بيترا كونكل سيلفينه جيرلاخ فيرا فريج

التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة

المهارات الأساسية الرامية لتنفيذ المشاورات وعلاقات التعاون بشكل ناجح

يقدم هذا الكتاب إرشادات توجيهية عملية للجهات المسؤولة حول تحفيز التغيير

في القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمجتمع المدني

معهد الريادة الجماعية

كونكل، بيترا جيرلاخ، سيلفينه فريج، فيرا

العمل مع حوارات أصحاب المصلحة – في الإدارة المتكاملة لمصادر المياه

دليل إرشادي عملي لروّاد التغيير

في القطاع العام، والقطاع الخاص، والمجتمع المدني

حقوق الطبع محفوظة لمعهد الريادة الجماعية © 2014

الطباعة والإنتاج: من قبل "إنتير ENTIRE"

التمويل من قبل الإتحاد الأوروبي

لبرنامج رفع كفاءات الجهات الفاعلة في البلدان الشريكة والسلطات

خارج نطاق الإتحاد الأوروبي (متعدّد البلدان)

الترجمة: محمد عبدالهادي

التحرير والتخطيط: يوسف حسن عيادي

تصميم الغلاف: نزار ثابتي

This project is funded by European Union´s Non-State and Authorities programme for "Strengthening the Capacities of Non-State Actors-Actions in partner countries (Multi-country)

COLLECTIVE LEADERSHIP INSTITUTE

ACWUA

RAED

German Water Partnership

شكر وتقدير

قام معهد الريادة الجماعية بإعداد هذا الكتاب انطلاقاً من رسالته في دعم الحوار البنّاء وصولاً إلى مستقبل مستدام. يعرض الكتاب إطارًا مؤيَّداً بعدد كبير من الأمثلة لما يمكن تحقيقه من خلال العمل المشترك لمجموعات ذات خلفيات متنوعة يجمعها الهدف المشترك لتحقيق التنمية المستدامة. وفي هذا الموضع، فإنه حريٌّ بنا ألا نقتصر في شكرنا على كل من شارك في تطوير محتوى هذا الكتاب، بل أيضًا لكل من قدم المساعدة لتطبيق الفكرة الأولية لمشروع الكتاب وإخراجه على أرض الواقع.

تجدر الإشارة هنا إلى أن جزءًا كبيرًا من المعرفة المعروضة في الكتاب قد تم اكتسابها من خلال تبادل الخبرات بين المشتركين الذين تم تدريبهم في سلسلة ورشات عمل وبرامج تدريبية أجريت في معهد الريادة الجماعية على موضوع حوارات أصحاب المصلحة. وقد تم الإعتماد عند نشر هذا الكتاب على الخبرات المكثفة لحوالي 400 متدرب من 50 دولة[1]، وممّن لهم نشاط فعال في القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني، وبدون هذه السنوات الطويلة من الخبرات لم يكن بالإمكان إصدار هذا الكتاب.

وعلى الرغم من إيماننا بأن هذا الكتاب يقدم نموذجاً جديداً لحوارات أصحاب العلاقة، ولبناء علاقات التعاون المستدام عبر القطاعات المختلفة، إلا أننا لا ننسى الإسهامات التي قام بها آخرون والخلفية التاريخية للأفكار النظرية التي تم البناء عليها في هذا المجال . ونودّ في هذا السياق أن نقدم جزيل الشكر الجزيل لمينو هيماتي[2] الذي كان لمساهماته بالغ الأثر في إثراء تصورنا عن الحوار المشترك لأصحاب المصلحة، كما أنّنا نقدّر الإيحاءات والإلهامات التي تمكنّا من استلهامها من أعمال بيل إيزاكس وأوتو شارمر وآدم كانه[3]، حيث إن **نموذج تغيير الحوار** الذي نقدّمه يستند إلى النهج الذي سلكوه لإحداث التغيير. كما يستند هذا النموذج في قوامه على الخبرة الشاملة والواسعة لمبادرة الشراكة والتي كانت مصدر تحفيز هام لتطوير هذا النموذج.

ونتوجه بشكر خاص أيضًا إلى جميع أعضاء الفريق في معهد الريادة الجماعية الذي ساهم في تطوير المفاهيم والمناهج والسبل والأدوات خلال السنوات الخمس الماضية. وجزيل الشكر أيضًا إلى ريجينا إيبلماير ونزار تابتي وأن–كريستين تيركوفسكي على كل ما قدموه من دعم ومساندة فيما يتعلق بتفاصيل الكتاب وطريقة عرضه، ولا سيما أيضًا في العمليات التنظيمية الرامية لتحقيق هدف الكتاب. وبالمثل فإننا نتوجه بشكر خاص إلى أن– كاترين رونش التي قامت بترجمة جزء كبير من محتويات النصوص المكتوبة باللغة الانجليزية، وكذلك كريستيانه شيفر لما قدمته من أفكار وتعليقات حول معالجة متطلبات واحتياجات القطاع الخاص في حوارات أصحاب المصلحة.

ونتوجه ببالغ الشكر أيضًا إلى ياده بودنبرج ويانا جوتسكه وفابيان كلينر على ما أظهروه من جد واهتمام أثناء أعمال المراجعة، وجليندا فيلدشوت على إسهامها المثمر في تكوين وصياغة هذا النموذج لتغيير الحوار. كما نتقدم بالشكر إلى الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) التي ساهمت في إعداد الدليل الإرشادي وأثرته بالعديد من الأمثلة.

---

[1] إصدار يونيو 2013
[2] هيماتي (2002)
[3] إيزاكس (1999)، شارمر (2009)، كانه (2004)

أمثلة نمطية

يعرض هذا الكتاب عددًا كبيرًا من الأمثلة النمطية والتطبيقية بهدف توضيح المفاهيم والنماذج المختلفة في إطار العمل بحوارات أصحاب المصلحة. وقد أبدى معهد الريادة الجماعية تعاونه مع هذه المشروعات والمبادرات العديدة من خلال عقد برامج تدريبية أو جلسات تنسيق أو تقديم خدمات استشارية للعمليات.

فيما يلي قائمة بالأمثلة النمطية والتطبيقية المستخدمة في هذا الكتاب:

1. اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية حول التغير المناخي (UNFCCC) – الفصل 3–1، مستويات حوارات أصحاب المصلحة
2. برنامج التعاون الأدرياتيكي العابر للحدود IPA – الفصل 3–1، مستويات حوارات أصحاب المصلحة
3. شبكة المياه الألمانية العربية – الفصل 3–1، تطبيق حوارات أصحاب المصلحة
4. القاعدة الأوروبية للطاقة الذكية – الفصل 3–1، مستويات حوارات أصحاب المصلحة
5. الأجندة المحلية 21 – الفصل 3–1، تطبيق حوارات أصحاب المصلحة
6. منتدى أصحاب المصلحة المنسق للنجمع التجاري – الفصل 3–2، أشكال حوارات أصحاب المصلحة
7. المبادرة الألمانية للزراعة والتغذية – الفصل 3–2، أشكال حوارات أصحاب المصلحة
8. حوار الاستدامة لشركة إنتاج السيارات – الفصل 3–2، أشكال حوارات أصحاب المصلحة
9. استراتيجية CSR القومية للحكومة الألمانية – الفصل 3–2، أشكال حوارات أصحاب المصلحة
10. تحديد الخطط في مشروع شتوتجارت 21 – الفصل 3–2، أشكال حوارات أصحاب المصلحة
11. المنضدة المستديرة للقواعد السلوكية – الفصل 3–2، أشكال حوارات أصحاب المصلحة
12. مجلس الإشراف على الغابات – الفصل 3–2، أشكال حوارات أصحاب المصلحة
13. شراكة مستقبل المياه – الفصل 3–2، أشكال حوارات أصحاب المصلحة
14. علاقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتدريب فنيي ميكاترونيكات السيارات – الفصل 3–2، أشكال حوارات أصحاب المصلحة
15. قاعدة مصادر الطاقة المتجددة – الفصل 3–2–3، أنماط أصحاب المصلحة
16. تعزيز جودة العمل الاجتماعي على مستوى العالم – الفصل 3–2، أشكال حوارات أصحاب المصلحة
17. الصندوق العالمي للطبيعة – الفصل 3–2، أشكال حوارات أصحاب المصلحة

18. تحسين سلامة مصادر المياه في الأردن: المرحلة الأولى – الفصل الرابع، تطبيق حوارات أصحاب المصلحة

19. تحسين سلامة مصادر المياه في الأردن: المرحلة الثانية – الفصل الرابع، تطبيق حوارات أصحاب المصلحة

20. تحسين سلامة مصادر المياه في الأردن: المرحلة الثالثة – الفصل الرابع، تطبيق حوارات أصحاب المصلحة

21. تحسين سلامة مصادر المياه في الأردن: المرحلة الرابعة – الفصل الرابع، تطبيق حوارات أصحاب المصلحة

فهرس المحتويات

شكر وتقدير 4

أمثلة نمطية 4

مقدمة 11

تمهيد – كيفية استخدام هذا الكتاب 15

1 الفصل الأول – حوارات أصحاب المصلحة – فرضية مركزية بهدف تطبيق التنمية المستدامة 19

1-1 حوارات أصحاب المصلحة – تمهيد 19

1-2 تطبيق حوارات أصحاب المصلحة – الفرص والأسباب 20

2 الفصل الثاني – تحليل الطاقات والإمكانات لغرض تطبيق حوارات أصحاب المصلحة..... 22

2-1 ما الذي يمكن تحقيقه من خلال حوارات أصحاب المصلحة؟ 22

2-2 متى تصبح حوارات أصحاب المصلحة هي الطريقة المناسبة؟ 22

2-3 كيف يتم تنفيذ تحليل القدرات؟ 24

2-4 ما الذي يتعين مراعاته بشكل خاص عند التحفيز لإقامة أي حوار لأصحاب المصلحة؟..... 27

3 ألفصل الثالث – شكال حوارات أصحاب المصلحة وإمكانيات تنفيذها 28

3-1 ما هي المستويات التي يمكن فيها إنشاء حوارات أصحاب المصلحة؟..... 28

3-2 أشكال حوارات أصحاب المصلحة 33

3-2-1 حوارات أصحاب المصلحة الاستشارية..... 35

3-2-2 حوارات أصحاب المصلحة التعاونية 38

3-2-3 ما هي أنماط أصحاب المصلحة الموجودة؟..... 49

4. الفصل الرابع – تنفيذ حوارات أصحاب المصلحة 57

4-1 "نموذج التغيير الحواري " والمراحل الأربع لحوار أصحاب المصلحة 57

4-1-1 المرحلة الأولى: الاستكشاف والمشاركة 59

4-1-2 المرحلة الثانية: الإنشاء وإضفاء الطابع الرسمي..... 65

4-1-3 المرحلة الثالثة: التنفيذ والتقييم 71

4-1-4 المرحلة الرابعة: التطوير أو التوسّع أو إضفاء الطابع المؤسسي 76

4-2 قائمة المراجعة اللازمة لتخطيط وتنفيذ حوار أصحاب المصلحة..... 82

5. الفصل الخامس – حوارات أصحاب المصلحة في شكل إدارة التغيير 88

5-1 حوارات أصحاب المصلحة – الأبعاد المختلفة للتغيير 92

5-2 حوارات أصحاب المصلحة كحجر أساس للإدارة الجماعية..... 95

5-3 إدارة حوارات أصحاب المصلحة – مهمة إدارية للمستقبل..... 96

6. الفصل السادس – التواصل في حوارات أصحاب المصلحة 98

6-1 مستويات التواصل في حوارات أصحاب المصلحة.....100

6-1-1 مستويات التواصل الداخلية.....101

6-1-2 مستويات التواصل الخارجية.....103

6-2 دور التواصل في المراحل الأربعة لحوارات أصحاب المصلحة 106

6-2-1 العناصر الهامة للتواصل في المرحلة الأولى.....106

6-2-2 العناصر الهامة للتواصل في المرحلة الثانية 107

6-2-3 العناصر الهامة للتواصل في المرحلة الثالثة 109

6-2-4 العناصر الهامة للتواصل في المرحلة الرابعة.....110

7. الفصل السابع – الحوار كمبدأ أساسي للتشاور والتعاون 111

7-1 تعزيز هياكل الحوار – فن التفكير المشترك 111

7-2 تطوير مهارات التحاور 117

7-2-1 الأبعاد السلوكية التواصلية الأربعة.....118

7-2-2 المهارات الحوارية الأربعة 123

7-2-3 كيف يمكن استخدام النماذج؟ 126

8. الفصل الثامن – عوامل نجاح حوارات أصحاب المصلحة.....127

9. الفصل التاسع – مراقبة العملية في حوارات أصحاب المصلحة.....136

9-1 إدخال المراقبة في حوارات أصحاب المصلحة.....136

9-2 أشكال المراقبة في حوارات أصحاب المصلحة.....137

9-3 أداة مراقبة العملية: التقييم الذاتي لعوامل النجاح.....139

10. الفصل العاشر – أدوات الممارسة 143

10-1 تحليل أصحاب المصلحة 143

10-1-1 الأداة: شبكة المصالح/النفوذ.....143

10-1-2 الأداة: رسم خريطة مشهد أصحاب المصلحة 146

10-2 فعاليات حوار أصحاب المصلحة: اختيار ترتيب الجلوس 149

10-2-1 ترتيب الجلوس على طراز المؤتمرات 149

10-2-2 ترتيب الجلوس على شكل حرف u 151

10-2-3 الموائد المستديرة.....152

10-3 الاتفاقيات في حوارات أصحاب المصلحة 154

10-4 هياكل الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية.....158

10-5 التعامل مع الصعوبات والصراعات في حوارات أصحاب المصلحة.....161

تعريفات 167

المراجع والروابط.....170

معهد الريادة الجماعية **179**

قائمة الأشكال

1-	كيفية استخدام هذا الكتاب	17
2-	من مشاورات أصحاب المصلحة إلى التعاون فيما بينهم	34
3-	المصلحة العامة المشتركة كنقطة انطلاق لإقامة علاقة تعاون عابرة للقطاات	50
4-	نموذج التغيير الحواري	58
5-	مرحلة البناء وإضفاء الطابع الرسمي	70
6-	مرحلة التطبيق والتقييم	76
7-	النظرية الفردية للتغيير	88
8-	النظرية غير الخطية للتغيير	89
9-	النظرية الخطية للتغيير	90
10-	وضوح الهدف في حوارات أصحاب المصلحة	99
11-	مستويات التواصل في حوار أصحاب المصلحة النموذجي	101
12-	الأبعاد السلوكية التواصلية الأربعة	122
13-	المهارات الحوارية الأربعة	125
14-	مخطط بياني عنكبوتي لعوامل النجاح	140
15-	شبكة المصالح أو النفوذ	144
16-	تحديد أهمية مشاركة مختلف أصحاب المصلحة وحماستهم	145
17-	مثال على رسم خريطة نظام أصحاب المصلحة	148
18-	شرح الرموز	149
19-	ترتيب الجلوس على طراز المؤتمرات (I)	150
20-	ترتيب الجلوس على طراز المؤتمرات (II)	150
21-	ترتيب الجلوس على شكل حرف (U)	151
22-	الموائد المستديرة (I)	152
23-	الموائد المستديرة (II)	153
24-	هياكل الإدارة الإستراتيجية والتشغيلية	161

قائمة الأمثلة

1- حوار الإستدامة لأية شركة منتجة للسيارات 35

2- منتدى CSR ير استراتيجيةلتطو CSR الألمانية 36

3- تحديد الخطط في مشروع شتوتجارت 21 37

4- المنضدة المستديرة للقواعد السلوكية 38

5- مجلس الإشراف على الغابات 39

6- شراكة مستقبل المياه 40

7- علاقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتدريب فنيّي ميكاترونيكات السيارات في الصين 41

8- مثال عملي على التعاون العابر للقطاعات مع القطاع العام 51

9- مثال عملي على التعاون العابر للقطاعات مع القطاع الخاص 52

10- مثال عملي على التعاون العابر للقطاعات مع المجتمع المدني 54

11- مثال عملي من الأردن: – تحسين سلامة مصادر المياه – المرحلة الأولى: الإستكشاف والمشاركة 64

12- مثال عملي من الأردن: – تحسين سلامة مصادر المياه – المرحلة الثانية: البناء وإضفاء الطابع الرسمي70

13- مثال عملي من الأردن: – تحسين سلامة مصادر المياه – المرحلة الثالثة: التطبيق والتقييم 75

14- مثال عملي من الأردن: – تحسين سلامة مصادر المياه – المرحلة الرابعة: تطوير التجربة 81

مقدّمة

لا يمكن الوصول إلى مستوى الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية والبيئية إلا من خلال تغيير طريقة التفكير البشرية، كما أن الأمر بحاجة أيضًا إلى الابتكارات وإبداع الأفكار الجديدة وإلى مجهود الأفراد الذين لا يقتصر مصدر إلهامهم على إمكانية الاستدامة، بل يمتد أيضًا ليشمل الإرادة على تحقيق التغييرات اللازمة على كل مستويات المجتمع العالمي.

فالعالم بأسره يقف أمام مواجهة تحدي الاستدامة. ونجاحنا – أو فشلنا – على الطريق المؤدي إلى تحقيق أسلوب حياة مستدام على سطح هذا الكوكب هو أمر يخصّ الجميع. إن الإعتماد المتبادل بين جميع الأطراف في العالم هو أمّر يمكن الشعور به وتلمّسه، ولا سيما عند الحديث عن الاستدامة والاستمرارية.

ولذلك يجب علينا أن نتكاتف جميعًا للبحث عن حلول مشتركة للتغلب على هذه التحديات القائمة عبر القطاعات والمؤسسات والمجتمعات والثقافات. وفي الوقت الحالي يعمل الناشطون في أغلب الأحوال، كل منهم بمعزل عن الآخر، بل وربما يصل الأمر إلى حد النزاع التنافسي. وهنا تجدر الإشارة إلى القلة القليلة من مديري الشركات والمنظمات ورجال السياسة الذين يتعاملون بحكمة وعقلانية مع الصالح العالمي العام، فالوعي بالروابط والسياقات العالمية وضرورة العمل المشترك وإدراكها جيدًا لم يتم بعد إبراز سماته ووضع صياغة محددة له. وهذا الأمر من شأنه أن يحدّ من قدراتنا على الوصول لحلول مستدامة وطويلة المدى للتحديات القائمة أمام البشرية.

ولكي نتمكّن من تحمل مسؤولياتنا على المستويين الفردي والمشترك، يجب علينا تفعيل قدراتنا البشرية وتكريس أنفسنا بحماسة والتزام شديدين لتعميق الوعي بالصالح العام، سواء أكان ذلك على الصعيد المحلي أم العالمي. وتحقيقًا لهذا الغرض يجب علينا اكتساب مهارة جديدة هي مهارة التعاون المشترك والفعال في إدخال تغييرات على الواقع لتحقيق قدر أكبر من الاستدامة.

وبذلك يرتقي مستوى الحوار والتعاون إلى المقدمة. وفي أغلب الأحوال لن يكون من الممكن التوصل لحلول المشكلات إلا إذا تم التعاون بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني على نحو يستهدف تحسين النتائج النهائية، الأمر الذي يتطلب مهارات جديدة يجب أن يتمتع بها المديرون المسؤولون على المستويين المحلي والعالمي، فيجب عليهم تطوير مبادرات جديدة لتحقيق الاستدامة، تلك التي يدعمها كل المشاركون، والبحث عن الحلول وصهر كل الخبرات الأكثر تباينًا لخدمة الهدف المنشود.

نحن بحاجة إلى ابتكارات لتحقيق الاستدامة، بالاستناد إلى المهارة البشرية، والتفكير المشترك والتعاون الذي يمتد عبر القطاعات والدول والثقافات، واحترام الفروقات والاختلافات المتبادلة. ومن منظورنا الخاص فإن الحوار البنّاء الموجه لتحسين النتائج والتعاون العالمي يكوّنان معًا قاعدة أساسية للتغلب على التحديات القائمة، والتي تتمثّل في التغير المناخي ومكافحة الفقر وتحقيق العدالة الاقتصادية وتأمين موارد الطاقة وإدارة الموارد والسلام وتحديات النموّ السكاني.

يمر الطريق إلى عالم أكثر استدامة عبر صَهر مختلف التصورات والرؤى للعالم المحيط وتسوية النزاعات حول المصالح، وهو ما يتطلّب إنشاء شركات تتعامل بمسؤولية وإدارة حكومية تكون موجهة لصالح المواطنين ومجتمع مدني قوي البنية.

يجب على الجهات الفاعلة والنشطاء شديدي التباين في المجتمع العالمي أن يتعلموا كيفية التواصل المتسامح فيما بينهم وأن يحترم كل منهم الآخر على الرغم من الاختلافات الحادة في الآراء. وإذا نجحنا في أن ينظر الفرد على تباين خلفيته السياسية أو الثقافية أو المؤسسية إلى العالم من منظور الفرد الآخر، فسوف يكون من الممكن عندئذ رؤية السياق الأكبر، الذي نتحرك فيه معًا، بشكل أسرع.

ومن خلال وسيلة حوارات أصحاب المصلحة فإنه يمكننا خلق المساحة الكافية التي تتيح للفرد إمكانية تعميق فهمه واستيعابه لإمكانات التعامل المستدام. كما أن عامل الثقة بين أصحاب المصلحة على درجة عالية من الأهمية في هذا المجال على المستويين المحلي والدولي أيضًا. فإذا ما تمكنّا من إقامة علاقات أصحاب المصلحة على أساس الثقة، فسوف نتمكن من جمع مختلف أنماط النشطاء في الجهات الفاعلة مع بعضهم مع بعض بشكل أكثر إثراءً وتقريب وجهات النظر فيما بينهم للتعاون المشترك.

إنّ أية فرضية للتعاون وللحوار هي تلك المتوالية المنطقية المستهدف من ورائها النجاح في التغلب المشترك على التحديات الخاصة بالتنمية المستدامة. وبهذا فقط يمكننا تحقيق الإجراءات المشتركة الضرورية لذلك على أرض الواقع.

لقد أتيحت الفرصة، من خلال مشروع سلامة مصادر المياه في المجتمعات الريفية والحضرية ذات الدخل المتدنّي في الأردن في حوض نهر اليرموك WRAP، لتلاقي مجموعات أصحاب المصلحة للحوار وتبادل الآراء والمقترحات من خلال لجان جرى تشكيلها على عدّة مستويات. وقد شارك في هذه اللجان ممثلون عن المزارعين والجهات الحكومية والجهات المانحة، وكانت الحوارات تتمّ في جوّ تسوده الصراحة والشفافية وقبول الرأي والرأي الآخر ممّا ساهم في الوصول إلى النتائج المرجوّة كما سيبيّن لاحقاً في الفصل الرابع من هذا الدليل الإرشادي.

جرى تمويل المشروع من قبل الإتحاد الأوروبي والوزارة الألمانية الإتحادية للتعاون الدولي والتنمية BMZ، والوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ. ويشمل المشروع عنصرين رئيسيين هما: تحسين مصادر مياه الشرب في المناطق ذات الدخل المتدنّي وتحسين إدارة المياه في حوض اليرموك، الهدف النهائي من المشروع هو تطوير خطة عمل للإدارة المستدامة لمصادر المياه الجوفيّة. وتعتبر هذه الخطة مساهمة في تطبيق الإستراتيجية المائية في الأردن 2008–2022.

وتعتبر النجاحات التي تحققت من خلال هذا المشروع أساساً للبناء عليها في دعم النهج التشاركي لإدارة المياه ومأسسة هذا النهج في قطاع المياه بغية تطبيقه في مواقع أخرى في الأردن.

إن زيادة الذين يتعلّمون كيفية نشوء جوّ كهذا من المسؤولية المشتركة، سيتيح لنا الاستفادة من طاقة التطور البشري على نحو أفضل. نودّ لو نتعرف بشكل أبسط على العوامل المؤدية إلى مستقبل مستدام، والاستناد بشكل أكبر على مهارتنا في تطبيق التغيرات الضرورية لذلك بشكل عملي أيضًا. كان يمكننا الوثوق في كون الذكاء الجماعي ممكنًا ومفيدًا. ونود لو أمكننا إقامة قنطرة بشكل أسرع لتعبر بنا إلى ما يجب القيام به. وفي النهاية فإننا نأمل لو أننا نعمل معًا بشكل أكثر فعالية لجعل العالم مكانًا يستحق الحياة للجميع.

يمكن لحوارات أصحاب المصلحة في هذا المجال أن تُنشئ جسرًا يربط بين الاستعداد الذاتي للتعامل باستدامة وبين الطرق والبنى والمناهج التي يجب أن يتم استخدامها مجتمعة، ليكون بالإمكان وضع صياغة محددة أكثر استدامة لنظامنا الاجتماعي والعالمي. وفي هذا المجال فإن حوارات أصحاب المصلحة من شأنها أن تتيح الإمكانية للإبداع وإثراء الأفكار والاندماج ومبادرات التطبيق المشترك. فهذه الحوارات تعد بمثابة حقل تعلّم عالمي، وعندما نتعلم كيف يمكن الوصول إلى الإبداع والتقدم من بوتقة الاختلاف والتباين، فسوف نكون قد قمنا باتخاذ خطوة هامة للتغلب على التناقض الحالي في عالم العولمة الذي نعيش فيه.

يدور محور حوارات أصحاب المصلحة حول مفهوم الريادة الجماعية.

المبدأ: الريادة الجماعية للاستدامة

الريادة الجماعية للاستدامة هي المهارة المتعلقة بتطبيق قدر المساهمة الذاتية لكل فرد لتحقيق مستقبل أكثر استدامة في صورة ريادة مرنة وموجهة لصالح المجتمع (الدولي) وباشتراك الآخرين. ويدور محور الريادة الجماعية حول مهارة الإنسان لإنشاء حوار ولتحويل الاختلافات القائمة بين الأفراد إلى إبداع وابتكار. تتيح الريادة الجماعية إمكانية التغلب على الرؤى الذاتية الفردية – وهو ما يعد شرطًا هامًا وأساسيًا للتغلب على تحديات العولمة والاستدامة بشكل مستمر.

فطريقة التعامل الحوارية من شانها أن توفر الظروف الملائمة لشعور النشطاء في الجهات الفاعلة بالالتزام الذاتي والإرادة اللازمة للوصول إلى حلول إبداعية جماعية للتحديات والمشكلات الحالية. وإذا ما تم استيعاب مسألة هيكلة المستقبل بشكل أكثر وعيًا باعتباره مهمة مشتركة، فسوف يلتزم الأفراد كل من جهته والمنظمات والفاعلون السياسيون بشكل أعمق وأكثر فاعلية بالتحرك نحو مستقبل مستدام . وعندئذ ينشأ جّو من الريادة الجماعية.

وبفضل حوارات أصحاب المصلحة يرتفع مؤشر الحماسة للتغيير، فمثل هذه الحوارات من شأنها أن تفتح بابًا للشعور الوجداني بالالتزام الذاتي للتعاون المشترك من أجل خلق مستقبل أفضل.

ومن هذا المنطلق، فإن كتاب الخبراء "**التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة**" يقدم إسهامًا هامًا من أجل تطبيق مفهوم الاستدامة، حيث أنه يعرض أهمّ المناهج والطرق الخاصة بالتحول المشترك في إطار جوّ من الريادة الجماعية. وفي هذا السياق فإن حوارات أصحاب المصلحة المطبقة بنجاح يمكنها أن تساعد في وضع نهج أكثر استدامة لمجتمعنا (الدولي). كما أنها تشكل دليلاً أساسياً للبحث عن حلول للتحديات المعقدة التي نواجهها ولتحريك عجلة عمليات التعلم والإبداع على مستوى العالم.

ولا يهم هنا سواء كانت هذه العمليات ناجحة أم لا، فالأمر لا يتعلق بخفض درجة استخدام أداة جامدة أو خطة متصلبة، إنّما يتعلّق بقدرتنا على التعلم المشترك وخلق المساحة الكافية التي يمكن فيها نشوء الذكاء الجماعي. الأمر إذًا يتعلق **بفنّ تحويل الاختلافات بقدر من الاحترام المتبادل إلى تنمية مستمرة.** لكن كما هو الحال في كل أنواع الفنون فإنه توجد أدوات يدوية، يجب معرفتها جيدًا، وهناك أيضًا مجموعة من المهارات يجب العمل على تطويرها لتحقيق النجاح. يجب أن نعلم متى يمكن تطبيق حوارات أصحاب المصلحة وكيفية إتمام ذلك، ومتى يجب أن يتم تنفيذ المخرجات الناتجة عن الحوار.

يجب أن نعرف الطرق والمسارات الفعالة لإشراك مختلف النشطاء في الجهات الفاعلة، وبذلك يمكننا أن نتأكد من أنه يتم استخدام المعرفة الجماعية والخبرة الشخصية والمهارات المختلفة بشكل كاف. ويتعين علينا أن نكون ملمّين بالطرق والمناهج التي من شأنها إنشاء حوارات إنتاجية مثمرة وموجّهة للنتائج المرجوة فيما يخص الموضوعات الاجتماعية والسياسية والبيئية المتشابكة.

كما يجب علينا أن نكون مدركين للعوامل التي تتيح إمكانية الإحساس بالمسؤولية الذاتية والالتزام بالتطبيق. كذلك يجب علينا توسيع نطاق قدراتنا ومهاراتنا في تطبيق الاستراتيجية، من خلال استخدامنا لحوارات أصحاب المصلحة باعتبارها دافعًا للتعامل بشكل جماعي. ويجب أن نعرف متى يتعين علينا مراعاة الاختلافات وضرورة التوصل لتوافق وإجماع في الرأي. ويجب أن نتمكن من معرفة متى يكون من المهم إنشاء حوار مفتوح ومتى يكون من الضروري عقد اتفاقات ملزمة. ولذلك فإننا بحاجة إلى **أدوات تصلح للتطبيق العملي من أجل التنفيذ الناجح لحوارات أصحاب المصلحة الموجهة للنتائج.**

هذا الدليل الإرشادي العملي يستند إلى الخبرة السابقة في التعامل مع الحوارات الناجحة لأصحاب المصلحة ، والذي تمّ فيه دمج خبرة مئات المشاركين من الجنسين في البرامج التعليمية التي يقدمها معهد الريادة الجماعية. ويسلط هذا الدليل الضوء على تفهم طبيعة العوامل الأساسية للنجاح في حوارات أصحاب المصلحة ويوضح متى يمكن أن يتم إطلاق وتنفيذ الحوار وتقييم النتائج بشكل يخدم التوجّه نحو الهدف المنشود.

تمهيد

تمهيد – كيفية استخدام هذا الكتاب

تتطلب حوارات أصحاب المصلحة ريادة واعية وجماعية. وفي هذا الإطار فإنه يتعين أن يتم توجيه المصالح والأهداف المتنوعة لمجموعات الجهات الفاعلة المختلفة إلى مسارات العمل البنّاءة. وبالمثل فإن المهارة تكون مطلوبة وضرورية في نطاق إدارة العمليات بهدف التغلب على أي قصور في الثقة بين الأفراد من مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، ولا سيما عندما يكون للبعض منهم تأثير أقوى من الآخرين. ولذلك فإن الحوارات الناجحة لأصحاب المصلحة تشترط تطوير مهارات إدارة الحوار على عدة مستويات.

توجد عناصر محددة لتطبيق حوارات أصحاب المصلحة الموجهة للنتائج تتمثل في الأدوات والوسائل والفهم الجيد لكل ما يتطلبه أي حوار لأصحاب المصلحة وفي أي مرحلة. ويتعين أن تكون قدرات أصحاب المصلحة في الحوارات معروفة. وبالإضافة إلى ذلك فمن الضروري أن تتوفر معرفة شاملة بالطرق والمناهج اللازمة ليمكن تجميع المصالح التي تكون في أغلبها متناقضة، ومن ثم وضع صياغة محددة للحوار المشترك باعتباره عملية تكوينية، بحيث يكون موجهًا لتحقيق النتائج المرجوة.

وفي هذا المجال فإن معرفة **المفاهيم** الأساسية وفهمها من شأنه أن يساعد على نقل عملية تطبيق حوارات أصحاب المصلحة إلى سياق أكبر يكون متعلقًا بالتحول المجتمعي وصولًا إلى تحقيق التطوير المستدام ، وهو ما يعني إدارة المتغيرات في الأنظمة الاجتماعية المتشابكة.

وبالنسبة لوضع صياغة دقيقة وناجحة لحوارات أصحاب المصلحة فإننا نحتاج إلى قدر كبير من **مهارة التنفيذ**. فهي تتيح لنا إمكانية معرفة متى يكون من الضروري تنفيذ عمليات تواصل غير رسمية ومتى وكيف يتعين عقد ورشات عمل كبيرة أو صغيرة لأصحاب المصلحة ومتى تحتل إدارة العلاقات مركز الصدارة والأهمية القصوى ومتى يتعين أن تتم معالجة خطط التطبيق لتحقيق نتائج قابلة للتنفيذ.

تحاول حوارات أصحاب المصلحة دائمًا تغيير حالة قائمة فعلاً. ولكي نتمكّن من النجاح يجب علينا مراعاة السياق الذي يقوم فيه أصحاب المصلحة بإجراء الحوار. ويجب علينا أن نفهم العوامل التي تدعم التغيير وتلك التي تعيقه، في إطار هذا النظام الذي يكون في أغلب الأحوال متشابكًا. وما من شك في أنّ **الوعي بالنظام** يعتبر شرطًا لتحفيز البدء بإنشاء حوارات أصحاب المصلحة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن "العناصر" الأكثر أهمية لحوارات أصحاب المصلحة تتمثّل دائمًا في الأفراد، فهم الذين يقومون بالتحفيز والتنفيذ والمساهمة والدعم وإتاحة السبل والإمكانيات. ولضمان زيادة فعالية حوارات أصحاب المصلحة، يجب أن يتوفر لكل المسؤولين عن التحفيز والتطبيق والتنسيق من الجنسين قدر كبير من **المعرفة بالذات**. كما يجب عليهم معرفة ميولهم ومواضع القوة والضعف لديهم، كذلك يجب أن تتوفر لديهم القدرة على الاستجابة للدور الريادي الذي يقومون به، وأن يكونوا منفتحين على التعلم المستمر.

المعرفة بالذات	الوعي بالذات هي عنصر أساسي وحيوي فيما يتعلق بتطبيق حوارات أصحاب المصلحة.
الوعي بالنظام	أي فهم للنظام (النطاق الذي نتدخل فيه أو الذي نقوم بالعمل في إطاره) وديناميكية عمله تمثل عوامل أساسية ومحددة للتطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة.
مهارة تنفيذ العمليات	تمثل مهارة تنفيذ العمليات عامل نجاح هامٌ للتخطيط لحوارات أصحاب المصلحة وتنفيذها.
المفاهيم	توضح المفاهيم إمكانات حوارات أصحاب المصلحة وحدودها.
الأدوات والمناهج	الأدوات والسبل مفيدة وهامة للتخطيط لحوارات أصحاب المصلحة وتنفيذها.

يتعرض كتاب "التطبيق الناجح لحوارات أصحاب المصلحة" لكل هذه المستويات من تنمية المهارات ويقدم نظرة عامة لكل الفرص والأسباب الداعية لتطبيق أسلوب حوارات أصحاب المصلحة. كما أنه يوضح أيضًا الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز البدء في حوارات أصحاب المصلحة بشكل موجه للنتائج وتطبيقها ومسايرتها.

الفصل الأول يقدم تمهيدًا لموضوع حوارات أصحاب المصلحة باعتبارها طريقة لإدارة التغيير. كما أنه يوضح الفرضية والفرص التي تنشأ عن ذلك والهادفة للتنمية المستدامة.

الفصل الثاني يعرض الطاقات والإمكانات التي تتيحها حوارات أصحاب المصلحة، ويقدم عرضًا تفصيليًا لما يمكن تحقيقه من خلال تطبيق هذه الطريقة والتوقيت الذي يكون فيه من المناسب تطبيقها والكيفية التي يمكن من خلالها تحليل طاقة حوارات أصحاب المصلحة.

الفصل الثالث يبيّن المستويات المحلية (العالمية) التي يمكن أن تنشأ فيها حوارات أصحاب المصلحة، ويوفر معلومات ثرية حول مختلف الأشكال والصيغ لحوارات أصحاب المصلحة. ويعرض المجموعات المركزية الفاعلة الثلاث في حوارات أصحاب المصلحة وهي: القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني.

الفصل الرابع يوضح كيفية تطبيق حوارات أصحاب المصلحة. حيث يتمّ توضيح **نموذج التغيير الحواري (DCM)**[4] الذي يعرض المراحل المختلفة لأي حوار لأصحاب المصلحة ويسلط الضوء على الأمور الضرورية في كل مرحلة والطبيعة المميزة للمرحلة. يقدم النموذج دليلًا إرشاديًا عمليًا لسبل إعداد وتنفيذ أي حوار لأصحاب المصلحة، مع عرض لقوائم الفحص في نهاية الفصل وهو ما يمثل أهمية خاصة.

[4] تم التطوير من قبل معهد الريادة الجماعية 2009.

الفصل الخامس يتعلق بأبعاد التغيير التي يجب أن يتم اعتبارها بقدر متماثل في عمليات إنشاء الحوار بهدف التوصل لنتائج مستدامة، حيث يجري وصف الكيفية التي يمكن من خلالها النظر إلى حوارات أصحاب المصلحة باعتبارها الطريق للريادة الجماعية وماهية التحديات التي يتعين أن يتم التغلب عليها في هذا الإطار. ويتم هنا على وجه الخصوص التعرض لدور المسؤولين عن تحفيز حوارات أصحاب المصلحة وماهية المتطلبات الضرورية الحاليّة وماهية المهارات المطلوبة.

الفصل السادس يستعرض مستويات التواصل المختلفة في حوارات أصحاب المصلحة ويقدم إرشادات هامة، و خاصةً فيما يتعلّق بدور التواصل في مختلف مراحل نموذج التغيير الحواري.

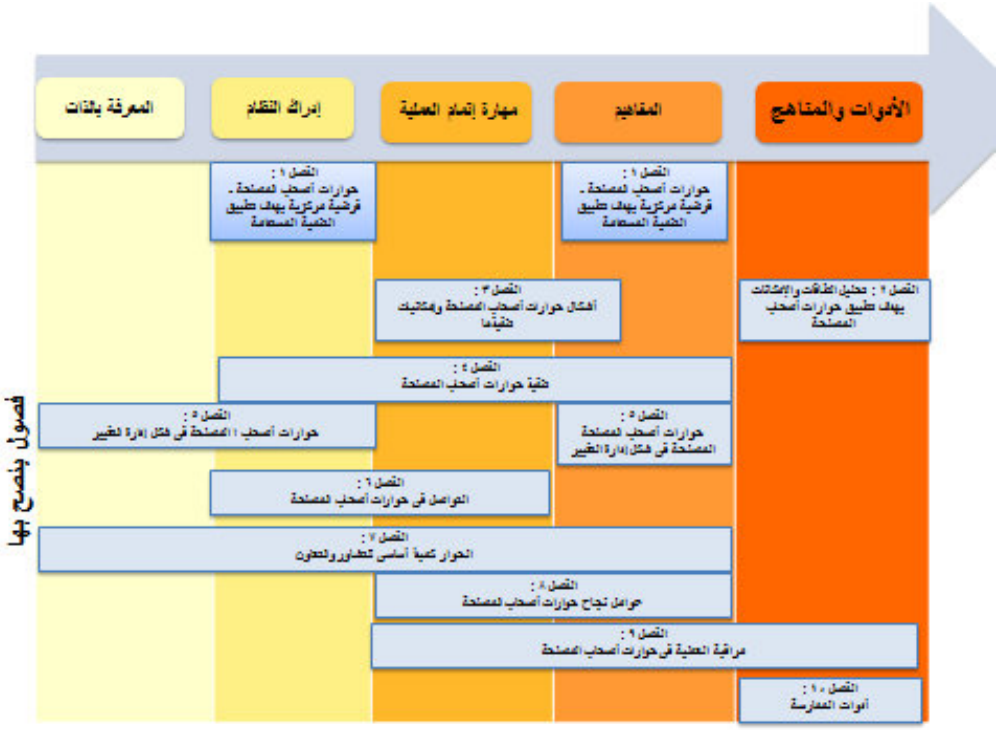
الفصل السابع يجري فيه تعميق موضوع الحوار باعتباره المفهوم الأساسي في مجال إدارة التغيير من خلال حوارات أصحاب المصلحة. كما أنه يوضح كيف يمكن أن يتم تدعيم بنى وهياكل الحوار وتطوير مهارة الحوار وتطبيقها بشكل عملي. كذلك فإنه يوضح كيف يمكن إقامة علاقات الالتزام وإشراك مجموعات الجهات الفاعلة المختلفة ضمن إطارها بشكل ناجح.

الفصل الثامن يذكر العوامل الخاصة بإنجاح حوارات أصحاب المصلحة مع تقديم أمثلة توضيحية.

الفصل التاسع يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها فحص جودة عمليات إنشاء حوارات أصحاب المصلحة. وتحقيقًا لهذا الغرض فإنه يتم تقديم أداة يمكن من خلالها تقييم جودة العمليات المنفذة في مختلف مراحل إنشاء أي من حوارات أصحاب المصلحة.

الفصل العاشر يقدم بعضًا من الأدوات والسبل العملية المتنوعة التي يمكن الاستفادة منها في مجال تطبيق حوارات أصحاب المصلحة.

وتحتوي مرفقات الكتاب على روابط ومراجع أخرى خاصة بموضوعات حوارات أصحاب المصلحة وعمليات التعاون والفعاليات التي تتمّ عبر القطاعات والإدارة المستدامة.



شكل رقم 1: *كيفية استخدام هذا الكتاب*

التسجيل على منصة التعلم على الموقع الإلكتروني www.stakeholderdialogues.net

لمتابعة كل ما هو جديد وحديث عن هذا الكتاب لغرض تطوير طرق ومناهج وأدوات جديدة وللاطلاع على أمثلة نمطية حول حوارات ناجحة لأصحاب العلاقة. وبالإضافة للمعرفة الأساسية والتعلم الإلكتروني فإن منصة التعلم تتيح أيضًا المساحة اللازمة للتبادل المعرفي مع ممارسين آخرين والتدريب الهادف على يد خبراء في الحوارات.

الفصل الأول – حوارات أصحاب المصلحة – فرضية مركزية بهدف تطبيق التنمية المستدامة

سيتم بشكل متزايد استخدام حوارات أصحاب المصلحة باعتبارها أداة لتحقيق التنمية المستدامة، وعلى سبيل المثال عندما يتعلق الأمر بالتكيّف مع التغير المناخي وتوسيع مجال استخدام مصادر الطاقة المتجددة وأعمال التحصيل المستدامة وإدارة الموارد وتحسين الخدمات الصحية والتطوير المستمر لسلاسل القيمة المضافة والتطوير المستمر للمدن وتحسين الخدمات التعليمية أو تنفيذ المعايير الاجتماعية والبيئية. كما سيتم استخدامها أيضًا بشكل مكثف في مجال التنمية الاقتصادية المستدامة وفي إطار التفاعل بين المؤسسات ومجموعات اهتماماتها. وهنا تجدر الإشارة إلى النشطاء في الجهات الفاعلة من القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني الذين يقومون بتحفيز استخدامها.

5-3 حوارات أصحاب المصلحة – تمهيد

تعمل حوارات أصحاب المصلحة على تقديم فرضية منهجية لإتاحة إمكانية التعاون والمشورة في إطار عمليات التغيير المتشابكة لتحقيق الاستدامة. وحتى يمكن وضع صياغة محددة لهذه التغييرات وإنجاح هذه العملية يجب أن يتم إشراك مختلف مجموعات الاهتمامات في العمليات المعنية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحوارات جيدة الإنشاء لأصحاب المصلحة من شأنها أن تؤمّن نجاح أي عملية تحديد للنتائج وتوفرَ قدرًا عاليًا من الالتزام من قبل كل المشاركين في العملية عند التطبيق. وهناك العديد من الجهات الفاعلة المختلفة على مستوى المجتمع تدخل في علاقة تعاون مشترك بهدف مناقشة خيارات الحلول الممكنة والتعامل مع التحديات القائمة والمشاركة الفعالة في التطبيق.

كما أن فرضية حوارات أصحاب المصلحة تعرض طريقًا بنّاءً في المواقف المتشابكة، وذلك من خلال فتح رؤى لخيارات تعامل جديدة يمكن أن يقبلها كل المشاركين وأصحاب المصلحة. وإذا ما تم الوصول إلى حلول بشكل مشترك، فإن احتمالية التوصل إلى اتفاق في الرأي تزداد وكذلك الحصول على نتائج يمكن تقبّلها. وتتفاعل المهارات والخبرات معًا عندما يتم العمل على أهداف مشتركة عابرة لحدود القطاعات. ومع ذلك فإنه، وفي إطار القطاع الواحد يقوم تبادل وجهات النظر المختلفة بإحداث تأثيرات إيجابية.

تعمل حوارات أصحاب المصلحة على تجميع مختلف الرؤى ووجهات النظر، وهي بذلك تتيح إمكانية البحث المشترك عن فرضيات حلول لا تتوقف عند أنصاف الحلول أو تغضّ الطرف عن المصاعب القائمة. إنّ الاختلافات والنزاعات بين الجهات المختلفة من أصحاب المصلحة تُخفي في جعبتها طاقة كبيرة لوضع فرضيات حلول مبتكرة من منظور التطوير المستدام. وإذا ما تم تجميع السبل والموارد معًا، فيمكن أن تزداد فعالية حوارات أصحاب المصلحة بشكل إضافي.

المبدأ: من هم أصحاب المصلحة؟

أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المؤسسات المهتمة بمسارٍ تطويريٍّ معين أو لديها قرار محدد. ويمكنها أن تظهر في شكل فرد أو ممثل لمجموعة ما. وهي تؤثر إما بنفسها على قرار ما، أو تكون العناصر الأساسية عند التنفيذ أو تكون ذات صلة مباشرة بعملية التنمية.

1-2 تطبيق حوارات أصحاب المصلحة – الفرص والأسباب

تتيح حوارات أصحاب المصلحة إمكانية ربط مختلف الرؤى ووجهات النظر والاهتمامات ضمن عمليات التخطيط والتطبيق. وبذلك فإنها تعمل على مواءمة صيغ وأشكال جديدة ومبتكرة للتواصل والتعاون المشترك. وتعمل على دمج المهارات المختلفة معًا، وهي بذلك تعمل على تيسير مستويَيْ الكفاءة والفعالية في التطبيق المستدام .[5]

لماذا تُعدّ حواراتُ أصحاب المصلحة نهجاً واعداً؟

المهارات يتم ربطها وتجميعها	التحديات التي تجلب معها على سبيل المثال إدارة سلسلة الإمداد والتحصيل المستدام والتواصل والمسؤولية الاجتماعية للشركات الموجهة للأهداف والعولمة المتزايدة للعمليات، تتطلب تجميع الخبرات المتباينة للفاعلين المختلفين.
السبل والمصادر يتم استخدامها بشكل أكثر فعالية	التعاون في إطار حوارات أصحاب المصلحة يعمل على تحفيز عملية الاستفادة بشكل أكثر فعالية من السبل والمصادر، حيث إنه يتم استخدامها بشكل مشترك لتحقيق الهدف.
النتائج التي يتم تحقيقها في الحوار تكون أكثر قابلية للتحمل وقبولًا واستدامة مقارنة بالحلول الفردية	النتائج التي يتم تحقيقها في إطار التعاون والحوار يقبلها أصحاب المصلحة، ولكنه يتم قبولها أيضًا في محيط عمل أصحاب المصلحة بشكل أفضل، وهو ما يزيد نسبة القبول وتشجيع علاقات التعاون المشترك.
تعمل حوارات أصحاب المصلحة على زيادة طاقة النظم المتشابكة لإيجاد حلول	من خلال حوارات أصحاب المصلحة يتم تدعيم طاقة النظم المتشابكة على حل المشكلات. تجميع الطاقات المختلفة والتكوين المشترك لحقول التعامل من شأنها أن تؤدي إلى زيادة سرعة قدرة التعلم مقارنة بالحال عند ممارسة الأنشطة المؤسسية أو القطاعية الصرفة.
جودة ومصداقية عمليات تكوين الرأي أعلى	جودة ومصداقية عمليات تكوين الرأي تكون أعلى، عندما يتم إشراك وجهات نظر متعددة وتتم موازنة الاهتمامات والمصالح. معرفة الأسانيد والحجج المختلفة من شانها أن تمنع المواقف المتصلبة.
الاستراتيجيات المتفق عليها تكون أسهل في التطبيق	الاستراتيجيات المتفق عليها تكون أسهل في التطبيق عندما يتم تطويرها في أي حوار شفاف ومتوازن. لا يجب أن يجري إقناع أصحاب المصلحة من البداية، بل يمكن أن يتم ذلك من خلال مشاركتهم الفاعلة في الوصول إلى

[5] كونيكيل، وآخرون، B 2011. بعض العناصر من هذا الفصل ترجع إلى الكتاب المذكور.

	النتائج التي تمت معالجتها.
حوارات أصحاب المصلحة تزيد من الاستعداد للالتزام الذاتي	حوارات أصحاب المصلحة من شأنها أن تزيد من الاستعداد للالتزام الذاتي، حيث إن المشتركين يساهمون في التأثيرعلى تشكيل المستقبل، مما يزيد من شعورهم بالمسؤولية المشتركة، ومن اهتمامهم بالنجاح المشترك.
حوارات أصحاب المصلحة تصدر عن التصلب والنزاعات في المجتمع	المشاركة الفعالة في حوارات أصحاب المصلحة تعمل على تشجيع عملية الاستكشاف المشترك للإمكانات المستقبلية. وهذا من شأنه أن يعمل على تغيير وتوسيع نطاق منظور المشاركين ويفتح إمكانات تعامل جديدة للجميع.

الفصل الثاني

2 – تحليل الطاقات والإمكانات بهدف تطبيق حوارات أصحاب المصلحة

2–1 ما الذي يمكن تحقيقه من خلال حوارات أصحاب المصلحة؟

تتطلب حوارات أصحاب المصلحة قدرًا محددًا من الصراحة والتسامح بين كل المشاركين في مقابل الآراء ووجهات النظر الأخرى والقدرة على التعبير عن المخاوف والوقوف على اهتمامات الآخرين ومقترحاتهم. وكذلك فإنها تشترط الاستعداد لإعادة النظر في الشروط الممكنة في مقابل مجموعات الاهتمامات الأخرى حتى يمكن إتاحة إمكانية التعاون البنّاء المثمر.

إنّ أي تعاون في إطار حوارات أصحاب المصلحة من شأنه أن يدعم:

- إنشاء جسور الثقة وثباتها بين أصحاب المصلحة المختلفين،
  وإقامة علاقات العمل البنّاءة بين الجهات الفاعلة في المجتمع
- معالجة فرضيات الحلول الإبداعية
- زيادة تعريف الجهات الفاعلة من خلال التعامل في إطار أي مشروع أو مبادرة
- قرارات قيّمة من ناحية الجودة ومقبولة من كل الجوانب
- التعريف والالتزام المستمر أو تحمل المسؤولية تجاه أي مطلب من كل الجهات
- مصداقية الإجراءات والمبادرات
- استدامة النتائج
- تكوين بنى وهياكل التعاون والعلاقات المستدامة والبنّاءة.

التواصل الجيد يلعب في حوارات أصحاب المصلحة دورًا هامًا ويتطلب انتباهًا من نوع خاص، فالتواصل المنتظم يُعنَى بتوفير الشفافية في إطار التطبيق والنجاحات المتحققة والتحديات القائمة. وأي جوّ مفعم بالثقة هو بمثابة عنصر نجاح مركزي في حوارات أصحاب المصلحة.

ومع ذلك فإن حوارات أصحاب المصلحة لا تتبع **أي استراتيجية تواصل** من جانب واحد تكون موجهة فقط لإمداد مجموعات معينة دون غيرها بالمعلومات حول الأهداف والتأثيرات المحددة أو حول موضوع معين. إنّ أي مستوى من المعلومات يتم تزويدها لمجموعات المهتمّين تعتبر أحد الجوانب الهامة، إلاّ أن استخدامها لن يكون مفيدًا إلا إذا كان الأمر متعلقًا بوضوح بتغيير معيّن، يكون جزء من المجموعة على الأقل متحملاً لمسؤوليته.

2–2 متى تصبح حوارات أصحاب المصلحة هي الطريقة المناسبة؟

تعد طريقة حوارات أصحاب المصلحة في السياقات بالغة الاختلاف بمثابة طريقة براجماتية ومبتكرة، وفي الوقت نفسه فهي تهدف إلى إحداث التغييرات المطلوبة من خلال الاستعانة بسبل المشورات والتعاون المشترك لتحقيق ذلك. وتناسب طريقة استخدامها بشكل خاص الحالات التي يكون من اللازم فيها تحقيق نتائج في إطار تعاون متشابك بين مختلف الجهات الفاعلة.

وتحقيقًا لهذا الغرض فإن حوارات أصحاب المصلحة يمكن أن تأخذ أشكالًا متنوعة. ففي إطار المشاورات تكون الفعاليات الحوارية، سواء أكانت الفردية منها أو الجماعية والتي تظهر في صورة ورشات عمل أو مؤتمرات، في المقدمة. أمّاعندما يكون التركيز بدرجة أكبر على تفعيل عمليات التعاون، فتكون اللقاءات التشاورية لأصحاب المصلحة في أغلب الأحوال داخلة ضمن عملية تطبيق تستمر لفترات أطول.

ولن تكون حوارات أصحاب المصلحة مفيدة إلا إذا كانت تساهم في كشف النقاب عن المشكلات وتهدف إلى المعالجة الجماعية لسبل الحلول الممكنة. ونظرًا إلى أن الأمر يضمّ كل أصحاب المصلحة، فسوف تتزايد فرص إرساء شبكات التعاون التي تظل فعالة طوال فترة المشاركة. وبالإضافة إلى ذلك يكون هنالك مجال لدعم إقامة البنى التي من شأنها تحفيز إدخال التغيير في المسؤولية الذاتية للفاعلين المشاركين.

كما تتيح حوارات أصحاب المصلحة إمكانية إحداث التوازن بين التطبيق الملزم للأهداف المتفق عليها والانفتاح المتزامن للتعلم المشترك.

متى تصبح حوارات أصحاب المصلحة هي الفرضية الصحيحة؟

عندما يكون الإيحاء ضروريًا للتغيير	إذا اتضح أن هناك ضرورة للتغيير، إلا أن أحدًا من أصحاب المصلحة لم يتخذ المبادرة لإدخال التغيير، فيمكن عندئذ أن تكون حوارات أصحاب المصلحة بمثابة الواعز التحفيزي للقيام بذلك.
إذا كان من الضروري تجميع وجهات نظر مختلفة	إذا كان من المرغوب إدخال أي تغيير، إلا أن الفاعلين المختلفين لا يستطيعون التفاهم والإتفاق على اتجاه وغرض معين وأهداف وطرق محددة، فيمكن عندئذ لحوارات أصحاب المصلحة أن تساهم في تجميع مختلف الرؤى ووجهات النظر.
إذا كان حل المشكلة يتطلب الابتكارات والذكاء الجماعي	لدى ظهور أية تحديات يتعذر التغلب عليها من خلال استخدام الوسائل المتاحة وتطبيق الخبرات أو قدرات الإنجاز لأي مجموعة محددة من أصحاب المصلحة، فيمكن الاشتراك في حلول إبداعية مبتكرة في إطار حوارات أصحاب المصلحة لمعالجة التحديات القائمة.
إذا كان من الضروري الحصول على القبول الواسع	إذا كان تنفيذ أي إجراء أو تنظيم لعملية الاستدامة يتطلب فهم المشاركين الآخرين وقبولهم، فسوف تخلق حوارات أصحاب المصلحة قبولًا واسعًا.
إذا كانت هناك عملية تنفيذ مشتركة واحدة فقط تَعِدُ بالنجاح	إذا كان هناك مشروع أو مبادرة أو خدمة تتعلق بدعم مختلف أصحاب المصلحة والتعاون فيما بينهم، فيمكن عندئذ أن تعمل حوارات أصحاب المصلحة على تكوين بنى وهياكل تعد بالنجاح.

ما الذي يميز حوارات أصحاب المصلحة؟

فرضية حوارات أصحاب المصلحة تتجاوز الإدارة الصرفة للمشروع. فالقوة التأثيرية لهذه الفرضية تتمثل في أنها، بعيدًا عن خطط المشروعات المحدودة، تتيح بصفة مستمرة إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التغيير.

فيما يتعلق بعمليات الحوار طويلة المدى فقد اتضح مدى نجاح تكوين بنى تواصل واضحة وآليات تطبيق متفق عليها. وهذه الأخيرة يتعين أن يتم التخطيط لها بشكل مشترك وتقييم وتحليل نتائج وتأثيرات عملية الحوار مع كافة أصحاب المصلحة المشاركين في الحوار. بالنسبة لعمليتي التخطيط والتنفيذ لحوارات أصحاب المصلحة فتعدّ الإستراتيجية المخطط لها جيداً أمرًا حاسمًا لإشراك مختلف مجموعات المصالح والاهتمامات والتي يكون أساسها خطة مشروع ذات صلة تتوفر لها المصادر الكافية في صورة فريق عمل وبرنامج زمني وتمويل وخبرة عملية.

3-2 كيف يتم تنفيذ تحليل القدرات؟

يقدّم تحليل القدرات نصائح وإرشادات حول ما إذا كان لدى الفاعلين من القطاع الخاص أو المجتمع المدني أو القطاع العام أو في مجال التعاون الدولي الرغبة باستعمال حوار أصحاب المصلحة كعملية تشاورية أو للتعاون المشترك. وفي هذا الإطار فإن فريق المحفزين يشترك بشكل فعّال في تحديد الهدف من وراء مشاركة أصحاب المصلحة. ومن خلال إجراء تحليل القدرات فإنه يمكن توضيح ما إذا كان حوار أصحاب المصلحة يمثل فرضية مناسبة للحالة المعنية. وما إذا كان هناك بين الشركاء الفاعلين المقدرة والقدر الكافي من الثقة المتبادلة، فيمكن عندئذ أن يتم إجراء هذا التحليل معهم بشكل مشترك.

تقدم قائمة الفحص التالية عرضًا عامًا للمعايير التي يتعين أن يتم التفكر فيها، قبل البدء بأي حوار لأصحاب المصلحة. وبالاستعانة بهذا التحليل فإنه يمكن أن تتم مراجعة التطبيق الممكن للفرضية، بل وإمعان النظر أيضًا في الكيفية التي يمكن من خلالها وضع الشروط الصحيحة لإقامة حوار لأصحاب المصلحة.

تتيح قائمة الفحص إمكانات الرد التالية:

6	ينطبق تمامًا
5	ينطبق في الغالب
4	ينطبق إلى حد ما
3	ينطبق بدرجة أقل
2	لا ينطبق إلى حدٍّ ما
1	لا ينطبق

1	2	3	4	5	6	**المعيار**
						هناك ضرورة لإقامة حوار أصحاب المصلحة
						لتطبيق الخطة المقررة (إقامة مشروع أو تنفيذ برنامج أو مبادرة أو إقامة فعالية وما إلى ذلك) فإنه من الضروري أن يسود جو من القبول الواسع بين مجموعات أصحاب المصلحة في نطاق الخطة المقررة.
						توجد العديد من مجموعات أصحاب المصلحة ذوي الصلة بعملية الخطة المقررة، ولذلك فإنه يجب الرجوع إليهم واستشارتهم.
						يتطلب تنفيذ الخطة المقررة المشاركة الفعالة لمختلف مجموعات أصحاب المصلحة.
						يتعين أن ينطلق التعاون مع الفاعلين الآخرين عبر إعداد المعلومات.
						تم التحديد الصحيح للموعد الزمني
						الفاعلون الأساسيون مقتنعون بضرورة إحداث تغيير.
						النزاعات القائمة بين أصحاب المصلحة المشاركين ليست من الشدّة إلى الحد الذي يجعل من المستحيل تمامًا المشاركة في أي حوار مشترك لأصحاب المصلحة.
						أغلب أصحاب المصلحة الذين يمثلون أهمية للحوار يثقون في مهارة محفزي حوار أصحاب المصلحة وقدراتهم.

						لن يتعرض أصحاب المصلحة المشاركين لأية أضرار أو مخاطر جراء الاشتراك في حوار أصحاب المصلحة.
						الموارد الضرورية متاحة لتطبيق حوار أصحاب المصلحة
						في فريق عمل المحفزين يكون هناك قدر كاف من الموارد المادية والبشرية والمالية والجدول الزمني، كما هو الحال في أية إدارة للمشروعات.
						يتوفّر قدر كاف من الخبرة العملية في فريق عمل المحفزين لتطبيق أي حوار لأصحاب المصلحة.
						فريق عمل المحفزين يتمتع بعلاقات كافية مع مجموعات أصحاب المصلحة ذوي الصلة.
						فرضية الحوار يتم دعمها من قبل صنّاع القرار الأساسيين في المؤسسات التابعة للمحفزين والشركاء.
						الكفاءة والاستعداد للتطبيق متاح في فريق عمل المحفزين/المنفذين
						فريق عمل المحفزين يتمتع بالاستعداد والقدرة الكافية للتوجيه المشترك للعملية – التي لا تسير في خط مستقيم في إطار ظروف معينة – والتحكم بها.
						كل المحفزين مستعدون لاحترام وجهات نظر أخرى وأية آراء مغايرة والسماح بتطبيق فرضيات حلول تتم معالجتها بشكل مشترك.
						تجدر الإشارة إلى أن المحفزين منفتحين لتغيير وجهات نظرهم الخاصة أو لمواءمة أهدافهم.
						كما أنهم مستعدون لتولي "القيادة" في أي عملية مشتركة.

إذا ما أظهر تحليل القدرات أنه لم يتم الإيفاء بمعيار أو أكثر، فسوف يكون من الواجب عندئذ إعادة النظر في ماهية المعايير التي يمكن أن تؤثر على المحفزين. إن الاستثمار في الموارد وفي قدرات الفريق تستحق القيام بها إذا ما تمكن المسؤولون عن التحفيز/التنفيذ من خلال ذلك من تحسين الشروط الخاصة ببدء أي حوار. وبالمثل فيمكن أن يكون من المهمّ أيضاً أن يتم تسليط مزيد من الضوء على سياق التغيير.

فيما يلي أمثلة يمكن أن يتم إدراجها للإستثمار في شروط نجاح أي فرضية حوارية:

- دورات تدريب رفع الكفاءة لحوارات أصحاب المصلحة بالنسبة لفريق المحفزين والجهات الفاعلة الأساسية أو لصنّاع القرار المهمين.
- الانعكاس على فريق المحفزين، وإلى أي مدى يكون صنّاع القرار مستعدين في الواقع للسماح بتأثير مجموعات مصالح واهتمامات أخرى.
- تنفيذ تحليل أصحاب المصلحة لتقدير الشخص الذي يمثل أهمية لتغيير ما.
- تنفيذ الإجراءات التي من شأنها أن تثير الوعي لاستيعاب ضرورة إحداث التغيير.

بعد أن تتوفر الإجراءات اللازمة لتحسين الشروط المرجعية لتنفيذ أي عملية حوار، يتعين على الفريق أن يقوم بتكرار تحليل القدرات.

ويمكن أن تكون هناك بعض المعايير غير الخاضعة لتأثير المحفزين، أو قد تكون كذلك ولكن بشروط. في هذه الحالة يتعين أن يتم بشكل جماعي مشترك إعادةُ النظر في الزمن اللازم لتغيير الموقف بالشكل الذي يتيح إمكانية إجراء حوار لأصحاب المصلحة يعد بالنجاح. وهنا يمكن أن يكون من المفيد تحديد موعد زمني معين لإجراء أي تحليل جديد للقدرات.

2-4 ما الذي يتعين مراعاته بشكل خاص عند التحفيز لإقامة أي حوار لأصحاب المصلحة؟

يجب أن يتم الإيفاء بشروط معينة لكي يمكن التطبيق الناجح لأي حوار لأصحاب المصلحة ولظهور علاقات بنّاءة مثمرة ولتحقيق النتائج المرجوة، على الأقل في المراحل الأساسية. هذه الشروط تجعل من الممكن تنفيذ مثل هذه العملية المعقدة للتواصل والتعاون.

أحيانًا يكون كل الفاعلين ذوي الصلة مقتنعين بجدوى أي حوار لأصحاب المصلحة في بداية أي مبادرة للتغيير. وهذا الامر لا يجب أن يكون ضروريًا، حيث إن نطاق مهام المحفزين يضم الاكتساب التدريجي لمزيد من الفاعلين ذوي الصلة لطريقة العمل المخطط لها وذلك في إطار عملية سابقة الإعداد. ومع ذلك فإنه يتعين بصفة أساسية لإنجاح حوارات أصحاب المصلحة أن يكون هناك اهتمام لدى الجهات الفاعلة بإحداث التغيير المخطط له. و يمكن أن تختلف أسباب التحفيز التي من شأنها أن تدفع لإحداث التغيير المطلوب أو المشاركة فيه، بين مجموعة وأخرى من أصحاب المصلحة.

ولذلك فإنه من المهم أن يتم اختيار الموعد الزمني الصحيح والصيغة الملائمة لإقامة حوار أصحاب المصلحة. وإذا ما تم البدء في تنفيذ عملية حوار وتعاون كهذه، قبل أن يقتنع أصحاب المصلحة ذوو الصلة بأنّ عملية التغيير ضرورية على أرض الواقع، فإنه يمكن هنا أن يفشل الحوار. وهكذا فإن أصحاب المصلحة المهمّين سيفقدون إيمانهم بإمكانية العمل المشترك نحو تحقيق هدف بعينه أو الثقة في المسؤولين عن تحفيز العملية. وتجنبًا لحدوث ذلك يمكن الاستعانة بإجراء محادثات أولية غير رسمية لاكتساب اهتمام أصحاب المصلحة وفهم ما يفكرون به وما يجول بخواطرهم. وبالاستناد إلى هذه القاعدة يستطيع فريق المحفزين أن يقدّر فيما إذا كان من الممكن تقييم إمكانية نجاح أحد حوارات أصحاب المصلحة في موعد زمني معيّن.

الفصل الثالث

3- أشكال حوارات أصحاب المصلحة وإمكانيات تنفيذها

الفرضية الحوارية ليست متصلبة، وهي لا تتبع طريقة تصرّف ثابتة. وأي طريقة تستهدف تحقيق نتائج واعدة بالنجاح لتطبيق حوارات أصحاب المصلحة تتطلب مواءمة احتياجات الحالة المعنية. والهدف الأساسي يظل في كل أشكال التطبيق هو التبادل المثمر البنّاء للآراء بين مختلف الجهات الفاعلة في إطار أي تحدّ قائم. وهذه الأشكال يمكن أن تكون جلسات تشاورية حول التطورات السياسية أو الاشتراك في اتخاذ قرار أو تنفيذ حلول عملية.

يجري في البداية استعراض مختلف مستويات المجتمع التي يمكن أن تجري فيها حوارات أصحاب المصلحة. وبعد ذلك يتم توضيح أشكال وصيغ حوارات أصحاب المصلحة. وفي النهاية يتم الاستعانة بقائمة للفحص من شأنها أن تقدم عرضًا عامًا للسمات المميزة والوظائف ومجالات التطبيق للأشكال والصيغ المختلفة.

3-1 ما هي المستويات التي يمكن فيها إنشاء حوارات أصحاب المصلحة؟

عند المبادرة بإنشاء حوارات أصحاب المصلحة يتعين أولًا أن يتم توضيح ماهية المستوى المجتمعي الذي يعد مناسبًا لمعالجة الحالة المعنية، وذلك ليمكن تطبيق عملية التفاهم المناسبة. ويمكن إنشاء حوارات أصحاب المصلحة في المستويات التالية: المستوى العالمي العابر للحدود والمستوى الوطني والمستوى المحلي.

ما هي المستويات التي يمكن فيها إنشاء حوارات أصحاب المصلحة؟

عالمي/ محلي	تعد حوارات أصحاب المصلحة على المستوى العالمي مفيدة وذات جدوى عندما يتعذر حل أي مشكلة في إطار البلد المعني. وهي في أغلب الأحوال تتطلب مشاركة مجموعات الجهات الفاعلة على المستويين العالمي والوطني. وتسعى حوارات أصحاب المصلحة على المستوى العالمي لتحقيق الهدف المتمثل في عقد الاتفاقيات المشتركة التي يمكن أن يتم تطبيقها في جميع البلدان المشاركة. والحوارات التي تشهد حضورًا لممثلي الحكومات الرسميين يتم إنشاؤها في أغلب الأحيان في نطاق يتسم بالرسمية في إطار بروتوكول ثابت البنود. ونتائج هذه الحوارات تكون مرتبطة بالعلاقات التي تربط فيما بين الحكومات. وإذا ما تعرضت حوارات أصحاب المصلحة على المستوى العالمي لمعالجة موضوعات غاية في التخصص، فسوف يكون تركيز الحوارات عندئذ على التطبيق بدرجة أكبر.	**اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية حول التغير المناخي (UNFCCC)** هي اتفاقية مشتركة بين الدول الأعضاء في الأمم المتحدة وتهدف إلى إبطاء وتيرة ارتفاع حرارة الأرض وإلى تقليص التبعات السلبية الناتجة عن التحول المناخي. وهنا تجدر الإشارة إلى أن الاتفاقيات والبروتوكولات الإضافية الملحقة بها، مثل اتفاقية كيوتو، تتم معالجتها على المستوى العالمي بحضور زعماء الدول ورؤساء الحكومات ذوي الصلة. ويتم إنشاء أمانة عامة للإتفاقية أو البروتوكول المعني يسند إليها مهامّ تقدم الدعم والمساندة اللازمين لتطبيق الإجراءات محل التفاوض في إطار الاتفاقية. ويتم تنفيذ الإجراءات محل التفاوض المقدمة من قبل جهات فاعلة مختلفة، مثل الوكالات الوطنية وأصحاب مصلحة آخرين، على مختلف المستويات في دول التعاقد. www.unfccc.int
إقليمي/ عابر للحدود	حوارات أصحاب المصلحة العابرة للحدود في أي إقليم تتطلب أن يكون هناك تعاون مشترك بين الحكومات والجهات الفاعلة من القطاع الخاص والمجتمع المدني. هذه الحوارات يتم تنفيذها على سبيل المثال بهدف تحقيق التوافق والتناغم بين الاستراتيجيات (السياسية) الرامية لتحقيق التنمية الاقتصادية أو الاجتماعية في أي إقليم. وفي إطار هذه العمليات التي تكون في أغلب الأحيان موجهة لتقديم الإستشارات، تكون الحكومات هي محرك الدفع الأساسي فيها. توجد حوارات أخرى لأصحاب المصلحة على المستوى الإقليمي تسلط الضوء على سبل	كانت المنطقة المحيطة بالبحر الأدرياتيكي لفترة عشر سنوات تحمل طابع النزاعات، أما الآن فنجد فيها بشكل مكثف مؤسسات متخصّصة بتحقيق الاستقرار السياسي والتبادل الثقافي. ويتولى برنامج التعاون الأدرياتيكي العابر للحدود IPA إدارتها وتوجيهها منذ عام 2007 من قِبَل حكومات الدول الواقعة على البحر الأدرياتيكي (إيطاليا وسلوفينيا وكرواتيا والبوسنة والهرسك ومونتنجرو وألبانيا) (IPA = أداة الدعم والنمو الأولي). من خلال هذا البرنامج يتم تكثيف العلاقات متعددة الأطراف، بالإضافة أيضًا إلى العمليات المحلية للتجارة المحررة من القيود والتبادل الثقافي والتنمية العامة المستدامة. كما أن هذا البرنامج على سبيل المثال يقوم بدعم مبادرة "شبكة الصحة والحيوية في منطقة

	التنفيذ المشترك للإجراءات الخاصة بموضوع محدد، مثلًا تطوير سلاسل القيمة المضافة أو تحسين برامج حماية البيئة في الإقليم/ المنطقة. وفي هذه العمليات لا يكون محرك الدفع الأساسي بالضرورة متمثلًا في القطاع العام.	الأدرياتيكي"، وهي المبادرة التي تسعى لتحقيق السياحة المستدامة والدعم الصحي. www.adriaticipacbc.org

		تهدف شبكة المياه الألمانية العربية إلى تحسين كفاءة البنية التحتية للمياه والصرف الصحي في إجمالي منطقة الشرق الأوسط (الشرق الأوسط وشمال إفريقيا) وإتاحة إمكانية إقامة تعاون مثمر وبنّاء بين الجهات الفاعلة في هذا المجال. تم إطلاق نشاط الشبكة في عام 2010 والتي دعت إليها الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) بهدف دعم سبل التعاون بين الاقتصادين الألماني والعربي في مجالات مياه الشرب ومياه الصرف الصحي وإقامة منشآت نقل وتوزيع المياه. ويمتدّ نطاق العضوية حاليّاً ليشمل شركات تزويد المياه الألمانية والعربية والتعاون التنموي الألماني والغرف التجارية العربية والألمانية وروابط المؤسسات والجمعيات الاقتصادية والمعاهد البحثية والشركات الهندسية والاستشارية وشركات تقنية المياه.
على المستوى الوطني	يمكن أن تشمل حوارات أصحاب المصلحة العديد من الموضوعات على المستوى الوطني. وتتولى الحكومات إدارة هذه الحوارات وتوجيهها بهدف تطوير الاستراتيجيات الوطنية أو تطبيقها أو مراجعة السياسات القائمة أو تنفيذ معايير جديدة. فإذا ما تم إطلاق حوارات أصحاب المصلحة تحت إشراف أي وزارة حكومية، فإنها ستكون في أغلب الأحوال في إطار رسمي للغاية، وعندئذ ستكون أي عملية تسوية داخلية تتخذها الحكومة بالغة الأهمية. كما يمكن أيضًا أن تقوم منظمات غير حكومية بتحفيز إقامة حوارات أصحاب المصلحة على المستوى الوطني.	تعد ألمانيا من الدول الرائدة في مجال تحويل استخدام الطاقة من الوقود الأحفوري وصولًا إلى استخدام مصادر الطاقة المتجددة. ومن المتوقع ان ترتفع نسبتها في التزويد بالطاقة الكهربائية حتى عام 2030 لتصل إلى 50% على الأقل. وقد تم إنشاء **المنظمة الأوروبية للطاقة الذكية** (SEFEP) بهدف دعم التطبيق الضروري، وهي منظمة أوروبية لا تهدف للربح وتسعى إلى تزويد التيار الكهربائي في أوروبا دون الاعتماد مطلقًا على الفحم وبشكل يحقق الاعتماد في أغلب الأحوال على مصادر الطاقة المتجددة، وذلك حتى عام 2050. وفي إطار تبادل الآراء مع الفاعلين المختلفين الذين يمكنهم عبور المرحلة الانتقالية لتحقيق الاقتصاد غير المعتمد على الفحم في أوروبا (الاقتصاد االخاص والمعاهد البحثية ومراكز الأوقاف ومبادرات أصحاب المصلحة المتعددة)، فإن منظمة SEFEP تكرس جهودها على وجه الخصوص لإيجاد حلول يمكن أن يتم تطويرها من خلال التعاون المشترك بين مختلف أصحاب المصلحة. www.sefep.eu

على المستوى المحلي	حوارات أصحاب المصلحة داخل أي بلد، والتي توجّه إلى تنفيذ تغيير معين، يمكن أن تقام في إقليم محدد، طالما أن المشكلة المطلوب معالجتها تخص هذه المنطقة. وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن يتم تطبيق حوارات أصحاب المصلحة على المستوى المحلي، مثلًا في إطار أية مقاطعة أو أحد أحياء المدينة، طالما أن المشكلة مقتصرة على مكان بعينه.	الأجندة المحلية 21 هي برنامج تعامل سياسي يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة والشاملة للمناطق الحضرية. وتقوم المدن والبلدات الألمانية بتطوير أجنداتها المحلية الخاصة بها في إطار مشاورات أصحاب المصلحة المتعددين. وقد سبق أن قام مجلس النواب الألماني عام 2006 في برلين بإقرار الأجندة المحلية 21. ويستند برنامج الأجندة إلى عملية مشاورات ومناقشات تمتد لسنوات مع المجموعات المهتمّة من المجتمع المدني والمواطنين والشركات والأوساط السياسية والعلمية. تعمل أجندة برلين 21 وفقًا لنموذج إرشادي مشترك وهي تسعى لتحقيق أهداف التعامل في مجالات مشاركة المواطنين والمناخ والبيئة والاقتصاد والمرور والعمل والتعليم. www.stadtentwicklung.berlin.de/agenda21/

3-2 أشكال حوارات أصحاب المصلحة

يمكن التمييز بين شكلين أساسيين من حوارات أصحاب المصلحة:

- حوارات أصحاب المصلحة الموجهة للمشاورات: وهنا يكون التركيز على دمج وجهات النظر والاهتمامات الخاصة بأصحاب المصلحة المتنوعين.
- حوارات أصحاب المصلحة الموجهة للتعاون والتطبيق: وهنا يكون التركيز على التعاون بين مختلف أصحاب المصلحة بهدف تحقيق هدف مشترك بين الجميع.

ويقوم الفاعلون في هذا الإطار باستغلال ما لديهم من خبرات ورؤى ومعرفة سابقة وإشراكها في **حوارات أصحاب المصلحة الاستشارية**. إن أي استغلال آخر للتوصيات والمعارف يقع في العادة ضمن مسئوليات محفزي حوارات أصحاب المصلحة. إن مجموعات أصحاب المصلحة البادئة بالتحفيز (مثلًا الشركات أو القطاع العام) تكون هي المسؤولة عن المشاركة في النتائج والتوصيات واستغلالها بشكل شفاف.[6]

مثال: توجد منظمة ألمانية للتجارة والسياحة تقوم سنويًا بتنظيم **منتدى تنسيقي لأصحاب المصلحة** يتم في إطاره عقد حلقات نقاش بين الشركات والجهات الفاعلة من المجتمع المدني والدوائر الاقتصادية والسياسية والوسائط المتعددة وبين خبراء الاستدامة، وتجميع آراء مختلف أصحاب المصلحة حول الأمور الإقتصادية المتعلقة بالإستدامة. ويتم في إطار الحوارات الصغيرة نسبيًا التي تقام حول موضوعات الاستدامة مناقشة بعض التوصيات وتقديمها للشركات ذات الصلة.

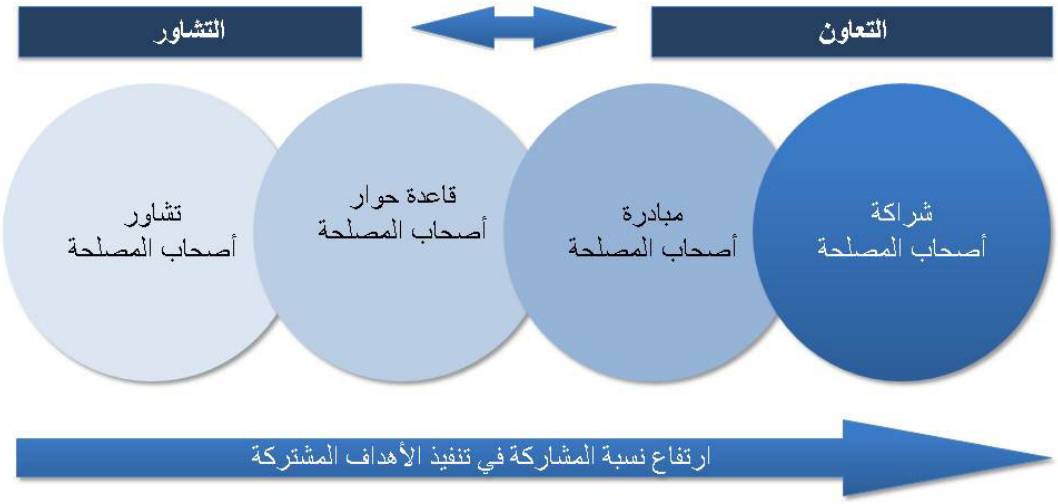
تهدف **حوارات أصحاب المصلحة التعاونية** إلى تحقيق التعاون الموجه نحو التطبيق والذي تشترك فيه الجهات الفاعلة التي تتعاون بشكل فعال والتي تتحمّل مسؤولية مشتركة. إن مجموعة أصحاب المصلحة التحفيزية (القطاع العام أو الشركات أو المجتمع المدني) هي شريك تعاوني ولها نفس الثقل. ولذلك فإن مسألة البحث عن توافق الآراء تأتي في المقدمة.

وكلّما ازداد السعي للتطبيق، يرتفع مستوى الاستعداد للتعاون المشترك وتحمّل المسئولية فيما يتعلق بتحقيق النتائج وإحراز النجاح.

مثال: بالنسبة **للمبادرة الألمانية للاقتصاد الزراعي والتغذية** في الدول النامية والصناعية الجديدة (DIAE) فقد اتحدت الشركات والروابط الألمانية من القطاعين الزراعي والتغذية مع شركاء لها من القطاع العام بهدف الاشتراك في تأمين سبل التغذية في الدول النامية والصناعية الجديدة. تعمل مبادرة DIAE على مشروعات طويلة المدى ومتجاوزة لحدود الشركات. حيث يتمّ تطوير نماذج مستدامة وتطبيقها لإتمام الأعمال الأساسية للشركات في الدول النامية والصناعية الجديدة. ويمكن تحقيق ذلك من خلال قيام الشركاء بالتنفيذ المشترك بالاستعانة بالأمانة العامة للمشروعات لدى الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) وشركاء آخرين من الاقتصاد المحلي والعالمي، والذين يقومون بدعم الهيكل المؤسسي لأي اقتصاد محلي سواء زراعي أو خاص بالتغذية.

---

[6] كونيكيل، وآخرون، 2011 B. الكثير من عناصر هذا الفصل ترجع إلى الكتاب المذكور.



شكل رقم 2: *من مشاورات أصحاب المصلحة إلى التعاون فيما بينهم*

في نطاق حوارات أصحاب المصلحة الاستشارية والتعاونية فإنه توجد أشكال مختلفة من حوارات أصحاب المصلحة التي يمكن أن تتشابه سماتها، إلا أنه يمكن التفرقة فيما بينها كما يلي.

حوارات أصحاب المصلحة الاستشارية	مشاورات أصحاب المصلحة لمرة واحدة
	متوالية مشاورات أصحاب المصلحة
	مشاورات أصحاب المصلحة ذوي الشكل المؤسسي
	قاعدة أصحاب المصلحة (تبادل الآراء)
حوارات أصحاب المصلحة التعاونية	مبادرة أصحاب المصلحة
	قاعدة أصحاب المصلحة

	شراكة أصحاب المصلحة

بعد ذلك فإنه يتم عرض السمات والخصائص المختلفة لأشكال حوارات أصحاب المصلحة وتوضيحها من خلال أمثلة عملية.

3-2-1 حوارات أصحاب المصلحة الاستشارية

مشاورات أصحاب المصلحة لمرة واحدة

الفترة الزمنية	من يوم واحد إلى ثلاثة أيام
الخصائص	الحدث/ ورشة العمل/ مؤتمر المشاورات بين آراء أصحاب المصلحة المختلفة

تعقد جلسات المشاورات لمرة واحدة بهدف تجميع الآراء وإثارة الوعي لاستيعاب موضوع بعينه ورفع مستوى الاهتمام بإقامة علاقة تعاون مستقبلية وتبادل الخبرات المتنوعة. وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن يكون الهدف من جلسات المشاورات لأصحاب المصلحة متمثلًا في الحصول على منتج سياسي أو خطط أو أبحاث أو ردود أفعال.

وهنا يكمن التحدي في تنظيم إقامة فعاليات لا يقتصر الأمر فيها على نشر المعلومات فحسب، بل أيضًا على الاستماع إلى آراء المشاركين. ومن الجدير بالذكر أن الاهتمام الحقيقي بوجهات النظر المتباينة هو وحده الذي يمكن أن يؤدي إلى إقامة حوار بنّاء. ويشار هنا إلى أن الفعاليات الخاصة بتبادل الآراء في إطار جلسات استشارية لمرة واحدة بين أصحاب المصلحة يمكن أن يتم تحقيقها على سبيل المثال في صورة مؤتمرات أو ورشات عمل أو لقاءات تمتد ليوم واحد وحتى ثلاثة أيام.

مثال عملي: حوار الاستدامة لشركة منتجة للسيارات

توجد شركة ألمانية لإنتاج السيارات تقوم سنويًا بتنظيم حوار استدامة لمناقشة موضوعات الاستدامة بين الإدارة وأصحاب المصلحة المختلفين من الأوساط السياسية والعلمية ومجموعات المهتمين من المجتمع المدني. بعد ذلك تقوم الشركة بتقييم وتحليل التوصيات التي يتم وضعها في مجموعات حول الموضوعات المختلفة، مثل مفاهيم الحركية الجديدة وإدارة قوائم الموردين أو تأمين مواقع العمل أو إدارة المواهب لغرض المشاركة في نسيج العمل الإجرائي.

متوالية مشاورات أصحاب المصلحة

الفترة الزمنية	عدة مرات، مثلًا من يوم واحد لثلاثة أيام
الخصائص	الفعاليات الاستشارية لأصحاب المصلحة في صورة لقاءات/ محادثات/ ورش عمل من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق نتيجة خاصة مميزة

بالنسبة للخطط التي تتطلب مشاورات طويلة نسبيًا بين مختلف مجموعات الاهتمامات، فإنه يمكن أن يتم تنفيذ فعاليات دورية منتظمة لأصحاب المصلحة عبر فترة زمنية تصل إلى عام أو عامين. ويتم استيعاب ردود الفعل المرغوبة والأفكار التحفيزية للمشاركين من قبل الجهات المسؤولة، أي محفزي حوارات أصحاب المصلحة، في عملية التطبيق. مثل هذه العمليات الاستشارية التي تستمرّ لفترة طويلة نسبيًا تخدم مثلًا أغراض تحسين التطوير السياسي وتطبيق الإجراءات التنظيمية وصياغة الاستراتيجيات أو تجميع ردود الأفعال بشكل متكرر.

لقد تحولت الجلسات الاستشارية الدورية لأصحاب المصلحة المشاركين إلى عنصر هام وأساسي في الحاكمية الرشيدة. وبذلك فإن الأمر لا يقتصر على ضمان تحقيق مستوى عال من الجودة عند اتخاذ القرارات السياسية فحسب، بل إنه يتّسع ليشمل أيضًا اللوائح والتعليمات وتنفيذ القوانين والمراسيم والخطط في القطاع العام. كذلك فإنها تؤكد على أنها تستند إلى أكبر قدر ممكن من التوافق في الآراء.

وهناك مجال لممثلي المصالح يمكنهم من خلاله التعبير عن شكوكهم وتسخير ما لديهم من معرفة فنية وخبرات وإبراز نواحي النقص والقصور. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجلسات الاستشارية الدورية تهدف في أغلب الأحوال إلى تحقيق نتائج معينة، مثل تطوير استراتيجية وطنية تجاه موضوع بعينه أو تطبيق إجراءات متعلقة بالتنظيم السياسي أو التخطيط للتنمية الإقليمية.

مثال عملي: منتدى CSR لتطوير استراتيجية CSR الألمانية

الاستراتيجية القومية للمسئولية الاجتماعية للشركات (Corporate Social Responsibility – CSR) الخاصة بالحكومة الألمانية الاتحادية تهدف إلى عرض التوجه لغرض التنمية الاستراتيجية CSR مع القيمة المؤسسية والمجتمعية. تم تطوير استراتيجية CSR من خلال عقد منتدى CSR الذي تدعو لإقامته الوزارة الاتحادية للعمل والنشاط الاجتماعي (BMAS) والذي يشارك فيها الفاعلون ذوو الصلة من الأوساط الاقتصادية والنقابات المهنية والمنظمات غير الحكومية والسياسية. يتم التطبيق بالاستعانة "بخطة عمل CSR"، التي تخاطب مختلف ذوي الصلة بعملية التنمية وتعمل على التواصل فيما بينهم. تتمثّل أهمية خطة عمل CSR في قبول الحكومة الألمانية والأوساط الاقتصادية والمجتمع المدني لمبادرات CSR القائمة والاستمرار في دفعها للأمام. وبالإضافة إلى ذلك فإن الخطة تتعلّق بأفكار التحفيز القومية والعالمية لدعم CSR في نطاق التنمية المستدامة.

مشاورات أصحاب المصلحة ذوي الإطار المؤسسي

الفترة الزمنية	باستمرار، حسب دورات التخطيط العامة
الخصائص	مشاورات أصحاب المصلحة المحفزين من القطاع العام، والتمهيد لشمولها داخل لوائح وتعليمات التنفيذ

الحكومات والمنظمات شبه الحكومية واللجان الإقليمية التي التزمت بإدارة حكومية أو تنظيمية مسؤولة، يمكن أن تعمل على إشراك مشاورات أصحاب المصلحة في دورات التنفيذ والتخطيط الدورية المنتظمة. وفي هذه الحالة فإنه يتم نقل حوارات أصحاب المصلحة إلى الإطار المؤسسي، بالشكل الذي يتيح إمكانية إدراج المشاورات ضمن اللوائح الإدارية. وبهذه الطريقة فإنه يمكن أن

يتم إنشاء بنى وهياكل طويلة المدى، مثلًا بين القطاعين العام والخاص، ضمانًا لتوفر مناخ داعم للاقتصاد أو لعقد اتفاقيات قانونية خاصة بسبل إشراك أصحاب المصلحة المختلفين في خطة التنمية والتطوير.

ويمكن أن يتم تثبيت مشاورات أصحاب المصلحة ذات الإطار المؤسسي إما من خلال الدستور أو تحفيز إطلاقها تلبية لمطالب مجموعات الضغط المحلية أو (العالمية)، والتي تطلب إشراك الرؤى ووجهات النظر المختلفة للجهات الفاعلة من القطاع العام.

تجري مشاورات أصحاب المصلحة ذات الإطار المؤسسي بشكل مستمر وفقًا للوائح والمناهج المحددة رسميًا. ويمكن أن يفقد أصحاب المصلحة المشاركون بالتدريج اهتمامهم وإدراكهم للضرورة الملحّة لهذه المشاورات، باعتبارها أمراً روتينياً ضمن فعاليات المؤسسة. ويتمثل التحدي في وضع هيكل فعال لهذا الشكل من حوارات أصحاب المصلحة وتخصيص موضع محدد يبيّن ضرورة وجدوى مشاورات أصحاب المصلحة ذات الطابع المؤسسي في قمة بنود أجندة صنّاع القرار.

مثال عملي: تحديد الخطط في مشروع شتوتجارت 21

تسعى منظومة تحديد الخطط في مشروعات البناء والتشييد إلى المشاركة المبكرة للمواطنين ومختلف الجهات المعنية ليمكن التعرف في أقرب وقت ممكن على المتطلبات والاعتراضات المحتملة وتقصي حقيقتها وتقييمها بشكل فني متخصص. في إطار مشروع البناء الكبير شتوتجارت 21 الخاص بإعادة تنظيم تقاطعات السكك الحديدية في مدينة شتوتجارت فقد تم في منظومة تحديد الخطط 2001 تقييم مختلف النواحي، مثل تشغيل قطار السكك الحديدية وشروط التوصيل والتقاطع والنواحي الجيولوجية والمتطلبات البيئية، بالإضافة إلى معايرة مختلف أنماط الخطط مع بعضها البعض.

قاعدة أصحاب المصلحة (تبادل الآراء)

الفترة الزمنية	باستمرار، الفترة قائمة طالما أن هناك جدوى من وراء التبادل
الخصائص	مشاورات دورية منتظمة وتبادل للخبرات وتطوير التوصيات المشتركة وإتاحة الإمكانية لإقامة الشبكات وتمثيل الاهتمامات المشتركة

يتجمع أصحاب المصلحة ويتحدون في قاعدة واحدة لتبادل الآراء، إذا ما كان هناك طلب قائم يهم كثيرًا من أصحاب المصلحة، أو عندما يكون هناك اهتمام بتعلم سبل تبادل الخبرات أو تكريس الجهود لإدخال تغيير معين، وذلك على خلفية وجود هدف محدّد. يقوم الفاعلون من القطاع الخاص بشكل مكثف باختيار هذه الصيغة، حيث إنه يكون من الممكن في هذا الإطار إجراء التبادل مع أصحاب مصلحة آخرين، دون أن يضطر القطاع الخاص ذاته للخضوع لالتزامات كبيرة. مثل هذه القواعد كثيرًا ما يتم تحديدها في أجندة سياسية أو تكون موجهة لتحقيق التنمية والتطوير.

أي قاعدة لأصحاب المصلحة يمكن أن تقوم بتطوير هوية خاصة بها وتتخذ الطابع المؤسسي، مثلًا باعتبارها رابطة لتطوير سلاسل القيمة المضافة. كذلك فإن قواعد التبادل يمكن أن تكون ذات بنية متحررة، مثلًا "كالطاولات المستديرة"، التي يقوم أصحاب المصلحة في إطارها بإعداد تقارير عمّا يقومون به من أنشطة في موضوع معين، وتبادل الخبرات والتعلم من بعضهم البعض.

يمكن أن يتم إطلاق قواعد التبادل من قبل القطاع العام أو الخاص أو المجتمع المدني. وفي كثير من الحالات فإن هذه القواعد لأصحاب المصلحة تقوم بإصدار توصيات معينة خاصة بسبل وكيفيات التعامل، وتوجهها إلى مجموعات أخرى لأصحاب المصلحة، مثل الحكومة أو القطاع الخاص.

تظل قواعد التبادل قائمة، طالما أن هناك ضرورة ملحة تفرض أهمية التعاطي مع الموضوع قيد المعالجة. ويتمثل التحدي هنا في الإبقاء على مرجعية التبادل والعمل على أن يصبح وجود القاعدة سبيلًا يؤدي إلى إحداث التأثيرات المطلوبة. وكثيرًا ما تكون التأثيرات واضحة بالنسبة للخارجين عن إطار العلاقة بشكل مبكر نسبيًا.

مثال عملي: المنضدة المستديرة للقواعد السلوكية

المنضدة المستديرة للقواعد السلوكية هي منتدى متعدد لأصحاب المصلحة على مستوى ألمانيا أطلقته الوزارة الاتحادية للتعاون الدولي (BMZ). وفي إطار هذا المنتدى تشارك العديد من المؤسسات وممثلي النقابات والمنظمات غير الحكومية وجهات الأوقاف والمنظمات الحكومية ووكالات التنمية والتطوير لتبادل الخبرات حول الموضوعات الآنية والتحديات القائمة عند تنفيذ معايير العمل والنشاط الاجتماعي (الدولي) في قوائم الموردين العالمية.

يقوم الأعضاء المشاركون بتنفيذ مشروعات ابتكارية مشتركة في إطار الموضوعات المختارة. وتعمل خبرات التعلم المقدمة في إطار قاعدة التبادل المشترك هذه على تحويل المنضدة المستديرة إلى منتديات أخرى (سياسية)، وعلى سبيل المثال مناقشة العملية الخاصة بتطوير استراتيجية CSR الألمانية.

www.coc-runder-tisch.de

3-2-2 حوارات أصحاب المصلحة التعاونية

مبادرات أصحاب المصلحة

الفترة الزمنية	مستمرة، إلى أن يتم الوصول إلى حلول، مباحثات دورية منتظمة بين أصحاب المصلحة
الخصائص	مبادرة عابرة لحدود القطاعات للتغلب على المشكلات المعقدة، كتطوير السياسات المشتركة أو المتطلبات أو كليهما أو لتحقيق الأهداف المشتركة المتفق عليها (تكون في أغلب الحالات ذات طبيعة وطنية أو إقليمية أو عالمية)

تعمل مبادرات أصحاب المصلحة بشكل عابر للقطاعات للتغلب على المشكلات المتشابكة وتطوير وتطبيق الاستراتيجيات المشتركة أو طرق التصرف أو معايير الاستدامة. ينضمّ أصحاب المصلحة للمبادرة لتحقيق هدف مشترك في إطار فترة زمنية محددة. بعض المشروعات والبرامج يتم تكوينها من البداية باعتبارها مبادرة. وفي هذه الحالة فإن الجهات الفاعلة من مختلف مجموعات أصحاب المصلحة يتوحّدون ويجتمعون بهدف التنفيذ المشترك وتطبيق الأنشطة المشتركة ومراقبة النتائج النهائية. هذا النوع من المبادرات ينشأ في أغلب الحالات بين القطاعين العام والخاص أو بين الجهات الفاعلة من القطاعين الخاص والمجتمع المدني.

يمكن أن تنشأ مبادرات أصحاب المصلحة من عمليات المشاورات الأولية لأصحاب المصلحة، تلك التي تتطور في اتجاه التطبيق ويرى فيها المشاركون ضرورة أكثر إلحاحًا لوضع هيكل محدد للتعاون المشترك. تتمثل خصائص هذا النوع من حوارات أصحاب المصلحة في العزم المشترك لإحداث التغيير المستمر من خلال جهد جماعي مشترك، وتحمّل المسؤولية عن النجاح والفشل على حد سواء. ومن ذلك أيضًا أن أي مبادرة متعددة لأصحاب المصلحة تكون متناسبة مع طريقة اتخاذ القرار، وفي العادة يكون الأمر متعلقًا بقرارات توافق الآراء، والمراقبة والتقييم.

وبزيادة تشابك المبادرة وتداخلها، كما هو الحال مع التوجهات الوطنية أو الإقليمية أو العالمية، وبزيادة مشاركة أصحاب المصلحة فيها، تصبح الضرورة أكثر إلحاحًا لاتخاذ آليات توجيه بإجماع الآراء. مثل هذه المبادرات تكون لها، باعتبارها بنية توجيهية، في اغلب الأحوال لجنة توجيهيه وأمانة عامة للمشروعات تكون مسؤولة عن شئون التواصل والتطبيق والإعداد لفعاليات أصحاب المصلحة، وفي أغلب الأحوال أيضًا تكون مسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة. وهي تحتاج إلى إدارة رشيدة للعمليات واتصالات جيدة ونتائج تطبيقية واضحة، لكي تتمكّن مجموعة أصحاب المصلحة، التي يكون تشكيلها في أغلب الأحوال متشابكًا للغاية، من تحقيق الهدف المشترك.

مثال عملي: مجلس الإشراف على الغابات

مجلس الإشراف على الغابات (FSC) هو مبادرة متعددة أصحاب الشأن تهدف إلى تعزيز اقتصاد الغابات المستديم من خلال تطبيق معايير الاستدامة (FSC–Siegel) واعتمادها. تشهد هيئة اتخاذ القرار بالمبادرة تمثيلًا لمختلف اصحاب الشأن من المجتمع المدني والقطاعين العام والخاص بنسبة متساوية. يتم باستمرار تطوير استخدام وقابلية استخدام معيار FSC–Siegel في مختلف مجموعات العمل المتخصصة في إطار المشاورة مع مجموعات أصحاب الشأن المحليين (مثلًا المنظمات التي لا تهدف للربح والمؤسسات والنقابات) في مختلف البلدان. www.fsc.org

قاعدة أصحاب المصلحة (إدارة التنفيذ)

الفترة الزمنية	باستمرار، طالما استمرّت الضرورة للمهام المشتركة ولعقد مشاورات دورية بين أصحاب المصلحة
الخصائص	التوجيه المشترك لعملية تنفيذ اي تحد متشابك، يتعذر على أحد الجهات الفاعلة التغلب عليه بمفرده

تركز قواعد أصحاب المصلحة جهودها على تنفيذ الإجراءات التي تخدم الصالح العام، تلك التي يتعذر على القطاع العام بمفرده اتخاذها. يتقابل الأعضاء في أي قاعدة كهذه على فترات دورية منتظمة، ويقومون فيما بينهم بتنسيق عملية التخطيط وإدارة إجراءات التنفيذ بما يخدم الصالح المشترك وبمواءمة استراتيجيات التطبيق إذا لزم الأمر. وفي أغلب الأحوال فإن هذه القاعدة لأصحاب المصلحة يمكن استخدامها كهيئة توجيهية على المدى الطويل.

وكمثال على قواعد أصحاب المصلحة الموجهة للتنفيذ تعد لجان إدارة مناطق الأحواض المائية التي تتألف عادة من مجموعات اهتمامات مختلفة ومن سلطات محلية ذات صلة. وتتمثل مهمتها في تنسيق تدخلات الحكومة وما تقدمه المنظمات المانحة وما تتخذه السلطات المحلية من أنشطة بهدف تحقيق الإدارة المثلى للمياه.

يمكن أن تنشأ قاعدة لأصحاب المصلحة موجهة للتنفيذ من مبادرة لأصحاب المصلحة أو نتيجة مشاورات. وتتمثل مهمتها في استكمال ما حققته أي مبادرة لأصحاب المصلحة من نتائج أو الإبقاء عليها.

مثال عملي: شراكة مستقبل المياه

شراكة مستقبل المياه (WFP) هي خطوة مستقبلية عبر القطاعات تهدف لتقليل حجم المخاطر في مجال استغلال الأحواض المائية. وهنا تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات ومنظمات البيئة ذات النشاط الدولي والمنظمات المانحة العالمية تتعاون بشكل استراتيجي وعلى نحو تنسيقي على المستوى الدولي، كما أنها تتعاون أيضًا على المستويين الإقليمي والمحلي مع السلطات المحلية عند تنفيذ إجراءات تخدم أغراضها. والهدف من وراء كل هذه الجهود المشتركة يتمثل في تكوين هيكل لاقتصاد المياه في مناطق الأحواض المائية بقيمة مضافة مستديمة لكل مجموعات المصالح والاهتمامات.

شراكات أصحاب المصلحة

الفترة الزمنية	مؤقتة، وفقًا لاتفاقية المشروع وورشات عمل الفحص الدورية
الخصائص	مشروع تنفيذ عبر القطاعات لتحقيق الأهداف المتفق عليها، الإدارة المشتركة للتنفيذ

علاقات شراكة لأصحاب المصلحة يمكن أن تؤدي إلى عقد مشروعات تعاون محدودة زمنيًا، تكون فيها الأهمية القصوى لإجراءات التنفيذ المشترك. وتكون العلاقات ذات أهمية عندما يكون من الممكن التوصل إلى حل لأي مشكلة من خلال وجود إدارة مشتركة للمشروعات مع أصحاب مصلحة آخرين في إطار استغلال المهارات المختلفة المتاحة. ويتطلب هذا الأمر في أغلب الأحوال عقد مناقشات تتسم بالوضوح الشديد والتزام تعاقدي من نوع ما.

في أغلب الأحوال يجب أن تتم في علاقات الشراكة لأصحاب المصلحة إدارة الميزانيات الكبيرة بين أصحاب المصلحة المشاركين، الأمر الذي يتطلب من البداية توفر إدارة مهنية محترفة للمشروعات وأن تكون هناك طرق مماثلة للمراقبة والإشراف والتقييم. مثل علاقات الشراكة هذه تكون واقعة تحت ضغط تحقيق الأهداف والخطط المتفق عليها وإعداد تقارير دورية منتظمة عن مستوى التقدم في التطبيق. وكل شريك عليه الإيفاء بدوره المتفق عليه، وهو مسؤول عن تنفيذ نواح معينة من المشروع.

يمكن أن تقوم أمانة عامة للمشروعات بتوفير الدعم اللازم لعلاقات الشراكة المتشابكة لأصحاب المصلحة. ويتمثل تحدي علاقات الشراكة لأصحاب المصلحة في إدارة التوقعات، التي تكون في أغلب الأحوال غير متماثلة لأصحاب المصلحة فيما يتعلق بسرعة ووضوح النجاحات التي يتم إحرازها. في أغلب الأحوال يكون من الواجب على أصحاب المصلحة المنتمين لثقافات تنظيمية شديدة التباين والاختلاف، كما هو الحال مثلًا مع هؤلاء القادمين من القطاع العام أو قطاع التعاون التنموي أو القطاع الخاص أو المنظمات غير الحكومية، أن يتعاونوا فيما بينهم بشكل وثيق وأن يبدوا التفهم المشترك للقواعد الداخلية وطريقة عمل الشركاء.

ونظرًا إلى أن علاقات الشراكة بين أصحاب المصلحة تقوم بتنفيذ مشروعات متشابكة، فإنه قد يكون من الضروري إشراك عمليات المشاورات مع أصحاب المصلحة ذوي الصلة الذين لم يشاركوا بشكل مباشر في علاقة الشراكة لأصحاب المصلحة، وهو ما من شأنه **إثارة الوعي** والإدراك لأي تغير يحدث أو يتيح إمكانية الاستجابة لعملية مواءمة الاستراتيجيات.

مثال عملي: علاقات الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتدريب فنيي ميكاترونيكات السيارات في الصين

أطلقت الوكالة الألمانية للتعاون الدولي (GIZ) علاقة شراكة بين القطاعين العام والخاص تجمع بين العديد من المؤسسات الرائدة في صناعة السيارات الألمانية ووزارة التعليم الصينية. يتمثل هدف شراكة أصحاب المصلحة في التطوير المشترك للمناهج وإعداد الموارد اللازمة لتأهيل فنيي ميكاترونيكات السيارات في الصين.

توجد مذكرة تفاهم مصممة لأربع سنوات بين شركاء المشروع، وقد ساهمت في إعداد القاعدة الرئيسية لتكوين دائرة توجيه صينية ألمانية للشراكة. وبالمثل فقد قام أصحاب المصلحة المشاركون في إطار ورشة عمل استهلالية بإرساء إدارة مشتركة للمشروعات وتشكيل أمانة عامة للمشروعات من شأنها أن تدعم بوجه عام سبل التواصل والتنظيم، بالإضافة إلى التحضير المتخصص للأمور التفصيلية من خلال حلقة خبراء يترادف بها ممثلون ألمان وصينيون.

تختلف الأشكال المتعدّدة لحوارات أصحاب المصلحة، من حيث التوجه والغرض والبنية، ومع ذلك يمكن أن يكمل بعضها بعضًا من حيث أن السعي للتغيير الذي يتطلب تبادل الخبرات والتعاون المشترك بين مجموعات الاهتمامات، يمكن أن يتخذ أشكالًا متنوعة من حوارات أصحاب المصلحة. وفي أغلب الأحوال تكون نقطة الانطلاق متمثلة في المشاورات التي يمكن أن تتطور لتصبح مشروعًا تعاونيًا. وإذا كان الأمر من البداية متعلقًا بالتنفيذ المشترك، فإنه يجب أن تكون هناك مناقشات توضيحية تقوم بتنظيم ما يساهم به الفاعلون المشاركون، كل على حدة.

وحتى إذا ما تعاون كل المشاركين بشكل وثيق واجتمعوا على معالجة هدف متفق عليه فيما بينهم من خلال إنجازات محددة فيمكنهم عندئذ، باعتبارهم جزءًا من عملية التنفيذ، استغلال عمليات المشاورات أيضًا مع فاعلين آخرين غير مشاركين بشكل مباشر.

ما هو شكل حوار أصحاب المصلحة الذي يتناسب مع الغرض المعني؟

قبل البدء في إطلاق حوار أصحاب المصلحة فإنه ينصح بتوضيح ماهيّة حوار أصحاب المصلحة الذي يتناسب مع الطلب المعني. تقدم قائمة الفحص التالية توجيهًا فيما يتعلق بالأشكال المختلفة لحوارات أصحاب المصلحة ومدى تتناسبها مع الموقف المعني. ويتضح من خلال نظرة سريعة مدى استناد الأشكال المختلفة لحوارات أصحاب المصلحة على بعضها البعض.

	حوار أصحاب المصلحة على شكل مشاورات		
المشاورات	**مشاورات أصحاب المصلحة لمرة واحدة**		
	الخصائص	**وظيفة المحتوى**	**ينصح بها عندما:**
	تكون الفعالية لمرة واحدة تصب في صالح تبادل الآراء (من يوم إلى ثلاثة أيام في شكل ورشة عمل/ مؤتمر/ مقابلة)	• مدخلات سياسية • تجميع ردود الأفعال • مدخلات الأبحاث/ التخطيط • تبادل الخبرات	• يتعين لمرة واحدة أن يتم تجميع مدخلات أو ردود أفعال أي مجموعة محددة أو مختلفة لأصحاب المصلحة لغرض التخطيط لخطوة مستقبلية أو لبحث خاص بدراسة ما وما إلى ذلك. • يتعين أن يتم رفع الوعي وإثارة الاهتمام لمختلف الجهات الفاعلة تجاه موضوع ما محدد. • من خلال هذه المشاورات فإنه لا يتعين في باديء الأمر أن يتم التخطيط لعقد تعاون آخر أكثر عمقًا.

نظرة عامة

إذا ما أثبتت نتائج أية مشاورة لمرة واحدة بين أصحاب المصلحة أنها مفيدة للخطوة المستقبلية، فسوف يمكن عندئذ إمعان النظر فيما إذا كان من الواجب أن يتم عقد هذا الشكل من المشاورات كمتوالية متسلسلة من حلقات المشاورات لأصحاب المصلحة بصفة دورية منتظمة عبر فترة زمنية معينة. ومن خلال ذلك فإنه يمكن أيضًا أن يتم بشكل متكرر تجميع ردود الأفعال ومساهمات مجموعات أصحاب المصلحة وآراء الخبراء حول التطورات (المستمرة) الآنية، وتعميق العلاقة المثمرة البنّاءة معها. إذا ما تمت مشاورات أصحاب المصلحة لمعرفة أرائهم مثلًا حول تطوير أي مواصفة أو قانون، وأصبح من الواجب لتحقيق ذلك أن يتم إجراء حوار موجه للحكومة عبر فترة زمنية طويلة نسبيًا، فيمكن أن يكون من المفيد عندئذ أن يتم إجراء التعاون على شكل مشاورات تعقد بصفة دورية منتظمة بين أصحاب المصلحة، وإذا لزم الأمر فقد تتخذ الشكل المؤسسي في وقت لاحق.

المشاورات	**متوالية مشاورات أصحاب المصلحة**		
	الخصائص	**وظيفة المحتوى**	**ينصح بها عندما:**
	مشاورات أصحاب المصلحة لعدة مرات بشكل منتظم لدمج التوصيات اللازمة (ورش عمل متعددة/ مؤتمرات/ لقاءات تمتد لأكثر من يوم وثلاثة أيام)	• تطوير/ تقييم الاستراتيجيات، • عمليات التطوير السياسي • تنفيذ الأحكام والضوابط • تقييم الخطة • تجميع ردود الأفعال بشكل منتظم	• يتعين لمرة واحدة أن يتم بشكل متكرر تجميع مساهمات أو ردود أفعال أي مجموعة محددة أو مختلفة لأصحاب المصلحة لغرض التخطيط للتغيير في خلال فترة زمنية محددة. • يتعين أن يتم إشراك مدخلات أصحاب المصلحة في إطار معالجة التخطيط وما إلى ذلك. • يتعين أن تتاح لأصحاب المصلحة، من خلال جلسات المشاورات المتكررة، إمكانية تقييم مستوى تقدم الخطط وتقديم رد فعل جديد.

نظرة عامة

إذا ما أثبتت الخطوة المستقبلية نجاحها في تنفيذ متوالية مشاورات أصحاب المصلحة التي يقومون في إطارها بمشاورة بعضهم البعض، وترغب مجموعات أصحاب المصلحة المشتركة في تبادل الخبرات بشكل دائم فيما بينها حول هذا الموضوع، وإذا لزم الأمر بمشاركة المزيد من أصحاب االمصلحة، فيمكن أن تكون الخطوة التالية عندئذ هي إنشاء قاعدة لأصحاب المصلحة (التبادل المعرفي) حول هذا الموضوع أو إطلاق مبادرة لأصحاب المصلحة أو عقد علاقة شراكة بين أصحاب الشأن لغرض تنفيذ أهداف معينة ومحددة.

المشاورات	**مشاورات أصحاب المصلحة ذوي الشكل المؤسسي**

الخصائص	وظيفة المحتوى	ينصح بها عندما:
في العادة تكون هناك عملية مشاورات يكون القطاع العام مسؤولًا عنها، تلك التي تكون مثبتة في اللوائح الإدارية، بهدف تحقيق التطوير السياسي أو القانوني بنتائج محددة (ورقة السياسات والقوانين وما إلى ذلك)	• تقييم الاستراتيجيات/ الخطط في إطار مؤسسي • مشاركة الأطراف المعنية لتقدير النتائج مثلًا • تمثيل أصحاب المصلحة وفقًا للوائح التنظيمية	• يتعين أن يتم (استمرار) تطوير الخطوة المستقبلية السياسية وما إلى ذلك، كما يتعين أن يتم لهذا الغرض تجميع مدخلات أصحاب المصلحة المتنوعين بصفة دورية منتظمة في إطار تنظيمي ثابت. • تنفيذ الخطوة المستقبلية المخططة للقطاع العام (قد تكون هناك أيضًا خطوة مستقبلية للقطاع الخاص) التي تكون لها تأثيرات على الخدمات العامة.

نظرة عامة

يمكن أن ينشأ عن مشاورات أصحاب المصلحة ذات الطابع المؤسسي والتي تعمل بشكل جيد نتائج من شأنها أن تؤدي إلى ظهور أشكال أخرى للحوار والتعاون في مجالات موضوعات معينة، مثل مبادرات أصحاب المصلحة أو علاقات شراكة أصحاب المصلحة.

مشاورات

قاعدة أصحاب المصلحة (تبادل الآراء)

الخصائص	وظيفة المحتوى	ينصح بها عندما:

	تجمع دوري منتظم، يكون واضح للأفراد خارج نطاق الإطار المعني، لمختلف أصحاب المصلحة لتبادل الخبرات ووجهات النظر (بشكل مستمر، طالما أن عملية التبادل ذات صلة بالأمر)	• وضوح القاعدة للأفراد خارج نطاق الإطار المعني • تمثيل أصحاب المصلحة للمنظمات الكبيرة نسبيًا • في أغلب الأحوال تكون مدفوعة بفعل التطورات السياسية أو الاقتصادية	• البحث عن إمكانية التبادل المستمر مع أصحاب مصلحة آخرين حول موضوع معين. • في هذا السياق يتم تقديم توصيات حول التطورات الآنية وإضافة تعليقات عليها. • ليس من المرغوب في باديء الأمر التنفيذ المشترك للمشروعات.

نظرة عامة

ينصح بإقامة قاعدة لأصحاب المصلحة (لتبادل الآراء) إذا كان من الضروري مشاركة فاعلين وخبراء مختلفين بشكل دوري في عملية تبادل الآراء حول موضوع محدد. وإذا ما اتضح بالاستناد إلى ذلك إمكانية تعميق سبل التعاون مع أصحاب المصلحة المشاركين بهدف الوصول إلى حلول محددة للمشكلات القائمة، فيمكن عندئذ الإتفاق على مبادرة لأصحاب المصلحة.

	حوار أصحاب المصلحة على شكل تعاون		
التعاون	**مبادرة أصحاب المصلحة**		
	الخصائص	**وظيفة المحتوى**	**ينصح بها عندما:**
	مبادرة ذات بنية توجيهية خاصة بالتطوير المشترك المؤقت وتطبيق الحلول للمشاكل المتشابكة أو المعايير أو البرامج السياسية أو الأهداف التنفيذية المتفق عليها لغرض تحسين موقف ما (محدد زمنيًا إلى أن يتم العثور على حل مناسب)	المسئولية المشتركة عن: • التنفيذ والتوجيه • التحول والنتائج • المراقبة والتقييم • اتخاذ القرار • في الغالب تكون البنية التوجيهية متفق عليها	• يتعين أن يتم تطوير فرضية جديدة وتنفيذها أو مواصفة عابرة للحدود أو مبادرة تغيير. • تحقيقًا لهذا الغرض فإنه يتعين أن يتم إطلاق نظام تعاون خاص بذلك لفترة زمنية محدودة. • يمكن، بل ويتعين أن يتم إرساء البنى الشخصية والتنظيمية الضرورية لذلك (الأمانة العامة للمشروع). • يتعين أن تكون المسؤولية المشتركة للتنفيذ قائمة.
	نظرة عامة		
	ينصح باتخاذ مبادرة لأصحاب المصلحة إذا ما كانت المهارة والخبرة لأصحاب المصلحة المتعددين ضرورية لتنفيذ الطلب المعني، ولم تتمكن أي من مجموعات أصحاب المصلحة من تنفيذ التغيير لوحدها بشكل مثالي. تكون لمبادرات أصحاب المصلحة المتشابكة في العادة بنيتها التوجيهية الخاصة بها، والتي يكون فيها كل أصحاب المصلحة ذوي الصلة ممثلين، ولها أيضًا أمانة عامة للمشروع لها دور داعم. ويمكن أن تلعب مشاورات أصحاب		

المصلحة غير المشاركين بشكل مباشر دورًا هامًا في إطار مبادرة أصحاب المصلحة. ويمكن أيضًا أن تنشأ علاقات شراكة لأصحاب المصلحة من واقع مبادرات تكون مقتصرة على أهداف معينة.

التعاون	قاعدة أصحاب المصلحة (إدارة التنفيذ)		
	الخصائص	**وظيفة المحتوى**	**ينصح بها عندما:**
	الإدارة المشتركة للتنفيذ (بشكل مستمر، طالما أنها تتطلب المهمة المشتركة)	• التنسيق والتنفيذ المشترك للمهام في القطاع العام	• يتعين أن يتم الاشتراك في الإشراف على المهام، التي تم تحديدها من خلال التوصيات المشتركة، على المدى الطويل بالنظر إلى التنفيذ (مثلًا تحسين الخدمات). • يتعين أن يتم بشكل مستمر إرساء أي علاقة تعاون بين مختلف أصحاب المصلحة.

نظرة عامة

ينصح بإقامة قاعدة لأصحاب المصلحة إذا ما كان من الواجب أن يتم التنفيذ المشترك للمهام المحددة في القطاع العام بشكل مستمر. ويتم في هذا الإطار تحديد مدى مشاركة أصحاب المصلحة والتزامهم. ويتم في إطار تنفيذ الخطوات المستقبلية المشتركة توزيع الاهتمامات والاختصاصات، كما يتم إقامة بنى الإدارة والحكم الخاصة بعلاقة التعاون. وبالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن أن يتم البدء في التعامل مع حقول المشكلات الخاصة باعتبارها مبادرة لأصحاب المصلحة (محدودة زمنيًا) أو في إطار علاقة شراكة لأصحاب المصلحة.

التعاون	**شراكة أصحاب المصلحة**		
	الخصائص	**وظيفة المحتوى**	**ينصح بها عندما:**
	إدارة المشروعات العابرة لنطاق أصحاب المصلحة بالنسبة للمشروعات المحدودة زمنيًا وموضوعيًا ذات الأهداف المتفق عليها (محدودة زمنيًا، بحسب الاتفاق في المشروع)	التخطيط • المشترك للتنفيذ • ممارسة الأنشطة • متابعة النتائج • المسئولية عن النجاح • اتخاذ القرار • بنى الإدارة	• يتعين أن يتم تنفيذ الأهداف المشتركة والمرتبطة بالمشروع بمسئولية مشتركة. • يتعين أن يتم وضع صياغة معينة للتعاون المحدود زمنيًا بين أصحاب المصلحة المشاركين في المشروع بمسئوليات ثابتة. • وتحقيقًا لهذا الغرض فإنه يتعين إنشاء بنى وهياكل شخصية وتنظيمية للتنفيذ. • من المقرر أن تتم المراقبة المشتركة والتقييم الجماعي للنتائج الصادرة.

نظرة عامة

ينصح بإقامة علاقة شراكة لأصحاب المصلحة، إذا ما كان هناك عدد محدود من أصحاب المصلحة يسعى لتحقيق أهداف تطبيقية متفق عليها حول موضوع ما محدّد من حيث المحتوى. الأهداف التطبيقية ومساهمات أصحاب المصلحة والمسؤوليات تكون في العادة محددة في مذكرة تفاهم واحدة على الأقل، وفي أغلب الأحوال تكون مثبتة في عقود. في إطار علاقات الشراكة بين أصحاب المصلحة فإنه يمكن أن يتم عقد مشاورات مع أصحاب مصلحة غير مشاركين بشكل مباشر، غير أنهم يمثلون أهمية لعملية تحقيق الهدف. علاقات شراكة أصحاب المصلحة لها بنى خاصة بإدارة المشروعات وبنى توجيهية متفق عليها.

3-2-3 ما هي الأنماط الموجودة لأصحاب المصلحة

يمكن تقسيم أصحاب المصلحة إلى ثلاث مجموعات مجتمعية كبيرة:

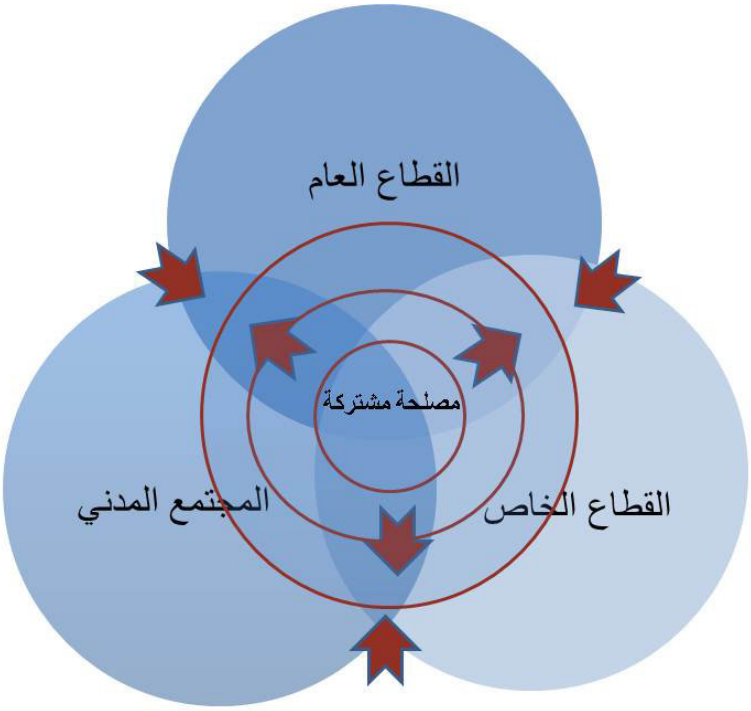
- القطاع العام
- القطاع الخاص
- المجتمع المدني

لا يمكن مع ذلك أن يتم بشكل واضح تصنيف كل أصحاب المصلحة ضمن هذه المجموعات. فيمكن أن تكون المنظمات المانحة منتمية للحكومة أو مندرجة ضمن هيكل المجتمع المدني. ويمكن أن يتم إدراج المؤسسات العلمية ضمن هيكل المجتمع المدني أو القطاع العام. وعلى الرغم من ذلك فإن هذا التقسيم من شأنه أن يساعد في فهم دوافع التحفيز أو فهم مواقف تردّد الجهات الفاعلة من الدخول بحماس في حوارات أصحاب المصلحة.

وفي إطار هذه المجموعات الثلاث لأصحاب المصلحة تكمن فروق واختلافات أساسية يتعين أن تتم مراعاتها،على سبيل المثال فإن كبرى الشركات العالمية لها مصالح أخرى تختلف عن تلك التي تجذب الشركات الأصغر حجمًا، كما أن المنظمات غير الحكومية المحلية تختلف رؤيتها لموضوعات بعينها عن رؤية المنظمات غير الحكومية ذات النشاط العالمي. كذلك فإن المؤسسات والمعاهد الحكومية الوطنية أو الإقليمية لا تكون دائمًا متوافقة مع بعضها البعض.

ولكي يمكن الاستفادة بشكل فعال من حوارات أصحاب المصلحة، يتوجب إجراء تحليل مسبق لأصحاب المصلحة لمعرفة الأفراد الذين يتمتعون بأهمية خاصة بهدف الدفع بعجلة إحداث التغييرات للأمام، وتحديد أصحاب القوى والتأثير على مجريات العمليات، ومعرفة من لديه الخبرة المتميزة ومَن هم أكثر المهتمين بإحداث التغيير، وربما أيضًا لمعرفة أقلّهم تأثيرًا.

وفيما يتعلق بهذا التقسيم الأولي فإنه توجد بالطبع أسباب عديدة تتعلق برغبة بعض أصحاب المصلحة في الدخول في حوار أو الوقوف موقف الشك من هذه الحوارات. وباستخدام فرضية حوارات أصحاب المصلحة بهدف المضي قدمًا في إطلاق مبادرة متفق عليها أو تنفيذ مشروع ما أو إدخال تغيير، يكون من الأساسي عندئذ أن يتم فهم الفروق بين مختلف أصحاب المصلحة واستيعابها واحترام توجهاتهم واهتماماتهم والدراية بالآلية الديناميكية التي يمكن أن تجمعهم. تقدم الفقرات التالية نظرة عامة عن الاهتمامات والأفكار وعوامل التحفيز التي تحرك مجموعات أصحاب المصلحة الثلاث.



شكل رقم 3: *المصلحة العامة المشتركة كنقطة انطلاق لإقامة علاقة تعاون عابرة للقطاعات*

القطاع العام

يعمل القطاع العام لخدمة المصلحة العامة. ومن هذا المنطلق فإن نظام القيم بالنسبة للقطاع العام يتوجه بالدرجة الأولى وفقًا لمقتضى القانون والنظام، فوفقًا لهذه المبادئ يتم تنظيم عملية الحصول على الموارد المشتركة وتقديم الخدمات التي تصب في صالح المواطنين. وهنا تجدر الإشارة إلى أن وضع مسودة القوانين واللوائح التنظيمية وتنفيذها والالتزام بالدورات الداخلية تعد عناصر أساسية للعمل في منظمات القطاع العام.

وفي أغلب الأحوال فإنه يتم اتباع فرضيات بيروقراطية تستند في قوامها إلى العمليات والعادات والبنى والدورات القائمة. وتكون النتيجة هي ظهور بيئة معينة تكون بالأحرى محافظة ولا تكون دائمًا منفتحة على الابتكارات والتغييرات، وهو ما ينعكس أيضًا على عمليات اتخاذ القرار في القطاع العام، حيث إنها تكون في أغلب الأحوال بطيئة وإدارية وتدريجية هرمية، وبكونها متصلبة وصعبة التنفيذ. وهنا تتم عملية اتخاذ القرار وفقًا للفرضية السياسية (الديمقراطية مثلًا)، وهو ما يمكن أن يجعل من الضروري إشراك أصحاب المصلحة على المستويين الداخلي والخارجي.

القطاع العام، بكل ما يضمه من مؤسسات مختلفة على المستوى الوطني أو على مستوى الأقاليم أو المستوى المحلي، لديه في الأساس اهتمامات مشتركة ودوافع متماثلة ومرجعية واحدة عند إدارة وتقديم الخدمات. وعلى الرغم من ذلك فإنه يمكن أن يكون هناك تباين في الاهتمامات بين مختلف الوحدات الحكومية او الإدارية على المستويات المختلفة.

وعلى مستوى السلطات المحلية فإنه قد يتم النظر للأشياء بمنظور مختلف عن المنظور على مستوى المراكز الإقليمية. ومن هذا المنطلق فإن الأمور التي تمثل أهمية على مستوى السلطات المحلية أو الأقاليم ليس بالضرورة أن تكون دائمًا هي نفسها على المستوى الوطني.

ويمكن أن تظهر الفروق والاختلافات أيضًا عند التعامل مع موضوعات معينة أو عند الشروع في تنفيذ التغييرات. ومن منظور الوزارات القطاعية أو الوحدات الإدارية فإن التعاون والحوار في بعض الأحيان يعنيان معًا مزيجًا واحدًا يدخل في نطاق مسؤوليتها. ومن الممكن أن تكون الاهتمامات مختلفة فعلًا، ولا سيما عندما يتم توزيع المصادر والموارد. وفي هذا الإطار فإن الوزارات المتخصصة يمكن أن تدخل في منافسة محتدمة. ولذلك فإنه بالنسبة لبعض حوارات أصحاب المصلحة يكون من الضروري أن تتم المواءمة بين أطراف الحوار من الناحية الإدارية أو الحكومية، قبل أن يصبح من الممكن إشراك عدد أكبر من أصحاب المصلحة من القطاع الخاص أو الإشراك المجتمع المدني.

يلتزم القطاع العام بالدخول في حوارات أصحاب المصلحة بهدف إنشاء قاعدة أكثر اتساعًا للإلتزام بالسياسة العامة والنظم القائمة. وبذلك يمكن الإستفادة من عمليات الحوار لتطوير السياسات الرامية إلى تحسين الخدمات المقدمة أو استغلال الموارد المشتركة. ومن شأن المشاورات الجيدة أن تزيد من مستوى الشفافية والمصداقية والثقة بالعمليات السياسية.

ويمكن أن تؤدي حوارات أصحاب المصلحة التي يطلقها أو يدعمها القطاع العام إلى التنمية السياسية أو تنفيذ القرارات السياسية بشكل متفق عليه. وإلى جانب المزايا التي توفرها حوارات أصحاب المصلحة فإنه توجد أيضًا مخاطر تنطوي عليها، إذ يمكن أن يخسر القطاع العام تأثيره إذا ما تم على سبيل المثال التهاون في إشراك مجموعات متطرفة ضمن العمليات الحوارية أو عندما لا يتسم اختيار المشاركين من أصحاب المصلحة بالشفافية أو يثير من ورائه انطباعاً بأن هناك بعض مؤسسات القطاع الخاص تمارس تأثيرًا كبيرًا على الدوائر السياسية.

مثال عملي على التعاون العابر للقطاعات مع القطاع العام

أطلقت وزارة البيئة الألمانية بالاشتراك مع وزارة الاقتصاد الألمانية قاعدة مصادر الطاقة المتجددة بهدف التطوير المشترك للسبل والإمكانيات الخاصة بتوسيع نطاق النظام الكلي الشامل الرامي إلى دعم مصادر الطاقة المتجددة واستغلالها بتكلفة معقولة. ويشارك في هذه القاعدة عدد من أصحاب المصلحة من الأوساط الاقتصادية والسياسية والمجتمع المدني، سواء في الجانب التوجيهي للقاعدة أو في دوائر العمل الخاصة بها.

القطاع الخاص

يسعى القطاع الخاص إلى تحقيق النمو والاستفادة من فرص التجارة، وهنا يكون الاهتمام الأساسي منصبًا على تحقيق أرباح. فعندما تكون هناك مؤسسات مشاركة في حوارات أصحاب المصلحة أو أنها تقوم بإطلاقها، فإنها دائمًا ما تضع المنفعة التجارية نصب عينيها، حيث إنها تكون مرتبطة بمؤشرات الأداء وتحليلات البورصة. وتمثل كل من الكفاءة والأهداف الاستراتيجية أهمية خاصة لاتخاذ قراراتها.

وفي النهاية فإنه يجب عليها أن تحسب تكلفة حوارات أصحاب المصلحة. وفي الوقت ذاته يتعين على القطاع الخاص أن يكون إبداعيًا وخلاقًا. فكل استثمار للوقت يتطلب الدليل على المنفعة والاستفادة، وهو ما من شأنه أن يؤدي بالجهات الفاعلة من القطاع الخاص في أغلب الأحوال إلى الدخول في وضع اتخاذ القرار بشأن تحقيق استثمار سريع وقصير المدى، ومثل هذا الوضع تكون فرص نجاحه في حوارات أصحاب المصلحة محدودة فقط.

ونظرًا إلى أن الجهات الفاعلة من القطاع الخاص عند اتخاذها للقرارات يكون تفكيرها منصبًا على تحقيق المنفعة التجارية، ففي بعض الأحيان يكون لديها قدر قليل من التفهم للعمليات البطيئة والطويلة نسبيًا، الأمر الذي يعد معتادًا في مبادرات أصحاب المصلحة من المجتمع المدني أو القطاع العام. ولذا يتعين على الجهات الفاعلة من القطاع الخاص في أغلب الأحوال أن تتعلّم أولًا كيفية التعامل مع نماذج القيم الأخرى وثقافة اتخاذ القرار التي تتسم بالبطء النسبي.

وعلى الرغم من ذلك فإن اهتمام القطاع الخاص بحوارات أصحاب المصلحة يتزايد إلى حد كبير باعتباره أداة لتطوير المؤسسات. وعندئذ فإنه يمكن الاتفاق على وجود توجهين:

- المشاركة في حوارات أصحاب المصلحة أو التعاون في مبادرة أصحاب المصلحة أو علاقة الشراكة بينهم بهدف التوصل إلى حل لأي تحد قائم تواجهه المؤسسة أيضًا كما يواجهه أصحاب مصلحة آخرين.
- إطلاق حوارات أصحاب المصلحة في صورة مشاورة لمرة واحدة أو عدة مرات فيما بين أصحاب المصلحة الذين تعتبرهم المؤسسة ذوي صلة بالأمر بهدف تحفيز المؤسسة وإشراكها في نطاقات موضوعات معينة أو بهدف تحسين سمعتها.

حوارات أصحاب المصلحة التي يطلقها القطاع الخاص لن تصبح الأكثر نجاحًا، إلا إذا تم إدخالها في الاستراتيجية الشاملة (مثلًا استراتيجية الاستدامة) للمؤسسة.

يلتزم القطاع الخاص بالدخول في حوارات أصحاب المصلحة للتأثير بشكل إيجابي على محيطه التجاري أو للدخول إلى أسواق جديدة أو لتقليل مخاطر الاستثمار أو اكتساب سمعة جيدة من خلال الاستعداد للحوار. ويكون اهتمام الشركات متعددة الجنسيات بالمشاركة في حوارات أصحاب المصلحة، في أغلب الأحوال موجهًا بالرغبة في الحصول على مركز الريادة في نطاق المسئولية الاجتماعية للشركات (CSR) أو لتحقيق الاستدامة.

يمكن أن يقوم القطاع الخاص، لأسباب تتعلق بالسمعة الحسنة أو إدارة المخاطر، بإطلاق حوارات أصحاب المصلحة المتعلقة بالمؤسسات أيضًا ليتمكّن على سبيل المثال من تحسين العلاقات مع العملاء. مثل هذا الشكل من الحوارات يمكن أن يمثل أهمية كبيرة لأية مؤسسة لتتمكّن من الحصول على ردود أفعال العملاء أو تبادل الخبرات حول الاستراتيجيات الاجتماعية أو البيئية أو التطوير الإبداعي للمنتجات. علاقة التعاون بين مختلف الجهات الفاعلة على طول سلسة القيمة المضافة يمكن أن تكون سببًا آخر للاشتراك في حوارات أصحاب المصلحة أو إطلاقها، الأمر الذي يساهم في تطوير السوق على المدى القصير والطويل ويحسّن من إدارة المخاطر والإلتزام بالمعايير.

مثال عملي على التعاون العابر للقطاعات مع القطاع الخاص

عملية تعزيز جودة العمل الاجتماعي على مستوى العالم هي علاقة شراكة لأصحاب المصلحة تجمع بين الجهات المسؤولة عن تحميص القهوة الألمانية وشركة تشيبو المتخصصة في إنتاج المواد الاستهلاكية، ش.ذ.م.م، وبين قطاع التعاون التنموي، وهي تهدف إلى تحسين مستوى قبول وسبل تنفيذ المعايير الاجتماعية في الشركات الموردة في بنجلاديش وتايلاند والصين. هذه العلاقة من شأنها أن تجمع الإجراءات الخاصة بإقامة حوار جيد بين الجهات الفاعلة المختلفة بطول سلسلة القيمة المضافة، مع إجراءات التأهيل ذات الصلة، بهدف التمكّن من تنفيذ معايير العمل والمواصفات الاجتماعية في موقع العمل.

www.we-socialquality.com

ومع ذلك، فإنه توجد فروق كبيرة بين الجهات الفاعلة المختلفة القطاع الخاص: بين الروابط المؤسسية والشركات الفردية، بين الشركات في الدول الصناعية أو في الدول النامية، بين مؤسسات القطاع الخاص أو مؤسسات القطاع العام أو تلك الموجهة نحو البورصة. وتجدر الإشارة إلى أن كبرى الشركات لها مصالح أخرى غير تلك التي تجذب الشركات الصغيرة والمتوسطة. فبينما تتسم الشركات الكبيرة في أغلب الأحوال بالتنظيم الفائق، فإن هذه الميزة يقل توفرها في أغلب الشركات الصغيرة والمتوسطة، ولا سيما في الدول النامية.

ولذلك فإن التحدث بلسان الجماعة يكون بالنسبة لها في أغلب الأحوال أكثر صعوبة، مثلًا عندما يتعلق الأمر بإقامة حوارات بين القطاعين العام والخاص. توجد المؤسسات الأقل تنظيمًا في القطاع غير الرسمي. وعلى الرغم من أن هذا القطاع يضمّ في أغلب الأحوال أهم مجموعات أصحاب المصلحة، إلا أن عملية تنظيمه أو تقديم طلباته بشكل مشترك ليست ممكنة.

يمكن إقامة حوارات أصحاب المصلحة في القطاع الخاص بشكل مستدام ، ما لم يتبع ذلك وقوع أية أحداث جسيمة وما لم تكن المؤسسات معنيّة بكونها تقتصر على تقديم أقوال دون تنفيذ. وبالإضافة إلى ذلك فإن حوارات أصحاب المصلحة تستهلك وقتاً طويلاً ، الأمر الذي قد تنظر إليه الإدارة العليا على أنه ليس ذو جدوى الاقتصادية.

إشراك المجتمع المدني

يندرج تحت غطاء منظمات االمجتمع المدني أكثر المجموعات اختلافًا وتباينًا، مثل المنظمات الوطنية أو الدولية التي لا تهدف للربح والمجموعات النسائية والممثليات الشعبية الأهلية وروابط الفلاحين والباحثين ومنظمات السلطات المحلية وما إلى ذلك. مثل هذه المنظمات تمثل مختلف الاهتمامات المتنوّعة والثقافات الفرعية في االمجتمع. و لا يمكن الاستغناء عن منظمات المجتمع المدني من أجل حماية العدالة وتدعيمها، على سبيل المثال في القضايا التي تتعلق بالبيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية والاقتصادية أو الإقصاء من المجتمع. كما أن هذه المنظمات من شأنها أن تدعم مشاركة المجموعات الأقل تمثيلًا وإشراكها في االمجتمع.

وعلى الرغم من أن أصحاب المصلحة من المجتمع المدني يمكن أن تكون لديهم اهتمامات متعددة، إلا إنهم في أغلب الأحوال يتحدون في التوجه القوي للقيم. وهم يكرسون أنفسهم من أجل مساعدة االمجموعات الضعيفة المهمشة أو خدمة قضايا البيئة أو أنهم يقومون بتكوين المهارات أو يتابعون أية مواضع عجز قائمة. وبالإضافة إلى ذلك فإن منظمات المجتمع المدني تعبر عما تلاحظه من قصور سلوكي في كل ما يصدر عن القطاع العام أو الخاص، على سبيل المثال السلوك غير المسؤول للمؤسسات أو قصور القطاع السياسي، الأمر الذي يحدث في أغلب الأحوال بالاستعانة بالحملات أو التعليم أو التوعية أو تقديم عروض التدريب لرفع الكفاءة.

ومع ذلك فلا تعمل كل منظمات المجتمع المدني بنفس الأهداف أو الفرضيات، حيث أن هناك فروقات واختلافات كبيرة فيما بينها مع وجود اهتمامات ربما تكون متناقضة. فمنظمات البيئة لديها منظور آخر تسلط الضوء عليه، غير ذلك الخاص بمنظمات حقوق الإنسان. كما أن المنظمات الوطنية التي لا تهدف للربح تكون لديها اهتمامات وبرامج اخرى غير تلك الخاصة بالمنظمات الدولية التي لا تهدف للربح. ومن ناحية أخرى فإن المنظمات التي لا تهدف للربح ذات النشاط الدولي تكون قاعدتها التمويلية في أغلب الأحيان في الدول الصناعية وهي بذلك تكون مرتبطة بداعميها. ويمكن أن تربطها علاقة، تكون بالأحرى متناقضة، بالقطاع العام.

أما المنظمات التي لا تهدف للربح في الدول النامية فهي في أغلب الأحوال تركز على اتخاذ الإجراءات التنموية وعلى دعم بعض المجموعات أو برامج التدريب لرفع الكفاءة. وفي هذا الإطار فهي تفضل التعاون مع القطاع العام في البلد المعني، وربما

أيضًا مع القطاع الخاص. ومع ذلك فهناك منظمات وطنية لا تهدف للربح تقف في وجه المساعي الحكومية موقف المنتقد ولا تؤيد إقامة أي حوار بنّاء مع القطاع العام.

والمنظمات الموجودة في نطاق تنمية السلطات المحلية تكرس نفسها للعمل على المستوى المحلي، ولذلك فهي تمثل في أغلب الأحوال مصالح واهتمامات منطقة جغرافية خاصة. والمنظمات الدولية التي لا تهدف للربح يمكنها أن تكون هي ذاتها الجهات المساندة لاتخاذ الإجراءات التنموية، ومن ثم تقوم بدور المانح للمنظمات المحلية الأصغر حجمًا التي لا تهدف للربح في إطار تحقيق التعاون التنموي.

وبالاستناد إلى حقيقة عدم التجانس النسبي القائم بين منظمات المجتمع المدني وفرضية المشاركة والموارد المحدودة فإن عمليات اتخاذ القرار تتسم في أغلب الأحوال بالبطء أو بالديمقراطية المباشرة أو بكونها موجهة بفرضية تحليلية عند إصدار قرارات مستندة إلى نتائج بحثية معينة. وهنا تجدر الإشارة إلى أن العنصر الأساسي في عملية اتخاذ القرار يتمثل في الوفاء بقيم المجموعة ومبادئها.

مثال عملي على التعاون العابر للقطاعات مع المجتمع المدني

تتعاون منظمة البيئة العالمية الصندوق العالمي للطبيعة (WWF) في إطار علاقات شراكة استراتيجية متنوعة مع شركات عديدة، مثل إيديكا Edeka أو دانون Danone. وتتمثل النواة الأساسية لهذه العلاقات للتعاون العابرة للقطاعات في تحسين الوضع البيئي للشركات، مثلًا من خلال اتخاذ إجراءات توفير الطاقة والمياه أو تقليل معدل استهلاك المواد الخام. وبالإضافة إلى ذلك فإن الهدف المشترك لها جميعًا يتمثل في حث المستهلكين على اتخاذ قرارات شراء مستديمة.

www.wwf.de

تكرس منظمات المجتمع المدني نشاطها لتسخيره في حوارات أصحاب المصلحة لتتمكّن من التأثير على الجهات الفاعلة في القطاعين العام والخاص، وذلك بهدف إحداث التغييرات اللازمة في حالات عدم العدالة وعدم المساواة على المستويين العالمي والمحلي أو لتحسين موقف مجموعة مستهدفة. هذه المجموعات تتيح لها حوارات أصحاب المصلحة إمكانيات إضافية لمناقشة موضوعاتها ولتحقيق قدر أعلى من الكفاءة والفعالية عند تنفيذ الأهداف (التنمية الاجتماعية وحماية البيئة وحقوق الإنسان وما إلى ذلك) على المستويين المحلي (أو العالمي).

ومع ذلك فيمكن أن تشكل المشاركة في حوارات أصحاب المصلحة خطرًا على منظمات المجتمع المدني، ولا سيما بالنسبة للمنظمات الدولية التي لا تهدف للربح، والتي تتخصّص في مجال الحملات والدعم والتأييد في مجالات التعاون والحوار مع الشركات أو الدول، إذ يمكن أن تفقد هذه المنظمات القبول لدى الأعضاء والداعمين عندما تصبح جزءًا من حوار ما، وهذا يمكن أن يعني فقدان الثقة وسحب الدعم المالي. ويمكن لهذا الأمر إضعاف العمل الناجح للمنظمات التي لا تهدف للربح إلى حد كبير.

عرض عام: توجيه اهتمامات مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة

مجموعة أصحاب المصلحة	*طريقة التفكير*	*بنية القرار والتنظيم*	*تحفيز الدخول في حوارات أصحاب المصلحة*	*المخاطر المحتملة لحوارات أصحاب المصلحة*
القطاع العام	مراقبة الإلتزام بالقانون وتأمين سبل الوصول للموارد وتوفير الخدمات • التحرك وفقًا لمتطلبات القانون • توفر المعلومات، الإتزان، المشروعية • تطوير وتفعيل القوانين والأنظمة • تقديم الخدمات • الرعاية العامة	• بطيء، بيروقراطي، تدريجي هرمي، سياسي • عمليات المشاورات الداخلية هامة • الامتثال للقانون • العادات والدورات والبنى هامة • ليست ابتكارية بالضرورة • البروتوكول مهم	إمكانية إنشاء قاعدة أكثر اتساعًا لتشمل القواعد العامة والسلوكيات التطوعية كفاءة أعلى عند تنفيذ التعليمات والخدمات العامة او عند إدارة الموارد العامة أو مشروعات البنية التحتية الكبيرة إنشاء قاعدة أكثر اتساعًا لاستيعاب التعليمات والقيود الضرورية	خطر فقدان السمعة، عند: • التحدث مع مجموعات شديدة التطرف • تقديم الدعم المفرط لبعض شركات القطاع الخاص • سحب مهمة عقد حوارات أصحاب المصلحة من الإدارة
القطاع الخاص	النمو وتوسيع نطاق الإمكانات التجارية • التركيز على تحقيق الأرباح والمنفعة التجارية • بتوجيه من استراتيجية الشركة • الإرتباط بمؤشرات الإنجاز وتحليلات البورصة • الكفاءة والخطط الاستراتيجية في مركز الصدارة	• اتخاذ القرارات بشكل سريع على مدى قصير وبدون تروّ • بنية تشاركية أو هرمية ارتباطًا ببنية المنظمة • المنفعة التجارية أمر يعتد به • إبداعي • اختلافات عديدة بين المجموعات الفرعية (اتحادات الشركات/ الشركات المفردة والشركات في الدول النامية/ الدول الصناعية وشركات القطاع الخاص/ العام وما إلى ذلك)	• توجيه الاهتمام للنطاق التجاري المربح • السمعة الجيدة • التوافق • إدارة العلاقات مع العملاء • تنمية السوق على المدى القصير والطويل • إدارة المخاطر	تعذر إمكانية إنتاج المنفعة التجارية عدم المصداقية إذا ما لم تكن هناك أفعال لاحقة للبيانات المعلنة

المجتمع المدني	ضمان تحقيق الحقوق الاجتماعية والبيئية، والتنمية • الاستجابة للمظالم والموضوعات التي تهم المجتمع بكامله • التوجه الأخلاقي والقيمي • منفذ للتعبير والتحدث بلسان المجموعات المهمشة أو عن الموضوعات البيئية • استعراض مواقف القصور السلوكي لقطاعات أخرى، المراقبة • عمل الحملات للتوعية وغيرها	• بطيء، تشاركي، نظرًا إلى حالة عدم التجانس وقلة الموارد • على المستوى التحليلي: البحث باعتباره عنصرًا أساسيًا لاتخاذ القرارات • الوفاء لقيم كل منظمة • الإخلاص في التعامل مع الداعمين	• بالإضافة إلى الحملات، ممارسة التأثير على القطاع الخاص والحكومة • إمكانية إضافية لمناقشة موضوعاتها • فعالية وكفاءة أعلى عند تنفيذ الأهداف المعنية (التنمية الاجتماعية وحماية البيئة وحقوق الإنسان وما إلى ذلك)	• خطر فقدان السمعة الطيبة فيما بين الداعمين، عند التحدث مع الجهات المعادية • فقدان الثقة • النزاعات الداخلية • ضياع الحملات وأفكار الدعم والتأييد • فقدان الدعم المالي

4- تنفيذ حوارات أصحاب المصلحة

يعتمد نجاح حوارات أصحاب المصلحة أساساً على كيفية تشكيل عملية التعاون المتشابكة بين مختلف الأطراف الفاعلة في عملية الحوار. وتقطع حوارات أصحاب المصلحة مراحل مختلفة تبعا للمطالب والأهداف التي تتّبعها. ومن المهم لتنفيذ النتائج معرفة العناصر الأساسية لكلّ مرحلة من مراحل الحوار والتعاون، وأخذ هذه العناصر بعين الاعتبار عند تخطيط وتنفيذ مشروع التغيير.

قام **معهد الريادة الجماعية** بتطوير نموذج يصف المراحل المثالية لحوار أصحاب المصلحة ، ويشرح المتطلبات المرتبطة بها. ويُستخدم هذا النموذج المعروف باسم **نموذج التغيير الحواري (DCM)** كدليل إرشادي توجيهي لتصميم وتنفيذ حوار أصحاب المصلحة، ومع ذلك فإنه لا ينبغي أن يُفهم على أنه نقطة انطلاق متصلّبة لا يمكن تعديلها. بل بالأحرى كمساعد للتعرف على الآلية الديناميكية المحرّكة لعمليات الحوار وتوجيهها، لأن أي عملية تطبيق للنموذج موجّهة لتحقيق النتائج تتطلب مواءمة طريقة التصرّف مع الإحتياجات الآنيّة للحوار بما يخدم الهدف الذي يرمي لتحقيق المتطلّبات.

فيما يلي وصف للمراحل الأربعة اللازمة لإجراء حوار أصحاب المصلحة على أساس نموذج التغيير الحواري. وتُلخص الأسئلة الإرشادية التي صيغت لكل مرحلة من المراحل النواحي التي تمثّل أهمية لتخطيط هذه المراحل. ويوجد في نهاية هذا الفصل أيضا قوائم فحص للمراحل المختلفة من المرحلة الأولى إلى الرابعة، يمكن من خلالها تقييم الأداء الخاص بتنفيذ كلّ مرحلة، والتعبير عن الحالة الراهنة لعملية الحوار.

4-1 " نموذج التغيير الحواري" والمراحل الأربع لحوار أصحاب المصلحة

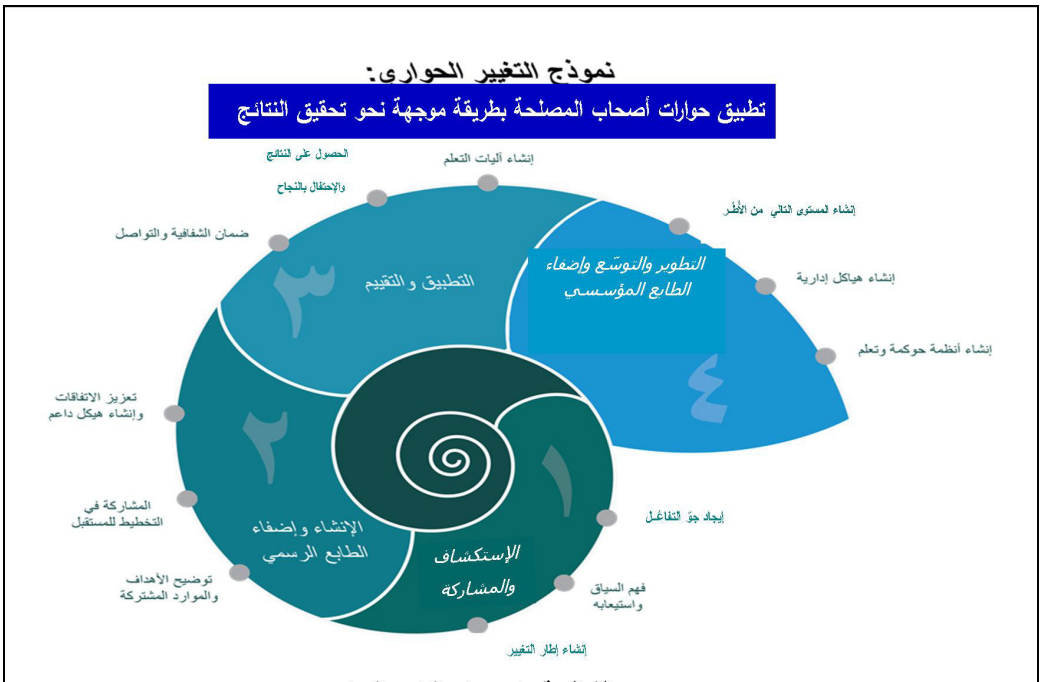
يتيح **نموذج التغيير الحواري** التخطيط الهيكلي الذي يركز على النتائج والتنفيذ لحوار أصحاب المصلحة. وقد تم تطوير هذا النموذج على مدى عدة سنوات، اعتماداً على خبرات معهد الريادة الجماعية في التعامل مع العديد من حوارات أصحاب المصلحة (العالمية) وعمليات التعاون المشتركة بين القطاعات. وقد أثبتت هذه الخبرات إمكانية تطبيق النموذج عملياً على أربع مراحل بهدف مراعاة السمات الخاصة المميّزة لكل مرحلة. وتنجح حوارات أصحاب المصلحة إذا ما تمّت مراعاة العناصر الأساسية التي يستند إليها هيكل كل مرحلة. وبالتالي فإن كل مرحلة تتضمن ثلاثةً من هذه العناصر، والتي تعتبر حاسمة للتخطيط والتنفيذ الذي يرتكز على النتائج.

وتتضح المراحل الفردية عن طريق التفسير الموضوعي باستخدام أمثلة عملية.

نظرة عامة للمراحل الأربع لحوار أصحاب المصلحة

المرحلة الأولى	*الإستكشاف والمشاركة*	ويعتمد فحص ومعرفة وفهم مجال عمل أصحاب المصلحة واهتماماتهم وبناء المجموعة الأساسية للحوار.
المرحلة الثانية	*الإنشاء وإضفاء الطابع الرسمي*	رسم وتوضيح الأهداف المشتركة والموارد المتاحة وتنظيم حوار أصحاب المصلحة.
المرحلة الثالثة	*التنفيذ والتقييم*	تنفيذ الأهداف المتفق عليها، وإقامة التواصل وهياكل التعلّم المطلوبة،

		بالإضافة إلى رصد وتقييم عملية التنفيذ.
المرحلة الرابعة	*التطوير والتوسع وإضفاء الطابع المؤسسي*	مواصلة حوار أصحاب المصلحة بأساليب مختلفة للارتقاء بالمستوى وتطبيقه في مواقع أخرى ومأسسته.



الشكل رقم ٤: نموذج التغيير الحواري

© COLLECTIVE LEADERSHIP INSTITUTE

مثال عملي من الأردن: تحسين سلامة مصادر المياه في المجتمعات الريفية والحضرية ذات الدخل المتدنّي في حوض نهر اليرموك (WRAP)

تعريف بالمشروع:

من الأمثلة العملية على نمزذج التغيير الحواري في الأردن مشروع تحسين سلامة مصادر المياه في المجتمعات الريفية والحضرية ذات الدخل المتدنّي في حوض نهر اليرموك (WRAP) والذي تمّ على أربع مراحل كما هو مبين لاحقاً، وفيما يلي لمحة عن المشروع.

يتميّز الأردن بشحّ المصادر المائية وتدنّي معدّل الساقط المطري. وتعتبر المياه الجوفية المصدر الرئيسي للمياه بالنسبة للعديد من المزارعين. ويُستخرج ما مجموعه 50% من الإحتياجات المائية العذبة من طبقات المائية الجوفيّة، الأمر الذي يستدعي تدخّلاً لمعالجة هذا الوضع الحرج.

يهدف مشروع تحسين سلامة مصادر المياه في المناطق الريفية والحضرية ذات الدخل المتدنّي WRAP إلى إيجاد الحلول لمشكلة الضخ الجائر من مصادر المياه الجوفية، ولسوء إدارة مصادر المياه السطحية في حوض نهر اليرموك، وهو أحد الروافد الرئيسة لنهر الأردن.

تعتبر الخطة الوطنية الرئيسية للمياه في الأردن لعام 2004، بحسب منظمة الشراكة العالمية للمياه، مكافئة لخطة الإدارة الرئيسية المتكاملة لمصادر المياه. وهنالك أيضاً العديد من الخطط والإستراتيجيات الأخرى التي تدعم الخطة الوطنية الرئيسية للمياه، تشمل الإستراتيجية الشاملة للمياه لعام 2003، واستراتيجية المياه في الأردن – الماء من أجل الحياة 2008–2022 التي صدرت عام 2009، وخطط قطاع المياه والصرف الصحي للأعوام 2007–2012.

المؤسسات الهامة المسؤولة عن إدارة المياه في الأردن هي وزارة المياه والري وسلطة المياه الأردنية وسلطة وادي الأردن. ويعتبر إشراك القطاع الخاص في قطاع المياه من المواضيع ذات الأولوية في الأردن، حيث تطبّق نماذج مختلفة من الشراكة بين القطاعين العام والخاص. ولا تزال مشكلة تفعيل القوانين قائمة.

تُتّخذ العديد من الإجراءات في الأردن لتطبيق الإستراتيجية الوطنية للمياه، ويدخل في هذا الإطار مشروع تحسين سلامة مصادر المياه في المجتمعات الريفية والحضرية ذات الدخل المتدنّي، المموّل من قبل الإتحاد الأوروبي والوزارة الألمانية الإتحادية للتعاون الدولي والتنمية BMZ، والوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ. ويشمل المشروع عنصرين رئيسيين هما:

- تحسين مصادر مياه الشرب في المناطق ذات الدخل المتدنّي
- تحسين إدارة المياه في حوض اليرموك

الهدف النهائي من المشروع هو تطوير خطة عمل للإدارة المستدامة لمصادر المياه الجوفيّة. وتعتبر هذه الخطة مُساهمةً في تطبيق استراتيجية المياه في الأردن 2008–2022.

4–1–1 المرحلة الأولى: الإستكشاف والمشاركة

تدور المرحلة الأولى من نموذج التغيير الحواري حول جمع وإطلاق الطاقة والدافع نحو تغيير معين، وذلك من خلال المشاركة في تشجيع عملية الحوار والتعاون المشترك. ومن المهم فهم المصالح المهمّة للأطراف الفاعلة وكذلك تأثيرات هذه الأطراف على مسار الحوار، ويمكن من خلال ذلك الحصول على مشاركة هذه الجهات في مثل هذه العملية. ومن المهم كذلك فهم السياق المحدّد الذي سيجري فيه حوار أصحاب المصلحة، والإلمام بالعوامل الداخلية والخارجية التي من الممكن أن تؤثر على مسار إحراز التقدم في العملية.

تستند الأهداف الرئيسية في المرحلة الأولى على الأطراف الفاعلة الهامة وتتمثّل فيما يلي:

- تأسيس بنية التجاوب وصياغة الحوار
- فهم السياق
- بناء "إطار" مناسب للتغيير

ولذلك فإن المبادرين بالعملية في هذه المرحلة الأولى يقومون بتحليل الأطراف الفاعلة ذات الصلة (تحليل أصحاب المصلحة)، والسياق الذي يمكن إجراء التغيير (المنشود) في إطاره، وهو ما يتضمن وضع معايير للمبادرات القائمة، والأطراف الفاعلة المشاركة (المنظمات والأفراد). وتعتبر عمليات التواصل غير الرسمية (عملية المشاركة) مع الأطراف الفاعلة الرئيسية المختارة وأصحاب الرأي خطوات هامة لفهم نقاط القوة، واحتمالات النجاح، وكذلك لفهم المعوقات المحتملة للحوار ولعملية التغيير المنشودة. ويجب على إحدى المجموعات الأساسية الصغيرة، إذا لزم الأمر أن تكون عابرة للقطاعات بحيث تتكون من مجموعة أفراد متحمسين فيما يعرف باسم "الإطار"، وتتولّى عقد اجتماعات بصفة متكررة بهدف تبادل الأفكار، والاتفاق على المزيد من الخطوات المشتركة، والحصول على مساهمات الخبراء المهتمين.

تصور: ما هو الإطار؟

يقصد به مجموعة الأطراف الفاعلة المهتمة بالأمر والتي ترغب في المشاركة في حوار أصحاب المصلحة من أجل تحقيق مطلب معين. ومن الناحية المثالية، فإنه يتم في إطار هذه المجموعة تمثيل جميع المجموعات المشاركة المهمة لإنجاح الحوار.

وفيما يتعلق ببدء وهيكلة ومواصلة تطوير حوارات أصحاب المصلحة، فإن هذا الإطار يعدّ العنصر المركزي لاكتساب فاعلين مهمّين ومهتمّين بإحداث تغيير. وهنا، إذا جاز التعبير، يتمّ جمع "طاقة" التغيير.

وتقوم الأطراف الفاعلة ضمن هذا الإطار بالإعداد لعملية الحوار والتعاون معا، وإشراك أصحاب المصلحة الأخرين بطريقة منهجية. عادة ما يتم بناء إطار (أوّلي) صغير أولاً، والذي يقوم، باعتباره مجموعة أساسية فاعلة، بإنشاء الإطار الموسّع لتطوير وتنفيذ حوار أصحاب المصلحة.

يتوقف نجاح حوار أصحاب المصلحة على التخطيط الدقيق للتنفيذ في المرحلة الأولى. ومن الضروري لمواصلة تنفيذ الحوار إنشاء إدارة علاقات جيدة، وبناء مجموعة أساسية مستقرة، تلتزم بالدفع قُدُماً بعملية الحوار.

المرحلة الأولى: الإستكشاف والمشاركة	
المدة	يستغرق الأمر شهرين على الأقل للتشاور مع أصحاب المصلحة للمرة الأولى، وتستمر الفترة لتصل إلى سنة لحوار أصحاب المصلحة، مع التركيز على التنفيذ المشترك للحوار.
النتائج المتوقعة	• تأسيس الثقة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين. • الحصول على استجابة صريحة لعمليات المبادرة أو للتغييرات الحوارية • إكساب صبغة المصداقية على العملية بهدف الإنتقال للتنفيذ • تحديد المشاركين من أصحاب المصلحة • استكشاف السياق وعوامل التأثير الخارجية
العناصر الأساسية	**التأسيس لتجاوب المشاركين وصياغة الحوار**
	فهم السياق
	إنشاء "إطار" جيد للتغيير
الصعوبات والأخطاء الأكثر شيوعاً في المرحلة الأولى	• انعدام المسئولية الشخصية لأصحاب المصلحة الرئيسيين، مثل عدم كفاية المشاركة في تصميم مشروع التغيير/المبادرة. • عدم اكتمال تحليل السياق. • إهمال الأطراف الفاعلة الهامة في الموضوعات أو مجالات العمل المتأثرة.

	• التسرع في إضفاء الطابع الرسمي على الاتفاقات دون التزام حقيقي من قبل الشركاء أصحاب المصلحة (ويظل الالتزام بالعملية "مجرد قولًا لا فعلاً"). • عدم إدراك الأطراف الفاعلة والمؤسسات المشاركة للمتطلبات الخاصة أو للثقافات (التنظيمية) وهياكل صنع القرار للمجموعات المختلفة من أصحاب المصلحة المختلفين. • نقص الطاقات المكوّنة للإطار، وهذا يعني عدم وجود مجموعة أساسية متحفزة لتنفيذ العملية ومتابعتها.	
تحقيق النجاح في المرحلة الأولى	هل قمنا بتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين المهمين؟	✓
	هل حققنا استجابة كافية للتغيير لدى أصحاب المصلحة الرئيسيين؟	✓
	هل نحن على بيّنة من العوامل التي قد تؤثر على مشاريعنا؟	✓
	هل كان فهمنا للسياق كافياً؟	✓
	هل قمنا ببحث أفضل أمثلة الممارسة التي يمكن أن نتعلم منها؟	✓
	هل ندرك العقبات المحتملة التي تقف أمام تنفيذ المشروع؟	✓
	هل نحن على علم بماهيّة وكميّة وعدد الموارد المطلوبة؟	✓
	هل لدينا إطار قوي بما فيه الكفاية؟	✓

التأسيس لتجاوب المشاركين وصياغة الحوار

يوضح المبادرون بحوار أصحاب المصلحة في تبادل الآراء مع أصحاب المصلحة الاهتمام والالتزام والمشاركة الممكنة للأطراف الفاعلة في مجال العمل الملائم. ومن خلال تبادل الأراء تتبلور فكرة الحوار. ففي معظم المحادثات الثنائية الأولى يقوم المبادرون بتوضيح خيارات الأطراف الفاعلة الهامة بشأن التغييرات وطريقة تنفيذها، واختبار التجاوب معها. وبهذه الطريقة يمكن استكشاف الخيارات المحتملة لتنفيذ مطالب أصحاب المصلحة وتطويرها تبعا لردود الفعل.

ولعلّ أهم ما يتمخّض عن غالبية المناقشات غير الرسمية هو إقامة علاقات مستدامة مع الشركاء المحتمل تعاونهم. وينبغي على المبادرين في هذه المرحلة قدر الإمكان إشراكُ الأطراف الفاعلة التي قد يكون لها اهتمام بالمشاركة الفعالة في المجموعة الأساسية في عملية التفكير المشترك لتحقيق مطالبهم. وبزيادة عدد الأطراف الفاعلة المشاركة بجدّية في تطوير فكرة التنفيذ يرتفع مستوى الاهتمام والاستعداد لتحمل المسؤولية في كل من عملية الحوار والتنفيذ.

وغالبا ما يكون التحدي الأكبر هو جذب المؤسسات ومختلف الأطراف الفاعلة من أجل هدف مشترك. وثمة شرط رئيسي لنجاح التعاون المستقبلي، ألا وهو تطوير شبكة من الأطراف الفاعلة الراغبة في التغيير. ومن المُجدي هنا اكتسابُ الأشخاص المهمّين، ولا سيما أولئك الداعمين لمطالب أصحاب المصلحة والمتعاونين في مراحل الحوار.

أسئلة هامة لبناء التجاوب وصياغة الحوار

- من الذي يشترك في الاهتمام بالتغيير؟
- ما هي الأطراف الفاعلة الرئيسية التي يمكن أن تدعم مطالبنا؟
- ما الذي يجعل مطالبنا جذابة لمختلف الأطراف الفاعلة؟
- أين تتوفر "الطاقة" أو إرادة التغيير؟
- مع من يجب أن نتحدث؟
- لمن يجب علينا أن نستمع؟
- من الذي يمكن أن يسهم في توضيح الهدف وخيارات التنفيذ؟

فهم السياق

في المرحلة الأولى، وعلى نفس القدر من الأهمية فإنه يجب فهم السياق العام المتعلق بالمطالب. وهذا يسهم

في التحليلات المبكرة للوضع وللإختلافات بين أصحاب المصلحة. وبهذا يمكن تحديد هياكل وأنماط السلوك المسبّبة للوضع الراهن، والتي تؤدّي إلى عرقلة الوصول إلى التغيير المنشود أو تشجيعه.

وفي مجال تحليل السياق يمكن استعمال إحدى المقارنات المعيارية لتقييم الخبرات المكتسبة في حالات مماثلة لقطاعات أو بلدان أو مجالات أخرى. وفي بعض الحالات تكون الدراسات المتخصصة أو التحليلات الموضوعية للموقف ذات فائدة بهذا الخصوص.

ولضمان مقدرة أصحاب المصلحة ذوي الصلة على المشاركة الفعالة في الحوارات، بما يتناسب مع تخصص كل منهم، يمكن للمبادرين أو القائمين على تنفيذ حوارات أصحاب المصلحة القيام بعقد دورات تدريبية لرفع الكفاءة للمشاركين أو إعداد برامج معلوماتية باعتبارها **وسيلة لتنمية القدرات**. ويمكن أن يتم تصنيف هذه الإجراءات بحسب الموضوعات المتخصصة أو بحسب علاقات التعاون في إطار حوار أصحاب المصلحة.

ويُعدّ إصدار أي تقييم لهذه المنظومة وتحديد مدى إلمام الأطراف الهامة الفاعلة بسلوك أصحاب المصلحة من ضمن الأمور الهامة للتخطيط لهذا الإجراء. وإذا تطلب الأمر فإنه ينبغي توسيع نطاق معارفهم من خلال إشراكهم في عمليّة التعاون والحوار. وإذا نتج عن تحليل أصحاب المصلحة أنّ بعضهم غير منظمين على نحو كاف فينبغي التفكير في السبل التي يمكن من خلالها معالجة هذا الأمر.

ويجب أن يتواصل تحليل السياق باستمرار أثناء عملية التغيير. وفي العمليات المعقدة لا تنتهي هذه المرحلة، حيث أن تخطيط الحوارات المعقدة لأصحاب المصلحة لا يتمّ بطريقة خطية، فهي بالأحرى عمليات تعلّم مستمرة بمشاركة أصحاب المصلحة، وتحتاج إلى مساحة واسعة من العمل والمواءمة لإحداث التنمية المنشودة.

أسئلة هامة لفهم السياق

- من هم أصحاب المصلحة الذين يجب علينا إشراكهم؟
- ما الذي نحتاج إلى معرفته عن الوضع الحالي والأحداث المستقبلية؟
- من هم الشركاء الذين نحتاجهم لتنفيذ مطالبنا؟
- من الذي يؤثر على مطالبنا ومن الذي يمكن أن نؤثر عليه؟
- ما هي أفضل نماذج الممارسات التي يمكن أن نتبناها؟
- ما هي الدراسات التي يجب تقديمها؟
- ما هي العوامل الأخرى التي تؤثر على مطالبنا؟
- مع من يجب أن نتحدث لاستكمال فهمنا للنظام العام؟
- ماذا نعرف عن الخبرات التي بذلت في حالات مماثلة؟
- ما هي الخلافات المحتملة التي سوف نواجهها؟

إنشاء "إطار"جيد للتغيير

تحتاج حوارات أصحاب المصلحة إلى أفراد يفهمون التعاون والحوار كقيمة مضافة وينظرون إليها على أنها عناصر أساسية للتغيير. ومن خلال إنشاء "إطار" جيد للتغيير فإنه يمكن تشكيل مجموعة أساسية من الأطراف المهتمّة الفاعلة الراغبة في الاشتراك في حوار أصحاب المصلحة من أجل تحقيق هدف محدّد. وبالتالي فإن عملية إنشاء هذا الإطار يمكن اعتبارها العنصر الرئيسي لإشراك الأطراف الفاعلة المهتمة وذوي الصلة في حوار أصحاب المصلحة.

ويعمل هذا الإطار الأولي باعتباره مجموعة أساسية لإطلاق والشروع في تنفيذ العمليات المتقدمة لحوار أصحاب المصلحة. وهو يتألف من الناحية المثالية من اثنين إلى ستة أفراد متخصصين يمثلون الأطراف الفاعلة المشاركة. وتنظم المجموعة الأساسية عملية التواصل والتعاون بين أصحاب المصلحة، وتشارك في المضي قُدما بالعملية. ومن المفيد أن يستطيع أعضاء المجموعة الأساسية التعاون بسهولة وبصورة غير رسمية وأن يتمكنوا من الثقة ببعضهم البعض. وتعمل المجموعة الأساسية من الناحية المثالية على أنها نوع من "مراكز الطاقة" للنهوض بالمطالب. ولإجراء العمل على أفضل ما يكون يتوجّب أن يحظى بثقة مختلف أصحاب المصلحة.

وتقوم المجموعة الأساسية بالمتابعة اليقظة للمطالب القائمة وتأخذ في الاعتبار الطبيعة المتشابكة لميدان العمل، بما في ذلك الصراعات المحتملة. وهي تُعنى بشكل يُعتمد عليه بالإطار والبنية وكذلك بالعملية الثابتة التي تتطلب درجة معينة من الانفتاح على الرغم من زيادة التركيز على هدف معين مشترك.

تقوم المجموعة الأساسية بتوطيد نفسها في عملها على أنها إطار أولي، وتمثل صفوة الأطراف الفاعلة في تغيير النظامَ، وتساند التغيير المنشود، والإعداد لبناء "إطار" أكبر يكون على استعداد للمشاركة، دون أن يمكنه العمل على القضية عن كثب كالمجموعة الأساسية.

لا يكون المشاركون دائمًا على نفس القدر من الاهتمام والمشاركة. ومع ذلك، فيجب أن نراعي إشراك أكبر عدد ممكن من المهتمين الحقيقيين، وليس فقط مجرد إنشاء نظام من "المندوبين" الذين لا تهمّهم المطالب والاهتمامات.

أسئلة هامة لإنشاء "الإطار"

- من هي الأطراف الفاعلة التي نحتاجها لبدء الحوار؟
- من هي الأطراف الفاعلة التي تمثل النظام الأكبر؟
- ما هو نوع التقارب، وما هو الإجتماع المصغّر الأوّل الذي نقوم باختياره؟
- من المسؤول عن رفع مستوى الالتزام والملكية للأطراف الفاعلة؟
- ما هي المواضيع التي يجب تناولها خلال الاجتماع الأول؟
- ما الذي من شأنه أن يحرك الأطراف الفاعلة للإهتمام بمطالب حوار أصحاب المصلحة؟

مثال عملي من الأردن: تحسين سلامة مصادر المياه في المجتمعات الريفية والحضرية ذات الدخل المتدنّي

في حوض نهر اليرموك – المرحلة الأولى: الإستكشاف والمشاركة

أدّت ثلاثة عقود من الإدارة الفوقيّة إلى تدهور المصادر والوصول إلى الحالة الراهنة. ويعتبر هذا المشروع تكراراً للمشروع السابق في المناطق المرتفعة في حوض الأزرق. ولقد حقّق هذا المشروع الجديد لأوّل مرة النجاح في استعمال طريقة حوار أصحاب المصلحة بانتهاج مسار من الأسفل إلى الأعلى.

أُجريت في المرحلة الأولى من المشروع دراسات أساسية لتقييم وضع المياه والوضع الإجتماعي– الإقتصادي وتحليل أصحاب المصلحة بهدف فهم السياق وتحديد المعنيّين من أصحاب المصلحة. وأجريت بعد ذلك اجتماعات رسمية مع الجهات المسؤولة للحصول على دعمها لفعاليات الحوار. كما تم بواسطة شبكة قوة النفوذ تحديد المزارعين ذوي النفوذ في المجتمع. وجرت زيارات غير رسمية لمنطقة المشروع واجتماعات مع قادة المجتمع ومستخدمي المياه لبدء تكوين شبكة العلاقات وبناء الثّقة. وقد ساعد المزارعون على رسم القضايا العامة للسياق، وتحليل الجهات الفاعلة، وتحديد من يمتلك اهتمامات خاصة من أصحاب المصلحة.

جرى في نهاية هذه المرحلة الإستكشافية إطلاق فعاليات حوار أصحاب المصلحة، في ورشة عمل بدعم حكومي عالي المستوى، والذي تمّ تأمينه من خلال الزيارات الرسمية السبق ذكرها. كانت كافة هذه الإجتماعات الرسمية وغير الرسمية وورشات العمل هامّة لخلق الوعي بالوضع المتردّي للمياه الجوفية، وفي خلق الجوّ المناسب للتعاون بين أصحاب المصلحة للوصول إلى تحسين إدارة المياه في حوض اليرموك.

لقد ألقت الإجتماعات المنتظمة مع المزارعين الضوء على المشاكل الرئيسية، وساعدت على تحديد التحدّيات الرئيسية في الحوض، كالعلاقة المبنيّة على عدم الثقة بين السلطات الحكومية والمزارعين، والتي تتمثّل في عدم تمكّن الحكومة من تفعيل الأنظمة والتعليمات السارية المفعول من جهة، وفي اتهام المزارعين للحكومة بعدم العناية بأمور المياه التي تخصّهم مثل مطلب تقصير الفترات بين دورات التزويد المائي. وبالإضافة لذلك فإن ثلاثة من المزارعين الكبار ذوي النفوذ، من مالكي الآبار، كانوا متردّدين في التعاون مع المشروع، إلاّ أن غالبية المزارعين في المجتمع كانت لديهم الرغبة في المشاركة، وكانوا يعملون كسفراء لرسالة التعاون.

إن عملية بناء الثقة بطيئة بطبيعتها؛ وما يزال عدم التفاهم سائداً نتيجة التاريخ الطويل من عدم التعاون بين الجهات الفاعلة الناتج عن الإدارة الفوقيّة من الأعلى للأسفل. ولهذا تركّزت الجهود في المرحلة الأولى من المشروع على صياغة علاقات مبنيّة على الثقة بين المزارعين المحليّين والمسؤولين الحكوميّين، من خلال الشفافية وإزالة الحواجز. وكان من الممكن خلق توقعات غير صحيحة وانتقادات، لو جرى تجاوز ذلك إلى إنشاء هياكل رسمية أو التزامات في هذه المرحلة، وكان من الممكن أيضاًإعاقة عملية الإستكشاف. ولهذا السبب كانت الأهمية تتركز على بناء الثقة بين المزارعين المحليين والجهات الرسمية، وتوليد الشعور بالمُلكيّة لكلّ من العملية نفسها والقوّة الدافعة من ورائها، بين أولئك المساهمين مباشرة في المشروع.

4-1-2 المرحلة الثانية : الإنشاء وإضفاء الطابع الرسمي

بينما تهدف المرحلة الأولى في الأساس إلى بناء علاقات مستدامة وتجاوبٍ إيجابي، فإنّ المرحلة الثانية تركّز على توطيد التعاون الرسمي في منظومة أكبر. وتهدف إلى إيجاد هيكل رسمي ملائم لتشجيع التغيير في الحوار وإقامة نظام مستقر للتعاون من أجل التنفيذ.

وفي الحوارات التشاورية لأصحاب المصلحة تصبح الأهداف متسمة بالشفافية، وفي الحوارات التعاونية لأصحاب المصلحة تقوم الأطراف الفاعلة المشاركة في الحوار بالمشاركة في وضع الأهداف، وتوضيح الأدوار، واستكشاف من يقوم بجلب الموارد وفي تحديد هذه الموارد. وهذا يمكن أن يؤدي إلى عقد اتفاق، مثل التوقيع على عقد أو إبداء الاهتمام. ويجري دعم الاهتمام بالمطالب في عملية ذات طابع رسمي. إضافة إلى ذلك، ثمة سؤال يطرح نفسه في الحوارات المعقدة عن توزيع العمل، والنموذج المناسب لعملية صنع القرار، وعن الموارد، فضلا عن تصميم إجراءات التواصل الداخلي والخارجي.

ويتمّ التركيز في المرحلة الثانية على الخطوات الثلاثة التالية:

- شرح الأهداف والموارد
- العمل معاً من أجل تصميم المستقبل
- تعزيز الاتفاقات وإقامة الهياكل

تعتمد نتيجة المرحلة الثانية على النية والهدف من مشروع التغيير. ويمكن أن يتم ذلك في عمليات التشاور على صورة توصيات لأصحاب المصلحة المشاركين، وفي المبادرات والشراكات تعتبر النتيجة اتفاقًا رسميًا لمزيد من التعاون وتنفيذ الأنشطة. وقد تستغرق هذه المرحلة مدّة طويلة تتباين تبعاً لرغبة أصحاب المصلحة في التوصل إلى اتفاق.

المرحلة الثانية : الإنشاء وإضفاء الطابع الرسمي

المدة	تستمر المدّة من يوم (ورشة عمل) وحتى عدة أشهر (عقد سلسلة من ورشات العمل)، وتعقد خلالها الاجتماعات/وورشات العمل/والمؤتمرات مع جميع أصحاب المصلحة.	
النتائج المتوقعة	تعتمد على الشكل والغرض من حوار أصحاب المصلحة وكل ما من شأنه توضيح التزام الأطراف الفاعلة، وعلى البنية الملائمة لتحقيق بقية خطوات العملية والتي تتمثل فيما يلي: • توصيات وتوضيحات حول تطبيق حوارات أصحاب المصلحة • اتفاقيات التعاون • خطط المشروع أو الأنشطة • الاتفاقيات المتعلقة بإجراءات التنفيذ • هياكل الرقابة الرسمية (مثل اللجان وفرق الخبراء)	
العناصر الأساسية	**توضيح الأهداف والموارد**	
	العمل معا من أجل تصميم المستقبل	
	تعزيز الاتفاقات وإقامة الهياكل	
الصعوبات والأخطاء الأكثر شيوعا في المرحلة الثانية	• التوقيع السابق لأوانه للاتفاقيات، والمعاهدات، وخرائط الطريق إلخ دون أن يبدي الشركاء أصحاب المصلحة التزامًا صريحًا (الذي يتعين إثباته) بالتنفيذ. • تحليل المشكلة أو الوضع بصورة غير مشتركة، وبالتالي، فإنه لا يكون هنالك أساس/ تأمين لوجود تفاهم مشترك للإستمرار في التخطيط للعملية. • عدم اعتماد تصميم العملية على عمليات التقارب المشتركة، وهيمنة طرف واحد عليها. • تحتل المسائل التقنية والقانونية والهيكلية مركز الصدارة، دون الإهتمام بمسائل بناء التعاون والحوار (إدارة العمليات، وإدارة العلاقات، وبناء الثقة) • عدم مراعاة القواعد والأنظمة والإجراءات القائمة بالقدر الكافي، والتي يجب مراعاتها والالتزام بها من قبل الأطراف الفاعلة المشاركة.	
التحقق من النجاح في المرحلة الثانية	هل لدى جميع أصحاب المصلحة فهم مشترك لأهداف العملية؟	✓
	هل قمنا بالتفكير في الرؤى ووجهات النظر لمختلف أصحاب المصلحة بشكل كاف؟	✓
	هل قمنا بتحليل الوضع الراهن جنباً إلى جنب مع غيرنا من أصحاب المصلحة ذوي الصلة؟	✓
	هل قمنا باختيار نموذج لاجتماعات أصحاب المصلحة الهامة لنا، والذي يفضل فيه تحديد الهوية وقبول المسؤولية عن العملية لجميع الأطراف المشتركة (مثلاً من خلال البرنامج، وعدد المشاركين، والسياق الذي يتم فيه الاجتماع)؟	✓

	هل حصلنا على ما يكفي من الدعم عالي المستوى لهذه العملية؟	✓
	هل قمنا بجمع وإعداد نتائج العملية السابقة في شكل نموذج اتفاق معقول؟	✓
	هل اتفقنا على الأدوار والمسؤوليات لمواصلة التنفيذ؟	✓
	هل اتفقنا على خطة تنفيذ واقعية ومتابعة للإجتماعات؟	✓
	هل قمنا بتوثيق النتائج والاتفاقيات والخطط بشفافية؟	✓

توضيح الأهداف والموارد

يجب في المرحلة الثانية توطيد الاهتمام والالتزام من قبل أصحاب المصلحة والذي تمّ إنشاؤه من قبل المجموعة الأساسية في المرحلة الأولى بشكل غير رسمي. والأمر هنا يتعلق بالترسيخ والاستفادة من طاقة التغيير المتزايدة. ولهذا يجب توضيح الجهات صاحبة المصلحة المشاركة بنشاط في تعزيز التعاون، وما الذي يتعين أن يتم تحقيقه معا، ومن هم الأفراد المساهمون في ذلك، وما الشكل المحدد لهذا الإطار، اعتماداً على ما تم مناقشته بالفعل من أهداف حوار أصحاب المصلحة بشكل غير رسمي في المرحلة الأولى.

تقوم المجموعة الأساسية في المرحلة الثانية، بعرض الأهداف على جميع أصحاب المصلحة المشاركين، والتي قد يتم تعديلها ومن ثم الاتفاق عليها معهم. ومن المهم عندئذ أن يتم استيعاب المصالح المختلفة. وإزاء هذه الخلفية، فإنه يتعين على المجموعة الأساسية أن تقرر مع جميع أصحاب المصلحة المشاركين على الأقل إرساء خطة مبدئية وكذلك تحديد شكل التعاون القائم. وعلى المجموعة الأساسية مراعاة أن يتم الاتفاق على توزيع المهام كتابة. فالشك والريبة دائما ما تشكل جزءاً من حوارات أصحاب المصلحة.

ومن المهم لتحقيق النجاح أن يتم تحديد الكيفية التي تضمن المجموعةُ الأساسية من خلالها أن يظل الهدف من التعاون حاضراً لدى جميع المشاركين، وأن يتم النظر إليه على أنه قيمة مضافة.

أسئلة هامة لتوضيح الموارد والأهداف

- ما هي الأطراف الفاعلة التي يجب إدراجها في الحوار
- ما هي الأطراف الفاعلة التي تمثل النظام الآخر؟
- كيف يمكننا التأكد من أن أصحاب المصلحة يشعرون بأن آرائهم وأهدافهم تؤخذ على محمل الجدّ؟
- ما الذي من شأنه أن يشجع أصحاب الشأن على المشاركة في المطالب والاهتمامات؟
- كيف يمكن أن تشعر الأطراف الفاعلة بالمشورة الصادقة؟
- كيف يمكننا التواصل حول ما نريد أن نحققه من الحوار؟
- ما هي الموارد التي يمكن أن تجلب أطرافًا فاعلة مختلفة؟

العمل معاً من أجل تصميم المستقبل

الهدف من المرحلة الثانية هو العمل معا من أجل تصميم المستقبل، حيث يتم تحديد رؤية التغيير المنشود، ودعمها من قبل الجميع. وغالبًا ما يتضح أنه لا يمكن للمرء أن يظل متشبثًا بعناد بالخطة الأصلية، بل يتوجّب عليه أن يسمح بالتغييرات الموضوعية أو الإجرائية الناشئة عن الحوار بين أصحاب المصلحة المشاركين. وتقوم المجموعة الأساسية بتبني الأفكار وترجمتها إلى مقترحات قابلة للتطبيق. وعليها أن تتأكد من أنه قد تم الاستماع لكلّ أصحاب المصلحة على نحو كاف.

وحتى يمكن تطوير الملكية فإنه يجب أن يتم تشخيص الوضع الذي يمكن أن يتغير والتغييرات المطلوبة جنباً إلى جنب مع أصحاب المصلحة. وعلى هذا الأساس، فإنه يمكن صياغة فكرة ما للشكل المستقبلي لمجال العمل. وقد يكون من المفيد في بعض الأحيان دمج إسهامات الخبراء في مواضيع محددة، لتحقيق نفس المستوى من المعرفة لجميع أصحاب المصلحة المشاركين، أو إدراج النتائج التي تمّ استخلاصها في المرحلة الأولى لتحليل الوضع، ووضع المعايير، أو نتائج الدراسة. وعرض نتائج تحليل السياق، ويمكن لهذه الأمور تشجيع الاهتمام ودعم التغيير المنشود. ومن الممكن أيضا في المرحلة الثانية أن تقوم المجموعة الأساسية بالعمل على تنمية القدرات عن طريق إقامة ورشة عمل ليوم كامل أو لنصف يوم حول المواضيع الهامة، أو التنفيذ المرتكز على النتائج لحوار أصحاب المصلحة.

ويتمّ إجراء حوار أصحاب المصلحة في المرحلة الثانية من خلال فعاليات عامة موسّعة في بعض الأحيان، والتي يتواجد فيها جميع أصحاب المصلحة المهمين المشاركين. ومن المهم أن يتم التركيز في تخطيط مثل هذا النوع الفعاليات على المضمون والتنظيم، والذي من الممكن أن يجري عادة في ظرف يوم أو يومين ويحقق نتائج ملموسة وسريعة نسبيا. وهذا يتطلب إنشاء بُنيةً للتواصل تلبّي احتياجات أصحاب المصلحة الحاضرين وتتناسب مع الهدف الخاص الذي يجتمعون من أجله.

أسئلة هامة لتصميم المستقبل معا

- هل منحنا أنفسنا وقتا كافيا للمرحلة الأولى؟
- هل هناك ما يكفي من أصحاب المصلحة الملتزمين الذين لا يزالون يرغبون في المشاركة بصياغة المستقبل؟
- هل نعرف ما يكفي من وجهات النظر والخبرات المختلفة للمشاركة في المزيد من تطوير العملية؟ وأي نوع من تصميم العملية يعتبر أكثر إفادة؟
- كيف يمكننا إجراء فعاليات حوار أصحاب المصلحة بطريقة تجعلها مشجّعة لالتزام الأطراف المشاركة؟

تعزيز الاتفاقيات وإنشاء الهياكل

من المهم أن يقوم أصحاب المصلحة المشاركين بإبرام اتفاقيات مفهومة وشفافة للجميع، وبالتالي تؤدي إلى اكتساب المصداقية. والأهمّ من هذا فإنه من الممكن على سبيل المثال أن تدور حول رسم معالم العمل المشترك، وتوضيح الأدوار أو مساهمة أصحاب المصلحة الفردية في عملية الحوار. وبالإضافة إلى ذلك، يصبح شكل وانتظام التواصل فيما بين أصحاب المصلحة المشاركين (التواصل الداخلي) ومع الجمهور (التواصل الخارجي) أمراً متفقاً عليه.

التوقيع على ما يعبّر عن الاهتمام بالتعاون هو مجرد وسيلة لإضفاء الطابع الرسمي على إجراء حوار أصحاب المصلحة. كما يجري في حالات أخرى المشاركة في الإعداد للمشروع أو في خطط التنفيذ. وفي الأوضاع التي تكثر فيها الخلافات فإنه يمكن تقرير عقد اجتماع تواصُل واحد فقط. ومع ذلك فمن المهمّ العمل على عقد اتفاق في كل اجتماع لأصحاب المصلحة.

وقد يكون من المفيد في المرحلة الثانية إضفاء الطابع الرسمي على المجموعة الأساسية، ومنح أعضائها تفويضًا من قبل أصحاب المصلحة. وغالباً أيضاً ما يتم إنشاء هياكل تنظيمية في حالات حوارات أصحاب المصلحة المعقدة. ومن الممكن أيتم ذلك من خلال لجان التوجيه أو عقد الإجتماعات المنتظمة لمختلف ممثلي أصحاب المصلحة أو مجموعات العمل التي تعمل على بعض الجوانب الموضوعية للموضوع، والتي تقدم نتائج أعمالها في فعاليات أكبر لأصحاب المصلحة. ومن المهم في هذه المرحلة أن تقوم المجموعة الأساسية بتوثيق الاتفاقيات والقرارات بشفافية، وأن توفرها لجميع أصحاب المصلحة المشاركين.

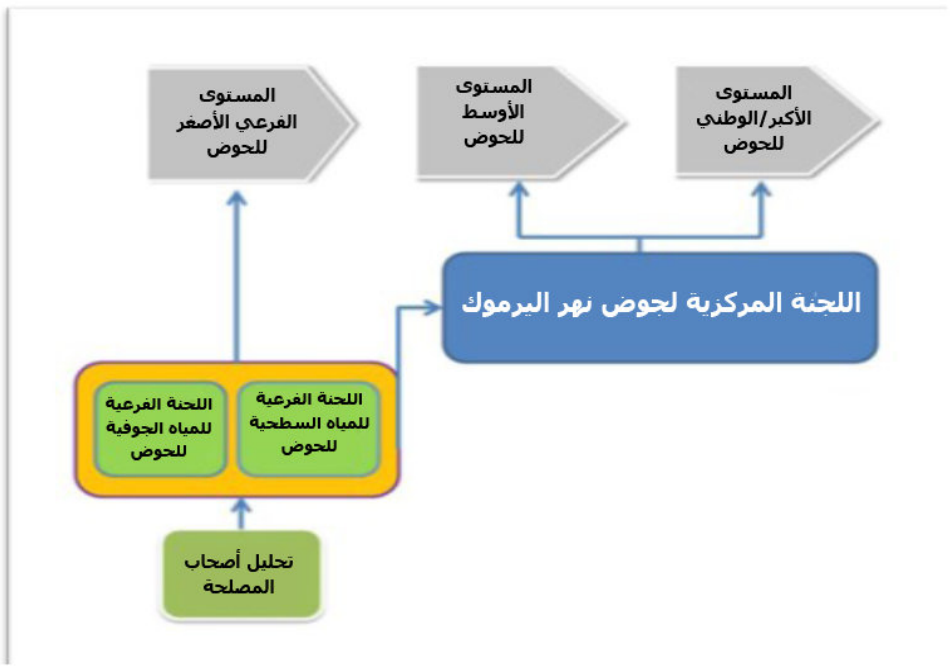
أسئلة هامة لتدعيم الاتفاقيات وإنشاء الهياكل

- ما الذي يدعم أصحاب المصلحة المشاركين في التعرف على مسارهم المشترك؟
- ما هي الأشكال المناسبة من الاتفاقيات (مذكرة التفاهم، خطة المشروع أو التنفيذ، البيان الصحفي، الصور، والمشاريع)، وما هو الشكل الذي يضمن المصداقية والثقة في تحقيق المزيد من عمليات التعاون؟
- هل نستطيع أن نضع خطة عمل يتم تأييدها من قبل جميع أصحاب المصلحة المشاركين؟
- ما هي المعالم الواقعية؟
- هل اتضحت أدوار الجهات الفاعلة ومن يتحمل المسؤولية أثناء تنفيذ الاهتمامات والمطالب؟
- هل اتفقنا على استراتيجية التواصل على الصعيدين الداخلي والخارجي؟
- هل تم توثيق التخطيط بشكل واضح لجميع أصحاب المصلحة؟
- هل قمنا بعقد اجتماعات للمتابعة، ولمن يمكن الاعتماد عليه في العملية؟

مثال عملي من الأردن: تحسين سلامة مصادر المياه في المجتمعات الريفية والحضرية ذات الدخل المتدنّي في حوض نهر اليرموك – المرحلة الثانية: البناء وإضفاء الطابع الرسمي

كان الإتجاه في المرحلة الثانية من المشروع نحو تعزيز نظام تعاون بين أصحاب المصلحة، وإضفاء الطابع الرسمي على التزام أصحاب المصلحة بالتغيير. وجرى في هذا الإطار تحديد الأهداف بطريقة تشاركيّة، كما تم تحديد الأدوار والمصادراللازمة للتنفيذ. والهدف من هذه المبادرة المشتركة هو إيجاد خطة عمل لخلق إدارة مستدامة لمصادر المياه في حوض اليرموك وخفض الضخّ الجائر من المياه الجوفية. وكان تصميم عملية حوار أصحاب المصلحة في المرحلة الثانية من المشروع يتمحور حول تحديد المراحل والخطوات الواجب اتباعها للحوار حول قضايا المياه على كافة المستويات، ولتحديد الأدوات التي ستستعمل في فعاليات الحوار.

قامت لجان المياه السطحية والجوفية بشكل مشترك بتشكيل اللجنة المركزية لحوض نهر اليرموك، وضمان تدفق المعلومات والتوصيات صعوداً إلى منتدى المياه في المناطق المرتفعة. وكانت إحدى النتائج الملموسة لتوضيح الأهداف المشتركة في هذه المرحلة، تتمثّل في الإتفاق على عقد اجتماعات المجموعات الفرعيّة للحوض كل ثلاثة أسابيع، وعقد اجتماعات اللجنة المركزية للحوض كل ستة إلى ثمانية أسابيع تقريباً. وكان من السمات المميّزة للمشروع الجمع بين المسارين في الإتجاه من الأعلى للأسفل ومن الأسفل للأعلى. وكان هذا النظام بالإتجاهين يضمن إنشاء خطة العمل، حيث تتدفق المعلومات والتوصيات صعوداً في مسار من الأسفل للأعلى، في حين تتجه التغذية الراجعة حول القرارت هبوطاً في مسار من الأعلى للأسفل.



شكل رقم 5: مرحلة البناء وإضفاء الطابع الرسمي

4-1-3 المرحلة الثالثة: التنفيذ والتقييم

حتى يمكن تنفيذ المطالب المرتكزة على النتائج فمن المهم أن يتم التخطيط الذي يشترك في تطويره وتحديد معالمه أصحاب المصلحة في إطار حوارهم ، وأن تتم كذلك مراقبة سير التنفيذ. وقد يكون حوار أصحاب المصلحة الخاص بتبادل الآراء ووجهات النظر مُتاحاً، إلاّ أنه لا يوجد اهتمام أو أن الاهتمام غير كاف لتنفيذ أي تغيير منشود.

يتمثل أحد الأهداف الهامة في مرحلة التنفيذ والتقييم في المحافظة على الإهتمام بالهدف الذي تم تجسيده في المرحلة الثانية. ولكن حتى مع التنفيذ، يجب أن يكون هناك مجال لإعادة النظر بصفة دورية بالمطلب الأصلي وطريقة التصرف ومواءمتها إذا لزم الأمر. وغالبا ما يتبين فقط أثناء عملية التنفيذ أن هناك بعضاً من جوانب السياق التي لم تؤخذ في الحسبان بما فيه الكفاية، أو أن أصحاب المصلحة الرئيسيين لم يشاركوا في العملية الجارية حتى الآن. ومما يساعد في هذا الصدد أن تتمّ إعادة النظر في طريقة المعالجة المستمدّة من المرحلة الأولى (الاستكشاف والإشراك)، والتي جرى من خلالها على سبيل المثال الانتهاء من تحليل السياق أو تنمية القدرات بهدف تحقيق التعاون في حوارات أصحاب المصلحة أو إشراك أصحاب مصلحة جدد في العملية.

وغالبًا ما يظهر في المرحلة الثالثة بأوضح شكل ممكن مدى اختلاف هياكل صنع القرار بين القطاعين العام والخاص والمجتمع المدني. وهنا يجب على جميع المشاركين التحلّي بكثير من الصبر ومراعاة الآخرين. ويتعين على المجموعة الأساسية العمل على المضي قدمًا في تنفيذ النهج المخطط له بصورة مشتركة.

يجب مراعاة الخطوات الثلاث التالية بشكل خاص:

- ضمان الشفافية والتواصل الجيد
- تحقيق النتائج والاحتفال بالنجاحات
- وضع آليات للتعلم المشترك

غالبًا ما يظهر مدى تشابك العملية في هذه المرحلة، والذي يبدو على شكل أزمة في أحيان ليست بالقليلة. وتتمثل الأعراض في الانتقاد المفاجئ من قبل غير المشاركين، وعندئذ يقوم أصحاب المصلحة، الذين لا يزالون متحفظين حتى الآن، بالتعبير عن مصالحهم، ومن ثم فإنه قد تظهر أخبار صحفية سلبية أو تبدأ مبادرات أخرى مضادة في الظهور أو تجرى مناقشات مفتوحة لا جدوى منها، أو حتى يمكن أن يصل الأمر إلى تهديد أصحاب المصلحة المشاركين أو مجموعات أصحاب المصلحة بالانسحاب من العملية.

كما يمكن أن تؤدي المصالح السياسية إلى التأخير في إعداد الهدف أو تعقيد التوصل إلى التوافق في الآراء. وبزيادة عدد العلاقات المستقرة المستندة إلى الثقة في مرحلة الاستكشاف والمشاركة، وفي المرحلة الثانية الخاصة بإضفاء الطابع الرسمي على حوار أصحاب المصلحة، تصبح فرص التغلب على الأزمات أعلى.

المرحلة الثالثة: التنفيذ والتقييم

المدة	عدة أشهر إلى سنوات، تبعًا لموضوع عملية التغيير، وتتميز بعقد لقاءات منتظمة مع جميع أصحاب المصلحة المعنيين
النتائج المتوقعة	تشكيل الإرتباط وتحديد هدف حوار أصحاب المصلحة ونطاق التنفيذ: • قصص النجاح

	• تحقيق إنجازات • تقارير عن حالة تنفيذ المشروع • العلاقات العامة والتغطية الإعلامية • إنشاء أنظمة المراقبة	
العناصر الأساسية	ضمان الشفافية والتواصل الجيد	
	تحقيق النتائج والاحتفال بالنجاحات	
	وضع آليات للتعلم المشترك	
الصعوبات والأخطاء الأكثر شيوعًا في المرحلة الثالثة	• التنفيذ غير المنسق بسبب غياب وجود إدارة ملائمة للعملية • عدم كفاية الاتصالات بين الشركاء أو أصحاب المصلحة أثناء التنفيذ • خطط التنفيذ طموحة بشكل زائد عن الحد ولا تسمح بالتركيز على النجاحات الصغيرة التي يمكن تحقيقها • غياب الشفافية في عملية التواصل وعملية صنع القرار • الاهتمام غير الكافي بمسألة المحافظة على التزام المجموعة الأساسية • فقدان الشركاء المشتركين في الدوافع	
التحقق من النجاح في المرحلة الثالثة	هل قمنا بتحديد المجالات التي نستطيع فيها تحقيق نتائج ونجاحات بشكل سريع؟	✓
	هل نحن نتماشى مع خطة التنفيذ الخاصة بنا؟	✓
	هل اتفقنا مع جميع أصحاب المصلحة على قواعد للتواصل الداخلي والخارجي؟	✓
	هل قمنا بوضع إجراءات يمكننا من خلالها مواصلة تطوير إدارة العلاقات وبناء الثقة؟	✓
	هل نستطيع إظهار أولى النجاحات ونعرف كيف نحتفل بها على نحو ملائم؟	✓
	هل لدينا نظام لرصد التقدم الذي تم إحرازه وقياس جودة العملية الخاصة بنا؟	✓
	هل نحن نولي اهتمامًا للحاجة إلى بناء قدرات / تأهيل المشاركين في العملية؟	✓
	هل قمنا، عند الضرورة، بإشراك مجموعة إضافية من أصحاب المصلحة؟	✓
	هل قمنا بوضع نظام لاجتماعات المراجعة مع جميع الأطراف الفاعلة؟	✓

ضمان الشفافية والتواصل الجيد

العناصر الهيكلية والتوجيهية المعروفة من إدارة المشروع تحظى أثناء التنفيذ بأهمية بالنسبة لحوارات أصحاب المصلحة: وهذه العناصر هي الخطط التنفيذية ومحاضر الفعاليات وورشات العمل فضلا عن خطط النشاط. ويعتبر التقييم المنتظم للنهج أمرًا محوريًا للإبقاء على جميع أصحاب المصلحة المشاركين في العملية. ويعتمد مدى تكرار حدوث ذلك على الوضع في كل مرة أو على شكل حوار أصحاب المصلحة.

إذا كان الأمر يتعلق بحوار أصحاب مصلحة معقد، فإن الأمر يتطلب في معظم الأحوال الدعم التنظيمي من قبل أمانة عامة، ويمكن أن يظهر ذلك في صورة هيئة تحظى بثقة الجميع أو تكون مكونة من ممثلين لمجموعات أصحاب المصلحة المختلفة أو قد تتخذ شكل تفويض يمنح لهيئة خارجية أخرى.

ويعدّ التواصل المستمر، الذي يجعل التقدم الذي يتم إحرازه في التنفيذ شفافًا بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة، أمرًا أساسيًا في المرحة الثالثة، ويتم ذلك على سبيل المثال من خلال رسالة إخبارية أو إعداد تقارير شاملة عن اجتماعات أصحاب المصلحة أو من خلال تقارير منتظمة حول التقدم الذي يتم إحرازه.

ومن الأهمية بمكان الالتزام بأشكال التواصل المتفق عليها وأن تجرى العملية على النحو المتفق عليه. إنّ حوارات أصحاب المصلحة هي أنظمة هشة: ويمكن أن يكون للتواصل الشفاف الجدير بالثقة أثر بالغ في تحقيق الاستقرار.

تمثل مرحلة التنفيذ والتقييم تحديًا كبيرًا بالنسبة للمجموعة الأساسية، حيث تكون واقعة تحت ضغط لتحقيق نتائج. وربما تُغفل المجموعة الأساسية بعض الانتقادات باعتبارها محاولة للتصحيح أو أنها ترد على "الأخطاء" بضيق صدر. وكلّما كان تعلم المجموعة الأساسية أفضل من حيث التفكير معًا في الدور الخاص بها وفي علاقتها بالنظام الكلي، كلّما زاد احتمال صمودها أمام التعقيدات التي تواجهها بهدوء وثبات، وعندئذ يمكنها إدخال الانتقادات المفيدة بصورة شفافة وإبطاء العمليات بعض شيء، إذا كانت هناك حاجة إلى التوضيح. ويمكن أيضًا أن يعيد أصحاب المصلحة المشاركون طرح الأسئلة المتعلقة بالمشاركة بشكل صريح.

من المهم في المرحلة الثالثة أن يتم توفير هيكل محّدد من خلال التخطيط الواضح للعملية، الأمر الذي يشمل سلسلة من ورشات العمل والفعاليات ومجموعات الخبراء ومجموعات العمل من أجل الاستمرار في تعزيز التعاون الحقيقي. وعلاوة على ذلك يجب التواصل بشفافية بحيث يكون واضحًا للجميع ما الذي يجري ومتى ومن يقوم بالإبلاغ ولمن وما الذي يتم الإبلاغ عنه.

أسئلة إرشادية مهمة لضمان الشفافية والتواصل الجيد

- كيف يمكننا ضمان توفير معلومات لأصحاب المصلحة بصفة منتظمة؟
- ما هي مؤشراتنا للتواصل الداخلي الجيد؟
- كيف يمكننا الحفاظ على الثقة؟
- ما هو الدعم الإضافي الذي نحتاجه لتنفيذ الهدف المشترك بنجاح؟
- ما هي الإجراءات التي تعزز الثقة المتبادلة وتقوي علاقات العمل الجيدة؟
- هل نحن بحاجة إلى وضع إجراءات إضافية لتنمية القدرات؟

تحقيق نتائج والاحتفال بالنجاحات

من المهم في المرحلة الثالثة إظهار نجاحات حوار أصحاب المصلحة التي تكون واضحة للأطراف الخارجية أيضًا. وتبدو أولَى النجاحات هنا وكأنها "نماذج أولية" للنجاحات المستقبلية عند تنفيذ التغيير المنشود. وفي ضوء هذه الخلفية، من المفيد التركيز أولاً على النتائج التي يمكن تحقيقها بسهولة (ما يسمى بالمكاسب السريعة). لكن لا ينبغي إهمال الهدف الأكبر لصالح تحقيق نتائج قصيرة الأمد. إلا أنه يمكن في المواقف الصعبة الإشارة إلى هذه النجاحات المشتركة من خلال النتائج التي تحققت بالفعل.

يستطيع المشاركون الاحتفال بالنجاحات في المرحلة الثالثة، وينبغي عليهم أيضًا عمل دعاية جيدة لذلك. وكلّما زاد نشر المشاركين للفكرة وللنتائج التي يتم إحرازها بصورة إيجابية، كلّما كان من الأسهل على جميع المشاركين الاستمرار في ذلك. وللحيلولة دون انعدام الثقة ووقوع النزاعات، ينبغي الاتفاق في حوار أصحاب المصلحة على موضوعات التواصل وكيفية تحقيق التواصل فيما يتعلق بالنتائج. وينبغي إبرام اتفاقات حول التواصل مع أطراف خارجية، على سبيل المثال مع وسائل الإعلام، بيد أنه ينبغي على الجميع تجنب التواصل بشأن النتائج الغامضة.

أسئلة إرشادية مهمة لتحقيق النتائج والاحتفال بالنجاحات:

- ما هي المجالات التي يمكننا فيها تحقيق نجاحات على أسهل نحو ممكن؟
- كيف يمكننا نشر أولى النجاحات للخارج على أفضل وجه ممكن؟
- كيف يمكننا دعم التعلم من النجاحات؟
- من الذي يجب علينا إبلاغه بالتقدم الذي يتم إحرازه في مجال التعاون وما هي طريقة الإبلاغ المناسبة؟

إعداد آليات التعلّم المشترك

تحتاج حوارات أصحاب المصلحة إلى أنظمة ردود الفعل. فيجب على جميع المشاركين في حوار أصحاب المصلحة الاتفاق بشكل مشترك على أنظمة يستطيع جميع المشاركين فهمُها واستيعابُها. ويجب، إذا لزم الأمر، مواءمةُ هذه الأنظمة مع متطلبات حوار أصحاب المصلحة، نظرًا إلى أن مجموعات أصحاب المصلحة غالبًا ما يكون لديها فهم مختلف جدًا لأنظمة ردود الفعل. وقد يكون من المفيد تنسيق معايير لردود الفعل بالاشتراك مع جميع أصحاب المصلحة. ومن الأهمية بمكان أن يستطيع جميع أصحاب المصلحة التعبير عن أنفسهم بحرية. وعلاوة على ذلك فإن حوارات أصحاب المصلحة تحتاج أيضًا إلى أدوات للمراقبة.

أسئلة إرشادية مهمة لإعداد آليات التعلم المشترك:

- كيف يمكننا التأكد من أننا نسير على الطريق الصحيح؟
- كيف يمكننا دمج ردود فعل أصحاب المصلحة؟
- كيف يمكننا التأكد من أن جميع أصحاب المصلحة يشعرون بأن إسهاماتهم تؤخذ على محمل الجدّ؟
- ما هو النظام الداخلي للمراقبة والتقييم؟
- كيف يمكننا ضمان أن نتعلم بشكل مشترك من التجارب والخبرات؟
- كيف يمكننا قياس التقدم الذي يتم إحرازه على أفضل وجه ممكن؟

مثال عملي من الأردن: تحسين سلامة مصادر المياه في المجتمعات الريفية والحضرية ذات الدخل المتدنّي في حوض نهر اليرموك – المرحلة الثالثة: التطبيق والتقييم

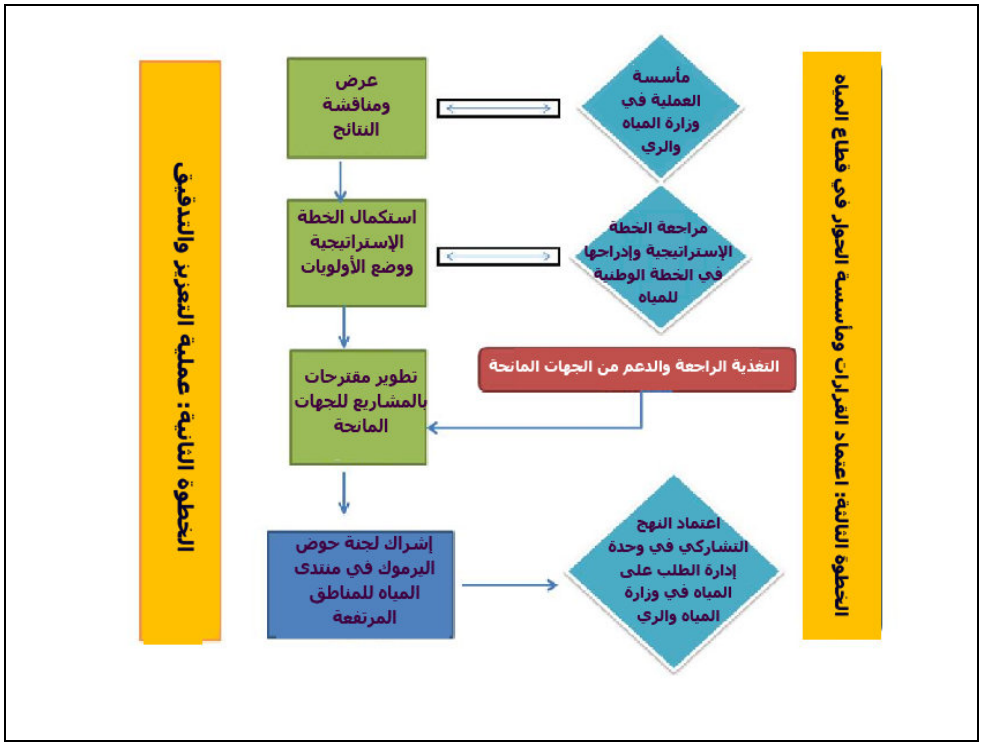
كان أحد أهداف هذه المرحلة إنشاء هيكل لاتخاذ القرار على شكل لجنة لحوض النهر (RBC) مكونة من ممثلين من كلّ أصحاب المصلحة لخفض الضخّ الجائر من المياه الجوفية في حوض اليرموك، ومن ثمّ دمج هذه اللجنة لتتكامل مع منتدى المياه للمناطق المرتفعة. قامت اللجان المكوّنة من ممثلين عن مختلف المجموعات ذات الإهتمام بتحليل مشاكل المياه بشكل تشاركيّ، وبتطوير رؤية مشتركة لتحسين إدارة المياه. وبالإضافة لذلك، فقد جرى تحديد المواقع التي يمكن العمل من خلالها لإدارة مستدامة للمياه من أجل البدء في تطوير خطة استراتيجية لإدارة المياه. وفيما يلي بيان للفعاليات التي تم إجراؤها في المرحلة الثالثة:

- إقامة ورشة عمل لعرض خطة استراتيجية لحوض اليرموك جرى تطويرها بطريقة تشاركيّة.
- إجراء اجتماع للجهات المانحة مع مجموعة أساسية من المشاركين للبحث عن فرص للتمويل، وتنفيذ مبادرات رياديّة تُظهر حالات النجاح.
- إنشاء آليّة للتعلّم.
- توثيق الدروس المستفادة من النهج الذي تمّ اتّباعه في حوار أصحاب المصلحة.

قام المشاركون بتحديد قواعد المشاركة، وبتطوير نظام للتحقّق، وبرنامج لتطوير القدرات، يكفلها نظام تدفّق المعلومات بكلا الإتجاهين. وهذه أمور حاسمة لضمان احترام وتكامل وإشراك المزارعين ذوي الإهتمام وأصحاب المصلحة الآخرين على المدى الطويل. وقد جرى في هذه المرحلة تشكيل أربع مجموعات، تكوّنت كلّ منها من ممثلين عن الحكومة والجهات المانحة والمزارعين ووزارة المياه والري، ممّا شكّل مزيجاً لائقاً من أصحاب المصلحة ذوي الصّلة. وقد ساد جوّ من الإيجابية والهدوء التام في هذه المجموعات على الرغم من وجهات النظر المختلفة.

كانت المواضيع التي تناقش تتعلّق بالأمور القانونية وخطة العمل، وعلى سبيل المثال فإن أحد الأسئلة المطروحة للنقاش كان عن كيفية تنظيم استخراج المياه الجوفية لتحقيق الإستدامة. وكانت كل مجموعة تعالج الموضوع المطروح للنقاش من وجهة نظر مختلفة عن الأخرى. ففي حين كانت المجموعة الأولى تراجع التشريعات القائمة وتستخلص توصيات لجعلها ملائمة للإحتياجات الراهنة، كانت المجموعة الثانية تنظر في أهمية التوعية والتدريب، ومجموعة ثالثة تناقش الحوافز المالية الممكنة لتحقيق الأهداف.

لقد أثبتت الحوارات أنها أساسيّة، فعلى الرغم من عدم الإتفاق في وجهات النظر بين المتحاورين، فقد تبيّن لهم أن هذا ليس نهاية المطاف، وبالرغم من وجود أربع إلى خمس وجهات نظر مختلفة داخل المجموعة، فقد كانت هنالك دائماً أرضيّةم شتركة. وكان يتم توثيق الإجتماعات، وتوزيعها على كافة الأعضاء، وعرضها في الإجتماعات التالية.



شكل رقم 6: مرحلة التطبيق والتقييم

4-1-4 المرحلة الرابعة: التطوير أو التوسّع أو إضفاء الطابع المؤسسي

إذا تحققت النتيجة المرجوة، فينبغي تقدير النجاحات التي يتمّ إحرازها بقدر كاف، ويجب كذلك احترام مشاركة وإسهامات مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة إلى حد كبير. وتنتهي الكثير من حوارات أصحاب المصلحة بنجاح بعد المرحلة الثالثة، ومع ذلك فيكون من المفيد في بعض الأحيان مواصلة تطوير الحوار أو الارتقاء به إلى مستوى آخر أو وضع هدف جديد أو إضفاء الطابع المؤسسي على شكل حوار أصحاب المصلحة.

عند الاستمرار في تطوير حوار أصحاب المصلحة، يجب في أغلب الأحوال أن يتم إشراك أصحاب مصلحة جدد، وخصوصًا إذا كانت الأطراف الفاعلة الأخرى تضطلع بمهمة التنفيذ. ويجب أن تعرف الأطراف الفاعلة، التي لم تشارك من قبل، مدى إلحاح المسألة وأهميتها. وعندئذ تكون هياكل الرقابة القائمة بحاجة إلى المزيد من الشرعية والمصداقية. وبالتالي فإنه يكون من المفيد أن تظل المجموعة الأساسية باقية في المرحلة الرابعة وتنقل العملية إلى الهيكل المستقبلي بصورة تدريجية.

من المهم في المرحلة الرابعة مراعاة الخطوات التالية:

- استقطاب داعمين جدد
- إنشاء هياكل إدارية
- إنشاء هياكل للرقابة والتعلم

إن التحدي الأكبر في المرحلة الرابعة هو الحفاظ على الروح الأصلية للتغيير ونقلها إلى إطار الحوار الجديد.

المرحلة الرابعة: التطوير أو التوسّع أو إضفاء الطابع المؤسسي

المدة	غير محدودة، ارتباطًا بالموضوع والغرض وهيكل التنفيذ	
النتائج المتوقعة	ارتباطًا بشكل وغرض حوار أصحاب المصلحة والمجال/النطاق المعني: • توسيع نطاق الهدف ومشاركة أصحاب المصلحة • إضفاء الطابع المؤسسي على شكل حوار ناجح • الاستفادة من الخبرات المكتسبة في عمليات حوار أخرى	
العناصر الأساسية	استقطاب داعمين جدد	
	إنشاء هياكل إدارية	
	إنشاء هياكل للرقابة والتعلّم	
الصعوبات والأخطاء الأكثر شيوعًا في المرحلة الرابعة	• عدم كفاية بنية الإطار لمواصلة التطوير أو التوسع أو إضفاء الطابع المؤسسي (يلزم إنشاء إطار جديد!) • عدم كفاية عملية الاشتراك والحماسة لدمج أصحاب مصلحة جدد • الاهتمام غير الكافي بضرورة إنشاء هياكل إدارية محترفة وذات طابع مؤسسي • عدم كفاية الاستثمارات من أجل ضمان دمج أهداف ومحتويات حوار أصحاب المصلحة في المؤسسات الأصلية لأصحاب المصلحة المشاركين • قصص نجاح مجزأة بدلاً من حلول على مستوى المنظومة • عدم مواءمة الاستراتيجيات مع الوضع الجديد بالقدر الكافي	
التحقق من النجاح في المرحلة الرابعة	هل قمنا بتحليل إمكانات توسيع نطاق / استنساخ العملية بشكل جيد وعميق؟	✓
	هل حافظنا على إشراك أصحاب مصلحة جدد بصورة كافية تحقيقًا للتعاون المطلوب؟	✓
	هل حددنا الهيكل المناسب لإضفاء الطابع المؤسسي؟	✓
	هل قمنا بتقييم الوضع الجديد؟	✓
	هل يمكننا تقييم استراتيجياتنا وتعديلها عند اللزوم؟	✓
	هل أنشأنا مجموعة أساسية جديدة تدعم العملية الجديدة من البداية وبكل إخلاص؟	✓
	هل نولي اهتمامًا كافيًا لإقامة العلاقات وبناء الثقة بشكل مستمر؟	✓
	هل أنشأنا هيكلاً رقابيًا مناسبًا؟	✓
	هل أنشأنا نظامًا للتقييم والتعلم المشترك؟	✓

استقطاب داعمين جدد

إذا كان من الضروري أن يكون حوار أصحاب المصلحة فعالاً على نطاق واسع، أو أصبح لزامًا أن يتم إضفاء المزيد من الطابع الرسمي على التنفيذ أو إضفاء المزيد من الطابع المؤسسي على التعاون بين أصحاب المصلحة، فسوف تظهر بالضرورة تحديات أخرى جديدة.

لا تستطيع المجموعة التي حققت أولى نتائج حوار أصحاب المصلحة دائماً أن تواكب عملية التنفيذ طويلة المدى بنفس الكفاءة والمهارة. وقد ينشأ في بعض الأحيان، بعد تحقيق نجاحات والدعاية لها بشكل جيد وفعال، انطباع بأن الموضوع قد حُسم وانتهى. وبالرغم من أن نتائج الحوار والتعاون تكون إيجابية في بعض الحالات الأخرى، إلا أنه يكون هناك عجز في المعرفة أو في الموارد اللازمة للتنفيذ المستدام وتوسيع نطاق النتائج الإيجابية. ومن المهم هنا أن تتم مناقشة التحديات الجديدة بصورة مبكّرة مع أصحاب المصلحة المشاركين وتحديد مهام جديدة واستمرار التواصل بشكل واضح.

لذا فإنه يجب في المرحلة الرابعة إنشاء أُطُر جديدة أكبر في بعض الحالات. ويمكن أيضاً استخدام تدابير من المراحل السابقة، وخصوصًا من المرحلة الأولى، مرة أخرى وتطبيقها على أصحاب المصلحة المتوقع أن يصبحوا مستجدين في المشاركة.

إن توسعة مجال النجاح الذي تمّ إحرازه أو تكراره في مكان آخر أو إرساؤه بشكل مؤسسيّ يتطلّب إنشاء شبكات من المهتمين والمتحمسين، وبناء الثقة بين المشاركين وإنشاء هياكل للتواصل. وإذا كان الإطار السابق قويًا بما فيه الكفاية، فإنه يمكنه استقطاب مشاركين جدد ونشر الأفكار وتعزيز التنفيذ.

وإذا لم يكن الأمر على هذا النحو، فيتوجّب إعادة إنشاء الإطار مرة أخرى كما هو الحال في المرحلة الأولى للاستكشاف والمشاركة. ويجب أن يعتمد حوار أصحاب المصلحة في شكله المطوّر على النظام الأصلي من القيم المشتركة والمناهج وألا يغفل عن الأهداف.

أسئلة إرشادية مهمة لاستقطاب داعمين جدد:

- هل يمكننا تكرار النموذج الذي تم انتهاجه في مكان آخر؟
- هل قمنا بتقييم إمكانيات حوار أصحاب المصلحة لإضفاء المزيد من الطابع الرسمي أو المؤسسي على نحو ملائم؟
- هل لدينا شركاء تعاون يمكنهم أن يكونوا مروّجين لزيادة التطوير أو لإضفاء الطابع الرسمي أو المؤسسي على حوار أصحاب المصلحة؟
- من هم أصحاب المصلحة الجدد الذين يجب علينا إشراكهم فيما يتعلق بالسياق الموسع / الهدف الموسع؟
- ما هي الاستراتيجيات التي يجب علينا مواءمتها وإعادة النظر فيها؟
- كيف يمكننا إنشاء مجموعة أكبر من المهتمين الملتزمين بالطلب القائم؟
- كيف يمكن لأصحاب المصلحة المشاركين أن يصبحوا سفراء للطلب القائم؟
- كيف يمكننا الحفاظ على التوافق مع المسألة وعلى الثقة والحماسة؟

إنشاء هياكل إدارية

إذا كان ينبغي إضفاء الطابع المؤسسي على حوارات أصحاب المصلحة نتيجة تنفيذها بنجاح، أي تحويلها إلى هيكل رسمي، فإن الجوانب التالية من المرحلتين الأولى والثانية تكون مهمة:

- التحليل الموسّع للسياق
- عمليات مشاركة وحماسة جديدة
- مواءمة الاتفاقات
- إنشاء هياكل إدارية

عندئذ يصبح للحوار "بيئة" جديدة أوسع، أو هيكلًا تنفيذيًّا محترفاً أو موارد مالية إضافية. وقد يعني هذا نشأة مؤسسة من رحم حوار أصحاب المصلحة أو اعتماد نهج الحوار في عمليات رسمية أو تنظيمية. وفي جميع هذه الحالات يكون للهياكل الإدارية المحترفة قدر معلوم من الأهمية. ومع ذلك فإنه في معظم الأحوال لا تمر هذه العملية بدون عقبات وخلافات. ولتشكيل هذه الهياكل بشكل بنّاء، فإن الاستمرارية في المجموعة الأساسية أو أصحاب المصلحة المشاركين الآخرين المهمين هي أمر بالغ الأهمية مثله مثل إيجاد رؤية أكبر للتغيير.

أسئلة إرشادية مهمة لإنشاء هياكل إدارية:

- ما هو الهيكل الإداري المطلوب لمواصلة حوار أصحاب المصلحة؟
- هل يعتبر إنشاء مؤسسة أمراً ضرورياً؟
- ما هو شكل المؤسسة الذي سيكون مفيدًا؟
- كيف يمكننا ضمان استمرار تحقق النتائج على المدى الطويل؟
- كيف يمكننا إشراك حوار أصحاب المصلحة في الهياكل الموجودة بالفعل؟
- ما هو التصميم الصحيح لمواصلة الحوار المشترك؟
- هل استثمرنا بشكل كافٍ في إدارة العلاقات بحيث يمكن الحفاظ على المستوى الحالي من الاهتمام والحماسة؟

إنشاء هياكل للرقابة والتعلّم

مع إضفاء مزيد من الطابع الرسمي على حوار أصحاب المصلحة تظهر تحديات جديدة: فيطرح أصحاب المصلحة أو الداعمون المزيد من الأسئلة حول تأثير حوار أصحاب المصلحة وجَدواه. ويشك الأفراد من غير المشاركين في الصفة التمثيلية لأصحاب المصلحة المشاركين، كما يصرّ الداعمون السياسون بدرجة أكبر على إثبات النتائج. وفي هذا الإطار، فإنه يتم طلب تقييم من قبل جهات خارجية. كما يزداد وضوح حوار أصحاب المصلحة، وهو ما يؤدي بالتبعية إلى زيادة سبل الانتقاد أيضًا.

ولمواجهة هذه التحديات، يلزم توافر **هياكل حوكمة**، أي هياكل تعلم ومراقبة جديدة ومتوائمة مثل هيئة لتمثيل أصحاب المصلحة تكون أكثر اتسامًا بالطابع الرسمي أو لجنة إشراف مكونة بالتساوي بين الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة. ويجب إضفاء

الطابع الرسمي على عمليات صنع القرار وعلى التعامل مع الانتقادات الخارجية، كما يتعين إثبات التركيز على النتائج بصفة منتظمة.

وكل عملية تهدف إلى إضفاء الطابع الرسمي تنطوي على خطر فقدان العملية للديناميكية المطلوبة. ومن ناحية أخرى فإن البنية الضعيفة قد ينتج عنها عدم القدرة على استمرار تنفيذ حوار أصحاب المصلحة. وفي ضوء هذه الخلفية، فإن تواصل الحوار حول المغزى والهدف من حوار أصحاب المصلحة لا يقل أهمية عن تعزيز الرؤية المستقبلية، لإيجاد التوازن الصحيح بين حّيز الحرية الخلّاق للمشاركة والحماسة وبين البنية الكافية. ويجب على هياكل الإشراف ذات الطابع المؤسسي مواصلة التفكير والتعلّم، الأمر الذي إذا نجح تنفيذه فسوف يكون من المرجح أن يظل الدافع موجودًا للتغلب على الأزمات وعدم إسقاط الهدف الأصلي من الحسبان.

يعتبر أحد أكبر التحديات في المرحلة الرابعة هو إدخال "روح التغيير" بشكل دائم والحفاظ عليها. وقد يكون من المفيد أن تكرر المجموعة الأساسية المناهج التي تمّ اعتمادها في المرحلة الأولى، وأ تستمرّ في بناء الثقة والرغبة في التغيير على نحو متوائم.

أسئلة إرشادية مهمة لإنشاء هياكل للرقابة والتعلّم

- ما هي هياكل التعلّم التي يحتاجها حوار أصحاب المصلحة؟
- ما هو هيكل الرقابة الذي تحتاجه عملية حوار أصحاب المصلحة؟
- ما هي الخبرة الخارجية التي نحتاجها لتحقيق مزيد من التعاون؟
- كيف يمكننا اعتماد المزيد من تدابير تنمية القدرات؟
- هل قمنا باختبار استراتيجياتنا للمرحلة الرابعة ومواءمتها عند اللزوم؟
- هل قمنا بتقييم الدروس المستفادة من الحوار وأدرجناها في مرحلة التخطيط التالية؟

مثال عملي من الأردن: تحسين سلامة مصادر المياه في المجتمعات الريفية والحضرية ذات الدخل المتدنّي في حوض نهر اليرموك – المرحلة الرابعة: تطوير التجربة وتطبيقها في مواقع أخرى ومأسستها

المشروع المقام في حوض اليرموك هو تكرار لمشروع حوض الأزرق، ومن المفروض إعادة تطبيق نجاح المشروع السابق في المشروع الحالي. يتبيّن من التجربة الأردنية أن المزارعين لا يلتزمون بتطبيق القوانين والأنظمة على الرغم من وجودها. إن التحدّي للحصول على تخصيص مستدام للمياه ليس فنياً، ولكنّه يكمن في بُنية المجتمع وفي نسيج البلد.

يتشابه الإعداد لاجتماعات اللجنة المركزية لحوض نهر اليرموك على المستوى الأوسط باجتماعات اللجان الفرعية للحوض التي سبق شرحها في المرحلة الثالثة من المشروع، حبث يجتمع الممثلون عن المزارعين، والأمين العام، والممثلون عن الجهات المانحة في نفس القاعة ويتبادلون الآراء ووجهات النظر . المهمّ في الموضوع أنهم يستمعون لبعضهم البعض ويحاول كلّ فريق منهم أن يفهم الآخر.

ويتمثّل دور الوكالة الألمانية للتعاون الدولي في تسهيل إطلاق المشروع وتحفيز الإجراءات.

كانت المجموعات الصغيرة تعكس وجهة نظر منتدى المياه في المناطق المرتفعة الذي تتجه النيّة لجعله منصّة دائمة للنقاش والمعلومات وليس جهازاً لاتخاذ القرارات وتوفير التمويل. بكلمات أخرى، فهو يمثّل "مكان تسوّق" للآراء والمشاريع.

كان الهدف في المرحلة الرابعة من المشروع هو تقييم مستوى النجاح والرضى من خلال مناقشة النهج التشاركي في إدارة المياه مع أصحاب المصلحة، وإعداد التوصيات حول النهج الذي جرى تطبيقه تبعاً لذلك. كما أن هذه الخطوة ستحدّد كذلك الإعداد الأكثر ملاءمة لمأسسة عملية حوار أصحاب المصلحة في قطاع المياه في المستقبل بمساعدة منتدى المياه في المناطق المرتفعة.

2-4 قائمة المراجعة اللازمة لتخطيط وتنفيذ حوار أصحاب المصلحة

قائمة المراجعة التالية هي وسيلة مساعدة لتخطيط حوار أصحاب المصلحة وفقًا للمراحل الأربعة لنموذج التغيير الحواري. وهي تشمل جميع الجوانب المهمة سلفًا بالنسبة للمراحل المختلفة. ويمكن استخدامها أيضًا بعد تنفيذ مرحلة أو أكثر لإعادة النظر في النهج المتّبع. يوصَى بأن يقوم المبادرون أو المنفذون أو المجموعة الأساسية باستخدام قائمة المراجعة بصورة مشتركة حتى يمكنهم التفكير معًا في الجوانب المختلفة ومناقشتها سويًا.

تشتمل قائمة المراجعة على خيارات الإجابة التالية:

6	ينطبق تمامًا
5	ينطبق في الغالب
4	ينطبق إلى حد ما
3	ينطبق بدرجة أقل
2	لا ينطبق إلى حدٍّ ما
1	لا ينطبق

قائمة المراجعة الخاصة بتخطيط وتنفيذ حوار أصحاب المصلحة وفقًا للمراحل الأربعة لنموذج التغيير الحواري.						
المرحلة الأولى: الاستكشاف والمشاركة						
1-1 بناء وسائل التفاعل وتشكيل الحوار	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
هل خصصنا وقتًا كافيًا للتعرف على آراء / وجهات نظر جميع أصحاب المصلحة المعنيين ووضع الأساس لإقامة علاقة بناءة مع الأطراف الفاعلة؟						
هل استطعنا خلال المناقشات الرسمية وغير الرسمية مع الأطراف الفاعلة ذات الصلة توصيل فكرة الطلب والتحقق من تفاعل المشاركين؟						
هل استطعنا استقطاب أطراف فاعلة ذات صلة لتغطية متطلبات الحاجة الملحّة التي يفرضها الطلب المعني وإشراكهم في صياغة الهدف؟						
هل قمنا خلال المناقشات غير الرسمية ببناء مجال للتفاعل يتيح إمكانية تجسيد الأهداف المشتركة والنهج بالرغم من أوجه الغموض القائمة؟						
2-1 فهم السياق	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
هل استشرنا كافة مجموعات أصحاب المصلحة التي يمكنها أن تعطينا نظرة عن الوضع الحالي والتطورات التي يمكن توقعها في المستقبل؟						
هل تتوفر لدينا جميع المعلومات ذات الصلة (البحوث، التطورات الراهنة، الأنشطة القائمة)؟						
هل نحن على علم بالأطراف الفاعلة والعوامل التي يمكن أن تؤثر على الطلب الخاص بنا؟						
هل أجرينا تحليل أصحاب المصلحة وقمنا على هذا الأساس بتخطيط عملية المشاركة؟						

						هل تعرّفنا على النتائج والتجارب السابقة الخاصة بهذا الطلب أو طلب مشابه؟
						هل تعرّفنا على ماهيّة المعرفة المتخصصة التي يجب علينا إدخالها في العملية ومن هم أصحاب المصلحة الذين يجب أن نوفّر لهم هذه المعرفة؟
						هل ناقشنا خلال تحليل الخلافات جميع الخلافات المحتملة التي قد تواجهنا؟
6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**3-1 إنشاء "إطار" جيد للتغيير**
						هل استطعنا إقناع أصحاب المصلحة الأساسيين المهمين لنجاح الحوار بالإشتراك في المجموعة الأساسية؟
						هل نحافظ على وجود توازن بين تطوير الهيكل والإطار اللازمين للإجراءات الإضافية وبين انفتاح العملية؟
						هل نحن متأكدون من أن المجموعة الأساسية (الإطار) تجتمع بانتظام وتقيم علاقة عمل جيدة؟
						هل المجموعة الأساسية (الإطار) مفوضة بما فيه الكفاية؟
						هل تتوفر لدى المجموعة الأساسية (الإطار) معارف كافية بشأن تنفيذ حوارات أصحاب المصلحة؟
						هل تتمتع المجموعة الأساسية (الإطار) بفهم كافٍ للمصالح المختلفة لأصحاب المصلحة؟
						هل وفرنا لمجموعات أصحاب المصلحة ما يكفي من الحوافز أو نقاط الانطلاق التي تصبّ في صالح المشاركة الفعالة؟

						المرحلة الثانية: الإنشاء وإضفاء الطابع الرسمي
6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**2-1 توضيح الأهداف والموارد**
						هل وجدنا إطار فعاليات مناسب (من حيث الموقع، والبرنامج) لعقد أول اجتماع لأصحاب المصلحة والذي يزيد من درجة الاستعداد للمشاركة والحماسة للمسألة؟
						هل نعرف دوافع وشروط مشاركة مختلف أصحاب المصلحة؟
						هل يمثّل أصحاب المصلحة المدعوين المسألة أو نظام التغيير بصورة كافية؟
						هل استقطبنا أصحاب مصلحة مهمين بشكل شخصي قبل انعقاد الحدث من أجل المشاركة؟ هل صممنا عملية المشاركة على أفضل وجه ممكن؟
						هل أخذنا في الاعتبار جميع أبعاد التغيير عند إعداد[7] الفعالية؟
						هل تأكدنا من وجود دعم رفيع المستوى (على سبيل المثال الافتتاح)؟

[7] أنظر أبعاد التغيير في الفصل الخامس

						هل الأهداف والمصالح المشتركة واضحة، بحيث يمكن تحديد/إضفاء الطابع الرسمي على التخطيط المبدئي وشكل التعاون وتوزيع الأدوار بين أصحاب المصلحة المشاركين؟
						هل يؤدي النهج الذي نتبعه إلى شعور أصحاب المصلحة المشاركين بأن آراءهم ستؤخذ على محمل الجد مما سيحافظ على حماستهم للحوار ويعززها؟
						هل قمنا بتعيين إدارة محترفة للجلسات تضمن توفير أجواء تفاعلية وبناء توافق في الآراء وتعزيز النتائج التي يتمّ إحرازها بصورة مشتركة؟
						هل تم توضيح الموارد التي يمكن أن يجلبها ويدمجها مختلف أصحاب المصلحة؟
6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**2-2 التخطيط المشترك للمستقبل**
						هل تم تزويد جميع أصحاب المصلحة المشاركين بما يكفي من المعلومات حول الطلب المعني، بحيث يمكنهم المشاركة في الحوار بشكل فعال؟
						هل قمنا بتخطيط الفعالية، بحيث يتم عمل تقييم مشترك للوضع الراهن بالإضافة إلى إدخال المعلومات؟
						هل تجرى الفعالية بحيث يشعر المشاركون بأن كلامهم يؤخذ على محمل الجد وأن آراءهم توضع في الاعتبار؟
						هل توجد مساحة كافية للتبادل غير الرسمي للآراء وتحليل التجارب؟
						هل هدف التغيير المطلوب بصورة مشتركة واضح لجميع المشاركين أو يمكن صياغته بصورة مشتركة من جميع المشاركين؟
						هل تم تصميم العملية، بحيث يمكن أن يهتم أصحاب المصلحة المشاركون بالتصميم المشترك للمستقبل، على سبيل المثال في اجتماعات أو ورشات عمل؟
						هل تتوفر مساحة كافية للتعلم المشترك؟
						هل عملية التعاون والتواصل مخططة، بحيث تتضح أواصر التعاون خلال فترة زمنية قصيرة وبحيث يمكن تحقيق أولى النتائج؟
						هل تم ضمان أن تصبح أولى نتائج التعاون واضحة في صورة نجاحات بالنسبة لأصحاب المصلحة المشاركين والأطراف الفاعلة الأخرى المهمة؟
6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**3-2 تعزيز الاتفاقات وإنشاء الهياكل**
						هل شكل الاتفاق (مذكرة تفاهم، خطة مشروع، بيان صحفي، إلخ) مناسب للعملية ويشجع على توافق أصحاب المصلحة مع الهدف المشترك؟
						هل يضمن الشكل، الذي يتم به إبرام الاتفاقايت، تحقق عاملي المصداقية والموثوقية؟
						هل تم الاتفاق على أهداف مهمة وهل هذه الأهداف واقعية؟
						هل تم توزيع الأدوار والمسئوليات بين أصحاب المصلحة المشاركين؟

هل تم الاتفاق على جدول زمني واقعي؟						
هل تراعي الخطة أهمية تحقيق نتائج سريعة وواضحة؟						

المرحلة الثالثة: التنفيذ والتقييم						
3-1 ضمان الشفافية والتواصل الجيد	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
هل تم تأسيس هيكل تواصل يتيح تدفق جيد للمعلومات داخليًا؟						
هل خطوات التنفيذ الرئيسية شفافة بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة؟						
هل تعمل المجموعة الأساسية كوسيلة اتصال جيدة بمختلف مجموعات أصحاب المصلحة؟ في حالة وجود أمانة للمشروع: هل تحقق هذه الأمانة اتصالاً جيدًا بمختلف مجموعات أصحاب المصلحة؟						
هل نتابع التقدم الذي تم إحرازه في التعاون وننقله إلى أصحاب المصلحة المشاركين وإلى البيئة المحيطة؟						
هل ندعم استمرار المشاركة الفعالة من جانب أصحاب المصلحة المهمين؟						
هل نعطي مساحة كافية لردود الفعل وندخلها في العملية بصورة بناءة؟						
3-2 تحقيق نتائج والاحتفال بالنجاحات	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
هل نركّز على النتائج التي يمكن تحقيقها بسرعة؟						
هل ننتهز فرصة التعلم من بعضنا البعض ومن النجاحات؟						
هل حددنا نتائج حوار أصحاب المصلحة كنجاحات واحتفلنا بها أيضًا باعتبارها كذلك؟						
هل تم التوصل إلى اتفاق حول كيفية إبلاغ الجمهور بالنجاحات بحيث لا ينشأ أي سوء تفاهم؟						
هل أبلغنا جميع أصحاب المصلحة المعنيين في ميدان آخر من ميادين العمل بالنجاحات بالشكل الصحيح؟						
هل أشركنا دعامين رفيعي المستوى في النجاحات بصورة كافية؟						
هل يتم إبلاغ الجمهور بطريقة مناسبة وهل تستخدم قنوات التواصل بصورة إيجابية من أجل مواصلة التقدم في المسألة؟						
3-3 وضع آليات للتعلم المشترك	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
هل أعدّت المجموعة الأساسية ثقافة للتفكير المشترك وهل تقوم مجتمعة بتقييم التقدم الذي تم إحرازه بصفة منتظمة؟						
هل نقوم بإدخال ردود فعل أصحاب المصلحة في العملية، بحيث يمكن أن ينشأ شعور بالمشاركة الحقيقية؟						
هل يشعر أصحاب المصلحة بأن إسهاماتهم تؤخذ على محمل الجد؟						

						هل يوجد نظام داخلي لمراقبة وتقييم نتائج وجودة العملية؟
						هل هناك نهج متفق عليه لإجراء تعديلات على الإستراتيجية؟
						في حالة وجود هياكل إشراف: هل لهذه الهياكل تأثير كافٍ على النهج والاستراتيجية؟

						المرحلة الرابعة: التطوير والتوسّع أو إضفاء الطابع المؤسسي
6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**4-1 استقطاب داعمين جدد**
						هل يمكن نشر نتائج المشروع أو تكرار العملية في مكان آخر؟
						هل فكرنا مليًا في الاستراتيجيات والإجراءات السابقة وقمنا بتعديلها، عند اللزوم، لمرحلة التوسيع أو التكرار أو إضفاء الطابع المؤسسي؟
						هل نحتاج إلى أصحاب مصلحة جدد وهل قمنا بتحديدهم؟
						هل وضعنا استراتيجية تتيح إنشاء إطار جديد أو توسعة الإطار القائم؟
						هل حددنا أصحاب المصلحة، الذين يعملون كسفراء من أجل مواصلة وتوسعة العمل، و"دربناهم" تدريبًا كافيًا وشركناهم عند اللزوم في المجموعة الأساسية القائمة؟
						هل تم تحديد التحالفات التي تعتبر مهمة لتوسعة العمل؟
						هل يتم ضمان أن يظل الالتزام والملكية قائمة من قبل أصحاب المصلحة المشاركين ؟
6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**4-2 إنشاء هياكل إدارية**
						هل تم تأسيس هياكل يمكن من خلالها ضمان استمرار النتائج على المدى الطويل؟
						هل فهمنا مجال العمل الموسع بصورة كافية حتى يتسنى لنا التخطيط للخطوات المقبلة على نحو ملائم؟
						هل خصصنا وقتًا كافيًا للإعداد لمرحلة إضفاء الطابع المؤسسي/ التكرار/ التوسع؟
						هل حددنا هيكلاً / شكلاً تنظيميًا تحتاج إليه المبادرة أو المشروع أو البرنامج في المستقبل؟
						هل تم تأسيس المجموعة الأساسية "الجديدة" بشكل جيد، بحيث يمكنها تحمل صعوبات مرحلة التنفيذ وموازنتها؟
6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**	**4-3 إنشاء هياكل للرقابة والتعلم**
						هل أوضحنا ما الذي قد يكون مطلوبًا بشكل إضافي لمواصلة التنفيذ (دعم مالي، تنمية قدرات، إلخ)؟
						هل يتم الحفاظ على التفكير المشترك والتعلم الاستراتيجي أيضًا من خلال إنشاء هياكل رقابية وإدارية؟
						هل حددنا تصميم العملية الصحيح اللازم لمواصلة الحوار المشترك الذي يتيح القدر السليم من الهيكلة/التأهيل الحرفي والانفتاح لاحتياجات النظام ومواصلة التطوير؟

						هل جعلنا نجاحات التنفيذ واضحة بالنسبة لأصحاب المصلحة المشاركين وللبيئة المحيطة على نحو ملائم؟
						هل تم إنشاء الهيكل الرقابي الجديد، بحيث يمكنه الاستمرار على المدى الطويل؟

5. حوارات أصحاب المصلحة في شكل إدارة الغيير

شكل رقم 7: *النظرية الفردية للتغيير*

تشكل حوارات أصحاب المصلحة منهجية التغيير من خلال الحوار والتعاون. ولذلك يجب التعامل مع التنوع ليس بصورة هيكلية فقط، ولكن يجب الاستفادة من إمكانات التنوع. وذلك لأن الناس وحدهم هم من يمكنهم تحقيق النجاحات في حوارات أصحاب المصلحة.

ولذلك فإنه من المفيد الإلمام بالمنهجية الفردية في التغيير. وقد سبق بيان مختلف النوايا والدوافع للقطاعات الثلاثة (القطاع العام، القطاع الخاص، والمجتمع المدني) في الفصل الثالث وتم إيضاحها. والآن سيتم تكريس هذا الفصل للاختلافات بين الأفراد.

فنحن جميعا نقوم بتمحيص تجاربنا في الحياة بطريقة معينة. ونقوم باستخلاص استنتاجات بشأن العالم من خلال تجاربنا، ونحسن من تصرفاتنا في المستقبل أو ننشئ هياكل مناسبة للعمل بالنسبة لنا. ونفترض في كثير من الأحيان بشكل غريزي أن الإجراءات المألوفة والمريحة بالنسبة لنا يجب أن تكون كذلك بالنسبة للأخرين. ولدينا وجهة نظر عن العالم، ولدينا نظرية ضمنية للأشياء، ونعرف ما نريد تحقيقه أو تغييره. وعلى هذا الأساس فإننا نقوم بتطوير نظريتنا الضمنية للتغيير، والتي تنشأ منها في النهاية نظرية الممارسة تبعاً للنمط الذي نتعامل به بشكل ملموس. إنّ معظم المبادرات والاستراتيجيات وجهود التغيير تتبع هذه النظرية للتغيير، وتستند على الخطط والتوجهات. وفي كل الأحوال يجب أن يكون لدى المشاركين تصورٌ عن كيفية إجراء التغيير الفردي والإجتماعي والمنهجي على أفضل وجه، أو كيف يكون للتدخل المحدود نتائج إيجابية.

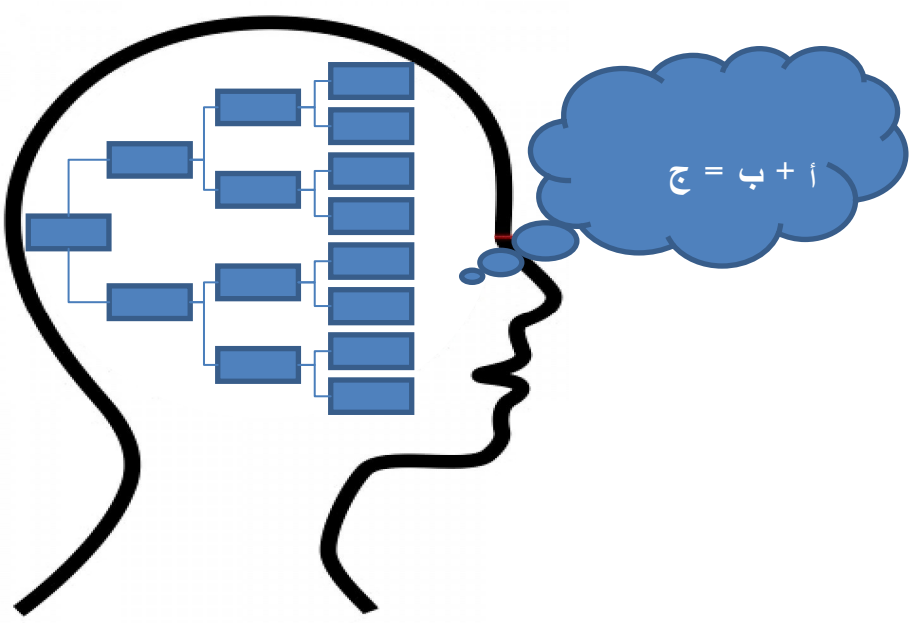
وتبعا للمكان الذي نجد فيه "موطننا الروحي" وفي أي مجموعات أصحاب المصلحة نكون فاعلين يمكن لنظرياتنا في التغيير والممارسة أن تختلف اختلافا كبيرا. ولعل ذلك لا يثير الكثير من الدهشة، ولكن مع ذلك فقد تنشأ أحيانا عقبات ليست بالسهلة تعترض مسار عمليات التغيير الناجحة التي تجري من خلال حوارات أصحاب المصلحة. وبالتالي، فمن مسؤولية كل جهة مشاركة في حوار أصحاب المصلحة، ولا سيما المجموعة الأساسية، إجراءُ حوار حول كيفية إحداث التغيير الأكثر نجاحا.

مثال على نظرية تغير ضمنية، وهي بالأحرى ليست خطية

شكل رقم 8: *النظرية غير الخطية للتغيير*

من المفيد فهم النظريات الخاصة بالتغيير من أجل إدراك التنوع واحترامه. فتصبح التوجهات الخاصة واضحة، ومن خلالها ينمو التسامح تجاه أصحاب المصلحة الأخرين، والذين من الممكن أن يكونوا قد طوروا نظريات ضمنية أخرى عن التغيير مختلفة تماما. ويقوم الجدول التالي بسرد بعض الأسئلة التي من الممكن أن تساعد أصحاب المصلحة (على سبيل المثال :المجموعة الأساسية) في التفكير بشأن نظرياتهم الضمنية الخاصة عن التغيير.

مثال على نظرية تغيير ضمني خطية



شكل رقم 9:النظرية الخطية للتغيير

أسئلة للتأمل في النظريات الضمنية للتغيير:

نظرية الأشياء	• ما هو الوضع الذي يحتاج إلى تغيير؟ • كيف حدث هذا الوضع؟ • ما الذي نحاول الوصول إليه؟ • كيف نفكر في تأثيرات التغيير؟ • ما هي نظريتنا عن الأشياء؟
نظرية التغيير	• كيف نفكر في حدوث التغيير؟ • كيف نفكر في تغير الناس؟ • كيف نغير أنفسنا؟ • ما هي إذًا نظريتنا عن الأشياء؟
نظرية الممارسة	• كيف نقوم عادة بفعل الأشياء؟ • ما الذي نعتقد أنه يعمل بطريقة أفضل؟ • ما هو النهج المهم بالنسبة لنا؟ • ما هي إذًا نظريتنا عن الممارسة؟
النية	• لماذا نفعل ذلك؟ • ما هو الهدف الأكبر من وراء ذلك؟ • كيف يتناسب قصدنا في السياق؟ • ما هو البعد الأكبر وراء الجهود التي نبذلها في التغيير؟
الاهتمام بالنظام	• من المشارك؟ • من أو ما الذي نريد أن نؤثر فيه؟ • كيف يرى الآخرون هذه القضية؟ • ما هو رأي الأخرين عن الأشياء؟ • ما هي نظرية التغيير لدى الأخرين؟ • ما هي نظرية الممارسة لدى الأخرين؟
اهتمامك بنفسك	• من أنا؟ • كيف تؤثر حياتي الداخلية على ما أراه، وما أقوم به، وعلى كيفية القيام به؟ • ما هي نظريتي الشخصية عن التغيير؟

1-5 حوارات أصحاب المصلحة – الأبعاد المختلفة للتغيير

من أجل التعامل بشكل بناء مع المناهج المختلفة، فقد أثبت النموذج التالي نفسه، والذي يقوم في الأساس على نهج (كين فيلبر) المتكامل[8]. يوضح هذا النموذج الأبعاد المختلفة للتغيير ويفتح إمكانيات جديدة للإدارة الناجحة لإجراء حوارات أصحاب المصلحة.

تختلف القناعات الفردية في كثير من الأحيان بشأن كيفية بداية التغيير، وبشأن نماذج التغيير الكامنة وراء الإستراتيجيات المناسبة للتغيير. على سبيل المثال، في حالة المشروع أو المبادرة أو التوجّه. وقد يعتقد شخص ما بقوة أن البصيرة الداخلية هي على الأرجح التي تؤدي إلى التغيير، وبالرغم من ذلك يشارك المرء في مشروع يرمي إلى تغيير الهياكل والقواعد واللوائح.

واستنادا إلى نظريتنا الضمنية للتغيير، فإننا نميل إلى الاقتصار على بُعد واحد أو اثنين من أبعاد التغيير، ونعتقد أننا نعرف كيف يمكن أن يتم دفع التغييرات على الأرجح أو كيف يمكن للناس الاستفادة منها بطريقة أفضل. ونحن نفترض أن الآخرين يشاركوننا طريقتنا في التفكير، وخلافا لذلك فإننا نحاول إقناعهم بأن نظرتنا التي نميل إليها هي الأهمّ بالنسبة للتغيير.

ومع ذلك فإن جميع الأبعاد الأربعة للنموذج أدناه تظهر على أنها تكاملية وليست وجهات نظر متناقضة. ويركز الجانب الأيمن من الرباعي على الملاحظة التجريبية، بينما يراعي الجانب الأيسر في المقام الأول التفسير الموضوعي. ويستهدف النصف العلوي التغيير الفردي، بينما يستهدف النصف السفلي التغيير الجماعي. وتعكس كل وجهة النظر الفردية جانبا واحداً فقط من الواقع. وتتساوى جميع المنظورات الأربعة على جميع المستويات.

يفضّل المشاركون في حوارات أصحاب المصلحة أبعاداً مختلفة جداً للتغيير في كثير من الأحيان. ونتيجة لذلك، يتمّ تركيز الإهتمام على واحد أو اثنين منها، ولكن ليس على جميع الأبعاد، ولذلك يحتاج المبادرون إلى إجراء حوارات أصحاب المصلحة إلى تلبية أفضليات المشاركين، وذلك لاحترام الاختلافات القائمة. وفي الوقت نفسه يجب عدم إهمال الأبعاد الأخرى، بل يجب أن تدمج جميع أبعاد التغيير بما فيه الكفاية في العملية؛ وعندها فقط يمكن تنفيذ العملية بنجاح.

الأبعاد الأربعة للتغيير في حوارات أصحاب المصلحة

	شخصي	موضوعي
فردي	**التحول في الوعي**	**تغيير السلوك**
	• الوعي الذاتي، والنمو الشخصي والروحي • التفكير و "الغوص في اعماق الذات" • التدريب الفردي • تغيير نظم العقيدة والقيم • تطوير المعرفة والقدرات • تنمية المهارات • توجيه القيم الفردية	• التعليم الواسع • توفير المعلومات • التأثير من خلال حملات التوعية • إنشاء إطار الشروط • خلق الحوافز • التأثير في السلوك من خلال التكنولوجيا الحديثة • استخدام وسائل الإعلام

[8] فيلبر 2003

	افتراض: يتغير الناس من خلال معرفة أن الوعي يحدد الكينونة	**افتراض: يجب أن يتأثر الناس لكي يغيروا سلوكهم**
جماعي	**تغيير الثقافة والعلاقات**	**تغيير الهياكل والأنظمة**
	• تغيير التفكير والسلوك الجماعي • التفكير المشترك • التعديل أو إعادة إحياء منظومات القيم • تعزيز المصالحة والدمج والمشاركة • التواصل بين الأشخاص • تعزيز الوعي بالعلاقات • تعزيز الاحترام والاعتراف المتبادل	• تغيير القواعد واللوائح • إدارة العمليات بشكل منهجي • بناء المنظمات والمؤسسات • سن القوانين • تغيير الهياكل التنظيمية • تغيير السياسات • إعادة توزيع الموارد • تطوير نُظم قياس التغيير
	افتراض: سوف يتصرف الناس بشكل مختلف فقط من خلال تغيير التفكير الجماعي والسلوكيات والحوار القائم على الاحترام.	**افتراض: تقوم الهياكل بتحديد الوعي والسلوك**

يمكن استخدام النموذج أعلاه بالشكل التالي:

التأمل الذاتي

قم بالتفكير في اتجاهاتك وكفاءاتك وحدد بُعدَ التغيير الذي تعتقد أن التغيير يبدأ منه. فكّر في الأبعاد التي تراها بالنسبة لك أقل قيمة، أو تقيّمها أنت على أنها سلبية أو غير مهمة. فكّر كيف يمكنك بناء المهارات الخاصة بك، وتضمين جميع الأبعاد في عملية التغيير بمرونة.

مراقبة النظام

قم بتقييم مختلف الجهات الفاعلة في حوار أصحاب المصلحة بموضوعية، وملاحظة ميولهم إلى بُعد خاص للتغيير (فهنالك، على سبيل المثال، أشخاصٌ يضعون قيمة كبيرة للهياكل، والبعض الآخر يجد هذا الأمر غير مهم، ويركّز بدلاً من ذلك على تحسين التواصل). قم بتوسيع المهارات الخاصة بك لإبقاء البُعد المفضل لكل أصحاب المصلحة في الاعتبار، وفي نفس الوقت تحقيق فهم أكبر لأهمية جميع الأبعاد.

كفاءة العملية

احرص على اتباع نهج أكثر دقة لملاحظة ماهية بُعد التغيير والتوقيت الذي يتم فيه الاستعانة به في حوار أصحاب المصلحة. متى يجب تحسين إدارة العلاقة؟ متى يلزم وجود المزيد من المعلومات؟ متى يجب خلق مساحة للتأمل الفردي؟ متى تساعد الهياكل مثل الاتفاقات والخطط؟ قم بتنمية الإحساس بالملاءمة وفقدان البُعد. حتى تتمكن من معرفة دمج جميع الأبعاد المرتبطة بالأوضاع في تصميم عملية حوار أصحاب المصلحة.

مثال لدمج أبعاد التغيير الأربعة في عملية تصميم فعالية حوار أصحاب المصلحة

تغيير الوعي

- تعتبر اللقاءات الشخصية في حوارات أصحاب المصلحة شرطاً أساسياً لتغيير المواقف وإظهار الرغبة في التعاون. وبالتالي فمن المهمّ السماح باللقاءات الشخصية في فعاليات حوار أصحاب المصلحة، خاصة إذا كان المشاركون لا يعرف بعضهم بعضًا، أو كانت لديهم مصالح متضاربة. لذا يمكن على سبيل المثال تنظيم لقاءات تمهيدية غير رسمية، ومناقشات المائدة المستديرة، والاجتماعات غير الرسمية أو العمل الجماعي المضمون مع عدة فرق من مختلف مجموعات أصحاب المصلحة.

تغيير السلوك

- عند فقدان المعلومات الاساسية عن الوضع في الماضي أو الحاضر أو المستقبل يصبح أصحاب المصلحة في وضع لا يمَكِّنهم من اتخاذ قرارات مناسبة أو تقديم توصيات. ويمكن أن يصبح توفير المعلومات، والأفضل بشكل تفاعلي، عاملاً من عوامل النجاح. ويمكن دمج الدورات التدريبية الفنية إذا لزم الأمر. ويجب التأكُّد في استراتيجيات التواصل من أنّ جميع أصحاب المصلحة يفهمون الجوانب التقنية والعلمية للتغيير المطلوب.

تغيير الهياكل والأنظمة

- هناك تأثير كبير ومحوري للغرف وترتيبات الجلوس على النتائج التي يتم الحصول عليها. وتتجاهل برامج الفعاليات التي تحوي العديد من المحاضرات المبدئية خبرات واستعدادات التصميم لأصحاب المصلحة. ومع ذلك فإن وجود أية بنية يعتمد عليها للبرنامج تمثل قاعدة أساسية وعاملًا محوريًا للتحرك بشكل مركز على النتائج في أي وسط يتّسم بالتشابك.

تغيير الثقافة والعلاقات

- من المهم في حوارات أصحاب المصلحة خلق مساحة يلتقي فيها المشاركون كأناس عاديين، ويمكنهم التحدث مع بعضهم البعض، لكي لا يصبحوا مستمعين سلبيين أو مجرد مراقبين. ولا يعبّر كل أصحاب المصلحة عن أنفسهم بالطريقة ذاتها. ويجب الإستماع أيضا إلى أصحاب المصلحة الأقل نفوذاً بحيث تتاح لهم إمكانية التعبير عن مصالحهم، وتساعدهم في ذلك فعاليات في البرنامج، يستطيع المشاركون من خلالها تصور توجّهات الآخرين وتبادل الخبرات ووجهات النظر معهم.

2-5 حوارات أصحاب المصلحة كحجر أساس للإدارة الجماعية

يتمّ تصميم التصوّر المستقبلي وطرق التنفيذ في حوارات أصحاب المصلحة بعملية إبداعية. تبدأ هذه العملية من قبل المبادرين ويجري تمكينها من خلال الإطار التنظيمي من قبل إحدى المجموعات الأساسية مما يضمن سير العملية بنجاح. وهذا يترك تأثيره على النظام شديد التغير: فمن الناحية المثالية، يجري تحسين النظام من خلال هذه العملية للتعاون والحوار، ويمكن الوصول إلى نتائج وحلول أكثر كفاءة. وبالتالي ففي إطار هذا النظام للتعاون والحوار تؤول لإدارة العملية مهمة إدارية خاصة دون التقيد بالتدرجات التقليدية (الصارمة).

لا تزال الأدبيات والمراجع الحالية عن الإدارة موجهة بقوة إلى الفرد، وفيها ينبغي على الفرد بناء قدراته أو تطويرها. وهذا الجانب مهمّ في حد ذاته، ولكن حتى الآن لم يتمّ من خلال هذا البحث تحديد كيف يمكن لهذه المهارات الفردية خلق أجواء تتيح للناس إمكانية صياغة المستقبل معا.

ويجب على نموذج الإدارة الجديد بناء جسر يربط بين المسار الداخلي المتغير والمسار الخارجي المتغير. ويجب على الفرد في المسار الداخلي أن يكون على علاقة بالكل، وأن يعيد النظر في أعمالهم الإدارية وتركيزهم. أم االمسار الخارجي فيركّز على التغييرات الهيكلية التي تم طرحها بصورة مشتركة في إطار التعاون والحوار.

ويركز مفهوم القيادة الجماعية [9]على مقدرة الناس على تقديم مساهماتهم في مستقبل أكثر استدامة، حيث يستطيعون المشاركة في ممارسة الإدارة بمرونة، تبعاً للاحتياجات، والخبرة أو مجال المسؤولية. ويصبح الحوار في مركز القيادة الجماعية نموذجا للتغيير، وينشأ منه الاعتقاد بأن التقدم والابتكار ينشأ فقط من رحم الاختلاف. وبالتالي تسهم القيادة الجماعية بتغليب المصلحة العامّة، ويُسمح بالتغلب على وجهات النظر الخاصّة الأنانية. وتنشأ من خلال القيادة الجماعية الثقة المتبادلة بين المشاركين، والسير بالفعاليات بشكل أسرع، وبالتالي يزداد الاستعداد لمسؤولية المشاركة. ومن الممكن أن يتم تأسيس منهج القيادة الجماعية على غرار المنهج الذي تتبعه الإدارة المشتركة [10] داخل المنظمات، ولكنها في الأساس تكون ذات صلة بإدارة المشاريع والمبادرات المعقدة والتي يتم فيها احتواء مختلف أصحاب المصلحة في المجتمع.

التحدّيات القياديّة في حوارات أصحاب المصلحة

الإشارة إلى أهمية التغيير	تنشأ القيادة الجماعية عندما يقوم الناس بالتعرف على المنافع المتبادلة عاطفياً مع إمكانية المساهمة المشتركة في التغيير.
تشجيع التغيير في ظل بيئة غير تدريجية	على الرغم من أنه يوجد في معظم حوارات أصحاب المصلحة جهات فاعلة متباينة القوة والنفوذ، إلا أنه لا يكون هنالك تمايُز في التعامل معها (لا سيما في المجموعات شديدة الإختلاف)، ويجري التعاون والحوار على نفس المستوى بغضّ النظر عن التبايُن فيما بينها.
ظهور مهامّ قياديّة جديدة	تبرز مهامّ قيادية جديدة لتيسير الحوار والوساطة بين أصحاب المصلحة المشاركين، والمنظمات والمؤسسات المشاركة، وتعتبر من العوامل الحاسمة لنجاح إجراء حوارات أصحاب المصلحة.

[9]كونل 2008
[10]www.sharedleadership.com

تطوير الكفاءات الخاصة بالتواصل	غالباً ما تكون الأنشطة القيادية غير مرئية، ونادراً ما تكون منظّمة، وهي في كثير من الأحيان غير رسمية. وهذا يتطلب مستوى عال من المرونة والتواصل والاستعداد لتعلم "اللغة" التي تجري فيها مخاطبة مختلف أصحاب المصلحة.
المحافظة على عملية الحوار	تحتاج الإدارة في حوارات أصحاب المصلحة إلى القدرة على المحافظة على عملية الحوار في حالات النزاعات، وحالات الشك أو الريبة. ويساعدها في ذلك أن تكون قادرة على الاستماع، وإدارة العملية بمرونة وأمانة أيضاً، وعدم السماح للتقديرات الخاصة بأن تأتي في المقدمة.
الاشتراك في أمر جديد ومجهول	تتطلب القيادة في حوارات أصحاب المصلحة الإستفادة من التجارب، ويعتبر الاستعداد لاقتحام العوالم المجهولة، وتحمل المخاطر شرط مسبق للنجاح.
إدارة الأمور المعقّدة	تعتبر حوارات أصحاب المصلحة بطبيعتها متشابكة. ويتطلب الأمر إدارة الآراء ووجهات النظر، والمناهج المختلفة باستمرار لإيجاد توافق في الآراء.
الالتزام بهدف أكبر	تتطلب القيادة في حوارات أصحاب المصلحة الإستعداد للالتزام بهدف مشترك أكبر. ويتم تسليط الضوء على المبادئ والقيم مع عدم تمثيل المواقف المتشددة.

وتخلق القيادة الجماعية جواً من المسؤولية المشتركة، والالتزام والرغبة في إيجاد حلول مشتركة للتحديات العالمية والمحلية. وتنتج الثقة من عملية إشراك أصحاب المصلحة في عمليات التشاور والعمل وصنع القرار، وتسمح بتبادلٍ خلّاق وبنّاء بين الأطراف المشاركة. ويقوم الناس ببناء علاقات مع بعضهم البعض بدافع من الهدف المشترك، ويصيغونها باحترام، ويقومون بتمكين ذلك التعاون المؤثّر والموجّه نحو تحقيق النتائج.

3-5 إدارة حوارات أصحاب المصلحة – مهمّة إدارية للمستقبل

تحتاج حوارات أصحاب المصلحة إلى الإلتزام من قبل المبادرين والأشخاص الذين يتوسطون بين مختلف أصحاب المصلحة ومصالحهم، ويتوجّب عليهم القيام بتطوير عملية الحوار بطريقة بنّاءة من خلال المشاركة في المعلومات أو الوساطة والإلتزام بالمشاركة في كافة العمليات.

وبإمكان المبادرين بحوار أصحاب المصلحة بدء العمليات، وتنظيمها، والتشاور في عملية الحوار، أو تقديم ومتابعة فعاليات الحوار. وتتكون المجموعة الأساسية في معظمها من المبادرين من مختلف المجالات أو القطاعات. ويجب على هؤلاء فهم الخلفيات ووجهات النظر العالمية لأصحاب المصلحة وأن يكون بإمكانهم بناء الثقة في العمل وفي عملية الحوار.

وغالباً ما يعتمد نجاح حوار أصحاب المصلحة على المبادرة الفردية للمشاركين. وعلى قدرة الجمع بين مختلف الجهات الفاعلة للتعاون البنّاء من خلال إدارة جديدة تتجاوز نماذج الإدارة التدرّجية أو الإملائيّة.

كما أن يتوجّب على المبادرين بحوار أصحاب المصلحة أيضًا الإهتمام بفرص التطوير، وأن لا يتركونها تضيع دون أن يُستفاد منها. وكذلك تولّي مسؤوليات الإدارة في الأنظمة المعقدة، والتي من الممكن أن تؤدي للوصول إلى حلول مبتكرة إذا ما قام أصحاب المصلحة بالتفكير والعمل المشترك بشأن المواقف التقليدية والشخصية والأيديولوجية.

ويتجاوز المبادرون بحوار أصحاب المصلحة الواقع الحالي؛ ويكونون على استعداد للمجازفة والدخول إلى مناطق مجهولة. فهم يطمحون إلى حلول جديدة مبتكرة، ويسلكون طرقا غير عادية. ويمتلكون القناعة بما يطمحون إليه، وكذلك زملاؤهم وجميع المشاركين في هذه العملية. وهم يعرفون أن الناس يمكنهم أن يجدوا حلولاً خلاقة وبنّاءة فقط، إذا ما تجنّبوا الاختلافات اثناء الحوار. وهم يعلمون بداهة أن حلول مشكلة معقدة تتطلب وجهات نظر متعددة، وأنّ الاحترام المتبادل يجب أن يتجاوز الاختلافات الفرديّة للوصول إلى التكامل والإجماع المتّفق عليه.

ويُعتبر المبادرون بحوار أصحاب المصلحة مبتكرين لأنهم يقومون بتشجيع الأفكار التي يعتبرها البعض غير واقعية. وتعتبر الدرجة العالية من المثابرة أمراً نموذجياً بالنسبة لهم، لأنهم يعتقدون أن الذكاء الجماعي هو الذي يثبت نفسه في نهاية المطاف. وهم مقتنعون بأن الحوار هو أفضل طريقة لحل أي مشكلة معقدة، وأنه أمر مُجدٍ للتعامل مع الأزمات بنجاح. فهم يتسمون ببُعد النظر لأنهم يأخذون بعين الإعتبار كل شيء، حتى الاحتمالات المختلفة تماما، وهو ما يمكّنهم من التعامل مع الأزمات والخلافات برباطة جأش نسبية.

ويهتم المبادرون بحوار أصحاب المصلحة بالمحافظة على بقاء جميع الأشخاص ذوي الصلة في العملية، ويقومون بالتحقق من الأهداف مرارا وتكرارا مع المشاركين، ويقومون بإعادة التفاوض، ويشاركون بانتظام في عملية تقييم الحوار. وهم قادرون على إنشاء شبكات العلاقات، والتعامل مع سبل التواصل الرسمي وغير الرسمي ومراقبة العملية برمّتها.

كما يكون لدى المبادرين بحوار أصحاب المصلحة القدرة على رؤية الأمور من منظورات مختلفة، والتعامل البنّاء مع العوائق وحل المواقف المعقدة بهدوء. ويقومون بتنظيم الحوارات ضمن أُطر وهياكل وتحفيز المشاركين من أجل هدف أكبر.

ودائما ما تنشأ في حوارات أصحاب المصلحة مرارا وتكرارا حالات من عدم الثقة والانسحاب والميل إلى تحديد المواقف، وخاصة إذا كان أصحاب المصلحة غيرَ معتادين على العمل معا بشكل تشاركي. ولهذا تحتاج حوارات أصحاب المصلحة إلى المبادرين كمحفزين يتولّون القيادة الجماعية في نسق غير تدرّجي.

ويولي المبادرون أهمية كبيرة لمفهوم القيادة الجماعية، الأمر الذي يؤدي إلى تولي المسؤولية الجماعية للتغيير الموجّه نحو الصالح العام. ومهتمون بأن يبقى أصحاب المصلحة المختلفون ملتزمين بالهدف المشترك المتمثل في عملية الحوار. وهذا يساعد على التأكد من أن جميع أصحاب المصلحة لا يرون مصالحهم الخاصة فقط، وإنما مصالح الجميع، وبالتالي تكون هناك إمكانية للوصول إلى حلول جديدة.

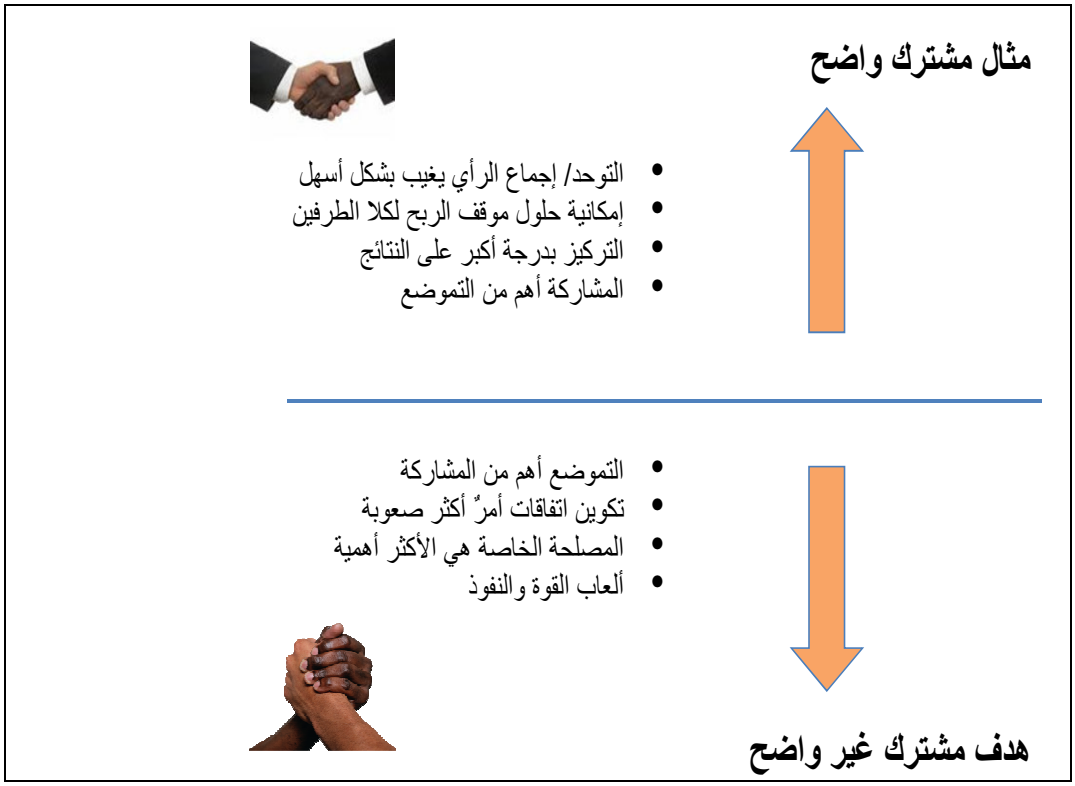
6. التواصل في حوارات أصحاب المصلحة

يهدف التواصل إلى ربط الجهات الفاعلة المشاركة ببعضها البعض بداية من الشروع في حوارات أصحاب المصلحة وحتى تنفيذها. فعندما يقوم الناس بالتواصل بعيدا عن الحدود التنظيمية والثقافية ويعملون على إجراء عملية التغيير، فإن الأمر يتطلب مجموعة من الشروط التي تمكنهم من التعاون المشترك لتحقيق هدف مشترك، ويتطلّب الأمر دعم الطرق البنّاءة للتعامل مع النزاعات والتوترات. فالثقة والاحترام المتبادل، والشفافية والانفتاح على وجهات النظر والمواقف المختلفة تعتبر هنا أمورا ضرورية.

ويتطلب الحوار الناجح بين أصحاب المصلحة أن يقوم الأفراد المشاركون والشركات والمؤسسات والمنظمات التي تمثلهم، بإدراك القيمة المضافة لمشاركة مختلف أصحاب المصلحة، **وقيمة الالتزام**.

وقد تبدو المشاركة مختلفة بالنسبة لكل فرد، وتتعلق بعوامل مختلفة مثل القيمة المضافة للمشاركين، والمصالح الخاصة أو التنظيمية، أو فيما يتعلق بالهدف من التغيير. وهذا الأخير له أهمية خاصة في قيمته باعتباره **هدفاً مشتركاً**. ويصبح الحوار مهدّدا بالفشل إذا كانت قيمة الالتزام متدنّية جداً أو أصبح الهدف غير مشترك.

فجملة المصالح المختلفة، وأوجه عدم المساواة في السلطة والصراعات والمحاولات الفردية للتأثير على العملية هي أمور تحدث في كل حوارات أصحاب المصلحة. ومن الممكن أن تمنع الإدارة الحكيمة للعملية والتواصل الجيد من أن تصبح عملية الحوار والتعاون مهددة أو أن تتضرّر نتائجها.



شكل رقم 10: *وضوح الهدف في حوارات أصحاب المصلحة*

فالتخطيط الكافي وإجراء التواصل أمر أساسي في هذا السياق لنجاح حوار أصحاب المصلحة. ويكون لدى حوارات أصحاب المصلحة المشتركة بنية اتصالات معقدة، تجمع بين مختلف العناصر الفاعلة من ذوي المصالح والخلفيات المختلفة.

ومن المهم إشراك كافة الجهات الفاعلة ذات الصلة في عملية التواصل. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يجب الحفاظ على استمرار التواصل داخل مجموعات أصحاب المصالح المختلفة وفيما بينها في حوار أصحاب المصلحة. كما يجب أن تؤخذ الاحتياجات الاجتماعية والمكانية لمختلف الجهات الفاعلة والمجموعات ذات المصالح في الاعتبار، وكذلك عمليات التواصل الفردية في حوار أصحاب المصلحة المطوّل الذي يطول أمده أكثر من المدّة المقرّرة.

ويمكن أن تختلف عمليات التواصل في حوار أصحاب المصلحة تبعاً للاستخدام الداخلي أو الخارجي. وفيما يلي يتم عرض مستويات التواصل في حوار أصحاب المصلحة وشرح متطلبات التواصل داخل مستويات التواصل المختلفة وفيما بينها.

6-1 مستويات التواصل في حوارات أصحاب المصلحة

التواصل الجيد هو عامل من عوامل النجاح الرئيسية في حوار أصحاب المصلحة. وهذا يتعلّق بالتواصل مع أصحاب المصلحة المشاركين ومع أولائك الذين لم يشاركوا في حوار أصحاب المصلحة، ولكن مطالبهم تصبح مهمة على المدى الطويل.

والشروع في حوار أصحاب المصلحة يتطلب فهم مجال العمل لتلك المطالب. وهذا ليس ضروريا فقط لإشراك جميع أصحاب المصلحة في الحوار، بل كذلك أيضا للتخطيط الأولى للتواصل. وعلى المرء أن يميّز بين التواصل الداخلي والخارجي.

- **فالتواصل الداخلي** يتضمن التواصل بين المنظمات والجهات الفاعلة المشاركة مباشرة.
- أما **التواصل الخارجي** فيقصد به ذلك التواصل الذي يحدث مع الجهات الفاعلة المشاركة في حوار أصحاب المصلحة بشكل مباشر مع الجمهور الواسع أو غيره من الجهات الفاعلة ذات الصلة، والتي لا تكون مشاركة في هذه العملية أو تكون مشاركة ولكن بشكل غير مباشر.

ويمكن توضيح نظام التواصل الكامل لحوار أصحاب المصلحة في النظام نفسه. ويعتمد مسار ونتائج حوار أصحاب المصلحة في الأساس على التواصل الجيد على كلا المستويين الداخلي والخارجي. ومن الضروري فهم نظام الحوار والتعاون الكامل لكي يمكن تخطيط التواصل الداخلي والخارجي وتنفيذه بشكل صحيح. وبهذا يمكن أن نتعرف على أي من المستويات يكون التواصل ضروريا.

شكل رقم 11: *مستويات التواصل في حوار أصحاب المصلحة النموذجي*

6-1-1 مستويات التواصل الداخلي

التواصل الداخلي الفعال هو شرط أساسي لبناء الثقة بين أصحاب المصلحة المشاركين. ووفقا لهذا الأساس فقط من الممكن تحقيق نتائج مشتركة. فانعدام الثقة يؤدي إلى التأخير، أو في أسوأ الأحوال يؤدي إلى وقف التعاون. ولذلك، فإن جودة التواصل الداخلي أمر حيوي لنجاح حوار أصحاب المصلحة. وفيما يلي شرح خطوط التواصل الداخلية الفردية.

التواصل داخل المجموعة الأساسية

لتنفيذ حوار ذوي الصلة المشتركة، فإنه من المفيد في نموذج DCM، وكما هو موضح في المرحلة الأولى (الاستكشاف والإشراك) من حوار أصحاب المصلحة، أن يتم بناء مجموعة أساسية صغيرة بالمعنى المقصود من إطار مناسب. ومن الناحية المثالية، فإن المجموعة الأساسية تتكون من أصحاب المصلحة الرئيسيين وتتعزّز بالإهتمام وبالدوافع الخاصة ببدء حوار أصحاب المصلحة وتنفيذه.

ومن المهم في عملية التواصل أن يُلمّ أعضاء المجموعة الأساسية بجميع المعلومات الضرورية، وبمعرفة الإجراءات والتخطيط المشترك للعملية. وكلما كانت أجواء العمل في المجموعة الأساسية أفضل، كلّما كانت النتائج أفضل. ومن المُجدي عند بناء

الفريق أن تُستثمر اللقاءات الشخصية العادية في التواصل الجيد. وسرعان ما تصبح الثقة والاحترام المتبادل عاملا من عوامل النجاح، وخاصة عندما يتعلق الأمر بإدارة الأمور المعقّدة، وإيجاد الحلول للتحديات.

التواصل بين المجموعة الأساسية وأصحاب المصلحة المشاركين

يعتبر التواصل بين المجموعة الأساسية وأصحاب المصلحة المشاركين أمرًا ذا صلة أساسية في المرحلة الثانية (إضفاء الطابع الرسمي لحوار أصحاب المصلحة)، والمرحلة الثالثة (تنفيذ الأهداف المتفق عليها).

وينبغي أن يؤخذ في الاعتبار أن يشعر أصحاب المصلحة المشاركين بالاهتمام والإعلام الجيدين. واستناداً إلى تحليل أصحاب المصلحة فإنه يجب النظر في الكيفية التي ينبغي التواصل بها مع أصحاب المصلحة والأمور التي يجب أن تأتي في المقدمة.

في بعض الأحيان قد يكون من المهم أيضًا أن يضمّ أعضاء المجموعة الأساسية بشكل غير رسمي وبشكل شخصي أصحاب المصلحة المهمّين، والسؤال عن وجهات نظرهم، وترويج المشاركة في عملية التغيير. وينبغي أن تقوم المجموعة الأساسية، أو المقدّمون المحترفون على الأقل، بإجراء المناقشات الأولية مع أصحاب المصلحة المحددين، لا سيما قبل انعقاد فعاليات أصحاب المصلحة. وهذا يساعد على تقييم "بيئة العمل" والكشف عن الخلافات في وقت مبكر، والمساعدة على تكيّف أصحاب المصلحة مع فعاليات الحوار.

وفي المراحل المختلفة لحوار أصحاب المصلحة، فإن الأشكال المختلفة للتواصل تعتبر مناسبة. وهذا يعتمد على أصحاب المصلحة المشاركين، وعلى الوضع القائم. وبالرغم من ذلك، فإن الاتصالات الشخصية غير الرسمية هي دائما الخيار الأول عندما يتم الإعداد للاجتماعات الهامة أو عندما يتوجّب إزالة الصعوبات. فالانفتاح والشفافية هما السبيل لتحقيق النجاح.

ويشارك الناس بفعالية عندما يتم أخذهم على محمل الجد ويتم الاعتداد بآرائهم. فالذي يسمح بردود الفعل والانتقادات، يكتسب عامل الثقة. وبزيادة مستوى الثقة في نظام حوار أصحاب المصلحة تصبح "تكاليف الصفقات" أقل، لأن تلك التكاليف تنشأ من الريبة، وسوء الفهم، والشكوك أو المخاوف.

التواصل بين أصحاب المصلحة المشاركين ومؤسساتهم

يكون هناك في حوارات أصحاب المصلحة المشاركين على الأقل ممثلين عن المؤسسات، وهذا يعني العاملون في الشركات، والهيئات العامة، وجمعيات أو منظمات المجتمع المدني. وهم في هذه المواقف لا يمثلون مصالحهم الشخصية، ولكنهم يمثلون في المقام الأول أرباب العمل في مؤسساتهم. ويمكن أن تؤثر العلاقات بين المؤسسات المشاركة وممثليها في بعض الأحيان إلى حد كبير على مسار الحوار مع أصحاب المصلحة.

فعلى سبيل المثال، يستطيع ممثلوا مؤسسة ما من خلال التبادل المكثّف للآراء فهمَ موقف أصحاب المصلحة الآخرين بشكل أفضل. وفي الوقت نفسه فإن اتخاذ القرارات ومجالات المناورة تكون مقيدة بالتعليمات التي يتلقّونها من رؤسائهم. ويجب عليهم في كثير من الأحيان عدم الإفصاح عن أية تنازلات قد يقومون بها لرؤسائهم. ويكون هذا الإجراء في العديد من حوارات أصحاب المصلحة أماً مُحرجاً وصعباً للغاية، ويدرك هذا جميع أصحاب المصلحة المشاركين في الحوارات، وعليهم أن يتعاملوا معه بالتفاهم.

وينبغي على أعضاء المجموعة الأساسية أن تدعم هذا المستوى من التواصل من خلال الوساطة للوصول للنجاحات الصغيرة أو لتحقيق نتائج من حوار أصحاب المصلحة لصنّاع القرار في المؤسسات المشاركة أو من خلال الرعاية الفردية. وذلك لمنع شعور

الداعمين غير المباشرين في المؤسسات المشاركة بعدم الاهتمام بهم على النحو الكافي، مما قد يؤدّي بهم إلى انتقاد العمليّة بسبب نقص المعلومات، أو إلى أن يفقدوا اهتمامهم، لأنهم في أسوأ الأحوال يستطيعون عرقلة العملية برمّتها.

التواصل بين المجموعة الأساسية والداعمين الرئيسيين / النقّاد

إن التواصل مع الداعمين الرئيسيين مثل صناع القرار السياسي أو الاجتماعي أو القطاع الخاص الذين يواجهون مطالب حوار أصحاب المصلحة بشكل إيجابي هو أمر يجب التخطيط له بعناية فائقة. ويعتبر التصرف المناسب أمرا منطقيا في التواصل. وتؤخذ في الاعتبار هنا بهذا الصدد احتياجاتهم فيما يتعلّق بحجم المشاركة والشكل وانتظام تدفّق المعلومات. ومن الممكن أن يؤدي الدعم الفردي للمؤيدين إلى منع فقدان هؤلاء للإهتمام بمطالبهم ومنع فقدان دعمهم. وينبغي كذلك مراعاة التخطيط بشكل كاف للتواصل مع النقاد المحتملين للمطالب أو المنتقدين لحوار أصحاب المصلحة. ويمكن للدعم الشخصي الفردي، من خلال أعضاء المجموعة الأساسية على سبيل المثال، أن يحدّ من مدى الانتقادات القائمة إذا لزم الأمر أو يقوم بتحييد النقّاد.

6-1-2 مستويات التواصل الخارجية

يتضمّن التواصل الخارجي إعداد معلومات عن ميدان العمل المحيط وعن المحتويات، والأهداف، والإجراءات، ونتائج حوار أصحاب المصلحة. ومن الممكن أن يكون هذا الإعداد تبعاً لاهتمامات الجمهور أو وسائل الإعلام أو أحد الأطراف الفاعلة الخارجية غير المشاركة في حوار أصحاب المصلحة.

ويمكننا هنا أيضا تحديد خطوط التواصل المختلفة. وغالبا ما يكون التواصل الخارجي أحادي الأبعاد عندما ينطلق من أصحاب المصلحة المشاركين. حينها يكون من الصعب إدراك تأثير هذه المعلومات على ميدان العمل، ويصبح هذا التواصل في بعض الحالات شديد التعقيد. ولذلك فإنه من المهم التخطيط الجيد للتواصل الخارجي، واختيار الوقت المناسب لذلك. وفيما يلي شرح لخطوط التواصل الخارجي الفردية.

التواصل بين المشاركين في حوار أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة الخارجية من ميادين العمل المحيطة.

في أغلب الأحوال تجري حوارات أصحاب المصلحة تحت مراقبة الجهات الخارجية الفاعلة، والتي تكون مهتمة فقط بالموضوع بشكل غير مباشر، ويكون لديها تحفّظات على تحقيق المطالب، أو أن تقف منها موقف المتشكّك، أو المعارض لها من الأساس.

أما قوة المراقبة النابعة من ميادين العمل المحيطة، فهذا أمر يعتمد على الموضوع والمغزى السياسي للمطالب. وفي هذا الإطار يجب مراعاة الدور الذي يقوم به المراقبون من الجهات الخارجية الفاعلة عند التخطيط للتواصل الخارجي. فمن الممكن أن يُعَرِّض النقدُ غيرُ المتوقع النظامَ الهشَّ لحوار أصحاب المصلحة للخطر. ولذلك فإنه قد يكون من المستحسن تقديمُ المعلومات بانتظام إلى الجهات الفاعلة لا سيما المتشككين منهم، وبهذا يزداد فهمهم للغرض من الحوار ولآفاق النجاح لحوار أصحاب المصلحة.

التواصل بين المشاركين في حوار أصحاب المصلحة ووسائل الإعلام

تتم متابعة حوارات أصحاب المصلحة عن كثب من قبل وسائل الإعلام، على سبيل المثال، حوارات أصحاب المصلحة، التي تتمّ بمبادرة من قبل القطاع العام، والتي تجري غالباً في بيئة سياسية. وفي المقابل هناك حوارات أخرى لأصحاب المصلحة تجد قليلا من الاهتمام العام. ومن الممكن أن يكون من شأن النجاح في التواصل مع وسائل الإعلام أن يدعم حوار أصحاب المصلحة. وبشكل عام، فإنه لا ينبغي إعلام وسائل الاعلام في وقت مبكر عن حوار أصحاب المصلحة، إلا إذا كان ذلك أمرًا لا مفر منه لأسباب سياسية. إلا أنه ينبغي إعلام وسائل الإعلام فقط إذا كانت النجاحات الأولية مرئيّة.

ونظراً إلى أن عمليات التواصل داخل نظم حوارات أصحاب المصلحة غالباً ما تكون معقدة وتتطلب الكثير من الرعاية والاهتمام، فمن المنطقي توجيهها من خلال المجموعة الأساسية أو الأمانة العامة للمشروع. ويجب على هؤلاء فهم الخلفيات ووجهات النظر العالمية لمختلف أصحاب المصلحة وأن يكون بإمكانهم بناء الثقة في عملهم وفي عملية الحوار. ويجب أن تُحمَل تصرفاتهم على النهج الموجّه نحو الحوار المفتوح.

مستويات التواصل في حوارات أصحاب المصلحة:

يتم التواصل الداخلي مباشرة بين جميع أصحاب المصلحة المشاركين في حوار أصحاب المصلحة والمؤسسات وممثليهم.	
التوصيات	**الغرض/ النتائج**
التواصل داخل المجموعة الأساسية • تأكد من أن جميع أعضاء المجموعة الأساسية على علم تام بكافة القضايا ذات الصلة والتطورات. • شارك في التخطيط للخطوات وتنفيذ حوار أصحاب المصلحة. • قم بتمكين الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية بانتظام أو عقد المؤتمرات الصوتية. • قم بالتأكيد على هيكل الفريق والعناية بالعلاقات بين أعضاء المجموعة الأساسية. • احرص على الاعتناء بالتواصل غير الرسمي. • تأكد من أن المجموعة الأساسية تعكس بصورة منتظمة العملية المشتركة.	• الحرص على تعزيز ثقة الجهات الفاعلة ببعضهم البعض. • تعزيز التزام المجموعة الأساسية. • تثبيت ثقة أعضاء المجموعة الأساسية ببعضهم البعض. • تعزيز الثقة، والثقة بالنفس لأعضاء المجموعة الأساسية في العمل المشترك. • المجموعة الأساسية لها كيان ثابت باعتبارها إطاراً جيدًا للتغيير. • المشاركة في عملية التغيير.
التواصل بين المجموعة الأساسية وأصحاب المصلحة المشاركين • تأكد من أن جميع أصحاب المصلحة المشاركين بإمكانهم رؤية التطورات وتتبعها. • عليك ضمان أن تكون قادراً على التواصل وتبرير التغييرات في عملية التخطيط على نحو كاف. • قم بإبلاغ أصحاب المصلحة بشكل منتظم من خلال تقارير العملية، والنشرات الإخبارية، وتوثيق الاجتماعات، إلخ. • قم بالإعداد المناسب للاجتماعات الشخصية والمؤتمرات الهاتفية (جدول الأعمال، والموقع، إلخ)	• تعزز الشفافية والمصداقية في العملية. • الحرص على تعزيز ثقة الجهات الفاعلة ببعضها البعض في العملية المشتركة. • يشعر أصحاب المصلحة المشاركون من خلال المعلومات والتناول الصادق بالانخراط في العملية والمشاركة. • يتم تعزيز الثقة المتبادلة بين أصحاب المصلحة، والمجموعة الأساسية والنتائج المتوقعة من خلال مصداقية العملية.

• عليك أن تضمن توفير المساحة الكافية للإجراءات الخاصة بإقامة العلاقات في اللقاءات الشخصية. • قم بالاتفاق مع أصحاب المصلحة المعنيين على شكل التواصل الداخلي وانتظامه. • أظهر نفسك بصدق في انفتاحك على ردود الأفعال من الجهات الفاعلة المشاركة.	
التواصل بين أصحاب المصلحة المشاركين ومؤسساتهم • نضع في اعتبارنا أن مجموعات أصحاب المصلحة لديهم احتياجات مختلفة من المعلومات، ويستخدمونها حسب احتياجاتهم. • توفير المعلومات في مختلف التنسيقات المطلوبة (مثلاً قصيرة وخفيفة للقطاع الخاص، وتقارير للقطاع العام، ومعلومات أساسية عن المجتمع المدني). • تقديم الدعم للمجموعة الأساسية لأصحاب المصلحة المشاركين إذا لزم الأمر، والذين يعرضون تطورات الحوار في مؤسساتهم. • المساعدة في عرض تقارير التنمية أو المحتويات الهامة.	• يتم تأسيس دعم عمليات أصحاب المصلحة في إدارة مؤسسات أصحاب المصلحة المشاركة. • تتعزز مصداقية الحوار مع أصحاب المصلحة. • تثق الجهات الفاعلة المشاركة من أن الوقت الذي يستثمرونه في حوار أصحاب المصلحة المشاركين، يتم استغلاله بكفاءة وبشكل مربح.
التواصل بين المجموعة الأساسية والمؤيدين رفيعي المستوى • قم بتزويد المؤيدين رفيعي المستوى بالمعلومات الكافية عن التطور ونتائج حوار أصحاب المصلحة. • تأكد من أن المؤيدين يشعرون بالمشاركة الفاعلة ومن بقائهم منخرطين. • قم بمنحهم دورا بارزا في اجتماعات أصحاب المصلحة المشتركة المحددة.	• يتم التعهد بتعزيز عملية الحوار من خلال المؤيدين رفيعي المستوى.

مستويات التواصل في حوارات أصحاب المصلحة: التواصل الخارجي

يتم التواصل الخارجي مع الجمهور أو مع غيره من أصحاب المصلحة المعنيين، سواء أكانوا غير المشاركين في حوار أصحاب المصلحة أم المشاركين ولكن بشكل غير مباشر.

توصيات	الغرض/ النتائج
التواصل بين الجهات المشاركة والجهات الفاعلة الخارجية في سياق حوار أصحاب المصلحة • قم جنبا إلى جنب مع الجهات الفاعلة المشاركة في حوار أصحاب المصلحة بتحديد كيفية التواصل مع غير المعنيين أو مع الجمهور. • قم بإطلاع الجهات الفاعلة المهتمة وليست المشاركة بالأحدث، على سبيل المثال من خلال النشرات الإخبارية العادية. • قم بتطوير آليات معينة تسمح بإدراج ردود الفعل الخارجية في حوار أصحاب المصلحة. • قم باستبعاد المعلومات الخارجية التي من الممكن أن تؤدي إلى فقدان الثقة بين أصحاب المصلحة المشاركين.	• يتم إبلاغ نتائج وتطور حوار أصحاب المصلحة على نحو كاف إلى الجهات الخارجية. • تتعزز ثقة الجهات الفاعلة غير المشاركة في تنفيذ الحوار.
التواصل بين المشاركين في حوار أصحاب المصلحة ووسائل الإعلام • لا تقم بإخبار وسائل الإعلام بشكل مستمر عن حوار أصحاب المصلحة، إلا إذا كان هناك نتائج بالفعل. • قم بالتنسيق مع الجهات الفاعلة بشأن الزمن والكيفية التي ينبغي بها إخبار وسائل الإعلام. • قم بالتركيز على قصص النجاح عندما تتم مشاركة وسائل الإعلام.	• يجب إعلام الجمهور بنتائج الحوار. • من الممكن تحفيز المزيد من الدعم لحوار أصحاب المصلحة. • هناك مجموعة واسعة من المعلومات للخارج مما يمهد الطريق لإشراك الجهات المعنية الأخرى. • ومن الممكن إشراك أصحاب المصلحة الإضافيين.

6-2 دور التواصل في المراحل الأربعة لحوارات أصحاب المصلحة

6-2-1 العناصر الهامة للتواصل في المرحلة الأولى

يهدف التواصل الجيد في المرحلة الأولى إلى تحفيز عملية المشاركة والذي يؤدي إلى حشد طاقة كافية لإحداث تغيير في نظام أصحاب المصلحة. وفي الوقت نفسه فإنه يجب بناء الثقة في التغيير المنشود، وإمكانات التعاون بين أصحاب المصلحة. ويخدم التواصل في هذه المرحلة أيضا استكشاف مجالات العمل، وإقامة علاقات عمل بناءة. وبالنسبة إلى التحديات المعقدة التي تتم

معالجتها بشكل متكرر في حوارات أصحاب المصلحة يكون للثقة والعلاقات الشخصية أهمية خاصة. ويجب الإبتعاد قدر الإمكان عن الاختلافات في الرأي، لمواصلة الحوار مع أصحاب المصلحة في المواقف الصعبة.

تدور المرحلة الأولى من الاستكشاف والشمولية حول فهم مضمون حوار أصحاب المصلحة. ويجري التواصل أساساً على مستوى غير رسمي. وتخدم هذه المناقشات غير الرسمية توضيح المطالب وإمكانيات الحوار المنوي إجراؤه مع مختلف أصحاب المصلحة، وبالتالي إثبات الحاجة الملحّة للمطلب. ولكسب الجهات الفاعلة للمشاركة المتخصّصة فإنه يجب الإعداد الجيد لهذه المناقشات غير الرسمية لاحتمال إمكانية إثبات الفوائد، التي تنشأ لأصحاب المصلحة.

ويتمّ هذا أيضا لإيلاء الجهات الفاعلة شديدة الاختلاف المزيد من الاهتمام والانفتاح على وجهات نظرهم وعلى آرائهم ومصالحهم، وجعلهم يشعرون بأن احتياجاتهم ووجهات نظرهم يتم التعامل معها في المقام الأول بشيء من التفاهم.

ومن المهم التفكير واستغلال الوقت الكافي لا سيما في بداية التواصل لمعرفة الإعداد المناسب والمفيد للجهات الفاعلة الحالية، وذلك لخلق مستوى عال من الاهتمام والإلتزام تجاه المطالب ومنح الثقة لأصحاب المبادرة. ويمكن إعداد المحادثات، على سبيل المثال، استناداً إلى تحليل أصحاب المصلحة. وبهذا يمكن للمرء معرفة خلفية كل الجهات الفاعلة، وفهم مجالات العمل والمنطق لديهم، وضمان أن يتم إشراك جميع أصحاب المصلحة.

ويتبين في المحادثات غير الرسمية، من يهتم للمشاركة في الحوار مع أصحاب المصلحة ومن يلائم نفسه ربما لمشاركة أقوى في المجموعة الأساسية. ومن هنا يتضح من الذي يجب أن ينتمي إلى المجموعة الأساسية، وأهمية أن يتم تزويد هذه الجهات الفاعلة بكافة المعلومات ذات الصلة حول المشروع المشترك وخلق أجواء عمل جيدة بين أعضاء المجموعة الأساسية.

ويلعب التواصل والأطر الخارجية هنا أيضا دورا حاسما. وهذا للنظر في كيفية جمع الأعضاء معا، لكي يمكن إنشاء علاقة ثقة في أقرب وقت ممكن ولجعل المجموعة قادرة على العمل كفريق واحد. ويعتبر التواصل الذي يمتاز بالشفافية والنزاهة والانفتاح بين جميع المشاركين في الفريق الأساسي على قدر كبير من الأهميّة.

نصيحة عملية:

ينبغي التواصل خارجياً بأقل قدر ممكن في المرحلة الأولى لعملية الحوار المخطط لها. فمن الممكن أن يذكي هذا التواصل توقعات قد لا تتحقق. وعندما يقوم أصحاب المصلحة المهمين بالتعهد بالتزاماتهم، عندها فقط يمكن مناقشة المزيد من التخطيط في دائرة أكبر.

6-2-2 العناصر الهامة للتواصل في المرحلة الثانية

يهدف التواصل الجيد في المرحلة الثانية إلى بناء نظام مستقرّ بما فيه الكفاية مع أصحاب المصلحة، والذي يتابع الأهداف المشتركة على الرغم من التنوع، ويخلق نظاما من الحوار والتعاون قادراً على العمل. وهذا يتضمن أن يكون أصحاب المصلحة المشاركون في عملية حوار بشكل مباشر ومجموعات أصحاب المصلحة قادرين بما فيه الكفاية على الإتحاد مع الأهداف ذات الاهتمام المشترك ومع هذه العملية.

وفي المرحلة الثانية من إقامة حوار أصحاب المصلحة وتوضيح الموارد والأهداف فإنه من المهم توطيد العلاقات التي بنيت في المرحلة الأولى، وإضفاء الطابع الرسمي على الاتفاق أو الاهتمام بالتعاون المشترك وهيكلته. وهذا يتعلق في المقام الأول بالمجموعة الأساسية، والتي يتم خلالها تحديد الشكل المناسب للتواصل، والاتفاقات التي يتم التوافق عليها، وتوزيع الأدوار والمهام.

وبالإضافة إلى ذلك تصبح هنالك مجموعة أكبر من أصحاب المصلحة تعمل معا. وتتم دعوة جميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة، على سبيل المثال، إلى ورشة عمل أو اجتماع عمل لتوضيح الأهداف ولمزيد من التعاون في عملية الحوار، ومن أجل التخطيط لمزيد من التواصل وإضفاء الطابع الرسمي على التعاون ولمناقشة آلية التنفيذ.

ويجب التشاور قبل عقد أي جلسات للحوار لتحديد ما هي الأهداف التي يجب تحقيقها على مستوى النتائج، ومستوى العملية ومستوى العلاقات من خلال الاجتماع، وكيف يمكن ضمان هذا الأمر. والأمر لا يدور فقط حول برنامج الحفل واختيار المشاركين المدعوين، والذين من الممكن أن تنتمي إليهم جهات فاعلة أخرى بجانب تلك المشاركة بالفعل. كذلك فإنه يجب تحديد الشكل الذي سيتم فيه تبادل الآراء وإدارة الإجتماع والمكان المحدد وجدول الأعمال والتخطيط للإجراءات في قاعة الاجتماع.

كل هذه التفاصيل من الممكن أن يكون لها تأثير على المزاج العام خلال الاجتماع وأن تؤثر على كيفية تواصل المشاركين ببعضهم البعض. وتجدر الإشارة هنا إلى أن معظم المشاركين من خارج المجموعة الأساسية وحتى حضور الاجتماع لا يزالون لا يعرفون بعضهم بعضًا، بل ربما يشككون بشأن الاجتماع بسبب المصالح المتباينة، أو علاقات القوة والنفوذ غير المتكافئة.

ولذلك فإنه يجب الإعداد المسبق ليمكن مواجهة الشكوك والريبة. ويمكن أن يتم ذلك على سبيل المثال من خلال اجتماع غير رسمي قبل بدء الفعالية يتم فيه الترحيب بالمشاركين مع تناول القهوة والمرطبات أو في حفل استقبال مسبق، وبهذا يمكن تعزيز انفتاح المشاركين الجُدد على غيرهم من أصحاب المصلحة، لكي يقوم المشاركون بالتعرف على بعضهم البعض بطريقة أكثر أو على الأقل كأشخاص عاديين، وليس في من خلال صفاتهم الرسمية.

وغالباً ما يحتل المكان الأولَ في حفل الحوار مناقشةُ الوضع الحالي (مثل إجراء تحليل مشترك لمواطن القوة ومواطن الضعف)، وتوضيح الأهداف المشتركة، وإذا كان ممكناً، صياغة الاتفاقات بشأن شكل التعاون في العمليات القادمة.

نصيحة عملية:

تكون الاتفاقات بشأن شفافية التواصل داخل منظومة الحوار مع أصحاب المصلحة ذات أهمية حاسمة لمواصلة البناء والحفاظ على ثقة المشاركين ببعضهم البعض.

ولذلك فإنه من المهم أثناء الاجتماعات أن تقوم جميع ممثلي الجهات الفاعلة بإلقاء كلماتهم لكي يتم الاستماع لهم. ويجب تشجيع بعض أصحاب المصلحة للمساهمة بآرائهم وفقا لذلك. ومن ثم فإن مهمة الفريق الأساسية ضمان أن يتم سماع جميع أصحاب المصلحة على قدم المساواة. ويجب أن يشعر جميع أصحاب المصلحة أن الاتفاقات يتم إبرامها معا وأنه يتم الأخذ بمساهماتهم في ذلك.

وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يجدر بالفاعلية الأولى تعزيز وإعادة بناء التماسك في نظام حوار أصحاب المصلحة الذي لا يزال في هذه المرحلة هشّاً للغاية. ويجب هنا زيادة وتعزيز الدوافع والحماس الأولي لأصحاب المصلحة المشاركين. وبهذا يمكنهم أن يستمروا في الحوار المنوي إقامته لأصحاب المصلحة، ويجب أن تتأكد جميع الجهات الفاعلة المعنية من أن احتياجاتهم ومخاوفهم ومصالحهم تؤخذ على محمل الجد وتحصل على مساحة كافية من الإهتمام، الأمر الذي يجب أن يراعى عند التخطيط لبنية الحوار ولبرنامج العمل.

ويجب الاعتراف هنا بشكوك العديد من أصحاب المصلحة بشأن المطالب وتحقيقها. ويحتاج الفريق الأساسي في الوقت نفسه إلى التواصل الضروري ليصبح اجتماع جميع أصحاب المصلحة المشاركين الخطوة الأولى في البحث عن حلول جديدة ولمواجهة الشكوك أيضا بوجهات نظر وللبحث عن بدائل واعدة بالأمل. ومنذ البداية يجب توليد درجة عالية من التوافق داخل حوار أصحاب المصلحة، لأن الشعور بالتضامن في لحظات الخلاف التي يمكن أن تحدث في حوارات أصحاب المصلحة هو الذي يمكن أن يضمن بقاء التعاون.

وينبغي إيلاء مزيد من الاهتمام الخاص في الفعاليات بالخصوصيات الثقافية والتقاليد. وينبغي أيضا التقيد بالإجراءات البروتوكولية، إذا كان الوضع يتطلب ذلك (مثلاً في السياق السياسي).

6-2-3 العناصر الهامة للتواصل في المرحلة الثالثة

ينبغي أن يضمن التواصل الجيد في المرحلة الثالثة تواصل عملية الحوار وتنفيذ الاتفاقات. والأمر المحوري هو الحفاظ على جميع أصحاب المصلحة المشاركين "في القارب"، وذلك لإشراك أصحاب المصلحة الجدد، والحفاظ على التزام الأطراف بالقضية المشتركة.

ويجب أن يتم التواصل الداخلي ضمن أصحاب المصلحة المشاركين في عملية الحوار بصورة منتظمة وشفافة. ويمكن إنشاء رسالة إخبارية عن حالة التنفيذ وتوثيق الأحداث المشتركة وإعداد تقارير مرحلية للمجموعة الأساسية أو الأمانة العامة للمشروع.

ويجب احترام اتفاقات التواصل والتخطيط وانتظام فعاليات الحوار أو ورشات عمل الخبراء. ولأن حوارات أصحاب المصلحة تشكل أنظمة هشة للغاية، حيث ينشأ عنها عدم الثقة تبعا للموضوع، فإنه لا بد من الحفاظ على الثقة من خلال الشفافية والأمانة. وهذا ينطبق على المزيد من جلسات الحوار، التي تم تعريفها في المرحلة الثانية كأحد عناصر التواصل الهامة.

نصيحة عملية:

في المرحلة الثالثة غالبا ما تكون جودة التواصل المباشر بين الأشخاص المشاركين في الحوار والمؤسسات التي يمثلونها أمرًا حاسمًا. وكثيرا ما يجب إضفاء الشرعية على الجهد المبذول الذي يعني المشاركة في عملية الحوار وإظهار النتائج المتمخضة عنه.

وبطبيعة الحال يتولى الأشخاص المشاركون بشكل مباشر في الحوار ومؤسساتهم إجراء التواصل. ومن الممكن أن تقوم المجموعة الأساسية أو أمانة المشروع بمساعدتهم في ذلك بأن يقوموا بتقديم تقرير عن شكل الحوار ومحتواه ونجاحه مع أصحاب المصلحة، وكذلك أيضا في المؤسسات المشاركة وإعداد نتائج معالجتها للأمور وفقا لذلك.

ويجب أن يتم إشراك المؤيدين السياسيين لحوار أصحاب المصلحة وإعلامهم بشكل منتظم.

تجدر الإشارة هنا إلى أن التواصل الخارجي في المرحلة الثالثة له أهميته الخاصة. ويزداد اهتمام الجمهور بنتائج حوار أصحاب المصلحة، لا سيما في العمليات السياسية أو الموجهة نحو التنفيذ. وعلاوة على ذلك، فإنه قد يكون من المهم إيصال النتائج إلى الخارج وزيادة معرفة الجمهور بهدف ومنهجية الحوار. ويصبح التواصل مع وسائل الإعلام مثيراً للاهتمام بشكل خاص عندما يتم الحصول على نتائج واضحة.

ويعتمد التعامل مع وسائل الإعلام على نوع حوار أصحاب المصلحة، والموضوع ومستوى الثقة بين أصحاب المصلحة المشاركين. ويجب التأكد في العمليات الحساسة للغاية أو السياسية منها، من تطابق التواصل الخارجي بشأن المحتوى ونتائج عملية الحوار مع أصحاب المصلحة أو المؤسسات المشاركة. كما يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار الحساسيات والإجراءات الرسمية في العمليات السياسية.

ولا يجب إخبار كل أصحاب المصلحة المشاركين بل المهمين منهم فقط بانتظام عن التقدم الذي يتمذ إحرازه في المرحلة الثالثة.

6-2-4 العناصر الهامة للتواصل في المرحلة الرابعة

يُستخدَم التواصل الجيد في المرحلة الرابعة في نقل نتائج عملية الحوار، وإذا لزم الأمر، في تشجيع زيادة تطوير حوار أصحاب المصلحة، وفي ربط مجموعات أصحاب المصلحة الجديدة أو الأشخاص الذين لم تسبق لهم المشاركة، ولكنهم سيصبحون مهمين في المستقبل.

ويجب أن يتم التواصل حول أسباب مواصلة التطور أو إضفاء الطابع المؤسسي على حوار أصحاب المصلحة، وذلك حتى يتضح فهم الحاجة لاتخاذ الإجراءات الضرورية. وعن المقصود بنشر النتائج، حيث يجب توضيح ذلك مقدّما فيما بين أصحاب المصلحة المشاركين.

نصيحة عملية:

تمثل المرحلة الرابعة بداية "جديدة" لحوار أصحاب المصلحة مع دائرة موسعة من الجهات الفاعلة المشاركة، وهدفاً متغيراً بل ولربما بنية متغيرة. ولذلك فمن المهم أن نلاحظ المبادئ الهامة من المراحل الأولى والثانية، ولا سيما تلك المتعلقة بعملية التواصل مع الجهات الفاعلة الجديدة وخلق هدفٍ واضحٍ، وبشأن التنمية المستهدفة من الحوار.

ويجب في المرحلة الرابعة إشراك الجهات الفاعلة الجديدة، وأن تتم المحافظة على التزام أصحاب المصلحة المشاركين. ولذلك يجب في بعض الأحيان إجراء محادثات غير رسمية من جديد مع الجهات الفاعلة ذات الصلة لبناء أُطر جديدة كما هو الحال في المرحلة الأولى.

وتستخدم المحادثات غير الرسمية إما للاستكشاف، أو لاستقطاب أصحاب مصلحة آخرين لعملية الحوار، أو للإقناع بمزيد من المشاركة في مواصلة التطور لحوار أصحاب المصلحة. وينطبق على فعالية الحوار كل ما هو مهم في المرحلة الثانية، فيجب توضيح الأهداف والمحافظة على تنظيم المشاركات المؤكدة والاتفاقات. ويجب أن تتولى المجموعة الأساسية تنفيذ الحوار الجديد لأصحاب المصلحة، وإعلام المجموعة الأساسية الجديدة بشكل شموليّ عن كافّة القضايا السابقة.

7. الحوار كمبدأ أساسي للتشاور والتعاون

يعتبر الحوار أفضل من مجرد تنسيق أو مقارنة بين مساهمات في نقاش ما. وهو يشجع التبادل المنظم للرؤى والخبرات والمصالح، بحيث تنشأ عملية تفكيرٍ وعملٍ مشتركة يمكنها خلق خيارات أو حلول لم يتم التفكير فيها قبل ذلك.

وهذا النوع من التبادل المثمر للأفكار يتطلب انفتاحًا كبيرًا على وجهات النظر الأخرى والاستعداد لعدم الإصرار على التشبُّث بوجهات النظر الخاصة. بل بالأحرى فإنه يجب على كل فرد أن يساهم بشكل حقيقي في الأمور المهمة بالنسبة له حتى لو كان هذا يعني وضع وجهات نظره الشخصية السابقة موضع الشك والتحليل.

ويتعين في جميع الأحوال أن يتم احترام آراء الأشخاص الآخرين حتى في حالة تبني رأيٍ آخر. وبالإضافة إلى ذلك فإن أي حوار ناجح يتطلب أن يكون المشاركون فيه على دراية بالنماذج الفكرية ومعتقدات شركاء الحوار الآخرين. ومن المهم هنا سبر أغوار التوترات والصراعات القائمة بدلاً من تقييمها على الفور والتسرّع في اتخاذ موقف منها.

وبحسب الجذر اليوناني للكلمة logos–diá ("تدفق الكلمات" أو "تدفق المعنى") نجد أن معنى لفظة الحوار يتجاوز إلى ما هو أبعد من مجرد النقاش، حيث ينشأ مع الحوار مغزى وإدراك من خلال التواصل. وعلى العكس من طريقة الشجار والعراك المتبادل فإن الحوار يفتح الأفاق اللازمة للفهم المشترك والاستجابة لموقف ما. وعندئذ فإنه يصبح من الأسهل في أي حوار بنّاء إدراك الفروق القائمة والقبول بها والاستفادة منها بصورة سليمة. وبفضل الانفتاح لاستيعاب وجهات النظر المختلفة وتفهمها جيدًا، يمكن أن تنشأ حلول بنّاءة جديدة من خلال تبادل الآراء والأفكار المختلفة.

7-1 تعزيز هياكل الحوار – فنّ التفكير المشترك

تكون حوارات أصحاب المصلحة ناجحةً إذا استطاعت التغلبَ على أنماط التفكير الجامدة وإيجادَ حلول جديدة ومبتكرة للتحديات، والخروج باتفاقات، ووضعها على طريق التنفيذ. والهدف من ذلك يتمثل في حثّ الناس على التفاعل الدائم مع بعضهم البعض في إطار محادثات مباشرة.

وبذلك تزيد إمكانية إذابة جمود المواقف المتصلبة وإثراء الأفكار القائمة، فضلاً عن أن تعامل المشاركين أنفسهم يكون باعتبارهم جزءًا من حل مشترك. فالهياكل المختلفة تؤثر على التواصل، وهو ما يسري على الهياكل المكانية المرئية مثل ترتيبات الجلوس وهياكل التسلسل مثل البرنامج وإدارة الجلسة والتسلسل الهرمي بين المشاركين وهياكل السلطة الرسمية أو غير الرسمية والصراعات أو التوترات المفتوحة أو غير المفتوحة.

ومن المهم لنجاح حوارات أصحاب المصلحة مراعاة تأثير هذه الهياكل على نحو ملائم، حيث أنها تحدد مسار حوار أصحاب المصلحة ومحتواه ونتائجه بصورة أقوى مما هو معتقد في أغلب الأحوال. ولذا يجب اختيار الهياكل الخارجية التي تكون ذات التأثير على مجريات الحوار، مثل نوعية الغرفة وترتيب المقاعد، بصورة واعية، وتنظيمها بالشكل الذي يتيح إمكانية تحقيق أفضل تفاعل ممكن بين المشاركين في حوار أصحاب المصلحة .

وعلى سبيل المثال يجب تشكيل ترتيبات المائدة؛ بحيث يستطيع أصحاب المصلحة التواصل مع بعضهم البعض تواصلًا كبيرًا ودون تعقيد (مثل الموائد المستديرة) أو تخطيط جداول الأعمال بما يتيح إمكانية التبادل غير الرسمي للآراء والأفكار.

فالمبدأ الأساسي في أي حوار جيد هو خلق أجواء "(للإعانة) على التفكير المشترك"، لأن هذا فقط هو ما يحرّر الطاقة اللازمة للعمل المشترك. وفي كثير من الأحيان فإن اجتماعات مختلف أصحاب المصلحة وفعالياتهم لا تفي بهذا الغرض إلا بصورة مشروطة.

ففي أجواء "التفكير الفردي" ينشأ قليل من **الالتزام** نحو التعاون للتغلب على تحدٍ مشترك ما. ويصبح هذا الأمر واضحًا على سبيل المثال عندما يتم في فعاليات أصحاب المصلحة إلقاء خطابات رسمية كأمر له الأولوية، أو عندما لا يكاد أصحاب المصلحة يتبادلون الآراء فيما بينهم، أو عندما تهيمن مجموعة من أصحاب المصلحة بشكل واضح على الإجتماع، وبالمقابل لا تُتاح الفرصة للحديث أمام المجموعات الأخرى. لذا ينبغي أن يكون الهدف هو استبعاد هذه الهياكل الجامدة من التواصل بالقدر الذي تسمح به قواعد البروتوكولات، وهو ما يصبّ في صالح الفعاليات التفاعلية.

ومن المفيد معرفة نماذج التواصل النمطية التالية للمجموعات. ويوضح الترتيب تطور النماذج من نماذج "التفكير الفردي" إلى نماذج "التفكير المشترك".

نماذج التواصل: المونولوج المسلسل

تقام بعض فعاليات أصحاب المصلحة في صورة "مونولوجات مسلسلة". يعبر المشاركون عن آرائهم أو مواقفهم، ولكن لا يلمّحون في معظم الأحوال إلى بعضهم بعضًا إلا قليلاً أو لا يلمّحون أصلاً. تساعد "قوائم الكلمات" في أن يصبح كل شخص في أغلب الأحوال مهتمّاً بقول ما يعتبره مهمًا بدرجة أكبر عن كونه منتظرًا للاستماع إلى المتحدثين السابقين. وبالتالي يتحول الحديث المشترك إلى سلسلة من التصريحات ولا يؤتي ثماره إلا بصورة جزئية. وفي بعض الأحيان يكون من الضروري إلغاء تسلسل المونولوجات عن طريق طلب إنهاء الموضوع أو الوصول إلى قرار.

نصيحة عملية:

يميز هذا النموذج من التواصل حوارات أصحاب المصلحة في المنظمات الدولية التي تلعب فيها المواقف السياسية والحدود دورًا محوريًا. وأحيانًا لا يظهر المتحدثون إلا حينما يأتي دورهم للمشاركة في الحديث. وفي الغالب، فإنهم لا يكونون قد استمعوا إلى مشاركات أخرى في الموضوع.

ولكن حتى مع ما يسمى بالموائد المستديرة، التي يتم فيها اختيار ترتيب المائدة على شكل حرف u بما في ذلك الميكروفونات، ينشأ مثل هذا النموذج بكل بساطة. فيكون كل شخص حريصًا على الدفاع عن موقفه الخاص بشدة بدرجة أكبر من حرصه على المساهمة في تحقيق نتيجة كليّة بناءة. ويظهر نموذج مشابه في حلقات النقاش التي تستخدم للتسلية أو كغذاء للفكر حول مسألة محددة. ويكون لجميع نماذج الاتصال هذه مكانها الذي تستحقه في سياقات معينة. إن المبادرين بحوارات أصحاب امصلحة، الذين يرغبون في تحقيق توافق في الآراء أو إيجاد الحلول أو التغلب على الآراء الجامدة أو الاستعداد للتنفيذ المشترك، ينبغي عليهم بالدرجة الأولى تجنّب مثل هذه الهياكل.

نموذج التواصل: المناقشة أو المناظرة

إذا كان الموضوع يسمح بالمناقشة الاستطراد، وكان يتم أيضًا تحمّل التوترات طواعية، فإنه بالرغم من أن المشاركين يلمّحون إلى بعضهم البعض، إلا أن هذا التصرف لا يحمل معه دائمًا قيمة مشتركة مضافة. يتسلّل هيكل الرابح والخاسر ليظهر خلسة، وعندئذ يطرح السؤال نفسه حول الشخص الذي يمكنه فرض إرادته تجاه أي رأي آخر.

إن مثل هذه المناقشة أو هذا الجدل يجب ألا يسفر بالضرورة عن صراع، إلا أن الميل إلى الصراع يكون قائمًا. وكلما زاد الإصرار على المواقف المتضادة، كلّما كان التواصل مثيراً للملل وغير مثمر في أغلب الأحوال، ومن ثم يزداد معدل لغط الحديث. وهنا أيضًا يكون إنهاء الموضوع أو تغييره في الغالب هو الخطوة الوحيدة الفعالة للمضي قدمًا للأمام. وكثيرًا ما تستطيع إدارة الجلسة المساهمة بشكل كبير في تحسين سبل التواصل.

نصيحة عملية:

هذا النموذج من التواصل هو أمر مميّز للمناقشات البرلمانية، حيث ينبغي تقوية المواقف وإقناع الناس بلباقة وبلاغة. يوجد نموذج التواصل هذا أيضًا في حوارات أصحاب المصلحة. وتعد المناقشة المثيرة للجدل أمرًا مهمًا لاستكشاف جميع الجوانب في موقف معين. ولكن إذا ظل الأمر على هذا الحال، فلن تنشأ أي حلول. وحتى إذا كانت هناك مجموعة من أصحاب المصلحة تعتقد أنها أقنعت مجموعة أخرى، فربما تكون قد أسكتت صوت هذه المجموعة فحسب.

وهذا الأمر الأخير قليل الفائدة بالنسبة لمواصلة العمل المشترك. لذلك ينبغي على المبادرين بحوارات أصحاب المصلحة أن يحرصوا على معرفة المواقف المتضادة قبل إقامة فعاليات أصحاب المصلحة. كما يمكنهم تنظيم مسار الفعالية، بحيث يكون هناك مجالٌ للاستماع إلى مختلف المواقف ومجالٌ لإيجاد حل. وفي حالة الآراء المتعارضة على وجه الخصوص، فمن الأهمية بمكان إتاحةُ الفرصة للتواصل غير الرسمي وتعارف المشاركين على بعضهم البعض بصفة شخصية. وبالتالي فإنه يمكن بناء مهارات الحوار وتعزيز أجواء الاحترام المتبادل.

نموذج التواصل: المناقشة الخاضعة للإشراف

تسمح المناقشات الخاضعة للإشراف بمناقشة الهياكل وفتح آفاق جديدة لجميع المشاركين. لا سيما، إذا كانت المواقف المتعارضة وحالات سوء الفهم ترجع إلى الرؤى المختلفة للعالم. تستطيع الإدارة المحترفة للجلسة خلق تبادل منظم للآراء وتعزيز التقدير المتبادل والمحافظة على التركيز على النتائج، وتعمل إدارة الجلسة كذلك على توفير المجال اللازم لكي يستطيع جميع المشاركين رؤية الصورة الكلية، ومن ثم تظهر وجهة نظر مشتركة وجديدة للواقع. وبالتالي يمكن من خلال التواصل تحقيق مستوى جودة أعلى يكون ملموسًا بدرجة أكبر.

نصيحة عملية:

فرضت المناقشات الخاضعة للإشراف نفسها في العديد من مشاريع التغيير داخل المنظمات وفيما بينها، ويتم تطبيقها بنجاح في معظم حوارات أصحاب المصلحة. ولكن في نهاية المطاف ليست إدارة الجلسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن جودة التواصل. فلا يجب على المشاركين إغفال مهارات الحوار الخاصة بهم. ولذلك ينبغي على إدارة الجلسة توفير مساحة كافية لكي يستطيع المشاركون في أي فعالية العمل في مجموعات أصغر حتى بدون إدارة للجلسة.

وينبغي أن يأتي هذا الشكل من التبادل حول قضايا يتمّ تحديدها مسبقاً في حوارات أصحاب المصلحة. ومن ثم يمكن على سبيل المثال في فعاليات أصحاب المصلحة الكبيرة اختيار ترتيب الجلوس على موائد مستديرة تناقش فيها مواضيع محددة. ويجب على إدارة الجلسة أن تتأكد من خلال هيكل التسلسل من توحيد النتائج الصادرة عن المجموعات الصغيرة في الجلسة العامة، والوصول إلى فهم أكثر عمقاً للمواضيع التي تتمّ مناقشتها.

نموذج التواصل: الحوار العاكس

يجب أن تشتمل حوارات أصحاب المصلحة، التي ينبغي أن تتغلب على هياكل التفكير الجامدة، على عناصر التفكير، وهذا يعني التفكير المشترك المنظّم الواعي حول الأمور التالية: أين يقف المرء وما الذي يصلح وما الذي يمكن تحسينه؟ ويتحقق الوضع الأمثل عندما تكون الاستجابة متعلقة بمدى جودة التواصل أيضًا، أي إمعان التفكير المشترك حول مدى رضا المرء أو عدم رضاه للتواصل.

ولتحقيق هذه الاستجابة، يمكن للمبادرين بحوارات أصحاب المصلحة جمْع ردود الأفعال أو إجراء تحليل مشترك لنقاط القوة ونقاط الضعف أو الشروع في مراقبة العملية بواسطة عوامل النجاح. وكلما كانت الاستجابة بديهيةً بدرجة أكبر، كلّما استطاع المشاركون التعامل مع الصعوبات على نحو أفضل.

إذا تعلم أصحاب المصلحة المشاركون أن يتحدثوا حول الكيفية التي يرغبون في التحدث بها مع بعضهم البعض، فيمكن إزالة الخلافات من الطريق بصورة أسهل. وهذه الممارسة تحفّز المشاركين على التفكير بصورة مشتركة حتى بدون إدارة رسمية للجلسة. وفي أي حوار عاكس يكون المشاركون منفتحين على رؤى الآخرين ومعارفهم، أو تظهر قضايا جديدة ذات اهتمام مشترك، أو يتم مراعاة وجهات النظر الأخرى، أو ينشأ فهم أعمق للمواقف المتعارضة، أو يُطرح سؤال مشترك حول الموضوع الفعلي الذي كان يجب التحدث فيه لدفع الوضع إلى الأمام.

نصيحة عملية:

التفكير المشترك، وخاصة بشأن التواصل، هو أمر غير معتاد في السياقات الرسمية. ومع ذلك، ينطوي هذا التفكير على إمكانات هائلة لتبادل الآراء بصورة بنّاءة، وبالتالي التركيز على النتائج بصورة أقوى. ولذلك، فإن الأمر يستحق بناء ثقافة التفكير تدريجيًا حتى في حوار أصحاب المصلحة.

ويمكن أن يبدأ هذا الأمر بإضافة بند إلى الأجندة بشكل أساسي للتفكير بشأن التقدم والتواصل الداخلي. ويمكن أن تكون الخطوة الأولى في فعاليات أصحاب المصلحة هي تقييم الفعالية، والذي ينعكس أثره مرة أخرى بشكل واضح على المبادرين والمشاركين. وهناك إمكانية أخرى تتمثل في أن يفكر المشاركون في مجموعات صغيرة في التقدم وفي التواصل الداخلي، وأن يتم تبادل النتائج في الجلسة العامة.

نموذج التواصل: الحوار التوليدي

لا تتميز المحادثات التي يستمع فيها المشاركون بصدق وإخلاص، على أنّها بنّاءة فحسب، ولكن فعالة أيضًا. حيث يبني المشاركون أفكارهم في المحادثة على بعضهم البعض، ويُلهم الأشخاص بعضهم بعضًا، ويكون المشاركون منخرطين ومهتمين بإيجاد حلول أو مواصلة التطوير. يتّسم الحوار التوليدي بأنه ممتع، فهو يوفر الوقت والأعصاب، ويتم بفضله اتخاذ القرارات بشكل أفضل وإيجاد الحلول بشكل أسرع، ويعمل جميع المشاركين بقوة أكبر عند التنفيذ. ويصبح الدفاع عن الموقف أو فرض المصلحة الخاصة أقل أهمية على نحو متزايد. وبدلاً من ذلك، يتم إيجاد ما تتطلبه "حكمة الموقف".

وفي الحوار التوليدي تنشأ في بعض الأحيان الخطوة التالية بشكل واضح ومدهش من رحم المحادثة. وحتى لو لم يتم التوصل إلى توافق في الآراء، فمن السهل معرفة العلاقات الكامنة وراء الصراع واحترام الاختلاف في حد ذاته. وبالتالي تتخذ القرارات على نحو أكثر وعيًا وفي إطار الهدف المشترك الأكبر.

نصيحة عملية:

يحتاج هذا الشكل من "التفكير المشترك" إلى مهارة الحوار والخبرة. فليس كل المشاركين في حوارات أصحاب المصلحة يكونون قد طوروا مهارتهم الحوارية بحيث يمكن إقامة حوار توليدي منذ البداية. إلا أن الفعاليات الجيدة لأصحاب المصلحة يمكنها المساهمة في تطوير مثل هذه المهارات. وتعتبر ثقافة التواصل الداخلي في المجموعة الأساسية أمرًا أساسيًا لهذا الغرض. وهي تساهم في الارتقاء بجودة التواصل جنبًا إلى جنب مع مهارات الحوار التي تظهر أثناء تعامل المجموعة الأساسية مع مختلف أصحاب المصلحة .

ومن المهم في فعاليات أصحاب المصلحة إتاحة الفرصة لتبادل الآراء والعمل في مجموعات صغيرة خلال برنامج الفعالية: فعندما يتعلم أصحاب المصلحة احترام أنفسهم كبشر، تزيد قدرتهم على التعامل مع الاختلافات. وعندما تعمل مجموعات صغيرة في ظلّ التركيز على النتائج، ينشأ شعور بإنجاز شيء بشكل مشترك. وبهذه الطريقة أيضًا يزيد الاستعداد للردّ على الاختلافات والصراعات بصورة بناءة.

الحوار التوليدي قديم قدم تاريخ البشرية. فمن المؤكد أنه من النادر أن يكون هناك شخص ما لم يشهد مثل هذا التواصل ذات مرة في حياته (حتى ولو مع نفسه) ووجده محررًا ومسهلاً وملهمًا. إلا أن سهولة الحوار في الحياة اليومية لم يعد لها وجود، فالهياكل التنظيمية والاجتماعية لا تشجع في معظم الأحوال على الدخول في مناقشات حوارية.

ومع ذلك، فيمكن إعادة تعلّم (أو إعادة اكتشاف) القدرة على الحوار التوليدي. إلا أن هذا يؤتي ثماره بدرجة أقل من خلال "وصفة" لقواعد السلوك واستخدام أدوات الحوار. فالحوار التوليدي يتطلب موقفًا محددًا. ولتعزيز مهارات الحوار الخاصة، من المفيد فهم الكيفية التي تساهم من خلالها القدرة على الاستماع وتقدير الآخرين في مواقفهم وآرائهم في تحسين جودة التواصل.

وفي الغالب يكمن مفتاح التغيير في فهم ما يعزّز أو يعيق التفكير المشترك. ونظرًا إلى أن تفكيرنا يؤثر على الواقع بشكل أعمق من استعدادنا للإعتراف بشكل واضح، فمن المفيد أن نعيد التفكير معًا، وبهذه الطريقة يمكن الوصول إلى عمل جماعي أكثر إثمارًا.

غالبًا ما تسود "المونولوجات المسلسلة" في حوارات أصحاب المصلحة المصمّمة بجودة منخفضة، فبعض الأطراف الفاعلة تلقي البيانات دون أن يتم إجراء محادثة بناءة في الواقع. والأكثر نفعًا هو ضمان أن يتمكن المشاركون من إجراء محادثات حقيقية. لذا ينبغي تخطيط حوارات أصحاب المصلحة بحيث تتاح في المناقشات الخاضعة للإشراف إمكانية تبادل مختلف الآراء بصورة منظمة والاستماع إلى كافة وجهات النظر على نحو ملائم.

تعتبر الحوارات الخاضعة للإشراف بشكل جيد عنصرًا أساسيًا لفعاليات أصحاب المصلحة التي تركز على النتائج. وكّلما زاد توحيد نظام حوار أصحاب المصلحة وتكامله عند العمل على تحقيق هدف مشترك، وكلّما زادت الثقة والإحترام المتبادل، كان الوصول إلى حوارات عاكسة أو توليدية أقرب إلى التحقيق.

نماذج التواصل		
نموذج التواصل	**الخصائص المميزة**	
المونولوج المسلسل	• الإدلاء بالتصريحات • قلة الإشارة إلى مساهمات شركاء الحوار • لا توجد استفسارات عن الخلفيات	**"كل فرد يفكر في نفسه فقط"**
المناقشة والمناظرة	• ديناميكية الرابح والخاسر • لا توجد استفسارات عن الخلفيات • محاولة التحكم في النتائج • محاولة إقناع الآخرين	الذكاء الفردي والمنافسة تأتي في المقدمة
المناقشة الخاضعة للإشراف	• مناقشة موجّهة • استفسار منتظم عن الخلفيات • مساهمات متوازنة	
الحوار الإنعكاسي	• احتواء وجهات النظر المختلفة • توضيح الافتراضات والقرارات المتخذة • الكشف عن الاهتمامات الكامنة	"تنشأ أجواء للتفكير المشترك"

الحوار التوليدي	• يحوّل التفكير التكتيكي • يسمح بظهور الذكاء الجماعي • يؤدي إلى التبصّر والتعريف • يشجع على الابتكار • يحترم الاختلاف	**الذكاء الجماعي هو أمر ممكن**

2-7 تطوير مهارات التحاور

تجمع حوارات أصحاب المصلحة بين الأطراف المعنية ذات وجهات النظر والاهتمامات المختلفة. ويحدث التواصل غالبًا في سياق غير هرمي مع الأطراف المعنية من مختلف المنظمات. وبذلك تنشأ فروق في التأثير بين مجموعات أصحاب المصلحة، ولكن لا تنشأ صلاحيات لإصدار التوجيهات. ويجب التوصل إلى النتائج بتوافق الاراء.

والأهم من ذلك بالنسبة لأعضاء المجموعة الأساسية في حوار أصحاب المصلحة هو تطوير مهارات الحوار، أي فهم نماذج التواصل التي تؤدي إلى تحقيق نتائج أو تحول دون ذلك. وبالتالي يتعلمون إنشاء التواصل البنّاء وبناء الثقة المستدامة ومنع الأزمات والحفاظ على التوجّه المشترك. يمثل نهج الحوار الأساس الذي تقوم عليه هياكل التواصل القائمة على توافق الآراء. وهو يشجع على التعاون والتنفيذ الفعال للاتفاقيات وفي النهاية تحقيق نتائج ملموسة.

سيتم فيما يلي عرض نموذجين من شأنهما مساعدة المشاركين في حوارات أصحاب المصلحة على تحسين مهارات التواصل الخاصة بهم وتعزيز التواصل البنّاء بين أصحاب المصلحة. ويرتبط كلا النموذجين ارتباطًا وثيقًا ببعضهما البعض.

تقوم **الأبعاد السلوكية التواصلية الأربعة** على السلوك القابل للمراقبة. وتشرح **مهارات الحوار الأربعة**[11] القدرات والمواقف المطلوب تطويرها والتي تعتبر ضرورية لتشكيل الأبعاد السلوكية التواصلية بشكل بناء.

يستطيع المبادرون بحوارات أصحاب المصلحة أو أعضاء المجموعة الأساسية على وجه الخصوص، المساهمة بشكل كبير في نجاح حوارات أصحاب المصلحة:

- عندما يعرفون نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم في الحوار ويعززون مهارات الحوار الخاصة بهم،
- عندما يكون بإمكانهم تقييم الأبعاد السلوكية ومهارات الحوار التي لا تتوفّر في حوار أصحاب المصلحة أو تلك التي تحتاج إلى عناية خاصة،
- عندما يدركون كيف يمكنهم تعزيز جميع جوانب التواصل البنّاء (السلوكيات والمهارات) في حوار أصحاب المصلحة .

ولذا يتم توضيح كلا النموذجين ارتباطًا بالشخص وبنظام حوار أصحاب المصلحة .

---

[11] شـركة Kantor 1997؛ www.dialogos.com.إيـزاك 1999 .www.kantorinstitute.com

7-2-1 الأبعاد السلوكية التواصلية الأربعة

تعود الأبعاد السلوكية إلى سنوات طويلة من البحث والدراسة لنماذج التواصل بين الأشخاص. وقد أظهر هذا أن التواصل يكون أكثر فعالية عندما تكون جميع العناصر الأربعة حاضرة وفي حالة توازن ديناميكي. وفي حالة افتقاد أبعاد سلوكية أساسية، يخرج حوار أصحاب المصلحة من حالة التوازن. ويظهر عدم الرضا أو لا يتم تحقيق نتائج أو تحدث أزمات وانعدام للثقة.

البعد السلوكي الأول: الحركة

يهدف هذا البعد السلوكي إلى دفع الأمور إلى الأمام وتوفير قوة دافعة للتصرف. **فيما يتعلق بالأشخاص:** فإنّ الأشخاص الذين يتمتعون بالنفوذ، يحدّدون الاتجاهات أو يقدمون الاقتراحات أو يأخذون زمام المبادرة. وإذا كانت هذه المقدرة غير متطوّرة بالقدر الكافي، يغيب التركيز أو يُفتقد الإصرار أو يغيب التركيز على النتائج. امّا إذا كانت هذه المقدرة متطورة بصورة زائدة، فقد يشعر الأشخاص الآخرون بأنهم تحت ضغط أو أنّهم مهزومون.

أسئلة إرشادية:

هل أدفع التغيير إلى الأمام بشكل فعال؟

هل أضيف وجهات نظر أخرى؟

هل أوفّر المساحة الكافية للإبتكار؟

فيما يتعلق بنظام حوار أصحاب المصلحة: إذا كان هذا البعد السلوكي قليل الوضوح لدى إحدى مجموعات أصحاب المصلحة، فربما يعبّر عن نفسه أو يجري تنظيمه بصورة سيئة. ومن الممكن أيضًا أن يكون مؤثرًا ومهمًّا للتغيير ولكن بدرجة قليلة. وإذا كانت هناك مجموعة أصحاب المصلحة ترغب من ناحية أخرى في تحديد الاتجاه بشكل مستمر، فقد يخرج نظام حوار أصحاب المصلحة عن التوازن، ويشعر المشاركون الآخرون بأنهم "مهزومون" ويأتيهم انطباع بأنه يتم ممارسة النفوذ عليهم، أو أنه يتم الدفع بالأجندة إلى الأمام دون أن يكون لهم أي تأثير عليها إلا بقدر ضئيل. وسيكون هناك احتمال كبير لأن ينسحب هؤلاء المشاركون من الحوار.

أسئلة إرشادية:

- هل جميع أصحاب المصلحة مشتركون في الحوار ومتحمسون بما فيه الكفاية؟
- هل تستطيع كافة مجموعات أصحاب المصلحة التعبير عن نفسها وهل تتاح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم؟
- هل يركّز حوار أصحاب المصلحة على النتائج؟

البعد السلوكي الثاني: التحدي

يهدف هذا البعد السلوكي إلى ضمان الجودة والتصحيح. وبالمعنى الإيجابي، هو يتحدى الأمور القائمة من خلال وضع شيء ما موضع الشك أو عرض زاوية رؤية مختلفة أو الإشارة إلى شيء جرى تجاهله. وبالمعنى السلبي، يتم وضع علامات استفهام حول بعض الأشياء من حيث المبدأ. **وفيما يتعلق بالأشخاص،** فإن الأشخاص الذين يتمتعون بقوتهم الخاصة تظهر لديهم النزعة للانتقاد ويكتشفون الأخطاء بسهولة، إلا أنهم يهتمون أيضًا بمراعاة جميع جوانب المسألة. وإذا كان هذا البعد غير متطوّر بالقدر الكافي، تنخفض لديهم المقدرة على النقد، وإذا كان متطورًا بشكل زائد، يمكن أن يصبح "القلق والتشكك" أو معارضة كل شيء أمرًا معتادًا.

أسئلة إرشادية:

- هل أقدم نقدًا بنّاءً؟
- هل أستطيع أن أتعامل جيدًا مع النقد؟
- هل اركّز في تصرّفي على إيجاد الحلول؟

فيما يتعلق بنظام حوار أصحاب المصلحة : إذا لم يتم الإصغاء بالقدر الكافي لموقف ما في حوارات أصحاب المصلحة، فيمكن أن يؤدّي ذلك إلى تجميد التواصل. وقد يهدّد المشاركون على سبيل المثال بالانسحاب أو الاعتراض على محتويات الحوار أو شكله بصورة علنية أو عرقلة التقدم بصورة جليّة.

أسئلة إرشادية:

- هل تم معرفة جميع مواقف أصحاب المصلحة أو الاستماع لها بصورة كافية؟
- كيف يمكنني التأكد من الاستماع أيضًا إلى المواقف الانتقادية؟

يرتبط البعدان السلوكيان "الحركة" و"التحدي" ارتباطًا وثيقًا ببعضهما البعض، ويشكّلان في الغالب ديناميكية تواصل تتطور بين مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، على سبيل المثال بين القطاع الخاص والمجتمع المدني. ويمكن، علاوة على ذلك، أن تتشكل هذه الديناميكية بين المشاركين المختلفين، حيث يقترح أحد الأشخاص شيئًا ما ويظهر شخص آخر ليعارض ما يُقترح بانتظام. وتظهر مثل هذه النماذج كثيرًا في حوارات أصحاب المصلحة، وإذا لم يتم التغلب عليها، فقد تؤدي في النهاية إلى توقّف الحوار أو فشله.

ويكون للمبادرين بالحوار في هذه الحالة دورٌ مهم، إذ يجب عليهم العمل على أن يتم الاستماع إلى وجهات النظر الأخرى بصورة كافية، وأن تتفهم المجموعات التي ترغب في المضي قدمًا بسرعة كبيرة للمواقفَ الأخرى، ويجب عليهم التشجيع على اتخاذ القرارات إذا لم تكن هناك نتائج مترتبة على الحوار. وعلاوة على ذلك، يجب عليهم فهم دوافع المنتقدين وتشجيعُهم على تقديم حلول بديلة.

البعد السلوكي الثالث: الدعم

يهدف هذا البعد السلوكي إلى وضع أشياء مفيدة موضع التنفيذ من خلال الموافقة والتعاون الفعال. وبدون دعم لن يحدث توافق في الآراء، لذا يعتبر هذا البعد السلوكي أمرًا ضروريًا لنجاح حوار أصحاب المصلحة .

فيما يتعلق بالأشخاص، فإن الأشخاص الذين يتمتعون بقوتهم الخاصة يظهرون رضاهم وموافقتهم بسرعة، وغالبًا ما يركّزون على توافق الآراء. وإذا كان هذا البعد غير متطوّر بالقدر الكافي، فإنه يمكن أن يؤدي إلى مناقشات لا نهاية لها، وإذا كان متطورًا بشكل زائد، فلن تكون هناك أي دراسة نقدية.

أسئلة إرشادية:

- متى يمكنني أن اوافق بضمير مرتاح على دفع مسألة ما إلى الأمام؟
- هل يمكنني دعم بعض المقترحات حتى لو لم تأت مني شخصيًا؟
- ما هو الحل الوسط الذي يمكن أن أقبل به؟

فيما يتعلق بنظام حوار أصحاب المصلحة، فإذا نشأ نموذج دائم من الحركة/الدعم في حوار أصحاب المصلحة دون أن يصرّح المشاركون بما يشغل بالهم، يظهر التساؤل حول ما إذا كان يتم فعلاً مراعاة كافة الجوانب المهمة، وما إذا كان الأمر يتعلق فعلاً بحوار أو أن هناك مجموعة أصحاب المصلحة مهيمنة على الأمور، وقد يتسبب ذلك في الإضرار بالحوار على المدى الطويل.

يبدو النموذج المكوّن من الحركة/الدعم فعالاً على المدى القصير، إلا أن الحوار قد يفتقد إلى الرؤى المميزة ووجهات النظر التصحيحية. ومع ذلك، فإذا لم يكن من الممكن التوصل إلى دعم وتنفيذ للقرارات المشتركة في حوار أصحاب المصلحة، فيجب عندئذ على المبادرين بحوار أصحاب المصلحة أن يسألوا أنفسهم عما إذا كان يوجد بالفعل توافق في الآراء. وينبغي عليهم أن يكتشفوا من خلال المحادثات غير الرسمية فيما إذا تم التعبير عن أي نقد أم لا، وأن يحيلوا المسألة، إذا لزم الأمر، إلى أجندة حوار أصحاب المصلحة مرة أخرى.

أسئلة إرشادية:

- كيف يمكنني معرفة ما إذا كانت الموافقة صادقة ومستندة إلى أسس تدعمها؟
- ما الذي يمكنني أن أفعله لتعزيز توافق الآراء؟

البعد السلوكي الرابع: الملاحظة/الوساطة

يهدف هذا البعد السلوكي إلى البحث الفعال عن منظور وفلسفة مشتركة. ويظهر هذا في صورة محاولة لفهم وضع الأطراف المعنية أو مصالحها، أو وصف الملاحظات أو الوساطة.

فيما يتعلق بالأشخاص، فإن الأشخاص الأقوياء يتمتعون في هذه الحالة بقوة محركة داخلية تمنحهم القدرة على الإستماع إلى وجهات النظر المختلفة والوساطة بين المواقف المتباينة. فيقوم المبادرون بالحوار بمراقبة العملية بشكل فعال. وفي الحوارات التي يتبنّى فيها أصحاب المصلحة مواقف متضادة (نموذج الحركة/التحدي)، يحتاج هؤلاء الأشخاص إلى هذه المقدرة على الابتعاد.

فهذه المقدرة تمكنهم من فهم كلا الجانبين واستشكاف أسباب الخلاف. وبدون هؤلاء المراقبين النشطاء يمكن أن يفتقد حوار أصحاب المصلحة بسهولة القدرة على التفكير وإعادة النظر في المواقف الخاصة.

أسئلة إرشادية:

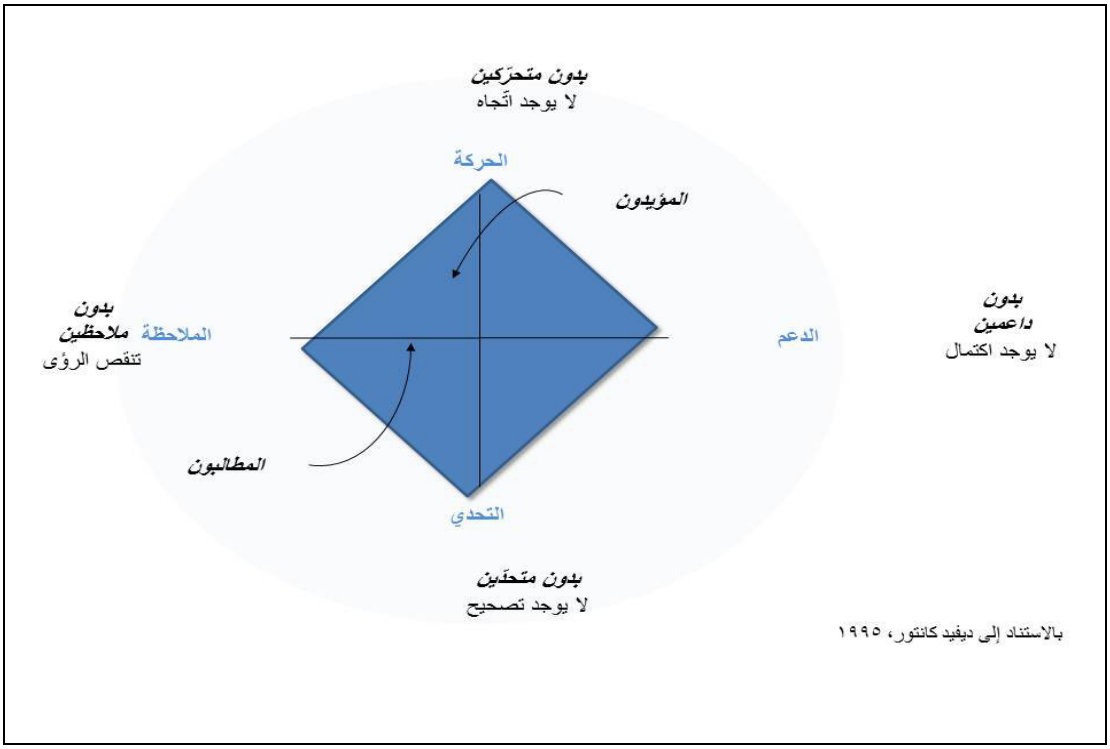
- كيف يمكنني أن أكسب مسافة وأراقب الوضع من منظور عين الطائر؟
- هل أنا قادر على فهم موقف ما حتى لو كنت لا أتبناه؟

فيما يتعلق بنظام حوار أصحاب المصلحة، فإذا كان حوار أصحاب المصلحة يسوده قليل من التسامح تجاه الآراء المختلفة أو كانت مجموعات أصحاب المصلحة لا تتحلى بالصبر في التعامل مع المواقف أو منظومات القيم المختلفة، فمن الصعب توفير الأجواء المهمة جدًا للإحترام المتبادل.

ويستطيع المبادرون بحوار أصحاب المصلحة بناءً على ذلك من التصرفَ بطريقة بنّاءة عن طريق قيامهم بتجسيد معاني الاحترام والتسامح والعمل على أن يتم الاستماع إلى جميع الآراء. وإذا تبنّى الكثيرون من أصحاب المصلحة المشاركين في الحوار دور المراقبين السلبيين ولم يتحمسوا بشكل واضح لتحقيق الهدف المشترك، فإنه لا يمكن للحوار أن ينجح. وبدلاً من ذلك، ستهيمن أطراف معيّنة على النتائج أو سيتدنّى التركيز على تحقيق النتائج بشكل ملحوظ.

أسئلة إرشادية:

- كيف يمكنني العمل على أن يتم احترام وجهات النظر المتباينة؟
- كيف يمكنني أن أدفع أصحاب المصلحة للتحوّل من مراقبين سلبيين إلى مشاركين نشطاء؟
- ما الذي يجب عليَّ فعله لتوفير المساحة الكافية للإستماع إلى "جميع" وجهات النظر؟



شكل رقم 12: *الأبعاد السلوكية التواصلية الأربعة*

7-2-2 المهارات الحوارية الأربعة

يشرح نموذج المهارات الحوارية الأربعة[12] المهارات التي يحتاج إليها المشاركون في حوارات أصحاب المصلحة ليتمكّنوا من التواصل والتعاون مع بعضهم البعض بصورة بنّاءة. وفي حالة وجود توازن ديناميكي في التواصل وهدف مشترك للمشاركين، فإن هذه المهارات تؤدي إلى نشوء حوار توليدي يمكن التفكير خلاله بصورة خلاقة. وعندئذ تتطور الأفكار ويمكن اتخاذ القرارات بطريقة أسهل وأكثر فعالية، ويتم الاضطلاع بالمسؤولية عن طيب خاطر. تقوم هذه المهارات الحوارية على الأبعاد السلوكية التواصلية الأربعة، وهي تصف موقفًا داخليًا وقدرةً على إجراء تواصل بنّاء وهادف إلى إيجاد حلول.

المهارة الحوارية الأولى: فتح الكلام في الموضوع

التعبير عن موضوع ما هو أكثر من مجرد التحدث فيه بصوت عالٍ. ويُقصد بذلك القدرةُ على أن يعبّر المرءُ عن شواغله أو همومه أو أهدافه بشكل حقيقي وأن يُقرّ من خلال ذلك بأن الأمورَ لا تُرى بنفس الطريقة من قبل كلّ شخصٍ. وفي الوقت نفسه يجب على المرء أن يدرك متى يمكن للمهارة الخاصة أو النيّة أو وجهة النظر دفعُ الأمور إلى الأمام، ومتى يتسبب الكلامُ في قلق الاخرين أو إسكاتهم. ولذا تعتبر القدرةُ على الرقابة الذاتية أمرًا ضروريًا. فكيف تؤثر الكلمات الخاصة على الآخرين أو على موقف ما أو على حوار أصحاب المصلحة ؟

إن القدرة على التعبير عن النفس بشكل حقيقي تُنمي الذكاء الجمْاعي إذا ما ارتبطت في الوقت نفسه بالقدرة على الاستماع، فتؤثر طريقةُ الخطاب على المستمعين ويؤثر شكلُ الاستماع على طريقة التحدث. فإذا استمع الاخرون بصدق، يمكن للمتحدث أن يتحدث بصراحة أكبر. ومن المهم بالنسبة للمبادرين بحوارات أصحاب المصلحة الانتباه إلى هيمنة بعض الأطراف المعنية أو الكلمات غير الصادقة أو المكائد غير الرسميّة أو التواصل غير الشفاف.

المهارة الحوارية الثانية: الإستماع

الإستماع هو القدرة على خلق مساحة يستطيع الناس من خلالها التعبير عن أنفسهم بصدق وحرية. والقدرة على الاستماع هي العنصر الأساسي لأي عملية حوار. والاستماع الحقيقي يعني أن يكون المرء قادرًا على الاعتراف بأهمية وجهات النظر الأخرى ومشروعيتها حتى لو كان المرء لا يتفق مع موقف ما، حيث إن الاستماع يَبني الثقة ويساهم في مرونة حوار أصحاب المصلحة . ولا يعني هذا بالنسبة للمبادر بالحوار أن يستمع الأطراف المعنيون المختلفون بصدق فحسب، ولكن أيضًا بخلق مساحة خلال فعاليات أصحاب المصلحة من خلال مسار الفعالية وإدارة الجلسة بحيث يستطيع فيها أصحاب المصلحة الاستماعَ لبعضهم البعض. وبزيادة تطور قدرة المرء على الاستماع باحترام إلى وجهات النظر المختلفة، تزداد قدرته على رؤية الصورة الشاملة للوضع. ويؤدي هذا في العادة إلى الخروج بقرارات أفضل من حيث الجودة تستهدف إيجاد الحلول الضرورية.

المهارة الحوارية الثالثة: الإحترام

لن يكون حوار أصحاب المصلحة ناجحًا باستمرار دون توفر الإحترام الصادق. الإحترام هو القدرة على تقدير أي شخص بصفته إنسانًا حتى لو لم تكن هنالك موافقة على سلوكياته أو آرائه. ويشمل هذا أيضًا البحث عن الروابط الكامنة في خضمّ الاختلافات. وإذا أراد أصحاب المصلحة أن يعملوا معًا، فسوف يكون الإحترام عندئذ هو عامل الحسم لتحديد ما إذا كان حوار أصحاب المصلحة سيؤتي ثماره أو سيفشل. وليس من الضروري قبول كل شيء أو الموافقة على كل شيء، وإنما يتمحور الأمرُ حول تقدير وجهات النظر والحدود وفهم الاختلافات واحترام التنوّع.

---

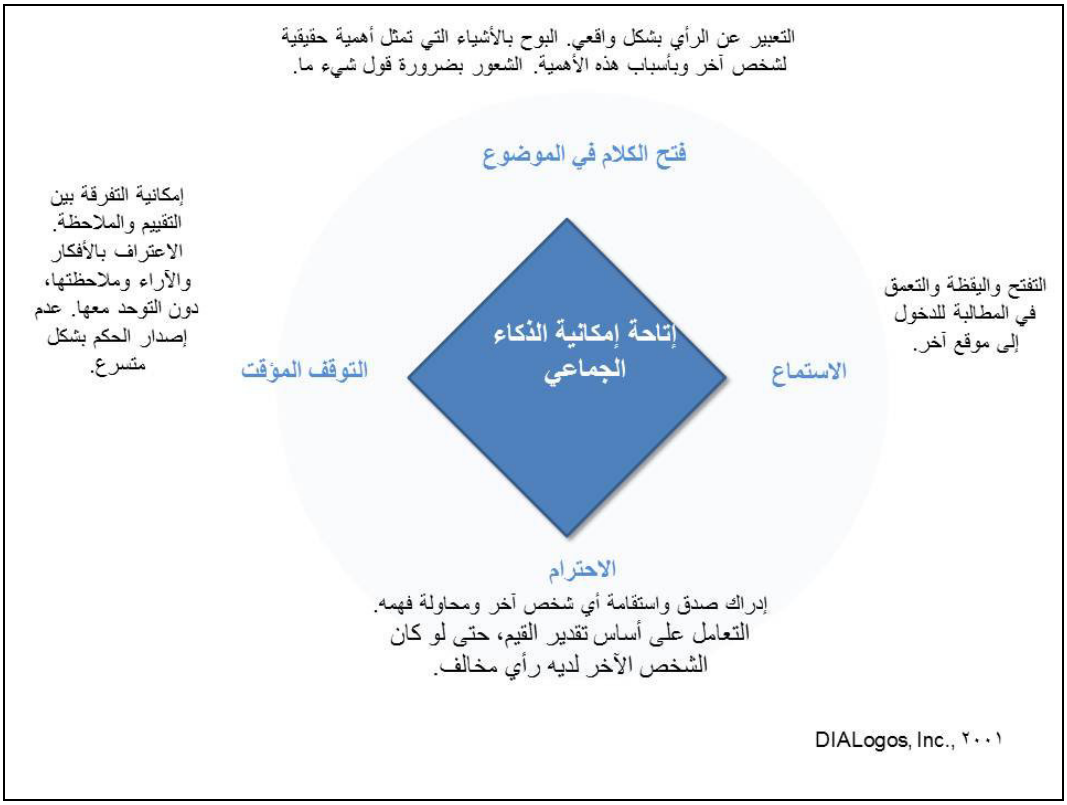
[12] إيزاك 1999 www.dialogos.com

إن الاحترام يعني الإقرار بحق الآخرين في أن يكونوا مختلفين. وتنمو هذه القدرة مع الرغبة في الاعتراف باستقامة الآخرين، ومع محاولة فهم وجهات النظر الأخرى. أما عند غياب عامل الاحترام في تعاملات الناس، فإنهم يبدؤون في معاملة الآخرين بدون احترام. لذا فمن الواجبات الهامة للمبادرين بالحوار أن يقدموا مثالاً عمليًا على الإحترام. وهذا يساعدهم ويساعد نظام حوار أصحاب المصلحة في نهاية المطاف على تحمّل التوترات دون المساس بحوار أصحاب المصلحة. وإذا وفّر المبادرون بحوار أصحاب المصلحة أجواء من الاحترام، فسيتم الاستمرار في هذا الموقف كعنصر أساسيّ في الحوار وسيتمّ تبنّيه من قبل المشاركين.

المهارة الحوارية الرابعة: التوقف المؤقت

التوقف المؤقت هو القدرة على إبقاء الشيء "معلقًا" وعدم التسرع في الحكم، وبالتالي كبح جماح الميل نحو التقييم السريع. ونحن جميعًا لدينا هذا الميل إلى الحكم على الآخرين. ومع زيادة القدرة على احترام الاختلاف يستطيع المبادر بالحوار قبول الآراء والتجارب المختلفة دون أن يتّحد معها. والتوقف المؤقت هو القدرة على التمييز بوعي بين الاستماع/المراقبة وبين التقييم. ينبغي على المبادرين بحوار أصحاب المصلحة تجسيد هذا الموقف على أفضل وجه ممكن.

وكلما زاد تطوّر هذه القدرة لدى المشاركين في حوار أصحاب المصلحة، كلّما زادت احتمالات الوصول إلى توافق الآراء والتواصل البنّاء والتركيز على إيجاد الحلول. ويستطيع المبادرون بالحوار من خلال مسار فعاليات أصحاب المصلحة وإدارة الجلسة فيها، خلقَ أجواء تعزّز هذه القدرة، على سبيل المثال من خلال تنظيم المواقف المختلفة لأصحاب المصلحة والاستماع إليها واحدًا تلو الآخر.



شكل رقم 13: *المهارات الحوارية الأربعة*

7-2-3 كيف يمكن استخدام النماذج؟

للتأمل الذاتي:

من الأهمية بمكان أن يكون المبادر بحوار أصحاب المصلحة عارفًا بنقاط قوته الخاصة فيما يتعلق بالأبعاد السلوكية وبالمهارات الحوارية، وأن يكون مدركًا للآثار المترتبة على ذلك. ويُعدّ الوقوف على وجهات النظر المختلفة هو المهمة الأساسية للمبادِر بالحوار. ولذلك فإنه ينبغي على المبادر بالحوار أن يفكر جيدًا في كيفيّة الإنتقال من الأبعاد السلوكية الشخصية إلى حالة التوازن الديناميكي، وفي معرفة المهارات الحوارية التي تتطور بشكل جيد والمهارات الحوارية التي يمكن تعزيزها.

لتقييم جودة التواصل في حوار أصحاب المصلحة :

ينبغي على المبادرين بحوار أصحاب المصلحة مراقبةُ نماذج التواصل وإدراكُ الأبعاد السلوكية في وظيفتهم التصحيحية. أما نماذج التواصل، التي تدفع بعض الأبعاد السلوكية بعيدًا عن الأضواء، فتهدد نجاح الحوارات: ومن المهم هنا أن نسأل عن البعد الناقص والكفاءة الحوارية الغائبة ومَن الذي يستطيع أن يأتي بها بأي شكل.

من أجل فهم أفضل لمختلف أصحاب المصلحة :

تساعد النماذج على تطوير فهم الاختلافات بين الأطراف المعنية. وتميل الشركات الخاصة إلى التأكيد مثلاً على البعد السلوكي "الحركة/الدعم" بصورة أقوى من المجموعات الأخرى لأصحاب المصلحة. وفي منظمات المجتمع المدني كثيرًا ما يكون البعد السلوكي "التحدي" حاسمًا، ويكون في الغالب بقصد التحدث بالنيابة عن آخرين "لا صوت لهم" أو بالنيابة عن أصحاب المصلحة غير المشاركين. وتتمثل مهمة المبادرين بحوار أصحاب المصلحة في التعرّف على الاختلافات واحترامها وجعلها شفافة. وبذلك فهم يدعمون أيضًا أصحاب المصلحة المشاركين في قبول التنوّع، وفي التغلب على النماذج المعيقة من التواصل.

8. عوامل نجاح حوارات أصحاب المصلحة

هناك مجموعة من العوامل تؤثر بشكل حاسم على جودة نتائج حوار أصحاب المصلحة .[13]ولا تتكشف هذه العوامل الرئيسية بمعزل عن بعضها البعض، بل يؤثر بعضها على البعض الآخر. ويمكن من خلالها تحسين تصميم العملية وبالتالي تحسين حوار أصحاب المصلحة بشكل عام. وتساعد هذه العوامل الرئيسية المجموعة الأساسية في تنفيذ الحوار بنجاح. ولا تُستخدم العواملُ الرئيسية كدليل عام فحسب، بل أيضًا كأساس لرصد العملية. وفيما يلي شرح للعوامل الرئيسية اللازمة لتنفيذ حوارات أصحاب المصلحة بنجاح.

عامل النجاح الأول: القيادة والدعم رفيع المستوى

تختلف القيادة في أنظمة حوار أصحاب المصلحة عن القيادة في المنظمات المهيكلة بشكل هرمي. وبالرغم من وجود تسلسلات هرمية في حوارات أصحاب المصلحة، وعلى الرغم من لعب الممارسات المختلفة للنفوذ دورًا هامًا، إلا أنه لا يوجد تسلسل هرمي صارم بين أصحاب المصلحة. فليس هناك "رئيس" له الكلمة النهائية بشأن التطورات المستقبلية. والقيادة في هذا المعنى هي القدرة على دفع أية عملية إلى الأمام بمسؤولية مشتركة وبتركيز على النتائج. ويجب على أصحاب المصلحة، وخصوصًا أعضاء المجموعة الأساسية، تطوير هذه القدرة بشكل مشترك.

عامل النجاح الثاني: الترابط وإدارة العلاقات

تتجاوز حوارات أصحاب المصلحة ما هو أبعد من مجرد التعاون بين الأطراف المعنية، حيث تتيح تطوير ديناميكية خاصة من خلال قواعد داخلية. وتساهم درجة الترابط بشكل حاسم في نجاح الحوار. فإذا ما كان انسجام أصحاب المصلحة المشاركين في الحوار بصورة قليلة للغاية، فلن يتمخض عن الحوار سوى تأثير ضئيل أيضًا. ولن يُنفّذ أصحاب المصلحة نتائجَ الحوار، ولن يلتزموا بها في مؤسساتهم. ويمكن للتأثيرات الخارجية تهديد العملية بعض الشيء. وتعتبر الثقة هنا رُكنًا أساسيًا للترابط. فعندما يثق المشاركون في حوار أصحاب المصلحة ببعضهم البعض، يمكن للحوار أن يحقق الآمال المعلّقة عليه.

عامل النجاح الثالث: وضوح الأهداف والعمليات

إن وضع هدف مشترك ودفع حوار أصحاب المصلحة للأمام وصولاً إلى تحقيق نتائج ملموسة يتطلّب بنية صلبة للعمليات. ويجب على جميع المشاركين معرفة الخطوات التالية. ويعتمد وضوح الهدف ووضوح العملية كل منهما على الآخر، وخاصة عندما تكون هناك ضرورة إلى بَلورة الهدف أو عندما يتغير الهدف أو يبدو بعيدًا جدًا، فإنه يجب تصميم العملية بشكل جيّد لخلق الثقة بين المشاركين.

عامل النجاح الرابع: المعرفة والمهارة

---

[13] كونكيل وآخرون B 2011. الكثير من عناصر هذا الفصل مأخوذ من هذا المنشور

تقوم حوارات أصحاب المصلحة على افتراض أن تكامل المصالح المختلفة يؤدي إلى حلول أفضل. وهي تستخدم وجهات النظر المختلفة في ضوء مسارٍ للذكاء الجماعي. ويحتاج الأمر بالنسبة لكلا الجانبين إلى الخبرة والتجربة والمعرفة بشأن محتويات الحوار. ومن المهم بنفس القدر توفر المقدرة على التعاون بشكل بنّاء. وإذا كانت تنقص أصحاب المصلحة المشاركين المعرفة والمهارة، فسوف يؤثر ذلك تأثيرًا سلبيًا على النتائج.

عامل النجاح الخامس: المصداقية

يتوجّب لتحقيق التأثير أن تكون حوارات أصحاب المصلحة ذات مصداقية. وتعتمد هذه المصداقية على مجموعة من العوامل، على سبيل المثال:

- سمعة أو حياد أو نزاهة المبادرين والمنفّذين للحوار فيما يتعلق بالهدف من العملية،
- التمثيل المناسب لمختلف أصحاب المصلحة في عملية الحوار،
- شفافية عمليات صنع القرار،
- الأهمية الاستراتيجية للمشاركة في العملية بالنسبة للمشاركين،
- أهمية الموضوع الذي يتناوله حوار أصحاب المصلحة
- درجة اشتراك حوار أصحاب المصلحة في العمليات الاجتماعية ذات الصلة.

وكلّما كانت مصداقية حوار أصحاب المصلحة أعلى، كلّما ازداد اتحاد أصحاب المصلحة مع الهدف والعملية، وكلّما كان من الأسهل أن يتمكنوا من إضفاء شرعية على مشاركتهم في حوار أصحاب المصلحة أمام المعنيين الخاصين بهم من أصحاب المصلحة، أو أمام مؤسساتهم أو رؤسائهم.

عامل النجاح السادس: الإشراك

حوارات أصحاب المصلحة التي تستبعد مجموعات هامة من الأطراف المعنية تفقد مصداقيتها وتتسبب في انعدام الثقة بين أصحاب المصلحة غير المشاركين. وبالإضافة إلى ذلك فإن تأثيرها يقل في حالة عدم وجود أطراف فاعلة تعتبر مهمة لتنفيذ أو دعم الحوار أثناء العملية. ولذا، يجب إشراك أصحاب المصلحة الأضعف لكي يقوم حوار أصحاب المصلحة على قاعدة واسعة من الآراء. وينطبق هذا أيضًا على أصحاب المصلحة الذين لا يمكنهم التعبير عن أنفسهم بشكل جيد نسبيًا. ويكمن الفن في أن يتم خلال المرحلة الأولى لحوار أصحاب المصلحة (الاستكشاف والمشاركة) اكتشافُ أصحاب المصلحة ذوي الصلة بالفعل من أجل تحقيق التغييرات المطلوبة.

عامل النجاح السابع: المُلكية

ينفّذ الناس ما يشاركون في تشكيله. وتنطبق هذه القاعدة في المُلكية أيضًا على حوار أصحاب المصلحة . يعتبر المشاركون في أية عملية حوار، من الذين يأتيهم انطباع بأنه من غير المؤكد استخدام توصياتهم والكيفيّة التي سيتم بها ذلك، متحفّظين في انخراطهم وحماسهم. فإذا لم يستطيعوا تقديم مطالبهم ودمج وجهات نظرهم، فإنهم سينسحبون من حوار أصحاب المصلحة، كما أنهم لا ينفّذون القرارات أو أنهم يراقبون العملية بدون حماس كبير.

عامل النجاح الثامن: التركيز على التنفيذ وتحقيق النتائج

إذا تولّد لدى أصحاب المصلحة انطباع بأن حوار أصحاب المصلحة لا يهدف إلى التنفيذ أو أن توصياتهم لا تستخدم بطريقة مفهومة، فإنهم يُظهرون قليلاً من الالتزام أو ينسحبون على الأرجح من عملية الحوار. وبالتالي يكون التركيز على النتائج في عملية التشاور وعملية التعاون ضروريًا للالتزام، أي لاتّحاد الأطراف الفاعلة مع حوار أصحاب المصلحة .

وتلعب النتائج الملموسة دورًا محوريًا، سواء أكان الأمر يتعلّق بالاتفاق على عقد اجتماع آخر أو على وضع خطة عمل أو تقديم تقرير مرحلي حول تنفيذ العملية. ولكي تنجح هذه المور، فمن المفيد أن يتم خلال المرحلة الأولى (الاستكشاف والمشاركة) بحث القدرة التنفيذية لنظام حوار أصحاب المصلحة، وأن تتمّ متابعتها في جميع المراحل اللاحقة.

كيف يمكن التأثير على عوامل نجاح حوارات أصحاب المصلحة ؟

عوامل النجاح	محور الاهتمام
القيادة والدعم رفيع المستوى	**بناء مجموعة أساسية تعمل بشكل جيد** تتكون أي مجموعة أساسية متحمسة، تمثل نظامًا أكبر لحوار أصحاب المصلحة، بشكل مثالي من أصحاب المصلحة المشاركين المهمين ويمكن أن تنشأ في البداية كفريق صغير من المبادرين بحوار أصحاب المصلحة. ويجب أن تكون المجموعة الأساسية قادرة على الحفاظ على العملية والتفكير فيها وتعلمها بشكل مستمر، كما ينبغي أن تكون المجموعة مستعدة للوساطة بين حوار أصحاب المصلحة ومؤسساتهم. و يجب في الأنظمة المعقدة لحوارات أصحاب المصلحة علاوة على ذلك، أن يكون هنالك هيكل إشرافي مُتّفق عليه بصورة مشتركة، على سبيل المثال لجنة إشراف. ويمكن أن تنشأ أمانة المشروع من رحم المجموعة الأساسية.
	البحث عن دعم سياسي أو دعم آخر رفيع المستوى يمثل الدعم النشط من الأشخاص المؤثرين غير المشاركين بأنفسهم في حوارات أصحاب المصلحة التي تتم في إطار سياسي بصفة خاصة، مساهمةً مهمةً لتحقيق النجاح. وينبغي أن يكون لهؤلاء الأشخاص موقف إيجابي وداعم بشكل مثالي فيما يتعلق بالمحتوى والهدف ونهج حوار أصحاب المصلحة .
	ضمان الإلتزام القويّ من أهم الأطراف الفاعلة لن يتحمس جميع أصحاب المصلحة بنفس القدر للحوار والنتيجة المرجوة. ومع ذلك، فمن الأهمية بمكان أن تكون الأطراف الفاعلة الرئيسية مستعدة لنقل نقاط النقاش ونتائج الحوار إلى مؤسساتهم وضمان تنفيذها هناك. وبالتالي ينبغي على صنّاع القرار في المؤسسات المشارِكة دعم حوار أصحاب المصلحة .
الترابط وإدارة العلاقات	**إدارة العلاقات بوعي** تعيش حوارات أصحاب المصلحة الناجحة على العلاقات الجيدة. ويجب أن تتاح الفرصة أمام أصحاب المصلحة للتعرف على "البشر بوصفهم بشرًا". وهذا يعني على سبيل المثال إتاحة عقد اجتماعات غير رسمية قبل أو أثناء فعاليات الحوار، وضمان حدوث تواصل يسوده الاحترام بين المشاركين، وكذلك ضمان الاستماع إلى جميع الأصوات.

	الإدارة المثالية للعلاقات مع المؤسسات الخاصة بأصحاب المصلحة المشاركين في الحوار من المهم أيضًا العناية بالعلاقة مع المؤسسات الخاصة بأصحاب المصلحة المشاركين. ويجب أن يكون للهدف وللغرض من حوار أصحاب المصلحة علاقة بإدارة المؤسسات المشاركة. وتتمثل إحدى الواجبات المهمة للمجموعة الرئيسية في العمل على تحقيق تواصل واضح بشأن الأهداف والحفاظ على هذا التواصل أثناء الحوار.
	تطبيق مفهوم التواصل الشفاف الشفافية أمر ضروري لنجاح حوارات أصحاب المصلحة. ويضع أصحاب المصلحة في كثير من الحالات قواعدَ تواصلٍ خاصة لعمليات الحوار الخاصة بهم. ومن المهم في البداية أن تستطيع المجموعة الأساسية التواصل مع بعضها البعض بشكل وثيق وغير رسمي أيضًا. وفي المرحلة الثانية (البناء وإضفاء الطابع الرسمي) والمرحلة الثالثة (التنفيذ والتقييم) من حوار أصحاب المصلحة ينبغي أن يتفق أصحاب المصلحة على قواعد التواصل وأن يحددوا كيفية حدوث التواصل فيما بينهم وكيفية تحقيق النجاحات وكيفية التواصل مع الجمهور الأوسع غير المشارك في عملية الحوار.
الوضوح بشأن الهدف والعملية	**توضيح الهدف من حوار أصحاب المصلحة ومساهمتهم الخاصة في ذلك لأصحاب المصلحة المشاركين** كثيرًا ما يتم تحقيق ذلك على أفضل وجه ممكن من خلال المحادثات الثنائية في المرحلة الأولى (الاستكشاف والمشاركة). ويجب على جميع أصحاب المصلحة المدعوّين أن يفهموا سبب الحاجة إلى وجهات نظرهم أو خبراتهم، وما الذي يمكن أن تساهم به في العملية. كما تساعد مرحلة التحضير علاوة على ذلك في صياغة الهدف. وفي المرحلة الثانية (البناء وإضفاء الطابع الرسمي) والمرحلة الثالثة (التنفيذ والتقييم) يتمّ دعم ذلك من خلال التواصل الجيد وإدارة الفعاليات بصورة شفافة.
	التوضيح المنتظم لمدى وقوف أصحاب المصلحة خلف الأهداف تقوم حوارات أصحاب المصلحة على اتخاذ القرارات بتوافق الآراء. إلا أن طريق الوصول إلى ذلك ليس سهلاً دائمًا. فلا تعرض الأطرافُ الفاعلة مصالحَها بشكل صريح في كل الأحوال. ويمكن أن تكون المحادثات الثنائية غير الرسمية "وراء الكواليس" مفيدة لإعداد القرارات بتوافق الآراء والحفاظ على المشاركين في الحوار.
	ضمان الاعتمادية في تشكيل العملية

	ينفّذ الناس ما يشاركون في تشكيله. وينطبق هذا أيضًا على حوارات أصحاب المصلحة. وتعني الاعتمادية في تشكيل العملية أن يتمّ الالتزام بالبرامج الزمنية وخطط التنفيذ المتفق عليها، وضمان المشاركة الحقيقية في العملية، وكذلك تعني إتمام تخطيط وبنية العملية بتوافق الآراء. وتساهم الاعتمادية على وجه الخصوص، في حوارات أصحاب المصلحة التي يشتدّ فيها النزاع، ت بتجنب الصراعات في شكيل العملية، وبكسب أصحاب المصلحة ذوي المصالح المختلفة في إطار مهمّة مشتركة.
المعرفة والمهارة	**ضمان تنمية القدرات وإدخال المعلومات** يمكن توسيع نطاق الآراء ووجهات النظر الحالية على سبيل المثال عن طريق تقييم الأداء أو المعلومات حول أفضل ممارسة، أو دراسات البيانات الأساسية أو نتائج البحث. وينبغي أن تُقدم هذه المعلومات بحيث لا يشعر أصحاب المصلحة بأنهم على علم بها، ولكن ليستطيعوا التفكير في المدخلات من أجل مواءمتها مع مواقفهم الخاصة.
	الاهتمام ببناء المهارات في تنفيذ حوارات أصحاب المصلحة يمكن التغلب على الصعوبات في حوارات أصحاب المصلحة بسهولة أكبر إذا أدرك أصحاب المصلحة التحديات التي تواجه التعاون على مستوى المؤسسات أو القطاعات. ويمكن أن تساهم التدريبات المناسبة أو إجراءات التأهيل المدمجة في العملية في أن يتعاون المشاركون بشكل أفضل.
	ضمان الموارد المالية الكافية تحتاج حوارات أصحاب المصلحة إلى تمويل ملائم للاجتماعات والبحوث وإدارة العملية والتواصل، وخاصة عندما تشارك مجموعات أصحاب المصلحة ذات الموارد المحدودة (على سبيل المثال المنظمات غير الحكومية والمزارعون والجمعيات التجارية الصغيرة والمجموعات النسوية ومنظمات المجتمع المحلي) في الحوار، فلا بد من توفّر التمويل من مصادر محايدة لضمان التمثيل المناسب لهذه المجموعات من أصحاب المصلحة .
المصداقية	**الاستفادة من السمعة الطيبة وحيادية كل من المبادرين وإدارة العملية وضمان التركيز على الخدمات** يحتاج المبادرون بحوارات أصحاب المصلحة إلى التفويض ليتمكّنوا من دعوة الآخرين إلى حوار أصحاب المصلحة . وفي حالة عدم إصدار التفويض بشكل واضح في البداية، فيجب على المجموعة الأساسية طلب الحصول عليه في المرحلة الأولى (الاستكشاف والمشاركة). ويمكن أن يكون الدعم السياسي أو الدعم الآخر رفيع المستوى على نفس القدر من الأهمية مثل التركيز الواضح للمبادرين على الخدمات. وينعكس هذا الأمر الأخير في الحياد تجاه مجموعات أصحاب المصلحة، وفي الحماس لتحقيق الهدف، وفي الاستعداد للسير بالعملية على الشكل

	الأمثل. ومن المفيد هنا القدرة على الاستماع لاهتمامات مختلف مجموعات أصحاب المصلحة وبناء الثقة في النظام المعقد لحوار أصحاب المصلحة.
	ضمان التمثيل المناسب لأصحاب المصلحة المشاركين في الحوار يمكن للاختيار الواعي لأصحاب المصلحة المشاركين في الحوار، ضمان أن يشكّل حوار أصحاب المصلحة مجال عمل للاهتمامات بصورة كافية. ويمكن إجراء الاختيار على أساس تحليل أصحاب المصلحة وتحليل السياق وكذلك تحليل الخلافات.
	ضمان صنع القرار بشفافية يبني أصحاب المصلحة الثقة في العملية إذا تمتعوا بالوضوح والشفافية بشأن كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية التعامل مع التوصيات الصادرة، وكيفية دمج هذه التوصيات في الخطط المستقبلية. وكلّما أدّى التخطيط والتواصل وظيفتيهما باعتمادية أكبر، وكلّما كان الالتزام بالإجراءات المتفق عليها بخصوص اتخاذ القرارات يتمّ بموثوقية أعلى، كلّما أدّى ذلك إلى وقوف أصحاب المصلحة المشاركين بدرجة أكبر وراء النتائج.
المشاركة	**ضمان إشراك المجموعات الأضعف من أصحاب المصلحة** بعض مجموعات أصحاب المصلحة ليست منظمة أو ليست لديها القدرات للمشاركة في حوار أصحاب المصلحة. وفي بعض الحالات، تحتاج مجموعات أصحاب المصلحة الأضعف في البداية إلى دعم تنظيمي أو تنمية قدرات أو حوارات منفصلة يتم عرض نتائجها في الحوار. وفي إطار تحليل السياق في المرحلة الأولى (الاستكشاف والمشاركة) ينبغي وضع استراتيجيات لدمج مجموعات أصحاب المصلحة الأضعف. وبعد ذلك يكون التنفيذ جزءًا من تشكيل العملية في المرحلة الثانية (البناء وإضفاء الطابع الرسمي) وفي المرحلة الثالثة (التنفيذ والتقييم) من حوار أصحاب المصلحة .
	ضمان إشراك الأصوات الانتقادية تشهد حوارات أصحاب المصلحة على الدوام انتقادات فيما يتعلق بالهدف أو العملية أو قدرة المبادرين أو التأثير السياسي. وينطبق هذا بشكل خاص على القضايا الحرجة. ويتسم حوار

	أصحاب المصلحة ذو المصداقية بقدرته على استعياب النقد. ومع ذلك، ينبغي على المبادرين أن يفكروا منذ البداية في مصدر خروج الأصوات الانتقادية وكيفية إشراكها في عملية الحوار. وهذا الأمر له أهميته في جميع مراحل حوار أصحاب المصلحة، وخصوصًا في المرحلة الأولى (الاستكشاف والمشاركة). وفي حوارات أصحاب المصلحة الغارقة في الصراعات والمشحونة سياسيًا يستطيع أصحاب المصلحة في المرحلة الثالثة (التنفيذ والتقييم) الاتفاقَ على اتخاذ ترتيبات معينة لآليات الشكاوي، ومن ثم فإنه يمكن التعامل مع الانتقادات بطريقة منظمة وشفافة.
	إدارة إشراك أصحاب المصلحة المعنيين المؤثرين جدًا لأصحاب المصلحة المعنيين الأقوياء أهمية في نجاح حوار أصحاب المصلحة، حتى لو بدا أنهم غير مهتمين بالهدف أو بالنهج المتبع. لذا يتوجّب في المرحلة الأولى (الاستكشاف والمشاركة) التفكير في كيفية إدخال أصحاب المصلحة المؤثرين وإشراكهم في تحقيق نتائج بناءة.
المُلكية	**مراعاة أهمية الهدف بالنسبة للمشاركين** يتحمس أصحاب المصلحة إذا كانوا مقتنعين بأن النتيجة ضرورية وتؤثر إيجابيًا على الأطراف المعنية الخاصة بهم، أو على مؤسساتهم الخاصة. ويجب في المرحلة الأولى من حوار أصحاب المصلحة (الاستكشاف والمشاركة) معرفة مدى أهمية الموضوع لبعض أصحاب المصلحة، وما هي شواغلهم وتوقعاتهم. ويجب إعطاء أهمية لهذا الأمر خلال جميع المراحل الأربعة لحوار أصحاب المصلحة .
	جعل تأثير أصحاب المصلحة على نتائج الحوار شفافًا لا يمكن في بعض حوارات أصحاب المصلحة إسناد عملية صنع القرار إلى المشاركين في الحوار. ويرتبط هذا بشكل الحوار والغرض الذي أُجري من أجله. ومن المهم في عمليات التشاور توضيحُ كيفية إدخال توصيات أصحاب المصلحة ووجهات نظرهم في عمليات صنع القرار. ويجب على المبادرين في حوارات أصحاب المصلحة والمشاركين فيها، الاتفاق على قواعد لاتخاذ القرارات بصورة مشتركة والالتزام بهذه القواعد.
	الاعتراف بمساهمات أصحاب المصلحة يجب أن يكون الوقت والموارد، التي يكرسها أصحاب المصلحة لوضع هدف مشترك وتحقيقه، موضعَ تقديرٍ من قبل المبادرين بحوار أصحاب المصلحة. فإذا لاحظ أصحاب المصلحة أن مساهمتهم يعوَّل عليها وتؤخذ بعين الإعتبار، فإن هذا يقوي استعدادهم للالتزام في حوار أصحاب المصلحة .

التركيز على التنفيذ وتحقيق النتائج	**التركيز أولا أثناء التنفيذ على النجاحات التي يمكن تحقيقها بسهولة** ينبغي أثناء التنفيذ أن تحظى النجاحات السريعة بمكان الصدارة في البداية على الأقل، ذلك أن وضوح النتائج يعزز الاستعداد لمزيد من المشاركة. فينبغي أن تبدأ اجتماعات أصحاب المصلحة دائمًا بلمحة موجزة عن النجاحات التي تم تحقيقها والقرارات المتخذة ومعلومات حول استخدام بعض المساهمات أو جدول زمني لها. ومن المفيد أيضًا أن يقوم الأشخاص معًا أثناء الاجتماع بإنجاز المهام المعلقة. فالالتزام والمُلكية يتولدان من الخبرة بالنتائج التي تم تحقيقها بصورة مشتركة.
	مراعاة التوزيع الواضح للأدوار والهياكل الفعالة من المهم، خصوصًا في المرحلتين الثانية (البناء وإضفاء الطابع الرسمي) والثالثة (التنفيذ والتقييم)، تحديدُ أدوارِ أصحاب المصلحة المشاركين بتوافق الآراء. ويجب في حوارات أصحاب المصلحة التي يشرف عيلها مسؤولون حكوميون مراعاة القواعد والهياكل الرسمية القائمة. فإذا اتفق المشاركون في حوار أصحاب المصلحة على هياكل الإشراف مثل فرق إدارة العملية أو لجنة الإشراف أو مجموعات العمل المكونة من الخبراء، فيجب تزويد هذه الهياكل بالموظفين الأكْفاء والموارد الكافية.
	تنظيم واعٍ لنظرة استعراضية دورية للماضي بشأن المسار السابق لحوار أصحاب المصلحة يمكن قياس النتائج ومراجعة الخطط من حيث التنفيذ. وتهدف اجتماعات أصحاب المصلحة إلى تحقيق تقدم ملموس. وحجر الزاوية للعمل الذي يركز على النتائج هو إجراء مراجعات لسير العمل على شكل تقارير حول سير العمل أو تقارير مراقبة. ومن المهم أيضًا في عمليات التشاور إبلاغ جميع أصحاب المصلحة المعنيين بصفة منتظمة بأثر العملية الذي يتحقق.

الفصل التاسع

9. مراقبة العملية في حوارات أصحاب المصلحة

تحتاج حوارات أصحاب المصلحة مثلها مثل عمليات التغيير الأخرى إلى أدوات مراقبة لمتابعة تنفيذ الأنشطة وقياس أثر النتائج التي تحققت.[14] ونظرًا لأن نجاح حوارات أصحاب المصلحة يعتمد أساسًا على جودة إدارة العملية، فإن التعديل المنتظم لتصميم العملية هو أيضًا أمر بالغ الأهمية. وهنا يقوم التفكير المهيكل بتمهيد الطريق. وينبغي أن تشارك في ذلك على الأقل الأطراف الفاعلة الرئيسية، إلا أن الأفضل هو مشاركة أكبر عدد ممكن من الأطراف الفاعلة المعنية.

نصيحة عملية:

لا تعتمد نتائج عمليات الحوار والتعاون على الموضوعات والمحتويات فحسب، ولكن إلى حد كبير على **جودة إدارة العملية**.

تعتمد **مراقبة العملية**، مثل سائر أشكال المراقبة الأخرى أيضًا، على المراقبة المستمرة للنتائج القابلة للقياس بشكل موضوعي أو غير موضوعي طبقًا للمؤشرات المتفق عليها. وتعتمد هذه المؤشرات بالنسبة لمراقبة العملية على عوامل نجاح حوارات أصحاب المصلحة الواردة في الفصل السابق. وتساعد مراقبة العملية الأطرافَ الفاعلة الرئيسية في حوارات أصحاب المصلحة على تقييم جودة العملية وتعديل إدارة العملية أو تحسينها طبقًا لذلك.

يمكن الجمع بين مراقبة العملية وبين أشكال أخرى للمراقبة، مثل مراقبة الأنشطة والنتائج، من خلال خطط التنفيذ أو عملية مراقبة الأثر التي ترتبط بأصحاب المصلحة والمستفيدين المعنيين.

إنّ أدوات المراقبة وأساليب التقييم مألوفة لدى معظم الأطراف الفاعلة في مجال التنمية المستدامة. وتدخل المراقبة ضمن قائمة أعمال الإدارة، وخصوصًا في التعاون الإنمائي، بل أيضًا في القطاع الخاص، وفي مشروعات المجتمع المدني، وكذلك في مجال الخدمات العامة. وقد يختلف الشكل والتركيز والتطبيق العملي من قطاع إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى.

9-1 إدخال المراقبة في حوارات أصحاب المصلحة

يعتبر إدخال أنظمة المراقبة في حوارات أصحاب المصلحة أصعب كثيرًا منه في حالة أي منظمة فردية. فغالبًا ما تعمل مجموعات أصحاب المصلحة بطرق وأساليب مختلفة للمراقبة. بالإضافة إلى ذلك، فإن حوارات أصحاب المصلحة في البداية تمثل أنظمة هشة يتوقف نجاحها على اتفاق المشاركين. وإذا حاولت مجموعة من أصحاب المصلحة أو منظمة داعمة فرض إدخال أداة مراقبة معيّنة، فإنّ ذلك يمكن أن يهدّد العملية، وخاصة إذا كان هناك القليل من الثقة فيما بين المشاركين، أو كان أصحاب المصلحة ما زال لديهم شك تجاه المشروع أو التعاون أو المبادرة. وقد تنظر بعض الأطراف الفاعلة إلى الأمر على أنه محاولة للتلاعب أو ممارسة للنفوذ بطريقة غير ملائمة.

---

[14] الكثير من عناصر هذا الفصل مأخوذ من هذا المنشور . B كونكيل وآخرون 2011

بعض القواعد الأساسية لإدخال المراقبة في حوارات أصحاب المصلحة

عدم إدخال المراقبة بصورة مبكرة للغاية	إذا كانت المجموعة الأساسية ما تزال منشغلة ببناء الثقة وإقامة العلاقات، فإن إدخال المراقبة يهدد العملية برُمتها. وعند إرساء قواعد حوار أصحاب المصلحة، فيمكن أن تؤدي المراقبة إلى زيادة تعزيز الثقة في التنفيذ وإلى استقرار النظام. وتدعم المراقبة مصداقية النهج بالقدر الذي يتم به إثبات النتائج.
مواءمة شكل المراقبة بصورة مشتركة	يجب على جميع الأطراف الفاعلة الرئيسية الموافقة على إدخال أداة مراقبة محددة، والأمر المثالي في هذا الإطار هو موافقة جميع أصحاب المصلحة المشاركين في الحوار.
ينبغي استخدام أدوات للتقييم الذاتي، لإبراز خبرات التعلم المشتركة،	التقييم الذاتي يعزّز التعاون ويمكن استخدامه في الوقت نفسه كانعكاس للأسلوب. ولا يكون التقييم الخارجي مفيدًا إلا إذ وافق أصحاب المصلحة على ذلك بشكل صريح.
استخدام الأدوات التي يفهمها الجميع بسهولة	حوارات أصحاب المصلحة معقدة بالفعل. لذلك يستحسن تجنب استخدام أدوات المراقبة المعقدة للغاية.
احترام واستخدام المراقبة وأدوات التقييم الخاصة بالمؤسسات المشاركة	غالبًا ما تكون هناك طرق مراقبة خاصة بأصحاب المصلحة يمكن استخدامها لمراقبة التنفيذ أو الآثار الناتجة عن العمليّة. وينبغي أن لا تؤدي المراقبة في حوارات أصحاب المصلحة إلى إثقال أصحاب المصلحة بعبء عمل إضافي، ويجب أن لا تتعارض مع أدوات المراقبة الموجودة الخاصة بالمؤسسات المشاركة.

2-9 أشكال المراقبة في حوارات أصحاب المصلحة

سيتم في هذا القسم شرح ثلاثة أشكال من المراقبة في حوارات أصحاب المصلحة، وتوضيحها من خلال أسئلة إرشادية مناسبة.

مراقبة الأنشطة والنتائج

تستخدم مراقبة الأنشطة والنتائج في حوارات أصحاب المصلحة لمراقبة الأنشطة المتفق عليها والنتائج التي يتم تحقيقها. وهنا يمكن استخدام معظم أدوات المراقبة والتقييم المعروفة. ومن المهم الاحتفاظ بنظرة عامة على الأنشطة المتفق عليه، والاتفاقات الموقعة، وخرائط الطريق، وخطط التنفيذ. في كثير من الأحيان تكون هناك أمانة للمشروع أو لجنة إشراف تتولي المسؤولية عن إدارة العملية أو إدارة المشروع. وتقوم هذه الجهات في المعتاد بتقديم عرض موجز للتقدم الذي يتم إحرازه في بداية كل اجتماع كبير لأصحاب المصلحة. ويجب أن تبدأ مراقبة الأنشطة بالنسبة للمجموعة الأساسية في المرحلة الأولى (الاستكشاف والمشاركة) من حوار أصحاب المصلحة. وعندئذ يتمثل أحد العناصر الأساسية للمرحلة الثانية (البناء وإضفاء الطابع الرسمي) في الاتفاق بشكل مشترك على أداة للمراقبة.

أسئلة إرشادية لمراقبة الأنشطة والنتائج

- هل فعلنا ما اتفقنا عليه في خطة التنفيذ أو خطة العمل الخاصة بحوار أصحاب المصلحة؟
- هل تؤدي خطة التنفيذ أو خطة العمل الخاصة بنا إلى تحقيق النتائج المرجوة؟

مراقبة الأثر

ترصد مراقبة الأثر[15]فيما إذا كان حوار أصحاب المصلحة ونتائجه تحقق التأثير المتوقع. ولهذا الغرض ينبغي استخدام الأدوات المناسبة للسياق المَعنيّ.

أسئلة إرشادية لمراقبة الأثر

- ما هي آثار نتائج حوار أصحاب المصلحة على المؤسسات المشاركة والمستفيدين والأطراف الفاعلة الأخرى؟
- إلى أي مدى ساهم حوار أصحاب المصلحة في تحقيق الأهداف التي اتفق عليها أصحاب المصلحة في البداية؟
- هل حقق حوار أصحاب المصلحة الغرض منه؟

مراقبة العملية

يجري التأكّد من خلال مراقبة العملية باستمرار فيما إذا كانت العملية تؤدي إلى تحقيق النتائج المتوقعة وتساهم بشكل أساسي في خلق مسؤولية مشتركة عن النجاح. وبالتالي تستطيع الأطراف الفاعلة الرئيسية مثل المجموعة الأساسية أو أمانة المشروع، وكذلك مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة، تطويرَ فهمٍ أفضلَ لمتطلبات إجراء حوار ناجح لأصحاب المصلحة، والتعلم بسرعة من التجارب.

أسئلة إرشادية لمراقبة العملية

- ما هي استراتيجيات عمليات المشاركة والانخراط التي كانت ناجحة؟
- هل كان نظام حوار أصحاب المصلحة قادرًا على خلق التعاون بما فيه الكفاية؟
- ما هي عناصر تصميم العملية التي تساهم في نشأة مسئولية مشتركة عن النجاح؟
- كيف تساهم العملية في التركيز على النتائج؟

تتم مراقبة العملية على أفضل وجه ممكن في شكل تقييم ذاتي، وينبغي أن تقوم على **عوامل النجاح الحاسمة لحوارات أصحاب المصلحة**. ويجب أن تكون مرتبطة دائمًا بمراقبة النتائج ومراقبة الأثر. ومع ذلك، تلعب مراقبة العملية دورًا خاصًا لأنها تشحذ الوعي بعوامل نجاح حوارات أصحاب المصلحة .

[15]كوبي فالهاوس 2000

3-9 أدارة مراقبة العملية: التقييم الذاتي لعوامل النجاح

إنّ إدارة العملية بشكل جيد نوعيًا هو أمر حاسم لنجاح حوارات أصحاب المصلحة، كما يجب أيضًا التعلّم من التجارب بشكل منهجي وضمان مراعاة عوامل النجاح والتعرف مبكرًا على توقيت ظهور الصراعات والمشاكل. وتستخدم مراقبة العملية بوصفها تقييمًا ذاتيًا في القياس الموضوعي بدرجة أقل من استخدامها في التقييم غير الموضوعي للموقف الراهن لحوار أصحاب المصلحة.

ويمكن استخدام النتيجة كنقطة انطلاق لعملية التعلم، ويمكن استخدامها أيضًا لبدء حوار داخلي بشأن إدارة العملية بصورة تركّز على النجاح. وفي حالة استخدامها بشكل مستمر، فإنه يمكنها أيضًا توثيق العملية والصعوبات التي تواجهها في كافة مراحل سيرها.

كيف تستخدم الأداة في التقييم الذاتي؟

في البداية، يجب أن يكون جميع المشاركين على دراية بعوامل النجاح المذكورة آنفًا. يقوم المشاركون بشكل فردي أو جماعي بتقييم العوامل على المخطط البياني العنكبوتي المعروض من خلال مقياس مدرج من 1 إلى 6. ويدعمهم في ذلك الاستبيان التالي. وبعد ذلك يقومون بمناقشة تقييم الوضع فيما يتعلق بعوامل النجاح الفردية. وعلى هذا الأساس، يتم تحديد التدابير اللازمة لتحسين عوامل النجاح الفردية وتضمينها في خطط العمل.

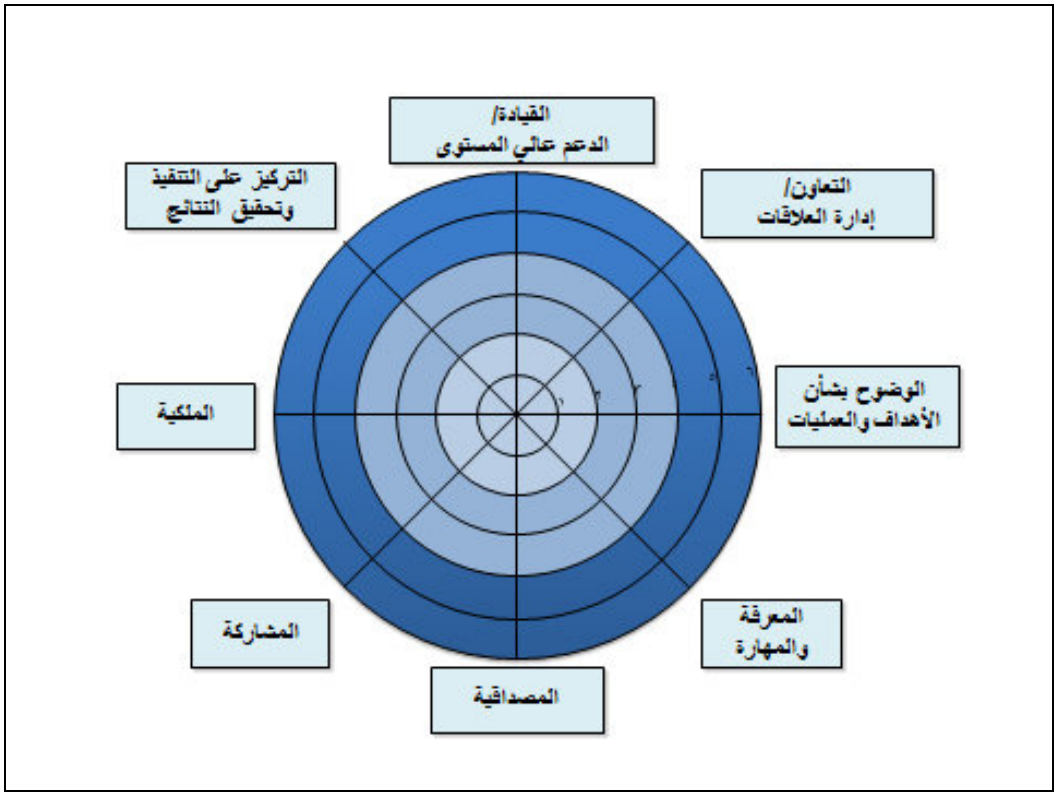
دور مراقبة العملية بواسطة التقييم الذاتي في المراحل الأربعة لحوار أصحاب المصلحة

المرحلة الأولى (الاستكشاف والمشاركة)	كّلما فهمت المجموعة الأساسية عوامل النجاح مبكرًا، كلّما استطاعت التركيز بشكل أفضل على الشروط اللازمة لبناء عملية تركّز على النجاح. ويستطيع المبادرون أو المجموعة الأساسية استخدام "التقييم الذاتي" لمراجعة التصميم الحالي للعملية أو تقييم الاجتماعات التي تمّ عقدها.
المرحلة الثانية (البناء وإضفاء الطابع الرسمي)	ينبغي على المجموعة الأساسية استخدام أداة المراقبة بانتظام باعتبارها وسيلة مراقبة جارية للعملية من أجل تعزيز عملية التبادل والتعلم المستمرة بخصوص النجاحات والصعوبات في حوار أصحاب المصلحة. ويمكن أيضًا تقديم عوامل النجاح لمجموعة أخرى ضمن مجموعات أصحاب المصلحة المشاركة من أجل التعاون في حوارات أصحاب المصلحة .
المرحلة الثالثة (التنفيذ والتقييم)	تستطيع المجموعة الأساسية استخدام الأداة كوسيلة مراقبة جارية للعملية كما في المرحلة الثانية. وتستطيع المجموعة استخدام الأداة أيضًا لكي تحصل من أصحاب المصلحة المشاركين على ردود أفعال حول عملهم. ومن الأهمية بمكان أن تقوم المجموعة الأساسية بتعريف أصحاب المصلحة المشاركين بالكيفية التي سيتعاملون بها مع نتائج هذه الردود، على سبيل المثال عن ماهيّة الإجراءات المقترحة التي سينفذونها وأسباب ذلك وما هي الإجراءات التي لن يجري تنفيذها. فإذا وافق جميع أصحاب المصلحة المشاركين على ذلك، يمكن استخدام التقييم أيضًا لإجراء تقييم خارجي لجودة العملية. كما يمكن أن تقدّم مراقبة العملية أساسًا مبتكرًا للتعلّم المشترك وترفع درجة الاستعداد للمشاركة والتنفيذ.

المرحلة الرابعة

(مواصلة تطوير حوار أصحاب المصلحة)

يمكن للمجوعة الأساسية استخدام "التقييم الذاتي" لمواصلة تخطيط العملية. وفي حالة إقامة عملية مشاركة وانخراط جديدة في المرحلة الرابعة، لا ينبغي للمجموعة الأساسية إبلاغ أصحاب المصلحة الذي انضموا للمشاركة حديثًا بأداة المراقبة بشكل مبكّر للغاية، بل يجب عليهم تعريفهم بمبادئ عوامل النجاح بعناية وبصورة شاملة. وإذا وضع حوار أصحاب المصلحة هياكل مؤسسية، فقد يكون من الضروري مراجعة أهمية عوامل النجاح الحالية وتعديلها لصالح استمرار بقاء عملية التفكير والتعلّم المشتركة، أو إعداد مجموعة جديدة من العوامل.



شكل رقم 14: *مخطط بياني عنكبوتي لعوامل النجاح*

الاستبيان

تشتمل قائمة المراجعة على خيارات الإجابة التالية

6	ينطبق تمامًا
5	ينطبق في الغالب
4	ينطبق إلى حد ما
3	ينطبق بدرجة أقل
2	لا ينطبق إلى حدٍّ مّا
1	لا ينطبق

عوامل النجاح والأسئلة الرئيسية	1	2	3	4	5	6
1. القيادة والدعم رفيع المستوى						
• هناك مجموعة أساسية قوية لديها التزام قوي وتمثل أصحاب المصلحة المشاركين.						
• هناك أشخاص رفيعوا المستوى ومؤثرون يدعمون حوار أصحاب المصلحة .						
• يوجد إلى جانب المجموعة الأساسية عدد كافٍ من المشاركين الذين يتحدون مع الهدف.						
• الإدارة على أعلى مستوى من المؤسسات المشاركة تتحد مع الهدف.						
2. الترابط وإدارة العلاقات						
• أصحاب المصلحة أمامهم وقت كافٍ لبناء علاقات فيما بينهم. وبذا يتقابل الأشخاص المشاركون مع بعضهم البعض باحترام وقبول متبادل.						
• هناك تبادل تواصلي ومُلهم.						
• يتم تقديم ما يكفي من الاهتمام للعلاقات بين أصحاب المصلحة المشاركين وبين المؤسسات التي يمثلونها.						
3. الوضوح بشأن الهدف والعمليات						
• مساهمة حوار أصحاب المصلحة في تحقيق الهدف المشترك معروفة لدى جميع أصحاب المصلحة المشاركين.						
• يتمّ التنسيق بين أصحاب المصلحة المشاركين بصورة كافية حول الهدف.						
• تتسم بنية العملية والأساليب المستخدمة بالشفافيّة وبأنّها موثوق بها.						
4. المعرفة والمهارة						
• يتمتع جميع المشاركين بالمعرفة اللازمة والمهارات المطلوبة.						
• تتضمّن بنية العملية تنمية القدرات لتنفيذ حوارات أصحاب المصلحة.						
• يوجد ما يكفي من الموارد اللازمة لإجراء حوار أصحاب المصلحة وتنفيذه.						
5. المصداقية						
• يمتلك المبادرون أو المجموعة الأساسية أو مديروا العملية تفويضًا كافيًا ويحظون بثقة جميع أصحاب المصلحة المشاركين.						
• جميع أصحاب المصلحة المعنيين ممثلون في حوار أصحاب المصلحة بصورة كافية ومناسبة.						
• عمليات صنع القرار تتسم بالشفافية ويقررها أصحاب المصلحة معًا بصورة تشاركيّة. وتتضمن الخلفيات والثقافات المختلفة لأصحاب المصلحة المشاركين ومؤسساتهم المعنية.						
6. الإشراك						
• يتم إشراك مجموعات أصحاب المصلحة غير المؤثّرة في العملية بصورة مناسبة. ويتم تصميم وتنفيذ حوار أصحاب المصلحة والاجتماعات وورشات العمل ذات الصلة بحيث يتحدث جميع أصحاب المصلحة المشاركين ويُستمع إليهم بصورة كافية.						
• توجد طريقة منسقة للتعامل مع الانتقادات والشكاوي. ويتم إشراك الأصوات المنتقدة، ولكن يتم على الأقل الحفاظ على وجود علاقة جيدة بالمنتقدين.						
• أصحاب المصلحة المؤثرون لديهم اهتمام كافٍ بالهدف من حوار أصحاب المصلحة وهم مشتركون في						

عملية الحوار.						
7. المُلكية						
• يتم مراجعة مدى أهمية الأهداف والنتائج بصفة منتظمة مع جميع أصحاب المصلحة المشاركين.						
• جميع أصحاب المصلحة لديهم حق متساوٍ في إدراج وجهات نظرهم، أو في صنع القرار أو في كليهما. أما القرارات فتُتّخذ بتوافق الآراء.						
• تتأكد المجموعة الأساسية من أن الإقرار بمساهمات أصحاب المصلحة المختلفين يتمّ بصورة كافية.						
8. التركيز على التنفيذ وتحقيق النتائج						
• اجتماعات أصحاب المصلحة مصممة، بحيث يستطيع المشاركون إيجاد حلول للمشكلات معًا. وتختتم الاجتماعات بلمحة عامة عن النتائج والخطوات التالية.						
• إذا اتُخذت قرارات مشتركة، يتم تنفيذها من قبل المؤسسات التي يمثلها أصحاب المصلحة المشاركون.						
• جميع المشاركين على دراية بالأدوار المختلفة وبهياكل الإشراف والتنفيذ.						
• يتّفق أصحاب المصلحة المشاركون على شكل مراجعات سير العمل وشكل المراقبة.						
• يتم إجراء مراجعات سير العمل بصورة منتظمة.						

الفصل العاشر

10. أدوات الممارسة

تساعد أدوات الممارسة التالية المبادرين بحوارات أصحاب المصلحة في التخطيط المنهجي وتنفيذ عمليات الحوار والتعاون بصورة تركّز على النتائج. وتُستخدم كأدلّة "وأطُر" داعمة لتصميم عمليات الحوار أو لتحسين فهم نماذج التواصل. كما أنه من شأنها تسهيل الأمور المعقّدة، بحيث يمكن اتخاذ إجراءات بطريقة براجماتية وآمنة في البيئة الأكثر تعقيدًا وإثارة للخلاف.

وبالتالي فإن أدوات الممارسة تدعم عملية تخطيط الأنشطة، ويمكن استخدامها كمصدر إلهام للتفكير المشترك، كما أنها تصلح كنظام إنذار مبكر يشير إلى أوجه القصور والاختلالات. كما أنها تشحذ الوعي بالتفاصيل التي غالبًا ما تتطلب الكثير من الاهتمام في حوارات أصحاب المصلحة .

ومع ذلك، فإن استخدام أدوات الممارسة لا يمكن أن يحلّ محل المرونة والانفتاح على الدوافع الجديدة أثناء العملية. ولتنفيذ حوارات أصحاب المصلحة بنجاح، يحتاج الأمر بالإضافة لهذه الأدوات، إلى فهم أعمق للحوافز والدوافع الكامنة التي تدفع الناسَ للدخول في حوار وتعاون مع بعضهم البعض. علاوة على ذلك فإن أدوات الممارسة الموضّحة هنا لا تحلّ محل أدوات تخطيط المشروعات العادية وإدارتها، كتلك المستخدمة في القطاع الخاص والمؤسسات العامة ومنظمات المجتمع المدني.

10-1 تحليل أصحاب المصلحة

تحليل أصحاب المصلحة هو أداة أساسية لتحديد جميع الأطراف المعنية المهمة بالنسبة لعملية الحوار، وكذلك لتحديد الأطراف الفاعلة المعنية والمؤسسات ذات الصلة، وتحليل علاقاتها تجاه بعضها البعض. وعلى كل حال، ينبغي إجراء تحليل أصحاب المصلحة من قبل أولئك الذين يبادرون بحوار أصحاب المصلحة .

وعلى الرغم من أنه يمكن تطبيقه بشكل مفيد خلال جميع مراحل حوار أصحاب المصلحة، إلا أنه من المهم للغاية إجراء تحليل أصحاب المصلحة قبل الشروع في عملية الحوار. ومن ثم يستطيع المبادرون تكوين فهم أفضل لسياق حوار أصحاب المصلحة والحصول على نظرة عامة عن الدعم المتوقّع والعوائق المحتملة.

وفيما يلي شرح تفصيلي لطريقتين يمكن بهما إجراء تحليل لأصحاب المصلحة، أثبتت كل منهما جدارتها في عمليات الحوار. ويمكن استخدامهما منفردتين أو مجتمعتين.

10-1-1 الأداة: شبكةالمصالح/النفوذ

استخدام شبكة المصالح/النفوذ هو أمر مفيد جدًا حتى يمكن تقييم ما يلي:

- ما هو نوع عملية المشاركة المطلوب لإثارة الاهتمام الكافي بحوار أصحاب المصلحة ؟
- من هم أصحاب المصلحة الذين يجب دعمهم لكي يشاركوا بمواقفهم في الحوار؟
- من هم أصحاب المصلحة (سواء أكانوا مؤسسات أم أشخاصًا فرديين) الذين يجب أن يدعموا الحوار؟

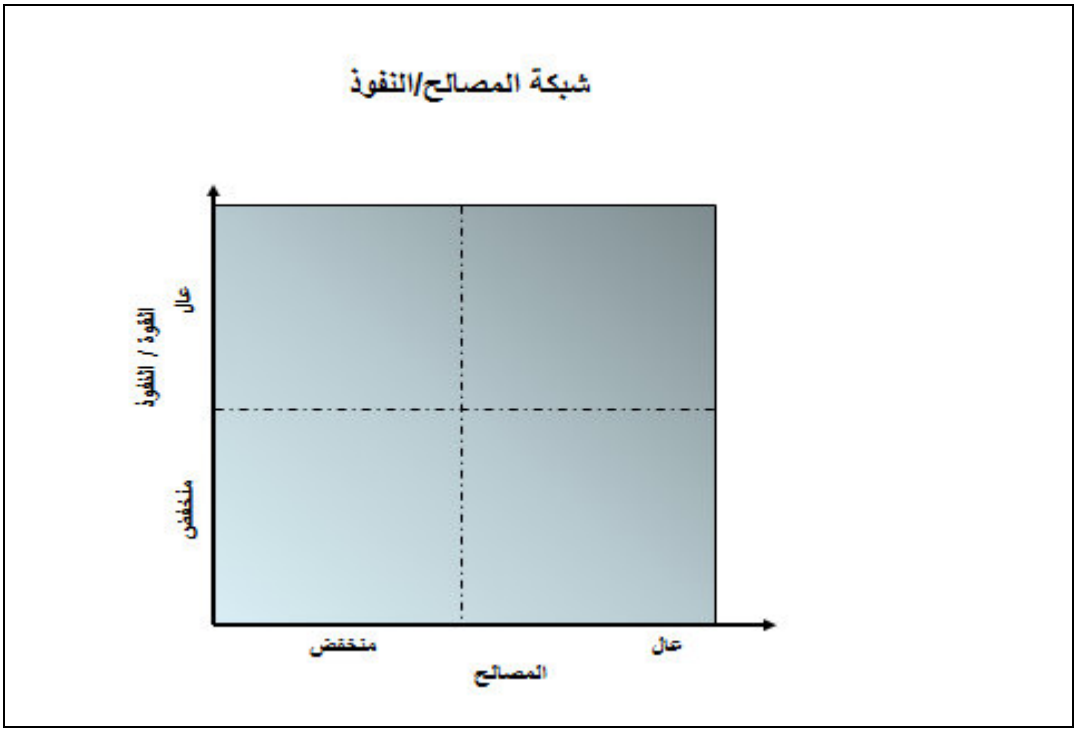
الخطوة الأولى: إعداد قائمة بأصحاب المصلحة المهمّين بالنسبة للهدف من حوار أصحاب المصلحة

قم بإعداد قائمة بجميع أصحاب المصلحة المهمين. ويمكن أن يكون هؤلاء مشاركين في حوار أصحاب المصلحة أو ربما من الأطراف الفاعلة أو المؤسسات المهتمة بالتعاون.[16]

قم بعد ذلك بمراجعة القائمة من حيث أصحاب المصلحة الأكثر الأهمية، وفي نفس الوقت: المؤسسات (الأشخاص أحيانًا) التي يمكنها المساعدة في إنجاح حوار أصحاب المصلحة أو إفشاله.

الخطوة الثانية: تحليل مصالح أصحاب المصلحة وتحليل قدراتهم على التأثير

قم بترتيب أصحاب المصلحة بحسب مصلحتهم المحتملة وتأثيرهم على حوار أصحاب المصلحة (انظر الشكل رقم 13 شبكة المصالح/النفوذ). يمكنك رسم أصحاب المصلحة بألوان مختلفة في الشبكة: الداعمون / المؤيدون على سبيل المثال باللون الأخضر، المعيقون / المنتقدون المحتملون باللون الأحمر.



شكل رقم 15: *شبكة المصالح أو النفوذ*

[16] حسب السياق، على سبيل المثال وزارات، مؤسسات بحثية، شركات، منظمات محلية غير حكومية، منظمات على مستوى المجتمع المحلي، منظمات مانحة.

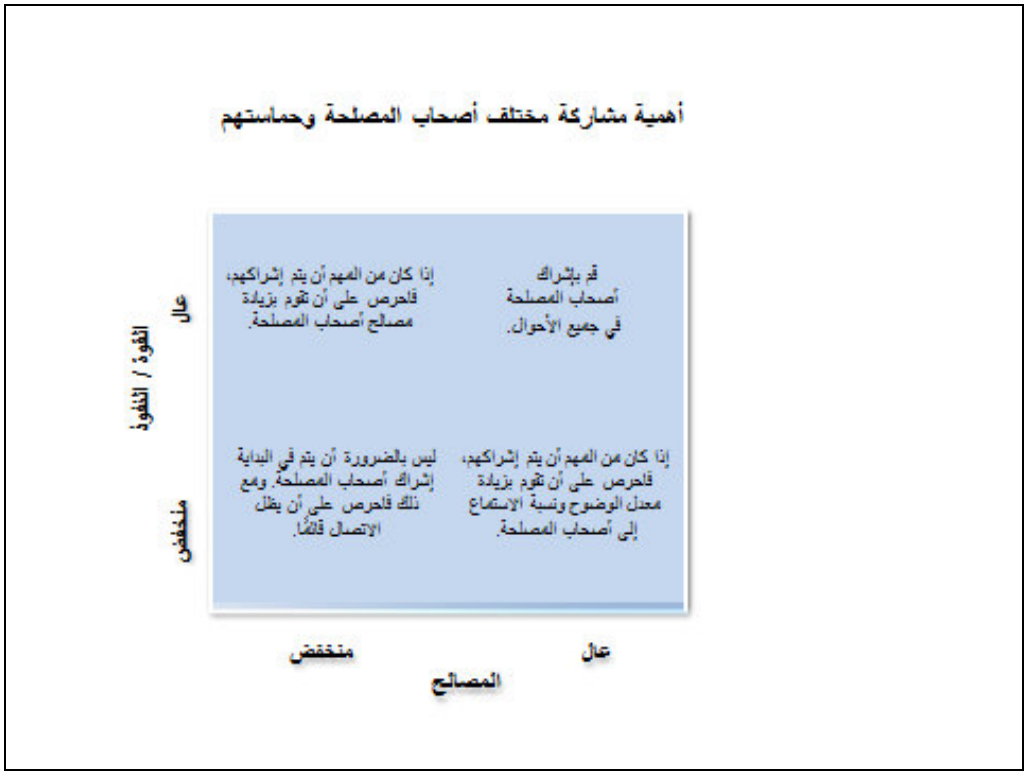
الخطوة الثالثة: فهم كيف يمكن إشراك أصحاب المصلحة المهمّين

بعد أن تقوم بمناقشة نتائج شبكة المصالح/النفوذ، ينبغي عليك أن تنظر كيف يمكنك أن تؤثر بنفسك في أن يقوم أصحاب المصلحة الآخرين بتغيير مواقفهم. وهنا تمثل الأسئلة التالية مؤشرات استدلالية:

- كيف يمكنك إثارة اهتمام أصحاب المصلحة المهمّين الذين ليس لديهم سوى القليل من الاهتمام بحوار أصحاب المصلحة ؟
- كيف يمكنك إقناع أصحاب المصلحة الأقوياء والمؤثرين بأن يدعموا حوار أصحاب المصلحة ؟

ينبغي على أصحاب المصلحة، الذين ترغب في أن تنفّذ معهم حوار أصحاب المصلحة مباشرة، أن يتواجدوا في مربع أصحاب المصلحة المهتمين.

إذا كنت قد كوّنت فهمًا جيّداً لوجهات النظر المتباينة لمختلف أصحاب المصلحة، فإنه يمكنك تقرير ما هي الخطوات القادمة للتعاون وكيف يجب التواصل عند اللزوم (انظر الشكل رقم 16). ويتم إشراك مختلف الأطراف الفاعلة في مختلف مراحل حوار أصحاب المصلحة بطريقة متباينة، على سبيل المثال من خلال الإمداد بالمعلومات، أو التشاور، أو الحوار أو التعاون. وإذا كان من غير الممكن إشراك جميع أصحاب المصلحة منذ البداية، فيمكن وضع استراتيجية لإشراك الأطراف الفاعلة بشكل تدريجي.



شكل رقم 16: تحديد أهمية مشاركة مختلف أصحاب المصلحة وحماستهم

أصحاب المصلحة المؤثرون جدًا / المهتمون: ينبغي عليك إشراك هذه الأطراف الفاعلة في الحوار بشكل مستمر.

أصحاب المصلحة المؤثرون جدًا / المهتمون قليلاً: ينبغي عليك إمداد هذه الأطراف الفاعلة بالمعلومات الكافية التي تثير فضولهم إزاء المبادرة. ومع ذلك، لا ينبغي إمداد الأطراف الفاعلة بمعلومات فوق طاقة استيعابهم. وحسب أهمية هذه الأطراف الفاعلة بالنسبة لهدف الحوار ونتيجته ينبغي عليك إثارة الاهتمام بالمشاركة بطريقة فعالة.

أصحاب المصلحة قليلوا التأثير / المهمون الذين لديهم معلومات مهمة / معرفة متخصصة: ينبغي عليك إمداد هذه الأطراف الفاعلة بالمعلومات بطريقة ملائمة للحفاظ على اهتمامهم بحوار أصحاب المصلحة . يمكن أن تكون هذه الأطراف الفاعلة مفيدة جدًا للمسائل التفصيلية الخاصة بمجال عمل حوار أصحاب المصلحة. ينبغي عليك هنا أيضًا تقييم مدى أهمية وجهة نظر هذه الأطراف الفاعلة أو خبراتهم بالنسبة لهدف الحوار ونتيجته: وطبقًا لذلك يمكنك العمل بشكل فعّال من أجل إشراكهم.

أصحاب المصلحة المؤثرون قليلاً / المهتمون قليلاً: ينبغي عليك الاستمرار في وضع هذه الأطراف الفاعلة في حسبانك، لأن مواقفهم قد تتغير. إلا أنه لا ينبغي إزعاج هذه الأطراف الفاعلة بتواصل زائد عن الحدّ.

10-1-2 الأداة: رسم خريطة مشهد أصحاب المصلحة

قبل أن تشرع في إنشاء حوار أصحاب المصلحة وإشراك أصحاب مصلحة آخرين، يمكن من خلال رسم خريطة أصحاب المصلحة المهمّين وعلاقاتهم بعضهم ببعض تكوينُ فهمٍ أفضل لوضع الأطراف الفاعلة ووضع المطالب المعقدة في الغالب، والتي سيتم على أساسها إقامة حوار أصحاب المصلحة. ينبغي عليك عند رسم هذه الخريطة أن تراعي عرض الوضع الفعلي.

يتم رسم خريطة نظام أصحاب المصلحة لتحقيق الأغراض التالية:

- تكوين فهم أفضل للنظام،
- تحقيق فهم أفضل لأماكن تدفّق الطاقات،
- التعرف على نموذج السلوكيات والعلاقات،
- وضع أساس أفضل لاستراتيجية التدخل.

الخطوة الأولى: تحديد عما إذا كان المبادرون بتحليل أصحاب المصلحة جزءًا من النظام

فكر فيما إذا كنت جزءًا من النظام أم لا باعتبارك الشخص القائم بالتحليل / المجموعة القائمة بالتحليل. فإذا كنت جزءًا من النظام وتريد التدخل في النظام بصورة تنطوي على المبادرة أو القيادة، ينبغي عليك أن تشترك بنفسك في رسم الخريطة. وإذا لم تكن جزءًا من النظام، ولكنك تريد التدخل في وقت لاحق، فينبغي تحديد أهم طرف فاعل وجعله نقطة الانطلاق نحو رسم الخريطة.

وبشكل عام، ينبغي دائمًا أن يكون الطرف الفاعل، الذي يُعتبر أهم طرف بالنسبة للهدف والنتيجة، هو نقطة الانطلاق لرسم مشهد أصحاب المصلحة .

الخطوة الثانية: تحديد أصحاب المصلحة المعنيين مباشرة بالمشروع وكذلك علاقاتهم تجاه بعضهم بعضًا

حدّد أصحاب مصلحة مهمين آخرين في النظام وارسمهم واحدًا تلو الآخر، على سبيل المثال في شكل دوائر. ويمكن التعبير عن علاقة مختلف أصحاب المصلحة بهدف الحوار، أو علاقاتهم تجاه بعضهم بعضًا بطرق مختلفة: من خلال المسافة بين دوائرهم، أو من خلال الخطوط السميكة أو الرفيعة التي تربط أصحاب المصلحة، أو من خلال عرض العلاقات أحادية الطرف أو العلاقات المتبادلة أو عن طريق وضع تعليقات بين مشروع الشراكة والأطراف الفاعلة المعنية (انظر الشكل رقم 17).

الخطوة الثالثة: تحديد أصحاب مصلحة آخرين ذوي تأثير محتمل على النظام

فكر الآن، ما هي الأطراف الفاعلة الأخرى الموجودة في النظام، وما هو مدى تأثيرها على نجاح حوار أصحاب المصلحة .

الخطوة الرابعة: وضع قائمة بالمؤثرات الخارجية على نظام أصحاب المصلحة

ينبغي عليك أن تحدد في هذا المكان الجوانب الخارجية الأخرى التي قد تؤثر على الحوار وأن تُدرجها في الصورة.

الخطوة الخامسة: تقييم رسم الخريطة

بعد قيامك برسم خريطة نظام أصحاب المصلحة، ينبغي عليك النظر إليها من مسافة ما، وتحليل النتيجة مع المبادرين الآخرين.

أسئلة إرشادية:

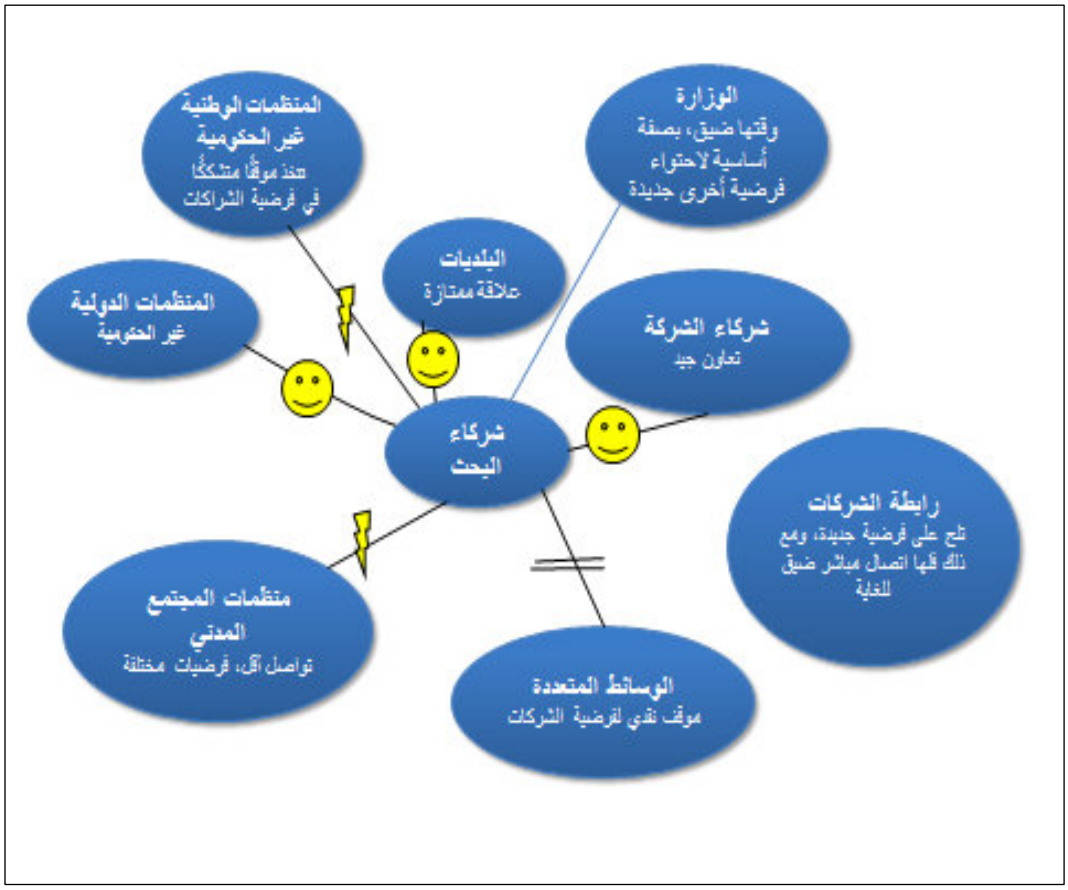
- كيف يعمل نظام أصحاب المصلحة؟ أين أو إلى أي مدى لا يعمل النظام؟
- كيف يؤثر ذلك على فكرة حوار أصحاب المصلحة؟
- من هو الشخص المطلوب من أجل تكوين مجموعة أساسية لحوار أصحاب المصلحة لتدعم الهدف من الحوار؟
- أين تتدفّق "الطاقة" التي تدعم الحوار في نظام أصحاب المصلحة؟
- كيف يمكن تعزيز هذا التدفق للطاقة، والذي يتم فيه إشراك أطراف فاعلة مهمة بشكل تدريجي؟

الخطوة السادسة: مناقشة خيارات التدخل

في النهاية، يتم على أساس رسم الخريطة مناقشة ما الذي يستطيع المبادرون القيام به فعليًا من أجل تعزيز الحوار والتعاون. ترتبط الجوانب المختلفة بالوضع في كل مرة وبتشكيل الأطراف الفاعلة، ويمكن أن تكون كما يلي على سبيل المثال:

- تعزيز التبادل والتعاون بين الأطراف الفاعلة
- تعزيز التفاهم المتبادل من خلال المعلومات والمناقشات
- إدارة النزاعات
- تعزيز فهم مغزى وهدف تحسين التعاون من خلال المقابلات الشخصية أو الفعاليات المعلوماتية

يجب أن تختتم عملية وضع الخريطة بالاتفاق على الخطوات التالية. فضلًا عن ذلك، فإنه ينبغي تحديد موعد لإعادة النظر بشكل مشترك في نتائج التدخلات، وتحليل ما قد تغير أو ما يُنظر إليه بشكل مختلف بعد تنفيذ الخطوات المتفق عليها. وتبعًا لذلك، فإنه ينبغي تعديل الاستراتيجية إذا لزم الأمر.



شكل رقم 17: *مثال على رسم خريطة نظام أصحاب المصلحة*

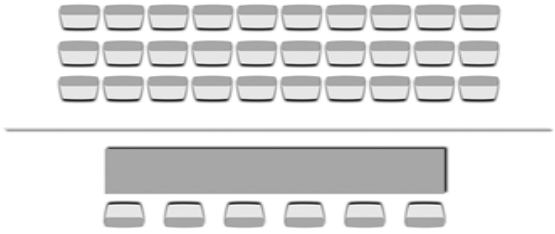
شكل رقم 18: شرح الرموز

2-10 فعاليات حوار أصحاب المصلحة : اختيار ترتيب الجلوس

يؤثر اختيار ترتيب الجلوس خلال فعالية أصحاب المصلحة إلى حد كبير على النتائج التي يمكن تحقيقها خلال الاجتماع. وغالبًا ما يتم الاستهانة بهذا الجانب. فعلى سبيل المثال يؤثر ترتيب الجلوس بشكل حاسم على كيفية تواصل الأشخاص الذين سيتواصلون مع بعضهم البعض، بل وتحديدهم أيضًا. وفيما يلي شرح موجز لإيجابيات وسلبيات مختلف ترتيبات الجلوس المعروفة.

10-2-1 ترتيب الجلوس على طراز المؤتمرات

في أي مؤتمر رسمي توجد في المعتاد المنصة أو منبر المتحدثين في الجزء الأمامي للقاعة. يقف المتحدث أمام العديد من صفوف الكراسي أو الطاولات. ويستمع المشاركون معظم الوقت دون أن يتسنى لهم التعبير عن أنفسهم. وعندما تتاح لهم الفرصة لطرح الأسئلة، فإنهم يميلون في المعتاد إلى الإدلاء ببيانات أكثر من أن يطرحوا اسئلة في الواقع.



شكل رقم 19: *ترتيب الجلوس على طراز المؤتمرات (ا)*

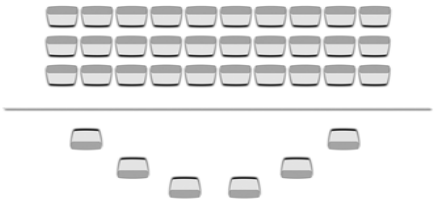
الإيجابية:

ترتيب الجلوس بهذا الشكل يسمح بمشاركة عدد كبير من الناس. يشعر الأشخاص رفيعوا المستوى والمتحدثون وأعضاء فريق المناقشة بأنهم محترمون ومبجّلون، لأنهم يحظون باحترام خاص من خلال هذا الوضع للجلوس.

السلبية:

هذا الترتيب للجلوس يخلق نوعًا من الحواجز بين الأطراف الفاعلة المهمة رفيعة المستوى وبين المشاركين الآخرين. وهو يؤكد على التسلسل الهرمي بين المتحدثين والمستمعين.

وفي الغالب، لا تظهر الآراء الأخرى أو المعارضات بشكل علني وبَنَّاء، وإنما كهجمات في صورة أسئلة. وبشكل عام، لا يتم التواصل إلا من جانب واحد من المتحدث إلى المستمعين. ولا يمكن أن ينشأ حوار أو تبادل للآراء. ويكاد يكون التواصل منعدمًا بين المشاركين المستمعين أنفسهم.



شكل رقم 20: *ترتيب الجلوس في طراز المؤتمرات (ا)*

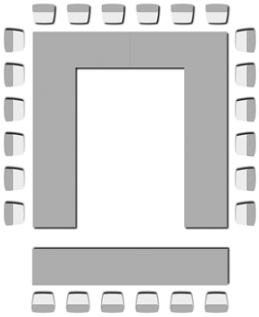
وحتى النقاش على المنصة لا يحَسِّن في المعتاد التواصلَ بين المتحدثين على المنصة وبين المشاركين الآخرين، كما لا يحسِّن التواصل بين المتحدثين أنفسهم.

الخلاصة:

ترتيب الجلوس على طراز المؤتمرات مناسب لأن يعطي للأطراف الفاعلة رفيعة المستوى مساحة خاصة ويمنحها تقديرًا خاصًا في المناسبات الرسمية جدًا. ولا يصلح ترتب الجلوس هذا لفعاليات الحوار التي يتم فيها الاستماع إلى مختلف وجهات نظر أصحاب المصلحة ودراستها وإدخالها في المسار التالي للعملية. فلا يتيح هذا الترتيب إمكانية حدوث حوار وتبادل للآراء بين المشاركين، وهو ما يعد شرطًا أساسيًا لنجاح أي عملية حوار بين أصحاب المصلحة .

10-2-2 ترتيب الجلوس على شكل حرف u

يُعرف هذا الترتيب للجلوس في المقام الأول من خلال فعاليات "المائدة المستديرة". ويستخدم غالبًا في حوارات أصحاب المصلحة الرسمية. وترتبط إمكانية حدوث تواصل فائق الجودة بين المشاركين ارتباطًا قويًا بإدارة الجلسة.



شكل رقم 21: *ترتيب الجلوس على شكل حرف u*

في وضع محكوم بشدة بالتسلسل الهرمي والبروتوكول، غالبًا ما يقوم الطرف الفاعل المسؤول ذو الرتبة الأعلى بإدارة الاجتماع. ولا يتمتع هذا الطرف بالضرورة بمهارات إدارة الاجتماع المطلوبة ولا المهارات الحوارية اللازمة لتشجيع وإتاحة الحوار وتبادل الآراء. ولذا يجب إفساح المجال لإدارة جلسة محترفة تضمن تحقيق مشاركة متوازنة لمختلف المشاركين في اجتماع أصحاب المصلحة في حالة ترتيب المقاعد على شكل حرف u.

الإيجابية:

ترتيب الجلوس على شكل حرف u يتيح إمكانية تبادل الآراء بين عدد محدود من الأطراف الفاعلة، حيث يجلسون على مقربة من بعضهم البعض، وبالتالي يمكنهم التواصل بشكل جيد. ومعظم أصحاب المصلحة المنتمين إلى القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني على دراية بهذا الترتيب للجلوس، وبالتالي فهو لا يسبّب أي غضب. ويمكن من خلال هذا الترتيب للمقاعد مساعدة الأطراف الفاعلة، التي تعرف بعضها جيدًا وأقامت بالفعل تواصلاً جيدًا جدًا فيما بينها، على تحقيق نتائج جيدة وبنّاءة.

السلبية:

ترتيب الجلوس على شكل حرف u يبرز التسلسل الهرمي بين الأشخاص رفيعي المستوى (الجالسين في الأمام غالبًا) والمشاركين الآخرين. وإذا لم يتم إدارة الاجتماع من قبل مدير جلسة ماهر ومحترف، أو إذا كانت الأطراف الفاعلة لا تعرف بعضها بشكل جيد، فيمكن حينئذ أن ينشأ نموذج تواصل يعبّر فيه المشاركون عن آرائهم "الجامدة" ويحاولون فرض أنفسهم بدلاً من الإنفتاح على حوار قائم على تبادل الآراء. وكثيرًا ما ينشأ نموذج تواصل تسوده المونولوجات المسلسلة (حركة/حركة) والجدل (حركة/تحدي). ولا يقدّم هذا الحوار نقطة انطلاق جيدة للإلتزام والتعاون. بل إنه يؤدي إلى "انغلاق" المشاركين ودفاعهم عن مواقفهم.

ويعتبر التعبير عن الاعتراض بشكل علني في بعض الثقافات من الأمور المستهجنة، بحيث يجب خلق فرص خاصة للتعبير عن ذلك. إلا أن ترتيب الجلوس على شكل حرف u يجعل العمل الجماعي غير ممكن. يجب على مدير الجلسة إدراج بنود مختلفة في جدول الأعمال يُلغى خلالها ترتيب الجلوس ويتعاون المشاركون في مجموعات صغيرة منظمة بطريقة غير ثابتة بشأن

موضوعات محددة. ودائمًا ما تستغرق هذه الانقطاعات وقتًا طويلاً، نظرًا إلى أن المجموعات يجب أن تجتمع مرة أخرى من جديد.

الخلاصة:

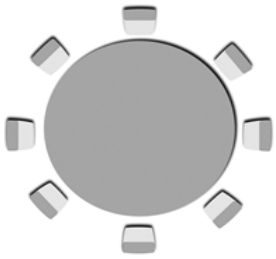
ترتيب الجلوس على شكل حرف u لا يتناسب بشكل خاص مع الفعالية الافتتاحية لحوار أصحاب المصلحة ، فقلّما يترك مجالاً لتغيير نماذج التواصل والعلاقات. ولهذا الغرض يجب على المشاركين أن يلتقوا معًا في مجموعات عمل أو مجموعات نقاش أصغر خارج هذا الترتيب للجلوس. كما يُبرز ترتيب الجلوس على شكل حرف u التسلسلات الهرمية القائمة، وبالتالي يكون مطلوبًا في كثير من الأحيان للحوارات الرسمية.

وفي بداية أي عملية مشتركة لأصحاب المصلحة، يكون من الصعب في الغالب إقناع صنّاع القرار بالسماح بترتيب جلوس آخر غير هذا. ويمكن لمديري الجلسة اختيار هذا الترتيب للجلوس في أول اجتماع إلا إذا كانت هناك معارضة شديدة للغاية لهذا الترتيب تهدد الاجتماع بالفشل. ويجب على إدارة الجلسة بعد ذلك إيجاد عناصر مشجّعة على الحوار.

10-2-3 الموائد المستديرة

يناسب ترتيب الجلوس على الموائد المستديرة، بشكل عام، حوارات أصحاب المصلحة بشكل جيد جدًا. فالموائد المستديرة تتيح إمكانية التبادل المباشر للآراء ووجهات النظر بين الأطراف الفاعلة التي تجلس معًا على مائدة واحدة. ومن أجل خلق أجواء مفعمة بالثقة وتسهيل المشاركة في المحادثة على المشاركين، ينبغي أن يجلس على المائدة ثمانية أشخاص كحد أقصى. وينبغي أن يسمح قُطر المائدة بأن يستطيع المشاركون تبادل أطراف الحديث من فوق المائدة أيضًا.

ويتمثل مفتاح نجاح فعالية أصحاب المصلحة في الاختيار الحصيف لمجموعات الحوار على المائدة. ومن الأهمية بمكان تحديد مَن يجلس مع مَن وعلى أية مائدة. وغالبًا ما يتم إغفال هذا الإعتبار أثناء التحضير.



شكل رقم 22: *الموائد المستديرة (ا)*

يجب في بداية عملية الحوار على وجه الخصوص العمل على أن يلتقي بعض الأشخاص ببعضهم البعض وأن يتسنى لهم الدخول في حديث مع بعضهم، لأنهم سيصبحون أكثر انفتاحًا على التغيير بفعل تبادل الآراء. ويمكن لمديري الجلسة ارتباطًا بهدف فعالية أصحاب المصلحة شغل الموائد على النحو التالي:

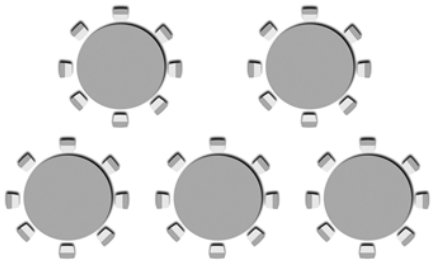
يجلس على الموائد في كل مرة مجموعات أصحاب المصلحة المتجانسة إذا كان من المهم التعرف على الاختلافات بين المجموعات في القاعة. فعادةً ما يشعر المشاركون بأمان أكثر ويكون بإمكان مجموعات أصحاب المصلحة بناء مواقف مشتركة. إلا أنه يتم شغل الموائد بصورة مختلطة من قبل ممثلي مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، طالما كان التعرف والتكامل بين وجهات النظر المختلفة أكثر أهمية. ويمكن أن يؤدي هذا إلى حدوث تبادل مثمر للآراء عند العمل على إيجاد مجموعة حلول مقبولة بالنسبة لممثلي مختلف المجموعات.

لا تبدو الموائد المستدير مفيدة إلا إذا كان ينبغي أن تناقِش مجموعةُ الحوار على المائدة فيما بينها جوانبَ محدّدة أثناء فعالية أصحاب المصلحة، أي أن يتم العمل بشكل مشترك في مهمة واحدة، أو أن تفكر مجموعة الحوار على المائدة في المفاهيم والأفكار التي طُرحت في الجلسة العامة.

ويحتاج هذا الوضع، خصوصًا في حالة المجموعات الكبيرة، إلى إدارة منظمة جدًا للجلسة، تؤكد على العمل على الموائد وتتجنب المناقشات الطويلة في الجلسة العامة.

الإيجابية:

ترتيب الجلوس على الموائد المستديرة يسَهّل بناء الثقة ويضفي أجواءً يستطيع فيها أصحاب المصلحة الالتقاء كبشر. وهذا يساعد على الترابط الذي يتجاوز الاختلافات التنظيمية والثقافية وغيرها. كما أنه يوفّر الوقت، لأن المجموعات الصغيرة تستطيع العمل مباشرة على الموائد ولا تُضطر إلى تنظيم فواصل خاصة، مما يقلل غالبًا من وقت الاجتماع بدرجة كبيرة. ومن خلال هذا الترتيب للجلوس يمكن أن يلتقي أناس كثيرون في قاعة واحدة (ما يصل إلى 100 شخص حسب مساحة القاعة).



شكل رقم 23: *الموائد المستديرة (II)*

السلبية:

إذا كانت الأطراف الفاعلة لا تألف هذا الترتيب للجلوس، أو لم تجرب مزاياه بعد، فإنها قد تشعر بعدم الأمان في البداية. وهذا يمكن أن يؤثر بالسلب على استعدادهم للمشاركة في المناقشات بصراحة. ويستطيع مدير الجلسة تعويض ذلك بالتعاون الوثيق مع المجموعة الأساسية من خلال تصميم الفعالية بصورة واعية.

وبالتالي يجب على سبيل المثال في بداية الفعالية إعطاء فرصة كافية لكي تتعرف الأطراف على بعضها البعض. كما يمكن أن يتصرف الأشخاص الأكثر أهمية، مثل كبار المسئولين الحكوميين وغيرهم من صناع القرار، بتحفظ، لأنهم لم يحصلوا على وضع جلوس متميّز. ويمكن مواجهة هذا الأمر من خلال إطار ذي طابع رسمي أكثر في بداية الفعالية، على سبيل المثال من خلال مائدة فريق نقاش افتتاحية يُعطى فيها الأشخاص الأكثر أهمية مكانة بارزة في القاعة. أو يمكن في البداية استخدام ترتيب جلوس ذي طابع رسمي أكثر يمكّن الممثلين رفيعي المستوى من افتتاح الحوار بشكل رسمي. ويمكن بعد ذلك إعداد موائد مستديرة لجولات العمل والنقاش التالية (على سبيل المثال بعد أول استراحة لتناول القهوة). وفي هذه الحالة يجب ضمان إعادة تشكيل الوضع بشكل منطقي سلس.

الخلاصة:

تقدّم الموائد المستديرة ترتيب الجلوس المثالي لفعاليات حوارات أصحاب المصلحة التي تهدف إلى التبادل الصادق لوجهات النظر والعمل المشترك لإيجاد حلول للمشكلات. ويتيح هذا الترتيب للجلوس إمكانية التواصل الوثيق بين المشاركين. حيث يستمعون في دائرة صغيرة إلى مختلف وجهات النظر ويمكنهم مع ذلك متابعة المتحدثين والمحاضرين في الجلسة العامة. تحتاج الفعالية في هذا الترتيب إلى إدارة محترفة للجلسة تكون على دراية بهذا الوضع، ويمكنها تنسيق عناصر الجلسة العامة وموازنتها فضلاً عن العمل الجماعي والمناقشات على المائدة ببراعة.

3-10 الاتفاقيات في حوارات أصحاب المصلحة

تتميز حوارات أصحاب المصلحة ذات الجودة العالية بأنها تتيح لجميع الشركاء إمكانية المساهمة في الوصول إلى الهدف المشترك. ويجب على المجموعة الأساسية تحديد ملامح التعاون المخطط له بشكل ملموس بدرجة أكبر بعد المرحلة الأولى من حوار أصحاب المصلحة ذات الطابع شبه الرسمي (الاستكشاف والمشاركة). ومن المهم في المرحلة الثانية (البناء وإضفاء الطابع الرسمي) على وجه الخصوص تعزيز التزام أصحاب المصلحة بالتعاون من خلال الاتفاقيات.

تدعم الاتفاقيات الأطراف الفاعلة في بدء العمل من أجل تحقيق الهدف المشترك. كما أنها تقوّي التعاون وتقدّم الدعم والمساعدة في حالات الأزمات، وتستخدم أيضًا في عملية التوجيه.

تحدد الاتفاقيات على سبيل المثال هياكل العمل المنسقة وأشكال التواصل الداخلي والخارجي، والأدوار والتفويضات والشؤون المالية. ويمكن هنا صياغة الوثائق التي تُسرد فيها المساهمات الفردية الإلزامية للأطراف الفاعلة، بصورة رسمية بطرق مختلفة.

تعتمد طبيعة الاتفاقية بشكل كبير جدًا على مغزى عملية الحوار وهدفها وكذلك على الموقف الرسمي لأصحاب المصلحة المشاركين. وفي حوارات أصحاب المصلحة، التي تكون أقرب إلى عملية تشاور، غالبًا ما تكون الاتفاقيات أقل أهمية، نظرًا إلى أن الأمر هنا يتركز في المقام الأول حول تبادل الآراء بين الأطراف الفاعلة المشاركة. أما إذا كانت حوارات أصحاب المصلحة تتطلب تعاونًا وثيقًا، كما هو الحال في مبادرات أصحاب المصلحة أو شراكات أصحاب المصلحة، فإن الاتفاقيات الملزمة تكون

عنصرًا رئيسيًا لتحقيق مزيد من التعاون. وغالبًا ما تظهر هنا الحاجة إلى تحديد أدوار المشاركين ومساهماتهم أو تحديد الإطار الزمني لتنفيذ الهدف. وكلّما كانت الاتفاقيات أكثر إلزامًا، كلّما زادت الحاجة إلى تنسيقها بواسطة المستوى القيادي للمؤسسات المشاركة.

ما الذي يجب مراعاته في الاتفاقيات في حوارات أصحاب المصلحة ؟

الاتفاقيات:

- يجب أن تكون مدعومة من جميع أصحاب المصلحة المشاركين،
- يجب أن توافق شكلَ التعاون القائم (على سبيل المثال رسمي أو أقرب إلى غير الرسمي)،
- يجب أن تقوم على مبدأ المساواة بين مجموعات أصحاب المصلحة ،
- ينبغي أن توضع وتُقرر من قبل الأطراف المشاركة بإجماع الآراء،
- ينبغي أن تبين الالتزام (الحماسة) وبالتالي لا تحتاج بالضرورة إلى أن تكون ملزمة قانونيًّا،
- ينبغي أن تكون ملزمة قانونيًّا إذا كانت هناك مساهمات مالية أو خدمات معينة تمثل جزءًا من الاتفاقيات،
- يمكن أن تتطور باستمرار خلال فترة التعاون: انطلاقًا من إعلان الإهتمام إلى وثيقة ملزمة،
- تقوم على أساس طوعي.

ينبغي صياغة الإتفاقيات بحيث تكون سهلة الفهم لجميع أصحاب المصلحة. لذا يجب تجنُّب استخدام المصطلحات القانونية قدر الإمكان. يمكن مواصلة تطوير شروط والتزامات التعاون المقررة خلال حوار أصحاب المصلحة بشكل تدريجي لتصبح أكثر اتسامًا بالطابع الرسمي. لا تكون الاتفاقيات الرسمية مفيدة إلا بعد انتهاء المرحلة الأولى من حوار أصحاب المصلحة (الاستكشاف والمشاركة)، وبعد بناء ما يكفي من الثقة في العمل المشترك، وعند توفر الاستعداد للتعاون. وفيما يلي سرد أمثلة لاتفاقيات مرتبة حسب درجة إلزامها.

إعلان الاهتمام

غالبًا ما يستخدم في القطاع الخاص للإشارة إلى الاهتمام بالحوار وبالتعاون بطريقة براجماتية.

اتفاقيات بشأن الخطوات المقبلة

في حوارات أصحاب المصلحة التي ما تزال هشة جدًا يمكن الاتفاق على الأقل على عقد اجتماع قادم. بالإضافة إلى ذلك، تمهّد الاتفاقيات الخاصة بالخطوات المقبلة الطريق لمزيد من توطيد الحوار.

التوثيق التفصيلي لنتائج ورشات عمل أصحاب المصلحة

إذا كان إضفاء مزيد من الطابع الرسمي ما زال غير مفيد، فيمكن استخدام التوثيق الرسمي لورشة عمل أصحاب المصلحة كنتيجة مشتركة، حيث يتم أيضًا تسجيل الاتفاقيات بشأن الخطوات المقبلة. ومع ذلك، فإنه ينبغي ألا يكون الأمر عبارة عن محضر خالص للنتائج. بل بالأحرى ينبغي أن يكون سير النقاش ووجهات النظر المذكورة مفهومًا من خلال المحضر.

محاضر الاجتماعات

هذا الأمر جيد وعملي في حوارات أصحاب المصلحة الأصغر لتوثيق العملية وبالتالي تحقيق الالتزام بشكل متزايد.

بيان العضوية

هذا الشكل من الاتفاقيات هو فرصة للاعتراف علانيةً بالقضايا ذات الاهتمام المشترك، ولاسيما في منصات أصحاب المصلحة التي تركز على تبادل الآراء. وفي بعض الأحيان، يتم في البداية إعداد اتفاقية بشأن قواعد العضوية.

إعلان مشترك بشأن التعاون

هذا الإعلان هو أمر نموذجي للغاية لمبادرات أصحاب المصلحة. ويتضمن الجوانب الرئيسية للتعاون، من حيث الاهتمامات المشتركة، ويوضّح بشكل ضمنيّ وظاهر رغبة الأطراف الفاعلة في التعاون. وتعتمد نشر الإعلان للخارج أيضًا على أهداف ومضامين التعاون وعلى الإعلان نفسه، وينبغي تقرير هذا الأمر بصورة مشتركة من قبل جميع أصحاب المصلحة .

خطة مشروع أو تنفيذ مشتركة

تحتاج حوارات أصحاب المصلحة التي تركز على التنفيذ بقوة إلى تخطيط عملية متفق عليه بشكل مشترك. ويمكن أن يتضمن هذا التخطيط الأدوار والمسئوليات والأنشطة والجداول الزمنية وغير ذلك.

اتفاقيات بشأن الإشراف على العملية

تحظى الاتفاقيات الخاصة بالإشراف على العملية بأهمية، لا سيما في حوارات أصحاب المصلحة المعقدة. وتستخدم في مبادرات أصحاب المصلحة، وأحيانًا في شراكات أصحاب المصلحة. كما أنها تحدد، على سبيل المثال، آليات الإشراف أو هيئاتها أو قواعدها، وكذلك قواعد المشاركة لمجموعات أصحاب المصلحة.

مذكرة التفاهم

هذا الشكل من الاتفاقيات من شأنه التعبير عن الاستعداد للتعاون بين طرفين أو أكثر من أصحاب المصلحة. وعادة ما يستخدم لإضفاء الطابع الرسمي على التعاون بين المؤسسات بشكل تفصيلي جدًا.

البيان الصحفي المشترك

يعلن شركاء التعاون عن تعاونهم بشكل علني من خلال البيان الصحفي. وينبغي الامتناع عن البيانات الصحفية، وخاصة في حوارات أصحاب المصلحة غير المستقرة، فغالبًا ما يتم من خلالها إثارة التوقعات العامة بشأن مشروع التعاون. ولا ينبغي نشر البيانات الصحفية إلا في المرحلة الثانية أو الثالثة من حوار أصحاب المصلحة عندما يكون من الضروري الإعلان عن النجاحات الأولى.

اتفاقية التعاون

اتفاقية التعاون هي اتفاقية ملزمة قانونيًّا، وتنظم المساهمات المالية والأدوار والنفقات والمهام والمسؤوليات. وتستخدم غالبًا في شراكات أصحاب المصلحة .

الاتفاقيات الممكنة في مختلف أشكال حوار أصحاب المصلحة

أشكال حوارات أصحاب المصلحة		أمثلة للإتفاقيّات
مشاورات أصحاب المصلحة	عادةً ما يتم الشروع في مشاورات أصحاب المصلحة من قبل مجموعة (قطاع عام أو قطاع خاص). وتقوم هذه المجموعة بإدخال نتائج المشاورات في خططها الاستراتيجية والتشغيلية. وتوضح الاتفاقيات استعداد الأطراف الفاعلة المتشاورة لاستخدام نتائج المشاورات، وكذلك الإلتزام بتقديم إسهاماتها.	• خطة زمنية توضح متى وأين وكيف يتم إدخال نتائج المشاورات في الخطط الاستراتيجية/التشغيلية. • اتفاقيات بشأن شكل وتسلسل المزيد من المشاورات • اتفاقيات بشأن وقت وشكل عمليات المراجعة اللاحقة • اتفاقيات بشأن شكل التواصل التالي مع أو بين أصحاب المصلحة
منصات أصحاب المصلحة	يمكن أن تكون منصات أصحاب المصلحة ذات طابع رسمي بطرق مختلفة، وهذا يتوقف على مَن هو المبادر، ومن هي الأطراف الفاعلة المشاركة. بعض منصات أصحاب المصلحة تكون منفتحة جدًا ويجوز لأي طرف معني المشاركة. وبعضها الآخر لا يتم إلا بدعوة رسمية أو من خلال قواعد للعضوية والمشاركة.	• عضوية مفتوحة • قواعد العضوية • قواعد المشاركة
مبادرات أصحاب المصلحة	تحتاج مبادرات أصحاب المصلحة إلى اتفاقيات أكثر اتسامًا بالطابع الرسمي، نظرًا إلى أن الأطراف الفاعلة المشاركة هنا تتحمل مسؤولية مشتركة عن نجاح المبادرة. ولذلك، تحتاج المبادرة إلى هياكل إدارية وإشرافية فضلاً عن قواعد رسمية بشأن الأدوار والمسؤوليات. كما يتم تسجيل المساهمة المطلوب أداؤها (سواء أكانت مالية أم غير ذلك) في اتفاق.	• مذكرة التفاهم • مستندات استراتيجية • خطط مشروعات • قواعد المشاركة • قواعد التواصل الداخلي والخارجي • اتفاقيات بشأن المسؤوليات • اتفاقيات بشأن الإشراف على العملية • اتفاقيات بشأن المساهمات
شراكات أصحاب المصلحة	غالبًا ما تحتاج شراكات أصحاب المصلحة إلى اتفاقيات رسمية جدًا مثل العقود الملزمة. ويلتزم جميع أصحاب المصلحة، الذين ينتمون إلى الشراكة مباشرة، بالامتثال للخطط والإسهام بالموارد المتفق عليها.	• اتفاقيات مالية ملزمة مع مساهمة مالية أو غيرها • خطط مشروعات وأنشطة • مستندات استراتيجية • قواعد التواصل الداخلي والخارجي

		• اتفاقيات بشأن المسؤوليات • اتفاقيات بشأن الإشراف على العملية

ما هي النقاط التي يجب مراعاتها في الاتفاقيات؟

- ينبغي على جميع المشاركين حيازة تفويض واضح من مؤسساتهم أو من مجموعة أصحاب المصلحة الخاصة بهم لإبرام الاتفاق.
- ينبغي أن يكون دور المجموعة الأساسية جزءًا من الاتفاقية.
- ينبغي في حوارات أصحاب المصلحة تسمية هياكل الإشراف وتوضيح وظيفتها وتفويضها الصلاحيات.
- يجب أن تستند عملية وضع الاتفاقية على مبادئ الشفافية، ومشاركة أصحاب المصلحة، ومساءلة الأطراف الفاعلة تجاه المنظمة أو تجاه مجموعة من أصحاب المصلحة أو تجاه الجمهور (المحاسبة).
- ينبغي أن تمثل الاتفاقية مصالح أصحاب المصلحة على أفضل وجه ممكن، ويجب أن ينعكس ذلك في كافة هياكل العمل مثل لجنة الإشراف أو مجموعات العمل حتى لو كانت هذه الهياكل مؤقتة.
- ينبغي أن تتضمن أية اتفاقية ملزمة إمكانية الانسحاب من الاتفاقية وإجراءات الانسحاب.

4-10 هياكل الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية

تحظى هياكل الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية بأهمية كبيرة للغاية في حوارات أصحاب المصلحة التي ترمي إلى التنفيذ المشترك متجاوزةً المشاورات. وتحتاج منصات أصحاب المصلحة التي تركّز على التنفيذ، وكذلك مبادرات أصحاب المصلحة، وشراكات أصحاب المصلحة، إلى الشفافية والوضوح في هياكلها التوجيهية والتنفيذية. وينبغي أن تكون مختلف مجموعات أصحاب المصلحة المشاركة ممثلة في هذه الهياكل.

لا ينبغي البدء في إنشاء هذه الهياكل قبل الانتهاء من المرحلة الثانية بنجاح. وينبغي أن تكون الهياكل دائمًا في خدمة هدف حوار أصحاب المصلحة. تكون الهياكل الرشيقة غير البيروقراطية مفيدة للغاية في معظم الأحوال، ولكن هذا يعتمد على نوع وسياق حوار أصحاب المصلحة بخصوص ما إذا لم تكن هناك حاجة أيضًا إلى هياكل أكثر اتسامًا بالطابع الرسمي (أو هيئات على الأقل).

يمكن أن يؤدي التركيز المفرط على الهياكل إلى استخدام حوار أصحاب المصلحة كمنتدى لممارسة الضغط الإداري أو السياسي. وبالتالي يخرج الهدف المشترك والتنفيذ المشترك والنتائج المطلوب تحقيقها من دائرة الاهتمام بسهولة. كما أن التركيز على الهياكل بصورة قليلة للغاية يمكن أن يعيق بدوره القدرة على تنفيذ عملية الحوار.

تعتبر الهياكل الخاصة بالعملية المشتركة مساهمة مهمة في شرعية حوارات أصحاب المصلحة، كما أن المسؤوليات المحددة بوضوح وتنسيق التواصل وصنع القرارات هي أمور أساسية لتوجيه نتائج الحوار. لا توجد في حوارات أصحاب المصلحة وسيلة موحدة لتطوير الإشراف على العملية وعلى تنفيذها. لذلك فسوف يتم فيما يلي عرض الإمكانيات المختلفة التي أثبتت فعاليتها.

الدعم رفيع المستوى:

يعطي الداعمون رفيعوا المستوى ثقلاً لحوار أصحاب المصلحة. ويمكن أن تظهر حماستهم بأشكال مختلفة على المستوى الرسمي. يمكن أن يظهر الترتيب ذو الطابع الرسمي جدًا للدعم رفيع المستوى على سبيل المثال في صورة رعاية رسمية. وفي المقابل فإن التسلسلات الهرمية من مؤسسات أو منظمات أو شركات أصحاب المصلحة المشاركين من شأنها أن تدعم محتوى وهدف وعملية حوار أصحاب المصلحة في ترتيبات تتسم في أغلب الأحوال بطابع أقل رسمية.

لجنة الإشراف:

ينبغي أن تتألف لجان الإشراف من ممثلين عن مجموعات أصحاب المصلحة المشاركة/المعنية. ويجب أن يكون بإمكان الأعضاء تطوير المُلكية لهذه العملية ونتائجها. وينبغي اختيار أعضاء لجنة الإشراف تبعًا لسياق حوار أصحاب المصلحة.

قد يكون الممثلون الرسميون هم أولئك الأشخاص الذين يتم تسميتهم من قبل مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة. ومن الأهمية بمكان أن تكون هناك عملية مشاركة وحماسة كافية لدى أعضاء لجنة الإشراف. ويمكن شلّ عملية الحوار وتهديد نجاحها، إذا تألّفت لجنة الإشراف من ممثلين رسميين موجودين فقط لأغراض تمثيلية ويبدون قليلاً من الاهتمام بالعملية ونتائجها.

يمكن أن يكون ما يسمى بمنسقي مجموعات أصحاب المصلحة مفيدين في حوارات أصحاب المصلحة المعقدة. ويتم تحديد هؤلاء المنسقين عن طريق كل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة الممثلة في لجنة الإشراف، ويتولى هؤلاء المنسقون المسؤولية عن التواصل بين مجموعة أصحاب المصلحة الخاصة بهم والهيكل التنفيذي (أمانة المشروع مثلاً) ولجنة الإشراف.

أمانة (المشروع)/فرق إدارة العملية:

تدعم أمانات (المشروع) عملية الحوار المشتركة والتواصل بين أصحاب المصلحة المشاركين ومؤسساتهم والهيئات/الهياكل التشغيلية والاستراتيجية لحوار أصحاب المصلحة. ويمكن أن تتألف أمانة المشروع من ممثلي مختلف مجموعات أصحاب المصلحة، والعامل الحاسم هنا هو الكفاءة في إدارة العملية باحتراف.

ومن المهم بنفس القدر أيضًا التركيز على الخدمات، نظرًا إلى أن أمانة المشروع من شأنها أن تسهل لأصحاب المصلحة المشاركين ومجموعات أصحاب المصلحة مشارَكَتها في العملية المشتركة بصورة تركز على النتائج. لذلك يجب أن تحوز أمانة المشروع على ثقة جميع أصحاب المصلحة ولجنة الإشراف.

تضمن أمانة المشروع الاستقرار والاعتمادية في العملية من خلال قيامها بتوفير المعلومات وضمان التواصل الشفاف المنتظم. كما أنها تقوم بتنظيم اجتماعات أصحاب المصلحة ودعمها. ويجب أن يكون أعضاء الأمانة مهتمين بأهداف حوار أصحاب المصلحة بشكل حقيقي وصادق وأن يكونوا منفتحين ومحايدين تجاه جميع مجموعات أصحاب المصلحة . ويمكن كذلك دعم أمانة المشروع لعملية أصحاب المصلحة من خلال مستشارين خارجيين أو مدراء جلسات.

مجموعات عمل (خارجية)/دوائر عمل

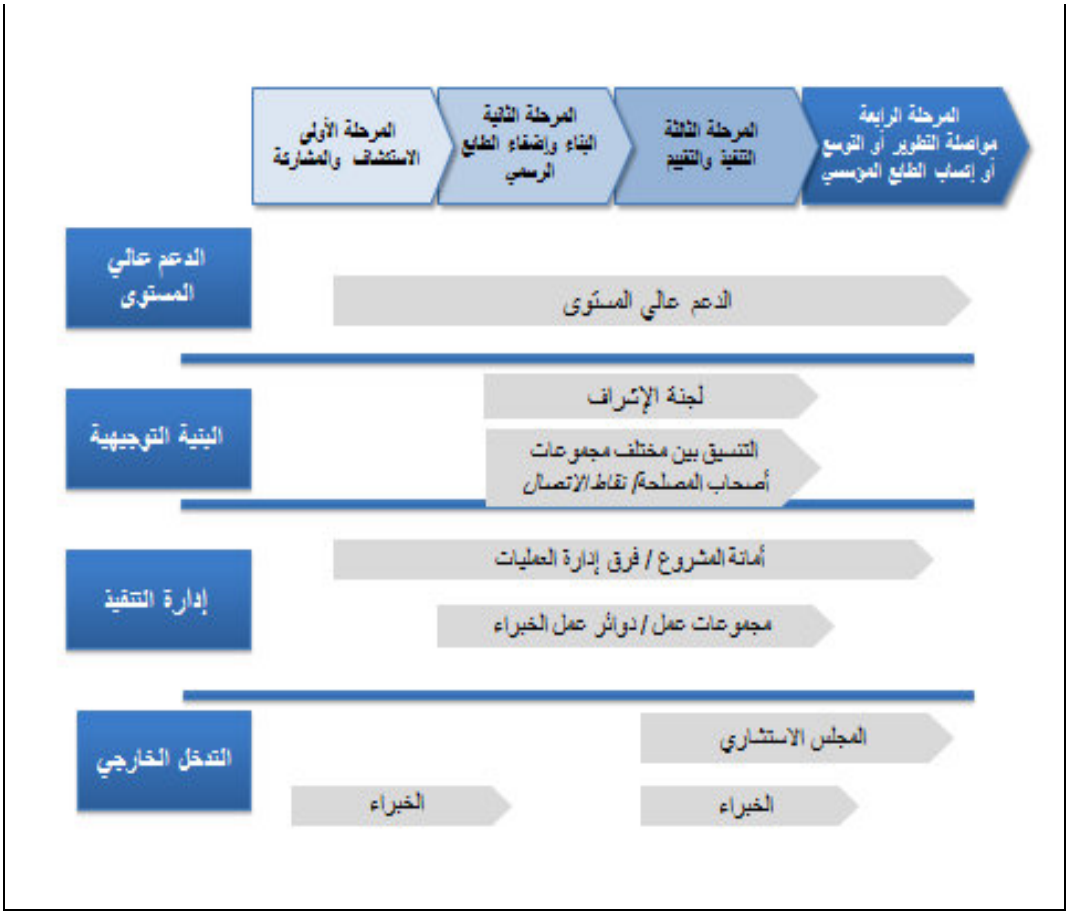
تحتاج الكثير من حوارات أصحاب المصلحة المعقدة إلى العمل الموضوعي على موضوعات خاصة (فنية)، حيث يجري دعم مجموعات العمل أو دوائر العمل في الحوار من خلال محتويات بحثية أو إعداد القرارات أو صياغة توصيات للجنة الإشراف. وتتألف في الغالب من مختلف أصحاب المصلحة لضمان أن تظل الخبرة ومصلحة مختلف مجموعات أصحاب العمل ممثلة. وليس من الضرورة أن تتألف مجموعات عمل الخبراء من محتلف أصحاب المصلحة، لكنها غالبًا ما تحتاج إلى خبرة معينة خارجية في بعض الأحيان. كما ينبغي تكليف مجموعات عمل (الخبراء) من قبل لجنة الإشراف.

المجلس الاستشاري:

غالبًا ما تقوم حوارات أصحاب المصلحة المعقدة، التي تتعامل مع القضايا الخلافية أو الحساسة من الناحية السياسية، بإنشاء مجلس استشاري أو مجموعة ذات وظيفة استشارية. وفي المعتاد لا يُعيَّن في هذا المجلس أصحاب المصلحة المشاركون في الحوار بشكل مباشر ممّن يهتمون بالحوار ولديهم خبرة فيما يتعلق بموضوع الحوار، ولا يتمتعون بعلاقة إجرائية خاصة ملموسة. وغالبًا ما يأتي أعضاء هذه المجالس الاستشارية أو المجموعات الاستشارية من مؤسسات بحثية أو من مبادرات أصحاب المصلحة التي تتناول قضايا مماثلة أو من مؤسسات داعمة.

الخبراء:

بالإضافة إلى مجموعات عمل الخبراء يمكن أن تطلب حوارات أصحاب المصلحة المشورة من خبراء خارجيين حول موضوعات محددة، ولا سيما في المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة. وينبغي تنظيم جميع إسهامات الخبراء بعناية، لا سيما إذا كانت الثقة فيما بين أصحاب المصلحة ما تزال غير مستقرة. وينبغي على أمانة المشروع مراعاة أن يتم تقديم إسهامات الخبراء بحيث لا يشعر أصحاب المصلحة الآخرون بأنه يتم التلاعب بهم، أو لا يأتيهم الانطباع بأنه تمت الاستعانة بالخبراء لمصلحة مجموعة معينة من الأطراف الفاعلة.



شكل رقم24: *هياكل الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية*

5-10 التعامل مع الصعوبات والصراعات في حوارات أصحاب المصلحة

تعتبر الصعوبات والصراعات من الظواهر العادية المصاحبة لحوارات أصحاب المصلحة . وأحيانًا ما تنشأ اختلافات وحالات سوء فهم وصعوبات في التنفيذ جرّاء اختلاف وجهات النظر أو تعارض المصالح. وإذا لم يوضع ذلك في الحسبان، فقد يتعرض حوار أصحاب المصلحة للجمود أو حتى قد يصيبه الفشل. ومع ذلك فيمكن تقليل الكثير من الصعوبات إلى أدنى حدّ ممكن بفضل التخطيط الدقيق وعملية الانخراط العميق وباستخدام المهارات الحوارية الأربع (فتح الكلام في موضوع، الاستماع، الاحترام، التوقف المؤقت) في فعاليات أصحاب المصلحة .

والأساس لذلك هو الوعي بهذه الصعوبات والصراعات ومعرفة متى يمكن أن تظهر وكيف يمكن التعامل معها على نحو ملائم. ويمكن لأمانة المشروع أو المجموعة الأساسية أو فريق إدارة العملية الحيلولة دون تزايد حدة الصعوبات "والعقبات" في العملية عن طريق اهتمامهم بالتواصل الجيد الشفاف وإدارة العلاقات بحكمة وبُعد نظر.

سيتم فيما يلي عرض إمكانات حلول لصراعات مختلفة يمكن من خلالها مواصلة حوار أصحاب المصلحة بشكل بنّاء. ويعتمد وقت ظهور صعوبة ما، أو صراع ما، على الموقف المعيّن وعلى الأطراف الفاعلة المشاركة (سواء الأفراد أو المؤسسات) في حوار أصحاب المصلحة .

إمكانيات التعامل مع الصعوبات في حوار أصحاب المصلحة

الموقف الحاصل	الحلول الممكنة
عدم رغبة أصحاب المصلحة في التواصل مع بعضهم البعض	• محادثات فردية وغير رسمية أو اجتماعات مع أطراف النزاع • (إعادة) توضيح احتياجات جميع الأطراف وجعلها شفافة • إنشاء منصة تسمح بتسوية النزاع خارج إطار حوار أصحاب المصلحة العادي • محادثات ثنائية لتوضيح أهداف وموضوعات ومنهجية حوارات أصحاب المصلحة • أن يُطلب من الأطراف التعهد والحماسة للاستمرار في المشاركة بالعملية • توفير وقت للمحادثات غير الرسمية (على سبيل المثال من خلال استراحات تناول القهوة في ورشات العمل)
شخصيات مهمة أو مؤثرة في التسلسل الهرمي تنتقد الحوار أو النتائج نتيجة الشعور بأنه لم يتم إشراكها في العملية بما فيه الكفاية	• الاتصال بهذه الشخصيات بشكل فردي وغير رسمي في البداية، ثم إشراكها بعد ذلك في العملية بشكل رسمي • الإبلاغ بالتسلسل الهرمي من خلال تقرير عن العملية ومن ثم كسب اهتمامهم للعملية • الاتفاق على أشكال التواصل المنتظم مع التسلسل الهرمي
النزاعات "الإقليمية" حوار أصحاب المصلحة يشمل موضوعات يطلبها بعض الأشخاص أو المؤسسات فقط	• إشراك أصحاب المصلحة بصورة عابرة للحدود وبدء حوار صادق معهم • معرفة "الأقاليم"، وربما (تكرار) تحليل السياق وأصحاب المصلحة • توضيح الحدود المشحونة بالصراع مقدمًا: كيف يمكن إشراك الأطراف الفاعلة المعنية في العملية بشكل يركز على النتائج؟
لا يتم دعم المبادرين بالحوار لافتقادهم	• التعريف بشكل أقوى بالمنفعة التي يمكن لأصحاب المصلحة الحصول عليها من الحوار

الموقف الحاصل	الحلول الممكنة
إلى تفويض رسمي	• التفكير مليًا في الحصول على تفويض واضح • تحفيز الداعمين رفيعي المستوى والتماس الدعم لحوار أصحاب المصلحة وتشكيل مجموعة أساسية بحرص وبتوافق الآراء مع الداعمين الرفيعي المستوى • إبراز الفائدة المشتركة (وضع مُربِح لكلا الطرفين) للتعاون في حوار أصحاب المصلحة • شرح الدور الخاص كمبادر أو كمنفذ مع أصحاب المصلحة المهمين • أن يوضح المرء بصفته داعمًا أنه ليس لديه "أجندة خاصة"، ولكن يعمل من أجل إيجاد حل أو إحداث تغيير إيجابي • أن يتصرف بصفته منفذًا بطريقة محايدة تجاه مختلف أصحاب المصلحة ، ولكن بكل حماس فيما يتعلق بالهدف • تكوين مجموعة أساسية من مختلف أصحاب المصلحة كإطار في المرحلة الأولى، وإذا لزم الأمر في وقت لاحق •
يظهر تضارب في المصالح واختلافات أيديولوجية وأجندات سرية خاصة	• فهم النظام: (إعادة) إجراء تحليل أصحاب المصلحة وتحليل الصراع • أن يشرح المرء وينقل بشفافية تامة المنفعة التي يمكن أن يجنيها أصحاب المصلحة من الحوار والمنفعة التي يسعون إليها • توضيح جميع المصالح بصورة ثنائية • الاعتراف بالاختلافات ودمجها في تصميم العملية • تعديل تصميم العملية عند اللزوم • جعل الاختلافات شفافة وإتاحة إمكانية التعبير عن الاختلافات • مناقشة السيناريو مع أطراف النزاع بشأن ماذا سيحدث إذا لم يتم العثور على حل • البحث عن دعم رفيع المستوى عند اللزوم والتأكد منه
أصحاب المصلحة يشتكون من انعدام الشفافية	• التأكد من أنه يتم الإبلاغ عن العملية ومراحل سيرها أو نتائجها بشكل شامل • التحقق من رضا جميع المشاركين عن طرق التواصل ونشر المعلومات • ضمان إبلاغ جميع الأطراف الفاعلة بشكل مناسب لهم (تقارير مكتوبة،

الموقف الحاصل	الحلول الممكنة
	عرض جرافيكي موجز إلخ) • مناقشة انعدام الشفافية المتصورة بشكل فردي وغير رسمي مع أصحاب المصلحة
فروق القوة أصبحت واضحة أو حتى مستغلة	• التأكد من أنه يتم الاستماع إلى جميع الأصوات • التأكد من أن يظل أصحاب المصلحة الأضعف أيضًا مشاركين في العملية أو يمكنهم الانضمام إليها • تعزيز موقف أصحاب المصلحة الأضعف بصورة واعية ودعمهم لكي يصبحوا أفضل تنظيمًا، على سبيل المثال من خلال تقديم المشورة وبناء القدرات، إلخ • بحث مشكلة فروق القوة مع أصحاب المصلحة كل على حدة ومناقشة الآثار المترتبة عليها • ضمان موافقة الجميع على بنية العملية والاستمرار في دعم حوار أصحاب المصلحة
عدم وجود إرادة للتوصل إلى اتفاق	• معرفة مدى اهتمام مختلف أصحاب المصلحة بمواصلة العملية؛ إيجاد حل معهم بشكل منفصل وغير رسمي • تقييم عملية الانخراط والحماسة: فهل يشعر جميع أصحاب المصلحة أنهم مشاركون بصورة كافية ويتم "مراعاة مكانتهم"؟ • توضيح الهدف المشترك مجددًا • تحليل السياق والوضع مرة أخرى، ومراعاة أن بعض أصحاب المصلحة ربما يستفيدون من الصراع أو عدم الاتفاق فضلاً عن الحفاظ على الوضع القائم • إذا كان أصحاب المصلحة (ما زالوا) يفتقدون إلى الإرادة للدخول في حوار أصحاب المصلحة ، ينبغي تأجيل العملية • بحث سُبل مواصلة الحوار بدون أصحاب المصلحة المعنيين
نقص الموارد الضرورية لمواصلة حوار أصحاب المصلحة	• تسليط مزيد من الضوء على التركيز على الحلول والتنفيذ في حوارات أصحاب المصلحة • طلب الموارد •
أصحاب المصلحة لا يفهمون أهداف	• إدماج هيكل المهارات للسياق المعني والخاص بالأهداف ضمن تصميم عملية الحوار

الموقف الحاصل	الحلول الممكنة
الحوار أو لا يوافقون عليها	• تقييم عملية الانخراط والحماسة: وما إذا تم الإبلاغ عن الأهداف وفقًا لاحتياجات ومصالح مجموعات أصحاب المصلحة ؟ • إجراء محادثات ثنائية غير رسمية مع مختلف أصحاب المصلحة لشرح المصالح والأهداف
عدم فهم نهج حوار أصحاب المصلحة والأهداف / نقص القدرات الاحترافية للمساهمة في العملية	• دمج التدريب على نهج حوار أصحاب المصلحة في تصميم عملية الحوار • دمج التدريب على الجوانب الموضوعية في حوار أصحاب المصلحة • في حالة عدم وضوح هدف الحوار والمكاسب المحتملة: شرح وتوضيح أهداف الحوار مرة أخرى •
غياب القيادة/المبادرة/تحمل المسؤولية في المجموعة الأساسية	• تكوين مجموعة أساسية صغيرة ومتحمسة أولاً، ثم جمع عدد أكبر من أصحاب المصلحة • إحياء الحماس لمغزى وغرض الحوار • مناقشة الدور (القيادي) للمجموعة الأساسية • إظهار أهمية دور ومساهمة جميع المشاركين • عرض آفاق النجاح وبالتالي زيادة الجاذبية نحو تحمل مسؤولية المشاركة وإدارة التعاون • تحسين فهم مشكلة المشاركين • النظر تحت سطح الموقف الذي يبدو "بسيطًا"
"اللغات" أو الثقافات المختلفة للقطاعين العام والخاص تصطدم ببعضها	• تكوين فهم "للغة" وعمليات صنع القرار والثقافات وطرق التفكير الخاصة بمختلف القطاعات عن طريق دمج التدريب على التعاون في حوارات أصحاب المصلحة • توضيح مهمة وطريقة تفكير المؤسسات المختلفة • توفير مساحة لتبادل الآراء بين مختلف المجموعات ومرافقة / إدارة هذا التبادل، حتى ولو بشكل ثنائي/غير رسمي إذا لزم الأمر
أصحاب المصلحة لا يتّحدون مع هدف الحوار /لا توجد مُلكية لأهداف الحوار	• توضيح ما الذي يجب أن يحدث في محادثات غير رسمية، حتى يستطيع أصحاب المصلحة أن يتوحدوا مع الحوار بشكل أفضل • تكرار توضيح السياق من المرحلة الأولى • ضمان المشاركة الحقيقية • التأكد من تطبيق الممارسات الحوارية (فتح الكلام في موضوع، الاستماع، الاحترام، التوقف المؤقت) • توضيح مدى أهمية المشكلة/حل المشكلة بالنسبة لكافة المشاركين • تكوين رؤية واضحة بالاشتراك مع جميع المشاركين

الموقف الحاصل	الحلول الممكنة
	• توضيح عما إذا كان المشاركين فعليًا في الحوار، هم أيضًا أصحاب سلطة اتخاذ القرار/مَن يمتلكون القدرات على حل المشكلة • تشجيع الالتزام (عملية الانخراط والحماسة) • تعديل تصميم العملية على نحو ملائم
الأدوار والمسؤوليات ليست واضحة	• التذكير بالمحتويات والأهداف والهياكل على النحو المتفق عليه في المرحلة الثانية، وتوضيح ذلك مجددًا إذا لزم الأمر • إعادة توضيح التفويض الخاص بهياكل الإشراف والتنفيذ وجعله شفافًا بالنسبة للجميع • تشجيع المُلكية، الدخول في محادثات مع أصحاب المصلحة لمناقشة موضوعات يمكن من خلالها أن تحدث عملية مشاركة وحماسة بشكل جيد مع مجموعة أصحاب المصلحة
انعدام الثقة	• إعادة النظر في تصميم العملية • التأكد من تطبيق الممارسات الحوارية (فتح الكلام في موضوع، الاستماع، الاحترام، التوقف المؤقت) • إجراء محادثات شخصية مع أصحاب المصلحة الذين يفتقرون إلى الثقة • يجب على المبادرين بحوار أصحاب المصلحة أن يجسدوا معنى المصداقية • ضمان الشفافية والاعتمادية خلال فترة الحوار (وضوح الأدوار والأهداف والمسئوليات، الالتزام بالاتفاقيات المبرمة وتصميم العملية المنسَّق إلخ). • إشراك أصحاب المصلحة بشكل حقيقي • تجنب الوعود الكاذبة • إقامة علاقات رسمية وغير رسمية بصورة منظمة لإشراك أصحاب المصلحة • إنشاء بنية تواصل يستطيع فيها المشاركون تبادل الآراء مع بعضهم البعض بشكل وثيق (موائد مستديرة، استراحات تناول القهوة، فعاليات غير رسمية، الخ) • إتاحة الفرصة للمحادثات الشخصية أثناء تواصل الأطراف ببعضهم البعض • الاحتفال بالنجاحات المشتركة (يجب أن تكون النجاحات ملموسة)

• تعريفات

الإطار

يقصد بالإطار مجموعة من الأطراف الفاعلة المهتمة التي لديها استعداد للعمل بشكل مشترك من أجل تحقيق هدف في حوار أصحاب المصلحة. ومن الناحية المثالية، يضم الإطار ممثلين عن جميع مجموعات أصحاب المصلحة المشاركين. **لا يعبر الإطار عن أي هيكل رسمي، بل يصف جودة علاقات التعاون فيما بين الأطراف الفاعلة والتزامها فيما يتعلق بهدف التغيير.**

الإطار هو أمر أساسي عند الشروع في حوار أصحاب المصلحة وعند إنشائه ومواصلة تطويره، وذلك من أجل اكتساب الأطراف الفاعلة المهتمة والمهمة لصالح عملية التغيير. يجمع الإطار طاقة التغيير، فهو القلب "ومركز الطاقة" لأي عملية تغيير.

تشكل الأطراف الفاعلة للإطار عملية الحوار والتعاون بصورة مشتركة وتُشرِك أصحاب مصلحة آخرين بطريقة منهجية. وغالبًا ما يتم في البداية تكوينُ إطار أولي (مبدئي) صغير يقوم بعد ذلك باعتباره المجموعة الأساسية بتأسيس الإطار الموسع لتطوير حوار أصحاب المصلحة وتنفيذه.

الإطار الأولي

يشير الإطار الأولى، الذي يسمى أحيانًا بالمجموعة الأساسية، إلى الأطراف الفاعلة التي تعمل من البداية من أجل الشروع في حوار أصحاب المصلحة وتنفيذه. ويتكون بشكل مثالي من شخصين إلى ستة أشخاص يمثلون كافة المجموعات المشاركة. ولا يجب أن يكون هؤلاء الأشخاص بالضرورة هم أولائك الأشخاص الذين لديهم مكانة عالية ويمتلكون السلطات النهائية لاتخاذ القرارات. وتكمن مهمة الإطار الأولي، خصوصًا في بداية حوار أصحاب المصلحة، في الإبقاء على الرؤية المشتركة وتنظيم التواصل والتعاون، فضلاً عن المضي قدمًا في العملية بصورة مشتركة. كما أنه يبني الثقة بين مختلف أصحاب المصلحة ويشجّع على التعاون فيما بينهم.

الإطار الموسّع

تتمثل إحدى مهام الإطار الأوّلي في تكوين إطار موسّع بعد توطيد الرؤية. وتقوم الأطراف الفاعلة في الإطار الأولي بتحديد أطراف فاعلة أخرى مهتمة ومهمة يجب عليها/ يمكنها دعم عملية التغيير حتى يتسنى الوصول إلى الهدف باستمرار. ومن ثم، يشير الإطار الموسّع إلى الأطراف الفاعلة المشاركة أيضًا في حوارات أصحاب المصلحة، ولكن ليس بنفس كثافة مشاركة الأطراف الفاعلة في الإطار الأولي. وبالتالي تكبر شبكة أصحاب المصلحة من خلال الإطار الموسّع.

تنمية القدرات

الأطراف الفاعلة المشاركة في حوار أصحاب المصلحة تأتي في بعض الظروف من مجالات مختلفة من الناحية التنظيمية والفنية. لذلك من المهم في مختلف مراحل عملية الحوار جعل الأطراف الفاعلة المشاركة على نفس المستوى من المهارات والمعارف، على سبيل المثال من خلال ورشات عمل حول بعض الموضوعات الفنية.

عملية الانخراط والحماسة

تبدأ عملية الانخراط والحماسة مع تشكيل الإطار الأولي وتكوينه. وتصف هذه العملية كيفية اختبار تفاعل المشاركين بشكل تدريجي، وكيفية كسب دعم المزيد والمزيد من أصحاب المصلحة لصالح الهدف المشترك.

الحوار التوليدي

ثقافة الحوار الصريحة والمتّسمة بالاحترام هي ما يميز الحوار التوليدي. ولإنشاء ثقافة حوار كهذه، يجب توفر بعض المهارات: مثل الاستماع الفعّال والحقيقي، والاحترام المتبادل، واستعداد الأطراف الفاعلة للعمل على حل النزاعات بطريقة بنّاءة. وهذا النوع من التواصل يعدّ هامًّا، لا سيم افي إطار حوارات أصحاب المصلحة، نظرًا إلى أن مختلف الأطراف الفاعلة ذات وجهات النظر التي ربما تكون مختلفة تلتقي معًا.

أمانة المشروع/فريق إدارة العملية

يتم إنشاء أمانة المشروع أو فريق إدارة العملية بشكل مثالي كمركز تنظيمي لحوار أصحاب المصلحة، حيث تقوم بإنجاز الأعمال التحضيرية للمجموعة الأساسية بشكل خاص. كما أنها تدعم إجراء العملية المشتركة والتواصل بين أصحاب المصلحة المشاركين أو مؤسساتهم ومختلف الهيئات/الهياكل التشغيلية والاستراتيجية لأصحاب المصلحة. ومن المهم لهذا العمل أن تثق الأطراف الفاعلة الأخرى في هذه الجهة. ولذلك، ينبغي أن تقدم أمانة المشروع نفسها / أن يقدم فريق إدارة العملية نفسه كمسؤول اتصال محايد بالنسبة لجميع أصحاب المصلحة، وألا تُحسَب على إحدى مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة.

تصميم العملية

يشير تصميم العملية إلى المفهوم العام الشامل وكذلك تحضير وتنفيذ ومراجعة العمليات في حوارات أصحاب المصلحة .

مراقبة العملية

تتأكد مراقبة العملية باستمرار عن طريق مؤشرات متفق عليها مسبقًا فيما إذا كانت العملية تؤدي إلى النتائج المتوقعة. وتلعب عوامل نجاح حوارات أصحاب المصلحة دورًا محوريًا هنا، وتستخدم في مراقبة جودة عمليات الحوار والتعاون المشترك.

الأطراف الفاعلة المهمّة

الأطراف الفاعلة المهمة في حوار أصحاب المصلحة تتكوّن من جميع أصحاب المصلحة المهمين بالنسبة لنجاح الحوار بفضل اهتمامهم العالي أو قدرتهم على التأثير. ويمكن من خلال المراحل المختلفة لحوار أصحاب المصلحة أن تكتسب أطرافٌ فاعلةٌ مختلفة وجديدة أهميةً كبيرة. لذلك فإنه ينصح بإجراء تقييم منتظم للعملية، وتحليل لأصحاب المصلحة فيما يتعلق بالوضع الراهن لعملية التغيير.

أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة هم الأشخاص أو المؤسسات ممن لديهم مصلحة في مسار تطوير معين أو قرار معين. ويمكنهم الظهور إما كأفراد أو كممثلين عن مجموعة. ويشمل هذا الأشخاص الذين لديهم تأثير على القرار أو الشخصيات الرئيسية في التنفيذ أو الشخصية المعنية بالتطوير.

حوارات أصحاب المصلحة

حوارات أصحاب المصلحة هي أسلوب منهجي لتشكيل التعاون والتشاور في عمليات التغيير المعقدة من أجل تحقيق الاستدامة، ويتطلب نجاح هذه الحوارات إشراك مختلف أصحاب المصلحة وذوي الاهتمامات المشتركة. وتضمن حوارات أصحاب المصلحة، التي يتم إقامتها بشكل جيد، الارتباط بالنتائج والحماسة العالية لجميع المشاركين في تنفيذها. كما تنخرط الأطراف الفاعلة

الاجتماعية المختلفة في هذا التعاون لمناقشة الحلول ومسارات العمل من أجل مواجهة التحديات الحالية معًا، أو للمشاركة في التنفيذ أو كليهما.

وتتم حوارات أصحاب المصلحة في أشكال مختلفة، ويمكنها التركيز خلالها على التشاور والتعاون في التنفيذ.

مراقبة الأثر

تفيد مراقبة الأثر في رصد عما إذا كان حوار أصحاب المصلحة يحقق التأثير المتوقع من خلال الأنشطة المرتبطة به والنتائج المترتبة عليه. ولهذا الغرض ينبغي استخدام الأدوات المناسبة للسياق المعني.

1. إشارات إلى المراجع المستخدمة

Bohm, David (1996). On Dialogue.Routledge: New York, London.

Brown, Juanita; Isaacs, David (2005). Das World Café: Kreative Zukunftsgestaltung in Organisation und Gesellschaft. Carl-Auer-Verlag: Heidelberg.

Hawkins, David E. (2006). Corporate Social Responsibility: Balancing Tomorrows Sustainability and Todays Profitability. Palgrave Macmillan: New York.

Harrison, Owen (1997). Open Space Technology. A User's Guide, Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.

Hemmati, Minu (2002). Multi-Stakeholder Processes for Governance and Sustainability. Beyond Deadlock and Conflict.Earthscan Publications: London.

Isaacs, William (1999). The Art of Thinking Together: a pioneering approach to communicating in business and in life. Crown Business: New York.

Kahane, Adam (2004). Solving Tough Problems – An Open Way of Talking, Listening and Creating New Strategies. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.

Kantor, David (1997).DIALogos, Fieldguide. The Art of Thinking Together. Internal document. Cambridge und www.kantorinstitute.com.

Künkel, Petra; Cholakova, Stanislava; Fricke, Vera (2007). A turning point for responsible supply chain management in the coffee sector: The Case of the Common Code for the Coffee Community – an international multi-stakeholder partnership for sustainable coffee. In: The National Research Council of the National Academies (Ed.) (2009). Enhancing the Effectiveness of Sustainability Partnerships. The National Academies Press: London.

Künkel, Petra (2008). Mind and Heart – Mapping your Personal JourneyTowards Leadership for Sustainability. Books on Demand: Norderstedt.

Künkel, Petra; Gerlach, Silvine; Frieg, Vera (2011A).Working with Stakeholder Dialogues – Key Concept and Competencies for Achieving Common Goals – A practical guide for change agents from public sector, private sector and civil society. Collective Leadership Institute. Books on Demand: Norderstedt.

Künkel, Petra; Gerlach, Silvine; Frieg, Vera; Görg, Christian; Ferguson, Marike; Kohler, Judith (2011B).Stakeholder Dialoge – Manual. GIZ: Eschborn.

Scharmer, Otto (2009). Theory U – Leading from the Future as it emerges. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.

Senge, Peter(2008). The Necessary Revolution. Doubleday: New York.

Warner, Michael; Sullivan, Rory (2004).Putting Partnerships to Work. Greenleaf Publishing: Sheffield.

Warner, Michael (2003). The New Broker: Beyond Agreement. Brokering Partnerships for Development. Overseas Development Institute: London.

Vahlhaus, Martina; Kuby, Thomas (2000). Orientierungsrahmen für das Wirkungsmonitoring in Projekten der Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung unter besonderer Berücksichtigung armutsmindernder Wirkungen. GTZ: Eschborn.

Wilber, Ken (2000): Integral Psychology. Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy. Shambhala Publications. Inc.: Boston.

2. مراجع أخرى حول القيادة الجَمعية من أجل الاستدامة والتحول (التنظيمي) المستدام

Beck, Don Edward; C. Cowan, Christopher (1996). Spiral Dynamics. Mastering Values, Leadership, and Change. Blackwell Publishing: Malden, Oxford, Carlton.

Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard; McKee, Annie (2002).Primal Leadership – Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business School Press: Boston.

Harvey, Michael; Barbour, JoAnn Danelo (Eds.) (2009). Global Leadership: Portraits of the past, Visions of the future. The James MacGregor Burns Academy of Leadership: Maryland.

Hesselbein, Frances; Goldsmith, Marshall; Beckhard, Richard (Eds.) (1996).The Leaders of the Future. New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era. Jossey-Bass Publishers: San Francisco.

Holman, Peggy; Devane, Tom; Cady, Steven (2007). The Change Handbook.Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.

Kleiner, Art; Smith, Bryan; Roberts, Charlotte; Roth, George; Senge, Peter; Ross, Richard (1999). The Dance of Change.The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organisations. Nicholas Brealey Publishing: London.

Link, Walter; Corral, Thais; Gerzon, Mark (Eds.) (2006). Leadership is Global - Co-Creating a More Humane and Sustainable World. Global Leadership Network.- www.globalleadershipnetwork.net

Moxley, Russ S. (2000). Leadership and Spirit.Breathing new Vitality and Energy into Individuals and Organisations.Jossey-Bass Publications: San Francisco &Center for Creative Leadership: Greenboro.

O'Toole, James (1995). Leading Change – The Argument for Value-Based Leadership. Ballantine Books: New York.

Willard, Bob (2009). The Sustainable Champion's Guidebook.How to Transform your Company.New Society Publishers: Gebriola Island (British Colombia).

3 - مراجع أخرى عامة

Accenture (2010).High Performance durch Nachhaltigkeit. Zukunftspfade der Nachhaltigkeit und die Integration ins Kerngeschäft. URL: http://www.accenture.com/akzente/Institute 4 Sustainability (2010). Stakeholder Relationship Management in Deutschland – Status Quo und Herausforderung: eine Befragung. München/Berlin. -www.akzente.com

Allmendinger, Jutta; Baumanns, Markus; Leipprand, Tobias; Ritter; Jörg (2012). Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Stiftung Neue Verantwortung, Egon Zehnder International, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.–www.stiftung–nv.de/

Audretsch, Michael; Haanaes, Knut; Kiron, David; Kruschwitz, Nina; Reeves, Martin; von Streng Velken, Ingrid (2012). Sustainability nears a tipping point. Findings from the 2011 Sustainability and innovation global executive study and research project.MIT Sloan Management Review.–http://sloanreview.mit.edu

Austin, E. James; Seitanidi, M. May (2011). Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part I. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits. In: Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, October 2012,Vol. 41, No. 5,S. 726–758.

Bonini, Sheila; Görner, Stephan (2011). The business of sustainability: McKinsey Global Survey results. –https://www.mckinseyquarterly.com

Bergius, Susanne; Leitschuh, Heike (2007).Stakeholderdialoge können besser werden. In: uwf–UmweltWirtschaftsForum 1/07 15:1–4. Springer Verlag.

Braun, Sabine; Doerner, Ulf; Horst, Dieter; Thomas Loew (2010). Unternehmerische Verantwortung praktisch umsetzen. Leitfaden zum Nachhaltigkeitsmanagement. PriceWaterhouseCoopers (Hrsg.).Error! Hyperlink reference not valid./de/nachhaltigkeit

Browne, John; Nuttall, Robin (2013). Beyond corporate social responsibility: Integrated external engagement. McKinsey Quarterly Online Journal. URL:https://www.mckinseyquarterly.com

Bulloch, Gib; Lacy, Peter; Jurgens, Chris (2011). Convergence Economy. Rethinking international Development in a Converging World. – www.accenture.com

Bundesministerium für Arbeit und Soziales(2010). Nationale Strategie zur Verantwortung von Unternehmen.–www.bmas.de

Bundesregierung (2008). Perspektiven für Deutschland. Unsere Strategie für eine nachhaltige Entwicklung. Presse– und Informationsamt der Bundesregierung: Berlin.

Bundesregierung (2012). Nationale Nachhaltigkeitsstrategie. Fortschrittsbericht 2012. Presse– und Informationsamt der Bundesregierung: Berlin. – www.bundesregierung.de

Ferdinand, Niels (2004). Mit Ernsthaftigkeit zum Erfolg. Anforderungen an Stakeholder Dialoge. In: Ökologisch Wirtschaften 1/2004.–www.oekologisches–wirtschaften.de

Glasbergen, Pieter; van Huijstee, Mariëtte (2008). The practice of stakeholder dialogue between Multinationals and NGOs.In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management, Vol. 15, Issue 5,S.298–310, September/October 2008.

HEC/Ecovadis (2011). Sustainable procurement: back to management! Whitepaper based on the 2011-HEC/Ecovadis European Sustainable Procurement Barometer 5th edition.- www.ecovadis.com

Herzig, Christian; Kleiber, Oliver; Klinke, Torsten; Müller, Jan; Schaltegger, Stefan (2002). Von der Idee zur Praxis: Managementansätze zur Umsetzung von Corporate SocialResponsibility und Corporate Sustainability. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.). -www.bmu.de

Jackson, Charles; Partridge, Katharine; Wheeler, David; Zohar, Asaf (2005).From Words to Action.The Stakeholder Engagement Manual.Vol.I: The Guide to Practitioners' Perspectives on Stakeholder Engagement. Stakeholder Research Associates, AccountAbility, UNEP.- www.accountability.org

Klewes, PleonKothes (2004). Geheime Mission? Deutsche Unternehmen im Dialog mit kritischen Stakeholdern. Eine Umfrage unter den 150 größten Unternehmen.- www.pleon-kohtes-klewes.de

Pedersen, EsbenRahbek (2006). Making Corporate Social Responsibility operable: How companies translate Stakeholder Dialogue into practice. In: Business and Society Review, Vol. 111, No. 2, pages 137-163.

Pierre Nanterme et al. (2012).The Sustainable Organization. Lessons From the Leaders Series. Accenture (Hrsg.).-www.accenture.com

Sequeira, Debra; Warner; Michael (2007).Stakeholder Engagement. Good practice handbook for companies doing business in emerging markets. International Finance Corporation. - www.ifc.org

4. روابط إنترنت إضافية حول التعاون على مستوى القطاعات، والاستدامة، ومبادرات الشراكة، وحوارات أصحاب المصلحة

Accenture – Sustainability Services:

www.accenture.com

AccountAbility:

www.accountability21.net

Appreciative Inquiry:

www.appreciative-inquiry.org

Association for Conflict Resolution:www.acresolution.org

Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.e.V).:

www.baumev.de

Bohm-Dialog:

www.infed.org/archives/e-texts/bohm_dialogue.htm

Business Partners for Development:

www.bpdweb.com

Center for Partnership Studies (RianeEisler):

www.partnershipway.org

Center for Shared Leadership:

www.sharedleadership.com

Citizens Choicework:

www.publicagenda.org/public-engagement-materials

Citizens Juries:www.jefferson-center.org

Conversation Café:

www.conversationcafe.org

Deutsches CSR-Forum:

http://www.csrforum.eu

Dialogue on Leadership:

www.dialogueonleadership.com

Dialogos:

www.dialogos.com

Diversophy: A Game Designed to Develop Global and Local Competence:

www.diversophy.com

Econsense:

http://www.econsense.de

Eldis Participation Resource Guide:

www.eldis.org/participation

Forum Nachhaltig Wirtschaften:

www.nachhaltigwirtschaften.net

Future Search:

www.futuresearch.net

Generative Change Community:

www.gc-community.net

Global Partnership for the Prevention of Armed Conflict (GPPAC):

www.gppac.net

Ideas and Tools for Community Change:

www.everyday-democracy.org/en/index.aspx

Innovations in democracy:

www.democracyinnovations.org

International Association of Facilitators:

www.iaf–world.org

International Institute for Public Participation:

www.aip2.org

Intractable Conflict Knowledge Base Project:

www.beyondintractability.org

The Kantor Institute:

www.kantorinstitute.com

KPMG – Nachhaltigkeit:

www.kpmg.de

Leader to Leader Institute: Strengthening the leadership of the social sector:

www.druckerinstitute.com

McKinsey – Sustainability:

www.mckinsey.de

Mediation:

www.mediate.com

National Coalition for Dialogue and Deliberation:

www.thataway.org

One World Trust/ Global Accountability Project:

www.worldtrust.org

Open Space Technology:

www.openspaceworld.org

Portal on Multi-Stakeholder Processes of the University of Wageningen (The Netherlands):

http://portals.wi.wur.nl/msp/

Public Conversations Project:www.publicconversations.org

PWC:

www.pwc.de/de/nachhaltigkeit

Rat für Nachhaltige Entwicklung:

www.nachhaltigkeitsrat.de

Search for Common Ground:

www.sfcg.org

Social Standards Round Tables:

www.coc-runder-tisch.de

Society for Organisational Learning:

www.solonline.org

Stakeholder Research Associates: www.stakeholderresearch.com

Sustainable Development Gateway/ Multi-Stakeholder Processes:

www.sdgateway.net/topics/265.htm

Sustained Dialogue:

www.sustained_dialogue.org

Synergos:

www.synergos.org

The Co-Intelligence Institute:

www.co-intelligence.org

The Centre for Partnership Studies:

www.partnershipway.org

The Diplo Foundation:

www.diplomacy.edu

The Partnering Initiative:

www.thepartneringinitiative.org

The Program on Intergroup Relations:

www.igr.umich.edu

The SEED Initiative:

www.seedinit.org und www.empowering-partnerships.org

The Water Dialogues: Multi-Stakeholder Dialogues on Water and the Private Sector:

www.waterdialogues.org

The World Café:

www.theworldcafe.com

Web Lab's Small Group Dialogue:

www.weblab.org

← موقع معهد الريادة الجماعية على شبكة الإنترنت
www.collectiveleadership.com

← الموقع الرسمي لمعهد الريادة الجماعية
www.stakeholderdialoges.net

← منصة التعلم القائمة على الإنترنت، ومجتمع الخبراء الخاص بحوارات أصحاب المصلحة
www.youngleadersforsustainability.de

← موقع البرنامج التأهيلي
"(YLS) Young Leaders for Sustainability"