

# حُزْمَة أدوات تعزير تراثنا

الطبعة الثانية

تقييم فعالية إدارة مواقع التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى

دليل موارد

التراث العالمي



صدر في عام 2025 عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، 7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP, France، والمركز الدولي لدراسة صون الممتلكات الثقافية وترميمها (إيكروم - ICCROM)، Via di San Michele 13, Rome, Italy, 00153، والمجلس الدولي للآثار والمواقع (إيكوموس - ICOMOS)، 11 rue du Séminaire de Conflans, 94220 Charenton-le-Pont, France، والمركز الإقليمي العربي للتراث العالمي (ARC- WH)، مبنى 465، طريق 2209، مجمع 332، المنامة، مملكة البحرين.

© اليونسكو، المركز الدولي لدراسة صون الممتلكات الثقافية وترميمها، المجلس الدولي للآثار والمواقع، الاتحاد الدولي لصون الطبيعة والمركز الإقليمي العربي للتراث العالمي، 2025.

الرقم الدولي المعياري للكتاب (ISBN): 978-92-3-600153-1

<https://doi.org/10.58337/RQEC3983>



الانتفاع الحر بهذا المنشور متاح بموجب ترخيص نسبة المصنف إلى صاحبه - غير تجاري - الترخيص بالممثل 3.0 منظمة دولية حكومية (CC-BY-NC-SA 3.0 IGO) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.ar>). ويوافق المنتفعون بمحتوى هذا المنشور على الالتزام بشروط الاستخدام الواردة في مستودع الانتفاع الحر لليونسكو (<https://www.unesco.org/ar/open-access/>) (cc-nc-sa).

**العنوان الأصلي:** ENHANCING OUR HERITAGE TOOLKIT 2.0: Assessing Management Effectiveness of World Heritage Properties and Other Heritage Places. صدر في عام 2023 عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، والمركز الدولي لدراسة صون الممتلكات الثقافية وترميمها (إيكروم - ICCROM) والمجلس الدولي للآثار والمواقع (إيكوموس - ICOMOS) والاتحاد الدولي لصون الطبيعة (IUCN).

ولا تعبر التسميات المستخدمة في هذا المنشور وطريقة عرض المواد فيه عن أي رأي لليونسكو أو المركز الدولي لدراسة صون الممتلكات الثقافية وترميمها (إيكروم - ICCROM) أو المجلس الدولي للآثار والمواقع (إيكوموس - ICOMOS) أو الاتحاد الدولي لصون الطبيعة (IUCN) بشأن الوضع القانوني لأي بلد أو إقليم أو مدينة أو منطقة، ولا بشأن سلطات هذه الأماكن أو بشأن رسم حدودها أو تخومها.

ولا تعبر الأفكار والآراء الواردة في هذا المنشور إلا عن آراء المؤلفين، ولا تمثل بالضرورة وجهات نظر اليونسكو، أو المركز الدولي لدراسة صون الممتلكات الثقافية وترميمها (إيكروم - ICCROM) أو المجلس الدولي للآثار والمواقع (إيكوموس - ICOMOS) أو الاتحاد الدولي لصون الطبيعة (IUCN) ولا تلزم هذه المنظمات بأي شيء.

**منسقو المنشور:** لورا فرانك (اليونسكو)، يوجين جو (المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية)

**منسقو مادة المنشور:** ليتيسيا ليتا (أخصائية تراث)، كارلو أوسولا (المكتب الفيدرالي للبيئة)

**صورة الغلاف:** فعالية رقص في تيناخاني، بونو، بيرو

Ministerio de Cultura del Perú, Qhapaq Ñan-Sede Nacional Perú ©

**التصميم البياني الأصلي:** Guilder Design

**الرسومات الأصلية:** فيليبه إتشيفيري فيلاسكو، ألبرتو خوسيه مونكايو

**الترجمة إلى العربية:** فراس عبد الهادي

**التدقيق:** الخنساء مقداد (المركز الإقليمي العربي للتراث العالمي)، محمد زيان بوزيان (اليونسكو)

**الإخراج الفني للنسخة العربية:** زهراء الشبيبة

جميع الأشكال الواردة في هذا الدليل مصدرها: اليونسكو والمركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية والمجلس الدولي للآثار والمواقع والاتحاد الدولي لصون الطبيعة 2023. حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية: تقييم فعالية إدارة مواقع التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى. باريس، اليونسكو.

صدرت النسخة الأصلية بدعم مالي من المكتب الفيدرالي السويسري للبيئة.

يستند هذه المنشور إلى حزمة أدوات تعزيز تراثنا (2008) التي طورت بالأصل بالشراكة مع المفوضية العالمية للمناطق المحمية التابعة للاتحاد الدولي لصون الطبيعة (IUCN WCPA).



## ملخص

### تساعد "حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية" في تقييم فعالية الإدارة في أماكن التراث العالمي

ثمة إقرار عالمي بوجود قيمة عالمية استثنائية لمواقع التراث العالمي مما يقتضي استفادتها من أعلى مستويات الإدارة الفعالة. لكن على الرغم من بذل جهود كبيرة لصون هذه الأماكن للأجيال الحالية والقادمة يتعرض العديد منها لمخاطر من مصادر مختلفة على غرار أعمال التطوير غير الملائمة والسياحة الكثيفة والتلوث واستخراج الموارد الطبيعية والتغير المناخي.

فما الذي يمكن صنعه استجابةً للعوامل المؤثرة سلباً في أماكن التراث العالمي؟ هل لعمليات الإدارة تأثير في نتائج الصون؟ فإن كان الأمر كذلك كيف يمكن تبين أخطر أوجه ضعف الإدارة وتحسينها؟

تُقدم حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، منهجية للتقييم الذاتي لمعينة مدى فعالية الإدارة في مواقع التراث العالمي أو أماكن التراث الأخرى. تشتمل حزمة الأدوات هذه على 12 أداة يمكن استخدامها كل منها على حدة أو استخدامها مجتمعة لفهم جلي لما هو ناجع من عناصر الإدارة وما يستوجب تحسيناً.

لتيسير استخدام هذه الأدوات أُرِفقت بأوراق عمل إما على شكل نماذج تساعد في جمع المعلومات بطريقة منظمة أو استبيانات، ويمكن تعديل أي من هذين النوعين ليتوافق مع الاحتياجات المحددة لكل موقع تراثي.

تدعم حزمة الأدوات المديرين في تبين سبل تحسين ممارسات الصون وعمليات الإدارة وتخصيص الموارد -خاصة عندما تكون هذه قد استُخدمت قبل مراجعة أو تحديث خطط الإدارة. وفي حين يُنصّب الاهتمام على التراث العالمي يمكن تطبيق الأدوات في كافة أماكن التراث، طبيعية كانت أو ثقافية أو مختلطة.

12

أداة لتقييم مدى  
حُسن إدارة موقع  
التراث العالمي

"لما كانت الحروب تتولد في عقول الرجال والنساء، ففي عقولهم يجب أن تبنى حصون السلام".



unesco

# حزمة أدوات تعزيز تراثنا

الطبعة الثانية

تقييم فعالية إدارة مواقع التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى

## عن سلسلة " دليل موارد التراث العالمي "

منذ اعتماد اتفاقية التراث العالمي في 1972، ما انفكت قائمة التراث العالمي تنمو بإطراد. ونشأت عن هذا النمو حاجة ملحة إلى تزويد الدول الأطراف بالإرشادات اللازمة لتنفيذ الاتفاقية. وقد تبيّن من خلال اجتماعات الخبراء العديدة ونتائج التقارير الدورية وجود ما يستدعي تدريباً أكثر تركيزاً وتطوير قدرات في جوانب محددة تقتضي توفير دعم أكبر للدول الأطراف ومديري مواقع التراث العالمي. ويعتبر إعداد سلسلة " دليل موارد التراث العالمي " استجابة لهذه الحاجة.

ضمن هذه السلسلة يأتي هذا الدليل مبادرةً مشتركةً من اليونسكو باعتبارها سكرتارية اتفاقية التراث العالمي والهيئات الاستشارية الثلاث للجنة التراث العالمي وهي المركز الدولي لدراسة صون الممتلكات الثقافية وترميمها والمجلس الدولي للآثار والمواقع والاتحاد الدولي لصون الطبيعة. وقد دعمت لجنة التراث العالمي في دورتها الثلاثين (فيلينوس، ليتوانيا؛ يوليو/تموز 2006) هذه المبادرة وطلبت من الهيئات الاستشارية واليونسكو الشروع في إعداد ونشر عدد من أدلة موارد التراث العالمي المواضيعية.

تتمثل الغاية من سلسلة " دليل موارد التراث العالمي " في تقديم إرشاد مُكثّف حول تنفيذ الاتفاقية، لتستفيد منها الدول الأطراف والسلطات المسؤولة عن حماية التراث والحكومات المحلية ومديرو المواقع والمجتمعات المحلية المرتبطة بمواقع التراث العالمي، فضلاً عن الأطراف الأخرى المعنية بتحديد تلك المواقع وصونها. وتهدف السلسلة إلى توفير المعرفة والمساعدة لضمان قائمة تراث عالمي تمثيلية وذات مصداقية تتضمن ممتلكات محمية بشكل جيد ومدارة بشكل فعال.

ويجري إعداد سلسلة دليل موارد التراث العالمي بحيث تكون مجموعة أدوات سهلة الاستخدام في بناء القدرات والتوعية باتفاقية التراث العالمي. يمكن استخدامها بشكل مستقل للتعلم الذاتي أو مادةً في ورش التدريب. لكن ينبغي أن تكون مُكمّلة للنصوص الأساسية اللازمة لفهم الاتفاقية والمبادئ التوجيهية لتنفيذها.

صُمّمت أدلة هذه السلسلة كوثائق إلكترونية بصيغة «PDF» يمكن تنزيلها من:

<https://whc.unesco.org/en/resourcemanuals/>

تعتبر هذه الطبعة المحدثة من حزمة أدوات تعزيز تراثنا ثمرة أكثر من عشرين سنة من التعلم بالممارسة في الموقع. وهي أيضاً ثمرة تعاون هام بين مركز التراث العالمي في اليونسكو والهيئات الاستشارية الثلاث للجنة التراث العالمي (الاتحاد الدولي لصون الطبيعة والمجلس الدولي للآثار والمواقع والمركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية) والعديد من الشركاء الآخرين. كانت الطبعة الأولى من «حزمة الأدوات» هذه قد طُورت في مطلع الألفية على يد فريق صغير من الاختصاصيين بمشاركة فعالة من مديري مواقع التراث العالمي في تسعة مواقع تراث حول العالم. استناداً إلى خبرات هذه المجموعة قامت «حزمة الأدوات» على الوقائع اليومية والمتطلبات الخاصة بالمستخدمين المستهدفين، فهي تسعى لمساعدة مديري مواقع التراث العالمي والمعنيين الآخرين المنخرطين في إدارة المناطق المحمية الاستثنائية في تحسين قدراتهم وبلوغ أهدافهم الإدارية بما يخدم المجتمع الدولي.

تواجه ممتلكات التراث العالمي ومواقع التراث الأخرى تحديات عديدة يمكن لها - إن أهملت - أن تُضعف القيم التراثية التي بفضلها أُدرجت المواقع على قائمة التراث العالمي واعتُبرت أماكن هامة ينبغي صونها وحمايتها. فعلى عاتق المسؤولين عن صون وإدارة هذا التراث الاستثنائي كسلطات حماية التراث والسلطات المحلية ومديري المواقع والمجتمعات المحلية، تقع مسؤولية معقدة في توفيق هذه التحديات والتعامل معها غالباً بالاعتماد على موارد مالية وقدرات تنظيمية محدودة. في ظل هذه الظروف ينبغي على هذه الجهات الاستثمار في المناطق الأكثر إلحاحاً وضمان توظيف الموارد المتاحة بأقصى مستويات الفعالية.

تمثل مصدرُ الإلهام الطبعة الأولى من «حزمة أدوات تعزيز تراثنا» بمنهجيات مختلفة في فعالية الإدارة طُورت منذ ثمانينات القرن العشرين مثل «إطار تقييم فعالية إدارة المناطق المحمية» الذي طوره المفوضية العالمية للمناطق المحمية التابعة للاتحاد الدولي لصون الطبيعة. صُمم هذا الإطار بشكل رئيسي لممتلكات التراث العالمي الطبيعي، بيد أن إمكانية استخدامه في الممتلكات الثقافية كانت جليّة منذ البداية. وها هي الطبعة الثانية المنقحة تتوسع في مستوى هذه الإمكانية وتعززها. تُشكل الطبعة الثانية من حزمة الأدوات إنتاج جهود تصميم حزمة أدوات لفعالية الإدارة تتمتع بإمكانية التطبيق على نطاق واسع في كافة مواقع التراث العالمي ومواقع التراث الأخرى. وهي تقدم إطاراً مرناً يمكن تطبيقه بما يتوافق مع الاحتياجات المحددة لكل موقع تراثي ويحافظ على الروابط مع العديد من الأدوات والمنهجيات الأخرى ويعكس التطورات في منظومة التراث العالمي والجهود العالمية في صون التراث.

تشمل حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، على 12 أداة عملية غاية كل منها مساعدة المسؤولين عن صون مواقع التراث الاستثنائية على الربط بين العناصر المختلفة لإطار إدارة شامل. صُممت حزمة الأدوات كسلسلة تمارين منفصلة، وهي تتسم بسهولة الاستخدام والمرونة وإمكانية المواءمة مع الأوضاع المحلية وتسهل لبناء القدرات والتنوع. تركز الطبعة المنقحة على العناصر الهامة في نظام الإدارة عوضاً عن تقييم كافة تفاصيل الإدارة، وتنخرط في ذلك مع مجموعة واسعة من الأطراف الفاعلة. يشغل صميم حزمة الأدوات عمليتان صُممتا لتكونا قائمتين على التكنولوجيا البسيطة ومنخفضة التكاليف مما يجعل الحزمة قابلة للاستخدام على نطاق واسع عالمياً، وهما جمّع المعلومات وتحليلها. وبشكل عام وُجّهت الحزمة نحو الأفعال العملية التي تنفذ على مستوى الموقع وما يتعداه.

لاقت الطبعة الأولى من «حزمة الأدوات» نجاحاً كبيراً منذ إطلاقها حيث أُزيل موقعان من المواقع التجريبية التسعة من قائمة التراث العالمي المُعرّض للخطر وذلك مع إتمام الأنشطة التجريبية. وقد استُخدمت «الحزمة» خلال الاثنتي عشرة سنة التالية لصدورها على نطاق واسع في العديد من المواقع وساعدت الدول الأطراف في إدارة تراثها العالمي ذي القيمة العالمية الاستثنائية. وقد اختُبرت الحزمة المنقحة في ثمانية ممتلكات تراث عالمي تُمثل مجموعة متنوعة من مواقع التراث العالمي الثقافي والطبيعي والمختلط في أقاليم مختلفة حول العالم، وتُعبر هذه الطبعة المنقحة عن الدروس المستفادة من المرحلة التجريبية في المواقع الثمانية.

## توطئة بقلم مدير التراث العالمي

وبهذا النهج المحدث والموسع أُدمجت الدروس المستفادة من العقدين الأخيرين لتزويد المعنيين بالتراث العالمي بأفضل حزمة أدوات لإدارة تراثهم الاستثنائي.

ومع احتفال «الاتفاقية لحماية التراث العالمي الثقافي والطبيعي» مؤخراً بذكرها السنوية الخمسين تحت عنوان «التراث العالمي مصدراً للضمود والإنسانية والابتكار» يغدو تمتين أنشطة بناء القدرات والتدريب لضمان حماية وإدارة أفضل لممتلكات تراثنا العالمي القيمة وتوريثها للأجيال القادمة أكثر أهمية من ذي قبل. كما يُعبّر عن هذه الرغبة الإعلان الختامي لمؤتمر اليونسكو للسياسات الثقافية والتنمية المستدامة الذي تبنته 150 دولة في سبتمبر 2022 بالمكسيك والذي يؤكد على دور الثقافة -وبالتالي التراث- «بوصفه منفعة عامة عالمية» ويضع خريطة طريق مشتركة لتمتين السياسات العامة في هذا المجال.

قبل دعوتك للبدء في استكشاف واستعمال حزمة الأدوات أودُّ شخصياً شكر الهيئات الاستشارية للجنة التراث العالمي للدعم الذي قدمته في مراجعة هذه الأداة الأساسية لمواقع التراث العالمي، وخاصة برنامج قيادة التراث العالمي الناشئ عن شراكة بين المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية والاتحاد الدولي لصون الطبيعة ويجري بالتعاون مع مركز التراث العالمي والمجلس الدولي للآثار والمواقع. فقد اضطلع البرنامج بدور أساسي وقيادي في عملية المراجعة وذلك بفضل دعم من وزارة المناخ والبيئة النرويجية بالإضافة إلى الدعم الموجه إلى حزمة الأدوات من المكتب الفيدرالي السويسري للبيئة.

ختاماً يسرني بالنيابة عن مركز التراث العالمي في اليونسكو الإشادة بحزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، التي لا يساورني أدنى شك أنها ستغدو مصدراً جوهرياً من مجموعة المصادر المتزايدة التي توفرها اليونسكو لدعم تنفيذ اتفاقية التراث العالمي وتيسير المهام المتشعبة العديدة المتصلة بإدارة مواقع التراث. نأمل النجاح الباهر لمستخدمي الحزمة وتطلع لرؤية الآثار الإيجابية التي ستستمر حزمة أدوات تعزيز تراثنا في إحداثها على التراث الاستثنائي حول العالم.

**لازار إوندو أسومو**  
مدير التراث العالمي  
اليونسكو

# توطئة بقلم الهيئات الاستشارية للجنة التراث العالمي

خُزمت أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، منشور مشترك لليونسكو والمركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية والمجلس الدولي للآثار والمواقع والاتحاد الدولي لصون الطبيعة. تُلَقَّى هذا المشروع دعماً سخياً من المكتب الفيدرالي السويسري للبيئة من خلال إطار برنامج قيادة التراث العالمي المشترك بين المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية والاتحاد الدولي لصون الطبيعة المدعوم من وزارة المناخ والبيئة النرويجية.

تقدم خُزمت أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، منهجية للتقييم الذاتي لتقييم فعالية الإدارة في مواقع التراث العالمي أو أماكن التراث الأخرى. إنّ تقييم فعالية الإدارة هو تقييم لمستوى حُسن إدارة موقع التراث العالمي خاصة مدى المحافظة على قيم تراث الموقع وتحقيق أهداف الإدارة فيه. تدعم الخُزمت مديري المواقع في تبيين طرق لتحسين ممارسات الصون وعمليات الإدارة وتخصيص الموارد، خاصة عندما تكون قد استُخدمت قبل مراجعة أو تحديث خطط الإدارة.

طُوِّر عبر السنين العديدُ من منهجيات فعالية الإدارة؛ وقد شكّل «إطار تقييم فعالية إدارة المناطق المحمية» الذي طوره المفوضية العالمية للمناطق المحمية التابعة للاتحاد الدولي لصون الطبيعة أساس تطوير الطبعة الأولى من «خُزمت أدوات تعزيز تراثنا» في سنة 2008. كما صُمّمت خُزمت أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، بنفس طريقة الإصدار الأول، مع توفير منهجية مرنة قابلة للتطبيق بما يتناسب مع الاحتياجات المحددة لكل موقع تراثي بصرف النظر عن فئته وتسميته. كما تتبنى عناصر من منهجيات أخرى قائمة وتُنشئ صلات معها لتيسير إدماجها مثل استبيان التقارير الدورية للتراث العالمي ومعايير القائمة الخضراء للاتحاد الدولي لصون الطبيعة. وقد روجعت خُزمت الأدوات وحُسنّت لتعكس التطورات في نظام التراث العالمي وميدان الصون الذي تطور خلال العقد الماضي.

في حين طُوِّرت «الخُزمت» الأولى بشكل أساسي لمواقع التراث العالمي الطبيعي، دائماً ثمة إدراك لإمكانية استخدامها في المواقع الثقافية. نتجت الخُزمت المراجعة عن إدماج منهجيات عمل الطبيعة والثقافة في إطار اتفاقية التراث العالمي خاصة عبر مشروع «ربط الممارسات» المشترك بين الاتحاد الدولي لصون الطبيعة والمجلس الدولي للآثار والمواقع المدعوم من صندوق «كريستينين». تعتبر خُزمت أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، نتاج جهود اختبار استرشادية في 26 موقع تراث عالمي تمثل مجموعة متنوعة من الممتلكات الثقافية والطبيعية والمختلطة حول العالم، وهي منقحة استناداً إلى الدروس المستفادة من تلك الحالات الاسترشادية. يمكن استخدام الخُزمت في كافة أنواع التراث سواء كان طبيعياً أو ثقافياً أو مختلطاً. ومع أنه ثمة تركيز على التراث العالمي إلا أنه يمكن استخدامها أيضاً في كافة أماكن التراث.

لكل مواقع التراث العالمي قيمتها العالمية الاستثنائية الفريدة، ويعتمد نظام إدارته الفعال على نوع وخصائص واحتياجات الموقع وسياقه الاجتماعي والاقتصادي والبيئي. لذلك يعتبر تقييم نظام الإدارة بشكل منتظم للتحقق من فعاليتها أمراً بالغ الأهمية لفهم أفضل لما يعمل بشكل جيد وما هو غير ناجح والتخطيط لإجراء أي تغييرات ضرورية بأفضل مستويات الكفاءة. يقتضي ذلك إدماج تقييمات فعالية الإدارة ضمن دورة الإدارة وتنفيذها في فترات منتظمة.

صُمّمت الخُزمت كمجموعة من 12 أداة يتناول كلٌ منها عناصر هامة في نظام إدارة موقع التراث. لكلٍ من هذه الأدوات هدف معين، ويشتمل على إرشادات لمساعدة المستخدمين في الانخراط التام في نقاشات مفتوحة حول عناصر الإدارة تلك. يمكن تكييف ومواءمة الخُزمت لثنايب الخصائص والسياقات الفريدة للمواقع المختلفة، وهي تُشجع على إشراك مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة في استخدامها بما يحفز التعاون والشمولية.

ختاماً يتقدم كل من المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية والاتحاد الدولي لصون الطبيعة والمجلس الدولي للآثار والمواقع بجزيل الشكر لكل من ساهم في تطوير خُزمت أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية. فقد كان ذلك جهداً تعاونياً بمشاركة العديد من الأخصائيين والمنظمات سواء الفريق التنفيدي أو المراجعين أو المنسقين أو مديري مواقع التراث العالمي الذين ساهموا في إخراج الخُزمت على هذه الصورة. والهيئات الاستشارية على ثقة بأن سيكون دليل

## توطئة بقلم الهيئات الاستشارية للجنة التراث العالمي

الموارد هذا مفيداً لكل المنخرطين في إدارة التراث العالمي وسيدعم تخطيطاً وتنفيذاً وتقييماً أفضل لكافة أعمال الصون والإدارة التي من شأنها تمكين جهودنا الجماعية في حماية مواقع التراث العالمي للأجيال القادمة.

ويبّر نُدورو المدير العام	غُريتيل أغيلار المدير العام	ثِيريسا باتريسيو الرئيس	مادو راو الرئيس
المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية (ICCROM)	الاتحاد الدولي لصون الطبيعة (IUCN)	المجلس الدولي للآثار والمواقع ICOMOS (International)	المفوضية العالمية للمناطق المحمية التابعة للاتحاد الدولي لصون الطبيعة (IUCN WCPA)

2	توطئة بقلم مدير التراث العالمي .....
4	توطئة بقلم الهيئات الاستشارية للجنة التراث العالمي .....
7	ما هي حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية؟ .....
8	1. مقدمة إلى حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية .....
9	1.1 ما هو تقييم فعالية الإدارة؟ .....
10	2.1 يمّ تختلف حزمة أدوات تعزيز تراثنا عن منهجيات الإدارة الأخرى؟ .....
11	2. استخدام حزمة الأدوات .....
11	1.2 لمّ تُستخدم هذه الحزمة؟ .....
11	2.2 لمّ هذه الحزمة؟ كيف ستساعدك؟ .....
11	3.2 كيف تعمل الحزمة؟ .....
13	4.2 كيف تُستخدم الحزمة؟ .....
16	5.2 متى تُستخدم الحزمة؟ .....
17	3. كيفية البدء بتقييم فعالية الإدارة .....
17	1.3 من ينبغي إشراكه في التقييم؟ .....
18	2.3 الأدوار والمسؤوليات في التقييم .....
19	3.3 مفاهيم هامة .....
25	4. المراحل الرئيسية للتقييم .....
25	1.4 المرحلة 1: الإعداد .....
26	2.4 المرحلة 2: جمع المعلومات .....
27	3.4 المرحلة 3: التنفيذ .....
28	4.4 المرحلة 4: التقرير والمتابعة وفقاً للنتائج .....
29	5. أدوات تقييم حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية .....
30	الأداة 1: القيم والسمات وأهداف الإدارة .....
36	الأداة 2: العوامل المؤثرة في الموقع .....
40	الأداة 3: الحدود والمناطق الفاصلة والمحيط الأوسع .....
46	الأداة 4: ترتيبات الحوكمة .....
57	الأداة 5: الإطار القانوني والتنظيمي والعرفي .....
66	الأداة 6: إطار التخطيط للإدارة .....
75	الأداة 7: الاحتياجات والمدخلات .....
84	الأداة 8: عمليات الإدارة .....
101	الأداة 9: تنفيذ تدابير الإدارة .....
109	الأداة 10: المخزجات - متابعة الإنتاجية .....
113	الأداة 11: النتائج - رصد حالة الصون .....
117	الأداة 12: مراجعة نتائج تقييم فعالية الإدارة .....
122	ماذا بعد؟ جعلّ التقييم جزءاً من دورة الإدارة .....
123	مسرد المصطلحات .....
127	المراجع .....
128	شكر وتقدير .....
130	معلومات الاتصال .....

## ما هي حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية؟

تقدم هذه النسخة المحدثة من حزمة أدوات تعزيز تراثنا منهجية للتقييم الذاتي لثبُّن مدى حُسن إدارة موقع التراث العالمي أو أي مكان تراثي آخر. تشتمل هذه الحزمة على 12 أداة يمكن استخدامها منفردة أو مجتمعة لتقييم فعالية نظام الإدارة للموقع التراثي. وفي حين ثمة تركيز على مواقع التراث العالمي يمكن تطبيق الحزمة في كافة أماكن التراث سواء كانت طبيعية أو ثقافية أو مختلطة.

سترشدك حزمة الأدوات عبر عملية ذات مراحل أربع لتتمكن من تبيُّن التحديات القائمة للإدارة والاستجابة لها.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• تجميع الفريق</li><li>• عقد ورشة عمل تعريفية</li><li>• تكييف الحزمة وفقاً للاحتياجات</li><li>• تطوير عملية تقييم</li></ul>	<b>1</b> الإعداد
	<ul style="list-style-type: none"><li>• جمع المعلومات كأساس للتقييم</li><li>• وضع نظام لتبادل وتخزين المعلومات</li><li>• مراجعة عملية التقييم استناداً إلى المعلومات المتوفرة</li></ul>	<b>2</b> جمع المعلومات
	<ul style="list-style-type: none"><li>• إجراء ورش عمل التقييم</li><li>• تعبئة أوراق عمل التقييم</li><li>• تبيُّن أعمال المتابعة لمعالجة ثغرات وتحديات الإدارة</li></ul>	<b>3</b> التنفيذ
	<ul style="list-style-type: none"><li>• تحليل النتائج وترتيب أعمال المتابعة حسب أولويتها</li><li>• تقديم تقرير يلخص عملية التقييم ويشتمل على خطة عمل</li><li>• تنفيذ خطة العمل</li></ul>	<b>4</b> التقرير والمتابعة

يتطلب استخدام حزمة الأدوات وجود فريق تنفيذي خاص ومشاركة مجموعة متنوعة من المنخرطين في إدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي. تتيح عملية التقييم الفرصة للمعنيين كي يعملوا معاً ويعززوا تعاونهم. كما يَنبُج عن عملية تشاركية حسنة التنظيم دعمٌ جماعيٌّ للتغييرات اللازمة لتحسين نظام الإدارة وحماية وإدارة موقع التراث للأجيال القادمة.

تُستخدم الرموز التالية في أقسام الحزمة المختلفة:

-  تلميحات ونصائح
-  تذكيرات وتحذيرات
-  أمثلة

ثمة روابط لكافة المصطلحات الرئيسية مؤدية إلى قائمة المصطلحات (مثال: القيم).

# 1. مقدمة إلى حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية

استحوذت فكرة تحديد وحماية أهم مواقع التراث الطبيعي والثقافي في العالم على تفكير والتزام الناس والحكومات حول العالم. تركز ذلك في إطلاق اتفاقية التراث العالمي لسنة 1972 ثم إقرارها من 195 دولة حتى الآن ألزمت نفسها بضمان حماية تراثها الثقافي والطبيعي ذي القيمة العالمية الاستثنائية للبشرية. أثمر ذلك عن إدراج أكثر من 1100 موقع على قائمة التراث العالمي حالياً.

ليس دائماً تُقابل الرغبة السياسية بإدراج هذه المواقع بالالتزام الضروري بضمان حمايتها على المدى الطويل. لذلك صار تحسين فعالية الإدارة واستخدام الموارد والفرص المتاحة أولوية للمعنيين بالتراث.

يمكن تتبع بداية الاهتمام بتقييم نوعية إدارة المناطق المحمية إلى ثمانينات القرن العشرين، وقد طوّرت عبر السنين العديد من منهجيات فعالية الإدارة. من أكثر الأساليب المستخدمة دولياً "إطار تقييم فعالية إدارة المناطق المحمية" الصادر عن الاتحاد الدولي لصون الطبيعة (Hockings et al., 2006). شكل هذا الإطار أساساً لتطوير الإصدار الأول من "حزمة أدوات تعزيز تراثنا" (Hockings et al., 2008) في سنة 2008، كما تقوم هذه الطبعة الجديدة على بُنية ذلك الإطار. وفي حين طوّرت "الحزمة" الأولى بشكل رئيسي لمواقع التراث العالمي الطبيعي كان دائماً ثمة إدراك لإمكانية استخدامها في المواقع الثقافية.

تتجسد حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، عن جهود لتصميم نظام لفعالية الإدارة يمكن تطبيقه على نطاق واسع في كافة مواقع التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى. وعلى الرغم من تصميم الحزمة بنفس أسلوب الطبعة الأولى إلا أنها تطرح منهجية مرنة قابلة للاستجابة للاحتياجات المحددة لكل مكان تراثي بصرف النظر عن فئته وتسميته. كما تتبنى عناصر من منهجيات أخرى قائمة وتُنشئ صلات معها لتيسير إدماجها. رُوِجت حزمة الأدوات وحسّنت لتعكس التطورات في نظام التراث العالمي وميدان الصون الذي تطور خلال العقد الماضي.

شكلت العناصر التالية أعمال مراجعة وتعزيز الحزمة:

- قابلية الحزمة للتطبيق في كافة مواقع التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى مع المحافظة على المنهجية والأسلوب الأصليين قدر الإمكان.
- التركيز على أكثر عناصر نظام الإدارة أهمية عوضاً عن تقييم مفصل لكافة جوانبه.
- إمكانية إشراك نطاق واسع من الجهات الفاعلة دون الحاجة لأدوات إضافية.
- مجموعة أوراق عمل موحدة يمكن تعديلها حسب الاحتياجات والأوضاع المحددة.
- جمع وتحليل المعلومات باستخدام العمليات القائمة على التكنولوجيا البسيطة ومنخفضة التكاليف.
- التقييم الذاتي والمنهجية العملية.

تعتبر الحزمة نتاج جهود اختبار استرشادي في 26 موقع تراث عالمي<sup>(1)</sup> تُمثّل مجموعة متنوعة من الممتلكات الثقافية والطبيعية والمختلطة حول العالم، وهي منقحة استناداً إلى الدروس المستفادة من تلك الحالات الاسترشادية.

1. للاطلاع على القائمة الكاملة للممتلكات المستخدمة حالات استرشادية أنظر «شكر وتقدير».

## 1.1 ما هو تقييم فعالية الإدارة؟

تواجه مواقع التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى باستمرار تحديات وتهديدات تقتضي تدابير إدارية استراتيجية ومستدامة وطويلة الأمد لضمان محافظتها على **القيمة العالمية الاستثنائية والقيم** الهامة الأخرى. يُعرّف تقييم فعالية الإدارة بأنه تقييم مدى حسن إدارة موقع التراث وبشكل خاص مستوى المحافظة على قيم الموقع وتحقيق **أهداف الإدارة**.

يعتمد **نظام الإدارة** الفعال على نوع وخصائص واحتياجات موقع التراث ومحيطه الاجتماعي والاقتصادي والبيئي. ومن الضروري تقييم نظام الإدارة بشكل منتظم للتحقق من فعاليته والوصول إلى فهم أفضل لما يفيد وما لا يفيد والتخطيط لأي تغييرات لازمة بأكبر قدر من الفعالية. لذلك ينبغي إدماج تقييمات فعالية الإدارة في **دورة الإدارة** وتكرارها دورياً.

يجب اعتبار عمليات التقييم والتخطيط أيضاً من **عمليات الإدارة** المترابطة. تشمل تقييمات الإدارة تقييماً لمعرفة إن كانت خطط الإدارة وأدوات التخطيط الأخرى تطبق و**النتائج** المرجوة تتحقق وكيف يتم ذلك. قد يكون لهذا النوع من التقييم أهمية خاصة قبل مراجعة وتحديث الخطط بحيث يستفاد من النتائج والتوصيات في وضع الخطط المستقبلية وتخصيص الموارد وتدابير الإدارة.

برزت تقييمات فعالية الإدارة كأداة هامة تساعد **المديرين والجهات الفاعلة** الآخرين في:

- التفكير في تجربتهم.
- تحسين طريقة تخصيص الموارد.
- التخطيط لإدارة فعالة للمخاطر المحتملة والفرص الممكنة.
- فهم إن كانت تدابير الإدارة تطبق بنجاح.

تُستخدم في هذه الحزمة عبارة "موقع التراث العالمي أو أي مكان تراثي آخر" لتذكير القراء بأنه يمكن استخدام حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، لتقييم فعالية الإدارة في كلا النوعين من المواقع. لذلك فإن مصطلحات "الموقع" أو "الممتلك" أو "المكان" في أجزاء الحزمة المختلفة يستخدم بشكل متبادل. أما في الحالات التي تنطبق فيها العمليات على مواقع (أو ممتلكات) التراث العالمي فقط فإن ذلك محدد بوضوح.



## 2.1 يتم تختلف حزمة أدوات تعزيز تراثنا عن منهجيات الإدارة الأخرى؟

تقدم حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، منهجية مفصلة لفعالية الإدارة تناسب الاحتياجات الخاصة لمواقع التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى. وقد صُممت للتقييم الداخلي والتقييم الذاتي على مستوى الموقع، وهي منفصلة ومستقلة عن العمليات النظامية المرتبطة باتفاقية التراث العالمي مثل التقارير الدورية<sup>(2)</sup> والمتابعة الاستجابية<sup>(3)</sup>.

تتبنى الحزمة عناصر من منهجيات أخرى قائمة في فعالية الإدارة وأدوات تقييم وتُنشئ صلات معها مثل "أداة فعالية الإدارة المتكاملة" (Paolini et al., 2006) و"تقييم النظرة الاستشرافية للتراث العالمي" الصادر عن الاتحاد الدولي لصون الطبيعة (Osipova et al., 2020) و"القائمة الخضراء للمناطق المحمية والمُصانة" (IUCN and World Commission on Protected Areas (WCPA), 2017). وقد يبدو بعض هذه المنهجيات متشابهاً إلا أن لكل منها أهدافه الخاصة.

تختلف حزمة الأدوات في طبيعتها الثانية عن هذه المنهجيات أعلاه على النحو التالي:

1. **تمثل الحزمة المنهجية الوحيدة لفعالية الإدارة المصممة تحديداً لكافة أنواع أماكن التراث.** وقد طُوّرت لتُناسب أماكن التراث الثقافي والطبيعي؛ وفي حين تركز على مواقع التراث العالمي يمكن تطبيقها في كافة أماكن التراث بصرف النظر عن تسميتها على المستوى الدولي أو الوطني أو المحلي.
2. **تعتبر الحزمة منهجية ذاتية التقييم كلياً.** خلافاً لبعض المنهجيات المُدارة خارجياً (مثل "تقييم النظرة الاستشرافية للتراث العالمي" الصادر عن الاتحاد الدولي لصون الطبيعة) أو التي تقتضي قَدراً من المصادقة الخارجية (مثل "القائمة الخضراء" للاتحاد الدولي لحماية الطبيعة) أو التي تُشرك أطرافاً خارجية بالمعلومات (مثل تمرين "التقارير الدورية")، صُممت الحزمة لتُستخدم مباشرة من قِبَل المديرين - غالباً بدون دعم أو مصادقة خارجية أو تبادل معلومات.
3. **تعتبر الحزمة أكثر منهجية تقييم للإدارة تفصيلاً وشمولية.** فهي تشمل على مجموعة من 12 أداة عملية صُممت لإجراء تقييمات معقّمة لأهم عناصر نظام الإدارة في موقع التراث العالمي أو سواه من أماكن التراث. وتستخدم العملية التشاركية للمساعدة في فهم الأسباب الكامنة خلف عدم الفعالية الكافية لعناصر معينة في نظام الإدارة.

استناداً إلى تحليل تقابلي لسبعة أساليب تقييم شائعة الاستخدام تُطوّر «معايير القائمة الخضراء للمناطق المحمية والمُصانة» الصادر عن الاتحاد الدولي لصون الطبيعة تُقدم الحزمة أعلى مستوى تغطية لمعايير القائمة الخضراء. لمزيد من المعلومات عن طبيعة علاقة الحزمة بالقائمة الخضراء يرجى الاطلاع على:

*Crosswalk Analysis of Protected Areas Effectiveness Assessment Methods and the IUCN Green List Standard: Summary Report.* (UNEP-WCMC and IUCN, 2022)



2. متطلب نظامي لاتفاقية التراث العالمي يُطلب من الدول الأطراف تقديم تقرير -عادة- كل ستة أعوام حول النصوص التشريعية والإدارية التي تبيّنتها والأعمال الأخرى التي نفذتها لتطبيق الاتفاقية بما يشمل حالة صون مواقع التراث العالمي ضمن حدودها.  
3. العملية النظامية لتقديم التقارير من السكرتارية والقطاعات الأخرى في اليونسكو والهيئات الاستشارية إلى لجنة التراث العالمي حول حالة صون مواقع تراث عالمي معينة مُعرّضة لمهددات.

## 2. استخدام هذه الحزمة

تُقدم هذه الحزمة منهجية للتقييم الذاتي تهدف لتبني مدى حُسن إدارة موقع التراث العالمي أو سواه من أماكن التراث.

### 1.2 لِمَ تُستخدَم هذه الحزمة؟

يستلزم إدراج موقع على قائمة التراث العالمي وجود نظام إدارة ملائم لضمان صونه للجيل الحالي والأجيال القادمة. إلا أنه على الرغم من بذل الدول الأطراف لأفضل الجهود وتوفير مخصصات مالية وموارد بشرية كبيرة يتعرض العديد من مواقع التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى لمخاطر ناشئة عن مجموعة كبيرة من العوامل المؤثرة في حالة صونها (مثل أعمال التطوير غير الملائمة والسياحة الكثيفة والتلوث واستنزاف الموارد والتغير المناخي). فما الذي يمكن عمله لاستجابة أفضل لهذه العوامل؟ هل تنشأ هذه نتيجةً لقصور كبير في الإدارة؟ إن كانت كذلك فما السبيل إلى تحسين فعالية إدارة الموقع؟

تقدم الحزمة دليلاً عملياً لتقييم فعالية إدارة مواقع التراث العالمي الطبيعية أو الثقافية أو المختلطة. والغاية منها أن تكون:

- منهجيةً لتبني الإنجازات والأعمال اللازمة لتحسين الإدارة.
- مجموعة أدوات يمكن استخدامها منفردة أو مجتمعة لبلوغ فهم أفضل لجوانب القوة في العناصر المختلفة في نظام الإدارة والتحديات التي تواجهها.
- دليلاً لمساعدة المسؤولين عن إدارة مواقع التراث العالمي في إجراء نقاشات وضمان المشاركة والشفافية بشأن التخطيط لتدابير الإدارة واستخدام الموارد وإقامة القرارات.

### 2.2 لِمَن هذه الحزمة؟ كيف ستساعدك؟

يستفيد من هذه الحزمة كافة المعنيين بحماية التراث الثقافي والطبيعي، مع أنها صُممت بشكل رئيسي للمختصين والمؤسسات القائمة على إدارة مواقع التراث العالمي. وتُقدم نهجاً عاماً يمكن تعديله ليوائم الاحتياجات والسياقات المختلفة مما يتيح استخدامها في أنحاء العالم المختلفة ولكافة أنواع أماكن التراث.

ستساعدك الحزمة في:

- تشكيل صورة متكاملة للكيفية التي يُدار بها المكان التراثي المعني وفهم مفصل للأعمال التي تؤدي المطلوب وما يمكن عمله على نحو أفضل.
- تحديد سبل تحسين ممارسات الصون وعمليات الإدارة ورصد الموارد.
- تمكين التعاون بين مختلف الجهات الفاعلة وتعميم المساءلة.
- تطوير تدابير وأعمال توافقية لمعالجة ثغرات وتحديات الإدارة وتحسين عمليات التخطيط المستقبلية.
- حشد دعم واسع لما ينبغي تغييره لتحسين نظام إدارة المكان التراثي.

### 3.2 كيف تعمل الحزمة؟

تتألف الحزمة من 12 أداة يتناول كلٌ منها عناصر بالغة الأهمية في نظام إدارة المكان التراثي. ولكل أداة غاية محددة وتشمل إرشادات لمساعدة مستخدميها على إطلاق والانخراط التام في نقاشات مفتوحة حول عناصر الإدارة هذه. لتيسير استخدام هذه الأدوات أُرِفقت بأوراق عمل إما على شكل نماذج تساعد في جمع المعلومات بطريقة منظمة أو استبيانات لمساعدة المستخدمين في تبني الفرص والأعمال الضرورية. تقدم هذه الأدوات معاً منهجية ترابطية تساعدك وكافة المنخرطين في التقييم في تبني الأعمال التي تؤدي المطلوب منها وتلك التي يمكن عملها على نحو أفضل.

## أدوات التقييم في الحزمة

**الأداة 1: القيم والسمات وأهداف الإدارة.** تُقيّم فهم قيم وسمات موقع التراث العالمي أو أي مكان تراثي وإن كانت أهداف الإدارة القائمة مناسبة لإرشاد نظام الإدارة.



**الأداة 2: العوامل المؤثرة في الموقع.** تُقيّم إن كانت العوامل التي تؤثر أو يمكن أن تؤثر في موقع التراث العالمي أو المكان التراثي معروفة ومفهومة وموثقة جيداً. كما تحلل كفاية تدابير إدارة العوامل المعروفة.



**الأداة 3: الحدود والمناطق الفاصلة والمحيط الأوسع.** تُقيّم الجوانب المختلفة في تعيين موقع التراث لاختبار ملاءمتها والتفاعلات بين الموقع ومنطقته الفاصلة والمحيط الأوسع.



**الأداة 4: ترتيبات الحوكمة.** تُقيّم إن كانت أدوار ومسؤوليات مختلف المديرين مُعرّمة بوضوح وإن كان ثمة تنسيق فعال بينهم ومستوى انخراط أصحاب الحقوق في إدارة الممتلك أو مكان التراث.



**الأداة 5: الإطار القانوني والتنظيمي والعُرْفِي.** تُقيّم الكيفية التي تُستخدم بها السياسات والتشريعات والممارسات العُرْفِيّة وغيرها من الأدوات التنظيمية في إدارة الممتلك أو مكان التراث.



**الأداة 6: إطار التخطيط للإدارة.** تُقدم نظرة عامة على فعالية إطار التخطيط وتُقيّم كفاية خطة الإدارة أو أي أداة تخطيط رئيسية أخرى مستخدمة في توجيه الإدارة.



**الأداة 7: الاحتياجات والمُدخلات.** تُقيّم إن كانت القدرات البشرية والموارد المالية والمادية والتكنولوجية مناسبة لإدارة الممتلك أو مكان التراث. بفعالية.



**الأداة 8: عمليات الإدارة.** تُقيّم ملاءمة عمليات الإدارة من خلال تبيّن إن كان ثمة سياسات أو إجراءات متّبعة لضمان تنفيذ العمليات وفق الممارسات الجيدة والمعايير المطلوبة.



**الأداة 9: تنفيذ تدابير الإدارة.** تُقيّم التقدم في تنفيذ خطة الإدارة والخطط الفرعية وبرامج العمل ذات الصلة.



**الأداة 10: المخرجات - رصد الإنتاجية.** تُقيّم إنتاج مخرجات من تنفيذ الأعمال المخطط لها والعمل الروتيني وعمليات الإدارة.



**الأداة 11: النتائج - متابعة حالة الصون.** تبيّن إن كانت برامج المتابعة مناسبة لتقييم حالة صون الموقع وإن كانت قيّمه مُصانة.



**الأداة 12: مراجعة نتائج تقييم فعالية الإدارة.** تُلخص نتائج التقييم وتساعد في ترتيب أولويات أعمال المتابعة المستقبلية.



#### 4.2 كيف تستخدم الحزمة؟

بما أن أماكن التراث مختلفة عن بعضها عليك أن تُعدّل وتُكيّف استخدام هذه الحزمة بما يوافق الوضع القائم لديك. يتباين نطاق وتفصيل كل تقييم حسب غايته واستعداد المعنيين على اختلافهم لتنفيذ التقييم والوقت الذي يمكن لهم تخصيصه للتقييم والمعلومات والموارد والقدرات المتوفرة. وبشكل عام يجب أن يكون التقييم مباشراً نسبياً وغير مُكلف.

إن كانت فعالية الإدارة جديدة بالنسبة لك يُنصح باتباع هذه الحزمة منذ بدايتها والسعي لاستعمال كل الأدوات الاثنتي عشرة. سيتيح لك ذلك إجراء «تشخيص» كامل لتبيّن جوانب القوة الرئيسية وأهم التحديات في آليات الإدارة القائمة. في حال لم تكن آليات معينة موجودة بعد لن تتمكن من استخدام كافة أوراق العمل المتصلة بالأدوات. على سبيل المثال إن لم يكن ثمة خطة إدارة أو أداة تخطيط رئيسية أخرى لتوجيه الإدارة في موقع التراث المعني لن يكون ممكناً تعبئة ورقة العمل 6 المصمّمة لتقييم مدى كفاية هذه الخطة. ومع ذلك قد تستطيع استخدام أجزاء من الإرشادات المتصلة بورقة العمل هذه لمناقشة أسباب عدم وجود مثل هذه الخطة وإن كان وجودها ضرورياً وتبيّن خطوات المتابعة اللازمة لتطوير خطة.

إن بدا استخدام كافة الأدوات معقداً، يمكن أولاً اختيار بضعة أدوات لتطبيقها على أهم المسائل التي تُعلم أنها تقتضي معالجة. وفي حين سيكون التقييم على هذا النحو غير كامل فإنه قد يتيح معلومات مفيدة يمكنك البناء عليها وتحسينها مستقبلاً من خلال استخدام الأدوات المتبقية.

بمقدورك أيضاً انتقاء أدوات معينة لاستخدامها في دعم أساليب المتابعة والتقييم القائمة وتجنّب تكرار العمل السابق. في مثل هذه الحالة يمكنك متابعة استعمال ما لديك أصلاً بدل أوراق العمل المقترحة أو إيجاد مزيج منهما عبر إدماج جوانب من أوراق العمل في ما كنت قد بدأت باستعماله. تذكّر أن أوراق العمل ذات طابع عام ويمكن تكييفها لتوائم السياق الذي تعمل فيه. يمكن مثلاً إضافة أجزاء جديدة أو حذف أخرى غير مناسبة طالما أن ذلك لا يضعف الغاية من الأداة.

قد يتطلب بعض مواقع التراث استخداماً أكثر مرونة لهذه الحزمة. وتبدو هذه الحاجة أكثر جلاء في مواقع التراث العالمي المتسلسلة. ينبغي عليك في هذه الحالة تحديد أفضل طريقة لتكييف استخدام الأدوات حسب احتياجاتك والتعقيدات الموجودة في الموقع ونظام الإدارة القائم. يوضح الصندوق 2-1 الكيفية التي يمكنك بها تبيّن النهج الأنسب لوضعك.



### الصندوق 1.2: كيف تستخدم حزمة الأدوات؟

حدّد أيّ نهج أمثل لوضعك ومكان التراث:

- تُعتبر تقييمات فعالية الإدارة جديدة بالنسبة لك وتريد إجراء تشخيص كامل. في هذه الحالة ستساعدك الحزمة في فهم غاية كل أداة وتمضي بك عبر عملية نظامية لتقييم أهم عناصر نظام إدارة موقع التراث الذي تعمل فيه. حتى إن لم تكن مستعداً لاستعمال كافة أوراق العمل المرفقة مع الأدوات (بسبب عدم وجود آليات معينة للإدارة) لن يمثل ذلك مشكلة. فيمقدورك تكييف أوراق العمل لتلائم ظروفك والتركيز على الأسئلة المهمة التي تقوم عليها كل أداة.
- لست مستعداً بعد لاستعمال كافة الأدوات بل تريد أولاً معالجة بعض المسائل ذات الأهمية البالغة التي تقتضي تناولاً فورياً. قد تخشى أن يجد المعنيون العملية معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً مما سيجعلهم ينجّمون عن الانخراط فيها. أو ربما تعتقد أنهم سيفتقدون الحافز للمشاركة إن رأوا أنّ آليات معينة في الإدارة غير موجودة بعد. في مثل هذه الحالات قد تفضل البدء بإجراء تقييم جزئي لفهم ومعالجة القضايا الهامة التي تبينت سابقاً. أو قد ترغب باستخدام أكبر عدد ممكن من الأدوات حسب ما تتيحه آليات الإدارة الموجودة في ذلك الوقت. وبإستطاعتك دائماً البناء على نتائج جهودك الأولى باستخدام أدوات أخرى في وقت لاحق أو باستخدام أعمق للأدوات التي كنت قد طبقتها. أدرّس أولاً الأهداف المحددة لكل أداة وأوراق العمل المرفقة بها، ثم ناقش أيّ مجموعة من الأدوات وأوراق العمل ترغب باستخدامها ثم استخدمها فعلياً في تطوير خطة للتقييم. لاحظ أنه ينبغي دائماً إتمام الأدوات 1 و 2 إذ أنهما توفران الأسس لاستخدام الأدوات الأخرى.
- ترغب بانتقاء أدوات معينة لاستخدامها في تدعيم جهود التقييم الموجودة بمعالجة نفس القضايا. قد تكون بدأت باستخدام أساليب أخرى في تبينّ مسائل الإدارة المهمة التي يتضمنها بعض أدوات الحزمة ولا ترغب بالتالي بتكرار الجهود السابقة، وهو ما يحصل كثيراً في أوراق العمل التي تساعدك على جمع المعلومات والبيانات المتوفرة. هنا تستطيع الاستعاضة عن أوراق العمل بالأساليب البديلة أو تكييف تلك الأوراق لقصّر جمع وتحليل البيانات على العناصر غير المعالجة كلياً بعد. في هذه الحالة -كما في غيرها- ينبغي عليك مراعاة استخلاص النتائج اللازمة وتبنيّ الثغرات والتحديات والتوافق على أعمال المتابعة الضرورية. اطلع على قائمة الأسئلة الموجودة إذ ستساعدك في الخطوات النهائية لإتمام ورقة العمل.
- تستخدم أصلاً منهجيات أخرى في فعالية الإدارة لكن ترغب بإجراء تقييم أكثر عمقاً يخص الاحتياجات المحددة لموقع التراث العالمي. تمكّنك الحزمة من تنفيذ تقييم يركز على القيمة العالمية الاستثنائية للموقع، فهي أكثر عمقاً وتفصيلاً من منهجيات فعالية الإدارة الأخرى. قد يقتضي ذلك جهداً إضافياً خاصة عندما تستخدم الحزمة للمرة الأولى. لذلك نقترح عليك في هذه الحالة أن تستخدم الحزمة فقط عند نقاط معينة من دورة الإدارة. لتيسير الانتقال من منهجية لأخرى، تتضمن الحزمة عدداً من المراجعات للتحقق من شمولها لكافة الجوانب الهامة في تلك المنهجيات. ومع أن الحزمة صمّمت لتنايب الاحتياجات الخاصة بمواقع التراث العالمي إلا أنك تستطيع تطبيقها أيضاً في أماكن التراث الأخرى بما أن القيم مستخدمة دائماً كأساس للتقييم.



### الصندوق 1.2: كيف تستخدم حزمة الأدوات؟ (يتبع)

- **ترغب باستخدام الحزمة لموقع متسلسل أو موقع ذي ترتيبات حوكمة وإدارة معقدة.** تتطلب أماكن تراث معينة نظم إدارة أكثر تعقيداً تُشرك العديد من الأطراف الفاعلة التي قد تكون أحياناً في دول مختلفة (كما في التراث العالمي العابر للحدود أو العابر للدول). قد يمثل تكييف استخدام الحزمة لتتوافق مع هذه الأوضاع تحدياً لكنه ممكن. تذكر أن الحزمة مصممة لتتكيف مع سياقاتك الخاصة. فذلك يعني أنه بوسعك تكييف أوراق العمل لتحليل عناصر معينة من منظورات متعددة، بل أيضاً لإعادة تطبيقها في تبين آليات الإدارة المحددة للأجزاء المكوّنة للمواقع المتسلسلة. على سبيل المثال يمكن تغيير الإطار القانوني من مكوّن لآخر إن كانت هذه واقعة في دول مختلفة أو أقاليم إدارية مختلفة. في مثل هذه الحالات بوسعك إتمام نفس ورقة العمل لكل مكوّن ثم تحليلها معاً. تذكر هنا أنه بصرف النظر عن عدد الأجزاء المكوّنة تُدرج الممتلكات المتسلسلة على قائمة التراث العالمي بكليتها، أي أن هذه المكوّنات تعتبر ممتلكاً واحداً. بالتالي ينبغي لتقييم فعالية الإدارة أن ينظر في الممتلك ككل وأجزاء مكوّنة في ذات الوقت.
- **تعمل أو تنخرط في مكان تراثي غير مدرج على قائمة التراث العالمي.** تستطيع استخدام الحزمة لأي مكان تراثي؛ ونشجعك على ذلك. قد تنظر في أمر ترشيح موقع للإدراج على قائمة التراث العالمي وبالتالي تبتغي تشكيل صورة كاملة حول فعالية آليات الإدارة القائمة وسبل تحسينها. أو قد ترغب بتحسين إدارة موقع التراث بصرف النظر عن التسمية التي يحملها. فكل أماكن التراث مهمة ويقتضي إدارة فعالة لضمان حمايتها للأجيال المستقبل. تتناول الأدوات عناصر الإدارة التي تنطبق على كافة أماكن التراث سواء كان مدرجاً تراثاً عالمياً أو لم يكن. تشمل الحزمة أيضاً على بضع خطوات في بعض الأدوات التي تخص مواقع التراث العالمي تحديداً؛ بوسعك تجاوز هذه الخطوات لغير مواقع التراث العالمي، كما يمكنك دائماً تعديل الأدوات وأوراق العمل لتوافق احتياجاتك.
- **يمكن التراث الذي يعينك نظام إدارة تقليدي.** على الرغم من أن أفضل استخدام لهذه الحزمة هو من قبل نظم الإدارة العامة الرسمية إلا أنها تشمل على اعتبارات وأسئلة متصلة بممارسات الإدارة التقليدية وترتيباتها الحوكمية. سترى العديد من الإشارات لضرورة احترام حقوق ومسؤوليات ومعارف وخبرات السكان الأصليين والمجتمعات المحلية وصلاتها بالمكان التراثي. تتميز هذه الحزمة بإمكانية تكييفها حسب احتياجاتك من خلال الإبقاء على ما تراه مفيداً لك وإضافة عناصر أخرى حيثما اقتضت الضرورة. بل بوسعك أيضاً تطوير نماذجك الخاصة من أوراق العمل طالما أن ذلك لا يؤثر في الأهداف المحددة لكل من الأدوات. كما يمكنك أن تركز على الأسئلة الواردة للتفكير في آخر كل ورقة عمل، فقد صيغت هذه الأسئلة لتساعدك في تحليل القضايا المهمة واستخلاص النتائج وتحديد الأعمال اللازمة.

كل مكان تراثي له طابعه المميز، وهذا ما ينبغي أن تتسم به طريقة استخدامك لهذه الحزمة. كُن أنت صاحب هذه الحزمة!

## 5.2 متى تُستخدم الحزمة؟

يكون استخدام تقييمات فعالية الإدارة أكثر فائدة عند تكراره على فترات منتظمة، ويفضل أن يكون متسقاً مع دورة الإدارة (كأن يكون متصلاً بمراجعات مخطط الإدارة) لمتابعة التغييرات والمساعدة في تبيين التقدم في العمل والتحسينات. بشكل عام تُعتبر فترة خمسة أعوام مناسبة بين تقييم وآخر يليه؛ أما إن كانت دورة الإدارة أطول فيمقدورك تكرار التقييم في منتصف الفترة (مثلاً كل ثلاثة أو أربعة أعوام). كما يمكن استخدام بعض الأدوات بشكل منفصل بين التقييمات الكاملة وتكرارها حسب الضرورة للمساعدة في إرشاد صنع القرار عبر مراحل دورة الإدارة.



الشكل 2-1: تكرارية مقترحة لاستخدام الأدوات (كجزء من دورة التقييم العامة).

### 3. كيفية البدء بتقييم فعالية الإدارة

تقوم هذه الخُزمة على عملية تشاركية رباعية المراحل لتصميم وتنفيذ تقييم فعالية الإدارة في موقع تراث عالمي أو مكان تراثي آخر.

والغاية هي تطوير نهج تشاركي يمكّن مختلف المعنيين المنخرطين في إدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي من العمل معاً لتبني طرق للاستجابة للتحديات. وما هذا بمجرد تمرين فني بل فرصة لتكوين فهم جماعي لموقع التراث العالمي أو غيره من أماكن التراث وإطلاق استجابات فعلية لتحسين نظام الإدارة.

لجودة تنفيذ العملية أهمية لا تقل عن أهمية نتائج التقييم. يقتضي استخدام حزمة الأدوات أن تُشرك مختلف الجهات الفاعلة وأن تجمّع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، وهذا يتطلب تنظيماً ووقتاً والتزاماً خاصة عندما تقوم بذلك للمرة الأولى.

وقد يمثل تطبيق الخُزمة تحدياً في بعض الأحيان، إلا أن العملية إن كانت حسنة التصميم والتنفيذ فستكون مُجزية وستعزز التعاون الإيجابي طويل الأمد بين المديرين.

يعتمد طول عملية التقييم كاملةً والموارد اللازمة اعتماداً كبيراً على:

- نطاق وتفاصيل التقييم.
- التعقيد في موقع أو مكان التراث المعني.
- آليات الإدارة الموجودة.

ينبغي النظر إلى العملية كفرصة لتبادل الآراء والتفكير لتيسير الإدارة مستقبلاً. يبدأ العمل الحقيقي للإدارة الفعالة بتطبيق مخرجات التقييم.

#### 1.3 من ينبغي إشراكه في التقييم؟

صُمّمت الخُزمة بشكل أساسي كعملية تشاركية لتستخدم من قِبَل المديرين على المستوى المحلي والاقليمي والوطني. تُذكر أن مصطلح «المديرين» يُستخدم في هذه الخُزمة للإشارة للفاعلين ذوي السلطة القانونية أو العرفية و/أو ذوي المسؤوليات المعترف بها لإدارة كل المكان التراثي أو جزء منه. كذلك ينبغي اعتبار أصحاب الحقوق ذوي المسؤوليات المعترف بها اجتماعياً في إدارة المكان التراثي أو موارد التراث في ذلك المكان «مديرين».

في الوضع الأمثل ينبغي إشراك كافة المنخرطين في **حوكمة** وإدارة موقع التراث العالمي أو سواه من أماكن التراث في تقييم فعالية الإدارة. أما ممارسة، فيتنوع إشراكهم في التقييم حسب المكان التراثي. يجب التفكير ملياً بشكل مُسبق في من ينبغي إشراكه والمرحلة المحددة من العملية التي سيُشرك فيها.

- يقدم القسم 1-4 معلومات تساعدك في تحديد من ينبغي إشراكه وكيفية ذلك. تالياً بعض الإرشادات العامة في ذلك:
- أ. أشرك الموظفين أو الأشخاص الرئيسيين من المؤسسات أو المجموعات الرئيسية ذات المسؤوليات القانونية و/أو العرفية المعترف بها من المنظور التراثي في إدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي وأي منطقة فاصلة.
  - ب. حدّد ممثلين لمؤسسات أو دوائر حكومية أو مجموعات أخرى ذات مسؤوليات تراثية غير محددة في الموقع ومنطقته الفاصلة ومحيطه الأوسع.
  - ج. أشرك الجهات الفاعلة الآخرين ذوي المسؤولية في معالجة العوامل المؤثرة في الموقع سواء كانت ناشئة من داخل الموقع أو وراء حدود الممتلك.

## 2.3 الأدوار والمسؤوليات في التقييم

بما أن التقييم سيُشرك نطاقاً واسعاً من الأشخاص فإن تحديد أدوارهم ومسؤولياتهم بوضوح يعتبر أمراً في غاية الأهمية. ثمة أربعة أدوار رئيسية:



الشكل 3-1: الأدوار والمسؤوليات في التقييم.

تتمثل أولى الخطوات في تحديد هوية منظم التقييم وتشكيل فريق التقييم. يتولى دور المنظم عادةً المنظمة أو المجموعة الرئيسية المسؤولة عن إدارة موقع التراث العالمي أو غيره من أماكن التراث. إن كان ثمة أكثر من منظمة أو مجموعة مسؤولة عن إدارة الموقع ومن غير الواضح من سيتولى دور المنظم ينبغي عليك تحديد هوية الأفضل لهذا الدور في قيادة التقييم والمحافظة على الثقة طوال العملية. يجب أن يحظى المنظم بقبول واحترام عامين من قبل الجهات الفاعلة الآخرين وأن يتمتع بالقدرة والموارد المؤسسية لتنسيق مختلف مراحل التقييم.

سيكون المنظم مسؤولاً أيضاً عن دعوة الأشخاص المعنيين للمشاركة في التقييم واستضافة الاجتماعات وورش العمل خلال عملية التقييم. لكن ربما يكون ثمة عدة مستضيفين للاجتماعات ومؤسسات مختلفة تستضيف أنشطة متنوعة.

كذلك سيشكل المنظم فريق التنفيذ الذي سيكون مسؤولاً عن قيادة عملية التقييم وجمع وإدارة المعلومات واستخلاص نتائج التقييم وتمثيل المجموعة الأكبر من المنخرطين في التقييم. يفضل أن يكون الفريق صغيراً ومنتقى بعناية مع إيلاء اهتمام خاص للتمثيل والمهارات المناسبة. يجب أن يشتمل الفريق على أشخاص من الجهة المنظمة ومن المؤسسات والمجموعات الأخرى لضمان تمثيل مختلف الجهات المنخرطة في نظام الإدارة. وينبغي أن يكون الأعضاء قادرين على العمل التعاوني ضمن فريق وأن يتمتعوا بحسن التنظيم ومهارات التواصل وحل المشكلات.

ينبغي تحديد من سيقود النقاشات (المُيسّر) من بين أعضاء الفريق ومن سيسجل نقاشات فريق التنفيذ والنتائج التي سيخلصون إليها (مُدوّن الملاحظات). يجب اختيار المُيسرين استناداً إلى مهاراتهم في التيسير وقدراتهم في المحافظة على موقف حيادي، ضمان تنفيذ عملية منصفة غير متحيزة لمصالح أي من الأطراف، تيسير النقاش وإعادة توجيهه عند نشوء تحديات. في أوضاع معينة قد يكون مفيداً إشراك مُيسّر خارجي محايد (أو أكثر) يمتلك خبرة في إجراءات التقييم ومعرفة بإدارة التراث. أما مُدوّنو الملاحظات فسيعملون عن كثب مع المُيسرين لتوثيق المعلومات المطروحة خلال النقاشات والمساعدة في تعبئة أوراق العمل الواردة في حزمة الأدوات. يقتضي ذلك تمتعهم بمهارات حسنة في الاستماع والكتابة والتحليل وإعداد التقارير.

## 3.3 مفاهيم هامة

سيأتي التقييم بأفضل النتائج إن كان قائماً على عملية تعاونية بمشاركة كافة الجهات المسؤولة عن إدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي. قد يكون لبعض هذه الجهات مسؤوليات غير مختصة بالتراث مما قد يعني أن يكون ممثلوها على غير اطلاع على مفاهيم رئيسية مستخدمة في الحزمة. لكن من الضروري أن يحوز كافة المساهمين في عملية التقييم على فهم أساسي لمعظم المفاهيم والمصطلحات الهامة من أجل تجنب اللبس وسوء الفهم والإحباط غير الضروري أو التأخير خلال التقييم. بخلاف ذلك قد يشعر البعض بالإهمال أو الخوف من المشاركة في النقاشات. قد يقتضي الأمر في بعض الحالات بناء قدرات أولي لمختلف المشاركين، عندئذ ينبغي إدماج ذلك في المرحلة 1 من عملية التقييم.

تشتمل الحزمة على قائمة **بالمصطلحات** تحتوي على تعريفات لمعظم المصطلحات الفنية التي تحتاج استعمالها. تُعتبر بعض المفاهيم في غاية الأهمية لبدء الحوار، وتتطلب فهماً معمقاً. تالياً شرح المفاهيم الأساسية.

## القيم

تُمثل قيم التراث أسباب اعتبار موقع تراثي مهماً للحماية للجيل الحالي والأجيال القادمة. تُحدّد هذه القيم اجتماعياً (مثلاً من خلال الأهمية التي تُنسبها المجتمعات أو المجموعات الثقافية لذلك الموقع) وتعتمد على نطاق من الخبرات الاجتماعية والثقافية. ما يعتبره مجتمع قيماً قد لا يكون كذلك لمجتمع آخر أو قد يعتبره قيماً لأسباب أخرى. لأماكن التراث دائماً مجموعة من القيم: جمالية، معمارية، بيولوجية، إيكولوجية، تاريخية، أثرية، علمية، جيولوجية، اجتماعية، روحية، تعليمية.. ويشكل مزيج من قيم مختلفة وتفاعلات بينها وتراكمها عبر الزمن **قيمة** المكان التراثي.

لا يُقدّر الجميع قيمة موقع التراث لنفس الأسباب وبنفس المستوى، لذلك يُنظر للأهمية غالباً وفق مستويات مختلفة: دولي، وطني، محلي. وهذا هو الحال في موقع التراث العالمي حيث يكون تركيز الإدراج على قائمة التراث العالمي مُنصباً على القيمة العالمية الاستثنائية. إلا أنه لمثل هذا الموقع نطاق من القيم الأخرى الثابتة على المستويين الوطني والمحلي، وهذه أيضاً من عناصر أهميته العامة. ينبغي فهم هذه العناصر الأخرى جيداً لضمان اتباع نظام الإدارة نهجاً شاملاً يدمج كافة القيم حتى عندما تكون الأولوية للقيمة العالمية الاستثنائية للموقع.

ينبغي تذكّر أن الناس غالباً ما يرغبون بحماية مكان ما لأسباب مختلفة عن كونهم يرونه تراثهم وأن بعض المجموعات تستخدم كلمة «قيمة» استخداماً يختلف عن معناها التراثي. يمثل ذلك سبباً وجيهاً إضافياً للتذكير بأن التراث مُعرّف في هذه الحزمة بأنه كافة الموارد و/أو الأصول المتوارثة التي يقدرها الناس لأسباب تتخطى مجرد منفعتها. قد يبدو ذلك الاختلاف غير واضح لكنه جوهري. أبلغ مثال على ذلك الأهمية الاقتصادية. يمكن أن يقدم المكان التراثي فوائد اقتصادية تدعم سبل معيشة العديد من الأشخاص، لكن ذلك لا يمثل سبباً كي يعتبرونه تراثهم. لذلك يفضل استخدام مصطلح «فائدة» عند الإشارة إلى الحالات التي يحصل فيها المتلقي (فرداً أو مجموعة أو مجتمعاً) على منفعة -سواء كانت نقدية أو عينية على شكل سلع أو خدمات أو صفقات- من وجود أو حماية مكان تراثي.

بما أن القيم تُحدّد اجتماعياً وهي في جوهرها غير ملموسة (غير مادية) من الضروري تبين السمات التي تعبر عنها. فالسمات موضع تركيز الإدارة وأعمال الصون.

## السمات

السمات هي عناصر موقع التراث العالمي أو غيره من أماكن التراث التي تحمل قيمه التراثية وتُمكن من فهم تلك القيم. قد تكون السمات صفات طبيعية أو بنية مادية أو خصائص ملموسة أخرى؛ لكن يمكن أن تكون أيضاً عمليات أو ترتيبات اجتماعية أو ممارسات ثقافية أو جوانب غير ملموسة مثل الصلات والعلاقات. يُعتبر تبين السمات أمراً حيوياً أيضاً لفهم شروط الأصالة والسلامة في المكان التراثي.

قد يكون التمييز بين القيم والسمات مهمة غير يسيرة، وغالباً ما يجري خلط بين المفهومين. لكن من الطرق السهلة للتمييز بينهما توجيه السؤالين التاليين:

- «لِمَ المكان التراثي مهم؟» (ستأتي الإجابة عن هذا السؤال بالقيم).
- «ما الذي ينبغي عليّ أن أحميه وأصونه للمحافظة على أهمية المكان؟» (ستأتي الإجابة عن هذا السؤال بالسمات).

بشكل عام يجد الناس سهولة أكبر في تحديد السمات خاصة المادية (كالمباني والصفات الطبيعية والمواد). إلا أنه مع أهمية تبين السمات من الضروري الوصول إلى فهم كامل لسبب اعتبار المكان التراثي مهماً (أي فهم قيمه)، وقد يكون لتلك الأهمية أسباب متعددة كما تقدّم ذكره. بخلاف ذلك قد تُوجّه جهود إدارتك لصون سمات معينة وتهمل أخرى. يحصل ذلك أحياناً في حالة السمات المتخذة شكل عمليات أو ممارسات أو علاقات يصعب تعريفها وتبينها. إن كانت أسباب الأهمية واضحة سيسهل تحديد ما ينبغي حمايته في موقع التراث وطريقة ذلك. تُعتبر هذه الفروق هامة على نحو خاص عندما تنشأ أوضاع صعبة وغير معتادة ذات تأثير على السمات المتعددة أو حتى على المكان التراثي عامة. من أمثلة ذلك وجود كارثة طبيعية أو مقترح لإقامة مشروع تطويري ذي أثر بالغ أو حتى حراك اجتماعي يمكن أن يؤدي لتغيير في فهم سبب أهمية المكان أو هوية من يُعتبر مهماً له.

تمثل السمات موضع تركيز الحماية والصون والإدارة لأنك من خلال تنفيذ أعمال فعلية على السمات أو على العوامل المؤثرة فيها تستطيع المحافظة على القيم على المدى الطويل. ومع ذلك تذكّر أن عدم تنفيذ عمل يمثل أحياناً بحد ذاته عمل إدارة. فعندما تكون الأمور مستقرة وليس ثمة عوامل هامة تؤثر (أو يحتمل أن تؤثر في المستقبل القريب) على السمات لن يكون ضرورياً تنفيذ عمل فوري أو كبير.

### نظام الإدارة

يجب أن يكون لكافة مواقع التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى نظام إدارة مطبّق لضمان حمايتها للأجيال القادمة. يصبح العالم متصلاً على نحو متزايد، ويمكن للأعمال في مكان ما أن تؤثر على الكوكب عامة (كما في حالة التغير المناخي). لذلك ما عاد «تُرْك الأمور للظروف» أو «سير العمل كالمعتاد» يمثل استراتيجية مجدية في الإدارة.

في هذه الخُزْمَة نُعرّف نظام الإدارة بأنه مجموعة الهياكل والأدوات والعمليات المؤسسية التي تضمن معاً الحماية الفعالة للمكان التراثي للجيل الحالي والأجيال القادمة. يعتمد نظام الإدارة الفعال على نوع وخصائص واحتياجات موقع التراث العالمي أو المكان التراثي وسياقه الاجتماعي والاقتصادي والبيئي. لذلك قد تتنوع نظم الإدارة بتنوع المنظورات الاجتماعية والثقافية المختلفة والموارد المتوفرة والجوانب الأخرى، ويمكن أن تشمل أدوات وممارسات وعمليات تقليدية ورسمية وغير رسمية.

ومع إدراك هذا التنوع ينبغي لأي نظام إدارة أن يستند إلى:

- فهم شامل مشترك من قِبَل كافة المديرين للموقع التراثي بما يشمل قيمه وسماته.
- احترام التنوع والإنصاف والمساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان وأتباع عمليات صنع قرار وإدارة شاملة وتشاركية.
- دورة تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم.
- آليات للإدماج وتنسيق كافة الأنشطة بين مختلف المديرين.
- تخصيص واستدامة الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة.
- التعلم وبناء القدرات المستمرين.
- وصف واضح وشفاف لكيفية عمل نظام الإدارة.

يوحي مصطلح «نظام» بأن كافة هذه العناصر في نظام الإدارة مترابطة وأنها -حين تعمل معاً- تتخذ مخططاً أو بُنية أكبر. ويمكن لتغيير أو إضافة عنصر أو رابط داخلي أن يؤثر في كيفية عمل نظام الإدارة ككل.

قد يمثل تحديد العناصر المختلفة لنظام إدارة موقعك التراثي تحدياً خاصاً إن اشترك فيه عدّة مديريين ذوو صلاحيات مختلفة يستخدمون أدوات وممارسات مختلفة في ممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم. لذلك قد يبدو وصف كيفية الجَمع والتنسيق بين كل ما ينطوي عليه ذلك من تباينات مهمة مستحيلة. يتيح لك كلٌّ من أدوات الحُزمة اكتشاف العناصر الأهم في نظام الإدارة لتصل إلى فهم أفضل لما تبدو عليه هذه العناصر عندما تُطبَّق في موقعك التراثي. كما صُمِّمت الأدوات لمساعدتك في تبيين الروابط الداخلية الهامة بين هذه العناصر. لكن لاحظ أن الحُزمة لا تستهدف فحص كل تفصيل في نظام الإدارة بل العناصر التي ينبغي أن تتوفر لكل موقع تراث عالمي. بالتالي يمكنك اعتبار الحُزمة بمثابة «فحص» عام كالذي قد تجربيه لأسباب صحية.

### الحوكمة

حيثما كانت اختيارات وقرارات قد اتُّخذت بشأن حماية موقع تراثي أو ممتلك تراث عالمي فإنه ثمة شكل من أشكال نظم «الحوكمة» يُمكِّن الناس من ممارسة حقوقهم وتأثيرهم ومسؤولياتهم في ذلك الموقع. لذلك يُعتبر فهم هوية متخذ القرار وطريقة اتخاذها مهماً في تقييم مدى حُسن حماية ذلك الموقع.

تزايدت أهمية مفهوم «الحوكمة» خلال العقد الماضي وأصبح يُستعمل في سياقات عديدة، لذلك ثمة العديد من التفسيرات لمعنى الحوكمة. كثيراً ما يستخدم هذا المفهوم على نحو غير دقيق مرادفاً للحكومة. لكن بينما يشير مصطلح «الحكومة» لمجموعة المؤسسات المسؤولة عن إدارة الدولة يُستخدَم مصطلح «الحوكمة» في إطار أعم ويطبق على نطاق أوسع. وقد دَرَج استخدام حوكمة سوق مالي أو شركة وحكومة مكان تراثي أو منطقة تراثية.

في هذه الحُزمة تتألف الحوكمة من كافة التفاعلات بين الهياكل الإدارية والعمليات والتقاليد التي تُحدِّد كيفية ممارسة النفوذ والمسؤوليات في موقع التراث العالمي أو المكان التراثي وكيفية اتخاذ القرارات وكيفية إنفاذ مختلف المعنيين لتوجهاتهم ومشاركتهم في صنع القرار.

ثمة علاقة وثيقة بين مفهومي الحوكمة والإدارة، ومع ذلك من المفيد التمييز بينهما. فبينما الحوكمة في جوهرها تتعلق بهوية متخذ القرار وكيفية اتخاذها، تختص الإدارة بما يتم عمله لتنفيذ هذه القرارات والوسائل والأفعال اللازمة لتحقيقها (Borrini-Feyerabend et al., 2013). كما يساعد هذا التمييز في تذكيرنا بأن حماية التراث تتأثر بالاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وليس الفنية فحسب. من المهم أيضاً ملاحظة أنه في سياق التراث العالمي تقع ترتيبات الحوكمة والإدارة ضمن نظام إدارة كل ممتلك.

### الجهات الفاعلة

تتضمن إدارة موقع تراث عالمي أو غيره من أماكن التراث مشاركة العديد من الأطراف كالأشخاص العاملين في الدوائر الحكومية والسلطات المحلية والزعامات التقليدية والمنظمات الأهلية وأصحاب الأعمال إضافة إلى ممثلي السكان الأصليين والجماعات الثقافية والمجتمعات المحلية والمجتمع المدني الأوسع. يمكن اعتبار كل أولئك «الجهات الفاعلة».

في سياق هذه الحُزمة يشمل تعريف «الجهات الفاعلة» كافة الأشخاص (والمؤسسات والمجموعات التي يمثلونها) المنخرطين بشكل مباشر أو غير مباشر في حماية وإدارة موقع تراث عالمي أو مكان تراثي آخر. ثمة ثلاث فئات عامة للجهات الفاعلة: المديرون، أصحاب الحقوق، الأطراف المعنية.

المديرون يشير إلى المؤسسات وغيرها من أنواع الهيئات (إضافة للأفراد العاملين في هذه المؤسسات) المُقررة المسؤولة والمسائلة عن حماية وإدارة المكان التراثي. أما أصحاب الحقوق فهم الممنوحون اجتماعياً حقوقاً قانونية و/أو عُرفية في المكان التراثي. وقد يكون بعض أصحاب الحقوق ذوي مسؤوليات في إدارة المكان التراثي أو أجزاء منه. أما الأطراف المعنية فهم المجتمعات و/أو الجماعات الثقافية ذات المصالح والاهتمامات والتأثيرات المباشرة أو غير المباشرة في المكان التراثي؛ لكنهم ليسوا بالضرورة ذوي استحقاق قانوني أو اجتماعي معترف به في الموارد التراثية أو إدارتها.



في هذه الحزمة ينبغي اعتبار مجموعات أصحاب الحقوق ذات المسؤوليات عن إدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي المعترف بها اجتماعياً ضمن فئة المديرين. فما يُحدد ذلك هو إن كانت مجموعة أصحاب الحقوق تتمتع بمسؤوليات عن إدارة المواد التراثية معترف بها اجتماعياً أم لا.

### أهداف الإدارة

يستخدم عدد من المصطلحات للتعبير عن أهداف وغايات نظام إدارة مواقع التراث العالمي أو الأماكن التراثية. لكن كثيراً ما يشيع استخدام مصطلحات مثل «غاية» و«هدف» و«رؤية» و«نتائج» دون دقة وتعبيراً عن معنى واحد. في هذه الحزمة يُستخدم مصطلح «أهداف الإدارة» ليشير للأهداف الأساسية التي ستُرشد نظام إدارة موقع تراثي لضمان المحافظة على القيم وتشكيل أساس لاستراتيجيات وخطط وسياسات وأعمال الإدارة. أهداف الإدارة غير محددة بوقت بل تعمل كمبادئ إرشادية أو أسس لنظام الإدارة ككل.

ينبغي تحديد أهداف الإدارة أولاً وقبل كل شيء لتكون متصلة بقيم موقع التراث العالمي أو المكان التراثي. أما الأهداف الأخرى مثل ضرورة ضمان وظيفة التراث في حياة المجتمعات المحلية أو عرضه للزوار أو مساهمته في التنمية المستدامة فتعتبر مهمة كذلك لكنها غير أساسية في المحافظة على قيم الموقع. في حال وجود تعارض بين الأهداف المختلفة فإن تلك المعنية بالمحافظة على قيم الموقع هي ما ينبغي إعطاؤه الأولوية دائماً.

تالياً بعض الأمثلة لأهداف الإدارة:

- صون نظام معماري تقليدي.
- حماية نوع كائن متوطن.
- المحافظة على صناعة تقليدية بوصفها نشاطاً اقتصادياً رئيسياً في موقع التراث العالمي أو المكان التراثي.
- المحافظة على البنية الحضرية لمستوطنة بشرية تقليدية.
- ضمان صون تكوينات مادية معينة.
- المحافظة على طرق الحج لموقع مقدس.
- المحافظة على الموائل اللازمة لبقاء كائن مهدد.

قد يعتري اللبس محاولة التمييز بين أهداف الإدارة وتفاصيل ما سيجري تحقيقه في فترة زمنية محددة. وبسبب الطبيعة العامة والواسعة لأهداف الإدارة فإنه ينبغي تدعيمها بنتائج الإدارة المرجوة التي تُعرف ما سيتم تحقيقه خلال فترة زمنية محددة. بالتالي تساعد نتائج الإدارة المرجوة في ترجمة أهداف الإدارة إلى برامج عمل من خلال عمليات التخطيط للإدارة التي يجب أيضاً أن تنظر في الكيفية التي تؤثر فيها **العوامل المؤثرة في الموقع** (أو يمكن أن تؤثر) على سمات المكان التراثي.

### عملية التخطيط للإدارة

في هذه الحزمة تعني «الإدارة» مزيجاً من العمليات والتدابير المنفذة في مجال صنع القرار والتخطيط وتخصيص الموارد والتنفيذ والمتابعة لحماية موقع التراث العالمي أو غيره من أماكن التراث للجيل الحاضر وأجيال المستقبل.

يمكن تعريف «التخطيط» بأنه العملية المتتبعة في تحديد كيف يمكن الانتقال من الوضع القائم إلى الحالة المرغوبة في المستقبل. يقتضي ذلك فهماً واضحاً للوضع القائم وتقرير ما سيجري تحقيقه وما الأفعال التي ستنفذ لذلك وما الإطار الزمني والتكاليف اللازمة.

يعتبر التخطيط من أهم عمليات الإدارة ويمكن إجراؤه على نطاقات جغرافية ومستويات تنظيمية متعددة. لذلك تشمل هذه الحزمة أداة محددة لإطار التخطيط للإدارة تركز على خطة الإدارة لممتلك التراث العالمي او المكان التراثي. وفي حين يمثل تطوير خطة الإدارة مرحلة حساسة في عملية التخطيط لإدارة موقع تراث عالمي فإن تطبيقها ومتابعتها وتقييمها التي يمكن أيضاً تعريفها بعمليات إدارية قائمة بحد ذاتها- جزء من دورة الإدارة الأوسع.

ليس التخطيط حدثاً أو عملاً يتم لمرة واحدة بل هو جزء من سلسلة حيوية من العمليات المترابطة التي تشمل:

- تطوير الخطة.
- تنفيذ الخطة.
- متابعة التنفيذ.
- تعديل الخطة.
- تقييم تنفيذ الخطة.

من المهم الاستمرار في تكييف الخطة وتعديل مسار العمل عند الضرورة والتعلم من الخبرات المستفادة من أجل تحقيق نتائج الإدارة المرجوة.

يُعرّف التسلسلُ الكاملُ لهذه العمليات الترابطة المختلفة بـ «دورة الإدارة». عادةً تُشكّل هذه الدورةً مراعيةً لإطار زمني محدد، أي الزمن الممتد من بداية تطوير الخطة وصولاً إلى مراجعتها ووضع خطة جديدة بدلاً منها.

يشمل إطار التخطيط:

- أدوات تخطيط أعم من تلك المختصة بموقع التراث العالمي من حيث المستوى والنطاق (مثل المخططات الرئيسية وخطط استعمال الأراضي).
- «الخطط الفرعية» التي تُفصّل وظائف أو مجالات محددة في الإدارة (مثل خطط الصون وخطط إدارة مخاطر الكوارث واستراتيجيات السياحة المستدامة وخطط إدارة الزوار وخطط التفسير وخطط الأعمال وخطط التشغيل، وغيرها).

من الضروري أن تكون خطط الإدارة مدمجة جيداً ضمن إطار التخطيط الوطني والإقليمي والمحلي (أنظر الشكل 2-3).



الشكل 2-3: رسم توضيحي لإطار التخطيط الهرمي. المصدر: بتصرف من "Worboys et al., 2015".

### المخرجات والنتائج

المخرجات هي المنتجات الملموسة والسلع والخدمات الناتجة عن تنفيذ مبادرة أو نشاط أو عمل.

أما النتائج فيمكن تعريفها بالآثار المقصودة وغير المقصودة متوسطة وطويلة المدى والإنجازات الناشئة عن تنفيذ تدابير أو مبادرات أو أنشطة أو أعمال الإدارة والمخرجات الناتجة منها. يجب تحديد النتائج المرجوة في بداية دورة الإدارة كجزء من عملية التخطيط وتقييمها في نهاية الدورة لمعرفة إن كانت قد تحققت أم لا (حيث ينبغي هنا أن تكون «حقيقية» تخطت مرحلة الحالة المبتغاة). يعتبر تقييم النتائج في غاية الأهمية لأنه يتيح لك تبيين النتائج الفعلية لتدابير الإدارة. ينطوي هذا التقييم على تحديد إن كانت:

أ. المخرجات الناتجة تساهم فعلاً في تحقيق النتائج.

ب. قيم ممتلكات التراث العالمي أو الأماكن التراثية الأخرى مصانة.

يمكن أن يكون التمييز بين المخرجات والنتائج أمراً صعباً، لذلك يَنزِعُ الناسُ إلى تقييم المخرجات بشكل رئيسي. لكن تبيين النتائج أمر في غاية الأهمية إن أردتَ حقاً الوصول إلى فهم واضح ومدى فعالية نظام الإدارة للموقع التراثي المعني. تخيل أنك خلال سنة مضت أجريت أكثر من خمسين اجتماعاً مع مختلف مجموعات أصحاب الحقوق والأطراف المعنية، لكن مع ذلك بقي الموضوع الذي عقدت هذه الاجتماعات لأجله غير معالج. إن قيّمتَ نجاحك من حيث المخرجات (أي عقد خمسين اجتماعاً) قد يكون ذلك مَثَارَ إعجابٍ لك من حيث النتائج أخفقت. من ناحية أخرى إن كانت الغاية من الاجتماعات التشجيع على انخراط أصحاب الحقوق والمعنيين في إدارة المكان التراثي وقد أتاحت لك الاجتماعات تبيين طرق لتمتين هذا الانخراط فإنك تكون قد حققتَ غايتك وبالتالي خرجتَ بنتيجة حسنة.

يبين هذا المثال سببين آخرين لسهولة تقييم المخرجات أكثر من النتائج. السبب الأول: يعتبر التحديد الكمي أسهل في المخرجات منه في النتائج؛ فالنتائج يغلب عليها الطابع النوعي والأوسع. السبب الثاني: بينما يسهل تبيين المخرجات على المدى القصير فإنه حالماً تُنفذ المبادرات والأنشطة قد تصبح النتائج ملموسة فقط في مرحلة متأخرة وبالتالي تبقى غير معلومة إن لم يكن ثمة عمليات للمتابعة والتقييم.

إن لم تكن هذه الحزمة موجودة بلُغتك الأم أو أي لغة أخرى يستخدمها المشاركون الذين سينخرطون في تقييم فعالية الإدارة ينبغي عليك ترجمة المفاهيم الواردة في هذا القسم وقائمة المصطلحات بالإضافة إلى -وكحد أدنى- معظم المواد اللازمة للمشاركين في إجراء التقييم.



## 4. المراحل الرئيسية للتقييم

يمكن تقسيم عملية تنفيذ تقييم فعالية الإدارة باستخدام هذه الحزمة إلى أربع مراحل رئيسية: الإعداد، جمع المعلومات، التنفيذ، تقديم تقرير والمتابعة (الشكل 1-4).



الشكل 1-4: مراحل التقييم الرئيسية الأربع في حزمة الأدوات.

### 1.4 المرحلة 1: الإعداد

في هذه المرحلة الأولى ستقوم بوضع أسس التقييم. ينبغي أن يكون لديك خطة مدروسة ترشدك خلال التقييم. يجب أن تنص الخطة بوضوح على ما يلي:

- هوية المنخرطين ومسؤولياتهم ومن ضمنهم المنظم وفريق التقييم (أنظر الشكل 1-3).
- برنامج التقييم وجدوله الزمني.
- كيف تُخزّن المعلومات الهامة التي جُمعت وكيف تجعلها متاحة للمشاركين خلال التقييم وبعده.
- كيف تُبلغ نتائج التقييم ولِمَن.

ستحتاج أيضاً لتحديد مستوى التقييم. وبوسعك اختيار أن:

- تجري تقييماً كاملاً باستخدام الاثنتي عشرة أداة كلها.
- تستخدم بعض الأدوات لتدعيم عمليات المتابعة والتقييم الموجودة.
- تبدأ بتقييم جزئي استناداً إلى بعض الأدوات وتُخطط لتقييم كامل في المستقبل.

استخدم الصندوق 1-2 ليساعدك في تحديد مستوى التقييم. تذكّر دوماً أن ذلك سيكون اختياراً أولاً فقط حيث سيعتمد مستوى التقييم أيضاً على المعلومات المتاحة (التي ستقيّم في المرحلة 2).

سيأتي التقييم بأفضل النتائج إن كان قائماً على عملية تعاونية ينخرط فيها مختلف المعنيين ذوو المسؤوليات في إدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي. ومن المفيد للغاية البدء بالتعاون في مرحلة الإعداد إذ أنها تضع الأساس لبقية عملية التقييم، وأفضل السبل لهذا التعاون عقد جلسة تقديمية لأجل:

- قضاء وقت في تقديم المشاركين والتعارف بينهم حيث ستعملون معاً بشكل وثيق في التقييم.
- تقديم الحزمة لكل من سينخرط في التقييم.
- شرح الغاية من إجراء تقييم فعالية الإدارة.
- تبيين استعداد المشاركين وقدرتهم على الانخراط في التقييم.

- التوافق على قواعد واضحة لكيفية إجراء مناقشات خلال التقييم والكيفية التي سيتم بها الاستفادة من مساهمات المشاركين وإن كانت موضع موافقة حرة ومسبقة مستنيرة أو اعتبارات أخرى للخصوصية والسرية.
- مناقشة الكيفية التي سيتم بها جَمْع المعلومات والبيانات الضرورية لدعم التقييم.
- تحديد الكيفية التي سيتم بها تمكين المعنيين من الوصول إلى المعلومات التي جُمعت وكيفية إبقائهم منخرطين في كافة مراحل العملية.
- التوافق على العناصر بالغة الأهمية لمساعدة فريق التنفيذ في تطوير خطة التقييم مثل الإطار الزمني وكيفية اتخاذ قرار لتحديد مستوى التقييم وما ينبغي عمله أيضاً قبل الشروع باستخدام أدوات التقييم.
- تحديد كيف ستُستخدَم نتائج التقييم وكيف سيتم تقديم تقرير بها ولِمَن يُوجّه.

#### 2-4 المرحلة 2: جمع المعلومات

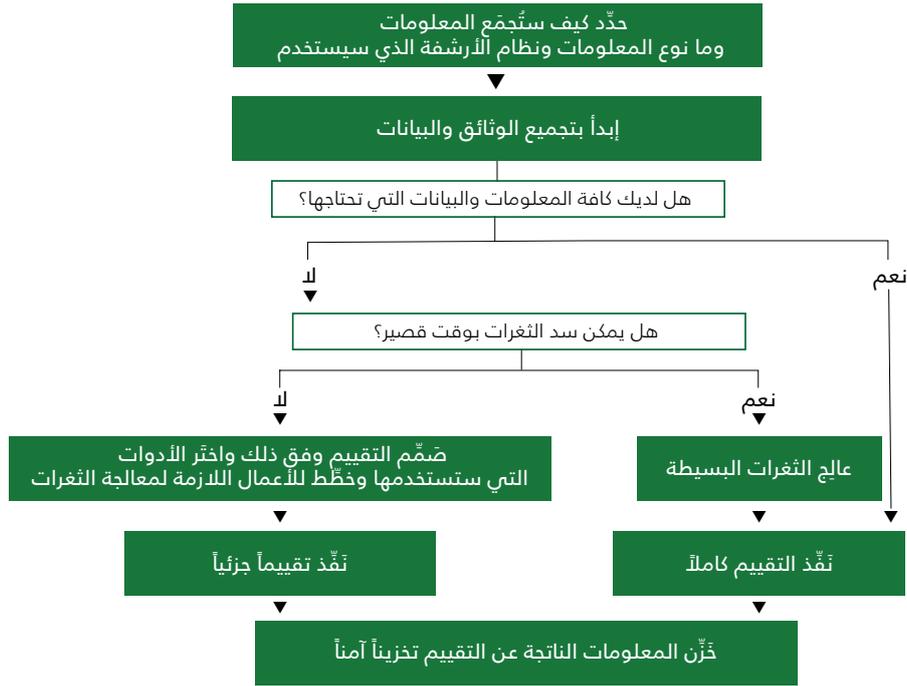
لتقييم مُحكم لما يعمل جيداً وما يسبب تحديات من الضروري أن تجعل التقييم (قدر الإمكان) مستنداً إلى المعلومات الموجودة والموثقة. لذلك ينبغي أن تجمع الوثائق والبيانات اللازمة التي يمكن استخدامها في تعبئة أوراق العمل المرفقة مع أدوات التقييم. وقد تشمل هذه التشريعات والأنظمة وخطط الإدارة وأدوات التخطيط الأخرى وتقارير المتابعة وتقارير تقييم الأثر وتقييمات مخاطر الكوارث والمشروعات البحثية والخطط التشغيلية. في مواقع التراث العالمي ينبغي أن يشمل ذلك ملف الترشيح وتقييمات الهيئات الاستشارية وقرارات لجنة التراث العالمي ووثائق التقارير الدورية وتقارير حالة الصون وتقارير بعثات المتابعة الاستجابية إن وُجدت.

في أماكن التراث ذات نظم الإدارة التقليدية والممارسات والمعايير العُرفية ينبغي النظر بعناية في المصادر الملائمة للمعلومات. ينطوي الوصول إلى هذه المعلومات من مجموعة متنوعة من الجهات الفاعلة وجَمْعها وتخزينها على عدة مسائل (مثل حقوق الملكية الفكرية) التي ينبغي مراعاتها بعناية من البداية (أنظر المرحلة 1).

بينما تَجْمَع المعلومات، ربما تُدرك وجود ثغرات كبيرة لا يمكن معالجتها فوراً قد تكون ذات تبعات على مستوى ونطاق التقييم خاصة إن كانت هذه المرة الأولى التي تُجرى فيها تقييماً لفعالية الإدارة باستخدام هذه الحزمة. لكن لا ينبغي لذلك أن يُشعرك بالإحباط أو يجعلك ترى في ثغرات المعلومات عائقاً يحول دون المضي قُدماً في التقييم. بل يستدعي ذلك منك أن تُفكر قليلاً في كيفية تصميم التقييم بما يراعي هذه المحددات. في ذات الوقت يمكن أن تستفيد من التقييم كفرصة لتسليط الضوء على ثغرات المعلومات وكيف ستعالج مستقبلاً.

تذكّر أن بعض ثغرات المعرفة والمعلومات قد لا تصبح واضحة إلا في وقت لاحق من عملية التقييم عندما تستخدم أوراق العمل خلال ورش عمل التقييم. في مثل هذه الحالات يمكن أن تُدوّن ثغرات المعلومات في الأسطر الخاصة من ورقة العمل وتُحدّد ما يمكن عمله. تذكّر أيضاً أنك إن حاولت حل ثغرات المعلومات مباشرة قد تُعرّض جودة التقييم للخطر. لذلك ادرس جيداً ما يمكن تعبئته وتحليله استناداً إلى الخبرات المهنية والمعارف لدى المنخرطين في التقييم وما يمكن معالجته من خلال مزيد من العمل أو البحث.





الشكل 2-4: عملية جمع المعلومات والبيانات الهامة.

### 3.4 المرحلة 3: التنفيذ

حددت في المرحلة 1 كيف ستجري التقييم وعدد ورش العمل اللازمة والإطار الزمني للتقييم. في حال كان المنخرطون في التقييم على غير معرفة ببعض المفاهيم الضرورية عند استخدام الأدوات (أنظر القسم 3-3) سيكون القيام بشيء أولي من بناء القدرات مفيداً.

أما عدد ومُدَد ورش العمل التي ستنظمها فيتعتمد على نطاق ومستوى التقييم. فإن كانت المرة الأولى التي تستخدم فيها الحزمة وإن كنت ستستخدم كافة الأدوات، يفضل أن تعقد عدة ورش، خاصةً إن كان المشاركون أشخاصاً ومؤسسات لم يكن قد جمعهم عمل سابقاً. يتيح لك ذلك تنفيذ مهمات معينة بين الورش والتوافق على مضمون الجولة التالية من النقاشات. لكن تجنّب تقسيم التقييم على فترة طويلة جداً. يجب أن تستغرق كل ورشة يوماً كاملاً على الأقل لإتاحة وقت كافٍ لمناقشة القضايا معمقاً، وألا يفصلها عن الورشة التالية أكثر من أسبوعين لتجنّب نسيان ما قد نُوقِش.

إن قررت إجراء التقييم في ورشة عمل واحدة فسيستغرق تنفيذه كاملاً خمسة أيام عمل على الأقل كما تبيّن من خلال الخبرة المكتسبة من الحالات الاسترشادية المستخدمة في تطوير هذه الحزمة. ولا يشمل ذلك الأعمال الإعدادية اللازمة في المرحلتين 1 و2 من التقييم (أنظر القسمين 1-4 و2-4) ولا الأعمال في المرحلة النهائية من التقييم (أنظر القسم 4-4). بما أن لكل موقع تراث عالمي أو مكان تراثي خصائصه، من الصعب تقييم الوقت الذي سيستغرقه استخدام كل أداة وبالتالي كامل المدة اللازمة لإجراء التقييم.

ينبغي أن يناقش الميسرون مع المشاركين خلال ورش العمل إن كان لديهم معلومات وافية لإبداء رأي بشأن مسألة معينة في الإدارة. فإن لم يكن لدى المشاركين مثل هذه المعلومات لا ينبغي أن يستشعروا وجود ضغط عليهم لتعبئة القسم المعني من ورقة العمل، بل عليهم تدوين وجود ثغرة أو صعوبة في ذلك القسم ليتم اتخاذ قرار بتوصيات وأعمال متابعة لمعالجة هذا الأمر.



## 4.4 المرحلة 4: تقديم تقرير والمتابعة وفقاً للنتائج

يعتبر إجراء تقييم مفيداً فقط إن كان مؤدياً إلى استنتاجات ملموسة، وثمة استعداد لتنفيذ التوصيات وأعمال المتابعة. مع أن ذلك قد يبدو واضحاً، ثمة خطر أن تُعتبر تعبئة أوراق العمل نهاية عملية التقييم. يقتضي تقييم جيداً تفكيراً ختامياً للوقوف على تبعات المعرفة المكتسبة من استخدام مختلف الأدوات.

من المرجح وجود حاجة لورشة عمل ختامية لإجراء هذا التّفكّر الختامي. ويمكن عقد هذه الورشة حالماً يُتم فريق التنفيذ تصنيف المعلومات المُجمّعة خلال مراحل التقييم المختلفة وصياغة النتائج وتحديد توصيات واضحة وقابلة للتنفيذ بشأن الأعمال التالية. وينبغي للتوصيات وأعمال المتابعة (النتيجة بشكل أساسي من استخدام الأداة 12) أن:

- تكون واضحة تماماً ومحددة لتحسين ممارسات الصون.
- تكون واقعية بما يكفي لضمان إيجاد حلول ممكنة للمسائل ذات الأولوية.
- تشمل أولويات قصيرة المدى وأخرى طويلة المدى مع الإشارة إلى الإطار الزمني والميزانية اللازمة ومسؤوليات التنفيذ (مثل المؤسسات والدوائر والمجموعات مع ذكر الحاجة إلى التعاون).

في حين ستكون بعض التوصيات واضحة نسبياً فإن البعض الآخر قد يكون معقد التنفيذ. يمكن أن تشمل التوصيات الحاجة لسد الثغرات المعرفية لفهم أفضل للقدرات البشرية والمالية القائمة أو تطوير برامج متابعة إضافية. وتتطرق التوصيات أحياناً لمسائل بالغة الأهمية واستراتيجية مثل الحاجة لفهم أفضل لقيم وسمات موقع التراث العالمي أو الحاجة لمراجعة أهداف الإدارة وصياغتها على نحو أوضح.

كما يجب أن يتبيّن التحليل مدى نشوء التحديات من ضعف تدابير الإدارة، وليس من أسباب أخرى قد تكون خارجة عن سيطرة المديرين. قد لا يؤدي تنفيذ نظام إدارة مُحكم إلى إزالة تامة للتهديدات التي تعرّض لها موقع التراث العالمي أو المكان التراثي كالتهديد الناتج عن التغير المناخي أو الديناميكيات الاجتماعية. في المقابل أيضاً قد يستمر بعض المواقع ذات النظم الإدارية غير المناسبة في المحافظة على قيمه. من المهم فهم أسباب نجاح وإخفاق نظام الإدارة وإلا ستكون محاولات تحسين آليات الإدارة غير فعالة.

تمثل ورشة العمل الختامية فرصة أيضاً لمناقشة الكيفية التي سيتم بها تقديم نتائج التقييم في تقرير التقييم الختامي وتقديم تقرير بها لصناع القرار ذوي الصلة وأصحاب الحقوق والمعنيين الرئيسيين. يجب أن يشتمل التقرير على:

- مقدمة تُبيّن سياق التقييم والعملية المتّبعة والمنخرطين.
- ملخص واضح بلغة سهلة يشمل التحليل الناتج عن استخدام مختلف الأدوات والنتائج الرئيسية.
- التوصيات وأعمال المتابعة التي تم التوصل لها وهوية المسؤولين عن تنفيذها.

يُعتبر المنظم عادةً الأنسب لنشر و/أو تعميم تقرير التقييم حالماً يعتمد المشاركون. لكن في بعض الأحيان قد يكون غيرُه أنسب لذلك مما يقتضي منك تبيّنه. من المهم إشراك ذوي العلاقة في التقرير بأسرع وقت ممكن بعد نشره من أجل الإبلاغ عن العمل ودعم تنفيذ نتائج المخزجات.

تذكّر أن حزمة الأدوات وُضعت كمنهجية للتقييم الذاتي. لذلك من الأهمية بمكان ضمان معالجة النتائج عند تطوير خطط إدارة مستقبلية وأدوات تخطيط أخرى. من الضروري تحديد أعمال ملموسة لمعالجة الثغرات والتحديات وضمان تخصيص الموارد اللازمة والتعاون بين المديرين. فلن يكون التقييم فعالاً إن لاقّت النتائج تجاهلاً ولم تُنفذ التوصيات.

ولذلك أهمية إضافية إن أظهرت نتائج التقييم ثغرات وتحديات متعددة وجسيمة. لكن تحسين الوضع قد يقتضي جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً؛ ومن المحتمل عدم إمكانية تنفيذ بعض التوصيات على المدى القصير إلى المتوسط حتى لو كانت هامة. بالتالي ينبغي توثيق هذه التوصيات ووضع خطط لتحسين القدرات والموارد المالية حتى يتاح تنفيذها مستقبلاً. بشكل عام يجب تقديم النتائج والتوصيات بصورة إيجابية لتشجيع الأشخاص والمؤسسات على العمل والالتزام بتحسين الأداء وفعالية الإدارة على المدى الطويل.



## 5. أدوات تقييم حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية

يرشدك هذا الفصل في استعمال الاثنتي عشرة أداة تقييم التي تتألف منها حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية. وهو يصف الغاية من كل أداة ونوع المعلومات والتحليل المطلوب والمهام المحددة التي ينبغي إتمامها. تشمل كل أداة ورقة عمل أو أكثر تحتوي على مجموعة أسئلة إرشادية أو نموذج منظم ليساعدك في تلخيص المعلومات والنتائج حول عنصر إدارة معين.

طوّرت هذه الإرشادات بمراعاة خاصة للأشخاص الذين قد لا يكونوا تَفْذوا تقييم فعالية إدارة من قبل سواء باستخدام «حزمة الأدوات» الأصلية أو منهجيات أخرى لفعالية الإدارة. حتى وإن كانت تقييمات فعالية الإدارة مألوفة لديك من المهم أن تقرأ الإرشادات بتمعن قبل البدء إذ أن حزمة الأدوات تشمل جوانب تتميز بتفصيل أكثر مما يرد في منهجيات أخرى. ومن المهم للغاية أن لا تبدأ بتعبئة أوراق العمل دون أن يكون لديك الفهم اللازم لغاية كل أداة ولللاقات بين الأدوات.

في بداية الإرشادات الخاصة بكل أداة ستجد أهدافها المحددة وبعض المعلومات الأساسية المُبيّنة للكيفية التي نُظمت بها هذه الأداة. ثم تُقدّم لك الإرشادات لمحة عامة حول كيفية تعبئة أوراق العمل المرفقة بالأداة. صُمّمت أوراق العمل لتوثيق أهم المعلومات المتعلقة بمختلف عناصر نظام الإدارة وتلخيص نتائج النقاشات التي أجريتها ومساعدتك في تتبّع سير العمل بأن تُمثّل نقطة أساس للتقييمات المستقبلية.

بالنسبة لأوراق العمل التي تتطلب معلومات بشكل أساسي ستجد مجموعة من أسئلة التفكير لمساعدتك في الوصول إلى استنتاجات وضمن أن لا تفوتك نقاط مهمة. تُقدم أوراق العمل المصمّمة على شكل استبيانات أسئلة للتفكير، وفي هذه الحالة يجب أن تستخلص الاستنتاجات من ملاحظاتك في العمود الأخير في ورقة العمل. ومن المهم كذلك النظر في الصلات بين مختلف الأسئلة. تُعتبر هذه النقاشات النهائية جزءاً جوهرياً من تمرين التقييم؛ لذلك احرص على تخصيص وقت وجهد كافيّين لإجرائها على نحو حسن.

تذكّر أنه يمكن تعديل أوراق العمل إن كان بعض العناصر لا ينطبق أو كان غير مناسب لنوع موقع التراث العالمي أو المكان التراثي المعني. لكن ينبغي تسجيل مثل هذه التعديلات وتبريرها وأن لا تحيد بالأداة عن غايتها. في نهاية كل ورقة عمل ثمة فراغ لتلخص فيه القضايا الرئيسية التي تبيّنت خلال النقاشات وتُستخلص النتائج وتُحدّد توصيات وأعمال المتابعة.

يتطلب استخدام حزمة قدرأ كبيراً من الالتزام لكافة المعنيين. ربما يبدو ذلك صعباً في البداية إلا أن تقييم مدى حُسْن إدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي أمر لا غنى عنه إن أردت المحافظة على القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الأخرى الهامة على المدى الطويل. ومن شأن إجراء كامل العملية باعتبارها فرصة للإصغاء والتعلم عوّضاً عن تمرين، اتاحة الوصول إلى أفضل النتائج.

## الأداة 1 القيم والسمات وأهداف الإدارة



تُساعد هذه الأداة في تبيين إن كان ثمة فهم واضح ومعرفة لقيم ممتلك التراث العالمي أو غيره من أماكن التراث. كما تضع أسس تقييم فعالية الإدارة واستخدام الأدوات الأخرى في حزمة الأدوات هذه.

### الأهداف المحددة للأداة:

- تبيين إن كان ثمة فهم واضح للقيمة العالمية الاستثنائية لموقع التراث العالمي وسماته.
- تقييم إن كان ثمة فهم وتحديد وتوثيق واضح للقيم الهامة الأخرى للموقع والسمات التي تُعرض هذه القيم.
- مراجعة إن كان ثمة أهداف إدارة واضحة لإرشاد إدارة الموقع وإن كانت تلك الأهداف قائمة بشكل واضح على القيمة العالمية الاستثنائية وقيم الموقع الهامة الأخرى.

### معلومات أساسية

تُمثل القيمة العالمية الاستثنائية لموقع التراث العالمي سبب اعتباره مهماً للجيل الحالي وأجيال المستقبل، ويفضلها أدرج على قائمة التراث العالمي. إلا أنه لكل الممتلكات نطاق واسع من القيم ذات المستويات المختلفة من الإقرار (الدولي أو الوطني أو المحلي) التي تساهم في الأهمية العامة للموقع. لذلك يتوجب تبيين وإقرار هذه القيم الهامة الأخرى وضمان مراعاتها في نظام إدارة الموقع.

ينبغي أن يكون الشأن الرئيسي للإدارة المحافظة على القيمة العالمية الاستثنائية للممتلك بالإضافة إلى قيمه الهامة الأخرى. في حالة أماكن التراث غير المدرجة على قائمة التراث العالمي ينطبق نفس المبدأ: بينما لبعض القيم مستوى إقرار أعم (مثلًا إن كان المكان ذا أهمية على المستوى الوطني) فإن المجتمعات المحلية قد تُقدِّره لأسباب أخرى. بل إن هذه القيم المحلية قد تختلف بين الفئات المجتمعية. يجب أن يتمثل هذا الفهم لكامل نطاق قيم المكان التراثي سواء كان مدرجاً على قائمة التراث العالمي أم لم يكن كذلك، في أهداف واضحة للإدارة تُرشد كافة جوانب نظام الإدارة. ومن شأن أهداف الإدارة الواضحة أن تساعد أيضاً في تركيز الاهتمام على ما هو أكثر أهمية عندما يتوجب اتخاذ قرارات صعبة وتُخصِّص موارد شحيحة.

إنَّ قيم وسمات موقع التراث العالمي أو المكان التراثي وأهداف إدارته تُقدِّم مجتمعةً الأساس لما ينبغي تحليله وتقييمه خلال كامل عملية التقييم. لذلك تشمل الأداة 1:

- ورقة عمل 1أ التي صُمِّمت لتقييم تبيين وتوثيق قيم موقع التراث العالمي أو المكان التراثي والسمات التي تُعرض هذه القيم.
- ورقة عمل 1ب التي صُمِّمت لربط قيم وسمات الموقع بأهداف الإدارة.

تذكّر أن عليك تعبئة الأجزاء الرئيسية من ورقة العمل استناداً إلى المعلومات التي جُمِعت في المرحلة 2 من التقييم (القسم 4-2). إن لم تكن المعلومات موجودة أو كانت غير كافية ينبغي ترك القسم المعني في ورقة العمل فارغاً أو غير مكتمل مع تدوين أسباب ذلك تحت عنوان «التحولات والتحديات» في نهاية ورقة العمل.



سُتحدّد نتائج استخدام الأداة 1 التحليلات اللازمة للأدوات الأخرى وخاصة الأداة 11، مما يقتضي منك تقييم مدى صون السمات والمحافظة على قيم الموقع. لذلك من المهم أن تستثمر وقتاً كافياً أثناء التقييم في تعبئة ورقتي العمل 1أ و1ب بالتفصيل خاصة قسمي «التحليل والاستنتاجات» و«الثغرات والتحديات».

### تعبئة ورقة العمل 1أ

أول مهمة في ورقة العمل 1أ وضع قائمة بقيم وسمات الموقع حسب مستوى أهميتها (القيمة العالمية الاستثنائية أو القيم الوطنية أو القيم المحلية). سيُساعدك قهَمُ المستويات المختلفة للقيم في: 1) ترتيب الأعمال حسب الأهمية إن كان ثمة تضارب بين القيم؛ 2) الإدراك بأن القيم مترابطة وأن حماية تلك القيم الهامة الأخرى أمرٌ جوهريٌ للمحافظة على القيمة العالمية الاستثنائية للموقع.

كما ستساعدك ورقة العمل 1أ في تقييم إن كانت السمات المُعبّرة عن قيم الموقع قد تبيّنت على نحوٍ وافٍ ومفهومة جيداً وإن كانت موضع تركيز تدابير الإدارة.

ليس تبيّن القيم والسمات والتمييز بين المفهومين (القسم 3-3) بالمهمة اليسيرة لكنها في غاية الأهمية إذ ستساعدك في استخدام كامل للأدوات الأخرى. ما من طريقة مثلى لإتمام هذه المهمة حيث يمكن صياغة القيم والسمات بطرق مختلفة. إن ساورك شكٌّ ركّز على الأهداف الرئيسية للأداة عوضاً عن تفاصيل المفاهيم ذاتها.

### أسئلة للتفكير:

- هل القيمة العالمية الاستثنائية للموقع سهلة الفهم حتى لغير مختصي التراث؟ إن لم تكن كذلك هل بوسعك وصفها بعبارات قصيرة وبسيطة يسهّل على مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة فهمها؟
- ماذا عن قيم الموقع الهامة الأخرى؟ هل تبيّنت ووثقت أو سجلت (أيضاً من خلال المصادر التقليدية أو العرفية الشفوية)؟ هل مصادر المعلومات متاحة و/أو مخزنة بشكل آمن؟
- هل القيم الموصوفة في مصادر المعلومات مستخدمة من قِبَل المديرين بشكل منتظم لإرشاد إدارة الموقع؟ على سبيل المثال هل هي موثقة في أوراق أكاديمية وأبحاث لم تُؤخذ بعين الاعتبار في الإدارة أو أن الوصول إليها غير مُيسر؟
- ما العلاقة بين القيم الهامة الأخرى والقيمة العالمية الاستثنائية للموقع؟ هل بعض هذه القيم مترابطة؟ هل بعض القيم متعكسة أو في صراع؟ إذا كان الأمر كذلك، لماذا وكيف يؤثر ذلك على الإدارة؟
- هل ثمة فئات معينة للقيم أُغفلت أو هي غير موثقة أو مسجلة على نحوٍ كافٍ؟ فإن كانت كذلك هل من ضرورةٍ لبحث إضافي أو إجراء المزيد من التوثيق؟ ومن يقوم به؟
- هل انخرط أصحاب الحقوق و/أو المجتمعات المحلية في تبيين قيم الموقع خاصة عندما رُشح الموقع لقائمة التراث العالمي؟
- هل سمات الموقع متبيّنة وموثقة بوضوح وعلى نحوٍ وافٍ؟
- هل اعتُبرت العمليات والممارسات والصلات والعناصر الأخرى غير الملموسة، على أنها من السمات أم أن تحديد السمات اقتصر بشكل رئيسي على العناصر المادية؟
- هل التمييز بين القيم والسمات في مصادر المعلومات واضح؟

### تعبئة ورقة العمل 1ب

يجب أن يكون الشأن الأساسي للإدارة المحافظة على القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الهامة الأخرى للموقع وأن تعكس أهداف الإدارة ذلك بوضوح. ينبغي أن يكون لكل قيمة والسمات الرئيسية المتصلة بها غاية أو أكثر.

إلا أن الإدارة تنطوي أيضاً على مقاصد أخرى مثل الحاجة لضمان وظيفة التراث في حياة المجتمعات المحلية وتقديمها للزوار ومساهمتها في التنمية المستدامة. وينبغي لهذه المقاصد أن تنعكس أيضاً في أهداف إدارة الموقع (أنظر الصندوق 5-1). فإن كان ثمة تضارب بين هذه المقاصد تُعطى الأولوية دوماً للمحافظة على قيم الموقع. يجب أن تمثل القيم والسمات وأهداف الإدارة مجتمعةً المبادئ التوجيهية أو الأسس لكامل نظام الإدارة.

قد يكون التمييز بين أهداف الإدارة وما ينبغي فعله تحقيقه خلال فترة زمنية محددة (أي النتائج المرجوة للإدارة) مبعث لبس. تشير أهداف الإدارة إلى المقاصد الأساسية المرشدة لإدارة ممتلك التراث العالمي والضامنة للمحافظة على قيمه على المدى الطويل. يجعل الطابع الشامل لأهداف الإدارة هذه الأهداف غير كافية بحد ذاتها لإرشاد الإدارة اليومية بشكل دقيق؛ لذلك ينبغي تدعيمها بنتائج الإدارة المرجوة، والتي تحدد ما يجب تحقيقه فعلياً خلال دورة الإدارة أو فترة زمنية محددة. فمن خلال عمليات التخطيط تساعد نتائج الإدارة المرجوة على ترجمة أهداف الإدارة إلى برامج عمل وُتراعي كيف تؤثر (أو قد تؤثر) العوامل المؤثرة في الموقع على السمات. لمزيد من المعلومات عن التمييز بين أهداف الإدارة ونتائج الإدارة المرجوة أنظر الصندوق 2-5 وأعد -إن اقتضى الأمر- قراءة القسم 3-3.

#### الصندوق 5-1: إدارة التراث والتنمية المستدامة



يمثل إدماج التراث في أهداف التنمية المستدامة (تحديداً الهدف 11-4 بشأن «تأمين الجهود لحماية وصون تراث العالم الثقافي والطبيعي») إقراراً متأخراً جداً لدوره ضمن أجندة التنمية الأعم. إلا أن الضغوط المتنامية الناتجة عن مجموعة من التحديات غير المسبوقة التي تواجه التراث، تثير تساؤلات حول أفضل سبل إقامة توازن بين الصون والتنمية مع المحافظة على قيم أماكن التراث. كيف لإدارة التراث أن تنخرط في التنمية المستدامة على مستوى السياسات أو المستوى التنفيذي؟

يفتضي تنفيذ مهمة فعالة في حماية وإدارة التراث إدماج هذه المهمة في جهود تحسين سلامة كوكبنا وكل سكانه. يستدعي ذلك المواءمة بين أهداف الإدارة وأهداف التنمية. وفي هذا السياق تستهدف «سياسة دمج منطور التنمية المستدامة في عمليات اتفاقية التراث العالمي (2015)» توظيف قدرة التراث على المساهمة في التنمية مع ملاحظة عدم جواز تقويض الغاية الأساسية لاتفاقية التراث العالمي وهي حماية تراث العالم الثقافي والطبيعي. تُحدّد سياسة الدمج هذه أربعة أبعاد جوهرية: (1) التنمية الاجتماعية الشاملة (الداعمة لحقوق الإنسان والمساواة بين الجنسين والسكان الأصليين والمجتمعات المحلية)؛ (2) الاستدامة البيئية (بما يشمل الصمود في وجه الكوارث والتغير المناخي)؛ (3) التنمية الاقتصادية الشاملة؛ (4) السلام والأمن. يتطلب التطبيق الفعال لهذه السياسة التمعّن في أطر إدارة التراث القائمة وتغييراً عميقاً لنهجنا في تصميم أهداف وآليات الإدارة في الأمكنة التراثية.

### الصندوق 5-2: التمييز بين أهداف الإدارة ونتائج الإدارة المرجوة

لا يلاحظ أنه لا يوجد تطابق مباشر بين الأمثلة الواردة هنا على أهداف الإدارة والأمثلة على نتائج الإدارة المرجوة.

#### أمثلة على أهداف الإدارة:

- صون أساليب البناء التقليدية المرتبطة بالعمارة الخشبية.
- حماية المانغروف على امتداد ساحل الممتلك.
- المحافظة على المساحات التاريخية الخضراء داخل مركز المدينة.
- المحافظة على طابع مشهدية المستوطنة البشرية التقليدية في المدينة.
- المحافظة على صناعة تقليدية كُنشاط اقتصادي رئيسي ضمن المشهدية الثقافية.
- صون طرق الحج إلى الأماكن المقدسة.
- المحافظة على الموائل الضرورية لبقاء كائنات مهددة.

#### أمثلة على نتائج الإدارة المرجوة:

- ارتفاع عدد الحرفيين الماهرة بنسبة لا تقل عن 20% بحلول عام 2026.
- استعادة المانغروف بنسبة 60% من نطاقه الأصلي بحلول عام 2030.
- إعادة تأهيل كاملة للحديقة التاريخية في المنطقة الشمالية من المركز الحضري التاريخي بحلول عام 2027.
- خفض كبير للصيد الجائر لنوع أسماك معين (يُذكر النوع) بحلول عام 2025 عبر التعاون مع مجتمعات الصيادين.
- تعزيز تفسير الممتلك من خلال العمل مع أصحاب الحقوق لتحسين نوعية الزيارات المصحوبة بمرشد في الممتلك.
- إتمام الإعلان الرسمي عن المناطق المصانة مجتمعياً ضمن المنطقة الفاصلة للممتلك في الجريدة الرسمية.
- تعزيز إدارة الزوار بإقامة مركز جديد للزوار.

عندما لا تشتمل نتيجة ما على إطار زمني ينبغي الافتراض أنها ستتحقق بنهاية خطة الإدارة الحالية أو أداة التخطيط الرئيسية.

صُممت ورقة العمل 1ب لتساعدك في تقييم إن كان ثمة أهداف إدارة واضحة ونتائج إدارة مرجوة للموقع. قد تفتقر بعض ممتلكات التراث العالمي للأمرئ خاصة في حالة عدم وجود خطة إدارة أو إن لم تكن خطة الإدارة قد رُوِجت. ليست حزمة الأدوات والأداة 1 بشكل خاص أسلوباً لتطوير أهداف الإدارة أو نتائج الإدارة المرجوة ولا يمكن أن تحل محل عمليات التخطيط الفعالة. إن كانت أهداف الإدارة غير موجودة أو غير واضحة أو غير مناسبة فإن ذلك يشير إلى ضرورة تطوير أو تحسين عمليات التخطيط للموقع وهو ما ينبغي تدوينه تحت «التحولات والتحديات». تُعتبر أهداف الإدارة ونتائج الإدارة المرجوة حجر الأساس في التخطيط للإدارة. وما هذان العنصران بشيء يمكن استيفاؤه على عَجَل خلال عملية التقييم.

#### أسئلة للتفكير:

- هل حُدِّدت أهداف إدارة ممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي؟
- هل الأهداف متصلة بوضوح بقيم وسمات الموقع؟
- هل الأهداف محددة بما يكفي لإرشاد نظام إدارة الموقع؟
- هل تعالج الأهداف أيضاً كيف يمكن للموقع المساهمة في الأهداف المجتمعية الأخرى مثل التنمية المستدامة ورفاه المجتمع وإيجاد خدمات ومنافع؟
- هل يمكن تمييز أهداف الإدارة بوضوح عن نتائج الإدارة المرجوة؟
- هل يمكن تمييز أهداف الإدارة عن المقاصد الأخرى (مثل الأهداف التنظيمية أو رؤية الموقع)؟
- هل حُدِّدت نتائج الإدارة المرجوة كجزء من عمليات التخطيط؟
- هل نتائج الإدارة المرجوة واقعية وقابلة للتثبت الموضوعي؟
- هل حُدِّدت النتائج المرجوة مرتبطةً بأهداف الإدارة وبالعوامل المؤثرة في الموقع؟

**ورقة العمل 1: تقييم القيم والسمات**

مصادر المعلومات المستخدمة	السمات	القيم	مستوى الإقرار
			القيمة العالمية الاستثنائية
			القيم الوطنية
			القيم المحلية
			التحليل والاستنتاجات
			الثغرات والتحديات
			الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة

**ورقة العمل 1ب: تقييم أهداف الإدارة**

ملاحظات	مصادر المعلومات المستخدمة	القيم والسمات	أهداف الإدارة
ملاحظات	مصادر المعلومات المستخدمة	القيم والسمات	نتائج الإدارة المرجوة
			التحليل والاستنتاجات
			الثغرات والتحديات
			الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة

## الأداة 2 العوامل المؤثرة في الموقع



تُقيّم هذه الأداة إن كانت العوامل المؤثرة أو التي قد تؤثر في موقع التراث العالمي موثقة وإن كانت آثارها على السمات محدّدة بوضوح ومفهومة جيداً. كما تُحلل الأداة كفاية تدابير الإدارة لِمَا تبيّن من عوامل وآثارها.

### الأهداف المحددة للأداة:

- تقييم إن كان ثمة فهم وتوثيق جيدين **للعوامل المؤثرة في الموقع**، الحالي منها والمحتمل.
- تبيّن إن كانت قائمة العوامل المؤثرة في الموقع تشمل عوامل ناشئة من خارج الموقع (كالتي تنشأ من داخل المنطقة الفاصلة و/أو المحيط الأوسع).
- التحقق من أن الأسباب الرئيسية للعوامل قد تم تحديدها.
- فهم التعقيدات والعلاقات بين العوامل المؤثرة في الموقع وأسبابها و**آثارها** على سماته.
- تقييم إن كانت تدابير الإدارة والأطر الزمنية المحددة لتناول العوامل وآثارها ملائمة وإن كانت هوية المسؤول عن تنفيذ التدابير واضحة.
- تبيّن التحديات وطرق تحسين تدابير الإدارة.

### معلومات أساسية

تواجه مواقع التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر في حالة صونها وبالتالي في قيمها. وبينما ثمة توجّه للتركيز على العوامل السلبية المشار لها عادةً بالتهديدات أو المخاطر فإن لبعض العوامل آثار إيجابية مثل السياحة. فمن ناحية يمكن للسياحة إن أحسن إدارتها وقامت على نهج مستدام أن تأتي بفوائد عديدة. لكن من ناحية أخرى قد تؤدي أنشطة السياحة الكثيفة أو غير المنظمة إلى اقتلاع المجتمعات المحلية من مناطقها أو فقدان الجس المكاني أو إلحاق الضرر المادي. وقد يرى بعض الجهات الفاعلة عوامل معينة إيجابية فيما يراها البعض الآخر سلبية.

كذلك يجب تناول العوامل الناشئة (أو التي قد تنشأ) من داخل **المنطقة الفاصلة** و/أو **المحيط الأوسع**. فقد يؤثر إنشاء سد في أعلى المجرى المائي لموقع ما على تدفق الماء إلى ذلك الموقع. ويمكن لإنشاء مطار قرب مستوطنة بشرية تقليدية أن يزيد أعداد الزوار مما قد يؤدي إلى زيادة في الأنشطة المرتبطة بالسياحة داخل الموقع، ويخفض بالتالي الخدمات والأنشطة التجارية اليومية التي تحتاجها المجتمعات المحلية. لذلك ليس مهماً بالضرورة منشأ العامل، بل ما هو جوهري تأثيرات العامل الحالية أو المحتملة على حالة صون سمات الموقع وقدرة هذه السمات على عرض قيم الموقع.

للعوامل المؤثرة في الموقع عادةً مجموعة معقدة من الأسباب والتأثيرات، وستساعدك هذه الأداة في فهم العلاقات بين أسباب هذه العوامل وآثارها ومدى وشدة التأثيرات الحالية والمحتملة على سمات الموقع. وستساعدك أيضاً في تقييم إن كانت تدابير الإدارة النافذة كافية لمنع التأثيرات أو تقليلها.

## تعبئة ورقة العمل 2

قد تبدو ورقة العمل هذه بسيطة نسبياً إلا أن تعبئتها يمكن أن تكون مهمة صعبة خاصة عندما يكون ثمة خلط بين «العوامل المؤثرة في الموقع» و«أسباب» هذه العوامل و«تأثيراتها». من المفيد أثناء تعبئة ورقة العمل التنقل بين الأعمدة المختلفة جيئةً وذهاباً عند تحليل كل عامل وليس مجرد تعبئة الأسطر من اليمين إلى اليسار.

يبين الصندوق 3-5 التعريفات والعلاقات بين العوامل والأسباب والتأثيرات. في حين يمكن تعبئة بعض الأقسام باستخدام الخبرات المهنية والشخصية للمنخرطين في التقييم (مثلاً عندما يؤثر العامل حالياً في الموقع أو قد يؤثر فيه مستقبلاً) فإنه يستحسن تعبئة أجزاء أخرى (مثل «مدى» و«شدة» التأثيرات) مدعومة ببيانات ومصادر المعلومات المفصلة عوضاً عن التخمين.

### الصندوق 3-5: التمييز بين العوامل والأسباب والآثار

**العوامل المؤثرة في الموقع:** أي نشاط أو عملية قد تؤثر إيجاباً و/أو سلباً في سمات موقع تراث عالمي أو مكان تراثي آخر. تُسمى العوامل السلبية عادةً تهديدات. ينبغي تحليل الطريقة التي تؤثر بها العوامل في الموقع من خلال مجموعة معايير، أهمها الأسباب الرئيسية التي تمثل مصدر العامل ومنشؤها (داخل الموقع أو خارجه) والآثار الحالية والمحتملة الناتجة عن العامل ومدى وشدة الآثار على سمات الموقع.

**الأسباب:** الأصل أو الأسباب الكامنة التي هي مصدر العامل.

**التأثيرات:** المؤثرات أو العواقب المستمدة من عامل ما أو الناتجة عنه وكيف تؤثر في السمات وحالة صونها. يمكن أن تكون التأثيرات إيجابية أو سلبية ومباشرة أو غير مباشرة.

#### مثال 1:

العامل: تدهور الشعاب المرجانية  
الأسباب: تحمض المحيط وصيد الأسماك التجاري غير المنظم  
التأثيرات: فقدان أنواع سمكية

#### مثال 2:

العامل: فقدان ممارسات زراعية تقليدية  
الأسباب: شيخوخة السكان ومكثنة الممارسات الزراعية  
التأثيرات: هجر الحقول الزراعية وفقدان أنواع محاصيل محلية

لاحظ أن الفرق بين هذه المفاهيم الثلاثة يعتمد على ما عرّفته بدايةً كعامل. على سبيل المثال:

- **المثال 1:** إن بدأت وازعاً «تحمض المحيط» كعامل فسيكون أحد الأسباب الكامنة المستويات المفردة لذوبان ثاني أكسيد كربون الغلاف الجوي في المحيط. لذلك عندما تصل إلى الأعمدة الخاصة بالتأثيرات وتدابير الإدارة قد يصعب تحديد أعمال معينة ومجدية استجابة لهذا العامل على مستوى الموقع. لذلك يجدر البدء بالعوامل التي يمكن الاستجابة لها بأعمال محددة وقابلة للتطبيق.
- **المثال 2:** إن حددت «مكثنة الممارسات الزراعية» عاملاً، فقد يكون أحد الأسباب الكامنة التكاليف المرتفعة للعمالة أو نقص عمال المزارع المهرة. في هذه الحالة، يمكن تحديد الأثر بأنه فقدان الممارسات التقليدية مما يقتضي أن تعالج تدابير الإدارة هذا الأثر على الممارسات التقليدية (السمّة).

### أسئلة للتفكير:

- هل تحدّدت العوامل المؤثرة في موقع التراث العالمي أو المكان التراثي ووثقت بمصادر المعلومات المستخدمة بانتظام (مثل خطة الإدارة)؟
- هل ثمة فهم مفصل للعوامل المؤثرة في الموقع وأسبابها الكامنة وآثارها؟ أم أن المعرفة الموجودة مقتصرة على قائمة العوامل؟
- هل تبيّنت العوامل الإيجابية؟ أم تقتصر القائمة على العوامل السلبية أو التهديدات؟
- هل تبيّنت العوامل المحتملة؟ هل تبيّنت العوامل الناشئة من خارج الموقع كتلك الناشئة من داخل المنطقة الفاصلة والمحيط الأوسع وأحياناً مما هو أبعد منه؟
- في بعض الأحيان قد يؤثر نفس العامل على سمات متعددة لكن بأشكال مختلفة. هل هذه الاختلافات مفهومة جيداً؟
- هل أُجذ بعين الاعتبار العلاقات بين العوامل والتأثيرات التراكمية والمتضاعفة المحتملة لمختلف التأثيرات؟
- هل حُدّدت تدابير مناسبة لكافة العوامل ذات التأثيرات الكبيرة والتأثيرات الكبيرة جداً؟ هل تنفّذت هذه التدابير؟
- هل وُثقت ورُصدت تدابير الإدارة هذه على نحو واضح بما يشمل المعلومات الخاصة بهوية المسؤولين عن التنفيذ والمتابعة؟
- ما التحديات وأوجه القصور الرئيسية في معالجة أكثر العوامل أهمية (أي العوامل ذات الأثر البالغ الضرر على السمات)؟ كيف يمكن معالجتها؟



## الأداة 3 الحدود والمناطق الفاصلة والمحيط الأوسع



تُقيّم هذه الأداة إن كانت الحدود وحجم وترتيبات موقع التراث العالمي أو غيره من أماكن التراث مناسبة. كما تنظر الأداة في كفاية أي منطقة فاصلة قائمة وكيف تؤثر التفاعلات بين الموقع ومنطقته الفاصلة ومحيطه الأوسع.

### الأهداف المحددة للأداة:

- تبيّن إن كان موقع التراث العالمي يشمل كافة السمات التي تعكس قيمته العالمية الاستثنائية ضمن حدوده وإن كانت مساحته كافية لحماية تلك السمات.
- تقييم إن كان ترسيم حدود الموقع يراعي العلاقات المهمة والوظائف والعمليات الحيوية اللازمة للمحافظة على قيمه.
- تبيّن الثغرات والتحديات المتصلة بالتسميات والحدود المختلفة.
- تبيّن إن كانت المنطقة الفاصلة مناسبة لتوفير طبقة إضافية من الحماية للموقع.
- التحقق من وجود فهم جيد للتفاعلات بين الموقع والمنطقة الفاصلة والمحيط الأوسع وكيف تستجيب الإدارة لهذه التفاعلات العابرة للنطاقات.
- تبيّن تحديات الإدارة الناشئة عن جوانب ترسيم الحدود هذه.

### معلومات أساسية

يمكن أن يكون لموضع موقع التراث العالمي وترسيمه، أي حدوده ومساحته، تأثير كبير على قدرة المديرين في إدارة الموقع بفعالية وبشكل خاص المحافظة على سلامته. ولذلك أهمية خاصة في المواقع المتسلسلة والعابرة للحدود. كذلك فإن التفاعلات بين الممتلك وأي منطقة فاصلة قائمة والمحيط الأوسع ستحدد ماهية العوامل المؤثرة (أو التي قد تؤثر) في الموقع.

تعيّن حدود ممتلك التراث العالمي وأي منطقة فاصلة قائمة، وقت إدراج الموقع على قائمة التراث العالمي. وينبغي الموافقة على أي تغييرات في الحدود من قبل لجنة التراث العالمي من خلال إجراءات معتمدة. في بعض الحالات قد تكون حدود الموقع ومنطقته الفاصلة متأثرة عند الترشيح بقضايا اجتماعية وسياسية وإدارية ذات تبعات مؤدية إلى تحديات طويلة الأمد للإدارة.

تساعد هذه الأداة في تبيين أوجه القصور المتعلقة بحدود الممتلك وحدود أي منطقة فاصلة قائمة والإشارة إلى الطرق التي يمكن للإدارة من خلالها حل ما يرتبط بذلك من مسائل أو تخفيفها. يشمل ذلك تبيين التحديات الناشئة عن مساحة وترسيم كل من الموقع والمنطقة الفاصلة. كما قد تنشأ تحديات من التفاعلات العابرة للنطاق (أي تأثير العمليات والديناميكيات من نطاق أو منطقة ما على نطاق آخر أو منطقة أخرى) بين الموقع والمنطقة الفاصلة والمحيط الأوسع.

في المواقع حيث تُشكّل العمليات (كالعمليات البيولوجية والإيكولوجية أو العمليات الزراعية والصناعية) سمات هامة، تُعتبر مساحة الموقع مهمة. ينطبق ذلك بشكل خاص على المواقع الطبيعية حيث -على سبيل المثال- قد تتطلب قابلية أنواع معينة للبقاء نظماً إيكولوجية متعددة وممتدة. إلا أن المساحة مهمة كذلك للمواقع الثقافية، مثلاً في حالة نظام ري تقليدي يعتمد في عمله على منطقة المسقط المائي.

قد تجد الجهات الفاعلة صعوبة في تبيين الحدود المعقدة. كذلك فإن الحدود البالغة البساطة (مثل الخطوط المستقيمة والمساحات المستطيلة) غير المتصلة بالحدود الجغرافية قد تكون مصدر صعوبة لإدارة الموقع ومنطقته الفاصلة. بالمقابل فإن تعيين الحدود متوافقة مع السمات المادية أو قطع الأراضي المساحية قد يساعد في تحديد الموقع وحمايته.

يمكن أن يمثل تبيين السمات وتحديد طريقة مفيدة لتحديد إن كانت حدود الموقع مناسبة أم لا. إلا أنه ينبغي عليك عند إجراء مثل هذا التمرين تجنب احتمالية التركيز فقط على السمات المادية وإغفال العمليات الاجتماعية و/أو الإيكولوجية المهمة الأخرى والعناصر غير المادية. أُدرُس كذلك العلاقات بين السمات (كما هي محللة في ورقة العمل 1أ) واتصالية المشهدية عند فحص ملاءمة حدود الموقع ومنطقته الفاصلة.

تنبيه أنه بالنسبة لمواقع التراث العالمي تقررت الحدود بحيث تشمل السمات التي تعكس القيمة العالمية الاستثنائية. يمكن أن تعتبر هذه الحدود في ظروف معينة غير كافية لحماية القيم الهامة الأخرى للموقع. في مثل هذه الحالات يمكن أن تُراعى حماية هذه القيم الأخرى عند تعيين المنطقة الفاصلة و/أو تُعالج في عمليات تسمية أخرى (على المستوى الوطني أو المناطقى أو المحلي). على سبيل المثال قد يجعل موقع التراث العالمي ضمن حدود منطقة محمية ذات مساحة أكبر بكثير بحيث يحمي الموقع القيمة العالمية الاستثنائية وتشمل حدود المنطقة المحمية الأوسع القيم والسمات المناطقية والوطنية الهامة. في هذه الحالة، لا ضرورة لتغيير حدود موقع التراث العالمي لاستيعاب تلك القيم الهامة الأخرى.

قبل أن تفحص مدى كفاية الحدود ينبغي أن تفهم جيداً ماهية العوامل المؤثرة في الموقع وإن كان منشؤها من داخل الموقع أو خارجه (أنظر الأداة 2). تضع «المبادئ التوجيهية لتنفيذ اتفاقية التراث العالمي» (2021) آلية محددة للمساعدة في الاستجابة لتلك العوامل: المنطقة الفاصلة. من الغايات الرئيسية للمنطقة الفاصلة توفير طبقة حماية إضافية للموقع والمساعدة في تناول العوامل الناشئة من خارجه. لذلك تساعد الأداة 3 في تقييم كفاية حدود ومساحة المنطقة الفاصلة. في بعض الحالات قد تكون حتى المنطقة الفاصلة ذات المساحة الكبيرة غير كافية لمعالجة كافة العوامل المؤثرة في الموقع حيث ينشأ بعضها بعيداً جداً عن الحدود الخارجية للمنطقة الفاصلة. لهذا السبب تشمل «المبادئ التوجيهية» أيضاً مفهوم «المحيط الأوسع» وضرورة فهم التفاعلات بين هذا المحيط والموقع والمنطقة الفاصلة. بما أن العوامل الناشئة من خارج الموقع ومنطقته الفاصلة تكون غالباً خارج نطاق السيطرة المباشرة لمديري الموقع ستحتاج إلى تقييم ماهية الاتفاقيات والآليات الأخرى الموجودة أو التي ينبغي وضعها للتعامل مع المسائل الناشئة من المحيط الأوسع للموقع أو المكان التراثي.

أخيراً تساعدك هذه الأداة على معرفة إن كانت الحدود متصلة بأشكال حماية قانونية قائمة ضمن مستويات أخرى وإن كانت هذه الأشكال قادرة على تيسير الإدارة. ففي بعض الأحيان قد يحدث عكس ذلك. على سبيل المثال، وجود تسمية على المستوى الوطني قائمة أصلاً وتمتد إلى ما هو أبعد من حدود موقع التراث العالمي، قد تكون موضع قواعد وأنظمة غير مناسبة لمتطلبات حماية القيمة العالمية الاستثنائية للموقع. كذلك يمكن لوجود تسميات مختلفة (خاصة على المستوى الدولي) أن يؤدي إلى مجموعات مختلفة من الحدود (سواء للممتلك أو منطقته الفاصلة) أحياناً ذات غايات متضاربة. لذلك ينبغي التحوط من احتمالية نشوء تضاربات بين مختلف التسميات.

### تعبئة ورقة العمل 3

تشتمل ورقة العمل هذه على مجموعة من الأسئلة بهدف تبيين ثلاثة جوانب رئيسية هي:

- ملاءمة حدود ومساحة وترسيم الممتلك نفسه.
- ملاءمة المنطقة الفاصلة لتقوم بدور طبقة حماية إضافية للممتلك ومعالجة العوامل الناشئة من خارج الموقع.
- مدى تأثير التفاعلات بين الموقع والمنطقة الفاصلة والمحيط الأوسع على إدارة الموقع.

في حين ينبغي عليك تعبئة معظم أوراق عمل الأدوات الأخرى استناداً إلى المعلومات المسترجعة من مصادر المعلومات الموجودة، فإن تعبئة ورقة العمل 3 تقتضي خبرة متخصصة ومهارات تحليلية. لذلك صُممت هذه الورقة على شكل استبيان. يتوجب دوماً عند النظر في الأسئلة الواردة في ورقة العمل أن يجري ذلك مرتبطاً بـقيم الموقع (ورقة العمل 11). احرص عند تدوين الإجابات عن أسئلة ورقة العمل 3، أن تعكس نتيجة النقاشات بين كافة المنخرطين في التقييم وأن تعكس (قدر الإمكان) إجماعاً بين المشاركين. في حال وجود آراء متباينة يجب أن توضح ذلك في الإجابات.

بما أن ورقة العمل هذه مصممة كاستبيان لم يتم وضع أسئلة للتفكير. عوضاً عن ذلك يجب أن تخلص إلى استنتاجات وتبين أعمالاً للمتابعة استناداً إلى الملاحظات والتوصيات الواردة في العمود الأخير.

قد تستدعي ورقة العمل هذه إدخال بعض التعديلات حسب نوع وخصائص موقع التراث العالمي أو المكان التراثي المعني. فقد لا يكون لموقع التراث العالمي منطقة فاصلة مما يعني أنك لن تكون قادراً على الإجابة عن بعض الأسئلة ذات الصلة في ورقة العمل. كذلك قد تحتاج في مواقع التراث العالمي المتسلسلة لتكرار ورقة العمل لكل مكون ثم للموقع ككل. أما في الأماكن التراثية غير المدرجة على قائمة التراث العالمي فستحتاج لتعديل الأسئلة لتتوافق مع التسميات الأخرى (مثلاً على المستوى الدولي أو الوطني أو المناطقى أو المحلي). يقتضي كل ذلك أن تتفكر ملياً في أفضل سبل تعديل ورقة العمل لتتوافق احتياجاتك.

### ورقة العمل 3: تقييم الحدود والمناطق الفاصلة والمحيط الأوسع

السؤال	الإجابة/الشرح	التوصيات
موقع التراث العالمي		
1. هل عُرِّفَتْ حدودُ الممتلك بما يتماشى مع تَبَيُّن وتحديد السمات التي تعكس القيمة العالمية الاستثنائية؟ ما الاعتبارات الأخرى التي استُخدمت في تعيين الحدود؟		
2. هل حدود ومساحة الموقع ملائمة لحماية السمات التي تبيّنت في الإجابة عن السؤال 1؟ هل تكفل حدود ومساحة الموقع الاتصالية الوظيفية و/أو المكانية و/أو البصرية بين السمات؟		
3. هل حدود ومساحة الموقع ملائمة لحماية قيمه الهامة الأخرى؟ (إن لم تكن كذلك أجب عن هذا السؤال مع الإجابة عن السؤال 9 أدناه المتعلق بالمناطق الفاصلة.		
4. إن كان ثمة تسميات أخرى (على المستوى الدولي أو الوطني أو المحلي) هل توجد إشكاليات ناجمة عن الحدود المختلفة المرتبطة بتلك التسميات الأخرى؟		
5. هل حدود ممتلك التراث العالمي معروفة جيداً للمديرين وأصحاب الحقوق ويسهل عليهم تبيّنها؟		
6. هل ثمة قضايا أو تطلّبات غير معالجة متعلقة بتعيين حدود ممتلك التراث العالمي؟		

### ورقة العمل 3: تقييم الحدود والمناطق الفاصلة والمحيط الأوسع

السؤال	الإجابة/الشرح	التوصيات
المنطقة الفاصلة (إن وُجِدَت)		
7. هل الغاية من المنطقة الفاصلة واضحة؟ هل حدود المنطقة الفاصلة مُعرّفة قانونياً؟		
8. هل حدود المنطقة الفاصلة ملائمة لتوفير طبقة إضافية لحماية الموقع؟		
9. هل عُرِّفَت المنطقة الفاصلة متصلةً بحماية القيم الهامة الأخرى (أي بالإضافة لغايتها كطبقة حماية إضافية للموقع)؟		
10. هل المنطقة الفاصلة كبيرة بما يكفي لمعالجة التهديدات الناشئة من تفاعلات خارجية قد تؤثر سلباً في الممتلك؟		
11. هل حدود موقع المنطقة الفاصلة معروفة جيداً للمديرين وأصحاب الحقوق ويسهل عليهم تبيينها؟		
12. هل المنطقة الفاصلة مُعرّفة لضمان الاتصالية مع المحيط الأوسع ودعم توفير الخدمات والمنافع؟		

### ورقة العمل 3: تقييم الحدود والمناطق الفاصلة والمحيط الأوسع

السؤال	الإجابة/الشرح	التوصيات
التفاعلات مع المحيط الأوسع		
13. هل تم تحديد الديناميكيات المكانية والوظيفية واسعة النطاق الهامة للمحافظة على قيم وسلامة الموقع؟		
14. هل أُعطيَتْ أهميةً لتحديد و/أو تعريف المحيط الأوسع للموقع وسياقه فيما يتعلق بالديناميكيات المكانية والوظيفية واسعة النطاق؟		
15. هل تبيّنتُ العواملُ الناشئة من خارج الموقع ومنطقته الفاصلة على نحوٍ كافٍ؟		
		التحليل والاستنتاجات
		الثغرات والتحديات
		الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة

## الأداة 4 ترتيبات الحوكمة

تُقيّم هذه الأداة إن كانت أدوار ومسؤوليات المديرين مُعرّفة بوضوح وإن كان ثمة تنسيق وتعاون فعالين بين المديرين ومستوى انخراط ومشاركة أصحاب الحقوق في إدارة الموقع.

### الأهداف المحددة للأداة:

- أ. تقييم إن كان ثمة فهم جيد للجهات الفاعلة ذوي المسؤوليات المُقرّة في إدارة الموقع (المديرين) بالإضافة إلى الجهات الفاعلة ذوي الحقوق (أصحاب الحقوق) وذوي الاهتمامات والتأثير (الأطراف المعنية) على الموقع.
- ب. فهم إن كانت أدوار ومسؤوليات المديرين مُعرّفة بوضوح.
- ج. تبيّن الثغرات والتحديات أمام التنسيق والتعاون الفعالين بين المديرين.
- د. التحقق إن كان ثمة معرفة كافية بهوية أصحاب الحقوق وانخراط كاف لهم في إدارة الموقع.
- هـ. التحقق إن كان ثمة قضايا في القدرات تؤثر في قدرة أصحاب الحقوق على المشاركة في عمليات صنع القرار وبالتالي إن كان مستوى انخراط أصحاب الحقوق ذا آثار إيجابية و/أو سلبية على إدارة الممتلك.
- و. تبيّن أعمال من شأنها إيجاد حوكمة تشاركية في الموقع.

### معلومات أساسية

يتطلب تحقيق حوكمة وإدارة منصفين تنسيقاً وتعاوناً بين الجهات الفاعلة ذوي المسؤوليات والحقوق والاهتمامات في الممتلك. تتسم مستويات المشاركة بالتنوع حسب الصلاحيات والقدرات والموارد لدى الجهات الفاعلة وإن كانت حقوق وأدوار ومسؤوليات هؤلاء الجهات الفاعلة مُقرّة ومحترمة، وإن كان ثمة منصات وعمليات تُيسّر المشاركة.

تبحث هذه الأداة في جانبين رئيسيين للعلاقة بين مختلف الجهات الفاعلة:

1. كيف تتوزع السلطات والمسؤوليات عن إدارة الموقع ويتشارك فيها بين المديرين وكيف يعملون معاً.
2. مستوى انخراط أصحاب الحقوق والمجتمعات المحلية في إدارة الموقع.

يعتمد الاستخدام العام لهذه الأداة على وجود فهم جيد لهوية المديرين وأصحاب الحقوق والمعنيين. في بعض الممتلكات قد يكون تبيّن المؤسسات أو المجموعات ذات المهام المُقرّة مجتمعياً في إدارة الممتلك أمراً يسيراً. لكن في عديّ متناهي من ممتلكات التراث العالمي قد تعتبر ترتيبات الحوكمة معقدة بانخراط مؤسسات ومجموعات متعددة فيها. في هذه الحالة قد لا يكون واضحاً من ينبغي أن يكون صاحب الحق في السلطة والمسؤولية عن إدارة موقع التراث العالمي وأي منطقة فاصلة موجودة.

تتخذ قرارات الإدارة بشأن مختلف القضايا من قِبَل مختلف الجهات الفاعلة وتتأثر بهم، فهم من يُغذّي جماعياً نظام إدارة الموقع. ويتضح ذلك بشكل خاص في حالة المواقع المتسلسلة التي قد تكون ذات عدد كبير من المكونات المنتشرة في مساحات جغرافية شاسعة، وفي المواقع العابرة للحدود حيث الحاجة لترتيبات حوكمة وإدارة رسمية بين مختلف الدول. كذلك الأمر في المناظر الثقافية والمستوطنات الحضرية، إذ تُدار هذه عادةً من قِبَل جهات فاعلة متعددة مما يقتضي آليات تنسيق رسمية - وإن كان في بعض الحالات يجري تفويض منظمة معينة بالدور الرئيسي لإدارة الموقع من ناحية تراثية. يمكن تمكين المديرين بالتشريعات والممارسات الثقافية التي ترسخت مع الوقت أو بمزيج من الأدوات القانونية والعرفية.

تتألف الأداة 4 من ثلاث أوراق عمل:

- **ورقة العمل 4أ** التي تُستخدم لتبيّن هوية الجهات الفاعلة الذين يمكن اعتبارهم مديريين. كما تقدم إطاراً منظماً لتحليل الدور أو التفويض المحدد لكل مدير في إدارة الموقع وأي منطقة فاصلة موجودة، وماهية الأدوات أو القوى التي تمنحهم هذا التفويض ومدى ومستوى انخراطهم في عمليات صنع القرار. لاحظ أن ورقة العمل هذه موجهة أساساً لممتلكات التراث العالمي ذات ترتيبات الحوكمة المعقدة ومجموعة متنوعة من المعنيين ذوي مسؤوليات الإدارة. إن كنت تعمل في ممتلك يتولى المسؤولية عن معظم (أو كل) جوانب إدارته مؤسسة واحدة فقط أو بضع مؤسسات أو مجموعات بوسعك مناقشة استخدام هذه الورقة واتخاذ قرار بذلك من عدمه.
  - **ورقة العمل 4ب** تبحث إن كان ثمة تعاون فعال بين المديرين. وكما هو الحال في الورقة 4أ ينبغي تقرير استخدام ورقة العمل 4ب في ضوء تعقيد ترتيبات الحوكمة.
  - **ورقة العمل 4ج** تُقيّم أولاً إن كان ثمة معرفة مناسبة بمختلف مجموعات أصحاب الحقوق. بعد تبيّن ذلك تُستخدم هذه الورقة في فحص مستويات انخراط ومشاركة مختلف مجموعات أصحاب الحقوق في إدارة الممتلك. يمكن أيضاً من خلال إدخال بعض التعديلات، استخدام هذه الورقة في إجراء تحليل مشابه لمختلف مجموعات الأطراف المعنية.
- تساعد أوراق العمل هذه في تقييم بعض الجوانب الرئيسية في ترتيبات الحوكمة في موقع التراث العالمي بينما تتناول الأداة 5 و8 «الإطار القانوني والتنظيمي والعرفي» و«عمليات الإدارة» الجوانب الأخرى لتنوع وجودة الحوكمة.

في حزمة الأدوات هذه يشير مصطلح «مدير» إلى مؤسسة أو مجموعة من الأشخاص العاملين معاً لغاية مشتركة والمُلتزمين بقواعد ومعايير سواء كانت رسمية أو غير رسمية. يُفضّل مصطلح «المدير» على مصطلح «مدير الموقع» لثلاثة أسباب. أولاً لأن مصطلح «مدير الموقع» غالباً ما يتعلق بشخص واحد يكون عادةً مدير مؤسسة أو رئيس مجموعة بينما تتطلب إدارة ممتلك تراث عالمي وبصرف النظر عن تعقيده، انخراط أشخاص كثر ومؤسسات مختلفة من شتى المستويات الإدارية. ثانياً يتعلق مصطلح «مدير الموقع» عامةً بشخص فاعل ذي صلاحيات تخص إما التراث الثقافي أو التراث الطبيعي. إلا أن ثمة جوانب معينة من إدارة ممتلكات التراث العالمي تقع ضمن صلاحيات الجهات الفاعلة العاملين ضمن اختصاصات أخرى أو تتأثر بهم (مثل العاملين في التخطيط والحراج والزراعة والبنية التحتية). يُوجب ذلك معرفة أدوار ومسؤوليات مختلف المعنيين. ثالثاً يُفهم مصطلح «موقع» على أنه يشير إلى ممتلك التراث العالمي نفسه مستثنياً إدارة المناطق الفاصلة - بينما يجب النظر في هذين النوعين من المناطق عند استخدام الأداة 4. لذلك يُقدم مصطلح «المدير» طريقة لإدراك النطاق الواسع للجهات الفاعلة ومسؤولياتهم الإدارية.

إن نشأ التباس من استخدام مصطلح «المدير» للإشارة لمجموعة واسعة من الجهات الفاعلة بوسعك وضع اصطلاحاتك الخاصة للتمييز بين: (1) المديرين ذوي المسؤوليات الرئيسية عن كامل الممتلك أو أجزاء كبيرة منه من الناحية التراثية، و(2) المديرين ذوي المسؤوليات عن مناطق محدودة من الممتلك و/أو أنواع معينة من الموارد التراثية و/أو ذوي الصلاحيات غير المختصة بالتراث. كما ينبغي تكييف المصطلحات لتوافق ما يُستخدم في بلدك و/أو لغتك المحلية.



#### تعبئة ورقة العمل 4

قبل البدء بتعبئة ورقة العمل هذه ينبغي أن يكون كافة المنخرطين بالتقييم على معرفة بمن سيعتبر «مديراً»، إذ أن أفهاماً مختلفة لهذا المصطلح قد تسبب إرباكاً. ويجب ألا يعتبر مديراً إلا المؤسسات أو المجموعات ذات: (1) السلطة القانونية أو العرفية، أو (2) المسؤوليات المقررة مجتمعياً عن إدارة ممتلك التراث العالمي أو أي منطقة فاصلة موجودة كلياً أو جزئياً. قد تكون سلطة ومسؤوليات المديرين خاصة بالتراث وقد لا تكون كذلك. يمكن مثلاً أن تكون سلطة إدارة المنطقة الفاصلة لممتلك تراث ثقافي من مسؤولية مؤسسة منسوبة لمنطقة محمية طبيعية. كذلك قد تكون سلطة تنظيم استخدام الأراضي في منظر طبيعي ثقافي أو موقع جيولوجي لدى دائرة التخطيط الحضري في البلدية أو الإقليم، وقد تكون سلطة إدارة مبنى ديني معين يديره مؤسسة دينية. من الضروري أن يحظى كل الجهات الفاعلة الذين سيعتمدون كمديرين بإقرار الجهات الفاعلة الآخرين وبالتالي يعتبرونهم مساءلين عن مسؤولياتهم في إدارة الموقع.

إن كان ثمة عدة مجموعات ومؤسسات مقررة كمديرة ينبغي عليك تعبئة ورقة العمل هذه بالتفصيل في أول مرة تُجري تقييم فعالية الإدارة. أما في التقييمات اللاحقة فلن تحتاج لتكرار هذه العملية إن بقيت ترتيبات الحوكمة دون تغيير يُذكر، ومع ذلك قد ترغب في تعبئة الأسطر الأخيرة حول «التحليل والاستنتاجات» و«التحديات» و«الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة» من أجل توثيق أي تغييرات أو تقدم مُحرز منذ التقييم السابق. في المقابل إن تلا التقييم السابق إعادة هيكلة كبيرة أو تغييرات جوهرية في ترتيبات حوكمة وإدارة الموقع وأي منطقة فاصلة موجودة ينبغي عليك تعبئة كامل ورقة العمل بالتفصيل. من أمثلة التغييرات الجوهرية إقرار أصحاب الحقوق كمديرين -مثلاً بإعادة أرض لسكان أصليين أو اعتراف قانوني بمجتمعات محلية.

إن لم يكن ثمة تحديد سابق لترتيبات الحوكمة لموقع تراث عالمي أو مكان تراثي آخر (أو أي منطقة فاصلة موجودة) فإنه لا غنى عن ورقة العمل هذه. العديد من تحديات الإدارة تنشأ عن ترتيبات حوكمة ضعيفة أو غير واضحة. من المهم عند تبين المديرين مراجعة المعلومات الموثقة في ورقة العمل 11 (حول القيم والسماوات) وورقة العمل 2 (حول العوامل المؤثرة في الموقع). استخدم ورقة العمل 11 للمساعدة في تحديد إن كانت مسؤوليات المديرين المعرفين تغطي كامل نطاق قيم الممتلك أو المكان التراثي. وإن اقتضى الأمر استخدام عمود «المسؤولية» في ورقة العمل 2 لمساعدتك في تبين من هو المدير.

#### أسئلة للتفكير:

- هل هو واضح من المديرين من بين الجهات الفاعلة؟ إن لم يكن كذلك فليّم؟
- هل ثمة إقرار بكل مدير من قبل الجهات الفاعلة الآخرين (خاصة إن كان المدير مسؤولاً عن إدارة أجزاء فقط من موقع التراث العالمي أو المنطقة الفاصلة أو موارد تراثية معينة فقط)؟ إن يكن ثمة إقرار، فليّم؟
- هل ماهية الأدوات والقوى التي تمنح كل مدير السلطة والدور والمسؤوليات في الموقع و/أو المنطقة الفاصلة واضحة؟ كيف تجعل هذه الأدوات والقوى المديرين مساءلين أمام الجهات الفاعلة الأخرى؟
- في حال تعدد المديرين هل هوية صاحب المسؤولية الرئيسية عن إدارة موقع التراث العالمي من الناحية التراثية واضحة؟ إن لم تكن كذلك فما التحديات الناشئة عن فصل مسؤولية الإدارة بين الموقع والمنطقة الفاصلة؟
- هل صلاحيات المدير الرئيسي للموقع كافية للدور المطلوب منه؟ هل هذه الصلاحيات والأدوات المرتبطة بها تكفل للمدير القوى الضرورية لتولي المسؤولية الرئيسية في إدارة الموقع؟
- هل ثمة تضارب أو تداخل بين مسؤوليات مختلف المديرين؟
- هل ثمة أوضاع معينة يكون فيها المديرين غير قادرين على ممارسة مسؤولياتهم أو غير راغبين بذلك؟ إن كان ثمة مثل هذه الأوضاع فليّم؟ وما يمكن عمله لمعالجتها؟
- هل هيكلية الحوكمة - بما فيها التفاعلات الضرورية بين مختلف المديرين- موثقة بوضوح وشفافة ويسهل الوصول إليها؟ هل هوية صاحب الصلاحية الرئيسية في اتخاذ القرار (أو القول الفصل) المتعلق بمختلف عمليات الإدارة واضحة؟
- هل ترتيبات الحوكمة منسجمة مع قيم موقع التراث العالمي أو المكان التراثي؟

#### تعبئة ورقة العمل 4ب

بينما استُخدمت ورقة العمل 4أ في تبيين المديرين تُستخدم ورقة العمل 4ب لتقييم مدى حُسن عمل المديرين فيما بينهم. حتى وإن كانت ترتيبات الحوكمة في الموقع المعني واضحة نسبياً وينخرط فيها عدد محدود من المديرين يبقى تعبئة هذه الورقة تمريناً مفيداً.

عندما يتعدد المديرون ذوو السلطات والمسؤوليات في إدارة الموقع والمنطقة الفاصلة (إن وُجدت) -كلياً وجزئياً- من الضروري ضمان وجود تعاون وتنسيق فعالين متبادلين. قد ينشأ عن السياق الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والإداري الذي يعمل فيه المديرون نوعٌ من الانفصال والتنافس بدل التنسيق والتعاون. ويمكن لذلك أن يدفع بكل مدير للسعي وراء أهدافه الخاصة، وهو ما يبرز بشكل خاص عندما لا يكون قد حُدِّدت أهداف لإدارة الموقع أو أن ما حُدِّد من أهداف غير كافٍ لإرشاد كامل نظام الإدارة. وللنتائج التي توصلت إليها في ورقة العمل 1ب أهمية خاصة هنا، حيث يمكن لطريقة العمل هذه أن تؤدي إلى تنافس على الموارد وازدواجية في الجهود.

يمكن إنجاز الكثير عندما يعمل المديرون معاً خاصة من خلال إقامة شركات فعالة في مختلف المستويات الإدارية. فبذلك يستطيع المديرون حشد الموارد معاً لتحقيق نتائج قد تكون بدت سابقاً مستحيلة أو عسيرة وتحرّي حلول مبتكرة لتحديات الإدارة.

صُمِّمت ورقة العمل 4ب لتتناول مجموعة من خمسة جوانب أو موضوعات يمكن أن تسهل أو تعيق التعاون بين المديرين. بوسعك دمج بعض الموضوعات المقترحة و/أو شمول موضوعات أخرى ملائمة لسياقات الحوكمة والإدارة المحددة التي تعمل فيها. يجري التقييم عبر مراجعة أوجه القوة والتحديات لكل موضوع. يقدم الجدول 5-1 عدداً من الأسئلة الإرشادية التي يمكن لك الاستفادة منها عند تعبئة ورقة العمل 4ب.

الجدول 5-1: أسئلة مقترحة عند تعبئة ورقة العمل 4ب.

الجوانب/الموضوعات	الأسئلة
وجود منصات واتفاقيات وعقود وإجراءات وموارد مالية للتنسيق والتعاون.	<p>هل ثمة منصة أو آلية للجمع بين المديرين في فترات منتظمة لمناقشة مسائل الإدارة وتيسير اتخاذ القرارات؟ إن لم تكن هذه موجودة هل من حاجة لها؟ إن كانت موجودة هل تعمل جيداً وهل حُدِّت وُرِصدت الموارد اللازمة لها؟</p> <p>هل خطة الإدارة (أو أداة التخطيط المماثلة) للموقع تشمل وصفاً لترتيبات حوكمة الموقع وأي منطقة فاصلة موجودة؟</p> <p>إن كان الموقع متسلسلاً هل من إطار تخطيط لإدارة الموقع ككل؟ إن كان ذلك الإطار موجوداً كيف يُنفَّذ؟ هل يوجد مؤسسة أو هيئة مختصة مسؤولة عن تنفيذه؟</p> <p>هل ثمة اتفاقيات رسمية بين المديرين لتيسير تبادل المعلومات حول إدارة الموقع والمنطقة الفاصلة (إن وُجدت)؟ إن لم تكن مثل هذه الاتفاقيات موجودة هل ثمة اتفاقيات أعم يمكن استخدامها كأساس لتيسير الإدارة التعاونية؟</p> <p>حيثما وُجد مثل هذه الاتفاقيات -حتى إن لم تكن كافية- هل تنص على أدوار ومسؤوليات كل مدير والموارد المتوفرة لتنفيذها؟</p> <p>هل ثمة اتفاقيات غير رسمية أو ترتيبات تبادل تعاوني بين المديرين؟ إن كان ضرورياً، كيف يمكن تمثيل وتوسيع مثل هذه الممارسات غير الرسمية لتشمل مديرين آخرين؟</p>
التشارك في المعلومات الهامة بين المديرين	<p>هل يجري التشارك في المعلومات الهامة بين كافة المديرين أو بين بعضهم فقط؟</p> <p>هل ثمة التزامات بالتشارك في أنواع معينة من المعلومات بين المديرين؟ إن لم يكن ذلك قائماً هل يجري التشارك في المعلومات بطرق غير رسمية؟</p> <p>كيف تُجمَع المعلومات وتُورَسَف؟ كيف تُجَعَل المعلومات متاحة لكافة المديرين؟</p>
اتساق السياسات والخطط	<p>هل ثمة اتساق بين أهم السياسات والخطط أم أنها تتداخل وأحياناً تتضارب فيما بينها؟</p> <p>هل ثمة قواعد وإجراءات واضحة حول كيفية إدماج خطة إدارة الممتلك والمنطقة الفاصلة (إن وُجدت) في كافة أدوات التخطيط الأخرى أو كيفية جعلها تتلاءم مع هذه الأدوات؟</p> <p>عندما يُطوّر عدة مديرين سياسات وخطط من شأنها التأثير على إدارة الموقع هل يُستشار المديرين الآخرون بشأن مضمونها؟ هل من متطلب للتشاور على الأقل مع المدير ذي المسؤولية الرئيسية في موقع التراث العالمي من الجانب التراثي؟</p> <p>عند وجود أوجه تضارب بين السياسات والخطط التي يضعها مختلف المديرين هل السياسة أو الخطة ذات الأولوية واضحة؟</p>
التنسيق - القدرة على العمل معاً بطريقة مخططة ومنظمة	<p>هل ثمة بروتوكولات أو اتفاقيات رسمية أو غير رسمية لدعم التنسيق بين المديرين؟</p> <p>هل ثمة فهم واضح للجوانب حيث أدوار واهتمامات مختلف المديرين متسقة، والجوانب التي قد تنطوي على صراع محتمل؟</p> <p>مَن صاحب المسؤولية الرئيسية في ضمان التنسيق والحوار المستمر بين كافة المديرين؟</p>
التعاون - القدرة على العمل معاً استناداً إلى أهداف مشتركة ومشاريع وآليات تخطيط ومتابعة مشتركة	<p>هل ثمة فهم واضح لدى المديرين للفرق بين التشاور والتعاون وتبادل المعلومات؟</p> <p>ما الطرق التي يتعاون المديرين من خلالها؟</p> <p>هل ثمة أهداف إدارة واضحة ومشاركة وتوافقية للموقع أو المكان التراثي؟ هل التزم كافة المديرين بتنفيذ الأهداف المتوافق عليها؟</p> <p>هل ثمة عمليات وممارسات توافقية لتحديد مشروعات مشتركة والتخطيط لها وتنفيذها؟</p> <p>هل ثمة عمليات وممارسات توافقية لمتابعة حالة صون الموقع وتقييم فعالية الإدارة؟</p>

#### تعبئة ورقة العمل 4ج

تتطلب الإدارة الفعالة انخراطاً فعالاً لأصحاب الحقوق في عمليات صنع القرار وعمليات الإدارة الأخرى. بينما تُحلّل ورقة العمل 4أ و4ب العلاقات بين المديرين تتناول ورقة العمل 4ج مستوى انخراط أصحاب الحقوق في إدارة الموقع والمنطقة الفاصلة (إن وُجدت).

يعتمد استخدام ورقة العمل 4ج على التّبين المسبق لمجموعات أصحاب الحقوق المنخرطين في الموقع وأي منطقة فاصلة موجودة عادةً من خلال ما يطلق عليه «تحليل الأطراف المعنية». ومع ذلك لاحظ أن تحليلاً للمعنيين يجرى عادةً لكل الجهات الفاعلة المنخرطين في الموقع ويشمل المديرين بهدف وصف اهتمامات وتأثيرات كل فاعل. ينصب تركيز ورقة العمل 4ج على أصحاب الحقوق وانخراطهم في إدارة الممتلك. تذكّر أن أصحاب الحقوق ذوي المسؤوليات المُقرّرة مجتمعياً عن إدارة الموقع (أو أجزاء منه) ينبغي أن يكونوا قد حدّدوا كمديرين (ورقة العمل 4أ). من المهم لاعتبار مجموعات أصحاب الحقوق مديرة، أن تحظى بإقرار الآخرين. يترتب على اعتبار أصحاب الحقوق مديرين مساءلتهم عن تنفيذ مسؤولياتهم الوصائية و/أو القانونية المتعلقة بإدارة الموقع أو المكان التراثي.

تقتضي تعبئة ورقة العمل 4ج فهماً معمّقاً (وليس عاماً) لمختلف مجموعات أصحاب الحقوق داخل الموقع ومناطقه الفاصلة. في منظر طبيعي ثقافي -على سبيل المثال- يمكن أن تشتمل مجموعات أصحاب الحقوق على السكان الأصليين والمجتمعات المحلية ذات الحقوق العرفية إضافة إلى ملاك الأراضي وأصحاب الأعمال والجماعات الدينية ذات الحقوق القانونية. قد يكون لكل مجموعة صلاتّ مختلفة بالمنظر الطبيعي الثقافي وسماتها وبالتالي توقعات واحتياجات مختلفة متعلقة بإدارتها. ومن المفيد إدراك التنوع ضمن كل مجموعة من مجموعات أصحاب الحقوق في عدة جوانب كالعمر والنوع الاجتماعي ومستوى السلطة. لذلك تتطلب تعبئة شاملة لورقة العمل 4ج، أن تتفكّر في مستوى المعرفة لديك حول كل مجموعة من مجموعات أصحاب الحقوق.

حيثما تبيّن أن معرفتك بمجموعة أصحاب حقوق غير كافية (الأمر الذي قد يتضح عند تعبئة ورقة العمل 4أ) اتّرك العمود الخاص بتلك المجموعة فارغاً، أي قُم بتعبئة الأسطر والأعمدة الخاصة فقط بأصحاب الحقوق الذين لديك معرفة كافية بشأنهم. بعد ذلك دَوّن في أسطر «الثغرات والتحديات» و«الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة» الحاجة لمعلومات تفصيلية أو تحليل وافي حول أصحاب الحقوق.

صُمّمت ورقة العمل هذه على شكل مصفوفة بحيث تكون مجموعات أصحاب الحقوق المختلفة مُدرّجة في أعلى كل عمود بينما تشتمل الأسطر على سلسلة من الأسئلة لكل مجموعة مُعرّفة. على الرغم من أن ورقة العمل هذه اتخذت شكل استبيان (بما أنه ينبغي عليك الإجابة عن نفس الأسئلة لكل مجموعة مختلفة) من المهم للغاية استخلاص استنتاجات عامة من تحليلك للمعلومات في ورقة العمل. لمساعدتك في هذه المهمة ثمة مجموعة أسئلة للتفكير أدناه.

مما سيساعدك على فهم فعالية الإدارة، تعبئة ورقة العمل لكل مجموعة معنيين. لكن إن أردت القيام بذلك قد تكون بحاجة إلى تعديل ورقة العمل 4ج. لاحظ أنه في بعض الأحيان قد يكون لبعض المعنيين نفوذ كبير على إدارة الموقع (أو أجزاء منه) على الرغم من عدم حيازتهم على مسؤوليات أو حقوق مُقرّرة مجتمعياً لممارسة هذا النفوذ.

### أسئلة للتفكير:

- هل تبيّن كافة مجموعات أصحاب الحقوق؟ هل حقوق كل مجموعة مفهومة جيداً؟
- هل حقوق مختلف المجموعات محترمة من قِبَل المديرين؟ هل الحقوق العُرفية محترمة بنفس قدر الحقوق القانونية؟
- هل تتعارض ممارسة بعض الحقوق العُرفية مع أهداف إدارة الموقع؟
- كيف يتوزع النفوذ بين مختلف مجموعات أصحاب الحقوق وضمن كل مجموعة؟ هل لبعض المجموعات نفوذ أكبر من مجموعات أخرى؟
- هل تساهم ممارسات أصحاب الحقوق إيجاباً في حماية وإدارة الموقع؟
- هل احتياجات أصحاب الحقوق مشمولة بفعالية ضمن نظام إدارة الموقع؟ إن كانت كذلك هل ثمة تشارِك مُنصف بين مختلف المجموعات في الفوائد التي يقدمها ممتلك التراث العالمي؟ إن لم تكن مشمولة ما أوجه التعارض الرئيسية التي ينبغي معالجتها؟
- هل تأثيرات الإدارة على أصحاب الحقوق إيجابية أو على الأقل محايدة؟
- هل مجموعات أصحاب الحقوق منخرطة في إدارة الموقع أم أنها تشعر بالإقصاء؟

## ورقة العمل 14: تقييم أدوار ومسؤوليات المديرين

ملاحظات/شرح	مستوى الانخراط في عمليات صناعة القرار	الأدوات الرئيسية وأوجه النفوذ الواقعة تحت تصرف المديرين في تنفيذ الصلاحيات	الدور المحدد والصلاحيات والمسؤوليات في إدارة الموقع	المجموعة أو المؤسسة المعترف بها كمدراء
	سجّل مستوى مسؤولية المدير عن تطوير وتنسيق واتخاذ قرارات بشأن إدارة الموقع والمنطقة الفاصلة	سجّل الأدوات القانونية أو التنظيمية أو العرفية الواقعة تحت تصرف المديرين؛ لخص بإيجاز أوجه النفوذ لدى المديرين	صف بإيجاز الأدوار المحددة/الصلاحيات/المسؤوليات في إدارة الممتلك والمنطقة الفاصلة	أدرج في هذا العمود أسماء المؤسسات أو المجموعات
				التحليل والاستنتاجات
				الثغرات والتحديات
				الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة

ورقة العمل 4ب: تقييم التنسيق والتعاون بين المديرين

ملاحظات/شرح	التحديات	أوجه القوة	الجوانب/المواضيع
			وجود منصات واتفاقيات وعقود وإجراءات وموارد مالية للتنسيق والتعاون
			التشارك في المعلومات الهامة بين المديرين
			اتساق السياسات والخطط ذات الصلة
			التنسيق - القدرة على العمل معاً بطريقة مخططة ومنظمة
			التعاون - القدرة على العمل معاً استناداً إلى أهداف مشتركة ومشروعات وآليات تخطيط ومتابعة مشتركة
			التحليل والاستنتاجات
			الثغرات والتحديات
			الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة

## ورقة العمل 4ج: تقييم انخراط أصحاب الحقوق في الإدارة

السؤال	ضع اسم مجموعة أصحاب الحقوق	ضع اسم مجموعة أصحاب الحقوق	ضع اسم مجموعة أصحاب الحقوق	ملاحظات/شرح
1. ما القضايا الرئيسية المؤثرة في المجموعة؟				
2. ما درجة وعي المجموعة بحقوقها (بما فيها الحقوق في موارد تراثية معينة واستخدامها) والتزاماتها أو تأثيرها في الموقع ومناطقه الفاصلة؟				
3. كيف ولأي درجة يُقَرُّ ويحترمُ المديرين ومجموعات أصحاب الحقوق الأخرى حقوق ومعارف هذه المجموعة؟				
4. ما طبيعة ودرجة أي تأثيرات سلبية ناشئة عن تفاعل هذه المجموعة مع الموقع على سماته وأصالته وسلامته؟				
5. هل تؤثر إدارة الموقع ومناطقه الفاصلة على ممارسات ومعتقدات المجموعة (بما فيها الوصول إلى الموارد) أو تقويضها؟ إن كانت تؤثر فما هي التأثيرات السلبية على هذه المجموعة؟				
6. ما طبيعة ودرجة أي تأثيرات إيجابية للمجموعة وممارساتها على سمات الموقع وأصالته وسلامته؟				
7. ما الفوائد المباشرة الناتجة عن الموقع للمجموعة؟ ما درجة اعتماد المجموعة على الموقع لفوائد اقتصادية وغيرها؟				
8. ما استعداد المجموعة وقدرتها على المشاركة في عمليات صناعة القرار المتعلقة بإدارة الموقع ومناطقه الفاصلة؟ وفق أي شروط أو ظروف؟				

## ورقة العمل 4ج: تقييم انخراط أصحاب الحقوق في الإدارة

السؤال	ضع اسم مجموعة أصحاب الحقوق	ضع اسم مجموعة أصحاب الحقوق	ضع اسم مجموعة أصحاب الحقوق	ملاحظات/شرح
9. ما النفوذ أو التأثير السياسي أو الثقافي النسبي للمجموعة على إدارة الموقع ومناطقه الفاصلة؟				
10. كيف تُنظَّم المجموعة فيما يتعلق بانخراطها ومشاركتها في الإدارة وما درجة تنظيمها؟ هل ثمة آليات محددة تُيسِّر انخراط المجموعة؟				
11. صِف طبيعة ودرجة مساهمة المجموعة في صناعة القرارات المتعلقة بإدارة الموقع؟ هل ثمة اتفاقيات أو ترتيبات رسمية أو غير رسمية قائمة بهذا الخصوص؟				
12. صِف الانخراط الفعلي للمجموعة في إدارة الموقع.				
13. استناداً إلى المعلومات أعلاه ضع وَصفاً عاماً قصيراً لانخراط المجموعة في حوكمة وإدارة الموقع وقدرتها على المشاركة.				
				التحليل والاستنتاجات
				الثغرات والتحديات
				الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة

## الأداة 5: الإطار القانوني والتنظيمي والعرفي



تُقيّم هذه الأداة كيف تدعم أو تعيق التشريعات والأنظمة والقواعد العرفية حماية وإدارة ممتلك التراث العالمي أو أماكن تراثية أخرى.

### الأهداف المحددة للأداة:

- مراجعة كيف يؤثر المزج بين أدوات سياسية وقانونية وتنظيمية وعرفية متنوعة وعلى مستويات مختلفة، في حماية الموقع وإدارته.
- فهم إن كان الإطار القانوني يوفر نصوصاً واضحة ومناسبة لحماية وإدارة الموقع ومناطقه الفاصلة.
- تقييم إن كانت الإلتزامات الدولية مدمجة بفعالية في السياسة والتشريع الوطني وإن كان ثمة ما يكفي من الدعم الحكومي لتنفيذ هذه الإلتزامات.
- تقييم القدرة على ترويج الامتثال وتطبيق تدابير إنفاذ حسب التشريعات والأنظمة والآليات والقواعد التقليدية ذات الصلة.
- تبيين طرق لتدعيم وتمتين الإطار القانوني وتنفيذه.

### معلومات أساسية

تستخدم كل دولة مجموعة متنوعة من الأدوات لتبني وحماية وصون وإدارة مواقع التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى فيها. تتراوح هذه الأدوات من نصوص دستورية وتشريعية إلى قواعد وتقاليد غير مكتوبة تناقلتها الأجيال (أنظر الصندوق 4-5). ومهما كانت أنواع هذه الأدوات فإنها تمثل جزءاً جوهرياً من نظام إدارة موقع التراث العالمي أو سواء من أماكن التراث. لذلك ينبغي فهم إن كانت هذه الأدوات مناسبة لضمان حماية الممتلك على المدى الطويل وإن كانت نافذة ومستخدمة بفعالية وإن كانت معروفة على نحو كافٍ للمديرين الذي يستمدون سلطاتهم منها وهل يستخدمونها جيداً (ورقة العمل 4).

لتيسير الإرشادات الخاصة بهذه الأداة يُستخدم مصطلح «الإطار القانوني» بأبعد من تعريفه الحرفي في التشريع القانوني والعرفي، إذ يشير إلى مزيج من الأدوات القانونية والتنظيمية والعرفية والسياسية المطبقة في موقع التراث العالمي أو المكان التراثي. قد يكون صعباً في ظروف معينة التمييز بين الأدوات القانونية (الأداة 5) وأدوات التخطيط (أنظر الأداة 6 التي تفتحص فعالية إطار التخطيط للإدارة). على سبيل المثال قد يكون بعض الأدوات مهماً للأداتين 5 و6 في نفس الوقت، حيث للعديد من الخطط صفة قانونية مما يجعلها أداة قانونية وأداة تخطيط معاً.

### للأداة 5 هدفان رئيسيان:

1. تقييم كفاية الإطار القانوني لإدارة فعالة لموقع التراث العالمي ومناطقه الفاصلة. تهدف ورقة العمل 5 لفهم كيف تدعم الأدوات المختلفة وتؤثر في حماية وإدارة موقع التراث العالمي على مستويات مختلفة (كالمستوى الدولي والعالمي والمحلي). تشمل هذه المراجعة أدوات تختص مباشرة بحماية التراث بالإضافة إلى نصوص قانونية أو تنظيمية أو عرفية أخرى قد تكون مؤثرة في حماية وإدارة الموقع (مثل استخدام الأراضي والتطوير الصناعي أو الزراعي والتعدين والسياحة والضرائب). كما تساعد في تبين الجوانب التي يمكن تحسينها في الإطار القانوني وكيف يمكن إجراء تطبيق واقعي لهذه التحسينات على المديين القصير والمتوسط.
2. مراجعة إن كانت الأدوات مطبقة بفعالية ومفروضة بشكل ثابت وتحديد التحديات الرئيسية المتعلقة بالامتثال والتطبيق (ورقة العمل 5ب).

ليست الغاية هنا انتقاد الأدوات المختلفة وإنما تقييم كيف تدعم أو تعيق إدارة الموقع وكيف تُطبَّق وكيف تُساعد المديرين في تناول العوامل المؤثرة في الموقع والاستجابة لها. قد يثير مثل هذا التحليل قضايا حساسة وهو ما يستدعي وعيك وفهمك لهذه الأدوات من البداية واستعدادك لمناقشتها بأسلوب صريح وتعاوني وبناءً.



#### الصندوق 4-5: أنواع الأدوات القانونية والتنظيمية والسياسية

يستخدم الناس والمؤسسات مجموعة متنوعة من الأدوات القانونية والتنظيمية والعرفية والسياسية لممارسة حقوقهم واتخاذ القرارات وتولي مسؤولياتهم في إدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي. ومن هذه الأدوات:

- **الاتفاقيات والتوصيات والمعاهدات الدولية** لحماية الثقافة والطبيعة عامة والتراث الثقافي والطبيعي بشكل خاص؛ وينشأ عن هذه التزامات من الدول الأطراف التي قبلت هذه الأدوات أو صادقت عليها. ينبغي ترجمة بعض هذه الالتزامات إلى تشريع وطني ليُصار إلى استيفائها وتطبيقها. كما يشمل هذا النوع من الأدوات إرشادات تُبين للدول الأطراف كيفية تطبيق هذه المعاهدات مثل «المبادئ التوجيهية لتنفيذ اتفاقية التراث العالمي».
- **التشريعات الوطنية والنصوص القانونية** الأخرى ذات الصلة القانونية -المنصوص عليها تشريعياً- مثل النصوص الدستورية والقوانين والمراسيم والأوامر التنفيذية. لكل دولة تراثيتها الخاصة في الأدوات القانونية. وتشمل هذه الأدوات الفرعية الداعمة كالأنظمة والقواعد والأدوات الأخرى ذات الأثر القانوني.
- **القواعد والممارسات التقليدية والعرفية** للسكان الأصليين والمجتمعات المحلية، وتشمل الممارسات والعمليات والتقاليد وقواعد السلوك وآليات استخدام الأراضي والقيود على استخدام الموارد المعتمدة على المعارف والمهارات المحلية. تساهم هذه الأنواع من الأدوات في حماية وإدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي رغم أنها قد لا تكون دائماً منسجمة مع التشريعات والنصوص القانونية.
- **السياسات والاستراتيجيات والخطط ذات الصلة** التي تُعرّف عادةً في بيان سياسة معين و/أو في الاستراتيجيات وخطط العمل الوطنية (مثل الاستراتيجيات الثقافية واستراتيجيات التنمية المستدامة واستراتيجيات التنوع الحيوي واستراتيجيات الطاقة الوطنية واستراتيجيات التطوير الحضري والخطط الوطنية للتكيف مع التغير المناخي).
- **الآليات المالية** التي تكون عادةً من اختصاص أدوات قانونية أخرى متصلة بالحوافز المالية. ومن أمثلتها خفض ضرائب العقارات والحوافز الضريبية أو الدفعات المقدمة لمُلاك العقارات للترويج لنشاط من أنشطة الصون أو تعزيز قدرة مؤسسات الإدارة على المحافظة على السياحة ورسوم الدخول لاستخدامها في الصون.



#### تعبئة ورقة العمل 15

لكل موقع تراثي إطاره القانوني الخاص المُشتمل عادةً على مزيج محدد ومتنوع من الأدوات. تساعدك ورقة العمل 15 في الحصول على لمحة عامة عن مختلف الأدوات ذات الصلة وطبيعة ترابطاتها. يجري ذلك من خلال إدراج كافة الأدوات ذات العلاقة وتسجيل أهدافها الرئيسية في نظام إدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي والمنطقة الفاصلة وتأثيراتها عليهما.

عند قيامك بإجراء تقييم فعالية الإدارة لأول مرة ينبغي أن تُعيّن ورقة العمل هذه بالتفصيل. أما في التقييمات المستقبلية قد يكفي تحديث الورقة أو تعديل طفيف على أجزاء منها، إذ أن الأدوات القانونية نادراً ما تُعدّل أو تُستبدل. من ناحية أخرى تتناول ورقة العمل أيضاً الممارسات التقليدية والعرفية، وهذه قد تتطور ما يستدعي مراجعة دقيقة لهذه الجوانب في التقييمات المستقبلية.

يشتمل الجدول 2-5 على سلسلة أسئلة تساعدك في استخلاص استنتاجات بشأن مختلف أنواع الأدوات وتبين القضايا الرئيسية التي تقتضي الاهتمام. على سبيل المثال قد تعمل أدوات معينة ضد جهود حماية موقع التراث العالمي أو المكان التراثي وتُعقدها. لذلك ينبغي أن يُلخّص العمود الأخير في ورقة العمل 15 إلى استنتاجات حول كيفية تفاعل الأدوات المختلفة والكيفية التي يعمل بها الإطار القانوني ككل. إن تبيّن أنّ أداة معينة تُمثل تحديات خاصة حدّد بوضوح الطرق التي تُشكّل من خلالها تحديات. احرص على تحديد أعمال المتابعة المبتغاة حتى وإن كانت هذه الأعمال خارج صلاحيات المديرين (مثل التعديلات على التشريعات). في مثل هذه الحالات يمكنك وضع الأعمال متصلةً بالكيفية التي يمكن للمديرين أن يعملوا من خلالها مع الجهات الفاعلة الآخرين للموازنة بين المتطلبات القانونية والتنفيذ الفعال لأهداف الإدارة.

الجدول 2-5: أسئلة مقترحة عند تعبئة ورقة العمل 15.

نوع الأداة	أسئلة مقترحة
الاتفاقيات والتوصيات والمعاهدات الدولية	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هل تعكس القوانين الوطنية الالتزامات والمسؤوليات المكلفة بها الدولة تبعاً للاتفاقيات والمعاهدات المصادق عليها من قِبَل الحكومة؟</li> <li>✓ هل المبادئ والالتزامات الواردة في الاتفاقيات والمعاهدات ذات الصلة بالموقع مألوفة ومفهومة للمديرين؟</li> </ul>
التشريعات الخاصة بالتراث وأنظمة إدارة الموقع وأي مناطق فاصلة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ما مستوى كفاية التشريعات التراثية لتبيّن مختلف فئات التراث (مثل المستوطنات البشرية التقليدية، المناظر الطبيعية الثقافية، التراث الصناعي أو تراث القرن العشرين)؟</li> <li>✓ هل تشمل التشريعات آليات لتنفيذ فعال لمتطلبات تلك التشريعات أم أن هذه الأخيرة تُكْمَلها أدوات أخرى تُفصّل كيفية تطبيق القانون مثل السياسات والأنظمة والمراسيم؟</li> <li>✓ هل تشمل التشريعات على مفهوم المنطقة الفاصلة؟ إن لم تكن كذلك فهل تشمل على نصوص لتحديد وحماية المناطق المحيطة بكل موقع تراث عالمي أو مكان تراثي؟</li> <li>✓ هل تشمل التشريعات على توجيهات للتنسيق وبشأن السلطة النسبية بين مختلف المؤسسات والتناغم مع الأنواع الأخرى من التشريعات (مثل قانون التخطيط)؟ هل تعمل التوجيهات لصالح التراث؟</li> <li>✓ هل تشمل التشريعات على نصوص لتطوير سلطة صنع القرار وتخصيص الموارد أو جعل هذه السلطة لا مركزية بهدف تسهيل الحوكمة على مستوى الموقع؟</li> <li>✓ هل ثمة نصوص لتيسير إبرام اتفاقيات رسمية للإدارة المشتركة مع مؤسسات حكومية أخرى ومنظمات أهلية وهيئات عامة أو خاصة والمجتمعات المحلية والسكان الأصليين؟</li> <li>✓ هل تشمل التشريعات متطلبات لتقييم الأثر؟</li> <li>✓ هل ينص القانون على جزاءات واضحة ومحددة لعدم الامتثال؟</li> </ul>
تشريعات وأنظمة أخرى لإدارة الموقع ومناطقه الفاصلة والمحيط الأوسع	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هل يشتمل الإطار القانوني على نصوص بشأن الموافقة الحرة والمسبقة والمستنيرة والعدالة البيئية والمشاركة العامة والمبدأ الوقائي؟</li> <li>✓ ما القوة النسبية للتشريعات التي تتناول التراث الثقافي والطبيعي مقارنةً بالتشريعات الأخرى (مثل تشريعات التنمية والطاقة والنقل)؟</li> <li>✓ هل يكفل الإطار القانوني إعطاء حماية مواقع التراث العالمي أولوية على المصالح الأخرى؟</li> </ul>
السياسات والاستراتيجيات	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ هل يعتبر التراث أولوية متقدمة في الإطار القانوني وإطار السياسات؟ ما المصالح الأخرى المنافسة؟</li> <li>✓ هل بُذلت جهود لإدماج ومواءمة حماية التراث في الإطار القانوني وإطار السياسات (مثلاً مع ما يتعلق بالبيئة واستخراج الموارد وتطوير البنية التحتية والسياحة)؟</li> <li>✓ هل ثمة سياسات واستراتيجيات حكومية تعمل ضد حماية قيم الموقع أو تُضعفها؟</li> </ul>

الجدول 5-2: أسئلة مقترحة عند تعبئة ورقة العمل 15.

نوع الأداة	أسئلة مقترحة
القواعد والممارسات العرفية	<p>هل تُمكن التشريعات والسياسات أصحاب الحقوق والمجتمعات المحلية من الوصول إلى الموقع والانتفاع من موارده دون الإضرار بقيمته؟ إن لم تكن كذلك فما العوائق التي تحول دونه؟</p> <p>هل يُقر الإطار القانوني المعرفة العرفية ونظم الإدارة التقليدية؟ هل يشمل الإطار نصوصاً للاعتراف بالسكان الأصليين والمجتمعات المحلية كهيئات قانونية وإبرام اتفاقيات إدارة مشتركة معها؟</p> <p>هل تشمل القواعد والممارسات العرفية آليات لمشاركة فعالة في اتفاقيات للإدارة المشتركة وتطبيقها؟</p> <p>هل ثمة قواعد وممارسات عرفية تعمل ضد حماية القيمة العالمية الاستثنائية للموقع أو تُضعفها؟</p> <p>هل يحظى القائمون التقليديون و/أو مجموعات أصحاب الحقوق ذوو المسؤوليات المُقرّة مجتمعياً عن إدارة موارد تراثية معينة بإقرار رسمي كمديرين؟ إن كانوا كذلك فهل ثمة آليات لدعم وتمتين قدراتهم على المشاركة وتأدية مسؤولياتهم العرفية؟</p>
الآليات المالية والحوافز والمثبطات	<p>هل ثمة أدوات قانونية واضحة تكفل تأدية الحكومة لمسؤولياتها في حماية وإدارة مواقع التراث العالمي؟ إن كان ثمة أدوات فهل هي مدمجة سواء في التشريعات الخاصة بالتراث أو في أدوات منفصلة؟</p> <p>هل ثمة آليات مالية واضحة لدعم أصحاب الحقوق في رعاية الموارد التراثية حيث لديهم حقوق ومسؤوليات خاصة؟</p> <p>هل ثمة أدوات مالية تشمل حوافز أو مثبطات تؤثر سلباً في حماية وإدارة الموقع على المدى القصير أو الطويل؟</p>
الأدوات المؤثرة في انخراط أصحاب الحقوق في الإدارة والمشاركة في الفوائد	<p>هل ثمة نصوص تشريعية تدمج التشارف والانخراط العامين في التخطيط للإدارة أو عمليات الإدارة الأخرى؟</p> <p>هل ثمة نصوص قانونية حول تشارف الحكومة وتعاونها مع السكان الأصليين في عمليات وممارسات الإدارة؟ هل تشمل هذه متطلبات تقاضي رسوم وموافقة مسبقة ومستنيرة؟</p> <p>هل ثمة نصوص تشريعية أو سياسات لإشراك فعلي للمجتمعات المحلية وأصحاب الحقوق في حماية وإدارة الأماكن التراثية؟</p> <p>هل ثمة ترتيبات تشريعية أو سياسية بشأن التشارف في الفوائد بين المديرين وأصحاب الحقوق؟</p>

### أسئلة للتفكير:

- هل التسمية القانونية للموقع على المستوى الوطني مناسبة فيما يتعلق بقيمته العالمية الاستثنائية؟ على سبيل المثال إن كان الموقع مدرجاً على قائمة التراث العالمي كمشهدية ثقافية هل ثمة اعتراف بهذه الفئة في التشريع الوطني؟
- هل كامل الموقع مغطى بنفس ذلك التشريع؟ إن لم يكن كذلك فما التحديات الناتجة؟
- بشكل عام هل يعتبر الإطار القانوني كافياً لحماية الموقع على المدى الطويل؟ هل الأدوات المختلفة المكوّنة لذلك الإطار القانوني مدمجة جيداً؟
- هل يعتبر الإطار القانوني كافياً لإدارة أي منطقة فاصلة موجودة فيما يتعلق بقيم الموقع؟
- هل يُيسر الإطار القانوني إدارة فعالة أم أنه يشتمل على قوانين أو سياسات أو أنظمة تعيق الإدارة؟
- هل ثمة أوجه لعدم الاتساق أو اختلافات بين القواعد والأنظمة الخاصة بالتراث وتلك الواردة في أدوات أخرى؟ إن كان ثمة أوجه عدم اتساق هل تؤثر النصوص والممارسات في الأدوات غير الخاصة بالتراث سلباً على حماية وإدارة الموقع؟
- هل الأدوات القانونية متوافقة مع القواعد والممارسات العرفية وداعمة لها؟
- هل يتسم الإطار القانوني بالكفاية لضمان انخراط ومشاركة أصحاب الحقوق في حوكمة وإدارة الموقع ومناطقه الفاصلة؟
- ما الجوانب التي يمكن تحسينها في الإطار القانوني؟ أي من هذه الجوانب يقع ضمن صلاحية المديرين أو يمكن أن يتأثر بهم؟

### تعبئة ورقة العمل 5ب

كثيراً ما تنشأ تحديات من تطبيق الأدوات وليس من الأدوات بحد ذاتها. تساعدك ورقة العمل هذه في تقييم إن كانت الأدوات القانونية والعرفية الرئيسية لإدارة وحماية الموقع ومناطقه الفاصلة مطبقة وناظمة بفعالية بالإضافة إلى تبيين التحديات الرئيسية للامتثال. لذلك اختر لتعبئة ورقة العمل 5ب الأدوات الرئيسية (من تلك المدرجة في ورقة العمل 5أ) المرشدة للإدارة من ناحية تراثية خاصة تلك التي تنص على ماهية الاستعمالات والأنشطة المسموحة (أو غير المسموحة) في الموقع ومناطقه الفاصلة. كذلك اشمل في اختيارك تلك الأدوات التي يمكن أن تساعدك في معالجة أهم العوامل المؤثرة في الموقع التي تبيّن في الأداة 2.

يعتمد الضبط الفعال للاستعمالات والأنشطة على مزيج من الوعي والتطبيق الطوعي للقواعد والأنظمة والحوافز والإيحاء للفعال للقوانين والأنظمة. إن كانت القواعد والأنظمة معقدة أو غير واضحة أو مكلفة التطبيق سيتردد المعنيون في الامتثال لها. ثمة طرق عديدة للتشجيع على الامتثال كجعل القواعد والأنظمة واضحة ومفهومة ونشرها على نطاق واسع (مثلاً من خلال حملات التوعية أو برامج تغيير السلوكيات). كذلك مما يشجع على الامتثال الحوافز المالية مثل التخفيضات الضريبية والدعم المالي.

عند عدم امتثال المعنيين طوعاً للقواعد أو ترددهم في احترامها ينبغي أن يكون لدى الحكومة و/أو المديرين آليات لإنفاذها. ويفضل التشجيع على الامتثال عوضاً عن التهديد بالملاحقة القانونية والعقاب. يتطلب إنفاذ القواعد والأنظمة ضبط الأنشطة غير القانونية وفرض الجزاءات.

## ورقة العمل 15: تقييم الإطار القانوني

الأدوات	اسم الأداة	وصف مختصر للأداة	الجهات الفاعلة الرئيسية المسؤولة عن التنفيذ	قضايا رئيسية/ملاحظات
الاتفاقيات والتوصيات والمعاهدات الدولية				
التشريعات الخاصة بالتراث وأنظمة إدارة الموقع وأي مناطق فاصلة				
تشريعات وأنظمة أخرى لإدارة الموقع ومناطقه الفاصلة والمحيط الأوسع				
السياسات والاستراتيجيات				
القواعد والممارسات العرفية				
الآليات المالية والحوافز والمثبطات				
الأدوات المؤثرة في انخراط أصحاب الحقوق في الإدارة والمشاركة في الفوائد				
التحليل والاستنتاجات				
الثغرات والتحديات				
الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة				

## ورقة العمل 5ب: تقييم الامتثال وتنفيذ الإطار القانوني

السؤال	الإجابة/الشرح	الفرص والتوصيات
<b>المعرفة بالقواعد ووضوحها</b>		
1. هل القواعد واضحة فيما يتعلق بالأعمال والممارسات والسلوكيات الممنوعة في الموقع ومناطقه الفاصلة؟		
2. هل تلك القواعد مُعمّمة بوضوح (مثلاً من خلال مطبوعات أو منصات رقمية) على أولئك المطلوب امتثالهم لها؟ في حالة الأنظمة التقليدية هل القواعد والمحظورات العرفية مفهومة ومحترمة؟		
<b>القبول والامتثال والمنع</b>		
3. هل يقتضي الامتثال للقواعد والمتطلبات القانونية بذل جهد كبير (إدارياً ومالياً وفنياً)؟		
4. إن كانت القواعد والمتطلبات القانونية متعددة ومعقدة، هل ثمة آليات تساعد المعنيين على فهمها؟ على سبيل المثال هل نُشرت معلومات عنها وُعممت على نطاق واسع؟ هل ثمة توعية منتظمة حول الأنشطة غير القانونية؟		
5. هل ثمة حوافز (مثل التخفيضات الضريبية والدعم والمساعدة الفنية والمهنية) لمساعدة المعنيين على الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية؟		

## ورقة العمل 5ب: تقييم الامتثال وتنفيذ الإطار القانوني

السؤال	الإجابة/الشرح	الفرص والتوصيات
<b>القبول والامتثال والمنع</b>		
6. هل يستطيع الناس التواصل بسهولة مع سلطات الإدارة المُنقّدة أو المُنقّدة للقواعد لطلب توضيحات حول المسموح والمحظور؟		
7. هل تساعد المجتمعات المحلية في أنشطة الامتثال والمنع؟		
<b>قوى الإنفاذ والتنسيق بين الجهات الفاعلة</b>		
8. هل للمديرين صلاحيات قانونية لإنفاذ كل أو أجزاء من الإطار القانوني والعُرْفِي (مثلًا بفرض عقوبات أو غرامات مالية) أم يعتمدون في ذلك على مؤسسات أخرى أو جهات فاعلة أخرى؟		
9. إن كانت مسؤولية إنفاذ القواعد والمتطلبات القانونية مناهة بجهات فاعلة أخرى فهل صلاحيات كل منهم ونطاقاتها واضحة؟		
10. عندما تنشأ ضرورة للتعاون في إنفاذ القوانين والأنظمة هل ثمة إجراءات واضحة للتعاون بين الجهات الفاعلة؟ هل ثمة احترام للإجراءات؟		

## ورقة العمل 5ب: تقييم الامتثال وتنفيذ الإطار القانوني

السؤال	الإجابة/الشرح	الفرص والتوصيات
<b>القدرة على الإنفاذ</b>		
11. هل للفاعلين ذوي صلاحيات الإنفاذ سلطة كافية لممارسة صلاحياتهم؟ هل يحظى أولئك الجهات الفاعلة بتمويل كافٍ؟ إن لم يكن كذلك هل يمثل الفساد مشكلة؟		
12. هل ضُبط عدم الامتثال والأنشطة غير القانونية أمر يسير؟ هل تُجرى أعمال تفتيش ودوريات وتُمارس أساليب مراقبة؟ هل تُساهم المجتمعات المحلية في ذلك؟		
13. هل ثمة موارد فنية ومالية كافية لإنفاذ وافٍ للقوانين (من خلال أعمال التفتيش والدوريات وأساليب المراقبة)؟		
<b>الجزاء المفروضة</b>		
14. إن تبيّن وجود عدم امتثال أو أنشطة غير قانونية هل تُتخذ إجراءات قانونية دائماً؟ هل ثمة عملية متسقة ومنهجية لإنفاذ القانون تتبّعها السلطات العامة (بما فيها القضائية) لفرض جزاءات؟		
15. هل ثمة فرض منهجي للجزاءات بعد تبيّن وجود عدم امتثال أو أنشطة غير قانونية؟		
16. لأي درجة كانت الجزاءات والإجراءات القانونية فعالة كرادع لعدم تكرار الخروقات والمخالفات؟		
		التحليل والاستنتاجات
		الثغرات والتحديات
		الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة

## الأداة 6 إطار التخطيط للإدارة



تساعدك هذه الأداة في تشكيل صورة عامة عن فعالية إطار التخطيط وتُقيّم إن كانت خطة الإدارة أو أي أداة تخطيط رئيسية أخرى مناسبة لإرشاد إدارة الموقع.

### الأهداف المحددة للأداة:

- مراجعة كيف تؤثر أدوات التخطيط المختلفة -في مختلف المستويات التنظيمية والنطاقات الجغرافية- في حماية وإدارة موقع التراث العالمي أو أي مكان تراثي آخر ومناطقه الفاصلة.
- فهم إن كانت الخطط المختلفة الخاصة بالموقع مدمجة جيداً في أدوات التخطيط الأوسع.
- تقييم كفاية خطة الإدارة أو أي أداة تخطيط أخرى مستعملة في إرشاد إدارة الموقع.

### معلومات أساسية

توضع خطط متنوعة لمعظم مواقع التراث العالمي خاصة إن كانت هذه المواقع تغطي مساحات كبيرة كالمحميات الطبيعية والمناظر الطبيعية الثقافية والمستوطنات الحضرية. تُطوّر هذه الخطط عادةً من قِبَل مؤسسات مختلفة وتُطبّق في مناطق جغرافية مختلفة ونطاقات مكانية وتقسيمات إدارية متعددة. حتى على مستوى الموقع نفسه قد يوجد خطط متنوعة كخطة الإدارة وخطة الصون وخطة إدارة المخاطر وخطة إدارة الأنواع الغازية. لذلك قد تتداخل الخطط دون وجود تناغم للنصوص فيما بينها. في بعض الحالات يمكن لنصوص واردة في خطة ما أن تتضارب مع التدابير الواردة في أخرى أو تُحبطها.

تُحدّد هذه الأداة وتُراجع الخطط التي تنطبق على الموقع ومناطقه الفاصلة ومحيطه الأوسع ومدى فعالية **إطار التخطيط** في حماية الموقع وإدارته. من بين هذه الخطط المختلفة تلعب خطة إدارة الموقع دوراً مركزياً. لاحظ أنه في بعض المواقع قد يكون اسم هذه الخطة مختلفاً (مثل خطة الصون وخطة الحماية). تركز ورقة العمل 6 أ على إطار التخطيط المتعلق بموقع التراث العالمي أو المكان التراثي الآخر.

لا يمثل وجود خطة للإدارة أو أداة تخطيط مشابهة ضماناً بحد ذاته لوجود عمليات تخطيط ملائمة أو لكونها فعالة. قد تكون خطة الإدارة مثلاً قديمة أو غير مناسبة مضموناً ونوعيةً أو غير مطبقة. تساعدك ورقة العمل 6 ب في تحليل كفاية خطة الإدارة أو أداة التخطيط الأخرى من حيث:

- نطاقها واندماجها مع إطار التخطيط الأوسع.
- وضوحها وواقعية ما تبتغي تحقيقه في إطار زمني محدد ووفق الموارد المتاحة.
- وثاقه صلتها بالنتائج المرجوة والأعمال المخطط لها المتعلقة بقيم الموقع وأهداف الإدارة والعوامل المؤثرة في الموقع.
- كيفية متابعة وتقييم تنفيذها.

في حال عدم وجود خطة أو أداة تخطيط مشابهة لن يكون بوسعك تعبئة ورقة العمل 6 ب. في هذه الحالة ناقش سبب عدم وجود خطة وما نوع الخطة اللازمة وما الذي ينبغي عمله لتطوير خطة فعالة. تستطيع تعبئة الأسطر الأخيرة من ورقة العمل هذه لتوثيق استنتاجاتك وأعمال المتابعة مع ترك بقية الورقة فارغة. في المواقع المتسلسلة تحتاج بالإضافة إلى خطة الإدارة إطاراً شاملاً للتخطيط الإداري (مما يطلق عليه أحياناً «استراتيجية») لإيجاد تناغم في إدارة كافة الأجزاء المكوّنة للموقع خاصة عندما تقع هذه الأجزاء ضمن سلطات مختلفة.

### تعبئة ورقة العمل 6أ

قد تتسم أطر التخطيط بتنوع كبير وفق نوع وحجم موقع التراث العالمي أو المكان التراثي. على سبيل المثال قد يختص مَعْلَمٌ مُفردٌ بخط أقل مما يوضع لمستوطنة حضرية أو محمية طبيعية كبيرة. تَجْمَعُ ورقةُ العمل هذه معلومات حول مستوى وتعقيد إطار التخطيط وتُساعدك في تحليل كيف تؤثر الخطط المختلفة في حماية وإدارة الموقع وكيف تدعمهما. وتساعدك كذلك في فهم التراتبية بين الخطط بما في ذلك ما يتعلق بنطاقها وإطارها الزمني وصفتها القانونية. من شأن ذلك إتاحة أساس جيد لتحديد إن كانت خطة العمل أو أداة التخطيط الرئيسية مدمجة جيداً في إطار التخطيط (وهو ما يتصل بتعبئة ورقة العمل 6ب)

صُمِّمَت ورقة العمل 6أ مشابهةً لورقة العمل 5أ («الإطار القانوني والتنظيمي والعرفي»). يتصف إطار التخطيط عامةً بنطاق أضيق من الإطار القانوني، أي أن تركيز التحليل الذي سَتُجرِّبه سينصب غالباً على خطط المستوى المناطقي أو المحلي (أنظر إطارَ تخطيط نموذجي في الشكل 3-2). في حين تقتضي منك ورقة العمل التركيز على الخطط التي ترشد أو تؤثر عميقاً في إدارة الموقع ينبغي عليك عدم استثناء الخطط الأوسع حيث قد يكون في بعضها عناصر يمكن أن تكون ذات تأثير كبير على الموقع (مثل إنشاء مطار أو بنية تحتية كبرى).

ضَع في العمود الأخير («قضايا رئيسية/ملاحظات») استنتاجات قصيرة لكل خطة تتناول: 1) كيف تؤثر تلك الخطة على حماية وإدارة ممتلك التراث العالمي؛ 2) شكل علاقة تلك الخطة بخطة إدارة الممتلك أو منطقتها الفاصلة أو كيف تؤثر فيها؛ 3) أي قضايا أخرى ناشئة من مضمون أو تطبيق الخطة. باستخدام «أسئلة للتفكير» أدناه في الأسطر الثلاثة الأخيرة من ورقة العمل بوسعك تطوير استنتاجات حول كفاية إطار التخطيط وتحديد أعمال المتابعة اللازمة. من المهم عند تطوير استنتاجاتك أن تتناول بشيء من التفصيل الصلات بين خطة الإدارة الرئيسية أو أداة التخطيط الرئيسية للموقع والخطط الأخرى.

### أسئلة للتفكير:

- هل من الواضح أيُّ من الأدوات أداة التخطيط الرئيسية المرشدة لإدارة الموقع؟ هل تُسمى أداة إدارة (أو تحمل اسماً مماثلاً)؟
- هل خطة الإدارة مدمجة جيداً مع أدوات التخطيط الأخرى المؤثرة في إدارة الموقع (ومنها الخطط ذات النطاق المناطقي الواسع مثل خطط استعمال الأراضي وخطط السياحة المنطقية والمخطط الرئيسي)؟
- في حال وجود تباينات بين النصوص الواردة في خطة الإدارة وتلك الواردة في خطط أخرى هل من المفهوم أن نصوص خطة الإدارة تُسود على نصوص سواها؟
- هل يتسم إطار التخطيط العام بالكفاية لإدارة فعالة للموقع؟
- هل يتسم إطار التخطيط بالكفاية لإدارة فعالة لأي منطقة فاصلة موجودة؟
- ما الجوانب في إطار التخطيط التي يمكن تحسينها؟ أيُّ من هذه الجوانب يقع ضمن صلاحيات المديرين المسؤولين عن الموقع أو يمكن أن يتأثر بهم؟

### تعبئة ورقة العمل 6ب

تفحص ورقة العمل هذه كفاية خطة الإدارة للموقع ومناطقه الفاصلة. مبدئياً ينبغي أن تكون خطة الإدارة أداة التخطيط الرئيسية المرشدة لإدارة ممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي. أحياناً قد تحمل خطة الإدارة عنواناً مختلفاً (مثل خطة الصون أو خطة الحماية).

ينبغي إعداد خطة الإدارة على أساس عملية شاملة للتخطيط للإدارة. قد يتسم سياق وطبيعة خطط الإدارة بتنوع كبير حسب نوع الموقع. كما تعتمد خطة الإدارة على خصائص نظام إدارة الموقع. في بعض الحالات ثمة نظام إدارة رسمي موافق عليه من قِبَل السلطة المعنية، وفي حالات أخرى ثمة خطط أقل رسمية وُضعت لتكون بمثابة وثيقة توجيهية. غالباً ليس ثمة خطط إدارة مكتوبة للمواقع ذات نظم الإدارة التقليدية، بل قد يكون لها أدوات و/أو عمليات تخطيط أخرى. في حين لا تُعتبر خطط الإدارة إلزامية للمواقع التراث العالمي فإنها تمثل (أو يجب أن تمثل) عنصراً جوهرياً في أي نظام إدارة فعال.

صُممت ورقة العمل 6ب على شكل استبيان لمساعدتك في تقييم كفاية خطة الإدارة، لذلك تُركِّز بشكل رئيسي على بنية وتقديم ومضمون الخطة. أما المسائل المتعلقة بكفاية عمليات التخطيط للإدارة فستكون موضع تحليل أكثر تفصيلاً في الأداة 8 («عمليات الإدارة»). بعدئذ تساعدك الأداة 9 («تنفيذ تدابير الإدارة») في تقييم إن كانت الخطة تنفَّذ بفعالية. حيثما لا يوجد خطة إدارة أو أداة تخطيط مشابهة يرحب أن يكون استعمال الأداةين 8 و9 محدوداً.

## ورقة العمل 16: تقييم إطار التخطيط للإدارة

اسم الخطة	الإطار المناطقي للخطة	مستوى المصادقة*	سنة إتمام الأداة أو آخر مراجعة	سنة بدء التنفيذ	السنة المحددة لإتمام التنفيذ أو المراجعة التالية	وصف وجيز للخطة	قضايا رئيسية/ملاحظات
<p>*ق - الخطة تتمتع بقوة القانون  ح - الخطة موافق عليها من الحكومة لكنها ليست أداة قانونية  ر - الخطة موافق عليها لكنها غير مُقرّة كأداة رسمية للحكومة  ج - الخطة منجزة لكنها غير موافق عليها رسمياً أو غير مطبقة  م - الخطة مُسودة  ص - الخطة منتهية الصلاحية رسمياً لكنها لا تزال مستخدمة</p>							
التحليل والاستنتاجات							
الثغرات والتحديات							
الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة							

## ورقة العمل ٦ب: تقييم أداة التخطيط الرئيسية

اسم أداة التخطيط المقيّمة:

السؤال	الإجابة	الفرص والتوصيات
المتطلبات التشريعية والنظامية وغيرها		
1. هل الخطة متطلب قانوني أو نظامي؟		
2. هل الإطار الزمني/مدة الخطة مقررة بموجب القانون أو أدوات نظامية أخرى؟ إن لم يكن كذلك، فكيف حدّد الإطار الزمني؟ هل الإطار الزمني مناسب؟		
3. هل الجهات الفاعلة مسؤولة عن تطوير وتنفيذ الخطة محدّدة بوضوح في التشريع أو أدوات نظامية أخرى؟ إن لم تكن محددة هل من الواضح هوية المسؤول عن تطوير الخطة وكيف؟ ما تأثيرات ذلك على إعداد الخطة ومضمونها وتنفيذها؟		
4. هل تُكرّس الخطة العمليات التشاركية؟ هل يعتبر التشاور العام بما في ذلك تعميم مسودة الخطة على الجمهور متطلباً قانونياً؟		
5. هل عملية الموافقة واضحة وبما يشمل تحديد هوية من ينبغي إشراكه؟ هل العملية سهلة نسبياً أم أنها معقدة وتستغرق وقتاً طويلاً مما يؤدي إلى التأخير في تنفيذ الخطة؟		

## ورقة العمل ٦ب: تقييم أداة التخطيط الرئيسية

الفرص والتوصيات	الإجابة	السؤال
<b>سياق التخطيط والاندماج مع أدوات التخطيط الأخرى</b>		
		6. هل ثمة مصادر تمويل محددة متوفرة لتطوير الخطة أم أن إعدادها يعتمد على تمويل استثنائي (مثلًا من منح الداعمين)؟
		7. هل غاية الخطة ونطاقها مُعرَّمان بوضوح فيما يتعلق بإطار التخطيط العام؟ هل تُقَر الخطة وتُراعي بشكلٍ كافٍ متطلبات التراث العالمي (مثل المحافظة على القيمة العالمية الاستثنائية)؟
		8. هل تنسجم الخطة وتتكامل مع أدوات التخطيط الأخرى المؤثرة في إدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي؟
		9. هل طُوِّرت الخطة عبر عملية تصميم مشتركة (أي عملية انخرط فيها كافة المديرين المسؤولين عن تنفيذها)؟
		10. هل انخرط أصحاب الحقوق والمعنيون الرئيسيون في تطوير الخطة؟ هل أدمجت مساهماتهم في الخطة؟
<b>تقديم ومضمون الخطة</b>		
		11. هل الخطة متاحة باللغات المحلية؟ هل يسهل على أصحاب الحقوق والأطراف المعنية والجمهور الوصول إليها؟
		12. هل الخطة حسنة التقديم ومكتوبة بلغة سهلة وواضحة؟ هل يسهل فهم الخطة من قِبَل المطلوب منهم تنفيذها (مثل العمال المَهْرَة والأخصائيين الفنيين وكبار الإداريين)؟

## ورقة العمل ٦ب: تقييم أداة التخطيط الرئيسية

الفرص والتوصيات	الإجابة	السؤال
<b>تقديم ومضمون الخطة</b>		
		<p>13. هل تُبدي الخطة الاحترام لأعراف وتقاليد أصحاب الحقوق الداعمين لحماية وصون الموقع ومناطقه الفاصلة وتُتسق معها؟</p>
		<p>14. هل الخطة مبنية على قاعدة معلومات مناسبة وهامة تشمل المعرفة التقليدية (إن كانت هذه ذات صلة)؟</p>
		<p>15. هل يقدم مضمون الخطة توجيهاً واضحاً لمجمل إدارة الموقع؟ هل مضمون الخطة واضح عندما يكون سينفذ من قِبَل عدة مديرين؟</p>
		<p>16. هل قيم وأهداف إدارة الموقع أو المكان التراثي مُعرّفة بوضوح في الخطة؟ هل هي مربوطة بالنتائج المرجوة والأطر الزمنية المحددة؟</p>
		<p>17. هل تُحدد الخطة نتائج مرجوة لإدارة الموقع أم أنها تحدد الأعمال فقط؟</p>
		<p>18. هل تُحدد الخطة نتائج مرجوة متعلقة بالتنمية المستدامة والفوائد لأصحاب الحقوق والمجتمعات المحلية؟ هل يتعارض أي من هذه النتائج المرجوة مع حماية قيم الموقع أو يضعفها؟</p>

## ورقة العمل ٦ب: تقييم أداة التخطيط الرئيسية

الفرص والتوصيات	الإجابة	السؤال
<b>تقديم ومضمون الخطة</b>		
		<p>19. هل تشمل الخطة معلومات عن العوامل المؤثرة في الموقع؟ هل ترتبط النتائج المرجوة وأعمال الإدارة التي حدّدت ارتباطاً واضحاً بتلك العوامل؟</p>
		<p>20. هل توفر النتائج المرجوة وأعمال الإدارة المحددة في الخطة استجابة مناسبة لأهم العوامل المؤثرة في الموقع وأكثرها إلحاحاً؟</p>
<b>الموارد والالتزام والقدرة على التنفيذ</b>		
		<p>21. هل ثمة إرادة سياسية ومؤسسية لتنفيذ الخطة؟ في حال أن الخطة ليست أداة قانونية هل هذه الإرادة موجودة؟ في حال أن الخطة ستُطبّق من قِبَل مديرين مختلفين هل هذه الإرادة موجودة؟</p>
		<p>22. هل تشمل الخطة برنامج أعمال معرف جيداً؟ هل لكل عمل إطار زمني وأولوية منصوص عليهما وموارد مخصصة وتحديد واضح لمسؤولية التنفيذ؟</p>
		<p>23. هل برنامج الأعمال واقعي من حيث الإطار الزمني والقدرات البشرية والمالية؟ هل يمكن بسهولة ترجمة برنامج الأعمال إلى خطط عمل سنوية (أو متعددة السنوات)؟</p>

## ورقة العمل ٦ب: تقييم أداة التخطيط الرئيسية

الفرص والتوصيات	الإجابة	السؤال
<b>المتابعة والمراجعة</b>		
		24. هل تدعم الخطة عملية للمتابعة والمراجعة خلال مدة المشروع؟
		25. هل تشمل الخطة على مؤشرات أو وسائل أخرى لتقييم كيف يجري تحقيق النتائج المرجوة أم أنها قائمة فقط على مجموعة من الأعمال المنقّذة والمخرجات الناتجة؟
		26. هل تتطلب الخطة تنفيذ تقييم قبل مراجعتها أو وضع مسودة لخطة جديدة؟ في حال تطلّب الأمر تقييماً نهائياً هل أدرج الوقت اللازم والموارد الضرورية في الخطة الحالية؟
		27. هل تتيح دورة الإدارة وقتاً كافياً لتطوير والموافقة على خطة جديدة قبل انتهاء الإطار الزمني للخطة السابقة؟
		التحليل والنتائج
		الثغرات والتحديات
		الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة

## الأداة 7 الاحتياجات والمدخلات

تُقيّم هذه الأداة إن كانت القدرات البشرية الحالية والموارد المالية والمادية والتكنولوجية مناسبة لإدارة الموقع بفعالية.

### الأهداف المحددة للأداة:

- أ. معرفة إن كان قد أُجري تقييم شامل للاحتياجات لتبَيّن المدخلات اللازمة لإدارة فعالة للموقع ووضع معيار لتقييم الاحتياجات في ضوء الموارد الحالية.
- ب. تقييم القدرات والكفاءات البشرية الموجودة مقارنةً بالاحتياجات.
- ج. تقييم مستويات التمويل الحالية مقارنةً بالاحتياجات وضمان ذلك التمويل.
- د. تقييم كفاية البنية التحتية والمعدات والمرافق ونظم المعلومات مقارنةً بالاحتياجات.
- هـ. تقييم إن كان ثمة موارد مناسبة لإدارة فعالة للموقع وإن كانت هذه الموارد مستخدمة على الوجه الأمثل.

### معلومات أساسية

- المدخلات (أو الموارد) هي «وقود» نظام إدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي. لتقييم كفاية الموارد الموجودة (القدرات البشرية، التمويل، المرافق، المعدات، نظم المعلومات) تحتاج أن تفهم:
- المستوى المطلوب من الموارد.
  - مدى توفر هذه الموارد.
  - إن كانت الموارد الموجودة مستخدمة على أمثل الوجوه فعالية وكفاءة.

يؤثر مستوى وكفاية واتساق الموارد الموجودة تأثيراً كبيراً في القدرة على إدارة الممتلك والمناطق الفاصلة بفعالية. إلا أن عدم كفاية الموارد ليس مَنشأ كل القضايا، إذ ثمة قضايا تنشأ من كيفية تخصيص الموارد مقارنةً باحتياجات الإدارة أو بسبب جودة الموارد. على سبيل المثال قد يكون أعضاء الفريق ملائمين بشكل عام لكن قد لا يكون لدى بعضهم الكفاءات التخصصية اللازمة أو قد يفتقرون للدعم المؤسسي لتطبيق بعض ما لديهم من كفاءات.

تقتضي الأداة 7 أن تُنظر في توفر وكفاية الموارد في مختلف عناصر نظام إدارة ممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي. لذلك تعتمد كيفية استخدامك لهذه الأداة وأوراق العمل المرفقة بها على تعقيد ترتيبات حوكمة الموقع وعدد المديرين المنخرطين. يوفر العمل الذي تتطلبه تعبئة ورقة العمل 4 حول تبَيّن المديرين أساساً جيداً لاستخدام الأداة 7. في حال كانت المسؤولية عن الموقع والمناطق الفاصلة مناهة بعدة مديرين يفضل أولاً فهم الموارد المتوفرة لكل مدير ثم تجميع وتقييم كافة الموارد المتوفرة، أي أنك تحتاج لتقييم كفاية الموارد المتوفرة لكل مدير وكفايتها مجتمعةً لنظام الإدارة ككل. تعتبر هذه النظرة الشمولية هامة لأنه يمكن في بعض الحالات سد ثغرات الموارد التي تبَيّنت لدى مدير ما من خلال استخدام أفضل للموارد المتوفرة لمدير آخر.

علاوةً على ذلك يقتضي منك إدراكك تامّ لحقيقة كفاية الموارد المتاحة لكل مدير أو عدم كفايتها تبَيّن مستوى الموارد الكافي لتنفيذهم مسؤولياتهم بفعالية، وهذه ليست بالمهمة السهلة إذ تتطلب ما يُعرّف عادةً بتقييم الاحتياجات من أجل وضع معيار يُقارن وفقاً له الموارد المتوفرة.

يمكن لاحتياجات الموارد على مستوى كل مدير ومجموعة أن تتذبذب مع الوقت حسب حالة صون الموقع والعوامل المؤثرة فيه. فقد يعمل موقع تراث عالمي غير معرّض لتهديدات كبيرة بمستوى معين من الموارد، لكن إن زادت التهديدات سيكون ثمة حاجة لموارد أكثر. كذلك يمكن أن ينشأ عن الانتقال من موسم لآخر حاجة لمستوى مختلف من الموارد مثلاً في حالة الاستجابة لفترات تشهد معدلات زيارة أعلى.

يستدعي فهم احتياجات الموارد أن تستفيد من التحليل والمخرجات في الأدوات السابقة. على سبيل المثال إن كنت قد استنتجت في الأداة 1 أن فئة معينة للقيم غير مُمقّرة وموثقة على نحو كافٍ فقد يكون في ذلك إشارة إلى أن كفاءات الموظفين غير متسقة جيداً مع متطلبات قيم الموقع أو أن ليس ثمة موارد مرصودة لحماية تلك القيم. كذلك إن كنت قد تبينّت في الأداة 2 العوامل المؤثرة سلباً في بعض السمات وأن تلك التأثيرات غير معالّجة حالياً (أو معالّجة بشكل غير كافٍ) فقد يعني ذلك وجود حاجة لمزيد من الموارد أو حاجة لإعادة ترتيب الأولويات في الجوانب التي تُخصّص لها هذه الموارد.

كما يجب أن يستند تحديد ماهية الموارد اللازمة إلى عمليات التخطيط وما ينبغي تحقيقه خلال دورة الإدارة الحالية و/أو التالية. لذلك جاءت الأداة 7 مباشرة بعد قيامك بتحليل إطار التخطيط للإدارة في الأداة 6.

لهذه الأسباب صُمّمت الأداة 7 حول ثلاث أوراق عمل:

- ورقة العمل 7 أ التي تُنظر في القدرات البشرية.
- ورقة العمل 7 ب التي تُقيّم الموارد المالية.
- ورقة العمل 7 ج التي تُفحص كفاية الموارد المادية (البنية التحتية، المرافق، المعدات) ونظم المعلومات.

قد تبدو تعبئة أوراق العمل يسيرة إلا أنها في الواقع يمكن لا تكون كذلك خاصة إن لم يكن تقييم مفصل للاحتياجات قد أُجري مسبقاً.

إن كنت تعمل في موقع تراث عالمي ذي ترتيبات حوكمية معقدة تشتمل على العديد من المديرين يجب أولاً أن تُقيّم إن كان لديك معلومات كافية لتعبئة أوراق العمل المرفقة بهذه الأداة لكل مدير من المديرين الذين تبيّنتم في ورقة العمل 4أ. إن لم تكن الترتيبات الحوكمية معقدة فم تعبئة أوراق العمل فقط للمديرين ذوي الأدوار والمسؤوليات الأهم.



### تعبئة ورقة العمل 7 أ

تُنظر هذه الورقة في القدرات البشرية الموجودة من حيث مستويات فريق العمل وتشكيله وكفاءات الموظفين مقارنةً بتلك اللازمة لإدارة الموقع. لاحظ أن لاستخدام مصطلح «الموظفين» مفهوم واسع حيث قد يشمل أيضاً المتقاعدين والقائمين التقليديين على الموقع. أنظر في كافة أنواع فئات الموظفين، الدائمين والمؤقتين، الموسمييين والمتطوعين. ينبغي عليك النظر أيضاً في الموظفين العاملين حصراً في إدارة الممتلك أو المكان التراثي والأشخاص الذين يخصّصون فقط قسماً من وقت عملهم للموقع.

قد يتنوع أعضاء فريق العمل تنوعاً كبيراً حسب حجم وتعقيد موقع التراث العالمي. لذلك يفضل تحليل تشكيل فريق العمل من حيث الخبرات التخصصية العامة (مثل أخصائيي الآثار والبيولوجيين والمعماريين وحراس الأحرش) عوضاً عن وضع قائمة بوظائف أعضاء الفريق. أنظر أيضاً في مواقع أعضاء الفريق، ففي بعض الحالات يعمل موظفون مساهمون في إدارة الموقع في عين المكان أو في مكان ميداني آخر.

لتقييم ملاءمة أعضاء وتشكيل الفريق ينبغي عليك فهم حجم العمل المطلوب وبالتالي عدد الوظائف اللازمة. على سبيل المثال إن كنت قد قدّرت وجود حاجة لخمسة معماريين لإدارة الموقع بفعالية بينما تدرك أن الموجود أربعة وظائف فقط لهذا الاختصاص فإن ذلك يعني قصوراً في القدرات البشرية. وقد يكون لديك خمسة وظائف مشغولة لكن موظفين فقط يعملان بدوام كامل فيما الثلاثة الآخرون يعملون بدوام جزئي. بدون مثل هذا المعيار يغدو صعباً تبين إن كانت القدرات البشرية كافية.

يُعتبر تقييم أعضاء الفريق وتشكيله سهلاً نسبياً، أما تقييم إن كان لدى الأعضاء القدرات اللازمة للقيام بوظائفهم فهو أكثر صعوبة وينطوي على قدر من الذاتية. تُمكنك ورقة العمل هذه من تبيين إن كانت قدرات الموظفين الموجودين كافية أم لا باستخدام نظام علامات مقترح. ويمكن إجراء تقييم أكثر تفصيلاً لقدرات الموظفين من خلال تطبيق أدوات أخرى (أنظر الصندوق 5-5).

استخدم أسئلة التفكير المقترحة أدناه لتساعدك في الوصول إلى استنتاجات وتبين أعمال المتابعة التي قد تكون ضرورية. يمكن أن تُستخدم هذه الأسئلة لـ:

- مدير واحد كما في حالة وجود هيئة إدارة خاصة مسؤولة عن معظم جوانب إدارة الموقع ومناطقه الفاصلة.
- مديرين مختلفين كما في حالة وجود عدة مديرين وستجري تقييماً لكل منهم.
- كامل نظام الإدارة لتكوين نظرة عامة على الموارد الموجودة واللازمة لكافة المديرين ذوي المسؤوليات في الموقع والمناطق الفاصلة.

### أسئلة للتفكير:

- هل أعضاء الفريق ملائمون لإدارة موقع التراث العالمي والمناطق الفاصلة بفعالية؟ إن لم يكونوا كذلك فما الثغرات الرئيسية وما أسبابها؟
- كيف يمكن معالجة ما تبين من ثغرات؟ هل يمكن معالجة بعض الثغرات من خلال تمكين التعاون بين المديرين أو تمكين انخراط أصحاب الحقوق في إدارة الموقع؟
- هل التوازن بين مستويات الموظفين في مختلف فئات الاختصاص ملائم لإدارة الموقع؟
- هل كفاءات الموظفين ملائمة فيما يتعلق بقيم الممتلك؟
- هل لدى الموظفين الكفاءات اللازمة لاستيفاء أدوارهم ومسؤولياتهم؟ إن لم يكن لديهم هذه الكفاءات فما أنواع بناء القدرات اللازمة؟
- إن كان ثمة كفاءات معينة لازمة فقط من وقت لآخر هل وُظف أو استُخدم أفراد معينون أو مستشارون لتلبية تلك الاحتياجات؟
- هل يُوَجَّه وقت الموظفين إلى أكثر أعمال الإدارة أولوية التي تبيّن في ورقة العمل 2 («العوامل المؤثرة في الموقع»).

### الصندوق 5-5: تقييم الكفاءات وتبين الاحتياجات ذات الأولوية لتطوير القدرات

ما الإرشادات المتوفرة لتحديد إن كان لدى فريق العمل في موقع التراث العالمي أو المكان التراثي الكفاءات اللازمة لتأدية أدوارهم على نحو وافٍ؟ في حين تعتمد الاحتياجات بشكل كبير على قيم ونطاق وتعقيد الموقع من المهم أن يكون لدى أخصائيي التراث والمختصين الآخزين المنخرطين في التخطيط لتدابير الإدارة وتنفيذها المهارات والمعارف والاستعداد لتأدية أعمالهم وفق المعايير السائدة والممارسات الحسنة.

ثمة مطبوعتان متكاملتان تُقدمان إرشادات لتبين الكفاءات والاحتياجات للممارسين الأفراد إضافة إلى المنظمات:

- «السجل العالمي للكفاءات للممارسين في مجال المناطق المحمية» (Appleton, 2016). يُفصّل هذا السجل الصادر عن الاتحاد الدولي لصون الطبيعة أكثر من 300 كفاءة متصلة بإدارة المناطق المحمية. صُنفت هذه الكفاءات في أربعة مستويات للوظائف (تنفيذي، مدير أول، مدير متوسط/أخصائي فني، عامل ماهر) وتبنت في 15 فئة وظيفية تغطي الإدارة التنظيمية والمهارات الأساسية المرتبطة بالعمل.
- «إطار الكفاءات لإدارة التراث الثقافي: دليل في المهارات والمعارف الأساسية للممارسين في مجال التراث» (UNESCO Bangkok Office, 2021). يوفر هذا الدليل القائم على «السجل العالمي» أعلاه معايير ممارسة مهنية في قطاع التراث الثقافي، مُعرِّفاً أربع مجموعات رئيسية للكفاءات: الكفاءات الأساسية، الكفاءات الإدارية، الكفاءات الشخصية، الكفاءات الفنية التخصصية. وقد تفرّعت هذه المجموعات الأربع إلى فئات تشمل العديد من الكفاءات التخصصية.

## تعبئة ورقة العمل 7ب

يُعتبر معظم مديري مواقع التراث العالمي حتى في الدول الغنية نسبياً أن مستويات التمويل القائمة غير كافية لإنجاز صلاحياتهم ومسؤولياتهم بفعالية. لذلك تتمثل الغاية الرئيسية لورقة العمل هذه في: (1) تقييم كفاية الميزانية لإنجاز أعمال الإدارة ذات الأولوية القصوى؛ (2) تقييم فعالية تخصيص الموارد المالية الموجودة. ليست الغاية هنا تبين المستوى النموذجي أو «المثالي» للتمويل بل الواقعية في التمويل المتوفر لإدارة موقع التراث العالمي أو المكان التراثي إدارة ملائمة وفعالة.

يُفترض أن تعبئة ورقة العمل هذه يسيرة في المواقع المُدارة من قِبَل مدير واحد (أو مدير رئيسي واحد) وذات الميزانية المُكرّسة حصرياً أو بشكل رئيسي لإدارة الموقع. لكن في معظم الحالات تعتمد إدارة مواقع التراث العالمي على مصادر تمويل متنوعة ومديرين متعددين (جرى تبيينهم وتحليلهم في ورقة العمل 4أ). يعني هذا أن على كل مدير تعبئة ورقة العمل بشكل فردي قبل أن يجري كافة المديرين مجتمعين تحليلاً للموارد المالية المتاحة في مختلف عناصر نظام الإدارة.

تُحقّق بيانات التمويل جداولها القصوى في ورقة العمل هذه عندما تُصنّف حسب احتياجات الإدارة وليس أنواع الإنفاق حيث يعطي ذلك مؤشراً على اتجاهات وألويات الإدارة. إلا أن الوصول إلى مثل هذه المعلومات المالية قد يكون صعباً. في هذه الحالة بوسعك أن تستند في التقييم على فئات الإنفاق. ستُساعدك المعلومات الواردة في خطة الإدارة وخطة العمل السنوية (أو متعددة السنوات) أو الخطط التشغيلية في تقييم احتياجات التمويل مقارنةً بالميزانيات الفعلية. عند تعبئة ورقة العمل تنبّه للفترة المشمولة لكل بند من بنود الميزانية حيث قد تختلف هذه بين فئات الإنفاق.

يمكن أن تجد صعوبة في تعبئة ورقة العمل 7ب بالتفصيل في أول مرة. ولا يجب أن يُتبط عزيمتك أن تتمكن في البداية من تعبئة أجزاء معينة فقط، خاصة وأنه يمكن استخدام ورقة العمل هذه على نحو متكرر (أنظر القسم 2-5 «متى تستخدم الحزمة؟»). فمن خلال تعبئة ورقة العمل مراراً على امتداد سنوات طويلة ستتمكن من تكوين صورة أوضح عن الوضع المالي للموقع. كما يتيح لك ذلك اكتساب أفكار قيمة مثلاً حول الاتجاهات طويلة المدى في مخصصات الميزانية والإنفاقات الفعلية خاصة إن حُلّت مقارنةً بتحقيق النتائج المرجوة.

إن وُجدت تعبئة هذه الورقة بالصعوبة (مثلاً بسبب عدم وجود خطة إدارة أو خطط عمل سنوية خاصة بإدارة الموقع) استخدم أسئلة التفكير لمساعدتك في تبين الأسباب الكامنة وراء ذلك بما يشمل صعوبة الحصول على معلومات دقيقة عن المخصصات المالية والإنفاق. يمكنك حينها استخلاص استنتاجات عامة عن كفاية الموارد المالية الموجودة استناداً إلى الخبرة المهنية لدى المنخرطين في التقييم.

تنبّه إلى أنه قد يكون بعض المديرين غير قادر على إشراك الآخرين بما لديهم من معلومات عن الموارد المالية وبعضهم قد يتردد في ذلك. لذلك أسباب مختلفة مثل أن يكون للمؤسسة صلاحيات تشمل منطقة أوسع من ممتلك التراث العالمي مما يجعل من الصعب وضع تحديد دقيق للموارد المخصصة تحديداً لإدارة الممتلك.

ينبغي تشجيع المعنيين على الإفصاح فقط عن المعلومات التي لا يجدون غضاضة في إشراك المنخرطين الآخرين في التقييم فيها. تذكّر أنه لا ينبغي النظر إلى تعبئة أوراق العمل هذه كتمرين فني بل فرصة لتحسين جوانب من نظام إدارة الممتلك. عند سُح الموارد يمكن أن يكون للبحث عن سبل لتوحيد الجهود والاستفادة من مصادر تمويل بديلة أثر إيجابي.



### أسئلة للتفكير:

- هل ثمة تقييم تفصيلي للاحتياجات من الموارد المالية اللازمة للإدارة الفعالة للموقع سواء بشكل كامل أو ما يتعلق بكل مدير منخرط؟ إن كان ثمة مثل هذا التقييم فهل يستند إلى فهم عميق لاحتياجات الإدارة حالياً ومستقبلاً وهل هو مرتبط بأعمال الإدارة ذات الأولوية المتقدمة التي تبيّنت في ورقة عمل 2؟ إن لم يكن ثمة تقييم قليم، وهل يمكن إجراء تقييم الاحتياجات هذا؟
- هل تجمّع على نحو منتظم المعلومات حول الموارد المالية الموجودة مما يتيح لك رصد التغييرات في توفر الموارد مع مرور الزمن؟ هل بوسعك رصد طريقة تقسيم الموارد المالية إلى: (1) تكاليف موظفين؛ (2) أعمال أو عمليات إدارة روتينية؛ (3) أعمال أو عمليات إدارة على أساس المشروع؛ (4) أعمال إدارة للاستجابة الطارئة؟
- استناداً إلى المعلومات المتوفرة والخبرة المهنية هل تُعتبر الموارد المالية المتوفرة كافية لتلبية أهم احتياجات الإدارة؟ إن لم تكن كافية فما ثغرات التمويل الرئيسية؟
- هل موارد التمويل الموجودة مضمونة ويرجح أن تبقى كذلك في المستقبل المنظور؟ إن لم تكن كذلك فكيف يؤثر ذلك على القدرة على التخطيط لتدابير واحتياجات الإدارة المستمرة والمستقبلية؟
- هل ثمة جهود لحشد وجمع أموال إضافية لتلك المتأتية من مصادر التمويل التقليدية؟
- هل تُرصد الموارد المالية وفق ما تبيّن من أولويات الإدارة واستجابة للعوامل المهمة المؤثرة في سمات الموقع؟

### تعبئة ورقة العمل 7ج

تساعدك ورقة العمل 7ج على تقييم كفاية الموارد من حيث البنية التحتية والمرافق والمعدات ونظم المعلومات. يسهّل أن تُغفل أنواع الموارد هذه رغم أنها جوهرية لتنفيذ الأعمال تنفيذاً حسناً. صُمّمت ورقة العمل هذه على شكل استبيان يشتمل على مجموعة من الأسئلة تساعدك في اكتساب فهم عام حول (1) توفر الموارد اللازمة و(2) كيف تستخدم هذه الموارد لدعم إدارة الموقع.

جعل الاستخدام المتنامي للتكنولوجيا المتطورة باستمرار إدارة المعلومات أداة بالغة الأهمية لدعم التخطيط وصنع القرار والمتابعة. تُيسّر الأشكال الحديثة من التكنولوجيا جمع والوصول إلى بيانات عالية الجودة وكميات معلومات كبيرة. ويمكن بسهولة التشارك في هذه المعلومات بين المديرين وإشراك أصحاب الحقوق والمعنيين فيها حيثما كان ذلك مناسباً. عندما تكون القدرات البشرية والموارد المالية محدودة يمكن لنظم المعلومات المساعدة في تنفيذ مهام وتوفير الوصول إلى معلومات ومعارف سيكون بخلاف ذلك جمعها والوصول إليها صعباً ومكلفاً. لا ينبغي النظر إلى جمع البيانات والمعلومات كغاية بحد ذاته، وهو ما يُوجب تصميم نظم المعلومات لتأخذ بعين الاعتبار المحدّات مثل القدرة البشرية على تشغيل هذه النظم وضمان التخزين الآمن والنسخ الاحتياطي المنتظم. لذلك ينبغي عند تعبئة ورقة العمل 7ج أن تُدرّس العلاقات بين استخدامات كافة أنواع الموارد التي تم تبيّنها وتحليلها.

## ورقة العمل 17: تقييم القدرات البشرية

ملاحظات/شرح	مستوى الكفاءات*	الكفاءات الرئيسية المطلوبة	نسبة الوقت المكرس لإدارة الممتلك	العدد الحالي لأعضاء فريق العمل	العدد المطلوب لأعضاء فريق العمل	فئة فريق العمل
<p>* جيد جداً: أكثر من 75% من الموظفين لديهم على الأقل مستوى أساسي إلى متوسط من الكفاءات لتنفيذ الأنشطة المطلوبة                      جيد: من 50% إلى 75% من الموظفين لديهم على الأقل مستوى أساسي إلى متوسط من الكفاءات لتنفيذ الأنشطة المطلوبة                      مقبول: من 25% إلى 50% من الموظفين لديهم على الأقل مستوى أساسي إلى متوسط من الكفاءات لتنفيذ الأنشطة المطلوبة                      ضعيف: أقل من 25% من الموظفين لديهم على الأقل مستوى أساسي إلى متوسط من الكفاءات لتنفيذ الأنشطة المطلوبة</p>						
						التحليل والاستنتاجات
						التحولات والتحديات
						الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة

## ورقة العمل 7ب: تقييم الموارد المالية

ملاحظات/شرح	مصادر التمويل	الفترة المغطاة بالميزانية الفعلية	الميزانية الفعلية المتوفرة	الميزانية المطلوبة	احتياجات الإدارة/فئات الإنفاق
					التحليل والاستنتاجات
					الثغرات والتحديات
					الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة

## ورقة العمل 7ج: تقييم الموارد الأخرى

السؤال	الإجابة	الفرص والتوصيات
الموارد المادية (البنية التحتية، المرافق، المعدات)		
1. هل البنية التحتية والمرافق (مثل الطرق/ المداخل، الأسبجة، المكاتب، سكن الموظفين) مناسبة لاحتياجات الموقع؟		
2. هل مرافق الزوار والتفسير (مثل مركز الزوار والإرشادات السمعية، وغيرها) مناسبة لنوع الموقع وكافية لعرض قيمه؟		
3. هل المعدات اللازمة المتوفرة لأعضاء الفريق كافية لتنفيذ مهامهم على نحو وافي (مثل المركبات والحواسيب وبرمجياتها والهواتف والمكاتب والطائرات المسيّرة وأجهزة الاستشعار وغيرها)؟		
4. هل ثمة صيانة دورية للمعدات لتجنب الاضطرار لاستبدالها المُكلف؟		

## ورقة العمل 7ج: تقييم الموارد الأخرى

الفرص والتوصيات	الإجابة	السؤال
نظم المعلومات		
		<p>5. هل ثمة نظم معلومات مناسبة لدعم تخزين المعلومات والتخطيط وصنع القرار (نظم المعلومات الجغرافية وقواعد البيانات، وغيرها)؟</p>
		<p>6. هل ثمة نظم معلومات مناسبة (كالأرشيفات وقوائم الجرد ونظم المعلومات الجغرافية، وغيرها) ومعدات (كالطائرات المسيّرة وأجهزة الاستشعار، وغيرها) لمتابعة حالة الصون في الموقع؟</p>
		<p>7. هل ثمة خبرة وقدرة تكنولوجية كافيتين لاستخدام نظم المعلومات الموجودة بفعالية والمحافظة على المعدات ذات الصلة؟</p>
		<p>8. هل المعلومات والبيانات محفوظة بشكل آمن وسهلة الوصول؟ ما التدابير الموضوعة للبيانات الحساسة ثقافياً (وسياسياً)؟</p>
		التحليل والاستنتاجات
		الثغرات والتحديات
		الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة

## الأداة 8 عمليات الإدارة



تُقيّم هذه الأداة ملاءمة عمليات الإدارة من خلال التحقق إن كان ثمة سياسات وإجراءات مناسبة موضوعة وإن كانت هذه مطبقة وفق الممارسات المثلى والمعايير المرغوبة.

### الأهداف المحددة للأداة:

- مراجعة إن كانت القواعد والإجراءات المرشدة لعمليات الإدارة واضحة ومتّبعة.
- تبيّن كيف يمكن تحسين عمليات الإدارة القائمة وإن كان ثمة حاجة لعمليات إدارة إضافية.

### معلومات أساسية

تتعلق الإدارة بالعمليات أو ما يُفعل سعياً لتحقيق أهداف مُعرّفة. ولطريقة قيام الأشخاص بالأعمال (أي نوعية تلك العمليات) أهمية تُفوق أحياناً أهمية نتائج العمليات نفسها. على سبيل المثال هل العمليات واضحة ومستنيرة وتشاركية أم أنها غير واضحة وتقرّرها فئة صغيرة تلتئم لهذه الغاية؟ عند أي نقطة تصبح عمليات الإدارة مقبولة على نطاق واسع ومنفذة استناداً إلى قواعد وإجراءات متوافق عليها؟

يمكن أن يتنوع كلٌّ من عدد وتعقيد ونوع عمليات الإدارة تنوعاً كبيراً بين ممتلكات التراث العالمي. كما قد تتداخل هذه العمليات وتنفذ على مستويات متعددة مما يُنشئ ترابطاً فيما بينها يجعل تمييز كلٍ منها صعباً. تساعدك الأداة 8 في تبيّن أهم العمليات لإدارة فعالة لممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي.

قد تكون عمليات الإدارة رسمية تقوم على سياسات وقوانين وتشريعات، أو غير رسمية تقوم على تقاليد وممارسات ثقافية وعلاقات اجتماعية ومستندة إلى الثقة. في جميع الأحوال ينبغي أن تقوم العمليات على نطاق من القواعد والإجراءات (المكتوبة وغير المكتوبة) كي يعي جميع المنخرطين ماذا تشمل كل عملية وكيف تُنفذ ومخرجاتها المتوقعة. لذلك تُقيّم هذه الأداة كفاءة وملاءمة عمليات الإدارة الرسمية وغير الرسمية، حيث تُعنى «الكفاءة» بالقدرة على إنجاز الأمور بطريقة متفق عليها وترتبط «الملاءمة» بالسياق الخاص لممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي.

ستساعدك الأداة 8 في الإجابة عن سؤالين رئيسيين:

- هل وُضعت عمليات إدارة رئيسية وهل هي قائمة على قواعد متفق عليها وسياسات وإجراءات ملائمة وعلى ممارسات صون حسنة؟
- ما الجوانب في عمليات الإدارة القائمة التي تقتضي مراجعة، وهل يمكن تحسينها لإدارة الموقع على نحو أفضل؟

صُمّمت الأداة حول ورقتي عمل:

- ورقة العمل 8أ** وهي عبارة عن استبيان ذي أسئلة متعددة الإجابات بحيث تقوم كل إجابة مطلوبة على نظام نقاط. تركز ورقة العمل هذه على ثلاث عمليات: صناعة القرار والتخطيط وانخراط المجتمع. ستمكّنك الإجابات من تقييم إن كانت الممارسات الحسنة متّبعة ومنفذة.
- ورقة العمل 8ب** المصمّمة أيضاً كاستبيان، لكن يقتضي كل سؤال إجابة بسيطة. وللعمليات الواردة في ورقة العمل هذه أهمية تعادل أهمية العمليات الواردة في ورقة العمل 8أ، لكنها تُحلّل بتفصيل أقل لأن ثمة منهجيات أخرى يمكن أن تساعدك في مزيد من التحليل لهذه الأسئلة (الصندوق 5-6).

لا يقصد بالعمليات الواردة في ورقتي العمل هاتين أن تكون شاملة، لذلك بوسعك تعديل الورقتين بإضافة أسئلة أخرى و/أو تضمينهما عمليات أخرى تراها مهمة لنظام الإدارة المعني. لمُعظم العمليات الواردة في ورقتي العمل صلة بغالبية ممتلكات التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى. لكن إن شعرت أن بعض الأسئلة غير ذات صلة فبوسعك استبعادها من ورقة العمل شريطة تبرير ذلك.

صُممت الأسئلة في كلتا الورقتين لإعطائك لمحة عن كفاية عمليات الإدارة. حيثما تطلّب الأمر مزيداً من التفاصيل لأي من عمليات الإدارة بإمكانك استعمال المصادر الأخرى الموجودة (أنظر الصندوق 5-6).

### تعبئة ورقة العمل 8أ

دُكرنا أن طريقة اتخاذ القرارات قد تكون بأهمية هوية متخذها. على سبيل المثال هل تتخذ القرارات باستخدام عمليات شفافة وشاملة ومراعية للحقوق ووفق القواعد والإجراءات المتفق عليها؟ هل يُعطى أصحاب الحقوق المتأثرون بالقرارات الفرصة لإبداء آرائهم فيها؟ تُعتبر عمليات صناعة القرارات أمراً مركزياً في فعالية وإنصاف الحوكمة والإدارة كما هي عمليات التخطيط للإدارة. يشتمل التخطيط على تحديد النتائج المرجوة للإدارة وماهية الأعمال والأنشطة اللازم تنفيذها لتحقيق النتائج وتحديد الأطر الزمنية وتخصيص الموارد الكافية.

كثيراً ما يُختصر التخطيط في إنتاج خطة إدارة. لكن التخطيط عملية، لذلك ينبغي تقييم كفاية هذه العملية. في حين قد تكون خطة الإدارة المُخرَج الرئيسي لعملية التخطيط فإن لتقييم الكيفية التي طوّرت بها الخطة نفس الأهمية. غالباً ما يعتمد تنفيذ الخطة على عمليات التخطيط التي خلفها. في بعض الحالات يشعر المعنيون بالتزام أقل لتنفيذ خطة لم يشاركوا في تطويرها. تتناول الأداة 9 قضايا التنفيذ بتفصيل أكثر.

يعتمد الانخراط الفعال والهادف للمجتمعات المحلية والسكان الأصليين في إدارة ممتلكات التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى على العمليات الموجودة التي تتيح لهم ممارسة حقوقهم والمساهمة في القرارات والاستفادة من جهود الصون. يمكن للعمليات التشاركية التي تتيح للمجتمعات المساهمة في اتخاذ القرارات وتولي المسؤولية لتقليل النزاعات وتحسين نتائج الصون على الرغم من أن هذه العمليات تكون معقدة أحياناً.

بما أن ورقة العمل 8أ تُقدم استبياناً قائماً على الأسئلة متعددة الخيارات ونظام تصنيف، قد يكون من المغري الإجابة عن الأسئلة بسرعة دون تمحيص كافي. لذلك يتوجب عليك تبرير أسباب كل اختيار وتعبئة آخر عمودين بالتفصيل. عند تفحص مختلف العمليات احرص على إقامة الروابط الضرورية مع الأدوات السابقة خاصة الأداة 4 («ترتيبات الحوكمة») والأداة 6 («إطار التخطيط للإدارة»).

### تعبئة ورقة العمل 8ب

كما ورد سابقاً يمكن ان تختلف أنواع وتعقيد ومدى عمليات الإدارة، بشكل كبير من ممتلك تراث عالمي لآخر. تُكمل ورقة العمل 8ب ورقة العمل 8أ لكنها أكثر عمومية لأنها تتناول عمليات إدارة أخرى يمكن استطلاعها بمزيد من التفصيل بواسطة أدوات أخرى موجودة مثل «الدليل الإرشادي ومجموعة الأدوات لتقييم الأثر» (2022) أو «إدارة مخاطر الكوارث للتراث العالمي» (2010) (الصندوق 5-6).

تتناول ورقة العمل 8ب أيضاً ما يمكن تسميته «العمليات التنظيمية المرتبطة بالوظائف الإدارية» التي تُمكن المديرين من تأدية مسؤولياتهم. كذلك تشمل الورقة عمليات أخرى مثل إدارة الزوار والتواصل والتثقيف والتفسير والبحث، خاصة وأن الصون يُعنى أيضاً بضمان قيام التراث بدور في حياة المجتمعات المحلية وإثراء تجارب الزوار.

تُمثل السياحة وإدارة الزوار تحدياً للعديد من مواقع التراث العالمي مما يتطلب عمليات واستراتيجيات وأدوات محددة ومفصلة. لذلك طُوّر بإشراف من مركز التراث العالمي التابع لليونسكو برنامج خاص يوفر مصادر مفصلة. يقدم الصندوق 5-6 معلومات عن هذه المصادر وأدوات ومنهجيات وإصدارات أخرى تساعدك في الاطلاع على الموضوعات الواردة في ورقة العمل 8ب بتفصيل أكثر.



#### الصندوق 5-6: أدوات ومنهجيات وإصدارات لدعم مزيد من تحليل عمليات الإدارة

- «الدليل الإرشادي ومجموعة الأدوات لتقييم الأثر في سياق التراث العالمي» (UNESCO World Heritage Centre, 2022). تساعد هذه الإرشادات المنقحة الدول الأطراف ومديري التراث وصناع القرار وداعمي المشروعات والمجتمعات في الحالات حيث تُقترح أو تُنفَّذ أعمال تحويلية في موقع التراث العالمي أو حوله خاصة تلك المرتبطة بمشروعات التطوير أو استخراج الموارد التي قد تؤثر على قيمته العالمية الاستثنائية. كما تُشرِّح العملية الواضحة لإجراء تقييم الأثر البيئي والاجتماعي و/أو تقييم الأثر التراثي مع أدوات وقوائم تحقق للتطبيق.
- «دليل الموارد حول إدارة مخاطر الكوارث للتراث العالمي» (UNESCO World Heritage Centre, 2010). يساعد دليل الموارد هذا الحكومات والمنظمات الأهلية والمديرين والمجتمعات، في تَبَيُّن وتقييم وخفض خطر الكوارث على ممتلكات التراث العالمي الناتجة عن المخاطر الطبيعية أو البشرية بما فيها الناشئة من التغير المناخي التي قد تؤثر على القيمة العالمية الاستثنائية للموقع. يقدم هذا الدليل منهجيات وأدوات لتقييم المخاطر وتخفيفها والاستعداد والاستجابة والتعافي في ممتلكات التراث العالمي، ويشرح أيضاً كيف تساهم هذه المواقع في بناء الصنعة أمام الكوارث.
- برنامج اليونسكو للتراث العالمي والسياحة المستدامة. يقدم هذا البرنامج مجموعة متنوعة من الأدوات حول كيفية تحسين إدارة الزوار في ممتلكات التراث العالمي، مُمَثِّلاً نهجاً جديداً حيث يتكامل التخطيط للسياحة مع إدارة التراث على مستوى الوجهة. ويزود المديرين بإرشادات تساعد في تَبَيُّن حلول للمشكلات العامة وتعظيم فوائد السياحة.
- مجموعة الإصدارات والموارد على توصيات المناظر الحضرية التاريخية (HUL) لسنة 2011. يتناول هذا النهج الإدارة الشاملة لموارد التراث في بيئات ديناميكية ومتغيرة باستمرار بهدف إرشاد التغيير في المدن التاريخية. من شأن التنوع الكبير في الموارد المتوفرة التي تشمل الحالات الدراسية والفيديوهات ومحاضرات الخبراء مساعدة المديرين على معرفة المزيد حول النهج وأفضل سبل تطبيقه.

## ورقة العمل 18: تقييم عمليات الإدارة الرئيسية

السؤال	الإجابات المحتملة	التصنيف	ملاحظات/شرح	التوصيات وأعمال المتابعة
1. إن كانت السلطة والمسؤولية عن إدارة الموقع مشتركة بين مختلف المديرين فهل ثمة قواعد وإجراءات واضحة لإرشاد التنسيق والتعاون؟	<p>جيد جداً: القواعد والإجراءات المتفق عليها لإرشاد التنسيق والتعاون بين المديرين موجودة ومطبقة</p> <p>جيد: ثمة قواعد وإجراءات لإرشاد التنسيق والتعاون بين المديرين لكنها غير متبعة دائماً</p> <p>مقبول: يجري التنسيق والتعاون بشكل غير رسمي ويعتمد أساساً على العلاقات الشخصية</p> <p>ضعيف: التنسيق والتعاون بين المديرين في حدودهما الدنيا (مثلاً يجريان عند ظهور مشكلات كبيرة) أو غير موجودين</p>			
2. هل ثمة إجراءات واضحة للتشارك في المعلومات بين المستويات الإدارية والمؤسسات؟	<p>جيد جداً: إجراءات التشارك في المعلومات المتعلقة بإدارة الموقع بين مختلف المستويات الإدارية والمؤسسات موجودة ومنفذة</p> <p>جيد: إجراءات التشارك في المعلومات المتعلقة بإدارة الموقع بين مختلف المستويات الإدارية والمؤسسات موجودة لكنها غير متبعة دائماً</p> <p>مقبول: ليس ثمة إجراءات للتشارك في المعلومات بين المديرين لكن التشارك يحدث بشكل غير رسمي</p> <p>ضعيف: التشارك في المعلومات يحدث نادراً و/أو عند طلبها قانونياً</p>			

## ورقة العمل 18: تقييم عمليات الإدارة الرئيسية

السؤال	الإجابات المحتملة	التصنيف	ملاحظات/شرح	التوصيات وأعمال المتابعة
3. هل ثمة متطلبات واضحة لمشاركة المجتمعات المحلية والسكان الأصليين وأصحاب الحقوق الآخرين في عمليات التخطيط وصنع القرار الهامة (مثلاً) من خلال هيئات التوجيه وصنع القرار متعددة الأطراف؟	<p>جيد جداً: ثمة قواعد وسياسات واضحة تحظى باحترام على نطاق واسع لإشراك المجتمعات المحلية وأصحاب الحقوق في عمليات صنع القرار</p> <p>جيد: ثمة بعض القواعد والسياسات ووضعت لإشراك المجتمعات المحلية وأصحاب الحقوق لكن يمكن تحسينها</p> <p>مقبول: ثمة بضع قواعد وسياسات لكنها تطلب أن يُعَلِّم المديرون المجتمعات وأصحاب الحقوق بعد وضعها</p> <p>ضعيف: ليس ثمة متطلبات لإشراك المجتمعات المحلية وأصحاب الحقوق في عمليات صنع القرار المتصلة بإدارة الموقع</p>			
4. هل نتائج عمليات صنع القرار الرئيسية متاحة للجميع و/أو معمّمة على نطاق واسع؟	<p>جيد جداً: نتائج عمليات صنع القرار الرئيسية متاحة للجميع وسهلة الوصول</p> <p>جيد: نتائج عمليات صنع القرار الرئيسية متاحة للجميع لكن وصول عامة الناس إليها قد يكون صعباً</p> <p>مقبول: يمكن الحصول على معلومات عن عمليات صنع القرار الرئيسية لكن فقط عبر إجراءات إدارية معقدة</p> <p>ضعيف: بشكل عام عمليات صنع القرار غير موثقة والقرارات غير متاحة للاطلاع العام</p>			
5. في حال نشوء نزاعات بين المديرين وأصحاب الحقوق والمعنيين هل ثمة آليات وُضعت لتُساعد في الوصول إلى حلول؟	<p>جيد جداً: آليات حل النزاع موجودة ومطبقة عند ظهور نزاعات</p> <p>جيد: آليات حل النزاع موجودة لكنها فعالة جزئياً فقط</p> <p>مقبول: آليات حل النزاع موجودة لكنها إما غير فعالة أو نادرة التطبيق</p> <p>ضعيف: ليس ثمة آليات لحل النزاع</p>			

## ورقة العمل 18: تقييم عمليات الإدارة الرئيسية

السؤال	الإجابات المحتملة	التصنيف	ملاحظات/شرح	التوصيات وأعمال المتابعة
<p>6. هل يستند التخطيط لإدارة الممتلك إلى دورة إدارة واضحة ورأسخة؟</p>	<p>جيد جداً: ثمة دورة واضحة للتخطيط للإدارة وهي مفصلة جيداً في الإطار العام للتخطيط</p>			
	<p>جيد: ثمة دورة تخطيط للإدارة لكن يمكن تحسين جوانب منها لتيسير الاندماج في آليات التخطيط الأوسع</p>			
	<p>مقبول: لم يتم تعريف والتوافق على دورة تخطيط للإدارة لكن التخطيط للموقع يتبع متطلبات قانونية معينة (كأن تُراجع خطة إدارة الموقع بشكل منتظم)</p>			
	<p>ضعيف: ليس ثمة عمليات تخطيط خاصة بإدارة الموقع أو ثمة عمليات لكنها ضعيفة</p>			
<p>7. هل ثمة قواعد أو إجراءات واضحة حول كيفية جعل خطة إدارة الممتلك متسقة مع نصوص أدوات التخطيط الأخرى؟</p>	<p>جيد جداً: ثمة قواعد وإجراءات واضحة تُفصل كيفية جعل خطة الإدارة متسقة مع أدوات التخطيط الأخرى</p>			
	<p>جيد: ثمة قواعد وإجراءات حول كيفية جعل خطة الإدارة متسقة مع أدوات التخطيط الأخرى لكن بعض الجوانب بحاجة إلى تمكين</p>			
	<p>مقبول: القواعد والإجراءات حول كيفية جعل خطة الإدارة متسقة مع أدوات التخطيط الأخرى مُبهِمة، لذلك فإن خطة الإدارة في واقع الأمر لا تتكامل مع أدوات التخطيط الأخرى</p>			
	<p>ضعيف: ليس ثمة قواعد وإجراءات لجعل خطة الإدارة متسقة مع أدوات التخطيط الأخرى</p>			

## ورقة العمل 18: تقييم عمليات الإدارة الرئيسية

السؤال	الإجابات المحتملة	التصنيف	ملاحظات/شرح	التوصيات وأعمال المتابعة	
التخطيط للإدارة					
8. هل يجري تطوير خطة الإدارة من خلال عمليات تشاركية تتطلب انخراط كافة (أو معظم) المديرين، بالإضافة إلى مصادر مختلفة للخبرة؟	جيد جداً: خطة الإدارة مطوّرة من خلال عمليات تشاركية ومتعددة الاختصاصات بمشاركة نطاق واسع من الجهات المعنية				
	جيد: خطة الإدارة مطوّرة من خلال عمليات تشاركية لكن بعض الجوانب بحاجة إلى تمكين				
	مقبول: خطة الإدارة مطوّرة بشكل رئيسي من خلال مجموعة محدودة من الأشخاص لكن يتاح للجهات الفاعلة الأخرى فرص لإبداء ملاحظاتهم في مراحل معينة				
	ضعيف: خطة الإدارة مطوّرة بشكل رئيسي من خلال مجموعة محدودة من الأشخاص (هم غالباً مستشارون خارجيون للمؤسسات المسؤولة) فيما عملية التشاور مقتصرة على ما هو مطلوب قانونياً				
9. هل ثمة قواعد أو إجراءات واضحة لإشراك المجتمعات المحلية وأصحاب الحقوق في كافة مراحل عملية التخطيط للممتلك؟	جيد جداً: تتطلب القواعد والإجراءات انخراطاً فاعلاً لأصحاب الحقوق في كامل عملية التخطيط وأن تنعكس مساهماتهم على مضمون الخطة				
	جيد: تتطلب القواعد والإجراءات انخراط أصحاب الحقوق في المراحل الرئيسية لعملية التخطيط ولكن مساهماتهم لا تنعكس دائماً على مضمون الخطة				
	مقبول: تتطلب القواعد والإجراءات انخراط أصحاب الحقوق في بعض مراحل عملية التخطيط بشكل رئيسي عبر التشاور العام خلال المراحل الأخيرة لإتمام الخطة				
	ضعيف: ليس ثمة قواعد وإجراءات تتطلب إشراك أصحاب الحقوق في عملية التخطيط				

## ورقة العمل 18: تقييم عمليات الإدارة الرئيسية

التوصيات وأعمال المتابعة	ملاحظات/شرح	التصنيف	الإيجابيات المحتملة	السؤال
التخطيط للإدارة				
			<p><b>جيد جداً:</b> ثمة قواعد وإجراءات واضحة لقبول و/أو إقرار خطة الإدارة في مختلف مستويات الإدارة وصنع القرار دون البيروقراطية المفرطة أو التأخيرات غير المنطقية</p> <p><b>جيد:</b> ثمة قواعد وإجراءات واضحة لقبول و/أو إقرار خطة الإدارة في مختلف مستويات الإدارة وصنع القرار لكنها قد تشمل على عمليات معقدة وطويلة</p> <p><b>مقبول:</b> ثمة بعض القواعد والإجراءات لقبول و/أو إقرار خطة الإدارة في مختلف مستويات الإدارة وصنع القرار لكنها غير واضحة ولذلك ليست متبعة أو تحظى بالاحترام دائماً</p> <p><b>ضعيف:</b> ليس ثمة قواعد أو إجراءات محددة لقبول أو إقرار خطة الإدارة في مختلف مستويات الإدارة وصنع القرار</p>	<p>10. هل ثمة قواعد وإجراءات واضحة لقبول و/أو إقرار خطة الإدارة على مختلف مستويات الإدارة وصنع القرار؟</p>

## ورقة العمل 18: تقييم عمليات الإدارة الرئيسية

التوصيات وأعمال المتابعة	ملاحظات/شرح	التصنيف	الإجابات المحتملة	السؤال
التخطيط للإدارة				
			<p><b>جيد جداً:</b> القيم وأهداف الإدارة مفهومة جيداً ومُعرّفة وتعمل كأساس لعملية التخطيط</p> <p><b>جيد:</b> القيم وأهداف إدارة الموقع غير مستخدمة بشكل صريح كأساس لعملية التخطيط لكن يستفاد منها في العملية</p> <p><b>مقبول:</b> القيم وأهداف الإدارة واردة في مضمون خطة الإدارة لكنها غير مستخدمة كعناصر رئيسية مرشدة لعملية التخطيط</p> <p><b>ضعيف:</b> القيم وأهداف الإدارة غير مفهومة أو مُعرّفة على نحوٍ كافٍ ولذلك غير مراعاة خلال عملية التخطيط</p>	<p>11. هل تعتبر القيم وأهداف إدارة الممتلك عناصر جوهرية في عملية التخطيط؟</p>
			<p><b>جيد جداً:</b> يتيح الضمان والاستدامة الماليان للمديرين التخطيط لمعظم الأعمال اعتماداً على مصادر تمويل مضمونة</p> <p><b>جيد:</b> يتيح الضمان المالي للمديرين التخطيط للأعمال ذات الأولوية اعتماداً على مصادر تمويل منتظمة لكن تنفيذ الأنشطة الأخرى يعتمد على القدرة على توفير مصادر إضافية</p> <p><b>مقبول:</b> مصادر التمويل غير مضمونة وقد تكون متذبذبة مما يجعل التخطيط الواثق للأعمال أمراً صعباً</p> <p><b>ضعيف:</b> مصادر التمويل غير مضمونة وبالتالي غير مأخوذ بها عند التخطيط للأعمال</p>	<p>12. هل تستفيد عملية التخطيط من تنبؤات واقعية حول التمويل؟</p>

## ورقة العمل 18: تقييم عمليات الإدارة الرئيسية

السؤال	الإجابات المحتملة	التصنيف	ملاحظات/شرح	التوصيات وأعمال المتابعة
التخطيط للإدارة				
13. هل تعتبر المتابعة والتقييم جزءاً من دورة الإدارة؟ هل ثمة قواعد وإجراءات واضحة لإرشاد المتابعة والتقييم وضمان إدماج النتائج في التخطيط المستقبلي؟	<p><b>جيد جداً:</b> تمارس متابعة وتقييم خطة الإدارة (وأدوات التخطيط الأخرى) من المراحل المبكرة لعملية التخطيط استناداً إلى أساليب واضحة في جمع المعلومات؛ تُستخدم النتائج في تحسين نظام الإدارة حسب المطلوب</p>			
	<p><b>جيد:</b> تردّ المتابعة والتقييم ضمن دورة الإدارة لكن الإجراءات والأساليب المحددة غير متّبعة بانتظام أو لا تُستخدم النتائج لتعديل التنفيذ</p>			
	<p><b>مقبول:</b> ثمة بعض المتابعة والتقييم لأعمال معينة لكن ليس ثمة أساليب منتظمة لجمع المعلومات والاستجابة للنتائج</p>			
	<p><b>ضعيف:</b> ليس ثمة متابعة وتقييم لتنفيذ الخطة</p>			
14. هل ثمة سياسات واضحة أو إرشادات بشأن كيفية تبيان وإدماج عمليات تخطيط فرعية محددة (مثل إدارة خطر الكوارث وإدارة السياحة) في عملية التخطيط العامة لإدارة الموقع؟	<p><b>جيد جداً:</b> عمليات التخطيط الفرعية مُبيّنة جيداً في عملية التخطيط العامة لإدارة الموقع ومضمون الخطط المختلفة مُدمج جيداً</p>			
	<p><b>جيد:</b> عمليات التخطيط الفرعية مُبيّنة جيداً في عملية التخطيط العامة لإدارة الموقع لكن بعض الجوانب بحاجة إلى تمثين</p>			
	<p><b>مقبول:</b> عمليات التخطيط الفرعية غير مُبيّنة بشكل كافٍ في عملية التخطيط العامة لإدارة الموقع وبالتالي فإن مضمون الخطط غير معبرٍ عنه جيداً، ويتّبع التنفيذ مسارات مختلفة</p>			
	<p><b>ضعيف:</b> عمليات التخطيط الفرعية طوّرت منعزلةً تماماً عن عملية التخطيط العامة لإدارة الموقع، كما طوّرت كل خطة منعزلةً عن سواها</p>			

## ورقة العمل 18: تقييم عمليات الإدارة الرئيسية

التوصيات وأعمال المتابعة	ملاحظات/شرح	التصنيف	الإجابات المحتملة	السؤال
انخراط المجتمع				
			<p>جيد جداً: ثمة برامج وُضعت لضمان استفادة المجتمعات المحلية من حماية وإدارة الموقع وأن تكون هذه المجتمعات المنتفع الرئيسي من الاستثمارات الاجتماعية والاقتصادية في الممتلك وحوله</p> <p>جيد: ثمة برامج وُضعت لضمان استفادة المجتمعات المحلية من حماية وإدارة الموقع لكنها غير كافية أو بحاجة إلى تمثين</p> <p>مقبول: ثمة جهود لضمان استفادة المجتمعات المحلية من حماية وإدارة الموقع لكن النتائج لا ترقى للتوقعات</p> <p>ضعيف: ليس ثمة مبادرات أو برامج محددة وُضعت لضمان استفادة المجتمعات المحلية من حماية وإدارة الممتلك</p>	<p>15. هل ثمة مبادرات وبرامج تراعي رفاه المجتمعات المحلية و/أو تبيّن كيف يمكن لها الاستفادة من حماية وإدارة الموقع؟ هل طوّرت هذه البرامج من خلال عمليات شاملة وتشاركية؟</p>
			<p>جيد جداً: ثمة إرشادات وبروتوكولات واضحة لإرشاد كيفية الوصول إلى المعارف الأصلية والمحلية واستعمالها (بما يشمل الحاجة إلى موافقة حرة ومسبقة ومستنيرة) وهي مطبقة بصرامة</p> <p>جيد: ثمة إرشادات وبروتوكولات واضحة لإرشاد كيفية الوصول إلى المعارف الأصلية والمحلية واستعمالها (بما يشمل الحاجة إلى موافقة حرة ومسبقة ومستنيرة) ولكنها غير مطبقة بشكل منهجي</p> <p>مقبول: ثمة مبادئ عامة أو وعي عام حول كيفية الوصول إلى المعارف الأصلية والمحلية واستعمالها ولكنها غير مفصلة بشكل وافٍ وبالتالي لا تحترم دائماً</p> <p>ضعيف: ليس ثمة إرشادات وبروتوكولات واضحة لإرشاد كيفية الوصول إلى المعارف الأصلية والمحلية واستعمالها</p>	<p>16. هل ثمة قواعد وإرشادات و/أو بروتوكولات واضحة حول كيفية الوصول إلى المعارف الأصلية والمحلية واستخدامها بشكل ملائم؟</p>

## ورقة العمل 18: تقييم عمليات الإدارة الرئيسية

السؤال	الإجابات المحتملة	التصنيف	ملاحظات/شرح	التوصيات وأعمال المتابعة
انخراط المجتمع				
17. هل الممارسات التقليدية التي تساهم في صون الموقع محترمة ومدمجة في عمليات الإدارة؟ هل ثمة بروتوكولات وُضعت لضمان ذلك؟	<p>جيد جداً: ثمة اعتراف بالممارسات التقليدية التي تساهم في صون الموقع وتُدمج في عمليات الإدارة</p> <p>جيد: ثمة اعتراف بالممارسات التقليدية التي تساهم في صون الموقع لكنها غير مدمجة رسمياً في عمليات الإدارة</p> <p>مقبول: يُنظر إلى بعض الممارسات التقليدية على أنها تساهم في صون الموقع لكنها ليست بالضرورة معترف بها من المديرين وبالتالي غير مدمجة في عمليات الإدارة</p> <p>ضعيف: الممارسات التقليدية غير معترف بمساهمتها في صون الموقع أو معترف بمساهمتها اعترافاً غير كافٍ</p>			
التحليل والاستنتاجات				
الثغرات والتحديات				
الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة				

## ورقة العمل 8ب: تقييم عمليات الإدارة الهامة الأخرى

السؤال	الإجابة	الفرص والتوصيات
التنظيمية (برمجة وإدارة وإعداد تقارير العمل)		
1. هل ثمة سياسات وإجراءات واضحة لإعداد خطط عمل سنوية (أو متعددة السنوات) وميزانيات؟		
2. هل ثمة سياسات وإرشادات لتحديد المسؤولين عن متطلبات المتابعة وإعداد التقارير (مثلًا على المستويين الوطني والدولي)؟ هل من الواضح كيف ستوضع هذه التقارير وتُقدّم؟		
3. هل ثمة معايير ومواصفات مؤسسية للشراء والميزانيات والإدارة المالية والتدقيق؟		
4. هل ثمة إجراءات ثابتة وُضعت لتبيّن احتياجات فريق العمل وإجراء تقييمات للأداء وتبيّن احتياجات بناء القدرات؟		
5. هل ثمة قواعد وإجراءات واضحة لضمان معايير السلوك الأخلاقي للموظفين والمتعاقدين والمتطوعين؟		

## ورقة العمل 8ب: تقييم عمليات الإدارة الهامة الأخرى

الفرص والتوصيات	الإجابة	السؤال
		<p>التواصل والتثقيف والشرح</p> <p>6. هل ثمة استراتيجية أو خطة تواصل حول ماهية المعلومات التي سيتم إشراك مختلف الجهات الفاعلة فيها (مثل المديرين وأصحاب الحقوق والأطراف المعنية) ومتى وكيف يمكن مشاركة هذه الجهات الفاعلة في المعلومات؟</p>
		<p>7. هل ثمة برامج توعية وتثقيف تُخاطب مختلف فئات الجمهور (الأطفال والشباب والكبار، ذكوراً وإناثاً، الناطقين بمختلف اللغات) تساهم في تحسين الفهم للموقع وقيمه؟</p>
		<p>8. هل القواعد الخاصة بكيفية استخدام شعار التراث العالمي مطبقة ومحترمة ومدمجة جيداً في السياقات المحلية؟</p>
		<p>9. هل المعلومات عن إدارة الممتلك متاحة لعامة الناس ولأصحاب الحقوق خاصة؟ (على سبيل المثال هل خطة الإدارة متاحة على الإنترنت وهل فعاليات التشاور منشورة على نطاق واسع من خلال مختلف وسائط الإعلام)؟</p>

## ورقة العمل 8ب: تقييم عمليات الإدارة الهامة الأخرى

السؤال	الإجابة	الفرص والتوصيات
10. هل ثمة قواعد وإجراءات واضحة تتعلق بتحديد الوقت الذي ينبغي فيه إطلاق عمليات تقييم الأثر وكيفية تنفيذها؟		
11. هل ثمة خطة لإدارة خطر الكوارث من أجل تقييم وتخفيف وإعداد والاستجابة والتعافي من مختلف الكوارث الناشئة عن المخاطر الطبيعية أو ذات المنشأ البشري كالزلازل والفيضانات والحرائق وأعمال، وغيرها؟ هل هذه الخطة مدمجة جيداً في إطار التخطيط لإدارة الموقع؟		
12. هل ثمة استراتيجية لتخفيف التغير المناخي والتكيف معه؟ إن كان ثمة استراتيجية فهل هي مدمجة جيداً في إطار التخطيط للموقع؟ هل استراتيجية تخفيف التغير المناخي والتكيف معه متسقة مع الأهداف الدولية والوطنية المعتمدة؟		
13. هل الفكر القائم على المرونة مدمج في عمليات التخطيط طويل المدى؟		

## ورقة العمل 8ب: تقييم عمليات الإدارة الهامة الأخرى

الفرص والتوصيات	الإجابة	السؤال
		<p>الوصول والسياحة والزيارة</p> <p>14. هل ثمة استراتيجية للسياحة أو أداة مماثلة لإدارة الزوار والأنشطة السياحية والآثار الاقتصادية والاجتماعية-الثقافية والبيئية الناتجة عنها؟ إن كان ثمة استراتيجية كأداة مستقلة فهل هي متسقة جيداً مع خطة إدارة الموقع؟</p>
		<p>15. هل يجري بانتظام رصد أعداد الزوار والمؤشرات الأخرى المتصلة بالسياحة؟ هل تُستخدم البيانات والمعلومات الناتجة عن المتابعة في تحسين إدارة الزوار وفي تغذية قرارات الإدارة؟</p>
		<p>16. ما مدى جودة تقديم المعلومات الخاصة بالقيمة العالمية الاستثنائية والقيم الهامة الأخرى للموقع وشرحها للسياح والزوار؟</p>

## ورقة العمل 8ب: تقييم عمليات الإدارة الهامة الأخرى

السؤال	الإجابة	الفرص والتوصيات
الأبحاث		
17. هل ثمة برنامج مخطط له لأبحاث (أو أجندة أبحاث) خاصة بالمتلك موجه نحو احتياجات الإدارة ولتحسين فهم القيمة العالمية الاستثنائية وقيم الموقع الهامة الأخرى؟ هل هذا البرنامج مدمج في خطة الإدارة أو متسق معها؟		
18. هل ثمة سياسات واضحة حول كيفية إجراء أبحاث متصلة بالموقع من قبل شركاء خارجيين أو مؤسسات وكيفية التشارك في نتائج هذه الأبحاث وتعميمها؟		
التحليل والاستنتاجات		
الثغرات والتحديات		
الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة		

## الأداة 9 تنفيذ تدابير الإدارة

تُقيّم هذه الأداة مدى التقدم في تنفيذ خطة الإدارة والخطط الفرعية وبرامج العمل ذات الصلة.

### الأهداف المحددة للأداة:

- أ. تقييم إن كانت خطة الإدارة (أو أداة التخطيط الرئيسية) تنفَّذ وفق برنامج العمل المعرّف.
- ب. مراجعة إن كانت الخطط الفرعية والاستراتيجيات تنفَّذ بفعالية.
- ج. تحليل إن كانت الميزانيات وخطط العمل (السبوية أو متعددة السنوات) قد طوّرت استناداً إلى برنامج العمل و/أو تدابير الإدارة الأخرى الواردة في خطة الإدارة أو الخطط الفرعية.
- د. تقييم ماهية الآليات - بخلاف الميزانية و/أو خطط العمل- الموضوعة لضمان تنفيذ خطة الإدارة والخطط الفرعية والاستراتيجيات.
- هـ. تبيّن الثغرات والتحديات المتعلقة بتنفيذ تدابير الإدارة.

### معلومات أساسية

لن تكون خطط الإدارة فعالة إن لم تُطبّق أو أُغفلت في العمليات اليومية. تُقيّم فعالية خطط الإدارة عادةً من حيث مضمونها (كما تقدّم في الأداة 6) لكن بدرجة أقل من حيث التنفيذ الفعلي للأعمال المخطط لها وتحقيق النتائج المرجوة. ويمكن تبيّن مواطن الضعف هذه أيضاً في تنفيذ الخطط الفرعية وغيرها من الاستراتيجيات والأدوات التكميلية (مثل خطة إدارة خطر الكوارث وخطة الحرائق وخطة الأنواع الغازية واستراتيجية السياحة واستراتيجية الأعمال واستراتيجية التواصل والبرامج التعليمية).

ثمة ترابط داخلي بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، ويمثل جميعها عمليات مهمة في دورة الإدارة. لكن على مستوى التخطيط كثيراً ما يفترض أنه ما إن تُعدّ وتُقرّ خطة الإدارة (أو أداة التخطيط الأخرى) سيحدث التنفيذ «طبيعياً». لكن الأمر ليس كذلك لأي من الأسباب الآتية: (1) قد لا يكون المسؤولون عن تنفيذ الخطة انخرطوا في تطويرها وبالتالي قد لا يكون لديهم التزام بتنفيذها؛ (2) قد تكون الخطة مفرطة في الطموح في حين لا يتوفر ما يكفي من الموارد اللازمة لتنفيذها؛ (3) تتغير الظروف مع الوقت فإن لم يُرصد التنفيذ عن كثب ويعدّل برنامج العمل حسب ذلك التغير قد يصبح من غير الممكن الالتزام بالأطر الزمنية وتحقيق النتائج المرجوة. يمكن أن يكون ضمان التنفيذ معقداً يتطلب تعاوناً فعالاً في ممتلكات التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى ذات نظم الحوكمة المعقدة بما فيها تلك المشتتة على عدة مديرين مسؤولين عن تنفيذ الخطط.

لذلك تعتبر المتابعة المنتظمة لتنفيذ خطة الإدارة وأدوات التخطيط الأخرى جوهرية لتحقيق النتائج المرجوة. وهذا ما يدعو إلى استخدام الأداة 9 كل سنة إلى سنتين بدلاً من كل خمس إلى ست سنوات (كما هو الحال في معظم الأدوات الأخرى في حزمة الأدوات هذه). ينبغي إدماج المتابعة المنتظمة في تطوير الميزانيات وخطط العمل (السبوية أو متعددة السنوات) لضمان اتساقها مع مضمون أدوات التخطيط. من محاذير عدم التخطيط للمتابعة أو عدم تنفيذها بانتظام، اللجوء لتطويرها عند الضرورة مما قد يستديم المشكلات المتكررة والإخفاق في معالجة التحديات التي يمكن تجاوزها فقط من خلال أعمال طويلة المدى ويحول بذلك دون تحقيق النتائج المرجوة.

تشتمل عمليات التخطيط على افتراضات حول المستقبل وهي افتراضات تنطوي على قدر من عدم اليقين (خاصة في هذا العالم المتغير باضطراد). لذلك تعتبر المتابعة المنتظمة والمستمرة ضرورية لجمع معلومات جديدة ومراجعة وتنقيح الافتراضات السابقة وإجراء التعديلات اللازمة. بقدر ما تُترك قضية إدارية دون متابعة يغدو صعباً الاستجابة لتلك القضية. إن رأى المعنيون التعديلات اللازمة عديدة المتطلبات قد يمتنعون عن مجرد المحاولة، مثلاً عندما يرون الإجراءات البيروقراطية والإدارية لتعديل أو تنقيح خطة ما معقدة جداً. على المدى الطويل يمكن لهذه المصاعب أن تخلق جوّاً من عدم الرغبة بالانخراط في عمليات التخطيط المستقبلية.

صُمّمت الأداة 9 حول ورقتي عمل لتساعدك في تبيين ما يؤدي المطلوب في تطبيق تدابير الإدارة وما يمثل تحديات:

- **ورقة العمل 9أ** تساعدك في تقييم خطة الإدارة أو أي خطة فرعية أخرى أو استراتيجية من خلال التحقق إن كانت الأعمال والأنشطة وتدابير الإدارة تُنفَّذ وفقاً للأطر الزمنية الموضوعية. لورقة العمل بُنية عامة مما يتيح استخدامها لأنواع مختلفة من أدوات التخطيط.
- **ورقة العمل 9ب** تساعدك في استكشاف نطاق أوسع من قضايا التنفيذ. صُمّمت الورقة على شكل استبيان وهي تخدم ثلاث أهداف رئيسية. أول هذه الأهداف مراجعة كيف طُوّرت الميزانيات وخطط العمل وإن كانت متسقة مع النتائج المرجوة والأعمال المحددة في خطة الإدارة و/أو الخطط الأخرى الفرعية. ثاني الأهداف النظر في آليات المتابعة التي وُضعت لضمان تنفيذ تدابير الإدارة؛ وثالثها فحص الكيفية التي تُعالج فيها الأوضاع غير المتوقعة وتحديات التنفيذ.

صُمّمت الأداة 9 لتتناسب مع نظام إدارة نموذجي في الإدارة العامة ويمكن تعديلها لتُناسب -مثلاً- نظام إدارة تقليدي.

### تعبئة ورقة العمل 9أ

ينبغي استعمال ورقة العمل هذه في المقام الأول لتتبع تنفيذ خطة الإدارة (أو أداة التخطيط الرئيسية الأخرى) لممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي. ويمكن لاحقاً تكرار استعمالها أو إعادة تطبيقها في ما هو قائم من خطط فرعية واستراتيجيات خاصة بالموقع (أنظر الشكل 2-3 الذي يبين التراتبية النموذجية لإطار التخطيط). في حين أن هذه الورقة ذات طابع عام ويمكن استخدامها لتقييم تنفيذ أنواع مختلفة من الخطط، فإن من أهدافها الرئيسية تقييم تنفيذ الخطط ذات الأهمية الأكبر لإرشاد الإدارة على مستوى الموقع بشكل خاص. سيساعدك تكرار استعمال ورقة العمل لأدوات تخطيط أخرى في رصد كيف يتسبب تنفيذ الخطط الفرعية مع تنفيذ خطة الإدارة مما يمتن أوجه التآزر بين مختلف الخطط.

تُمدّنك ورقة العمل 9أ من مراجعة وتقييم كل عمل أو تدبير من تدابير الإدارة المحددة في أداة التخطيط ووضع حالته ضمن فئة معينة (مثلاً: انطلاقاً من «لم يبدأ العمل» وصولاً إلى «تم العمل»). سيساعدك ذلك في تتبع سير العمل والتحقق إن كان يجري تنفيذ الأعمال ضمن الأطر الزمنية الموضوعية. يفضل أن ينفَّذ هذا النوع من التقييم سنوياً من أجل سرعة تبيين إن كان التنفيذ يسير وفق المتوقع وإن كان ثمة حاجة لتعديلات.

يقوم تحليل ورقة العمل 9أ على خمس فئات للحالة، وهي قابلة للتعديل لتُناسب احتياجاتك:

- لم يبدأ العمل.
- قيد الإجراء عملٌ تحضيريّ لادّمْ، لتنفيذ عمل الإدارة (مثلاً تم الحصول على الموافقات المطلوبة ولكن العمل نفسه لم يبدأ).
- بدأ تنفيذ العمل.
- يجري تنفيذ العمل وقد أُحرز تقدم كبير.
- تم العمل.

يستغرق تنفيذ بعض الأعمال أو الأنشطة وقتاً أطول من غيرها حسب تعقيدها وكلفتها ونطاقها. لذلك، تعتبر طريقة تحديد الخطوات مهمة لمتابعة سير العمل. على سبيل المثال إن كان العمل المحدد «إنشاء مركز زوار» فقد يستغرق سنين عديدة وستضع حالته ضمن فئة «بدأ تنفيذ العمل» أو «يجري تنفيذ العمل وقد أحرز تقدم كبير» لفترة طويلة. لكن إن قسّمت النشاط لأعمال أكثر تفصيلاً (مثل إجراء مسابقة معمارية لإنشاء مركز الزوار، إتمام مناقصة عامة للإنشاء، إتمام المخططات والموافقات السابقة للإنشاء..) فسيجعل ذلك متابعة التنفيذ أيسر وأكثر فائدة.

بشكل عام يساعدك هذا النوع من التحليل في تبيين إن كان تنفيذ بعض الأعمال يسير أبطأ من غيره وإن كان البطؤ في تنفيذ مُجمل برنامج الأعمال لا يتيح إتمام كافة الأعمال ضمن الإطار الزمني الموضوع في البداية. تذكّر أن الهدف متابعة سير العمل بشكل دوري ومنظم وتعديل برنامج الأعمال وفق ذلك. مع الوقت والخبرة تصبح التعديلات اللازمة أقل، لكن من غير الواقعي التفكير بعدم وجود حاجة لتعديلات لأن المستقبل نادراً ما ينجلي عما كان متوقفاً أو مخطئاً له.

ستجد أسئلة التفكير أدناه أكثر إفادة إن كررت التقييم لعدة أدوات تخطيط. ستساعدك الأسئلة في مطابقة النتائج التي تم التوصل إليها بين الأدوات وتبيين القضايا التي لا يمكن معالجتها بتعديلات بسيطة في الإطار الزمني لبرنامج الأعمال الواردة في الخطط. فقد تقتضي هذه اعتبارات أوسع في نظام الإدارة القائم.

تنبّه إلى أن بعض خطط الإدارة قد لا تشمل برنامج أعمال تفصيلي لكن قد تتطلب عمليات تخطيط منفصلة للعمل السنوي. في مثل هذه الحالات، يجب إتمام ورقة العمل استناداً إلى خطط العمل المصمّمة كنتيجة لهذه العمليات. يستوجب ذلك التحقق إن كانت خطة الإدارة تُحدد النتائج المرجوة (أي ما سيجري تحقيقه خلال الإطار الزمني للخطة نتيجة لتنفيذ مختلف الأعمال) وإن كانت تلك النتائج مستخدمة كأساس لتطوير خطط العمل السنوية.



### أسئلة للتفكير:

- هل الأعمال المنسقة متسقة مع النتائج المرجوة المنصوص عليها في خطة الإدارة أو أداة التخطيط الرئيسية الأخرى؟
- إن كان سير التنفيذ ليس كما هو مخطط فما الأسباب الرئيسية؟ هل برامج الأعمال مفرطة في الطموح أو قائمة على افتراضات مريبة حول توفر الموارد؟ أو هل تنشأ المشكلات من غياب الإرادة السياسية و/أو الحافز المهني لتنفيذ الخطة؟ إن كانت كذلك فما الأسباب؟
- إن تعدد المديرين المسؤولين عن تنفيذ الأعمال فهل ينص بوضوح على مسؤولياتهم في برنامج الأعمال؟
- إن كان تنفيذ أعمال معينة مُسنداً لمتعاقدين خارجيين هل تبيّن وجود مخاطر محتملة تتعلق بالإطار الزمني الموضوع لهذه الأعمال؟
- هل طوّر برنامج الأعمال بمرونة كافية تفسح المجال لإدخال التعديلات الضرورية؟ في حال لم ييسر عملاً ما حسب الخطة هل ثمة خطر لتأثر تنفيذ الأعمال الأخرى و/أو تأخرها؟
- هل تبدأ الأعمال فقط عند وجود الموارد والشروط اللازمة أو على الأقل عند وجود ما يكفي من الثقة في أن تلك الموارد ستكون متوفرة عند الحاجة؟ أو هل بدأ بعض الأعمال ثم اضطر لوقفها قبل إتمامها بسبب نقص الموارد؟
- هل يُنظر لمتابعة تنفيذ الخطة كأولوية قصوى؟ إن لم يكن كذلك فليّم؟ إن تعدد المديرين المسؤولين عن تنفيذ الأعمال هل تُعرّف الخطة بشكل واضح من المسؤول عن متابعة تنفيذها ككل أم أن ثمة آليات لتنسيق جهود المتابعة بين المديرين على أساس منتظم؟
- في حال عدم سير التنفيذ حسبما حُطّط له هل تعديل برنامج الأعمال عملية سهلة نسبياً أم تتطلب التعديلات على البرنامج إجراءات إدارية معقدة؟ هل يمكن لذلك أن يمنع المديرين من إجراء مثل هذه التعديلات؟ إن كان يمنع فهل يمكن معالجة هذه المسألة؟
- في حال وجود حاجة لتعديل برنامج الأعمال هل ثمة سياسات واضحة متعلقة بالعوامل (مثل أنواع الأنشطة المتوقعة والإطار الزمني والتكاليف) التي يمكن تعديلها (وبأي ترتيب) والعوامل التي لا يمكن تعديلها؟
- فيما يتعلق بمختلف الخطط موضع استطلاع ورقة العمل 9 هل ثمة أطر زمنية وبرامج أعمال مفصلة ومتسقة؟ في حال لم يكن ثمة أطر هل تنفيذ برنامج الأعمال لخطة من الخطط أو أكثر يؤثر سلباً في تنفيذ خطة أخرى أو يعيقها؟

### تعبئة ورقة العمل 9ب

ينبغي أن تكون برامج الأعمال الواردة في مختلف الخطط مفصلة على نحوٍ وافي فيما يخص ماهية الأعمال والأنشطة التي ستنفذ وهوية المسؤولين عن التنفيذ وتاريخ التنفيذ وماهية القدرات البشرية والموارد المالية اللازمة وهوية مزودي هذه الموارد. قد لا يشتمل بعض خطط الإدارة على برامج مفصلة للأعمال لكنها تقتضي تطوير خطط عمل سنوية. لكن في الحالتين بما أن معظم خطط الإدارة تغطي عدة سنوات (عادةً بين خمس وعشر سنوات) من غير المرجح أن يكون برنامج أعمال واحد مفصلاً بما يكفي لإرشاد التنفيذ على مدار خمس سنوات أو أكثر. كذلك يشتمل العديد من الخطط على أعمال يمكن تنفيذها فقط عند توفر موارد إضافية. لذلك تُطور مؤسسات عديدة خطط عمل قصيرة المدى (تسمى أيضاً «خطط تشغيلية» أو «برامج عمل») تُفصّل الأعمال والأنشطة والمهام التي يمكن تحقيقها ضمن الإطار الزمني المحدد والموارد المضمونة. يجري عادةً إتمام خطط العمل كل سنة بعد تأكد المؤسسة المعنية من توفر الموارد والموافقة على ميزانية سنوية.

في ممتلكات التراث العالمي المُدارة بشكل رئيسي من قِبَل مؤسسة واحدة يتسم منطوق وعملية تطوير خطة الإدارة وأبي خطط فرعية وخطط عمل لاحقة بالسهولة النسبية. إلا أن للعديد من ممتلكات التراث العالمي ترتيبات حوكمة معقدة ويمكن لتنفيذ خطط متعددة أن يكون أمراً معقداً. يعتمد تنفيذ تلك الخطط غالباً على عدة مديرين مما يعني أن كل مدير قد يدمج في خطة عمله فقط الأعمال والأنشطة والمهام التي تقع ضمن مسؤولياته. ومن شأن ذلك زيادة احتمالية أن يتداخل بعض الأعمال والأنشطة والمهام إلا إن طوّر جميع المديرين خطط عملهم بتعاونية. كذلك قد يكون المديرين أحياناً مسؤولين عن وظائف تتجاوز إدارة الموقع ككل أو أجزاء منه. بالتالي يمكن لميزانيات وخطط عمل مختلف المديرين أن لا تركز حصراً على إدارة الممتلكات. يجعل كل هذه المسائل تتبّع التنفيذ أمراً شاقاً إلا إن وُضعت آليات متفق عليها لضمان إتمام المهام وجعل طرف فاعلاً واحداً مسؤولاً عن مراقبة تنفيذ برنامج الأعمال.

صُمِّمت ورقة العمل 9ب كاستبيان لمساعدتك في تحليل جوانب القوة والضعف في الآليات القائمة المتوفرة لمتابعة تنفيذ برامج الأعمال الواردة في مختلف الخطط خاصة عندما يكون التنفيذ معتمداً على جهود عدة مديرين. كما تُقدم ورقة العمل عدداً من الأسئلة لمساعدتك في تبيُّن إن كان كل برنامج للأعمال ملائماً لمعالجة العوامل المؤثرة في الموقع. لذلك ينبغي عليك العودة إلى العمل الذي تمَّ في الأداة 2 حيث خلَّلت ماهية الأعمال ذات الأولوية المتقدمة اللازمة لمعالجة هذه العوامل التي تقتضي اهتماماً عاجلاً.

أخيراً تقدم ورقة العمل 9ب مجموعة أسئلة إضافية لمساعدتك في تبيُّن كيف يجري التعامل مع الأوضاع غير المتوقعة وتحديات التنفيذ. في عالم متشابك يصوغه التغيير المتسارع والآثار المتزايدة للتغير المناخي، يغدو المستقبل مشوباً بعدم اليقين. وفي هذا تحديات للتخطيط. إلا أنه من خلال وضع سيناريوهات بديلة وترقُّب غير المتوقع (مثلاً بإدماج افتراضات المخاطر) ووَضْع آليات تتيج لك سرعة التكيف بوسعك أن تكون أفضل استعداداً.

ينبغي تعبئة ورقة العمل 9ب من قِبَل كل مدير ذي مسؤوليات أساسية عن التراث. ستساعدك سلسلة أسئلة التفكير أدناه في استخلاص استنتاجات حول قضايا التنفيذ في نظام الإدارة لكامل ممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي. في حال كان الموقع مُداراً من مؤسسة واحدة لن تحتاج بالضرورة للإجابة عن الأسئلة؛ ومع ذلك قد تساعدك في تشكيل أفكار مفيدة لإجاباتك عن الأسئلة الواردة في ورقة العمل.

### أسئلة للتفكير:

- هل يُعَدُّ كافة المديرين ذوو المسؤوليات الأساسية عن التراث خطط عمل (سنوية أو متعددة السنوات) أو يساهمون في تطويرها؟ إن لم يكونوا يفعلون ذلك هل لهذا آثار سلبية على تنفيذ برنامج الأعمال الوارد في خطة الإدارة أو أداة التخطيط الرئيسية الأخرى؟ على وجه التحديد هل يعيق ذلك أو يمنع تنفيذ أعمال ذات أولوية متقدمة متعلقة بالعوامل المؤثرة سلباً في الموقع؟
- هل بوسعك تبيُّن الأخطاء الشائعة والتحديات في طريقة إعداد خطط العمل والميزانيات وكيفية ترتيب الأولويات في تنفيذ الأعمال؟ وفي ذات الوقت هل بوسعك تبيُّن الممارسات الجيدة التي يمكن مشاركتها المديرين الآخرين الذين يواجهون تحديات مماثلة فيها؟
- في حال نشوء أوضاع طارئة وربما ضارة خلال دورة التنفيذ (مثل قُرب انهيار مَبْنَى لم يتم تدعيمه أو ظهور أنواع غازية قد تمثل تهديدات خطيرة ما لم يُقضى عليها فوراً) وليس لدى المديرين المسؤولين عن معالجتها القدرة المالية أو البشرية على الاستجابة السريعة هل ثمة آليات وضعت تُتيح استخدام موارد من أجزاء أخرى في نظام الإدارة؟ لاحظ أن هذا السؤال لا يُقصد به الكوارث كالفيضانات والزلازل.

## ورقة العمل 19: تقييم تنفيذ أداة التخطيط

اسم أداة التخطيط المقيّمة:

الفترة المشمولة: (مثلاً 2022-2023)

ملاحظات/شرح	تم العمل	أحرز تقدم كبير	بدأ تنفيذ العمل	قيّد الإجراء العمل التحضيري	لم يبدأ العمل		
						السنة 1	السنة 2
						السنة 1	اسم العمل
						السنة 2	
						السنة 1	اسم العمل
						السنة 2	
						السنة 1	اسم العمل
						السنة 2	
						السنة 1	اسم العمل
						السنة 2	
							المجموع
							التحليل والاستنتاجات
							الثغرات والتحديات
							الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة

## ورقة العمل 9ب: تقييم منهجيات التنفيذ

الفرص والتوصيات	الإجابة	السؤال
		<p>1. عند إعداد مؤسستك أو مجموعتك لخطط عمل وميزانيات سنوية (أو متعددة السنوات) هل تراعي برنامج الأعمال الوارد في خطة الإدارة (أو أداة التخطيط الرئيسية الأخرى) والخطط الفرعية أو الاستراتيجيات الأخرى؟ إن كانت لا تفعل ذلك أو تفعله بشكل غير كافٍ ما تداعيات ذلك على التنفيذ الفعال لتلك الخطط؟</p>
		<p>2. ما الاعتبارات الرئيسية عند تطوير الميزانية وخطة العمل؟ هل العوامل المؤثرة في الموقع ضمن هذه الاعتبارات وهل تُعطى الأولوية لأعمال مواجهة العوامل ذات التأثير الأكبر والأكثر إلحاحاً؟</p>
		<p>3. إن كان لمؤسستك أو مجموعتك مسؤوليات تتجاوز إدارة الموقع كيف تُتخذ القرارات المتعلقة بتحديد ماهية المسؤوليات التي تُعطى أولوية والأعمال التي ستُنَفَّذ عند تطويرك خطة العمل والميزانية؟</p>
		<p>4. عند تطوير خطة العمل هل تأخذ بالاعتبار ما إذا كانت البنية التحتية والمعدات اللازمة لتنفيذ الأنشطة كافية وفي حالة حسنة؟ عند وجود حاجة لبنية تحتية ومعدات إضافية لتنفيذ أعمال معينة هل ينعكس ذلك بشكلٍ وافٍ في التكاليف المتوقعة لهذه الأعمال؟</p>
		<p>5. كيف تتابع منظمتك أو مجموعتك تنفيذ الأعمال واستعمال الموارد المالية؟ ما جوانب القوة والضعف في الآليات الموضوعية لمتابعة التنفيذ؟</p>

## ورقة العمل 9ب: تقييم منهجيات التنفيذ

الفرص والتوصيات	الإجابة	السؤال
		<p>6. عندما لا يسير تنفيذ الأعمال وفق خطة العمل أو عند وجود حاجة لتمويل إضافي مقارنةً بما وُضع في الميزانية، ما مستوى سرعة وسهولة تبيّن المشكلات وإجراء التغييرات والتصحيحات اللازمة؟ في حال وجود تأثيرات لهذه التغييرات على تنفيذ أعمال أخرى كيف يجري اختيار الأعمال ذات الأولوية؟</p>
		<p>7. هل تشمل الميزانية تمويلًا طارئًا للحالات والأنشطة غير المتوقعة؟</p>
		<p>8. في حال وجود أعمال ستنفذ (كلياً أو جزئياً) من قِبَل متعاقدين خارجيين وتنشأ نزاعات أثناء التنفيذ هل ثمة آليات وُضعت لحلها (مثلًا منصوص عليها في العقد)؟</p>
	التحليل والاستنتاجات	
	الثغرات والتحديات	
	الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة	

## الأداة 10 المخرجات - متابعة الإنتاجية

تُقيّم هذه الأداة طرح المخرجات من تنفيذ الأعمال المخطط لها والعمل الروتيني وعمليات الإدارة كمقياس لإنتاجية نظام الإدارة.

### الأهداف المحددة للأداة:

- مراجعة إن كان ثمة آليات متابعة وُضعت لتقييم إنتاجية العمل.
- تقييم إن كانت عمليات الإدارة والعمل الروتيني والأعمال المخطط لها تطرح **المخرجات** المتوقعة.
- تقييم إن كانت المخرجات الناتجة متصلة بما تبيّن من احتياجات الإدارة وتؤدي إلى تحقيق **النتائج** المرجوة.

### معلومات أساسية

المخرجات هي مقاييس للإنتاجية المتحققة من تنفيذ الأعمال المخطط لها والعمل الروتيني وعمليات الإدارة. يمكن توقع أنواع مختلفة لمخرجات دورة الإدارة. وتشمل هذه:

- خطأً و/أو استراتيجيات وسياسات وأدوات أخرى ناتجة عن عمليات التخطيط (مثل خطة إدارة مكتملة وموافق عليها أو استراتيجية للسياحة).
- أعمالاً مادية منقّدة على الأرض (مثل إصلاحات المباني وأعمال الصيانة وتركيب لوحات للمعلومات).
- منتجات مادية أو سلعاً مننّجة (مثل المطبوعات والإرشادات السمعية والمواقع الإلكترونية).
- حجم العمل والأنشطة المنقّدة (مثل أعداد الاجتماعات التي عُقدت مع جهات فاعلة أخرى والدوريات المنقّدة والمسوحات المُجرّاة والأبحاث المُجرّاة والمنشورة).
- البيانات والمعلومات المستقاة من عمليات الإدارة بما فيها عمليات المتابعة والتي يمكن أن تفيد التخطيط والأعمال المستقبلية (مثل أعداد الزوار وأعداد مستخدمي خدمات معينة مقدمة).
- الخدمات المقدمة (مثل نظم السلامة من الحرائق وأنشطة الترفيه والأنشطة التثقيفية).

يُعتبر تبيّن المخرجات المتحققة مهماً لكنه غير كافٍ. فالمهم تقييم إن كانت المخرجات متفقة مع الأعمال المخطط لها وتدابير الإدارة اللازمة وتؤدي بالتالي إلى تحقيق النتائج المرجوة. لاحظ أن المخرَج قد لا يستجيب مباشرة لضرورة من ضرورات الإدارة لكن قد يشكل الأساس لأعمال أو عمليات أخرى. على سبيل المثال قد تكون نتيجة مرجوة محددة في خطة الإدارة خفض التأثيرات المادية على سمات معينة بسبب معدلات الزيارة الكثيفة. لذلك يمكن لمُخرَج أولي أن يكون استراتيجية للسياحة يليها إنشاء مسار جديد للمشبي خاص بالزوار (مُخرَج آخر) يخفض عدد الزوار الذين يصلون إلى السمات المتأثرة. أما البيانات الناتجة عن رصد التغييرات في أعداد الزوار فهي مُخرَج آخر يمكن أن يقدم معلومات قيمة حول احتياجات الإدارة والتأثيرات على سمات الموقع.

يُعبر عن المخرجات عادةً بالأرقام مثل: عدد دوريات المراقبة، عدد الاجتماعات المُجرأة في المجتمع، عدد وحجم دراسات التقييم الأثري التي أُطلقت والجارية، عدد تقييمات الأوضاع المنقّذة في المباني و/أو المنشآت الأخرى، عدد زيارات المدارس. يقتضي تقييم المخرجات الناتجة من برنامج الأعمال-استناداً إلى خطة إدارة وخطط عمل سنوية (أو متعددة السنوات)- تعريف المخرجات أو في بعض الحالات تحديد الأهداف (سواء الكمية أو النوعية). يمكن تقييم إنتاجية المخرجات من خلال قياس:

- العمل الفعلي المنقّذ والمنتجات والخدمات المقدمة مقارنةً بتلك المخطط لها (مثل أعداد الدوريات أو أعمال الصيانة المُجرأة مقارنةً بما نصّت عليه خطط العمل).
- مدى اكتمال تنفيذ الأعمال المخطط لها.
- الإنفاق الفعلي مقابل المخطط له.

يتم إنتاج أنواع معينة من المخرجات على أساس منتظم (سنوياً مثلاً) بينما تُطرح أخرى بشكل متقطع وربما مرة واحدة فقط كإنشاء مسار المشي الخاص بالزوار المذكور أعلاه. من شأن تقييم إن أُنتجت المخرجات المتوقعة ضمن الأهداف الموضوعية (مثلاً من حيث التكاليف والكمية والنوعية والإطار الزمني) التشجيع على الشفافية والمساءلة. إلا إن رصد كافة أشكال الإنتاجية عبر فترة زمنية قد يستغرق وقتاً طويلاً وقد لا يكون دائماً ذا فائدة. لذلك ينبغي تعريف المخرجات الهامة مقدماً، ويفضل أن يتم ذلك عند تطوير خطة الإدارة. بشكل عام تنطوي المخرجات التي تقدم مقياساً جيداً للإنتاجية على:

- أعمال أو أنشطة متكررة هامة لتحقيق أهداف إدارة الموقع.
- جوانب متصلة باستخدام الموقع.
- منتجات وخدمات تمثل جزءاً من متطلبات إعداد التقارير السنوية.

سيساعدك تطوير مجموعة مؤشرات في قياس الإنتاجية (أنظر الصندوق 5-7).

### الصندوق 5-7: ما هي المؤشرات؟

المؤشر متغير كمي أو نوعي يمكن قياسه مع مرور الزمن لتوفير معلومات عن شيء يجري تقييمه. كما يُوحي الإسم لا يجب أن يوفر المؤشر معلومات عن حالته فقط بل ينبغي أن يقيس أيضاً درجة تحقّق النتائج المرجوة. يعتبر اختيار المؤشرات مهارة وليد ما شكلاً فنياً. ثمة جانبان هامان لتحديد المؤشرات المناسبة. أولاً يرنح أن يكون التنوع في أصناف المؤشرات (بما في ذلك مزيج من المقاييس النوعية والكمية) أكثر فعالية. ثانياً قد يكون اختيار عدد مؤشرات أقل يمكن قياسها بسرعة أكبر أفضل من قياس العديد من الأمور في نفس الوقت بما أن جَمع البيانات قد يكون مُكلفاً ويستغرق وقتاً طويلاً. لكن في نفس الوقت ينبغي استعمال عدد مؤشرات كافٍ لفهم كامل للتقدم المتحقق في الحالة موضع التقييم.

في حين تُمثل المخرجات مقياساً جيداً للإنتاجية وأداة هامة لتعريف المانحين والمجتمعات المحلية وصناع القرار بكيفية استخدام التمويل فهي غير كافية لتقييم فعالية الإدارة. يقيس الناس المخرجات عادةً للحكم على الأداء بما أن البيانات للمخرجات أيسر جَمعاً ورصداً من بيانات النتائج. أما فعالية الإدارة فينبغي تقييمها بناءً على ما يتحقق (النتائج) بالإضافة إلى ما يُنتج (المخرجات). وُضعت المخرجات (الأداة 10) مباشرةً قبل «النتائج» (الأداة 11) لأنهما مترابطتان. ينبغي فحص إنتاج وتقديم المخرجات استناداً إلى مساهمتها في تحقيق النتائج. إن احتجت، أنعيش ذاكرتك حول الفرق بين النتائج والمخرجات من خلال الرجوع إلى القسم 3-3 في حزمة الأدوات.

### تعبئة ورقة العمل 10

يعتمد استعمال ورقة العمل هذه على التحديد المسبق لمؤشرات المخرجات أو على الأقل أهداف المخرجات. وحيثما لا تتوفر مؤشرات و/أو أهداف ينبغي توثيق ذلك. في هذه الحالة اترك الأعمدة الرئيسية في ورقة العمل فارغة لكن املأ الأسطر الأخيرة آخذاً بعين الاعتبار هذه الأسئلة:

- هل يُحدّد برنامج الأعمال الوارد ضمن خطة الإدارة المخزّجات التي سيتم إنتاجها وطرحها؟ إن لم يكن كذلك فليّم؟
- إن لم تكن المخزّجات قد حُدّدت أو لم توجد خطة إدارة فما المنتجات والخدمات المطروحة التي يمكن أن تمثل مقاييس جيدة لتقييم الإنتاجية؟
- ما الذي ينبغي عمله لوضع آليات رصد لقياس وتقييم المخزّجات؟

لاحظ أنه في هذه الحالة يمكن استخدام أجزاء من ورقة العمل كنموذج لتحديد مؤشرات المخزّجات.

عند وجود مؤشرات للمخزّجات ستستخدم على الأرجح نهجاً أو أسلوب تقييم يختلف عن ذلك المقترح في ورقة العمل 10. قد تستخدم أيضاً مصطلحات مختلفة في تقييم المخزّجات. يقدم الصندوق 5-8 مثالاً على نهج التقييم المتضمّن في ورقة العمل 10. وبوسعك تحديد إن كانت ورقة العمل تقدم نهجاً أفضل للطريقة التي تستخدمها حالياً، وعندها يمكن أن تُكيّف ورقة العمل بما يُدعمّ طريقتك. ويمكنك أيضاً الإبقاء على طريقتك الحالية بدل ورقة العمل ككل. مهما كان القرار الذي تتخذه في هذا الشأن يبقى مهماً أن تستخلص استنتاجات حول ما يؤدي المطلوب وما لا يفعل ذلك وما يمكن عمله بخصوصه. ستساعدك أسئلة التفكير أدناه في التعامل مع هذه المسائل.

### الصندوق 5-8: أمثلة على مؤشرات المخزّجات وتقييمها



**المؤشر:** عدد دوريات تطبيق القانون المنقّدة

- **هدف المُخرَج:** 100 دورية في السنة تغطي كافة المناطق الحدودية لممتلك التراث العالمي بواقع مرة شهرياً كحد أدنى.
- **الأداء:** تنفيذ 95 دورية، إنجاز تغطية كافة المناطق الحدودية كل شهر باستثناء المنطقة الشمالية النائية حيث نُفّذت الدوريات كل شهرين فقط.
- **مستوى الأداء في السنة السابقة:** تنفيذ 80 دورية مع إنجاز تغطية كافة المناطق الحدودية كل ثلاثة أشهر.

**المؤشر:** عدد المباني المقيّمة لتحديد حالة صونها

- **هدف المُخرَج:** تقييم 50 مبنى في السنة في جزء معرّف من الموقع.
- **الأداء:** تنفيذ 45 تقييماً في المنطقة المُعرّفة من الموقع.
- **مستوى الأداء في السنة السابقة:** تنفيذ 45 تقييماً في المنطقة المُعرّفة بالإضافة إلى 10 تقييمات أخرى في أجزاء أخرى من الموقع.

### أسئلة للتفكير:

- هل تشمل أدوات التخطيط (مثل خطة الإدارة وخطط العمل) فهماً منطقياً وواضحاً للمدخلات والأعمال/الأنشطة والمخزّجات والنتائج والصلات فيما بينها؟ إن لم تكن كذلك فما الجوانب الغائبة؟ على سبيل المثال هل نُظّمت خطط العمل السنوية أو متعددة السنوات وفقاً للأعمال فقط دون ربط واضح بالمخزّجات والنتائج التي تهدف هذه الأعمال لإنتاجها أو طرحها؟
- حيثما حُدّدت مؤشرات المخزّجات هل هي مُعرّفة جيداً ومتسقة مع أهداف الإدارة والنتائج المرجوة الأخرى لممتلك التراث العالمي؟
- هل المؤشرات المحددة تغطي مختلف أنواع المخزّجات وتُوفّر معاً فهماً جيداً لإنتاجية نظام الإدارة أم أنها مقتصرّة على مؤشرات المخزّجات سهلة القياس؟
- هل تُمكن المؤشرات المحددة من تتبّع إنتاجية الإدارة مع مرور الوقت؟



## الأداة 11 النتائج - متابعة حالة الصون



تُنظر هذه الأداة إن كانت برامج المتابعة ملائمة لتقييم حالة صون الممتلك. وستساعدك في الإجابة عن أهم سؤال على الإطلاق في إدارة التراث: هل القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الهامة الأخرى لممتلك التراث العالمي مُحافظٌ عليها وأهداف الإدارة متحققة؟

### الأهداف المحددة للأداة:

- التحقق من وجود برامج متابعة وُضعت لتقييم حالة صون الممتلك وأحوال سماته.
- تبيّن إن كانت برامج المتابعة تلك ملائمة للحصول على معلومات ستساعد في تحديد إن كانت القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الهامة الأخرى للممتلك مُصانة.
- تبيّن ملائمة برامج المتابعة لتقييم إن كان نظام الإدارة يوفر أيضاً الخدمات والفوائد المتوقعة.
- تقييم إن كانت نتائج برامج المتابعة مستخدمة في إجراء تحسينات على نظام الإدارة استجابةً للثغرات والتحديات التي تبيّنت و/أو استجابةً لاحتياجات جديدة ظهرت.
- تحديد أعمال المتابعة لتحسين برامج المتابعة القائمة حيثما اقتضى الأمر.

### معلومات أساسية

هذا أكثر أجزاء التقييم تحدياً لما يقتضيه من إصدار أحكام بشأن الاتجاهات طويلة المدى في صون ممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي. ساعدتك الأدوات 9 و10 في فهم إن كانت أعمال الإدارة المدرجة في خطة الإدارة أو خطة العمل أو أي أداة مشابهة قد أتمت والمخرجات المتوقعة أُنتجت. إلا أن هذه المخرجات وإن كانت مهمة كسبيل لفحص أداء الإدارة لا توفر لك كافة المعلومات اللازمة لتحديد إن كان يجري تحقيق النتائج المرجوة وتناول العوامل المؤثرة في الممتلك، والأهم تبيّن إن كانت القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الهامة الأخرى مُصانة.

على سبيل المثال قد تكون نتيجة مرجوة تحقيق زيادة في مجموع نوع حيواني مهدّد ليتجاوز عتبة معينة بينما قد يكون مُخرَج ذو صلة تنفيذ عدد معين من دوريات الحدود في فترة زمنية محددة. لكن تنفيذ الدوريات يختلف عن إنقاذ النوع المهدد الذي يمكن أن يُقتل من قِبَل الصيادين الذين يعرفون كيفية تجنّب الدوريات. مثال آخر على نتيجة مرجوة هو منع مزيد من تدهور رسوم صخرية بالغة الأهمية مع مُخرَج ذي صلة يتمثل في تركيب منصات وصول لمنع الزوار من لمس الرسوم. ومع ذلك قد يستمر الفن الصخري في التدهور لأن الزوار قد يخرجون من المنصات أو يتسلقون الحواجز. لذلك لا يُعتبر طرْح المخرجات بالضرورة مكافئاً لتحقيق النتائج المرجوة. في المثالين المتقدمين ينبغي تقييم النتائج المرجوة من خلال الإحصاء المنتظم لأعداد النوع المهدد أو التقييم المنتظم لحالة الرسوم الصخرية.

تُمثل متابعة وتقييم حالة صون ممتلك تراث عالمي أكثر عناصر الإدارة تطلباً وقد تكون أكثرها كلفة أيضاً. لذلك ينبغي الحرص على تجنب التكاليف والالتزامات الزمنية غير الضرورية، وهو ما يقتضي برامج متابعة مُحكمة التصميم والتنفيذ (يطلق عليها أحياناً «نظم المتابعة»). لبعض ممتلكات التراث العالمي برامج متابعة متينة فيما تفتقر أخرى لمثل هذه البرامج. إن رأيت حاجة لتطوير برنامج متابعة جديد أو تمثين برنامج قائم ينبغي حينها عدم تعبئة ورقة العمل 11، بل وُثِّق الحاجة لتطوير و/أو مراجعة برنامج المتابعة القائم في سطر «الثغرات والتحديات» وناقش ما هو مطلوب.

### تعبئة ورقة العمل 11

الغاية من ورقة العمل هذه مساعدتك في تحليل وتلخيص حالة واتجاهات صون السمات التي تعكس القيمة العالمية الاستثنائية والقيم الهامة الأخرى للممتلك استناداً إلى البيانات التي جمعتها من خلال برامج المتابعة.

أولى النقاط الجديرة بالطرح هنا تتعلق بكيفية استخدام ورقة العمل مُتَمَمَّةً لما تستخدمه أصلاً ضمن نظام الإدارة الذي تُطبقه. هل برنامجك للمتابعة يغطي إلى حد ما نفس العوامل الواردة في ورقة العمل هذه أو هل يمكن لبرنامجك أن يستفيد من إضافة بعض العوامل؟ قد تشعر أن العكس هو الصحيح وأن برنامجك للمتابعة أكثر تفصيلاً وشمولاً من ذلك المقترح في ورقة العمل 11؟

هل لديك قائمة شاملة بمؤشرات ترى أنها وافية وتُزودك بصورة واضحة حول مدى حُسن المحافظة على قيم الممتلك. إن رأيت أنّ ورقة العمل 11 لن تكون مجدية في هذا الجزء من تقييم فعالية الإدارة بوسعك استعمال ما بين يديك أصلاً عوضاً عن الورقة. في هذه الحالة ينبغي توثيق قراراتك هذا وشرح أسبابه في تقرير التقييم العام. لكن قبل اتخاذ هذا القرار من المهم التحقق من أن برنامجك للمتابعة يغطي السمات الرئيسية للممتلك. كذلك اطلع على أسئلة التفكير أدناه للتأكد من عدم إغفالك للمسائل الهامة التي تقتضي مزيداً من المتابعة.

صُممت ورقة العمل 11 على شكل استبيان بطريقة تساعدك في تلخيص النتائج وتصويرها بسرعة. تتيح لك الأعمدة المختلفة في ورقة العمل إدخال المعلومات مكتوبة أو بشكل تصويري باستخدام نظام ميسر للتصنيف يساعدك في وصف حالة صون السمات وأي اتجاهات. يدمج هذا النظام نوعين من المعلومات: الأول حالة صون السمات (أنظر الشكل 1-11 المحتوي على الفئات الأربع المقترحة)، أما الثاني فهو الاتجاه (أي إن كان وضع السمات يتحسن أو ثابتاً أو يتدهور). لإصدار هذه الأحكام استذكر المعلومات التي جمعت في ورقة العمل 2 عن العوامل المؤثرة في الممتلك وكيف تُهدد هذه العوامل السمات و/أو تؤثر فيها.

التصنيف	حالة التقييم
جيد	الحالة العامة للسمات جيدة.
مُقلق قليلاً	الحالة العامة للسمات ثابتة مع وجود ذواعي حذر.
مُقلق جداً	تتطور تهديدات خطيرة قد تكون ذات أثر سلبي أو أخذت بالفعل تؤثر سلباً على بعض السمات وقد تساهم في فقدانها إن لم تُعالج بشكل عاجل.
حرج	فقدان للسمات أو بواعث خطيرة للقلق بشأن حالة صون السمات.

الشكل 1-11: نظام التصنيف لتلخيص حالة صون السمات.

### أسئلة للتفكير:

- ما الأسس المُنْبَغَة في تطوير مؤشرات لمتابعة حالة السمات في ممتلك التراث العالمي المعني أو المكان التراثي؟
- هل المؤشرات الموجودة تغطي السمات التي تُبَيَّن بوضوح إن كانت القيمة العالمية الاستثنائية مُصانة أم لا؟ هل هي ذات صلة بالسمات المادية وغير المادية؟ هل السمات المُدرّجة في ورقة العمل 11 متسقة مع تلك التي تبيّنت في ورقة العمل 1؟
- هل المؤشرات حديثة أم أن بعضها لم يعد صالحاً للتطبيق؟
- ما العلاقة بين المؤشر ومقياس حالة السمات؟ هل العلاقة مباشرة أو غير مباشرة؟
- حيثما كان ممكناً هل تمّ تحديد عتبات للقياس؟
- هل المؤشرات كافية لتمكين إجراء تقييم لمجمل حالة الممتلك أو المكان التراثي؟ إن كانت كذلك هل يوجد بعض المؤشرات غير الضرورية أو غير المفيدة؟ إن لم تكن كافية ما المؤشرات الإضافية التي يمكن أن تكون مفيدة؟
- ماذا يخبرك نظامُ التصنيف حول مجمل حالة الممتلك أو المكان التراثي؟ هل ثمة أنواع من السمات بحالة حسنة فيما البعض الآخر بحالة سيئة أو حرجة؟ ما أسباب ذلك (مثل عدم إعطاء أولوية كافية للسمات)؟ كيف يمكن معالجة هذه الأسباب؟

## ورقة العمل 11: تقييم برنامج متابعة حالة الصون

تدابير الإدارة: صفة الاستعجال في الأعمال وتفصيلها	التصنيف		المقارنة مع خط الأساس وآخر تقييم	مجل حالة صون السمات	عتبة القياس	المؤشر	السمات
	الاتجاه	الحالة					
حدّد أيّ أعمال معينة ضرورية استجابة لمعلومات المتابعة التي جُمعت	لخص حالة واتجاه السمات		كيف تُقارَن هذه الحالة بالتقييمات السابقة؟	قيّم مجمل حالة صون السمات	أدرج نطاق التنوع المقبول للعتبة	أدرج المؤشر المستخدم لقياس حالة السمات	أدرج السمات المتصلة بالمؤشر
						التحليل والاستنتاجات	
						الثغرات والتحديات	
						الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة	

## الأداة 12 مراجعة نتائج تقييم فعالية الإدارة

تُلخص هذه الأداة نتائج التقييم وتساعد في ترتيب أولويات أعمال المتابعة استجابة لما تبيّن من ثغرات وتحديات في نظام الإدارة.

### الأهداف المحددة للأداة:

- جَمع النتائج من مختلف الأدوات وتشكيل صورة عامة عن فعالية نظام الإدارة.
- تبيّن ماهية التحسينات على نظام الإدارة التي ينبغي إجراؤها وتصميم استراتيجية لتنفيذ الأعمال الضرورية على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- المساعدة في ترتيب أولويات أعمال المتابعة الضرورية لمعالجة ما تبيّن من ثغرات وتحديات.

### معلومات أساسية

في حال كان نظام الإدارة لا يقدم (كلياً أو جزئياً) النتائج المرجوة ولا يحمي قيم وسمات الممتلك قد يقع المرء في إغراء التفكير بأن ثمة عوامل خارجية وراء ذلك. لكن قد توجد أوجه قصور داخل نظام الإدارة نفسه، ومن شأن إجراء تقييم لفعالية الإدارة مساعدتك في تبيّن مكامن أوجه القصور هذه. عند هذه النقطة من العملية سيكشف تطبيق مُحكَم للأدوات الواردة في هذه الحزمة قدرًا كبيراً من المعلومات عن نظام إدارة ممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي. سيكون التقييم قد أظهر جوانب القوة والضعف إضافة إلى التحديات والفرص. إلا أن تقييم نظام الإدارة ليس إلا خطوة أولية؛ فالتقييمات جديرة بالوقت الذي تستغرقه والجهد الذي يقتضيه تنفيذها فقط إن كانت مؤدية إلى تحسينات على تدابير الإدارة لمعالجة ما تبيّن من ثغرات وتحديات. لذلك يتوجب أن تنتهي التقييمات إلى تطوير خطة عمل أو استراتيجية لترتيب الأولويات في النتائج وأعمال المتابعة وتنفيذها.

يجري عادةً الربط بين تقييمات فعالية الإدارة من ناحية ومتطلبات الإدارة المحددة أو المشروعات الجارية (مثل المراجعات على خطة الإدارة) أو تطوير خطط عمل وميزانيات سنوية أو دعم متطلبات وضع التقارير. وبالإضافة إلى توفير المعلومات لتلك المتطلبات سيشير التقييم أيضاً إلى المواضيع التي تقتضي تدابير إدارة إضافية. قد يشمل مثل هذه التدابير: تطوير برامج متابعة جديدة أو تمكين البرامج القائمة، مراجعة ممارسات فريق العمل، إعادة النظر في ترتيبات الحوكمة، تمكين عمليات التخطيط. في بعض الحالات يمكن تنفيذ أعمال المتابعة مباشرة فيما يمكن لأعمال أخرى أن تستغرق أعواماً طويلة وتستدعي تمويلاً طويلاً المدى. يعتبر تحديد الإطار الزمني ومصادر التمويل في أي خطة عمل أو استراتيجية بالإضافة إلى ضمان التزام كافة الجهات الفاعلة ذوي العلاقة بتنفيذ تدابير الإدارة أمراً بالغ الأهمية.

يتمثل أحد الأهداف الرئيسية لتقييم فعالية الإدارة في التحقق من أن نظام الإدارة مستمر في تادية دوره بكفاءة وفعالية خاصةً استجابة لاحتياجات جديدة وطارئة. تتغير ممتلكات التراث باستمرار مما يقتضي أن تتكيف نظم الإدارة وتتحسن باستمرار للاستجابة الفعالة لعدم اليقين المتنامي والتغير المتواصل.

### تعبئة ورقة العمل 12

لكل أداة من أدوات هذه الحزمة وُضعت أسطر في نهاية كل ورقة عمل لتسجيل الفرص والتوصيات وأعمال المتابعة التي تبيّنت خلال كل قسم من أقسام التقييم. تتيح لك ورقة العمل 12 وضع قائمة بأعمال المتابعة التي حددتها عملية التقييم. بالنسبة للأدوات وأوراق العمل التي لم تُستخدم -سواء بسبب عدم وضع آليات معينة في الإدارة أو لأنك قررت فقط استخدام مجموعة مختارة من الأدوات في هذا الوقت- وثّق أسباب عدم استخدامها. تُوفّر ورقة العمل 12 -بعد تعبئتها- أساساً لتطوير استراتيجية و/أو خطة عمل يمكن استخدامها في الاستجابة لنتائج تقييم فعالية الإدارة. ينبغي للتقييم بالإضافة إلى خطة العمل أو الاستراتيجية، أن تُرشد عملية مراجعة خطة الإدارة التالية أو أداة التخطيط الرئيسية الأخرى لممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي.

## ورقة العمل 12: مراجعة نتائج تقييم فعالية الإدارة

الأداة	ورقة العمل	أعمال المتابعة
الأداة 1: القيم والسمات وأهداف الإدارة	ورقة العمل أ1: تقييم القيم والسمات	
	ورقة العمل ب1: تقييم أهداف الإدارة	
الأداة 2: العوامل المؤثرة في الممتلك	ورقة العمل 2: تحليل العوامل المؤثرة في الممتلك	
الأداة 3: الحدود والمناطق الفاصلة والمحيط الأوسع	ورقة العمل 3: تقييم الحدود والمناطق الفاصلة والمحيط الأوسع	
الأداة 4: ترتيبات الحوكمة	ورقة العمل أ4: تقييم أدوار ومسؤوليات المديرين	
	ورقة العمل ب4: تقييم التنسيق والتعاون بين المديرين	
	ورقة العمل ج4: تقييم انخراط أصحاب الحقوق في الإدارة	

## ورقة العمل 12: مراجعة نتائج تقييم فعالية الإدارة

أعمال المتابعة	ورقة العمل	الأداة
	ورقة العمل 5أ: تقييم الإطار القانوني	الأداة 5: الإطار القانوني والتنظيمي والعرفي
	ورقة العمل 5ب: تقييم الامتثال وإنفاذ الإطار القانوني	
	ورقة العمل 6أ: تقييم إطار التخطيط للإدارة	الأداة 6: إطار التخطيط للإدارة
	ورقة العمل 6ب: تقييم أداة التخطيط الرئيسية	
	ورقة العمل 7أ: تقييم القدرات البشرية	الأداة 7: الاحتياجات والمدخلات
	ورقة العمل 7ب: تقييم الموارد المالية	
	ورقة العمل 7ج: تقييم الموارد الأخرى	

## ورقة العمل 12: مراجعة نتائج تقييم فعالية الإدارة

أعمال المتابعة	ورقة العمل	الأداة
	ورقة العمل 8أ: تقييم عمليات الإدارة الرئيسية	الأداة 8: عمليات الإدارة
	ورقة العمل 8ب: تقييم عمليات الإدارة الهامة الأخرى	
	ورقة العمل 9أ: تقييم تنفيذ أداة التخطيط	الأداة 9: تنفيذ تدابير الإدارة
	ورقة العمل 9ب: تقييم منهجيات التنفيذ	
	ورقة العمل 10: تقييم المخرجات	الأداة 10: المخرجات - رصد الإنتاجية
	ورقة العمل 11: تقييم برنامج متابعة حالة الصون	الأداة 11: النتائج - متابعة حالة الصون

### ماذا بعد؟ جَعْلُ التقييم جزءاً من دورة الإدارة

ينبغي لنتائج التقييم أن تؤدي لتحسينات في نظام الإدارة. ويتمثل الهدف بعيد الأمد في تكرار التقييم على فترات منتظمة لتمكين المديرين من تتبُّع التقدم في العمل مع مرور الزمن.

مع أن التقييم لمرة واحدة مفيد إلا أنه مجرد تشخيص في نقطة زمنية محددة. أما نتائج أعمال المتابعة والتوصيات التي حدِّثتها لمعالجة الثغرات والتحديات خلال مختلف مراحل التقييم فيمكن قياسها فقط بعد التنفيذ، وهذا يقتضي وقتاً. لهذا السبب ينبغي تضمين تقييمات فعالية الإدارة في دورة الإدارة وربطها مع الأوقات المُجدولة لمراجعات خطة الإدارة.

عندما تُجرى تقييماً لفعالية الإدارة لأول مرة وتُظهر النتائج ثغرات وتحديات متعددة، قد يشعر المشاركون بثبط العزيمة وغياب الحافز لتعريف أعمال متابعة محددة تُعالج الثغرات والتحديات أو يُبدون عدم استعداد لتنفيذها. لكن هذا الوضع لن يتحسن أبداً إلا إن كنت مستعداً للمبادرة واتخاذ إجراء، وينبغي تكرار التقييم على فترات منتظمة لمعرفة مدى معالجة الثغرة أو التحدي. ويمكن لهذا أن يكون محفزاً ومفيداً للفريق كله.

في حال كان عدد الثغرات والتحديات كبيراً لن يكون ممكناً معالجتها جميعاً في دورة إدارة واحدة بل سيكون ثمة ضرورة لفترات أطول. وهذا يعزز الحاجة لتكرار التقييمات على فترات منتظمة لتقييم كيف تتقدم فعالية الإدارة.

المصطلح	التعريف
1. الجهات الفاعلة	بشكل عام كافة الأشخاص (والمؤسسات والمجموعات التي يمثلونها) المنخرطون بشكل مباشر أو غير مباشر في ممتلك تراث عالمي أو مكان تراثي. من حيث الصلة بإدارة ممتلك تراث عالمي أو مكان تراثي ثمة ثلاث فئات رئيسية للجهات الفاعلة: المديرين، أصحاب الحقوق، الأطراف المعنية.
2. السمات	العناصر في المكان التراثي التي تعكس قيمه التراثية وتُمكن من فهم هذه القيم. قد تكون السمات بُنى مادية أو إطاراً مادياً أو سمات أخرى ملموسة، وقد تكون جوانب غير مادية كالعمليات والترتيبات الاجتماعية والممارسات الثقافية إضافة إلى الترابُطات والعلاقات المعبر عنها بعناصر مادية في المكان. في أماكن التراث الثقافي يمكن أن تكون السمات أبنية أو هياكل أخرى مَبْنِيَة وأشكالها وموادها واستعمالاتها ووظائفها، وقد تكون أنساقاً حضرية وعمليات زراعية ومراسم دينية وأساليب معمارية وعلاقات بصرية وروابط روحية. في المواقع الطبيعية قد تكون السمات مناظر طبيعية محددة ومناطق موائل وأنواع كائنات رئيسية وجوانب متصلة بالجودة البيئية (مثل التكامل والجودة أو النقاء البيئي العالي) ونطاق الموائل وطبيعتها وأحجام مجاميع الكائنات البرية وقدرتها على البقاء. ينبغي أن تكون السمات والتفاعلات فيما بينها موضع تركيز تدابير الحماية والصون والإدارة. يُستخدم مصطلح «السمات» خاصة لممتلكات التراث العالمي، ويُعتبر الفهم الجيد للسمات التي تعكس القيمة العالمية الاستثنائية أمراً بالغ الأهمية لحمايتها على المدى الطويل. ينبغي أن يُستفاد من التوزيع المكاني لتلك السمات ومتطلبات حمايتها في حدود الموقع وتدابير الإدارة الأخرى.
3. المنطقة الفاصلة	بالنسبة لممتلكات التراث العالمي تُعرّف المنطقة الفاصلة بالمنطقة المحيطة بالموقع ذات القيود التكميلية القانونية و/أو العُرفية الموضوعة على استعمالها بهدف وضع طبقة حماية إضافية على الموقع. وينبغي أن تشمل هذه المنطقة المحيط المباشر للموقع والمشهديات الهامة والمناطق الأخرى الهامة وظيفياً كدعم للموقع وحمايته. ينبغي تحديد المنطقة الفاصلة في كل حالة من خلال آليات مناسبة.
4. الإطار العُرفي	مجموعة الأعراف والمبادئ والممارسات التي كَرّرها أفراد جماعة معينة لمدة زمنية حتى أصبحت تُعتبر إلزامية. عادةً تكون الأعراف والمبادئ والممارسات متجذرةً في التقاليد المحلية أو الأصلية أو في الدين أو الثقافة وتتجاوز التشريعات الوضعية.
5. صنع القرار/عمليات صنع القرار	العمليات الرسمية وغير الرسمية لاتخاذ القرارات واختيار مسار العمل أو تبني اختيارات بشأن تحديد وحماية وإدارة ممتلك تراث عالمي أو مكان تراثي آخر ومناطقه الفاصلة والمحيط الأوسع.
6. عوامل مؤثرة في الممتلك (أو المكان التراثي الآخر)	كل ما يمكن أن يؤثر إيجاباً و/أو سلباً في قيم وسمات ممتلك التراث العالمي وحالة صونه. تُسمى العوامل السلبية عادةً تهديدات. ينبغي تحليل العوامل المؤثرة في الموقع من خلال سلسلة عناصر هي: الأسباب الكامنة التي ينشأ منها العامل، مصدر العوامل (من داخل الموقع أو خارجه)، الآثار الحالية والمحتملة الناشئة من العامل، نطاق وشدة الآثار على سمات الموقع.
7. الحوكمة	التفاعلات بين البنى والعمليات والتقاليد التي تُحدّد كيف يُمارَس النفوذ والمسؤوليات وكيف تُتخذ القرارات وكيف يُؤخذ بآراء مختلف الجهات الفاعلة في ما يتعلق بتحديد وحماية وإدارة ممتلك التراث العالمي ومناطقه الفاصلة.

المصطلح	التعريف
8. التراث	جميع الأصول الموروثة التي يقدرها الناس لأسباب تتجاوز مجرد نفعها. التراث مفهوم واسع ويشمل الموروثات المشتركة من البيئة الطبيعية وصنع الإنسان والتفاعلات بين البشر والطبيعة. يشتمل التراث على البيئات المَبْنِيَة وبيئات اليابسة والمياه العذبة والمياه البحرية، والمناظر الطبيعية والبحرية، والتنوع الحيوي والجيولوجي والمجموعات والممارسات الثقافية والمعارف والتجارب الحية وغيرها.
9. الأثر (العوامل المؤثرة في الممتلك)	أثر أو تبعات عامل ما على سمات الممتلك من حيث حالة صونها وقدرتها على عكس قيم التراث.
10. المدخلات	الموارد المالية والبشرية (الجسدية والفكرية) والمادية والتكنولوجية المستخدمة في إدارة مكان تراثي.
11. الأدوات	مجموعة الوثائق والوسائل المستخدمة من قِبَل الجهات الفاعلة لتأكيد إدراكهم لمسؤولياتهم وحقوقهم ومصالحهم وتطبيقها في المكان التراثي. وينطبق هذا المصطلح على: <ul style="list-style-type: none"> <li>التشريعات والأنظمة والسياسات والاستراتيجيات والاتفاقيات.</li> <li>أدوات التخطيط كالمخططات الرئيسية وخطط استعمال الأراضي وخطط الإدارة.</li> <li>القواعد والالتزامات العرفية والتقاليد.</li> <li>المشورة بأنواعها المختلفة مثل المشورة الفنية.</li> <li>العقود القانونية والموارد المالية والحوافز.</li> </ul>
12. الإطار القانوني	مجموعة الأدوات القانونية التي تشمل الدستور والتشريعات والأنظمة والسياسات والعقود المتعلقة بحماية وإدارة مكان تراثي. ويشمل ذلك الأدوات المتخذة خصيصاً لحماية التراث وتلك المتخذة لأغراض أخرى ولكن تستخدم للمساعدة في حماية المكان التراثي.
13. دورة الإدارة	دورة العمليات الترابية للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم من حيث الإطار الزمني المعرّف لخطّة إدارة ممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي.
14. تقييم فعالية الإدارة	تقييم مدى حسن إدارة ممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي، وبشكل رئيسي مستوى حماية الإدارة للقيمة العالمية الاستثنائية والقيم الهامة الأخرى للممتلك وتحقيق أهداف الإدارة المعرّفة.
15. أهداف الإدارة	الأهداف الأساسية للإدارة التي سترشده نظام إدارة المكان التراثي وتضمن المحافظة على قيمه على المدى الطويل. ينبغي أولاً تعريف أهداف الإدارة من حيث علاقتها بقيم المكان التراثي وذلك قبل تناول الأهداف الأخرى (مثل السياحة والزيارة أو التنمية المستدامة) المهمة أيضاً لكن ليست أساسية للمحافظة على أهمية المكان. ستشكل هذه الأهداف أساساً لتطوير استراتيجيات وخطط وسياسات وأعمال الإدارة. يجب عدم الخلط بين أهداف الإدارة والنتائج المرجوة رغم أن المفهومين مترابطان. ففي حين يمكن النظر لأهداف الإدارة على أنها مبادئ مرشدة غير مرتبطة بزمان محدد وتُشير إلى أهداف رئيسية تتطلع إليها الإدارة فإنه ينبغي تعريف النتائج المرجوة من حيث ما سيتم تحقيقه ضمن إطار زمني معرّف.

المصطلح	التعريف
16. التخطيط للإدارة	<p>العملية المستخدمة لمعرفة كيف يمكن الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع مرغوب في المستقبل. يقتضي هذا فهماً واضحاً للوضع الحالي وتحديد ما يراد تحقيقه والأعمال التي ستنفذ ضمن ميزانية وإطار زمني محددين. قد ينطوي التخطيط لموقع تراث عالمي أو مكان تراثي آخر على أنواع تخطيط مختلفة عديدة ضمن نطاقات جغرافية ومستويات مؤسسية متعددة.</p> <p>تُعد خطة الإدارة المنتج الرئيسي لعملية التخطيط لإدارة المكان التراثي. إلا أن التخطيط ليس مجرد عمل يجري لمرة واحدة بل يستمر عبر تعاقب ديناميكي لعمليات تنفيذ ومتابعة وتقييم تراثية. يمكن لخطة الإدارة أن تكون مصحوبة بعدد من الخطط الفرعية أو الأدوات ذات الصلة أو المشتقة منها أو الداعمة لها مثل خطط الصون وخطط إدارة مخاطر الكوارث وخطط أو استراتيجيات السياحة المستدامة أو إدارة الزوار وخطط التفسير وخطط الأعمال، وغيرها.</p>
17. إطار التخطيط للإدارة	<p>مجموعة أدوات التخطيط على نطاقات جغرافية ومستويات مؤسسية مختلفة التي تُرشد وتؤثر في حماية وإدارة مكان تراثي ومنطقته الفاصلة والمحيط الأوسع.</p> <p>يشمل إطار التخطيط:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أدوات تخطيط أعم من تلك الخاصة بموقع التراث العالمي من حيث المستوى والنطاق (مثل الخطط الرئيسية وخطط استعمال الأراضي).</li> <li>• «خططاً فرعية» تُفصّل وظائف أو جوانب في الإدارة (مثل: خطط الصون، خطط إدارة مخاطر الكوارث، استراتيجيات السياحة المستدامة، خطط إدارة الزوار، خطط التفسير، خطط الأعمال، خطط التشغيل).</li> </ul> <p>من بين هذه الخطط المختلفة تلعب خطة إدارة المكان التراثي دوراً مركزياً في إرشاد وحماية المكان.</p>
18. عمليات الإدارة	<p>سلسلة العمليات التي تساهم في إدارة ممتلك تراث عالمي أو مكان تراثي آخر.</p> <p>تبرز العمليات الرئيسية التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عمليات صناعة القرار.</li> <li>• عمليات التخطيط.</li> <li>• عمليات التنفيذ.</li> <li>• عمليات المتابعة والتقييم.</li> </ul> <p>يمكن لهذه العمليات الرئيسية أن تشمل عمليات أخرى (مثل إدارة الزوار وإشراك المجتمع وإدارة الموارد البشرية والمالية) بهدف الإدارة الفعالة للمكان التراثي. ينبغي أن تقوم العمليات على نطاق من السياسات والإجراءات والمعايير المقبولة حتى يكون ثمة فكرة واضحة عما تنطوي عليه العملية وما يُتوقع أن تُقدمه ومدى اتباع العمليات القائمة أو المقبولة.</p>
19. نظام الإدارة	<p>مزيج الهياكل المؤسسية والأدوات والعمليات التي ينبغي معاً أن تُكفل الحماية الفعالة لممتلك التراث العالمي أو المكان التراثي للجيل الحالي والأجيال القادمة.</p> <p>يعتمد نظام الإدارة الفعال على نوع وخصائص واحتياجات المكان التراثي وسياقه الاجتماعي والاقتصادي والسياسي. لذلك تتنوع نظم الإدارة حسب المنظورات الثقافية المختلفة والموارد المتوفرة إضافة إلى عوامل أخرى وقد تشمل أدوات وممارسات وعمليات تقليدية ورسمية وغير رسمية. لمراعاة هذا التنوع ينبغي أن يقوم أيُّ نظام إدارة على ما يلي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فهم مشترك كامل للممتلك وقيمه من قِبَل كافة الجهات الفاعلة المنخرطة.</li> <li>• احترام للتنوع والإنصاف والمساواة بين الجنسين وحقوق الإنسان واتباع عمليات شاملة وتشاركية في صنع القرار والإدارة.</li> <li>• دورة للتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.</li> <li>• تطوير آليات للإدماج وتنسيق كافة الأنشطة بين مختلف الأطراف الفاعلة.</li> <li>• تخصيص الموارد اللازمة.</li> <li>• التعلم وبناء القدرات المستمرين.</li> <li>• وصف واضح وشفاف لكيفية عمل نظام الإدارة.</li> </ul>

المصطلح	التعريف
20. المديرون	المؤسسات أو الأنواع الأخرى من الهيئات والمجموعات (إضافة إلى الأفراد العاملين فيها) ذات السلطة القانونية أو العرفية أو المسؤولية المُقرَّرة في إدارة المكان التراثي كلياً أو جزئياً. ينبغي اعتبار أصحاب الحقوق ذوي المسؤوليات المُقرَّرة في إدارة المكان التراثي أو الموارد التراثية داخل المكان مديرين.
21. المتابعة والتقييم (المتصلان بدورة التخطيط للإدارة)	العمليات المستخدمة في تقييم إن كانت الخطط والمشروعات والبرامج منفذة بفعالية وتُقدّم النتائج المرجوة. تركز المتابعة على تتبّع التقدم المُحرز وتنفيذ المبادرات والأعمال والأنشطة المخطط لها ضمن الإطار الزمني المعتمد والمخصصات المالية. أما التقييم فيُقيّم كفاءة ونتائج المبادرات، غالباً بعد تنفيذها. معاً، تتبع المتابعة والتقييم للمديرين تتبّع النتائج واقتراح التعديلات والتحسينات خلال التنفيذ وتقييم النجاح.
22. متابعة حالة صون موقع التراث العالمي أو المكان التراثي	جمّع المعلومات لتقييم حالة صون ممتلك التراث العالمي والعوامل المؤثرة فيه. تقوم المتابعة على مجموعة مؤشرات مرتبطة بسمات الموقع يمكن قياسها للاستدلال على الاتجاهات مع مرور الزمن. ينبغي إجراء المتابعة بشكل منتظم حسب إطار زمني ملائم لمتانة أو هشاشة السمات وقابليتها للتغيير.
23. النتائج	الإنجازات المقصودة وغير المقصودة وقصيرة ومتوسطة المدى لتنفيذ تدابير ومبادرات وأنشطة وأعمال الإدارة والمخرجات المستمدة منها. من المهم التمييز بين النتائج المرجوة والمتحققة. فالنتائج المرجوة تُعرّف خلال عمليات التخطيط وتُعكس ما يأمل المديرون تحقيقه خلال فترة زمنية محددة عادةً في خطة الإدارة. أما النتائج المتحققة فتعكس ما تحقّق فعلياً بعد التنفيذ.
24. المخرجات	المنتجات الملموسة والسلع والخدمات الناتجة بفعل تنفيذ مبادرة أو نشاط أو عمل.
25. القيمة العالمية الاستثنائية	الأهمية الثقافية و/أو الطبيعية ذات الطابع الاستثنائي المتجاوز للحدود الوطنية وذو الأهمية المشتركة للجيل الحالي والأجيال القادمة للبشرية كافة. لذلك تُعتبر الحماية الدائمة لهذا التراث ذات أهمية قصوى للمجتمع الدولي ككل.
26. أصحاب الحقوق	الجهات الفاعلة الممنوحون مجتمعياً حقوقاً قانونية أو عُرفية في موارد التراث.
27. الأهمية	الأهمية العامة لمكان تراثي كما حددها مزيجٌ من قيم تراثية مختلفة والتفاعلات فيما بينها. للأهمية غالباً عدة طبقات يتم إدراكها أحياناً على مستويات مختلفة: دولي، وطني، إقليمي، محلي. وهذا هو الوضع في ممتلكات التراث العالمي حيث ينصب التركيز في مسألة إدراج الممتلك على قائمة التراث العالمي على قيمته العالمية الاستثنائية. إلا أن ذلك الممتلك يشتمل أيضاً على نطاق من القيم ذات طبقات الأهمية المختلفة التي تشكل جزءاً من أهميته العامة. لذلك ينبغي أيضاً فهم هذه القيم جيداً حيث تقتضي ممارسات الصون الحسنة تناغماً في حماية وصون وإدارة كافة القيم.
28. الأطراف المعنية	الجهات الفاعلة ذات المصالح والاهتمامات المباشرة وغير المباشرة في موارد التراث، دون أن يكون لها بالضرورة حقوق مُقرَّرة قانونياً أو مجتمعياً في هذه الموارد.
29. القيم (قيم التراث)	الصفات التي يُعتبر لأجلها مكان تراثي مهماً للحماية للجيل الحالي والأجيال القادمة. تتحدد القيم من خلال مجموعة متنوعة من العوامل الاجتماعية والثقافية. ما يراه قسمٌ من المجتمع ذا قيمة قد لا يراه قسمٌ آخر كذلك أو قد يراه قيماً لأسباب أخرى، وما يعتبره جيلٌ ما ذا قيمة قد لا يكون كذلك للجيل الذي سبقه. لأماكن التراث نطاق من القيم: جمالية، معمارية، بيولوجية، إيكولوجية، تاريخية، جيولوجية، اجتماعية، روحية، وغيرها. تتجسد هذه القيم في سمات المكان التراثي وتُعرّض من خلالها.
30. المحيط الأوسع	المحيط الأوسع لممتلك التراث العالمي قد يرتبط بتضاريسه وبيئته الطبيعية والمبنيّة وعناصر أخرى مثل البنية التحتية وأنماط استعمال الأراضي والتنظيم المكاني والعلاقات البصرية. وقد يرتبط أيضاً بالوظائف والعمليات والديناميكيات واسعة النطاق. ويمكن للمحيط الأوسع أن يلعب دوراً أساسياً كذلك في حماية الموقع من العوامل الخارجية التي قد تؤثر في قيمته العالمية الاستثنائية.

- Appleton, M. R. 2016. *A Global Register of Competences for Protected Areas Practitioners*. Gland (Switzerland), IUCN.
- Borrini-Feyerabend, G., Dudley, N., Jaeger, T., Lassen, B., Pathak Broome, N., Phillips, A. and Sandwith, T. 2013. *Governance of Protected Areas: From understanding to Action*. Gland (Switzerland), IUCN. (Best Practice Protected Area Guidelines Series No. 20.)
- G. L. Worboys, M. Lockwood, A. Kothari, S. Feary and I. Pulsford (eds.). 2015. *Protected Area Governance and Management*, Canberra (Australia), ANU Press.
- Hockings, M., James, R., Stolton, S., Dudley, Mathur, V., N., Makombo, J., Courrau, J. and Parrish, J. 2008. *Enhancing our Heritage Toolkit: Assessing Management Effectiveness of World Heritage Sites*. Paris, UNESCO World Heritage Centre.
- Hockings, M., Stolton, S., Leverington, F., Dudley, N. and Courrau, J. 2026. *Evaluating Effectiveness: A Framework for Assessing Management Effectiveness of Protected Areas* (2nd edition). Gland (Switzerland), IUCN.
- IUCN and World Commission on Protected Areas (WCPA) 2017. *IUCN Green List of Protected and Conserved Areas: Standard, Version 1.1*. Gland (Switzerland), IUCN.
- Osipova, E., Emslie-Smith, M., Ostia, M., Murai, M., Åberg, U. and Shadie, P. 2020. *IUCN World Heritage Outlook 3*. Gland (Switzerland), IUCN.
- Paolini, C., Rakotobe, D. and Djossi, D. J. 2016. *Coach Observatory Mission Information Toolkit (COMIT): A toolkit to support coaching missions to improve protected areas management and develop the information system of the Biodiversity and Protected Areas Management (BIOPAMA) programme*. Gland (Switzerland), IUCN.
- UNEP-WCMC and IUCN. 2022. *Crosswalk Analysis of Protected Areas Effectiveness Assessment Methods and the IUCN Green List Standard: Summary report*. Cambridge (UK) UNEP- WCMC, and Gland (Switzerland), IUCN. [https://resources.unep-wcmc.org/products/WCMC\\_RT490](https://resources.unep-wcmc.org/products/WCMC_RT490)
- UNESCO. 1972. *Convention Concerning the Protection of the World Cultural and Natural Heritage*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/archive/convention-en.pdf>
- \_\_\_\_\_. 2010. *Managing Disaster Risks for World Heritage*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/activities/630/>
- \_\_\_\_\_. 2012. *Managing Natural World Heritage*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/managing-natural-world-heritage/>
- \_\_\_\_\_. 2013. *Managing Cultural World Heritage*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/managing-cultural-world-heritage/>
- \_\_\_\_\_. 2015. *Policy on the Integration of a Sustainable Development Perspective into the Processes of the World Heritage Convention*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/sustainabledevelopment>
- \_\_\_\_\_. 2021. *Competence Framework for Cultural Heritage Management - A Guide to the Essential Skills and Knowledge for Heritage Practitioners*. Bangkok, UNESCO.
- \_\_\_\_\_. 2021. *The Operational Guidelines for the Implementation of the World Heritage Convention*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/guidelines/>
- \_\_\_\_\_. 2022. *Guidance and Toolkit for Impact Assessments in a World Heritage Context*. Paris, UNESCO. <https://whc.unesco.org/en/guidance-toolkit-impact-assessments/>

حُزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، ثمرةً مختلف الجهود والمشروعات التي جرت على مدى أكثر من عقد. طُوّر الإصدار الأول من «حُزمة الأدوات» (Hockings et al., 2008) بشكل أساسي لممتلكات التراث العالمي الطبيعي إلا أن إمكانية استخدامها للممتلكات الثقافية كانت دوماً موضع اهتمام. تَتَّبِعُ هذه الطبعةُ الثانيةُ من حُزمة أدوات تعزيز تراثنا ذات البنية الأساسية للطبعة الأولى القائمة على «إطار تقييم فعالية إدارة المناطق المحمية» الصادر عن الاتحاد الدولي لصون الطبيعة (Hockings et al., 2006). ونود هنا التعبير عن تقديرنا لمساهمة المؤلفين المنخرطين في ذلك الإصدار الأول.

بدأت النقاشات الأولية بشأن إمكانية تعديل «الحُزمة» الأصلية لتُناسب كافة ممتلكات التراث العالمي في سنة 2010 ضمن أول برنامج مشترك لبناء القدرات من قِبَل الهيئات الاستشارية الثلاث (الاتحاد الدولي لصون الطبيعة والمجلس الدولي للآثار والمواقع والمركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية). وقد كان ذلك برنامجاً عن التراث الثقافي والطبيعي مدته ثلاث سنوات بتمويل من المكتب الفيدرالي السويسري للبيئة.

بوعي للتجربة الرائدة التي قادتها فنلندا بين سنتي 2010 و2011 لتطبيق «الحُزمة» الأصلية على ممتلكات التراث الطبيعي والثقافي فيها، وضع الاتحاد الدولي لصون الطبيعة والمجلس الدولي للآثار والمواقع هدفاً للمرحلة الثانية من مشروعهما المشترك «ربط الممارسات» استكشاف ماهية جوانب «الحُزمة» الأصلية التي تقتضي تمتيناً لتيسير استخدامها في الممتلكات الثقافية من خلال دعم سخي من صندوق «كريستينسن». وفي إطار هذا المشروع نُظِمَ في عام 2016 اجتماع على مدار يومين في مقر الاتحاد الدولي لصون الطبيعة (غُلاندا، سويسرا) ضمَّ أخصائيين من كافة أنحاء العالم بهدف تحديد طرق لتعديل «الحُزمة».

لاختبار التوصيات التي أفرزها ذلك الاجتماع، عمِلَ الاتحاد الدولي لصون الطبيعة والمجلس الدولي للآثار والمواقع مرة أخرى مع المكتب الفيدرالي السويسري للبيئة. خلال ورشتي عمل عُقدتا في أكتوبر 2016 ومارس 2017 في سويسرا تَظَرَّ مديرو ثمانية ممتلكات تراث عالمي في التغييرات المقترحة على «حُزمة الأدوات» وأكدوا ضرورة وإمكانية تطوير منهجية تكاملية لفعالية الإدارة للممتلكات الثقافية والطبيعية. أُجِري مزيدٌ من الاختبارات خلال 2018-2019 عَبر سلسلة ورش عمل بمشاركة عشرة ممتلكات تراث عالمي بدعم من المركز الإقليمي العربي للتراث العالمي (ARC-WH). بناءً على نتائج هذه الأنشطة المختلفة أُطلقت في مايو 2019 عملية تطوير حُزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، مرةً أخرى بفضل دعم المكتب الفيدرالي السويسري للبيئة.

حُزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، يتاج الالتزام المتين والجهود المبذولة من قِبَل العديد من الأخصائيين العاملين في الهيئات الاستشارية واليونسكو ومنظمات عديدة أخرى على المستويين الوطني والمحلي. وبالمجمل شارك 25 ممتلك تراث عالمي بدرجات وأوقات مختلفة في تطوير حُزمة الأدوات:

اسم الممتلك	الفئة	الدولة المشاركة	الإقليم
1. مدينة «يُزن» القديمة	ثقافي	سويسرا	أوروبا
2. ثلاثة قصور وسور وأسوار مدينة بيلينزون	ثقافي	سويسرا	أوروبا
3. «لاشو - دي - فون» / «للوكل»، التخطيط الحضري المتأثر بصناعة الساعات	ثقافي	سويسرا	أوروبا
4. المساكن المُعلّقة على ركانز حول جبال «الألب»	ثقافي	سويسرا	أوروبا
5. لافو، حقول الكروم المطلة على بحيرة جنيف وجبال الألب	ثقافي/منظر طبيعي	سويسرا	أوروبا

4 يبقى الإصدار الأول من «حُزمة أدوات تعزيز تراثنا» ضمن سلسلة أوراق التراث العالمي (الورقة رقم 23) يمثل منهجيةً صالحةً في فعالية الإدارة لمن يود استخدامها. وتتوفر هذه «الحُزمة» من خلال: <https://whc.unesco.org/en/series/23>.

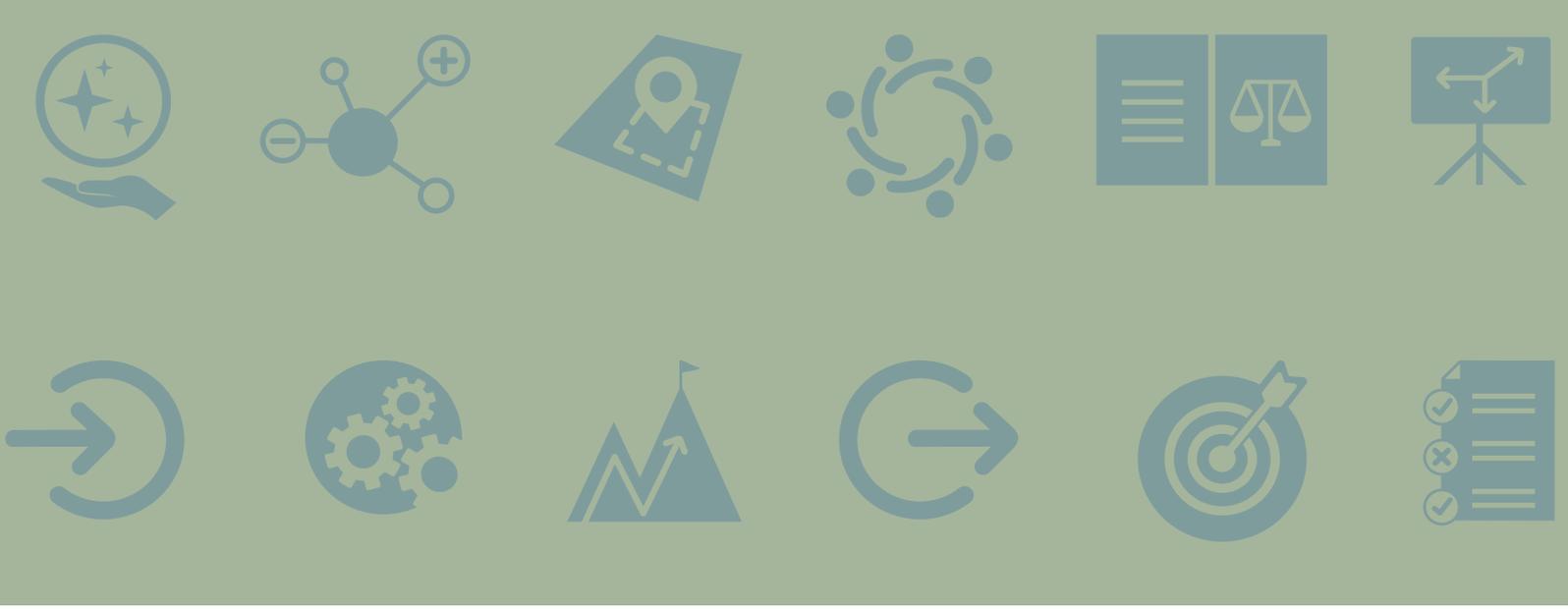
## شكر وتقدير

اسم الموقع	الفئة	الدولة المشاركة	الإقليم
6. يونغفراو وألبتس وبيتشهون	طبيعي	سويسرا	أوروبا
7. مونته سان جيورجيو	طبيعي	سويسرا	أوروبا
8. موقع «ساردونا» التكتوني الأعلى	طبيعي	سويسرا	أوروبا
9. البتراء	ثقافي	الأردن	الدول العربية
10. قصر آيت بن حدو	ثقافي	المغرب	الدول العربية
11. نُظْم الري بالأفلاج في عُمان	ثقافي/منظر طبيعي	عُمان	الدول العربية
12. بلد الزيتون و الكرمة - منظر ثقافي في جنوب القدس، بتير	ثقافي/منظر طبيعي	فلسطين	الدول العربية
13. طاسيلي ناڭر	مختلط	الجزائر	الدول العربية
14. محمية وادي زم	مختلط	الأردن	الدول العربية
15. وادي الحيتان	طبيعي	مصر	الدول العربية
16. الحظيرة الوطنية لحوض أرغين	طبيعي	موريتانيا	الدول العربية
17. المحمية البحرية القومية لسنجانب والحديقة البحرية القومية لخليج جزيرة دنقناب في جزيرة مكوار	طبيعي	السودان	الدول العربية
18. محمية إشكل الوطنية	طبيعي	تونس	الدول العربية
19. جزيرة «روبن»	ثقافي	جنوب أفريقيا	إفريقيا
20. الحي التاريخي لمدينة «فالترايسو» البحرية	ثقافي	تشيلي	أمريكا اللاتينية
21. مدينة أحمد أباد التاريخية	ثقافي	الهند	آسيا والمحيط الهادئ
22. كنائس «تشيلوي»	ثقافي	تشيلي	أمريكا اللاتينية
23. دلتا «سالوم»	ثقافي	السنغال	إفريقيا
24. منطقة «الدولوميت» من جبال «الألب»	طبيعي	إيطاليا	أوروبا
25. متنزه «كينابالو»	طبيعي	ماليزيا	آسيا والمحيط الهادئ
26. بحيرة جُزر «روك» الجنوبية	مختلط	بالاو	آسيا والمحيط الهادئ

خضعت هذه الطبعة المنقحة من حزمة الأدوات لثلاث جولات من المراجعات بمساهمات كبيرة وتغذية راجعة هامة للغاية من مختلف اختصاصيي التراث. ونود أن نشكر بشكل خاص كافة مراجعي ومنسقي الحالات التجريبية الرائدة الذين خصصوا من وقتهم ما يلزم لمراجعة المسودات المختلفة لهذه الطبعة وقدموا آراءهم القيمة وخبراتهم وهم: محمد عبسي، لودي أين، هيفاء عبدالحليم، دورا بنهارت، محمد زيان بوزيان، كُرسْتال بَكلِي، مارينا كُراكو، ألفريدو كونتي، جين كورتيه، خوسيه كورزو، سارة كورت، غاي دُبونيه، لويزا دي ماركو، ميرجا دياز، يوسف ديدو، بنوا دُبسن، رجينا دورغلو، ماريا يوجينيا إسبينيرا، ساندي فيرنانديز، نيكول مُرانثيسكيني، مايا إشيواوا، روهيت جغياسو، جوزيف كُنغ، ماريا خوسيه لاروندو، تيري لوفقر، إيان ليلي، سوزانا لندمان، سلمى قاسم، فاليري مَغار، لوريتو مانيسيا، أندريا مارغتا، تُشيزاري ميكلتي، مارسيل موزنديني، إلينا أوسيوفا، بيلمارا بوُك، لورا روبنسون، غريلان روك، بيتر شادي، عبدول سو، باسكال تارونغنا، آشيش ترامباديا، جين تومسون، مونتيرو هورايانغورا أوناكل، ريكا فيراغس.

أُسندت مهمة تنسيق عملية تطوير حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية، إلى ليتيسيا ليتاو تحت إشراف الفريق التنفيذي المؤلّف من مارك هوكِنغز (الاتحاد الدولي لصون الطبيعة/المفوضية العالمية للمناطق المحمية)، تم بادمان (الاتحاد الدولي لصون الطبيعة)، ديفيا أياما (الاتحاد الدولي لصون الطبيعة)، يوجين جو (المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية)، غونيل بوردين (المجلس الدولي للآثار والمواقع)، فنغ جنغ (اليونسكو)، ريتشارد فيلون (اليونسكو)، كارلو أوسولا (المكتب الفيدرالي السويسري للبيئة)، سابين هيرتسوغ (المكتب الفيدرالي السويسري للبيئة). مَثَل الدعمُ المقدمُ من برنامج قيادة التراث العالمي الممول من وزارة المناخ والبيئة النرويجية أمراً جوهرياً خلال كافة مراحل تطوير حزمة الأدوات خاصة في ما يتعلق بإدماجها في «دليل إدارة التراث العالمي» الجديد الذي سيصدر قريباً. أخيراً وليس آخراً نود التعبير عن خالص امتناننا للمنخرطين من أفراد ومؤسسات في الحالات التجريبية، فهُم من جعل كل هذا ممكناً.

الاسم والعنوان	نبذة عن المنظمة	المسؤوليات ضمن اتفاقية التراث العالمي
<p><b>المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية</b> <b>ICCROM</b> International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property Via di S. Michele, 13 00153 Rome, Italy Tel: +39 06.585-531 E-mail: <a href="mailto:iccrom@iccrom.org">iccrom@iccrom.org</a> <a href="http://www.iccrom.org">www.iccrom.org</a></p>	<p>المركز الدولي لدراسة صون وترميم الممتلكات الثقافية (ICCROM) منظمة حكومية دولية مقرها في "روما" بإيطاليا. تأسس المركز في عام 1956 من قبل اليونسكو، وتتمثل مهامه في إجراء الأبحاث والتوثيق والمساعدة الفنية وبناء القدرات وبرامج التوعية العامة لتمتين صون التراث الثقافي المنقول وغير المنقول.</p>	<p>يشمل الدور المحدد للمركز في الاتفاقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• القيام بدور الشريك الأول في الأنشطة التدريبية في مجال التراث الثقافي.</li> <li>• متابعة حالة صون ممتلكات التراث العالمي الثقافي.</li> <li>• مراجعة طلبات المساعدة الدولية المقدمة من الدول الأطراف.</li> <li>• تقديم المعلومات والدعم للأنشطة بناء القدرات.</li> </ul>
<p><b>المجلس الدولي للآثار والمواقع</b> <b>ICOMOS</b> International Council on Monuments and Sites International Secretariat rue du Séminaire de Conflans 11 Charenton-le-Pont 220 94 France Tel: + 33 (0) 1 41 94 17 59 E-mail: <a href="mailto:secretariat@icomos.org">secretariat@icomos.org</a> <a href="http://www.icomos.org">www.icomos.org</a></p>	<p>المجلس الدولي للآثار والمواقع (ICOMOS) منظمة غير حكومية مقرها الرئيسي في "باريس" بفرنسا. تأسس المجلس في عام 1965، ودوره التشجيع على تطبيق نظرية ومنهجية صون التراث المعماري والأثري وأساليبه العلمية. يستند عمل المجلس إلى مبادئ "الميثاق الدولي لصون وترميم المعالم والمواقع" (ميثاق البندقية).</p>	<p>يشمل الدور المحدد للمجلس في الاتفاقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم المواقع المرشحة للإدراج على قائمة التراث العالمي.</li> <li>• متابعة حالة صون ممتلكات التراث العالمي الثقافي.</li> <li>• مراجعة طلبات المساعدة الدولية المقدمة من الدول الأطراف.</li> <li>• تقديم المعلومات والدعم للأنشطة بناء القدرات.</li> </ul>
<p><b>الاتحاد الدولي لصون الطبيعة</b> <b>IUCN</b> International Union for Conservation of Nature Rue Mauverney 28 Gland 1196 Switzerland Tel: +41 22 999-0000 E-mail: <a href="mailto:worldheritage@iucn.org">worldheritage@iucn.org</a> <a href="http://www.iucn.org">www.iucn.org</a></p>	<p>أُنشئ الاتحاد العالمي لصون الطبيعة (IUCN) في عام 1948، وهو يجمع معاً الحكومات والمنظمات الأهلية والعلماء في شراكات عالمية. تتمثل رسالة الاتحاد في التأثير على المجتمعات في مختلف أنحاء العالم وتشجيعها ومساعدتها في صون سلامة الطبيعة وتنوعها وضمان الإنصاف والاستدامة الإيكولوجية في كافة استخدامات الموارد الطبيعية. يقع المقر الرئيسي للاتحاد في "غلاند" بسويسرا.</p>	<p>يشمل الدور المحدد للاتحاد في الاتفاقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الممتلكات المرشحة للإدراج على قائمة التراث العالمي.</li> <li>• متابعة حالة صون ممتلكات التراث العالمي الطبيعي.</li> <li>• مراجعة طلبات المساعدة الدولية المقدمة من الدول الأطراف.</li> <li>• تقديم المعلومات والدعم للأنشطة بناء القدرات.</li> </ul>
<p><b>اليونسكو - مركز التراث العالمي</b> <b>UNESCO World Heritage Centre</b> place de Fontenoy ,7 Paris 07 SP France 75352 Tel: +33 (0)1 45 68 11 04 <a href="http://whc.unesco.org">whc.unesco.org</a></p>	<p>تأسس مركز التراث العالمي في عام 1992 ليكون نقطة اتصال وتنسيق ضمن اليونسكو في كافة المسائل المتعلقة باتفاقية التراث العالمي. بالإضافة إلى الإدارة اليومية لاتفاقية التراث العالمي يُنظم المركزُ الدورات السنوية للجنة التراث العالمي، ويقدم المشورة للدول الأطراف بشأن إعداد ترشيحات الممتلكات، وينظم المساعدة الدولية من صندوق التراث العالمي حسب الطلب، وينسق كلاً من تقديم التقارير حول حالة الممتلكات والأعمال الطارئة المنفذة عندما يكون الموقع مهدداً. كذلك ينظم المركز دورات وورش عمل فنية، ويحدِّث قائمة وقاعدة بيانات التراث العالمي، ويطور مواداً تثقيفية لرفع الوعي بين الشباب حول ضرورة صون التراث، ويُبقي الجمهور على اطلاع بمسائل التراث.</p>	<p>يشمل الدور المحدد للاتحاد في الاتفاقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم الممتلكات المرشحة للإدراج على قائمة التراث العالمي.</li> <li>• متابعة حالة صون ممتلكات التراث العالمي الطبيعي.</li> <li>• مراجعة طلبات المساعدة الدولية المقدمة من الدول الأطراف.</li> <li>• تقديم المعلومات والدعم للأنشطة بناء القدرات.</li> </ul>



## حزمة أدوات تعزيز تراثنا - الطبعة الثانية

تقييم فعالية إدارة ممتلكات التراث العالمي وأماكن التراث الأخرى

تتمثل غاية حزمة الأدوات هذه في تقديم منهجية تقييم ذاتي لتقييم فعالية الإدارة في ممتلك التراث العالمي أو سواه من أماكن التراث. تشتمل الحزمة على 12 أداة يمكن استخدامها منفردة أو مجتمعة للوصول إلى فهم مفصل لما يعمل جيداً وما يمكن عمله على نحو أفضل. لتيسير استخدام هذه الأدوات أرفقت بأوراق عمل إما على شكل نماذج تساعد في جمع المعلومات بطريقة منظمة أو استبيانات، ويمكن تعديل أي من هذين النوعين ليتوافق مع الاحتياجات المحددة لكل موقع تراثي. تدعم الحزمة المديرين، خاصة إن استُخدمت قبل مراجعة أو تحديث خطط الإدارة.

كما تمثل الحزمة مورداً مفيداً في بناء القدرات والتوعية حول إدارة ممتلكات التراث العالمي. وستشكل قاعدة لأنشطة بناء القدرات ذات الصلة التي تقدمها اليونسكو والهيئات الاستشارية ومراكز اليونسكو من الفئة 2، ويمكن استخدامها أيضاً بشكل مستقل للتعلم الذاتي. والهدف منها دعم تنفيذ اتفاقية التراث العالمي بحد ذاتها إضافة إلى المبادئ التوجيهية.

صدرت النسخة الأصلية بدعم مالي من المكتب الفيدرالي السويسري للبيئة



المركز الإقليمي العربي  
للتراث العالمي  
Arab Regional Centre for  
World Heritage (ARC-WH)



بدعم من

