

Community Participation in Public Policy Making: An Analytical Study of Mechanisms and Challenges

Mohammed Ali Miftah Abdullah *

Political Science Department, Faculty of Economics, Omar Al-Mukhtar University, Al Bayda, Libya

*Corresponding author: Mohammed.miftah@omu.edu.ly

المشاركة المجتمعية في صنع السياسات العامة: دراسة تحليلية للآليات والتحديات

محمد علي مفتاح عبد الله *

قسم العلوم السياسية، كلية الاقتصاد، جامعة عمر المختار، البيضاء، ليبيا

Received: 05-08-2026; Accepted: 12-10-2026; Published: 28-10-2026

Abstract

This study examines mechanisms of community participation in public policy making and the challenges that constrain their influence on agenda setting, policy choice and implementation oversight. It asks when participation contributes meaningfully to public decisions rather than remaining a procedural consultation. The study employs a descriptive-analytical approach and a selective comparative review of academic literature and institutional reports. It distinguishes information provision, consultation, deliberation and shared decision making, and considers their suitability for different stages of the policy cycle. The analysis suggests that the quality of participation should not be measured solely by attendance figures or the number of meetings. More relevant criteria include clear objectives, fair representation, accessible information and demonstrable governmental responses. Socioeconomic and digital inequalities, limited public trust and weak administrative capacity can reduce effective influence. The paper develops a proposed six-dimensional analytical framework covering timing, representation, information, dialogue, influence and feedback. It recommends advance publication of participation rules, public explanation of how contributions are used, and complementary online and in-person channels. The proposed framework is conceptual and requires empirical testing before its practical validity can be established.

Keywords: Community participation; Public policy; Civil society; Governance; Public consultation; Participation evaluation.

المخلص

تبحث الدراسة في آليات المشاركة المجتمعية في صنع السياسات العامة والتحديات التي تحد من تأثيرها في تحديد المشكلات واختيار البدائل ومتابعة التنفيذ. وتنطلق من التساؤل عن الشروط التي تجعل المشاركة مساهمة فعلية في القرار العام بدلاً من أن تقتصر على إجراءات استشارية شكلية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومراجعة مقارنة منتقاة لأدبيات الحوكمة والمشاركة المدنية وتقارير المؤسسات الدولية والعربية. وميز التحليل بين إتاحة المعلومات والتشاور والتداول والشراكة في اتخاذ القرار، ثم فحص ملائمة هذه الآليات لمراحل دورة السياسة العامة. وخلصت الدراسة إلى أن جودة المشاركة لا تقاس بعدد الاجتماعات أو المشاركين وحده، بل بوضوح موضوع المشاركة وعدالة التمثيل وتوافر المعلومات واستجابة الجهة الحكومية للمقترحات. كما أبرزت أثر التفاوت الاجتماعي والرقمي وضعف الثقة والقدرات المؤسسية في تضيق فرص المشاركة المؤثرة. وتقترح الدراسة إطاراً تحليلياً من ستة أبعاد لتقويم عمليات المشاركة يشمل التوقيت والتمثيل والمعلومات والحوار والأثر والتغذية الراجعة. وتوصي بإعلان قواعد المشاركة قبل بدئها وتوثيق الاستجابات للملاحظات وإتاحة قنوات حضورية ورقمية متكاملة. وتبقى صلاحية التصور المقترح للتعميم رهناً باختباره في دراسات تطبيقية لاحقة.

الكلمات المفتاحية: المشاركة المجتمعية، السياسات العامة، المجتمع المدني، الحوكمة، التشاور العام، تقييم المشاركة.

مقدمة

لم تعد السياسات العامة شأناً إدارياً ينحصر في إعداد البرامج وإصدار القرارات داخل المؤسسات الحكومية، إذ تتصل آثارها المباشرة بمختلف فئات المجتمع وتفرض على صانعيها معرفة الاحتياجات المتباينة للأفراد والجماعات وتظهر أهمية المشاركة المجتمعية عندما تكون المعرفة الحكومية بالمشكلة العامة غير مكتملة أو عندما تتداخل المصالح المرتبطة بها. فالمواطنون ليسوا متلقين للسياسة فحسب، بل يملكون خبرات ناتجة عن استخدام الخدمات العامة والتعامل اليومي مع الأجهزة الإدارية، ويمكن لتلك الخبرات أن تسهم في الكشف المبكر عن نقاط الضعف وفي تحسين تحديد الأولويات. غير أن إتاحة المشاركة

لا تعني تلقائياً ارتفاع جودة القرار أو قبوله لدى جميع الأطراف، لأن النتيجة تعتمد أيضاً على طريقة تنظيم العملية ومدى جدية المؤسسات في الاستجابة لها.¹

شهدت أدبيات الحوكمة تحولاً من التركيز على الإعلان عن القرارات إلى دراسة أنماط التفاعل بين الحكومة والمواطنين ومنظمات المجتمع المدني وقد ميّزت توصية منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بشأن الحكومة المفتوحة بين الشفافية والنزاهة والمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة بوصفها مبادئ مترابطة، مع التأكيد على إدماجهم في تصميم السياسات والخدمات العامة ويعني هذا التحول أن المشاركة الفعلية ليست حدثاً منفصلاً يسبق اعتماد سياسة معينة، بل ترتبط ببنية اتخاذ القرار وطرق التواصل والإفصاح عن المعلومات وآليات المتابعة.²

تتفاوت الممارسة الواقعية بين مؤسسات تتعامل مع المشاركة باعتبارها إجراءً مطلوباً لاستكمال ملف إداري، وأخرى تجعل نتائج التشاور عنصراً معلوماً من عناصر صياغة البدائل. ولا يصح افتراض أن جميع المجتمعات أو الفئات تمتلك الموارد نفسها للاطلاع على وثائق السياسات أو حضور الجلسات أو تقديم ملاحظات مكتوبة. لذلك يصبح السؤال البحثي الأهم متعلقاً بتصميم المشاركة ومدى قدرتها على تمكين الأصوات الأقل حضوراً وليس بمجرد وجود نافذة شكلية لتلقي الآراء وفي السياق العربي تقدم أعمال الإسكوا قاعدة مهمة لفهم العلاقة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني وحدود هذه الشراكة وشروط تطويرها.³

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة

1. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة محتملة بين التوسع في استخدام آليات المشاركة المجتمعية، مثل الاستشارات المفتوحة واللقاءات العامة والمنصات الرقمية وبين قدرة تلك الآليات على التأثير بصورة يمكن تتبعها في مضمون السياسات العامة. فقد تقام جلسات كثيرة دون بيان من شارك، أو القضايا التي طُرحت، أو كيف تغيرت مسودة القرار استجابة لمساهمة المشاركين وقد تقتصر المشاركة على جهات منظمة يسهل الوصول إليها فيما تظل احتياجات فئات أخرى خارج النقاش ومن ثم لا يكفي وصف الآلية بأنها تشاركية ما لم تُفحص قواعد عملها ودرجة تمثيلها وصلتها الفعلية بصانع القرار.

ويتحدد السؤال الرئيس للدراسة في الآتي: ما الآليات التي تتيح مشاركة مجتمعية مؤثرة في صنع السياسات العامة، وما أبرز التحديات التي تحول دون انتقال هذه المشاركة من التعبير عن الرأي إلى الإسهام في القرار؟ وتتفرع عنه أسئلة تتعلق بمفهوم المشاركة ومستوياتها وبأدواتها عبر مراحل السياسة والشروط المؤسسية والاجتماعية لفاعليتها وبالمؤشرات الملانمة لتقويمها.

2. الفرضية التفسيرية

تفترض الدراسة أن المشاركة المجتمعية لا تصبح مؤثرة بمجرد إتاحة قنوات الاستشارة، بل حين تتوافر معلومات مفهومة وتمثيل منصف وتوقيت مناسب وآلية واضحة لتوثيق الاستجابة للمقترحات وربطها بالقرار العام وتُناقش هذه الفرضية من خلال مراجعة الدراسات السابقة ومقارنة الأفكار الواردة فيها ولم تُختبر هذه الفرضية ميدانياً ولم تثبت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين السبب والنتيجة

¹ ب. غاي بيترز، «دراسات السياسات العامة: الأسس الأكاديمية والأهمية العملية»، سياسات عربية، المجلد 8، العدد 42، 2020،

ص 19-30، <https://ojs.acrps.ai/index.php/siyasatarabiya/ar/article/view/issue042-art02>

² OECD, Recommendation of the Council on Open Government, OECD/LEGAL/0438, adopted 14 December 2017, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>

³ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، دليل تعزيز المشاركة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني في عمليات السياسات العامة، 2009، الوثيقة 4، E/ESCWA/SDD/2009/Technical Paper،

<https://digitallibrary.un.org/record/1309564>

3. أهداف الدراسة وأهميتها

تهدف الدراسة إلى ضبط مفهوم المشاركة المجتمعية وتمييزه عن المفاهيم القريبة منه، وتحليل أدوات المشاركة الملائمة لمراحل السياسة العامة، وتفسير أبرز معوقات التطبيق، واقتراح إطار قابل للاستخدام في تقويم التصميم المؤسسي لعمليات المشاركة وتنوع أهميتها العلمية من الجمع بين التصورات النظرية للمشاركة وبين اعتبارات التطبيق الإداري، بينما تتمثل أهميتها العملية في تقديم أسئلة إجرائية يمكن للمؤسسات العامة والباحثين الاستفادة منها عند مراجعة برامج التشاور. ولا تفترض الدراسة أن زيادة المشاركة هدف مستقل عن جودة القرار أو العدالة في التمثيل، وإنما تتناولها كوسيلة قد تعزز هذين البعدين إذا توفرت شروطها.

4. المنهج والحدود

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال قراءة انتقائية لأعمال علمية محكمة ووثائق صادرة عن مؤسسات دولية وإقليمية ذات صلة بالمشاركة المجتمعية واستخدمت المقارنة بين المفاهيم بين النماذج لتحديد نقاط الالتقاء والاختلاف، دون إجراء مسح ميداني أو مقابلات أو جمع بيانات أصلية. لذلك فإن ما يرد من استنتاجات هو استخلاص تحليلي من الأدبيات ولا يمثل قياساً تجريبياً لأداء دولة بعينها ويقع نطاق الدراسة في المشاركة في صنع السياسات العامة على المستويين الوطني والمحلي، مع استخدام أمثلة توضيحية مؤسسية لا ترقى إلى دراسة حالات مقارنة مكتملة.

جرى اختيار المراجع على أساس الصلة المباشرة بسؤال الدراسة وإمكان الرجوع إلى بياناتها البليوغرافية من ناشر علمي أو جهة مؤسسية واستفادت المراجعة من الأعمال المؤسسة لمستويات المشاركة ومن الأدلة الإجرائية الأحدث نسبياً، مع الانتباه إلى اختلاف طبيعة المصدر، فالدراسة الأكاديمية تسهم في بناء التفسير، بينما يوفر الدليل المؤسسي معايير للعمل قد تحتاج إلى فحص مستقل قبل تعميمها ومن حدود الدراسة عدم اختبار التصور المقترح على سياسة بعينها، وعدم محاولة حساب علاقة سببية بين المشاركة وجودة النتائج.

5. المفاهيم الإجرائية

يقصد بالمشاركة المجتمعية في هذه الدراسة عملية منظمة يُتاح من خلالها للأفراد والجماعات المتأثرة بالسياسة العامة التعبير عن معارفهم وتفضيلاتهم ومناقشة بدائل التعامل مع مشكلة عامة، على أن توجد قناة معروفة لربط مداخلاتهم بمرحلة من مراحل اتخاذ القرار ويشير صنع السياسات العامة إلى المسار الذي تتحول عبره المشكلة إلى موضوع في جدول الأعمال الحكومي، ثم إلى بدائل وسياسات معتمدة يجري تنفيذها وتقويم نتائجها والمشاركة المؤثرة هي تلك التي يمكن تتبع أثر مداخلاتها في تفسير القرار أو تعديله أو توضيح أسباب عدم الأخذ بالمقترحات. أما المشاركة الشكلية فهي إتاحة ظاهرة للرأي دون قواعد معلنة لمعالجة المداخلات.

ثانياً: الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة

قدمت شيري أرنشتاين سنة 1969 تصوراً مؤثراً لمستويات مشاركة المواطنين يقوم على الربط بين شكل المشاركة وحدود القوة التي تمنحها للمشاركين وتكمن أهمية هذا التصور في التنبيه إلى أن استخدام المفردات نفسها لا يعني تماثل الأثر، إذ قد تختلف الاستشارة عن الشراكة في مقدار ما يملكه المواطن من قدرة فعلية على التأثير ومع ذلك فإن تطبيق السلم بصورة آلية على جميع السياسات قد يخفي فروقاً مهمة بين القضايا الفنية والقرارات التي تتطلب مفاضلات عامة، لذلك يُستفاد منه هنا بوصفه تنبيهاً إلى علاقة المشاركة بتوزيع النفوذ لا تصنيفاً جاهزاً لكل حالة.¹

اقترح أرشون فونغ عام 2006 إطاراً تحليلياً للمشاركة يقوم على ثلاثة أسئلة مترابطة: من يشارك، وكيف يتواصل المشاركون ويتخذون مواقفهم، وما صلة نتائج هذا التفاعل بالفعل الحكومي؟ وتتجاوز فائدة

¹ Sherry R. Arnstein, "A Ladder of Citizen Participation," Journal of the American Institute of Planners 35, no. 4 (1969): 216–224, <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

هذه الطريقة مجرد تعداد الأدوات، لأنها تسمح بمقارنة عمليتين تحملان الاسم نفسه لكن تختلفان من حيث تمثيل المشاركين وطريقة الحوار ومدى اتصال التوصيات بالقرار النهائي وتستند هذه الدراسة إلى هذه الأبعاد عند بناء إطارها التقويمي مع إضافة اعتبارات التوقيت وتوافر المعلومات والتغذية الراجعة.¹

تناول جين رو ولين فريور عام 2000 مشكلة تقييم وسائل المشاركة العامة، وأشارا إلى ضرورة الحكم على جودة تصميم العملية نفسها وعدم الاكتفاء بمحاولة قياس نتائج يصعب عزوها إلى أداة واحدة ويفيد هذا التمييز في الفصل بين مؤشرات الإجراءات، كإتاحة المعلومات وعدالة الاختيار وبين مؤشرات الأثر، كإظهار أثر المقترحات في صياغة السياسة. غير أن غياب بيانات عن النتيجة لا يجوز تعويضه بالاستنتاج أن وجود الإجراء يعني نجاحه، وهو تحذير يوجه هذه الدراسة إلى فصل التقدير المعياري عن الإثبات التجريبي.²

وعلى المستوى العربي، تناول دليل الإسكوا الصادر عام 2009 أسس تقوية العلاقة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني في عمليات السياسة العامة، بينما ركزت مواد أخرى للجنة على دور هذه المنظمات في صنع السياسات والقيود التي تواجه حضورها وتُظهر هذه المصادر أن المشاركة لا تبدأ عند فتح باب المشاورات فقط، بل تحتاج إلى إطار تنظيمي يوضح أدوار الجهات وطرق التنسيق ومجالات الفعل الممكنة ويستفيد البحث منها لتحديد الشروط المؤسسية لا من أجل افتراض تشابه البيئات العربية جميعها.⁴³

ناقش سي أحمد محمد في دراسة منشورة عام 2020 دور المجتمع المدني في تحقيق الحوكمة الإدارية وربطه بأهداف التنمية المستدامة، وأبرز الصلة بين إشراك الأطراف الاجتماعية وتحسين ممارسات الإدارة العامة. كما تناول حسنين جابر حيدر الحلو وعلي كاظم حميد في بحث منشور عام 2025 مساهمة المجتمع المدني في صنع السياسات العامة وتلتقي هاتان الدراستان مع موضوع البحث في الاهتمام بدور الفاعلين غير الحكوميين، لكن نطاق هذه الدراسة أوسع من منظمات المجتمع المدني وحدها، فهو يشمل المواطن الفرد والجهات المهنية والمستفيدين من الخدمات، ويركز على تصميم عملية المشاركة ومؤشرات تقييم أثرها.⁶⁵

وفي تقرير دليل المشاركة الصادر عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 2022، قُدمت خطوات عملية لتخطيط المشاركة وتنفيذها وتقييمها، مع عرض أدوات متنوعة من المشاورات العامة إلى الموازنات التشاركية والمناقشات المنظمة وتستفيد هذه الدراسة من هذا التصنيف بوصفه مخزوناً للأدوات الممكنة، لكنها لا تفترض صلاحيتها دون تعديل لكل مؤسسة. إذ يجب ربط اختيار الأداة بطبيعة المشكلة وحجم القرار والموارد الإدارية ومستوى الثقة المتاح.⁷

¹ Archon Fung, "Varieties of Participation in Complex Governance," Public Administration Review no. s1 (2006): 66–75, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>, 66

² Gene Rowe and Lynn J. Frewer, "Public Participation Methods: A Framework for Evaluation," Science, Technology, & Human Values 25, no. 1 (2000): 3–29 <https://doi.org/10.1177/016224390002500101>

³ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، دليل تعزيز المشاركة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني في عمليات السياسات العامة، 2009، الوثيقة 4، E/ESCWA/SDD/2009/Technical Paper. <https://digitallibrary.un.org/record/1309564>

⁴ الإسكوا، تعزيز مشاركة المجتمع المدني في عمليات السياسات العامة، 2010، الوثيقة E/ESCWA/SDD/2010/Technical Paper. <https://digitallibrary.un.org/record/1292601>

⁵ سي أحمد محمد، «دور المجتمع المدني في تحقيق الحوكمة الإدارية بما يحقق أهداف التنمية المستدامة»، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، المجلد 13، العدد 1، 2020، ص 129–150، <https://asjp.cerist.dz/en/article/156438>

⁶ حسنين جابر حيدر الحلو وعلي كاظم حميد، «مساهمة المجتمع المدني في صنع السياسات العامة»، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 76، آذار/مارس 2025، ص 1–32، [https://doi.org/10.36322/jksc.176\(D\).19759](https://doi.org/10.36322/jksc.176(D).19759)

⁷ OECD, OECD Guidelines for Citizen Participation Processes (Paris: OECD Publishing, 2022) <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>

ويتحدد إسهام هذه الدراسة في الجمع بين ثلاثة مستويات قلما تُعالج معاً في العرض الوصفي المختصر: مستوى النفوذ الفعلي في القرار، ومستوى ملائمة آلية المشاركة لمرحلة صنع السياسة، ومستوى قابلية الأداء للقياس والتوثيق وبناءً على ذلك تقدم الدراسة جدولاً تحليلياً أولياً يحتاج إلى الاختبار والتعديل في دراسات لاحقة.

ثالثاً: الأساس المفاهيمي للمشاركة المجتمعية

1. من التعبير عن الرأي إلى المساهمة في القرار

تبدأ المشاركة في صورتها الدنيا بإتاحة معلومات تمكن المواطنين من فهم موضوع السياسة وقد تتمثل المرحلة التالية في جمع الملاحظات والاعتراضات حول مشروع قرار أو خدمة عامة. أما المشاركة القائمة على الحوار فتضيف فرصة الاستماع المتبادل ومناقشة الأسباب والبدائل، بينما تتطلب الشراكة مستوى أعلى من توزيع المسؤولية أو منح المشاركين تأثيراً معترفاً به في بعض جوانب الاختيار. وليس الانتقال بين هذه المستويات تلقائياً، فقد تكون المعلومات الشفافة ضرورية لسياسة تقنية، وقد تكون المشاركة القائمة على الحوار أنسب في موضوع تتعارض فيه أولويات مجموعات مختلفة.¹

تظهر المشكلة حين تُوصف عملية أحادية الاتجاه بأنها مشاركة مكتملة. فإعلان مشروع قانون أو خطة عبر موقع إلكتروني يرفع إمكان الاطلاع لكنه لا يثبت حدوث حوار وجمع الاستبيانات يضيف معرفة بتفضيلات المشاركين، لكنه لا يوضح بذاته مدى تمثيلهم للمجتمع أو أثر إجاباتهم ويتطلب الانتقال إلى التفاعل المؤثر نشر أسئلة محددة وإتاحة وقت كافٍ وإعلان طريقة فرز المقترحات ومعايير تقييمها ومن دون هذه الخطوات قد يتحول توسيع القنوات الرقمية إلى زيادة في كمية المدخلات دون زيادة مماثلة في قدرة المؤسسة على الاستفادة منها.

2. الأطراف المشاركة وحدود التمثيل

لا يُختزل المجتمع في منظمة واحدة أو نخبة من المتحدثين باسمه ولذلك يجب التمييز بين تمثيل المصالح وتمثيل الخصائص الاجتماعية وتمثيل الخبرة المباشرة. قد تسهم الجمعيات المهنية بخبرة فنية دقيقة، وتوفر منظمات المجتمع المدني معلومات عن جماعات لا تصل بسهولة إلى المسؤولين، بينما يمتلك مستخدمو الخدمات معارف عملية بشأن تكلفتها وجودتها وعوائق الوصول إليها ويتطلب التصميم الجيد تجنب إعطاء أي فئة قدرة احتكارية على تعريف احتياجات الآخرين، وإتاحة مسارات واضحة للمشاركين الأفراد وغير المنظمين.²

يمكن أن يؤدي الاعتماد على الدعوات الموجهة وحدها إلى تعزيز حضور الأطراف الأقرب إلى دوائر القرار، في حين يؤدي فتح المشاركة دون دعم إلى هيمنة الأكثر وقتاً وتعليماً واتصالاً بالشبكات. ولهذا يكتسب معيار العدالة في التمثيل معنى عملياً: هل تشمل المشاركة من سيتحمل أعباء السياسة؟ وهل توجد وسائل مناسبة لذوي الإعاقة ولل سكان خارج المراكز الحضرية ولل فئات التي تعاني صعوبات رقمية؟ وهل تتوفر مواد مبسطة لمن لا يمتلكون خلفية فنية؟ لا تكفي الإجابة عن هذه الأسئلة بذكر عدد المشاركين، بل تحتاج إلى توصيف خصائصهم ومدى اتصالها بموضوع القرار.

3. المشاركة والشفافية والمساءلة

تُعد الشفافية شرطاً مساعداً للمشاركة لأنها تتيح معرفة أهداف السياسة وبدائلها وتكاليفها المتوقعة، لكنها ليست مرادفاً لها. كما أن المساءلة تختلف عن طلب الآراء، فهي تتعلق بقدرة الجمهور والمؤسسات الرقابية على طلب تفسير القرار وتقييم الالتزام بالإجراءات والأهداف وتصبح العلاقة بين المبادئ الثلاثة أكثر وضوحاً عندما تتيح الجهة الحكومية معلومات مفهومة قبل التشاور، وتشرح بعده ما الذي تغير في المسودة،

¹ OECD, OECD Guidelines for Citizen Participation Processes (Paris: OECD Publishing, 2022) <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>

² Archon Fung, "Varieties of Participation in Complex Governance," Public Administration Review no. s1 (2006): 66–75, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>, 66

ثم تنشر مؤشرات متابعة التنفيذ. بهذه الطريقة تتصل المعرفة العامة بفرص التأثير والرقابة في دورة متصلة.

21

ولا تعني المساءلة أن تلتزم المؤسسة بالأخذ بجميع المطالب، لأن السياسة العامة تتضمن مفاضلات بين موارد محدودة ومصالح متعارضة والتزامات قانونية. لكنها تعني ألا تختفي المداخلات دون تفسير، وألا تُستخدم المشاركة لإسناد شرعية افتراضية لقرار حُسم مسبقاً ويصبح التزام المؤسسة بمذكرة علنية تبين أسباب قبول المقترحات أو رفضها خطوة مهمة في بناء قابلية القرار للفحص. كما تحمي هذه المذكرة المشاركين من توقع غير واقعي بأن المساهمة تمنح حق الاعتراض المطلق أو تضمن تبني الرأي.

4. الشروط المؤسسية للمشاركة

تستند المشاركة المنتظمة إلى قدرات إدارية محددة، منها وجود وحدة مسؤولة عن تنظيم التواصل، وسجل للمداخلات، وآلية للرد، وقواعد تمنع تعارض المصالح وتحدد المسؤول عن استخدام النتائج وفي غياب مسؤولية واضحة قد تتعدد الاجتماعات وتشتت ملفاتها بين الإدارات، فلا تستطيع المؤسسة قياس مدى ما أنجزته وأشار الإطار الاستراتيجي للبنك الدولي بشأن إشراك المواطنين إلى أهمية التفاعل ذي الاتجاهين والربط بين ملاحظات المستفيدين والاستجابة المؤسسية، وهو ما يدعم إدراج التغذية الراجعة عنصراً مستقلاً في التقييم.³

وتختلف متطلبات المشاركة بين موضوعات السياسة العامة. فصيافة خطة لتنظيم النقل المحلي قد تحتاج إلى جلسات حضورية متفرقة مكانياً ورصد تجارب المستخدمين في أوقات مختلفة، بينما قد تتطلب سياسة وطنية للبيانات الشخصية وثائق تفسيرية فنية وإمكان تقديم ملاحظات مكتوبة من جهات متخصصة وأفراد. لذلك فإن المعيار ليس كثرة القنوات، بل التناسب بين القناة وطبيعة المعرفة المطلوبة وبين نطاق القرار والموارد المتاحة.

رابعاً: آليات المشاركة عبر مراحل صنع السياسات العامة

1. تحديد المشكلة العامة وترتيب الأولويات

تسبق مرحلة تحديد المشكلة مرحلة البحث عن الحل، وهي لحظة حاسمة لأن الصياغة الأولى للمشكلة توجه الخيارات اللاحقة. فإذا صُوّرت أزمة خدمة عامة باعتبارها نقصاً في الموازنة فقط فقد لا تُفحص أسباب أخرى تتعلق بالتوزيع أو إجراءات الوصول ويمكن أن تكشف المقابلات المجتمعية وسجلات الشكاوى وورش التشخيص عن اختلافات بين فهم الإدارة للمشكلة وتجارب المستفيدين منها. غير أن هذه الأدوات لا تغني عن البيانات الإدارية والإحصائية، بل ينبغي الجمع بينها للحد من تحيز كل مصدر منفرد. يمكن أن توفر اللقاءات المفتوحة وسيلة منخفضة التعقيد لجمع الموضوعات المتكررة، إلا أنها تصبح أقل فائدة حين يتحول الحوار إلى تكرار خطابات عامة أو سيطرة المتحدثين الأكثر نفوذاً ومن الضروري لذلك إعلان نطاق السؤال مسبقاً، واستخدام إدارة جلسة تضمن توزيع فرص التعبير، ثم إعداد محضر موجز يميز بين الوقائع القابلة للتحقق والأولويات المقترحة والآراء المختلفة وفي الموضوعات التي تمس جماعات محددة قد يكون عقد مجموعات نقاش أصغر أكثر ملائمة من اجتماع عام واحد.

2. صياغة البدائل وتقدير آثارها

عندما تنتقل المؤسسة إلى صياغة البدائل تصبح المشاركة أكثر فائدة إذا دارت حول خيارات محددة لا حول شعارات عامة ويمكن نشر مسودة توضح المشكلة المستهدفة والبدائل التي درست والأثر المتوقع لكل

¹ الإسكوا، تعزيز الحكومة المفتوحة في المنطقة العربية، 2018، <https://digitallibrary.un.org/record/3797373>

² OECD, Recommendation of the Council on Open Government, OECD/LEGAL/0438, adopted 14 December 2017, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>

³ World Bank Group, Strategic Framework for Mainstreaming Citizen Engagement in World Bank Group Operations (Washington, DC: World Bank, 2014)

<https://documents.worldbank.org/curated/en/266371468124780089>

بديل والموارد المطلوبة. بعد ذلك يستطيع المشاركون تقديم اعتراضات أو اقتراح بدائل أو تصحيح اقتراضات غير دقيقة وتكمن ميزة هذه الخطوة في جعل الاختلاف قابلاً للتحليل من خلال معايير معلنة تشمل الجدوى والإنصاف والكلفة القانونية والإدارية، بدلاً من اختزال النقاش في التأييد والرفض. تبرز المشاورات المكتوبة عندما يتطلب القرار مراجعة نصوص تنظيمية أو إجراءات مفصلة، بينما تُعد ورش الحوار مناسبة للقضايا التي تقوم على مفاضلات يصعب حسمها فنياً وتظهر خبرة المناقشات المنظمة التي عرضتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إمكانية إشراك مجموعات صغيرة متنوعة في مناقشة موضوع معقد بعد تزويدها بمعلومات وخبرات متوازنة. لكن تبني هذه الآلية يتطلب وضوحاً في طريقة اختيار المشاركين وسقف تأثير توصياتهم، وإلا تحولت إلى مظهر مؤسسي من دون فاعلية مضمونة.¹

3. اعتماد السياسة وإعلان أسباب القرار

تظل سلطة اعتماد السياسة خاضعة للنظام القانوني والاختصاصات المقررة للمؤسسات. وليس من وظيفة المشاورة العامة أن تحل محل هذه المسؤولية أو أن تجعل أصحاب الصوت الأعلى وحدهم مصدر القرار. مع ذلك يمكن تحسين شرعية الإجراء وقابليته للفهم بنشر وثيقة مصاحبة للقرار تتضمن ملخصاً للملاحظات الأساسية والبدائل التي نوقشت وسبب الاختيار وتُظهر هذه الوثيقة الاختلاف بين المشاركة في بناء المعرفة اللازمة للقرار وبين نقل سلطة اتخاذ القرار في ذاتها. يتعين على المؤسسة كذلك ألا تبدأ عملية تشاور لا تملك مجالاً حقيقياً للاستجابة لنتائجها وإذا كان بعض عناصر القرار محدداً سلفاً بقانون أو التزام مالي، ينبغي الإفصاح عن ذلك منذ البداية وتوجيه الحوار إلى الجوانب القابلة للتعديل. فالغموض بشأن المجال الحقيقي للتأثير لا يضر توقعات المشاركين فحسب، بل قد يضعف الثقة في المشاورات اللاحقة حتى عندما تكون مفتوحة على بدائل فعلية.

4. التنفيذ والمتابعة والتقييم

لا تنتهي المشاركة بإعلان السياسة، إذ تستطيع المجتمعات المحلية والمستفيدون من الخدمات تقديم ملاحظات عن صعوبات التنفيذ والانحراف عن الأهداف المعلنة ومن أدوات هذه المرحلة لجان المتابعة متعددة الأطراف وقنوات الشكاوى والاستطلاعات الدورية والرقابة المجتمعية على الخدمات ويمكن لهذه الوسائل رصد خلل لا يظهر في التقارير الإدارية المعتادة، لكنها تحتاج إلى آلية للتحقق من الشكاوى والتمييز بين الحالات الفردية والمشكلات المتكررة ويشير البنك الدولي إلى أهمية التفاعل المستمر بدلاً من الاكتفاء بجمع الآراء مرة واحدة.³²

يتعين عند تقويم السياسة الفصل بين رضا المستفيدين وفاعلية النتائج، لأن شعور المشاركين بوجود استجابة لا يثبت وحده تحسن المؤشرات الموضوعية. فقد ترتفع معدلات الرضا نتيجة تحسين التواصل مع بقاء جودة الخدمة ثابتة، وقد تتحسن الخدمة دون أن يعرف الجمهور طبيعة التغيير. لهذا يجدر الجمع بين مؤشرات تشغيلية قابلة للقياس وتحليل الملاحظات والمقابلات، مع الانتباه إلى أن المقارنة الزمنية تستلزم ثباتاً معقولاً في أدوات القياس.

¹ OECD, Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave (Paris: OECD Publishing, 2020), <https://doi.org/10.1787/339306da-en>

² البنك الدولي، «مشاركة المواطنين في مشروعات التنمية: ما نعرفه، وما يلزمنا عمله»، 18 آذار/مارس 2013،

<https://blogs.worldbank.org/ar/voices/citizen-engagement-in-development-projects>

³ World Bank, 2022 Citizen Engagement Annual Report, 2022 (published online 2023)

<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099121523173537056>

5. المشاركة الرقمية وحدود الاعتماد عليها

وسعت المنصات الإلكترونية فرص نشر المسودات واستقبال الملاحظات وتوثيق المحاضر، كما يمكنها خفض تكلفة المشاركة على من لا يستطيع حضور اللقاءات. إلا أن وجود بوابة إلكترونية لا يضمن وصولاً متكافئاً، لأن استخدام التقنيات يتأثر بتوافر الاتصال والمهارات واللغة ومتطلبات الإتاحة ومن هنا لا ينبغي أن يحل المسار الرقمي محل كل أشكال التواصل المباشر ولا سيما في السياسات المحلية التي تمس فئات لا تستخدم الإنترنت بصورة منتظمة.¹

من ناحية أخرى قد تنتج المشاركة الرقمية حجماً كبيراً من المداخلات المتكررة أو المنسقة، فتحتاج المؤسسة إلى قواعد معلنة لتصفية التكرار وحماية البيانات الشخصية وتحديد الحالات التي يُطلب فيها إثبات الصفة أو المصلحة ويجب ألا تتحول قواعد التحقق إلى عائق يستبعد المشاركين من دون ضرورة، كما ينبغي بيان كيفية استخدام الملاحظات وحفظها ومدة الاحتفاظ بها ويعتمد التوازن على طبيعة السياسة وحساسية البيانات ومدى الحاجة إلى تمثيل واسع لا إلى التصويت على نتيجة محسومة مسبقاً.

خامساً: التحديات التي تحد من فاعلية المشاركة المجتمعية

1. المشاركة الشكلية وضعف التأثير

يبرز التحدي الأول في الخلط بين دعوة الجمهور وبين تمكينه من ممارسة تأثير معلوم ويمكن أن تتكرر اللقاءات من غير أن يصدر عنها سجل قرارات أو بيان استجابة، كما قد يُنشر مشروع السياسة بعد إتمام معظم الخيارات الجوهرية. وعندئذ تكون قيمة المشاركة أقرب إلى التعريف بالقرار منها إلى مناقشة صنعه وتساعد الطريقة التي تربط مستويات المشاركة بحدود القوة الفعلية على كشف هذا الخلط، شرط عدم استعمال تصنيف جامد يتجاهل اختلاف الصلاحيات القانونية أو ملائمة مستوى المشاركة لموضوع السياسة.²

تزداد احتمالات الشكلية عندما توضع مؤشرات الأداء الإداري على أساس عدد الجلسات أو الصور المنشورة أو حجم الاستجابات فقط. فتلك الأرقام تصف نشاطاً تنظيمياً ولا تثبت أن المؤسسة استمعت إلى الاعتراضات أو غيرت بديلاً غير مناسب. ولذلك يجب أن تتضمن الوثائق الختامية ما يمكن تسميته سجل أثر المشاركة، وهو قائمة بالموضوعات التي طرحت وبالإجراءات أو التفسيرات الناتجة عنها مع حماية الخصوصية عند الحاجة.

2. تفاوت فرص الوصول والتعبير

لا تتوزع الموارد اللازمة للمشاركة بصورة متساوية، إذ تختلف إمكانيات الأفراد في تخصيص الوقت وقراءة الوثائق وفهم المصطلحات الفنية وكتابة المقترحات وإذا تجاهلت المؤسسة هذا التفاوت فإن المشاركين الفعليين قد يمثلون الأكثر قدرة على الوصول وليس الأكثر تأثراً بالسياسة ومن الوسائل العملية للتخفيف من ذلك اختيار أوقات مناسبة وعقد جلسات في مناطق متعددة وإعداد ملخصات بلغة واضحة وتوفير قنوات للآراء الشفوية والمكتوبة وتشير وثائق الإسكوا الخاصة بالمشاركة إلى الحاجة إلى بيئة مؤسسية تدعم حضور المجتمع المدني والفئات المختلفة.³

قد يزداد التفاوت في القضايا التي تتطلب معرفة متخصصة. فاستشارة عامة بشأن معايير بيئية أو صحية لا تصبح عادلة بمجرد فتح نموذج إلكتروني للجميع، بل تحتاج إلى مواد تعريفية توضح نقاط الخلاف وأثر كل بديل، وربما إلى جلسات تفاعلية يمكن فيها توجيه الأسئلة إلى الخبراء ومع ذلك لا ينبغي أن تُقدّم آراء

¹ OECD, OECD Guidelines for Citizen Participation Processes (Paris: OECD Publishing, 2022)

<https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>

² Sherry R. Arnstein, "A Ladder of Citizen Participation," Journal of the American Institute of Planners 35, no. 4 (1969): 216–224, <https://doi.org/10.1080/01944366908977225>

³ الإسكوا، تعزيز الديمقراطية القائمة على المشاركة في منطقة الإسكوا، 2012، الوثيقة E/ESCWA/SDD/2012/Technical

Paper.2، <https://digitallibrary.un.org/record/1292615>

المختصين بوصفها بديلاً نهائياً عن تفضيلات الفئات المتأثرة، لأن تقدير القيم المقبولة والمخاطر والتوزيع العادل للكلفة ليس شأنًا فنيًا خالصاً.

3. ضعف الثقة والاستجابة المؤسسية

قد يتمتع المواطن عن المشاركة حين يعتقد مسبقاً أن رأيه لن يؤثر، فيما قد تتردد الإدارة في استقبال ملاحظات الجمهور خشية تصاعد التوقعات أو إطالة إجراءات العمل ومن ثم تقوم المشاركة على علاقة متبادلة لا يمكن إصلاحها بقرار إداري منفرد ويتطلب تحسينها قدرة الجهات العامة على تقديم معلومات صريحة بشأن الحدود المتاحة للاستجابة، وسرعة تفسير القرارات والالتزام بمتابعة المقترحات وقد ربطت أدبيات الحكومة المفتوحة بين المشاركة واستجابة المؤسسات والثقة العامة، دون أن يعني ذلك وجود علاقة آلية أو متساوية في كل السياقات.¹

تزداد حساسية العلاقة في البيئات التي تعاني ضعفاً في القدرات المحلية أو انقطاعاً في الخدمات أو تغييراً متكرراً في المسؤولين وقد شدد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في وصف أنشطته المتعلقة بالحكومة في ليبيا على دعم مشاركة المواطنين في آليات اتخاذ القرار بالمجالس البلدية ويمكن الاستفادة من هذا التوجه كمثال على ارتباط المشاركة ببناء القدرة المحلية، لكن لا يكفي ذكر البرنامج دليلاً على نتائج محققة في جميع البلديات أو القطاعات.²

4. صعوبات التنسيق والقدرات

يتطلب تنظيم التشاور جهداً في إعداد الوثائق والرد على المشاركين ودمج الآراء المختلفة وتوثيقها، وقد تعجز بعض المؤسسات عن القيام بذلك إذا لم تُحدد المسؤوليات والموارد بصورة واقعية وقد تشارك إدارات عدة في السياسة الواحدة، فتسقط الملاحظات بين حدود الاختصاص ولا تصل إلى المسؤول القادر على استخدامها ويصبح وجود منسق محدد ومواعيد ملزمة ومسار للمراجعة الداخلية جزءاً من جودة المشاركة لا مسألة إدارية ثانوية.³

ومن الأخطاء الشائعة النظر إلى مشاركة المجتمع المدني كبديل عن مسؤولية المؤسسة الحكومية في التنفيذ أو عن إجراءات المساءلة الرسمية. فقد توفر الجمعية خدمة أو تحشد متطوعين أو تنقل شكاوى، لكنها لا تمتلك بالضرورة سلطة إدارة الموارد العامة أو تقرير الالتزامات القانونية ويجب إذن توضيح موقع كل طرف، وتجنب تحميل المجتمع المدني مسؤولية إخفاقات سببها نقص التمويل أو ضعف التنسيق داخل الجهاز الإداري.

5. تضارب المصالح ومحاولات احتكار الحوار

لا تُعد كل مشاركة خالية من المصالح، لأن أطرافاً اقتصادية أو اجتماعية قد تسعى إلى التأثير في السياسة بما يخدم مصالحها الخاصة والتحدي ليس منع أصحاب المصلحة من الكلام، بل إظهار طبيعة مصالحهم وموازنة المعلومات المتاحة وضمان عدم اختزال عملية التشاور في الطرف الأقوى تنظيمياً وتتطلب بعض الملفات الإفصاح عن تضارب المصالح ونشر محاضر الاجتماعات الرسمية مع حفظ ما يلزم من خصوصية

¹ OECD, Open Government for Stronger Democracies: A Global Assessment (Paris: OECD Publishing, 2023), <https://doi.org/10.1787/5478db5b-en>

² برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، «الحكومة وسيادة القانون»، برنامج ليبيا، دون تاريخ منشور محدد، <https://www.undp.org/ar/libya/alhwkmt-wsyadt-alqanwn>

³ الإسكوا، دليل بناء قدرات الشراكة في الحكم الديمقراطي، 2013، الوثيقة E/ESCWA/SDD/2012/3/Manual، <https://digitallibrary.un.org/record/1292613>

وكذلك فتح مسارات مستقلة للمواطنين الأفراد والجهات الأقل تمثيلاً وتدعو توصية المنظمة بشأن الحكومة المفتوحة إلى حماية الفئات غير الممثلة وتجنب الاستحواذ غير المشروع على السياسات.¹ يمكن أن تسهم الإدارة المحايدة للنقاش في خفض بعض هذه المخاطر إذا وضعت قواعد لتوزيع وقت الحديث ومراجعة المستندات والحجج المقدمة. لكن الحياد الإجرائي لا يعني إخفاء الخلاف أو الوصول القسري إلى إجماع، بل حفظ الاختلافات بصورة أمينة وإبلاغها للجهة المختصة. كما يمكن أن يؤدي وصف كل اعتراض بأنه عائق للتنمية إلى إضعاف عملية الحوار، بينما تسمح المعالجة المنهجية للاعتراض باختبار بدائل ربما لم تكن ظاهرة عند بداية التصميم.

سادساً: إطار تحليلي مقترح لتقويم جودة المشاركة

1. منطق التصور المقترح

بناء على مراجعة مستويات المشاركة وشروطها الإدارية، تقترح الدراسة التعامل مع جودة المشاركة بوصفها نتيجة لتفاعل ستة أبعاد مترابطة لا لمؤشر منفرد ويشمل الإطار توقيت المشاركة، وعدالة التمثيل، وإتاحة المعلومات، وجودة الحوار، وقابلية تتبع الأثر والتغذية الراجعة وتستند هذه الأبعاد إلى أفكار متقاربة في أعمال فونغ ورو وفريور والأدلة المؤسسية الحديثة، مع إعادة تنظيمها في صورة أسئلة تشغيلية مبسطة. وليس المقصود منها بناء مقياس كمي معتمد أو ادعاء نتائج ميدانية، وإنما توفير أداة أولية لتحديد نقاط القوة والقصور قبل الاستشارة وبعدها.⁴³²

يرتبط البعد الأول بتوقيت فتح الحوار: هل جرت الدعوة قبل حسم العناصر الأساسية أم بعدها؟ ويتعلق الثاني بمن دُعي إلى المشاركة ومن غاب عنها، بينما يبحث الثالث في قدرة المشاركين على الاطلاع على معلومات كافية ومتوازنة لفهم البدائل ويختبر البعد الرابع وجود نقاش يتيح طرح الأسئلة والاعتراضات بدلاً من الاكتفاء بجمع إجابات سريعة. أما البعد الخامس فيبحث عن وثائق تظهر أثر المداخلات على المسودة أو على تفسير القرار، ويقيس السادس وضوح التواصل اللاحق بشأن ما قبل وما رُفض وأسباب ذلك.

2. جدول أسئلة التقييم

البعد	سؤال التقييم	نوع الدليل الممكن
التوقيت	هل فتحت المشاركة قبل حسم البدائل الجوهرية؟	إعلان التشاور وتاريخ إعداد المسودات
التمثيل	هل شملت العملية الفئات الأكثر تأثراً بالسياسة؟	خريطة أصحاب المصلحة وسجل الفئات المشاركة
المعلومات	هل أتاحت معلومات مبسطة ومتوازنة عن البدائل؟	وثائق الشرح والبيانات المنشورة
الحوار	هل استطاع المشاركون طرح الأسئلة والاعتراضات؟	محاضر الجلسات واليات الرد
الأثر	هل يمكن تتبع تغيرات المسودة أو تفسير القرار؟	مقارنة المسودات ومذكرة أسباب الاختيار
التغذية الراجعة	هل أبلغ المشاركون بنتائج مساهماتهم؟	تقرير الاستجابة وخطة المتابعة

يمكن تطبيق هذا الجدول على مشروع سياسة محدد باستخدام ملف وثائقي يشمل إعلان التشاور وقوائم الفئات المدعوة والمواد المنشورة ومحاضر الجلسات ومذكرة الاستجابة. ولا يتطلب الجدول منح درجات

¹ OECD, Recommendation of the Council on Open Government, OECD/LEGAL/0438, adopted 14 December 2017, <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>

² Archon Fung, "Varieties of Participation in Complex Governance," Public Administration Review no. s1 (2006): 66–75, <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>, 66

³ Gene Rowe and Lynn J. Frewer, "Public Participation Methods: A Framework for Evaluation," Science, Technology, & Human Values 25, no. 1 (2000): 3–29 <https://doi.org/10.1177/016224390002500101>

⁴ OECD, OECD Guidelines for Citizen Participation Processes (Paris: OECD Publishing, 2022) <https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>

رقمية متساوية للأبعاد الستة، لأن بعض السياسات قد تجعل الوصول إلى المعلومات أكثر حسماً من عدد الجلسات، بينما يبرز تمثيل الفئات المتأثرة في سياسات الخدمات المحلية والمقصود منها بدايةً تحديد الأدلة التي تسمح بالحكم على العملية، لا تقديم ترتيب للمؤسسات أو الدول دون قاعدة بيانات مناسبة.

3. العلاقة بين الأبعاد ومراحل السياسة

لا تأخذ الأبعاد الستة الوزن نفسه في جميع مراحل صنع السياسة. ففي تحديد المشكلة يتقدم توقيت إشراك الفئات المتأثرة والتنوع الاجتماعي للمدخلات، بينما ترتفع قيمة المعلومات المتوازنة والحوار المنظم عند المفاضلة بين البدائل وفي مرحلة اعتماد القرار تزداد أهمية تفسير سبب قبول المقترحات أو رفضها، ثم تصبح التغذية الراجعة والمتابعة أساسيتين خلال التنفيذ وبذلك يربط الإطار طريقة التقويم بالوظيفة المطلوبة من المشاركة في كل مرحلة، وهو ما يساعد على تجنب نقل أداة ناجحة في سياق معين إلى سياق آخر دون تعديل.

وتظهر حدود الإطار في أنه لا يقيس بذاته جودة السياسة أو نتائجها الاقتصادية والاجتماعية، فقد تكون المشاركة مصممة بصورة جيدة لكن يتعذر تطبيق السياسة لأسباب مالية أو سياسية أو فنية، وقد يؤدي قرار إداري متخصص إلى نتيجة نافعة في ظرف لا يحتاج إلى عملية تشاور واسعة. كما أن وجود دليل على تغير مسودة السياسة بعد المشاورة لا يثبت أن التغير جاء بسبب مشاركة بعينها دون أثر لتقارير الخبراء أو قيود قانونية. لذلك يتطلب إثبات الأثر السببي منهجاً بحثياً مختلفاً يشمل تتبع قرارات محددة ومقابلات ومقارنة وثائق متتابعة.

4. مسار عملي مقترح للمؤسسات العامة

تبدأ الخطوة الأولى بتحديد القرار الذي ستتناوله المشاركة وتوضيح ما يمكن تعديله وما لا يدخل في نطاق المشاورة، ثم إعداد خريطة للفئات المتأثرة وطرق الوصول إليها وتتبعها خطوة صياغة مواد مبسطة توضح البدائل وأوجه اختلافها، مع اختيار مزيج من القنوات الحضورية والرقمية يناسب المجتمع المعني وبعد إعلان مدة واضحة لتلقي الملاحظات تتولى جهة محددة توثيق المدخلات وفرزها وفق محاور موضوعية، ثم تحليلها إلى الفريق المسؤول عن الصياغة مع الاحتفاظ بسجل يتيح تتبعها. في الخطوة التالية تنشر الجهة الحكومية ملخصاً موضوعياً لنتائج المشاركة يبين المسائل التي اتفقت حولها المداخلات والنقاط المتنازع عليها، وما استدعى تغييراً في الصياغة أو في التنفيذ، وما لم يُعتمد مع بيان السبب وفي المرحلة الأخيرة تحدد موعداً لمراجعة بعض الآثار بعد بدء التنفيذ وتفتح قناة تغذية راجعة مستمرة وتساعد هذه الخطوات على تحويل التشاور من فعالية منعزلة إلى جزء من إدارة السياسة العامة، شريطة أن تعتمد المؤسسة المسؤوليات والموارد اللازمة بصورة واقعية.

سابعاً: مجالات التطبيق وشروط الملاءمة

1. المشاركة في سياسات الخدمات العامة

تتخذ المشاركة في سياسات الخدمات العامة أهمية خاصة لأن المستفيدين يستطيعون وصف ما يتعذر أحياناً رصده في تقارير الأداء الرسمية. فقد تُظهر البيانات الإدارية أن المنشأة الصحية تقدم عدداً معيناً من المواعيد، بينما تكشف تجربة المستخدمين عن كلفة الانتقال أو صعوبة الوصول إلى المعلومة أو عدم ملاءمة ساعات العمل. ولا يعني ذلك أن روايات المستفيدين بديل كافٍ عن مؤشرات جودة الخدمة أو عن رأي المتخصصين، بل إنها نوع من البيانات التي تكتمل قيمتها عندما تُجمع بصورة منتظمة وتُقارن بأدلة أخرى وتختلف آلية المشاركة الملائمة بحسب نوع الخدمة، إذ يمكن الاعتماد على مجموعات النقاش لفهم عوائق الوصول وعلى الاستبيانات لاستطلاع تفضيلات أوسع وعلى لجان المتابعة لتتبع تعهدات المؤسسة خلال التنفيذ.

تظهر هنا مسألة ترتيب الأولويات بين المطالب. فقد يفضل بعض المستفيدين زيادة عدد مراكز الخدمة، بينما يطلب آخرون تحسين جودة المراكز القائمة أو تخفيض زمن الانتظار والمشاركة المنظمة لا تُحسم بتجميع الأصوات لصالح البديل الأعلى شعبية فقط، لأن الخيارات ترتبط بالموارد والعدالة في التوزيع والقيود التنظيمية ومن ثم تكون مهمة الإدارة عرض حدود البدائل بصورة مفهومة وتلقي الحجج بشأن أثر

كل خيار على الفئات المختلفة وإذا كانت المؤسسة قد قررت مثلاً عدم إمكان زيادة التمويل في الأجل القصير، فإن من الواجب توضيح هذا القيد قبل الحوار حتى لا يُبنى على توقعات غير قابلة للتنفيذ. يمكن استخدام تقارير الاستجابة في هذا المجال لتمييز ما يدخل في نطاق تحسين الإجراءات عما يحتاج إلى تعديل تشريعي أو تمويل إضافي. فإذا وردت ملاحظات متكررة بشأن نموذج طلب معقد، أمكن للجهة تحديد إجراء لتبسيطه ضمن صلاحياتها، ثم متابعة أثره. أما المطالب المتعلقة بتغيير شروط الاستحقاق فقد تستوجب مساراً مؤسسياً مختلفاً ويحول هذا التقريق دون الاكتفاء بعبارات عامة عن الاستجابة، ويخلق مساراً يمكن لمستخدم الخدمة أن يفهم من خلاله سبب اختلاف المواعيد والنتائج.

2. المشاركة على المستوى المحلي

ترتبط المشاركة المحلية بقرب القرار من الحياة اليومية للسكان، الأمر الذي قد يجعل ملاحظات المجتمع أكثر تفصيلاً في قضايا الطرق والنظافة والمرافق والأسواق والخدمات البلدية. غير أن القرب الجغرافي لا يضمن تمثيلاً متوازناً، لأن بعض الأحياء تملك شبكات تنظيمية أوسع وقدرة أعلى على التواصل مع المسؤولين. لذلك ينبغي أن تضع المؤسسة المحلية عند تصميم المشاورة خريطة للمناطق المتأثرة وأن تنظر في عقد لقاءات متفرقة بدلاً من الاعتماد على اجتماع واحد في مقر البلدية. كما يجدر الاستفادة من تقارير الخدمات والشكاوى لتجنب جعل قوة الصوت بدلاً عن حجم الحاجة.

يتصل تحسين المشاركة المحلية أيضاً بطبيعة اللامركزية القائمة. فإذا كانت البلدية مسؤولة عن التنفيذ لكنها لا تملك صلاحية تغيير المعايير أو التمويل، فإن التشاور بشأن تلك العناصر دون إيضاح توزيع الاختصاصات قد يفتح فجوة بين التوقعات والواقع وقد أشار برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في ليبيا إلى دعم تبني ممارسات المشاركة الشاملة للمواطنين في آليات صنع القرار بالمجالس البلدية وتستفيد من هذا التوجه أهمية بناء القدرات المحلية وربط الحوار بالصلاحيات الفعلية، دون الاستنتاج منه أن برامج بعينها أثبتت نجاحاً عاماً أو حققت نتائج موحدة في جميع البلديات.¹

يمكن صياغة مثال توضيحي غير ميداني لتقريب الفكرة: إذا أرادت بلدية ترتيب أولويات صيانة الإنارة في أحيائها، فإن نشر خريطة للأعطال وتكلفة الإصلاح والقيود المالية يوفر أساساً للنقاش، ويمكن للقاءات الأحياء أن تكشف مواقع تمثل مخاطر خاصة على المشاة. غير أن القرار النهائي يحتاج إلى معايير فنية وإنصافية مثل كثافة الاستخدام والسلامة وتوزيع الموارد وتبرز قيمة المشاركة عندما تتيح تصحيح الخريطة أو إضافة احتياجات غير مرصودة، ثم تُنشر خطة الصيانة مع توضيح أسباب ترتيب المواقع. فهذا المثال يوضح آلية تصميم محتملة ولا يمثل تجربة فعلية أو نتائج قياس.

3. المشاركة في السياسات ذات الأثر التوزيعي

تزداد أهمية العدالة في المشاركة عندما تفرض السياسة كلفة على بعض الفئات بينما توزع المنافع على فئات أخرى. ففي مسائل تخصيص الأراضي أو تنظيم الأنشطة الاقتصادية أو توجيه الإعانات قد تتنافس تصورات مختلفة للمصلحة العامة، ويصبح توضيح من يتحمل الكلفة جزءاً من جودة التحليل ومن الخطأ افتراض أن المجتمع يمتلك رأياً موحداً أو أن توافق غالبية الحاضرين يعكس بالضرورة مصلحة جميع المتأثرين ويقتضي التصميم المؤسسي إتاحة المجال للفئات التي قد تتأثر سلباً بالقرار حتى إذا كان عددها محدوداً أو كانت فرصها في التعبير ضعيفة.

ولا تتساوى حقوق المشاركين في تقرير تفاصيل كل سياسة مع درجة تأثرهم بها، لأن بعض القرارات تخضع لمبادئ دستورية أو قانونية لا يجوز تجاوزها بنتائج التصويت الشعبي أو الاستطلاعات. لهذا تحتاج العملية إلى فصل الأسئلة المتعلقة بالوقائع الفنية عن الأسئلة المتعلقة بالمفاضلة الاجتماعية، وإلى شرح الاعتبارات القانونية التي تقيد البدائل وفي حالة وجود خلاف واسع يكون من الأفضل توثيق وجهات النظر المتعارضة وأدلتها بدل إعلان إجماع لم يتحقق، مع بيان الأساس الذي ستعتمد المؤسسة للموازنة بينها.

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، «الحوكمة وسيادة القانون»، برنامج ليبيا، دون تاريخ منشور محدد،

<https://www.undp.org/ar/libya/alhwkmt-wsyadt-alqanwn>

يبرز تمثيل النساء والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة والفئات الأقل وصولاً إلى المنابر العامة بوصفه مسألة منهجية لا مجرد إضافة شكلية إلى قوائم الدعوة. فتقييم الوصول يتطلب معرفة ما إذا كانت مواعيد الجلسات وأماكنها ووسائل الاتصال تسمح بالمشاركة الفعلية، وما إذا كان المحتوى مفهوماً ويمكن التعامل معه وقد نبهت منشورات إقليمية إلى أهمية المشاركة المتكافئة في صنع القرار وتستفيد الدراسة من هذا التنبيه في صياغة سؤال التمثيل، مع الفصل بين الدعوة إلى الإنصاف وبين إثبات مستوى تمثيل محدد في دولة أو مؤسسة.¹

4. من مؤشرات النشاط إلى مؤشرات جودة العملية

يمكن للمؤسسة أن تحصى عدد اللقاءات وعدد المشاركين وحجم الملاحظات الواردة عبر المنصة الرقمية، لكن هذه المؤشرات تعكس حجم النشاط أكثر مما تعكس أثره. فقد تشارك أعداد قليلة من أشخاص يمتلكون معرفة مباشرة بالمشكلة ويقدمون أدلة مفيدة، وقد تتلقى الجهة آلاف الملاحظات المتطابقة دون أن تظهر معلومة جديدة ويستدعي ذلك التمييز بين ثلاثة مستويات للقياس: مدخلات العملية مثل الموارد والشرح، وجودة الإجراءات مثل عدالة التمثيل ووضوح الحوار والنتائج القابلة للتوثيق مثل تعديل مسودة السياسة أو إعلان تفسير مسبب للمقترحات. ولا يغني أي مستوى عن الآخر.

ومن الممكن إنشاء سجل تقويم بسيط يصف، لكل عملية تشاور، تاريخ الإعلان ونوع القضية والفئات المستهدفة وأدوات المشاركة والمدة الزمنية المتاحة وعدد الموضوعات الرئيسية التي نوقشت. ثم يضاف حقل يوضح كيف تعاملت الجهة مع تلك الموضوعات، وهل نشرت وثائق الاستجابة في موعد معلوم ويساعد تكرار هذا السجل على مقارنة أداء المؤسسة بمرور الوقت، لكنه لا يبرر إسناد نتائج السياسات إلى المشاركة دون تصميم بحثي يسمح بعزل العوامل الأخرى وقد أكدت الأدبيات المعنية بتقييم وسائل المشاركة أهمية النظر إلى جودة الإجراءات قبل إصدار أحكام على النتيجة النهائية.²

يتطلب قياس التمثيل بدوره حذراً خاصاً. فوجود مشاركين من مناطق متعددة لا يثبت أن كل منطقة مثلت نسبياً، كما أن حصر الصفات الاجتماعية من دون غرض محدد قد يثير إشكالات تتعلق بالخصوصية. لذا يمكن البدء بفئات تتصل مباشرة بموضوع السياسة، مثل مستخدمي الخدمة أو أصحاب الأعمال الصغيرة أو المناطق المتأثرة، مع الاستفادة من بيانات مجمعة وغير تعريفية كلما كان ذلك مناسباً ويجب ألا يؤدي السعي إلى المؤشرات إلى تحميل المواطن عبئاً بيروقراطياً يثنيه عن المشاركة، فالغاية من القياس تحسين العملية لا جمع بيانات أكثر مما تحتاجه.

ويتوقف التفسير الموضوعي للمؤشرات على المقارنة بوظيفة المشاركة في كل مرحلة. فإذا كان الهدف تلقي ملاحظات تقنية على لائحة، فإن وضوح الأسئلة وموثوقية التعليل المقدم بشأن المواد قد يكونان أكثر أهمية من توسيع عدد المشاركين إلى أقصى حد. أما إذا كان الهدف تحديد أولويات خدمة عامة تمس فئات كثيرة، فإن تمثيل المستخدمين في المناطق المختلفة يصبح أكثر مركزية وبهذا لا ينبغي إنشاء رقم مركب واحد لكل المشاورات قبل الاتفاق على الأوزان والمعايير واختبارها على حالات متنوعة.

5. ضوابط النزاهة المنهجية عند دراسة المشاركة

تثير دراسة المشاركة المجتمعية تحديات بحثية تختلف عن تحديات تنظيمها الإداري. فقد تعتمد البحوث على تقارير مؤسسية تصف المبادرات بصورة إيجابية ولذلك ينبغي تمييز ادعاءات الجهة المنظمة عن النتائج التي تحققت منها جهة مستقلة. كما أن بعض الدراسات تتناول نجاح حالات محلية محدودة ولا تسمح

¹ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، «المشاركة المتكافئة في صنع القرار في الفترات الانتقالية: ضرورة منطقية»، 8 آذار/مارس

2025، <https://www.undp.org/ar/libya/speeches/almsharkt-almkafyt-fy-sn-alqrar-fy-alftrat-alantqalyt>

drwrt-mntqyt

² Gene Rowe and Lynn J. Frewer, "Public Participation Methods: A Framework for Evaluation", Science, Technology, & Human Values 25, no. 1 (2000): 3–29

<https://doi.org/10.1177/016224390002500101>

بتعميم أثر المشاركة على جميع المؤسسات ويُستحسن أن يبين الباحث مستوى التحليل، وطبيعة الوثائق المستخدمة، وما إذا كانت البيانات تصف العملية أو نتائجها أو رأي المشاركين فيها.

عند الانتقال إلى الدراسة الميدانية يمكن اختيار حالة سياسة عامة محددة ومقارنة مسوداتها قبل التشاور وبعده، وفحص سجل الملاحظات، وإجراء مقابلات مع موظفين ومشاركين والاستعانة ببيانات متابعة التنفيذ ويتيح هذا التصميم فهماً أدق لمسار انتقال المعرفة من الجمهور إلى صانع القرار ومع ذلك تبقى مسألة العزو السببي صعبة، لأن تعديلات السياسة قد تنجم في الوقت ذاته عن ملاحظات المجتمع وعن مفاوضات مالية أو قرارات إدارية أو تغير الظروف. ولهذا يحتاج الاستنتاج بشأن أثر المشاركة إلى توثيق المسار الذي يربط المداخلة بالتعديل وليس إلى مجرد تزامن وقوعهما.

أما هذه الدراسة فقد التزمت بحدود المنهج التحليلي ولم تستخدم بيانات محلية مزعومة أو شهادات غير موثقة وينبغي قراءة التصور المقترح في هذا الضوء: إنه يقدم بناءً مفاهيمياً منظماً يمكن تعديله عند توفر أدلة تطبيقية ولا يمثل أداة جري التحقق من ثباتها أو صدقها الإحصائي ويُعد التصريح بهذه الحدود جزءاً من سلامة البحث الأكاديمي، لأنه يتيح للقارئ التمييز بين الملاحظة الموثقة والاستنتاج التفسيري والتوصية المعيارية.

ثامناً: مناقشة النتائج

تشير المراجعة التحليلية إلى أن المشاركة المجتمعية ليست أداة واحدة ثابتة، بل مجموعة ترتيبات يتغير معناها تبعاً لمن يشارك وكيف تُدار المداورات ومدى تأثير النتائج وهذه النتيجة تفسر لماذا قد تحمل مؤسسات وصف المشاركة نفسه بينما تختلفان في الإنصاف والاستجابة. كما تبين أن الخلط بين شفافية الإعلان والمشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى قراءة مضللة للنجاح، فالإعلام شرط لازم في حالات كثيرة، لكنه لا يقوم مقام الحوار أو توضيح الأثر.

تُظهر الدراسة كذلك أن توقيت المشاركة عنصر حاسم في إمكان الاستفادة منها. فالاستشارة المتأخرة بعد تضيق البدائل تقلل مساحة التعديل مهما بلغت جودة التنظيم، بينما قد يتيح التشاور المبكر كشف مشكلة لم تكن واضحة في البيانات الإدارية ومع ذلك فإن فتح المشاركة في المراحل الأولى لا يعفي المؤسسة من العودة إلى الجمهور عندما تتغير البدائل أو تظهر كلفة جديدة تستدعي مفاضلة مختلفة وتصبح الصلة المتصلة بين مراحل السياسة ذات قيمة أكبر من كثرة الأنشطة في مرحلة واحدة.

وتبين المراجعة أن عدالة المشاركة تتطلب جهداً مؤسسياً يتجاوز إعلان الدعوة للجميع، إذ قد يؤدي الاقتصاد على قناة إلكترونية أو اجتماع مركزي إلى تمثيل غير متوازن. كما أن المجتمع المدني لا يمكن أن يُعامل باعتباره صوتاً موحداً أو بديلاً عن مشاركة المستفيد الفردية ويستلزم هذا التحدي اختيار قنوات متكاملة وتوثيق خصائص الفئات المشاركة وفق ما تسمح به قواعد الخصوصية، من دون افتراض أن الحضور العددي يمثل المجتمع إحصائياً.

كما برز أن وجود معلومات جيدة وحوار منظم لا يكفي وحده إذا لم تتوفر آلية للرد على المقترحات وتُعد التغذية الراجعة أهم صلة ظاهرة بين المشاركة والمساءلة، لأنها تتيح للمواطن معرفة حدود استجابة المؤسسة وللباحث تقويم اتساق الإجراءات ولالإدارة مراجعة نقاط الضعف. لكن لا يجوز مساواة الاستجابة الكتابية بتبني جميع الآراء، فالمسؤولية النهائية عن القرار تبقى محكومة بالاختصاصات والقانون والمصلحة العامة.

ومن حيث الإضافة التحليلية، تقترح الدراسة أن يُفحص نجاح كل عملية مشاركة بواسطة أدلة يمكن جمعها ومراجعتها، لا بواسطة الانطباعات العامة ويتميز هذا التوجه بأنه يحول المبادئ الواسعة مثل الشمول والفاعلية إلى أسئلة عن التوقيت والتمثيل والمعلومات والحوار والأثر والاستجابة ومع ذلك تبقى قيمة هذا الإطار في الوقت الحالي تفسيرية وإجرائية أولية، وتحتاج صلاحيته وموثوقيته إلى اختبار في قطاعات ومؤسسات مختلفة قبل اعتماده أداة معيارية للتقويم.

تاسعاً: النتائج والتوصيات

1. النتائج

أولاً: ترتبط فاعلية المشاركة المجتمعية بالصلة بين مدخلات المشاركين والقرار العام وليس بمجرد إعلان الاستشارات أو ارتفاع عدد الحاضرين.

ثانياً: تختلف الآليات المناسبة باختلاف مراحل صنع السياسات وطبيعة المشكلة العامة، فليس من الضروري أن تصلح الأداة نفسها لكل قرار.

ثالثاً: يمثل الوصول المبكر إلى معلومات مفهومة وملائمة شرطاً أساسياً للحوار ذي المعنى، لكنه لا يغني عن فرصة الاعتراض وتلقي تفسير للاستجابة.

رابعاً: يتأثر تمثيل المشاركين بفروق الموارد والقدرات والاتصال الرقمي، وقد يؤدي فتح الباب بصورة متساوية شكلياً إلى مشاركة غير متوازنة عملياً.

خامساً: يدعم وجود مسؤوليات واضحة وسجل موحد للملاحظات قدرة المؤسسة على استخدام النتائج، بينما يفضي ضعف التنسيق إلى فقدان المداخلات أو تأخر التعامل معها.

سادساً: يشكل نشر تقرير استجابة يوضح أثر المقترحات وأسباب رفض بعضها صلة عملية بين المشاركة والشفافية والمساءلة.

سابعاً: يمكن تنظيم تقويم المشاركة من خلال ستة أبعاد مترابطة، لكن التصور المقترح يحتاج إلى اختبار تطبيقي ولا يُعد مقياساً تجريبياً مثبتاً.

2. التوصيات

أولاً: وضع قواعد مؤسسية مكتوبة تحدد مرحلة التشاور ومدته ونطاق القرار الذي يُسمح بتعديله وكيفية التعامل مع الملاحظات.

ثانياً: إعداد خريطة مسبقة للفئات المتأثرة بكل سياسة، وتوفير فرص خاصة للوصول إلى الفئات الأقل تمثيلاً دون الإخلال بعدالة الحوار.

ثالثاً: نشر ملخصات واضحة للمشكلات والبدائل والقيود المالية والقانونية حتى يتمكن غير المختصين من تكوين رأي مستنير.

رابعاً: الجمع بين جلسات حضورية ومنصات إلكترونية وقنوات لتلقي الملاحظات المكتوبة والشفوية بحسب طبيعة القرار وخصائص السكان.

خامساً: إنشاء سجل موحد لمدخلات المشاركين ونشر تقرير استجابة يبين ما أخذ به وما لم يؤخذ به مع ذكر المبررات بصورة مفهومة.

سادساً: تخصيص مسؤول إداري لمتابعة نتائج المشاركة بعد اعتماد السياسة، مع إتاحة معلومات عن إجراءات التنفيذ وما طرأ عليها من مراجعات.

سابعاً: تشجيع البحوث التطبيقية على اختبار الأبعاد الستة المقترحة في حالات فعلية ومقارنة فاعليتها باختلاف المجالات والمستويات الحكومية.

خاتمة

أوضحت الدراسة أن المشاركة المجتمعية في صنع السياسات العامة ليست قيمة إجرائية تُستوفى بمجرد عقد الاجتماعات أو نشر الاستبيانات، بل علاقة منظمة بين المعرفة الاجتماعية والاختصاص المؤسسي ومسؤولية اتخاذ القرار وتُصبح هذه العلاقة أكثر جدوى عندما تتاح المشاركة في الوقت المناسب، وتشمل الفئات المتأثرة، وتستند إلى معلومات مفهومة، وتتيح مناقشة البدائل، ثم تُختتم باستجابة معلنة يمكن الرجوع إليها ومن ثم فإن التحدي المركزي يتمثل في نقل المشاركة من مستوى فتح القنوات إلى مستوى استيعاب المداخلات وتوضيح أثرها.

تضيف الدراسة إطاراً تحليلياً أولياً لتقويم تصميم المشاركة عبر ستة أبعاد متكاملة. ولا تدعي هذه الإضافة وجود علاقة سببية مثبتة بين تطبيق الإطار وتحسن النتائج، بل تقترح موضوعاً لبحث تجريبي لاحق ومن شأن هذا التمييز بين ما تسمح به الأدبيات وما يستلزم بيانات ميدانية أن يدعم الدقة المنهجية

ويجنب الاستنتاجات العامة التي تتجاوز حدود البحث وفي النهاية، تظل المشاركة المجتمعية أكثر ارتباطاً بجودة قواعدها وصدق الاستجابة لها من ارتباطها بعدد الأنشطة التي تحمل اسمها.

Compliance with ethical standards

Disclosure of conflict of interest

The authors declare that they have no conflict of interest.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، «دليل تعزيز المشاركة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني في عمليات السياسات العامة»، 2009.
E/ESCWA/SDD/2009/Technical Paper.4
<https://digitallibrary.un.org/record/1309564>
2. الإسكوا، «تعزيز مشاركة المجتمع المدني في عمليات السياسات العامة»، 2010.
E/ESCWA/SDD/2010/Technical Paper.1
<https://digitallibrary.un.org/record/1292601>
3. الإسكوا، «تعزيز الديمقراطية القائمة على المشاركة في منطقة الإسكوا»، 2012.
E/ESCWA/SDD/2012/Technical Paper.2
<https://digitallibrary.un.org/record/1292615>
4. الإسكوا، «دليل بناء قدرات الشراكة في الحكم الديمقراطي»، 2013.
E/ESCWA/SDD/2012/3/Manual
<https://digitallibrary.un.org/record/1292613>
5. الإسكوا، «تعزيز الحكومة المفتوحة في المنطقة العربية»، 2018.
<https://digitallibrary.un.org/record/3797373>
6. الإسكوا، «تقرير الحوكمة في المنطقة العربية، العدد الخامس: حوكمة أساسها الإنسان للنهوض بعد النزاع»، 2025.
<https://doi.org/10.18356/9789211073478>
7. ب. غاي بيترز، «دراسات السياسات العامة: الأسس الأكاديمية والأهمية العملية»، سياسات عربية، مج 8، ع 42 (2020)، ص 30-19.
<https://ojs.acrps.ai/index.php/siyasatarabiya/ar/article/view/issue042-art02>
8. سي أحمد محمد، «دور المجتمع المدني في تحقيق الحوكمة الإدارية بما يحقق أهداف التنمية المستدامة»، المجلة الجزائرية للعلوم السياسية والعلاقات الدولية، مج 13، ع 1 (2020)، ص 129-150.
<https://asjp.cerist.dz/en/article/156438>
9. حسنين جابر حيدر الحلو وعلي كاظم حميد، «مساهمة المجتمع المدني في صنع السياسات العامة»، مجلة مركز دراسات الكوفة، ع 76 (آذار/مارس 2025)، ص 1-32.
[https://doi.org/10.36322/jksc.176\(D\).19759](https://doi.org/10.36322/jksc.176(D).19759)
10. البنك الدولي، «مشاركة المواطنين في مشروعات التنمية: ما نعرفه، وما يلزمنا عمله»، 18 آذار/مارس 2013.
<https://blogs.worldbank.org/ar/voices/citizen-engagement-in-development-projects>
11. البنك الدولي، «دعم المساءلة الاجتماعية في العالم العربي: الدروس المستفادة من تحولات اقتصادية وسياسية سابقة»، 28 أيلول/سبتمبر 2011.
<https://blogs.worldbank.org/ar/arabvoices/supporting-social-accountability-middle-east-north-africa-lessons-learned-past-political-economic-tr>
12. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، «الحوكمة وسيادة القانون»، برنامج ليبيا، دون تاريخ منشور محدد.
<https://www.undp.org/ar/libya/alhwkmt-wsyadt-alqanwn>
13. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، «المشاركة المتكافئة في صنع القرار في الفترات الانتقالية: ضرورة منطقية»، 8 آذار/مارس 2025.
<https://www.undp.org/ar/libya/speeches/alms sharkt-alm tkafyt-fy-sn-alqrrar-fy-alftrat-alantqalyt-drwrt-mntqyt>

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Arnstein, Sherry R. "A Ladder of Citizen Participation." Journal of the American Institute of Planners 35, no. 4 (1969): 216-224.
<https://doi.org/10.1080/01944366908977225>
2. Fung, Archon. "Varieties of Participation in Complex Governance." Public Administration Review 66, no. s1 (2006): 66-75.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>

3. Rowe, Gene, and Lynn J. Frewer. "Public Participation Methods: A Framework for Evaluation." *Science, Technology, & Human Values* 25, no. 1 (2000): 3–29.
<https://doi.org/10.1177/016224390002500101>
4. OECD. *OECD Guidelines for Citizen Participation Processes*. Paris: OECD Publishing, 2022.
<https://doi.org/10.1787/f765caf6-en>
5. OECD. *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave*. Paris: OECD Publishing, 2020.
<https://doi.org/10.1787/339306da-en>
6. OECD. *Open Government for Stronger Democracies: A Global Assessment*. Paris: OECD Publishing, 2023.
<https://doi.org/10.1787/5478db5b-en>
7. OECD. *Recommendation of the Council on Open Government*. OECD/LEGAL/0438, 2017.
<https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0438>
8. World Bank Group. *Strategic Framework for Mainstreaming Citizen Engagement in World Bank Group Operations*. Washington, DC: World Bank, 2014.
<https://documents.worldbank.org/curated/en/266371468124780089>
9. World Bank. *2022 Citizen Engagement Annual Report*. Report 186526, 2022 (online release 2023).
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099121523173537056>

Disclaimer/Publisher's Note: The statements, opinions, and data contained in all publications are solely those of the individual author(s) and contributor(s) and not of LJCAS and/or the editor(s). LJCAS and/or the editor(s) disclaim responsibility for any injury to people or property resulting from any ideas, methods, instructions, or products referred to in the content.