

دليل تنمية المجتمع المحلي

Distr.
LIMITED

٢٠١

E/ESCWA/SDD/2009/Technical Paper.8
4 November 2009
ORIGINAL: ARABIC

UN ECONOMIC AND SOCIAL COMMISSION
FOR WESTERN ASIA
01 APR 2010
LIBRARY & DOCUMENT SECTION



ملاحظة: طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به ودون تحرير رسمي.

09-0464

تمهيد

جاء إعداد هذه النسخة المنقحة من «دليل تنمية المجتمع المحلي» إستناداً إلى نتائج الجهد الميداني الذي تولته الإسكوا بتنفيذ سلسلة من البرامج التدريبية، وحلقات الحوار، ومشاريع تنمية المجتمع المحلي في عدد من بلدان الإسكوا. وقد نفذت هذه البرامج والمشاريع بتعاون مشترك بين الإسكوا وحكومات البلدان المعنية، وجامعة الدول العربية، وبرنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية (أجفند)، والمركز الإقليمي للإصلاح الزراعي والتنمية الريفية في الشرق الأدنى (كاردني)، ومنظمة العمل الدولية، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، ومؤسسة الملك خالد الخيرية، ومرسي كور انترناشيونال، ومؤسسة الصفدي، وجمعية العزم والسعادة الاجتماعية، ومؤسسة فارس، وشركة عبد اللطيف جميل، ومركز الدراسات الاستراتيجية في الشرق الأوسط، والجامعة اللبنانية. وفي هذا السياق، عملت الإسكوا على الاستفادة من آراء المشاركين في برامج بناء القدرات، والعاملين الميدانيين في المشاريع التنموية، بهدف تنقيح الصيغة الأولى لدليل تنمية المجتمع المحلي التي كان قد ساهم في إعدادها السيد عمار نجم الدين احمد. وقد خضع إصدار هذا الدليل بصيغته المنقحة إلى نقاش موسّع في اجتماع للخبراء عقدته الإسكوا بالتعاون مع جامعة الدول العربية، وإدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية التابعة للأمم المتحدة، في المنامة-البحرين، ١٢-١٤ تشرين اول/اكتوبر ٢٠٠٩.

ويندرج إصدار هذا الدليل ضمن اهتمامات الإسكوا بتوفير المراجع العلمية والعملية التي يستفيد منها صانعو القرار والقائمون على البرامج والمشاريع التنموية. كما يندرج ضمن مساعي الإسكوا الرامية إلى تعميم المعرفة المكتسبة من التجارب الميدانية وتبادل الخبرات بشأن أهم المعطيات التي يستلزمها منهج التنمية المحلية، وهي المعطيات التي تطرّق إليها الدليل عبر أجزاءه المختلفة. وإذ تتقدم الإسكوا بالشكر لمؤسسة الملك خالد الخيرية لمساهمتها في تمويل طباعة هذه النسخة المنقحة من الدليل، فإنها تجدد الشكر إلى برنامج الخليج العربي لدعم منظمات الأمم المتحدة الإنمائية (أجفند) لمساهمته في دعم الإصدار الأول الذي إستندت إليه هذه النسخة المنقحة وتمويله.

وبإصدار هذا الدليل، تأمل الإسكوا أن يجد المعنيون بشأن تنمية المجتمع المحلي ما يفني خبرتهم ويصقل تجربتهم، كما تأمل تزويدها بالملاحظات والآراء الكفيلة بتعديل المواد الفنية المنبثقة عن هذا الدليل وتحديثها، خصوصاً وأن ورشات العمل وحلقات الحوار التي ستعقب إصداره ستكون مجالاً رحباً لتبادل الرأي مع المستفيدين من المعلومات الواردة فيه بهدف تنقيحها نحو الأفضل.

المشاركون في إعداد الدليل

معدّ التعديل ومدير المهام

وليد هلال رئيس قسم التنمية الاجتماعية بالمشاركة الاسكوا

المراجعة

شفيق شعيب مستشار في الشؤون الاجتماعية
منير مهنا مدير مركز الخدمات الإنمائية (راشيا)، وزارة الشؤون الاجتماعية (لبنان) الاسكوا

المشاركة في وضع الملاحظات

أحمد بعلبكي الجمعية اللبنانية لعلم الاجتماع
محمد حمادي وكيل لقطاع نظم المعلومات والاحصاء الخاصة بالسلطة المحلية، وزارة الإدارة المحلية (لبنان) (اليمن)

أمين عنابي مدير عام مديرية الشؤون في رام الله، وزارة الشؤون الاجتماعية (فلسطين)

مظهر حركة مدرب وخبير مستقل (كندا)

أحمد جابر كاتب وإعلامي (لبنان)

خالد غزال باحث وإعلامي مستقل (لبنان)

نادين حساسيان مديرة مركز دعم المشاريع، مؤسسة الملك خالد الخيرية (السعودية)

ماجدة السنوسي مديرة إقليمية لبرامج الشراكة في الشرق الأوسط، منظمة أوكسفام (بريطانيا)

باقر النجار أستاذ محاضر في جامعة البحرين (البحرين)

عماد عبد الرزاق مدير الشؤون الإدارية في جامعة النهرين (العراق)

التنسيق

نادين ضو مساعد باحث، قسم التنمية الاجتماعية بالمشاركة الاسكوا

الدعم الإداري

أمل السالم مساعد إداري، قسم التنمية الاجتماعية بالمشاركة الاسكوا

تصميم الغلاف والنص الداخلي

رلى حلبب خبير تصميم فني مستقل (لبنان)

المحتويات

الجزء الأول: الإطار العام لتنمية المجتمع المحلي

٥	أولاً - تنمية المجتمع المحلي
٥	ألف - مفهوم المجتمع المحلي ومكوناته
٦	باء - مفهوم تنمية المجتمع المحلي وعناصرها
٧	جيم - سمات رئيسية لتنمية المجتمع المحلي
٧	دال - الإطار المرجعي للاهتمام بالتنمية المحلية
٨	ثانياً - مشكلات المجتمع المحلي
١٠	ثالثاً - أهداف تنمية المجتمع المحلي
١١	ألف - أهداف عامة موزعة حسب المجالات
١١	باء - أهداف مباشرة تحدد البرامج والمشاريع
١٢	رابعاً - مبادئ تنمية المجتمع المحلي
١٣	خامساً - مراحل تنمية المجتمع المحلي
١٤	ألف - مرحلة تمهيدية
١٥	باء - مرحلة تخطيطية
١٥	جيم - مرحلة تنفيذية
١٦	دال - مرحلة تقييمية
١٧	سادساً - تصنيف مجالات تنمية المجتمع المحلي وتداخلها
١٧	ألف - تصنيف المجالات
١٧	باء - تداخل المجالات

الجزء الثاني: أساليب التعرف إلى مشكلات المجتمع المحلي وإمكانياته

٥	أولاً - المسح الشامل
٥	ألف - وظائف المسح الشامل
٦	باء - عمليات المسح الشامل
٨	جيم - مجالات المسح الشامل
٨	ثانياً - المعلومات والبيانات
٩	ألف - أساليب جمع المعلومات والبيانات الأولية
١٧	باء - تصنيف المعلومات والبيانات وتحليلها



المحتويات (تابع)

٢١	ثالثاً - دور القيادات المحلية في المسح الشامل
٢٢	ألف - التعرف إلى القادة في المجتمع المحلي
٢٦	باء - الاستفادة من القادة المحليين
٢٨	رابعاً - التقرير الخاص بالمسح الشامل
٢٩	ألف - محتويات التقرير
٣٠	باء - تصميم خطة تنمية المجتمع المحلي

الجزء الثالث: منهج إدارة البرامج والمشاريع التنموية وأدوات دعمها

٥	أولاً - مفهوم تخطيط البرامج والمشاريع وعناصره
٦	ثانياً - أسس تصميم البرامج والمشاريع التنموية
٧	ألف - تحديد المشكلات والإمكانيات
١٢	باء - تحديد البرامج والمشاريع
١٤	ثالثاً - نموذج تصميم وثيقة البرنامج أو المشروع التنموي
١٥	ألف - مكوّنات البرنامج أو المشروع التنموي
١٧	باء - عناصر تصميم البرنامج أو المشروع التنموي
٢٦	رابعاً - أدوات مقترحة لاستقطاب المشاركة والدعم
٢٧	ألف - مقترح تصور أولي للبرنامج أو المشروع التنموي
٣٠	باء - مسودة وثيقة البرنامج أو المشروع التنموي
٣٥	جيم - عرض البرنامج أو المشروع التنموي

الجزء الرابع: وسائل الاتصال وتحفيز المجتمع المحلي ودور الإعلام التنموي

٥	أولاً - الاتصال
٦	ألف - عملية الاتصال
١٢	باء - وسائل الاتصال
٢١	ثانياً - تحفيز المجتمع المحلي
٢٢	ألف - عملية تحفيز الوعي
٢٣	باء - خطة التوعية والتحفيز

المحتويات (تابع)

٢٧	ثالثاً - الإعلام التنموي
٢٨	ألف - الإعلام والمجتمع المحلي
٢٩	باء - مراحل خطة الإعلام وعناصرها
٣٠	جيم - توزيع وسائل الإعلام المحلية

الجزء الخامس: المشاركة الشعبية وتنظيم التنمية وأساليب تمويلها

٥	أولاً - المشاركة الشعبية
٦	ألف - التنمية بالمشاركة
١١	باء - المشاركة في صياغة خطة تنمية المجتمع المحلي
١٣	ثانياً - تنظيم تنمية المجتمع المحلي
١٤	ألف - جمعية التنمية المحلية
١٧	باء - تأسيس جمعية التنمية المحلية
٢٢	ثالثاً - بناء القدرات: التأهيل والتدريب
٢٢	ألف - مراحل النشاط التدريبي
٢٩	باء - التدريب لتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية
٣١	رابعاً - التمويل والقروض
٣٢	ألف - أساليب التمويل
٣٤	باء - الصندوق الدوّار للقروض

الجزء السادس: متابعة عملية تنمية المجتمع المحلي وتقويمها

٥	أولاً - متابعة برامج التنمية ومشاريعها
٥	ألف - قواعد المتابعة وإجراءاتها
١١	باء - عناصر المتابعة وخطواتها
١٤	ثانياً - تقويم عملية تنمية المجتمع المحلي
١٥	ألف - مؤشرات التقويم
٢١	باء - تقويم آثار التنمية وتأثيراتها
٢٤	ثالثاً - تقرير تقويم تنمية المجتمع المحلي
٢٥	ألف - الإجراءات الأساسية لتقرير التقويم
٢٧	باء - محتويات تقرير التقويم ونتائجه

تهتم اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، بتعزيز قدرات الدول الأعضاء على وضع وتنفيذ خطط وبرامج ومشاريع مشتركة بين قطاعات التنمية الاجتماعية. كما تهتم اللجنة، من خلال برامجها الاقتصادية والاجتماعية، بالتنمية المحلية منذ فترة طويلة تجاوزت السنوات العشر. ويستند هذا الإهتمام إلى حدة المشكلات الاجتماعية في المجتمعات المحلية وانعكاساتها على: تباطؤ مؤشرات التنمية الاقتصادية، والخلل في التوازن والتكامل بين مجالات التنمية وخاصة مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وضعف نظم الإدارة العامة وآليات المشاركة، ونقص الإستثمارات، وتنامي مظاهر اللامساواة، وانتشار الفقر، وتفاقم البطالة، وإتساع نطاق التهميش الاجتماعي. فضلاً عن مشكلات التعليم والمعرفة، والرعاية الصحية، وضعف شبكات الأمان الاجتماعي. وكذلك، مشكلات البيئة والنوع الاجتماعي والشباب والأشخاص ذوي الإعاقة وكبار السن. ويستند اهتمام الإسكوا بالتنمية المحلية أيضاً إلى مساعي معظم دول المنطقة لتطبيق اللامركزية الإدارية والتنموية، بغض النظر عن الأنماط والآليات المتبعة في تطبيقها.

ولقد أظهر التحليل الواقعي للتنمية الاجتماعية بأن المجتمعات المحلية تعاني بصورة عامة من تدني قدراتها المؤسسية على تلبية احتياجاتها الأساسية والتعامل مع المشكلات المعيقة للتنمية. وبالرغم من الإنجازات التي حققتها إستراتيجيات التنمية على المستويات الوطنية، ونجاح بعض السياسات والبرامج في الوصول إلى قطاعات محددة أو فئات معينة ضمن المجتمعات المحلية، إلا أن المردود الإجمالي لهذه الإستراتيجيات والسياسات والبرامج بقي محدوداً في تقليص حدة الفقر وإتاحة فرص الإستخدام المنتج وتوفير معطيات الإندماج الاجتماعي. كما أظهر التحليل استمرار إتساع الهوة بين المجتمعات المحلية وغيرها من المجتمعات ضمن البلد الواحد.

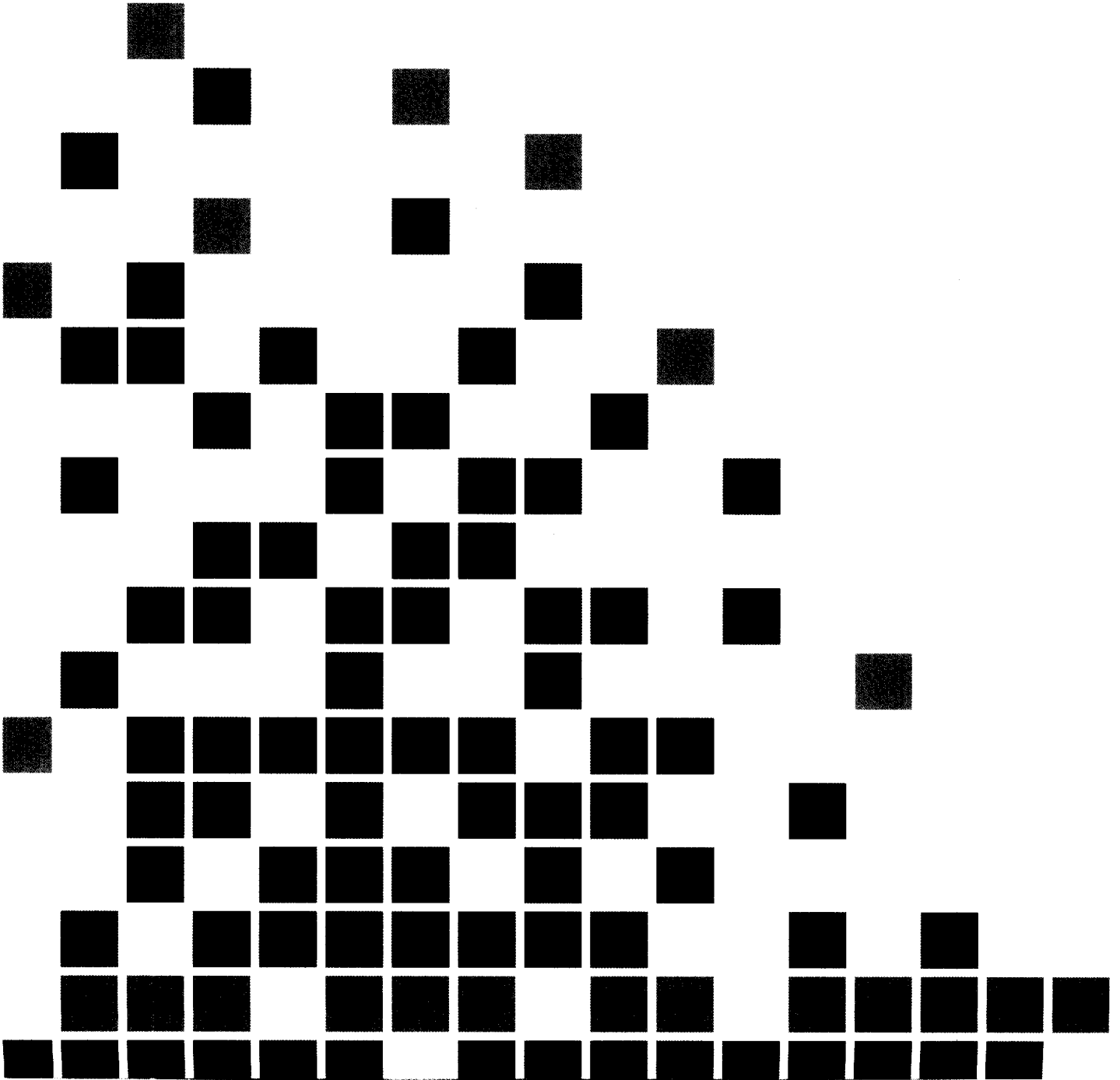
عملت الإسكوا على توثيق خبرات تعاملها مع قضايا التنمية المحلية، وتطبيقها منهجاً شاملاً للتدخل التنموي إستناداً إلى ظروف المجتمع المحلي وتكاملها مع عملية التنمية الوطنية. وبناءً على اختبارها أهمية القدرات المؤسسية والفردية، ومدى اعتماد منهج تنمية المجتمع المحلي على المشاركة، عملت الإسكوا على إعداد أدلة وبرامج تدريبية خاصة ببناء القدرات وتطوير المعارف والمهارات وتعزيز الإتجاهات الإيجابية للعاملين والمدربين والباحثين في تنمية المجتمع المحلي. وذلك بهدف تمكين مؤسسات وجماعات وأفراد المجتمع المحلي من المشاركة في عملية التنمية وتنسيق فعاليتها مع المستويات الوطنية والإقليمية والدولية. وقد جاءت هذه الأدلة والبرامج تجاوزاً للمعوقات التي واجهت الحكومات ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية العاملة في تنمية المجتمع المحلي، وأبرزها: قصور المعرفة بمفهوم التنمية المحلية ومرتكزات تنظيم مناهجها، ونقص الأدبيات الشاملة باللغة العربية، وندرة الكفاءات المهية لإدارة البرامج والمشاريع التنموية بالمشاركة، وضعف شبكات العمل وآليات التنسيق.

إن ملاءمة منهج تنفيذ المشاريع وجدوى برامج بناء القدرات في التنمية المحلية، قد توجت بقرارات تؤكد تبني هذه البرامج على المستويين الإقليمي والوطني، أبرزها قرار الدورة الحادية والعشرين لدول الإسكوا عام ٢٠٠١، وقرار مجلس وزراء الشؤون الإجتماعية العرب في دورته الرابعة والعشرين عام ٢٠٠٤، بالإضافة إلى قرارات جهات دولية وإقليمية ومنظمات وهيئات مختلفة من المجتمع المدني عقدت شراكتها مع الإسكوا للإستفادة من هذه البرامج.

ارتأت الإسكوا إصدار هذه النسخة المنقحة من الدليل وفق أجزاء منفصلة لتسهيل تحديثه مستقبلاً في ضوء تطبيقه العملي وآراء المستفيدين منه. ويتناول الجزء الأول من الدليل الإطار العام لتنمية المجتمع المحلي؛ ويهتم الجزء الثاني بأساليب التعرف إلى مشكلات المجتمع المحلي وإمكانياته؛ ويبين الجزء الثالث منهج إدارة البرامج والمشاريع التنموية وأدوات دعمها؛ ويركز الجزء الرابع على وسائل الاتصال وتحفيز المجتمع المحلي ودور الإعلام التنموي؛ أما الجزء الخامس فيُعنى بالمشاركة الشعبية وتنظيم التنمية وأساليب تمويلها؛ ويتناول الجزء السادس متابعة عملية تنمية المجتمع المحلي وتقويمها.

الجزء الأول

الإطار العام لتنمية المجتمع المحلي



الجزء الأول: الإطار العام لتنمية المجتمع المحلي

أولاً - تنمية المجتمع المحلي ٥

ألف - مفهوم المجتمع المحلي ومكوناته ٥

باء - مفهوم تنمية المجتمع المحلي وعناصرها ٦

جيم - سمات رئيسية لتنمية المجتمع المحلي ٧

دال - الإطار المرجعي للاهتمام بالتنمية المحلية ٧

ثانياً - مشكلات المجتمع المحلي ٨

ثالثاً - أهداف تنمية المجتمع المحلي ١٠

ألف - أهداف عامة موزعة حسب المجالات ١١

باء - أهداف مباشرة تحدد البرامج والمشاريع ١١

رابعاً - مبادئ تنمية المجتمع المحلي ١٢

خامساً - مراحل تنمية المجتمع المحلي ١٣

ألف - مرحلة تمهيدية ١٤

باء - مرحلة تخطيطية ١٥

جيم - مرحلة تنفيذية ١٥

دال - مرحلة تقييمية ١٦

سادساً - تصنيف مجالات تنمية المجتمع المحلي وتداخلها ١٧

ألف - تصنيف المجالات ١٧

باء - تداخل المجالات ١٧

أولاً - تنمية المجتمع المحلي

تقاطعت الأدبيات التنموية الحديثة على نقد مفهوم المجتمع المحلي القائم على اعتبار هذا المجتمع مجرد مسألة إدارية إجرائية. فهو مجال يخزن جملة من الخصوصيات التي تسهم في صياغة هويته ومميزاته وتحدد دوره وتوجه مسارات تطوره. والمجتمع المحلي، في الوقت عينه، أصبح عرضة إلى تأثيرات الثورة العلمية التي أحدثت تحولات بالغة الأهمية من حيث عمقها وسرعة وتأثيرها، ومن حيث تأثيرها على المعرفة وضرورة التغيير والتحديث، الأمر الذي يفتح نقاشاً واسعاً على هذا الصعيد.

ألف - مفهوم المجتمع المحلي ومكوناته

إن المجتمع المحلي هو جماعة من البشر يعيشون في بيئة جغرافية محددة، تربطهم علاقات اجتماعية واقتصادية. وهم يتشابهون، إلى حد ما، في أسلوب المعيشة، ويتشاركون في منظومات القيم والعادات والتقاليد وفي التصورات والرموز الثقافية، التي تحدد شكل ومعنى بنيتهم الاجتماعية، وتوجه أفعالهم وسلوكهم في مناحي الحياة كافة. كل هذا يكسبهم هوية اجتماعية خاصة، ذات دلالة، تميزهم نسبياً عن غيرهم من الجماعات. ويمكن التعبير عن مفهوم المجتمع المحلي بأنه ارتباط بشري تتأثر العلاقات فيه بالقرابة والصدقة والجوار. كما تؤدي هذه العلاقات وظيفتها من خلال النظم والقوانين والأعراف والثقافة السائدة. وبالرغم من مستويات التماسك التي تميز المجتمع المحلي، فإنه يتأثر بصورة متزايدة بالمتغيرات الجارية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية.

إن نشاط المؤسسات والجماعات والأفراد يتم من خلال مجالات عديدة متداخلة ومتشابكة لكل منها تاريخ من التجارب والممارسات التي تصبغ بخصوصياتها المجتمع المحلي وتعطيه طابعاً خاصاً تمتد جذوره في الثقافة المحلية وأساليب العيش ومعنى الحياة.

مكونات رئيسية للمجتمع المحلي

- السكان: أي الجماعات والأفراد المنتظمين في شبكات اجتماعية ضمن المجتمع المحلي؛
- المكان: هو الإطار الجغرافي الذي تستقر فيه الجماعات والأفراد ويكون مجالاً لممارسة الأنشطة؛
- المؤسسات: هي المعنية بوظائف المجتمع والتي تختلف تبعاً لاختلاف هذه الوظائف، وتطال بأدوارها الأسرة والدين والاقتصاد والسياسة والقانون والتعليم والرعاية؛
- النظم والقيم: هي انعكاس لأهداف المؤسسات وللثقافة المحلية، وهي مصدر لتحديد وتوجيه أنماط النشاط والسلوك لدى الجماعات والأفراد وطريقة تفاعلهم في ما بينهم وكيفية تصورهم لوجودهم ولحيطهم وللعالم من حولهم؛
- الآليات: هي ما تعتمد المؤسسات في تأدية وظائفها وما تقوم به الجماعات والأفراد في إطار تأدية مهامهم وأدوارهم؛
- البنية الاجتماعية: هي مجموعة المؤسسات والجماعات والأفراد، والمعايير التي يُصنف بها تركيب المجتمع وتوزع فئاته الاجتماعية وقطاعاته المنتجة وقواه المؤثرة من حيث السلطة والنفوذ والثروة؛
- التفاعل الاجتماعي: هو الأساس الذي يمكن المجتمع المحلي من الاستمرار والنمو.

إن تنمية المجتمع المحلي هي محصلة التغيير الإيجابي الكمي والنوعي في حياة الجماعات والأفراد. وهي التي يمكن أن تحدثها عمليات التدخل المخطط في الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية على المستوى المحلي، والتي يمكن قياسها كمياً أو ملاحظتها نوعياً في أنماط الوعي ومستويات المعرفة والسلوك والمهارات لدى جماعته وأفراده تجاه أساليب عيشتهم وإنتاجهم وقدرتهم على تطوير وتحسين مستوى معيشتهم.

تهدف عملية تنمية المجتمع المحلي إلى تحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي. ولا بد من التهيئة لها عبر معرفة تكوين هذا المجتمع وثقافته التنموية، وصياغة برامج ومشاريع من شأنها أن تطوره نحو التقدم المنشود، عن طريق مشاركة مؤسساته وجماعته وأفراده في وضع وتنفيذ هذه البرامج والمشاريع، بالاستناد إلى رصد المشكلات والإمكانيات والفرص المتاحة.

إن عملية تنمية المجتمع المحلي هي عملية مستدامة تستحث أكبر عدد من المؤسسات والجماعات والأفراد للمشاركة فيها بهدف إحداث تغيير إيجابي في أوضاعه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، كي يتمتع أفراد بنوعية من الحياة أفضل مما كانت عليه سابقاً. وهي عملية تغيير ارتقائي منظم للنهوض الشامل المتكامل لجميع نواحي الحياة في المجتمع المحلي يقوم بها أبنائه بنهج تشاركي ديمقراطي وبتكاتف المساعدات من خارجه.

وتستلزم عملية تنمية المجتمع المحلي تمكين المؤسسات والجماعات والأفراد من خلال مساعدتهم في تطوير قدراتهم وتوظيف إمكانياتهم لمواجهة مشكلاتهم واحتياجاتهم الراهنة والمستقبلية.

عناصر تنمية المجتمع المحلي

- المشكلات والإمكانيات والفرص: أي تحديد المشكلات والطاقات والموارد البشرية والمادية والفرص المتاحة؛
- الهدف: هو التقدم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي؛
- التهيئة: عبر التعرف إلى تكوين المجتمع وثقافته التنموية وقدرة المؤسسات والجماعات والأفراد على القيام بوظائفهم؛
- مشاركة المجتمع: أي مشاركة مؤسساته وجماعته وأفراده في تصميم وتنفيذ البرامج والمشاريع ومتابعتها وتقويمها.

تتركز السمات الرئيسية لتنمية المجتمع المحلي على كونها:

- عملية: أي سلسلة إجراءات وخطوات منهجية لبرامج ومشاريع يتم تصميمها وتنفيذها خلال فترة زمنية معينة، وتكون ذات تأثير قابل للقياس والملاحظة كماً ونوعاً؛
- تغيير: أي إحداث فارق كمي ونوعي في الأوضاع القائمة ، ويكون له انعكاس إيجابي في مستوى معيشة السكان؛
- مخططة: أي أن التغيير لا يحدث مصادفة بل نتيجة التصورات النظرية لأعمال البحث والتخطيط للبرامج والمشاريع التنموية؛
- تقوم على المشاركة المجتمعية: أي مشاركة المؤسسات والجماعات والأفراد في تحديد المشكلات والاحتياجات، وكذلك الإمكانيات والفرص المتاحة، والعمل على وضع البرامج والمشاريع وتوفير مستلزمات تنفيذها ومتابعتها وتقويمها لضمان نجاحها في تحقيق أهدافها وضمان إستدامة نتائجها؛
- تكاملية: أي أن تولد البرامج والمشاريع روابط قبلية وبعدية بحيث تشكل مخرجات المشروع الواحد مستلزمات (مدخلات) مشاريع أخرى. أي أن مجالات التغيير هي متداخلة ومترابطة عضوياً، تكمل عناصرها بعضها بعضاً في منظومة كلية، تمتد كي تكون تنمية المجتمع المحلي متكاملة ومتسقة مع خطط التنمية على المستوى الوطني في الوقت عينه؛
- شاملة: أي أن البرامج والمشاريع لا تقتصر على مجال أو قطاع واحد، بل أن تكون شاملة كافة المجالات والقطاعات في تزامن آني، متسق ومتوازن الاهتمامات، وفقاً لمعايير الضرورة والإمكانية والأولوية؛
- منفتحة وتشبيكية: أي انفتاح إدارة عملية التنمية على مساندة جهود المؤسسات والجماعات والأفراد، من خارج المجتمع المحلي، التي يمكن أن تدعم البرامج والمشاريع عن طريق المساعدات الفنية والموارد المادية وأشكال الدعم الأخرى التي يعجز المجتمع المحلي عن توفيرها. والسعي، في هذا الإطار، إلى بناء ومأسسة شراكات تفعل العمل التنموي المحلي وتعزز فرص تحقيقه للأهداف المتوخاة.

- إعلان الحق في التنمية، بموجب قرار الجمعية العامة للأمم المتحدة رقم ٤١/١٢٨ (A/RES/41/128)، الصادر في ٤ كانون الأول/ديسمبر ١٩٨٦ والذي أكد في مادته الثامنة على بعض التدابير التي يجب أن تقوم بها الدول لإعمال الحق في التنمية مثل «تكافؤ الفرص للجميع في إمكانية وصولهم

إلى الموارد الأساسية والتعليم والخدمات الصحية والغذاء والإسكان والعمل والتوزيع العادل للدخل». كما أكد أنه «ينبغي للدول أن تشجع المشاركة الشعبية في جميع المجالات بوصفها عاملاً هاماً في التنمية وفي الأعمال التام لجميع حقوق الإنسان»؛

- مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية، كوينهاغن - ١٩٩٥، وقد تضمن (الالتزام ١ فقرة ج) ... «تعزيز قدرات المشاركة الشعبية في تصميم وتنفيذ سياسات وبرامج التنمية المحلية... وتعزيز قدرات وفرص المجتمع المدني والمجتمعات المحلية من أجل تطوير المنظمات والموارد والأنشطة»؛
- الدورة الحادية والعشرون للإسكوا - ٢٠٠١، وقد تضمنت الفقرة (هـ) من البند السادس من تقرير الأمين التنفيذي عن أنشطة اللجنة (E/ESCWA/C.1/21/6/Add.4) «تعزيز الاستفادة من تجارب وخبرات تنمية المجتمعات المحلية، تنسيق الجهود لتعميم الفائدة من نتائجها، ووضع منهج شامل لتنفيذ البرامج والمشاريع على المستوى الوطني». كما تضمنت الفقرة (ز) من البند السابع «تعزيز البرامج التدريبية ... وتطويرها لتشمل وسائل تعميم الخبرات في مجال تنمية المجتمع المحلي...»؛
- مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، جوهانسبرغ - ٢٠٠٢، وقد تضمنت الفقرة (ح) من البند ١٢١ من مشروع تقرير اللجنة الرئيسية (A/CONF.199/L.3/Add.10) «تعزيز القدرات لأغراض التنمية المستدامة على جميع المستويات، بما في ذلك على الصعيد المحلي، لا سيما قدرات البلدان النامية». أما البند ١٤٩ من التقرير فقد تضمن «تعزيز دور وقدرات السلطات المحلية وأصحاب المصالح في تنفيذ جدول أعمال القرن ٢١ وبوجه خاص، تشجيع الشراكات بين السلطات المحلية والمستويات الأخرى من الحكومة وأصحاب المصلحة لتعزيز التنمية المستدامة على نحو ما دعا إليه...»؛
- القرار رقم (٤٧٥) الصادر عن الدورة (٢٤) لمجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب - ٢٠٠٤، الذي كلف إدارة التنمية والسياسات الاجتماعية (الأمانة الفنية للمجلس) بتنسيق مشاريع التنمية المحلية مع الإسكوا والعمل على تنفيذها على نحو مشترك في الدول الأعضاء ... كما طلب إلى الأمانة الفنية، عرض تقارير متابعة حول تنفيذ المشروع على مجلس وزراء الشؤون الاجتماعية العرب.

ثانياً - مشكلات المجتمع المحلي

تعاني المجتمعات المحلية، بصورة عامة، من تدني قدراتها المؤسسية للقيام بوظائفها الاجتماعية والاقتصادية، وعجزها أحياناً عن تلبية الاحتياجات الأساسية للسكان (العمل، التعليم، الصحة، السكن). وبالرغم من المكاسب التي حققتها استراتيجيات التنمية على المستويات الوطنية ونجاح بعض السياسات والبرامج في الوصول إلى قطاعات محددة أو فئات معينة ضمن المجتمعات المحلية، لم يكن للمردود الإجمالي لهذه الاستراتيجيات والسياسات والبرامج تأثير ملموس في تقليص حدة الفقر وإتاحة فرص الاستخدام المنتج وتوفير معطيات الاندماج الاجتماعي.

إن حدة المشكلات الاجتماعية، وتفاقم تأثيراتها التي تطال المرتكزات الأساسية للتنمية في المجتمعات المحلية، تشير إلى اتساع الهوة بين هذه المجتمعات وغيرها من المجتمعات ضمن البلد الواحد. فالتنمية الاجتماعية ضمن المجتمعات المحلية، تعترضها مشكلات مثل: تزايد معدلات الفقر واللامساواة، وتفاقم حدة التهميش، والتفاوت في توزيع الثروة، ومحدودية فرص الاستخدام، وعدم فاعلية شبكات الأمان الاجتماعي. والتنمية الاقتصادية تعترضها أيضاً مشكلات مثل: شح الموارد، وضعف الاستثمارات، وتدني الإنتاجية. والموارد البشرية تعاني من ضعف الخصائص المتعلقة بالمعارف والمهارات، إضافة إلى ضعف الاستفادة من خدمات التعليم والصحة والسكن، وغيرها من خدمات المرافق الأساسية. كما تعاني هذه المجتمعات من ضعف الهياكل وتدني قدرة المؤسسات على القيام بوظائفها، وخاصة وظائف مواجهة المشكلات وتعبئة الموارد وتنسيق الجهود وتأمين المشاركة الشعبية وتوفير مقومات الحفاظ على البيئة.

تختلف المشكلات الاجتماعية، من حيث حدتها وشمول تأثيرها وتداخل أسبابها ونتائجها، بحسب قدرة المؤسسات في المجتمعات المحلية وما يتوفر لها من ظروف تمكينية. وفي ما يأتي عرض أمثلة عن مشكلات نمطية متصلة ببعض مجالات تنمية المجتمع المحلي:

• التنمية الاجتماعية:

- ضعف النظم والقدرات المؤسسية والفردية؛
- صعوبة التكيف مع ضرورات التغيير والتحديث؛
- تدني مستويات التعليم والمعرفة ونقص المهارات والكفاءات؛
- ضعف شبكات الأمان الاجتماعي؛
- تزايد معدلات التهميش، وخاصة الفئات المعرضة؛
- تفاقم الفقر واللامساواة؛
- تدني مكانة المرأة؛
- ضعف خدمات الرعاية الصحية، من حيث الوقاية والعلاج.

• التنمية الاقتصادية:

- ضعف النظم والقدرات المؤسسية والفردية؛
- ضعف وسائل الإنتاج وأساليبه؛
- ضعف مصادر الدخل والاستخدام؛
- شح الاستثمارات المحلية؛
- ارتفاع معدلات البطالة؛
- ضعف الصناعات الصغيرة والحرف اليدوية؛
- حجم محدود لأسواق تصريف المنتجات؛

- ضعف شبكة الطرق ووسائل المواصلات والاتصال؛
- نقص إمدادات مياه الشرب وشبكات الري والصرف الصحي؛
- نقص وارتفاع كلفة الطاقة للإنارة والتدفئة والتشغيل.

• التنمية السياسية:

- ضعف القدرات المؤسسية والفردية؛
- غياب أو ضعف النظم والممارسات الديمقراطية؛
- مركزية اتخاذ القرار (من الأعلى إلى الأسفل)؛
- بيرقراطية الأطر والأساليب في الإدارة العامة أو الخدمة المدنية؛
- ضعف آليات التنسيق والمشاركة والاهتمام بالشأن العام؛
- هيمنة العلاقات العشائرية والقبلية وما تستتبعه من محسوبية ومحاباة.

ثالثاً - أهداف تنمية المجتمع المحلي

تنبثق أهداف تنمية المجتمع المحلي من غاية تميته، التي تتمثل في إحداث تغيير شامل ومخطط في الأوضاع القائمة فيه ما ينعكس بصورة إيجابية على معيشة السكان ومشاركتهم النشطة. وتتركز أهداف تنمية المجتمع المحلي على تمكين المؤسسات والجماعات والأفراد من المشاركة في مواجهة مشكلاتهم وتأدية وظائفهم الراهنة والمستقبلية، وتوفير ظروف التقدم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي.

تتوزع أهداف تنمية المجتمع المحلي على عدة مستويات، فالأهداف العامة تشكل المرجع الأساسي لمجمل الأهداف المباشرة للتنمية المحلية، وهي توجه مسارها وتعطيها مضامينها وترسم حدودها. وكلما تجزأت الأهداف العامة إلى أهداف مباشرة، فإنها تحتاج، بالضرورة، إلى تحديد مؤشرات تنموية ذات طبيعة كمية ونوعية يمكن قياسها وتقديرها وتقييم نتائجها.

وفي ما يأتي استعراض بعض الأهداف العامة بحسب مجالات تنموية مختارة إستناداً إلى المشكلات المشار إليها آنفاً:

١ إستند جانب من هذا الاستعراض إلى تجربة البرنامج القومي للتنمية الريفية المتكاملة في جمهورية مصر العربية المعروف باسم «شروق». يستهدف برنامج شروق تحقيق التنمية الريفية المتكاملة وإطلاق حركة وهوى النمو الذاتي، بما يحقق ارتقاءً وتحسيناً مستمراً لنوعية الحياة لمواطني الريف من خلال مشاركتهم الإيجابية الفعالة. للمزيد من المعلومات حول هذا البرنامج، انظر اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الاسكوا)، «شروق» البرنامج القومي للتنمية الريفية المتكاملة في جمهورية مصر العربية: إنجازات وتحديات، منشورات الأمم المتحدة، نيويورك، ٢٠٠٤.

ألف - أهداف عامة موزعة حسب المجالات

• التنمية الاجتماعية

- بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية؛
- تطوير خدمات التعليم والمعرفة والمهارات؛
- دعم شبكات الأمان الاجتماعي؛
- تعزيز الاندماج الاجتماعي، وخاصة الفئات المهمشة؛
- تعزيز المشاركة الشعبية في التنمية؛
- مكافحة الفقر وإتاحة الفرص المتساوية؛
- الارتقاء بمكانة المرأة.

• التنمية الاقتصادية

- بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية؛
- زيادة استثمارات الإنتاج المحلي؛
- دعم الصناعات الصغيرة وتشجيع الحرف اليدوية؛
- تنويع وزيادة متوسط الدخل الفردي والأسري؛
- تطوير البنى التحتية؛
- تفعيل البدائل التنموية وتنويعها.

• التنمية السياسية

- بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية؛
- دعم النظم والثقافة والممارسات الديمقراطية؛
- تطوير نظم اللامركزية الإدارية والتنموية؛
- تعزيز آليات التعاون والتنسيق والتشبيك والمشاركة؛
- تعزيز فرص الحوار والتوافق وتدعيم مرتكزات الاستقرار السياسي؛
- تفعيل معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة في أداء الإدارة العامة.

باء - أهداف مباشرة تحدد البرامج والمشاريع

إن الأهداف المباشرة هي تلك التي تحدد البرامج والمشاريع وترتكز إليها خطة تنمية المجتمع المحلي ونشاطاتها. وتستند الأهداف المباشرة إلى نشاطات محددة قطاعياً ومالياً وزمنياً تنفذها المؤسسات والجماعات والأفراد المشاركين في عملية التنمية المحلية. وتتميز هذه الأهداف بأنها ذات طبيعة كمية ونوعية يمكن قياسها وملاحظتها ومقارنتها وتقييم نتائجها.

رابعاً - مبادئ تنمية المجتمع المحلي

إن تنمية المجتمع المحلي هي عملية متشابكة ومتعددة الجوانب. يتطلب نجاحها تعميق مشاركة المؤسسات والجماعات والأفراد في عمليات تخطيطها وتنفيذ برامجها ومشاريعها ومتابعتها وتقييم أدائها. وهو الأمر الذي يستتبع الاسترشاد بمجموعة مبادئ، منها:

- الاستشارة: التي تستند إلى عدم رضا الجماعات والأفراد عن الأوضاع السائدة في مجتمعهم ورغبتهم في تغييرها بشكل تدريجي وموضوعي؛
- الاستعداد: لدى الجماعات والأفراد للاهتمام بالشأن العام والمشاركة في عملية التنمية، وهذا يستوجب دراسة إمكانياتهم المادية والنفسية لتحديد التدخل المطلوب، والتأكد من قناعاتهم بقدرتهم على إدراك:
 - مدى تعارض واقعهم المعيشي مع المستوى الذي يرغبون به؛
 - إمكانيات وفرص مواجهة المشكلات الاجتماعية وتحسين مستوى المعيشة؛
 - أهمية البحث العلمي والتحديد الواضح للمشكلات والإمكانيات تمهيداً لتخطيط عملية التنمية.
- المشاركة: في مختلف مراحل عملية التنمية التي تركز على المؤسسات والجماعات والأفراد بكافة فئاتهم، وبخاصة فئات الشباب والنساء؛
- التعرف إلى القيادات: قبل الشروع في برامج التنمية ومشاريعها، ينبغي التعرف إلى القيادات والوقوف على إمكانياتها واستعداداتها لتقديم العون والدعم؛
- التخطيط المنهجي: أي اتباع مراحل أو خطوات منهجية تبدأ بالتعرف إلى مكونات المجتمع وثقافته التنموية ثم تشخيص المشكلات والإمكانيات والفرص، ثم وضع الخطة المناسبة، وصولاً إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم؛
- تلبية الاحتياجات الأساسية: أن توجه برامج التنمية ومشاريعها إلى الاحتياجات الأساسية للمؤسسات والجماعات والأفراد وفق ترتيب منطقي للأولويات؛
- هيكلية الأهداف: أن تكون لبرامج التنمية ومشاريعها أهدافاً مباشرة تقدم نتائج ملموسة وسريعة تساعد على الاقتناع بجدية التغيير وجدواه، وأهدافاً عامة تضمن المساهمة في التقدم وتحسين مستوى المعيشة؛
- تعزيز الاتجاهات الإيجابية: وذلك دعماً لعمليات التغيير والتحديث والاهتمام بالشأن العام وترسيخ قيم ومعايير العدالة والمساواة والديمقراطية؛
- ضبط حركة التغيير: أي ضبط إيقاع عملية التغيير بالسرعة التي يحتملها المجتمع المحلي، بحيث لا تلقى على عاتق مؤسساته وجماعته وأفراده الأعباء التي تتجاوز قدراتهم؛

- تعددية المجالات: أي تعدد مجالات التنمية والترابط في ما بينها؛
- التوازن في الاهتمام: أي الاهتمام بمصالح المجتمع المحلي بمختلف مكوناته وجماعاته وأفراده وفق قواعد عدم التعارض مع مصلحة المجتمع المحلي ككل؛
- التعود على الاستشارة: أي الرجوع إلى المختصين للاستفادة من خبراتهم وتجاربهم، كلما استدعى الأمر؛
- رسم العلاقات المهنية: أي أن تقوم العلاقة مع المؤسسات والجماعات والأفراد على أسس مهنية تمكن من اتخاذ القرارات اللازمة وتحافظ، في الوقت عينه، على ثقتهم؛
- ضمان المعونة: أي توفير معونة فنية ودعم مادي لمساعدة المجتمع المحلي في إطلاق برامج ومشاريع تميته؛
- الاهتمام بالتقويم: ويشمل هذا التقويم ناحيتين هما: قياس مدى التغيير الذي طرأ على المؤسسات والجماعات والأفراد، نتيجة مشاركتهم في عملية التنمية؛ وقياس مدى التغيير الذي طرأ على المجتمع والظروف التمكينية فيه نتيجة للعملية عينها. وعملية التقويم هي عملية مستمرة، تعتمد على المعلومات والبيانات الموضوعية التي تعكس مقدار التغيير الحاصل في كل من الناحيتين المشار إليهما أعلاه.

تدرج أهداف تنمية المجتمع المحلي في سياق توفير حياة أفضل وأكثر استقراراً للجماعات والأفراد كافة. وتقوم مبادئ تنمية المجتمع المحلي على تصور منهج التنمية كعملية تغيير هادفة ومخططة، مقدرة التكاليف والوسائل والنتائج اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً وثقافياً، ومبنية على الحقائق المعرفية.

خامساً - مراحل تنمية المجتمع المحلي

تختلف المجتمعات المحلية عن بعضها من ناحية بنيتها الاجتماعية وحجمها ودرجة تماسكها وإمكانياتها المادية والتنظيمية وتوفر الخدمات فيها. وتختلف بالتالي مراحل تنفيذ عملية تنمية المجتمع المحلي أو درجة التركيز على هذه المرحلة أو تلك.

اعتبارات تنظيم مراحل تنمية المجتمع المحلي

- لكل مجتمع مكوناته وثقافته التنموية الخاصة به والتي قد تختلف من مجتمع إلى آخر. لذا، فإن الهدف الأساسي لأي نموذج مطروح لتنظيم مراحل محددة للتنمية يبقى في إطار التوجهات المنهجية للعمل وليس لوضع إجراءات ملزمة؛
- تختلف المؤسسات المعنية بعمليات التغيير، سواء أكانت حكومية أو شبه حكومية أو مدنية أو أهلية، كما تتباين إمكانياتها المادية والفنية. ولا بد من تقدير الإمكانيات المطلوبة والمتاحة في كل مرحلة من مراحل التنمية طبقاً لطبيعة وقدرات الجهة المسؤولة عن إحداث التغيير؛
- تختلف درجة المشاركة في عمليات التغيير، ما يؤدي إلى التأثير على طريقة تنفيذ مراحل عملية التنمية أو درجة التركيز على هذه المرحلة أو تلك.

لذا، من المفيد اعتبار أي نموذج مطروح على شكل مراحل أنه مجرد إطار للتوجيه قابل للتكيف والتعديل طبقاً للعوامل والظروف السائدة. وأبرز هذه المراحل:

ألف - مرحلة تمهيدية

تنطوي المرحلة التمهيدية على الخطوات الآتية:

- التعرف إلى المجتمع المحلي: تهدف هذه الخطوة إلى ملاحظة المشكلات الرئيسية والإمكانيات والفرص المتاحة لمواجهتها، سواء أكانت طبيعية أو بشرية أو مالية أو فنية أو تنظيمية. كما تهدف إلى جمع المعلومات والبيانات التي يمكن الاسترشاد بمعطياتها الإحصائية في إلقاء الضوء على أبرز مكونات المجتمع المحلي ومؤسساته وقادته؛
- الاتصال بقيادة وأفراد المجتمع المحلي: تبدأ عملية الاتصال بشرح طبيعة البرنامج أو المشروع وأهدافه، وتبادل الآراء بشأن المشكلات والاحتياجات وأولوياتها وسبل تلبيتها والإمكانيات المتاحة، واستشفاف مدى الاستعداد للمشاركة. ويستهدف هذا الاتصال التأكد من أمرين هما:
 - رؤية قادة وأفراد المجتمع المحلي لمشكلاتهم/احتياجاتهم ودورهم المتوقع في مواجهتها/تلبيتها؛
 - توضيح ما يمكن أن تقدمه برامج ومشاريع تنمية المجتمع المحلي.
- استشارة قادة وأفراد المجتمع المحلي: تتناول هذه الخطوة أنشطة التوعية والاستشارة. وهي تشمل كل ما يقوم به العاملون في مجال التنمية لغرض توعية القادة والأفراد وتكوين علاقات ودية معهم تسودها الثقة، وشرح وتوضيح النتائج المرتقبة من تنفيذ البرامج والمشاريع وفق عملية المشاركة؛

- بناء نواة التنظيم المؤسسي: تتطلب عملية تنمية المجتمع المحلي وجود تنظيم مؤسسي يضطلع بأعبائها ويحقق أهدافها التخطيطية والتنسيقية والتقويمية. وقد تكون نواة هذا التنظيم موجودة فعلاً ومتمثلةً بمجلس محلي أو مجلس قروي أو مجلس بلدي، ولكن في حال عدم وجودها، لا بد من العمل على بناء تنظيم يمثل المؤسسات والجماعات الفاعلة.

تؤدي المرحلة التمهيدية إلى تحسس طريقة العمل الأكثر ملاءمة في ظروف المجتمع المحلي، والتعرف إلى القادة المحليين والأفراد واكتساب ثقتهم، وتفهم الأوضاع القائمة والعادات والتقاليد والقيم السائدة، وملاحظة بعض المشكلات الرئيسية، وبناء العلاقة مع التنظيم المؤسسي القائم في هذا المجتمع، أو بناء نواة هذا التنظيم بحال عدم وجوده.

باء - مرحلة تخطيطية

تستهدف المرحلة التخطيطية وضع خطة للتنمية تحقق تطلعات المؤسسات والجماعات والأفراد. وغالباً ما توضع خطة التنمية بكافة تفصيلاتها الفنية وبرمجتها الزمنية، وتوزع أدوارها ومسؤوليات تنفيذها على الأطراف المشاركة. وتشمل هذه المرحلة الإجراءات الآتية:

- تحديد المشكلات/الاحتياجات التي تواجه تنمية المجتمع المحلي؛
- ترتيب أولويات المشكلات وفقاً لحدتها وتأثيرها، والإمكانيات المتاحة لمواجهتها؛
- تحديد طبيعة البرامج والمشاريع التنموية التي يمكن اقتراحها للتغلب على المشكلات وفق أولوياتها؛
- تحديد جدوى كل برنامج أو مشروع يقترح إدراجه في خطة تنمية المجتمع المحلي؛
- وضع التصور النهائي للمخطط الشامل متضمناً البرامج والمشاريع ذات الجدوى؛
- توزيع أدوار ومسؤوليات التنفيذ على الأطراف المشاركة من مؤسسات وجماعات وأفراد.

جيم - مرحلة تنفيذية

تهدف المرحلة التنفيذية إلى ترجمة المخطط الشامل لتنمية المجتمع المحلي إلى واقع عملي من خلال قيام كل مؤسسة أو جماعة أو فرد بدوره ومهامه حسب الخطة ووفق برنامجها الزمني. وتتناول المرحلة التنفيذية العمليات الآتية:

- إتاحة فرص المشاركة الفعالة من دون تمييز أو إقصاء لأي من المؤسسات أو الجماعات أو الأفراد؛

- التأكيد على مشاركة القادة المحليين وعلى تدريبهم المناسب لأداء مسؤولياتهم في عملية التنفيذ؛
- اختيار الأطر التنظيمية أو اللجان اللازمة والمناسبة لعملية التنفيذ؛
- وضع البرامج والمشاريع موضع التنفيذ الفعلي وإعداد إدارة مشتركة مع الأطر التنظيمية واللجان، بالإضافة إلى توفير كافة مستلزمات عملية التنفيذ للتمكن من تحقيق الأهداف وإحداث التغيير المنشود؛
- العمل على تثبيت التغيير الحاصل عبر توعية الجماعات والأفراد وإشعارهم بأهمية هذا التغيير الذي شاركوا في إنجازه ومتابعة ما سوف يترتب عليه من نتائج وانعكاسات في مستوى معيشتهم، سواء في الوقت الحالي أو في المستقبل؛
- الإشراف المشترك على عملية التنفيذ ومتابعة تحقيق الأهداف المتوخاة، مع التقويم الدوري المنتظم للتأكد من سلامة عمليات التنفيذ.

إن المبدأ العام الذي يحكم تنفيذ مختلف برامج أو مشاريع التنمية هو تحقيق التعاون والتنسيق والمشاركة بين مختلف أصحاب الشأن أو أصحاب المصلحة، سواء من ناحية التمويل أو تقديم الخبرات الفنية أو تهيئة الظروف الملائمة للعمل.

دال - مرحلة تقويمية

تستهدف المرحلة التقويمية قياس وتقدير كمية ونوعية التقدم المحرز في تنفيذ أهداف خطة تنمية المجتمع المحلي. كما تستهدف معرفة ما إذا كان التنفيذ يسير طبقاً للخطة المرسومة ومدى تحقيق البرامج أو المشاريع أهدافها، وما هي الصعوبات التي اعترضت عملية التنفيذ ومسبباتها والحلول المناسبة لها، وملاحظة نوع التغييرات التي طرأت على المؤسسات والجماعات والأفراد والمجتمع ككل نتيجة تنفيذ الخطة. ويمكن أن تحقق المرحلة التقويمية أهدافاً أساسية مثل:

- قياس الأهداف المنفذة ومقارنتها بالأهداف المتوقعة من الخطة قبل التنفيذ؛
- تحديد أسلوب تنفيذ الخطة، وخصوصاً ما إذا كان التنفيذ يحصل بالأسلوب المتوقع وبدرجة الكفاءة والجهد اللازمين لتحقيق أهداف الخطة؛
- تقدير آثار وتأثيرات الخطة على المجتمع المحلي؛
- الارتقاء بمستوى عملية التنمية من خلال التعرف إلى نقاط القوة والضعف في الممارسات التنموية.

سادساً - تصنيف مجالات تنمية المجتمع المحلي وتداخلها

ألف - تصنيف المجالات

عند استعراض مجالات تنمية المجتمع المحلي، يُلاحظ اختلاف وجهات النظر بصدد تحديد هذه المجالات وتصنيفها. وغني عن البيان أن جانباً أساسياً من إختلاف وجهات النظر مرده إلى تباين مفاهيم التنمية وأهدافها ومناهج التدخل لتحقيق هذه الأهداف. ومن المفيد ملاحظة أربعة أنماط عامة من وجهات النظر بشأن تصنيف مجالات تنمية المجتمع المحلي، وهي:

- تصنيف مبني على وظائف المؤسسات العامة، مثل: الصحة والتعليم والإسكان والعمل؛
- تصنيف مبني على قطاعات تنموية، مثل: الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية؛
- تصنيف مبني على قضايا التنمية، مثل: الفقر والتهemis الاجتماعي والبطالة وحقوق الإنسان والعدالة الاجتماعية وحكم القانون؛
- تصنيف مبني على فئات اجتماعية معرّضة، مثل: المرأة والشباب والطفولة وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقات.

إن الفصل أو التمييز بين هذه الأنماط الأربعة هو فصل نظري ومنهجي، غالباً ما يبرره فصل المهام الوظيفية للمؤسسات المعنية، أو ضرورات البحث والدراسة والتحليل عند المعنيين بذلك. وللعلم، فإن هذا الفصل أو التمييز غالباً ما يفقد معناه على المستوى المحلي حيث يتضح مدى تداخل المجالات ومدى تأثيرها وتأثيرها ببعضها البعض. وهو ما يجعل الدفاع عن مكانة المرأة، مثلاً، بمعزل عن صحتها وتعليمها ونشاطها الاقتصادي والتكوين الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي، أمراً عسيراً. لذلك، فإن هذه التصنيفات ليست خاطئة في ما تطاله من مجالات، بل هي متكاملة عند النظر إلى التنمية بصفاتها الشاملة والمتكاملة من حيث القطاعات والقضايا والفئات ووظائف المؤسسات التي تعنى بها.

باء - تداخل المجالات

إن تنوع المشكلات التي تواجه تنمية المجتمع المحلي والتعدد في أبعادها والتداخل الحاصل في أسبابها أو في نتائجها، يؤدي إلى صعوبة تصنيفها ضمن مجالات نمطية محددة. الأمر الذي يطرح تباين وجهات النظر بشأن الأسس المعتمدة للتصنيف، وخاصة عندما يصل التصنيف إلى قضايا مثل المشاركة أو مشكلات مثل الفقر حيث تتداخل المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وغيرها. هذا، فضلاً عن تداخل القطاعات التنموية المؤثرة على هكذا قضايا ومشكلات، وتداخل وظائف المؤسسات في توفير الخدمات العامة.

وبالنظر إلى أهمية تنظيم هذا التداخل بصيغة تكاملية تخدم المشاركة في تخطيط التنمية وتنفيذ برامجها ومشاريعها، فمن المفيد مراعاة الاعتبارات الآتية:

- إن العوامل المؤثرة في تحديد أولويات المشكلات الاجتماعية تقتضي التنسيق والمشاركة بين الجهات المعنية بمواجهة هذه المشكلات، حكومية وغير حكومية، على مستوى البرامج والمشاريع التنموية؛
- إن تعدد مجالات التنمية وتنوعها يقتضي توجيه عمليات التنمية وبرامجها ومشاريعها على أساس التكامل والتداخل بين هذه المجالات، وليس على قاعدة المنهجيات القطاعية أو الفئوية التي أظهرت فشلها؛
- إن عمليات التدخل التنموي لا تقوم فقط على قاعدة توفير المتطلبات المادية المباشرة، إنما تتطلب إيجاد بيئة تمكينية تركز على تطوير القدرات المؤسسية والفردية وتعزيز الثقافة التنموية وتفعيل أسس وآليات المشاركة في مناهج متكاملة للتدخل التنموي.

وبناءً عليه، تركز المساهمة لتنظيم أو تصنيف المجالات المتداخلة وذات التأثير على مجمل عملية التنمية، على مقترحين. يتضمن المقترح الأول توزيعاً للمجالات المتداخلة، كما يأتي: «مجالات تنمية البنية الأساسية، والتنمية الاقتصادية، وتنمية الموارد البشرية، والمشاركة الشعبية، ومكافحة الفقر وعدم المساواة، وتعزيز قدرات المجتمع ومكانة المرأة، والبيئة، والحقوق، والتعليم والمعرفة، والرعاية الاجتماعية والصحة».

أما المقترح الثاني فيتضمن مجالات متداخلة، كما يأتي:

- العدالة الاجتماعية ونظم المشاركة الشعبية؛
- بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية؛
- مكافحة الفقر واللامساواة؛
- تعزيز الاندماج الاجتماعي والارتقاء بمكانة المرأة ودعم الفئات المعرضة؛
- الحفاظ على البيئة وترشيد استخدام مواردها.

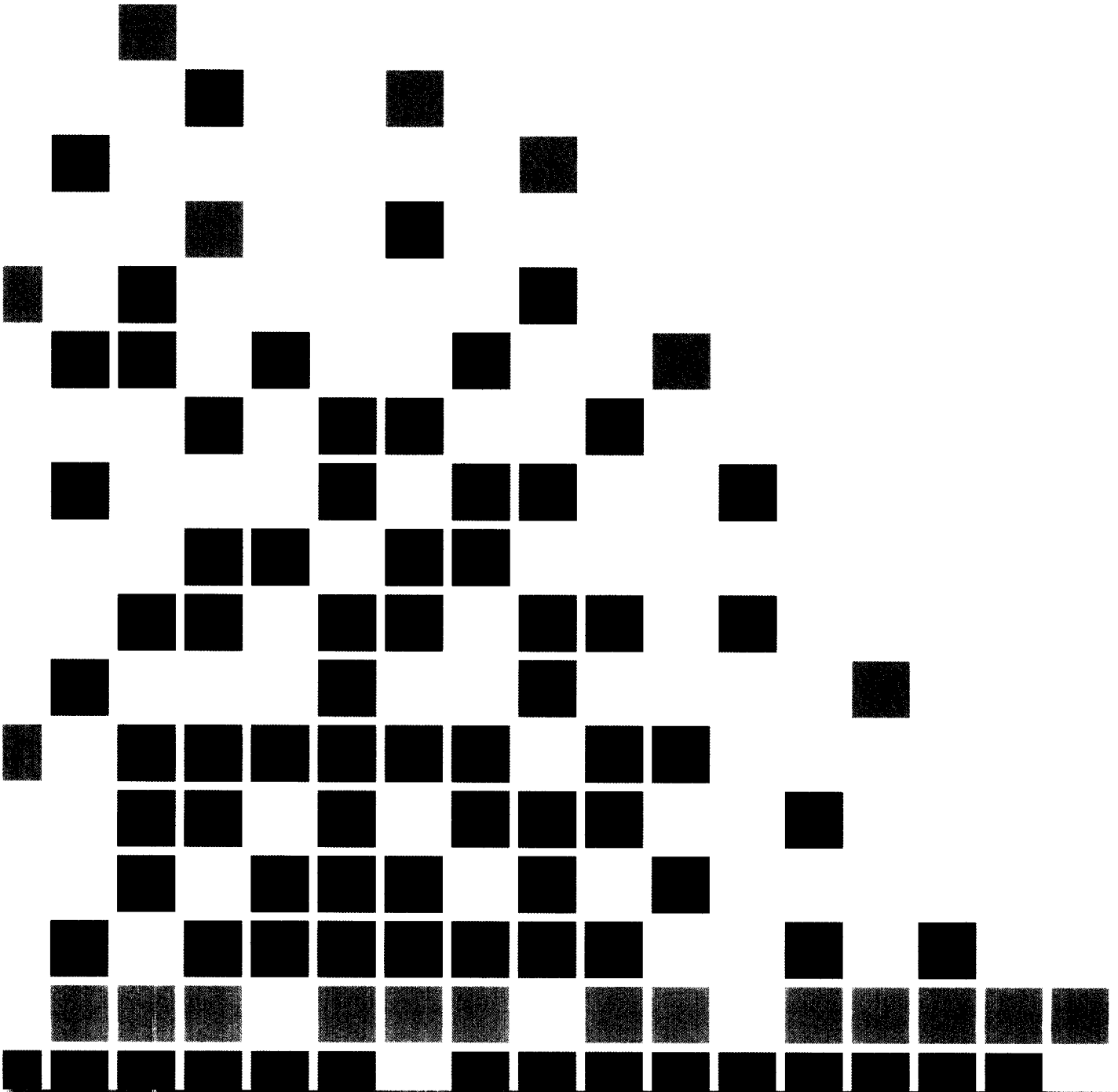
إن غاية تنمية المجتمع المحلي هي إحداث تغيير إيجابي وشامل في حياة المجتمع. وقد يكون هذا التغيير مادياً، يسعى إلى رفع المستوى الاقتصادي، أو نوعياً، يهدف إلى تغيير اتجاهات الجماعات والأفراد والتأثير في مستوى معيشتهم. وتسعى برامج ومشاريع التنمية إلى توفير ظروف التقدم الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي للمجتمع، وتشمل نشاطاتها مقتضيات التعامل مع المشكلات والإمكانيات والفرص في مختلف مجالات التنمية.

٢ راجع «البحث بالمشاركة لتنمية المجتمع في دول الاسكوا»، منشورات الاسكوا، حزيران/يونيو ٢٠٠٧، ص. ٣٠.

٣ لقد تبين أثناء التطبيق الميداني لمشاريع التنمية المحلية أن المجالات المحورية للتدخل التنموي بالمشاركة هي مجالات خمسة تتركز حول المشاركة والقدرات والفقر والمرأة والبيئة. ولاحقاً تم تطوير هذه المجالات دعماً للتنمية الاجتماعية. وللمزيد من المعلومات راجع: دليل تعزيز المشاركة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني في عمليات السياسات العامة. الباب الخامس: منهج الاسكوا في التدخل التنموي بالمشاركة. ٢٠٠٩.

الجزء الثاني

أساليب التعرف إلى مشكلات المجتمع المحلي وإمكانياته





الجزء الثاني: أساليب التعرف إلى مشكلات المجتمع المحلي وإمكانياته

٥	أولاً - المسح الشامل
٥	ألف - وظائف المسح الشامل
٦	باء - عمليات المسح الشامل
٨	جيم - مجالات المسح الشامل
٨	ثانياً - المعلومات والبيانات
٩	ألف - أساليب جمع المعلومات والبيانات الأولية
٩	١ - الاستبيان
١١	٢ - المقابلة
١٥	٣ - الملاحظة
١٧	باء - تصنيف المعلومات والبيانات وتحليلها
١٧	١ - مراجعة المعلومات والبيانات
١٨	٢ - تصنيف المعلومات والبيانات
٢٠	٣ - ترميز المعلومات والبيانات
٢٠	٤ - تقريغ وتبويب المعلومات والبيانات
٢١	٥ - تحليل المعلومات والبيانات
٢١	٦ - نشر المعلومات والبيانات
٢١	ثالثاً - دور القيادات المحلية في المسح الشامل
٢٣	ألف - التعرف إلى القادة في المجتمع المحلي
٢٣	١ - مصادر قوة القادة
٢٣	٢ - أنواع القادة
٢٤	٣ - الوظائف الأساسية للقادة
٢٤	٤ - اكتشاف القادة
٢٤	٥ - الاتصال بالقادة
٢٥	٦ - تدريب القادة

٢٦	باء - الاستفادة من القادة المحليين
٢٦	١ - الاستفادة من مقترحات القادة
٢٧	٢ - التخفيف من معارضة نشاطات المسح والبحث عن مسبباتها
٢٨	٣ - توصيات لتجاوز المواقف السلبية

رابعاً - التقرير الخاص بالمسح الشامل

٢٨	ألف - محتويات التقرير
٢٩	١ - أهداف المسح الشامل
٢٩	٢ - الإجراءات الأساسية للمسح الشامل
٣٠	٣ - نتائج المسح الشامل
٣٠	٤ - المقترحات
٣٠	باء - تصميم خطة تنمية المجتمع المحلي
٣١	١ - مقترحات تمهيدية
٣١	٢ - الأهداف العامة
٣٤	٣ - الأهداف المباشرة
٣٤	٤ - مؤشرات الإنجاز

إن تحديد المشكلات الاجتماعية، والإمكانيات والفرص، هو تمهيد ضروري لفهم دور منهج التنمية المحلية في التعامل مع هذه المشكلات وتوظيف الإمكانيات والفرص المتاحة محلياً في خطط التنمية. لذلك، فإن عملية تحديد هذه المشكلات، والإمكانيات والفرص، تتطلب البحث عن المعلومات والبيانات الوافية، والدقيقة، والحديثة، لكي تستخدم في تخطيط سليم للبرامج والمشاريع التنموية. ويعتبر المسح الشامل أسلوباً من أساليب البحث العلمية لدراسة المشكلات، والإمكانيات والفرص، التي تقع ضمن الحدود الجغرافية للمجتمع المحلي. وتعتمد منهجية المسح الشامل على أساليب علمية منتظمة لتجميع وتحليل المعلومات والبيانات، بغرض تحديد وتفسير المشكلات والتعرف إلى مدى تأثيرها. وكذلك، التعرف إلى الإمكانيات والفرص المتاحة لمواجهة المشكلات، وتحديد مدى فاعلية خيارات التدخل لتوظيف هذه الإمكانيات. كما يتميز هذا المسح بإمكانية نشر معلوماته وبياناته واستنتاجاته وتوصياته بحيث تشكل قاعدة معرفية تساهم في إثارة اهتمام الرأي العام، وتعبئة الموارد، وتنسيق الجهود، وتحفيز مبادرات المشاركة في الشأن العام.

قد تواجه الجهات المتدخلة بتنفيذ عمليات المسح الشامل بضرورة الحصول على تصريح من الجهات الرسمية، أو بضرورة تلافى الازدواجية، وهدر الموارد في الحصول على معلومات وبيانات موجودة. لكن المشاركة مع الجهات الحكومية تسهل الحصول على إذن رسمي، فيما تؤدي المعلومات والبيانات الشاملة والدقيقة والحديثة إلى إلغاء المعلومات والبيانات التي لا تتوفر فيها هذه المواصفات.

ألف - وظائف المسح الشامل

- تطوير قاعدة معرفية تساعد في تخطيط برامج التنمية ومشاريعها؛
- توصيف المشكلات الاجتماعية والإمكانيات والفرص المتاحة لمواجهتها؛
- معالجة فجوة التردي في نوعية المعلومات والبيانات وكفايتها؛
- إتاحة فرص المشاركة واكتساب المهارات والتعرف إلى تقنيات جمع المعلومات والبيانات وتحليلها؛
- توعية الرأي العام وإثارة الاهتمام بقضايا التنمية بصفتها شأناً عاماً.

تتفرع كل من وظائف المسح الشامل إلى مجموعة من الفوائد التي تؤكد أهميته المتعددة الوجوه، وعلى

سبيل المثال:

- تؤدي فرص المشاركة في عمليات المسح الشامل، إلى:
 - اتباع الأساليب والقواعد العلمية في تناول المشكلات؛

- إثراء معلومات وبيانات المؤسسات والجماعات والأفراد في قضايا التنمية؛
 - الاعتماد على النفس في دراسة المشكلات وإصدار الأحكام بشأنها؛
 - إعتياد إستعمال الوثائق والمراجع كمصدر للمعرفة؛
 - تحرير الوقائع الإجتماعية من الآراء والفرضيات المسبقة؛
 - الإستفادة من تجربة الخبراء والفتيين وملاحظاتهم.
- ويؤدي تطوير قاعدة معرفية من خلال المعلومات والبيانات، إلى:
 - الإلمام بتكوين المجتمع وثقافته التنموية؛
 - التعرف إلى مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية؛
 - تحديد المشكلات الاجتماعية، والإمكانيات والفرص المتاحة لمواجهتها؛
 - التعرف إلى تأثير المشكلات، والفئات المعنية بنتائجها، والمؤسسات المعنية بحلها؛
 - التعرف إلى آراء المؤسسات والجماعات والأفراد بشأن أولويات المشكلات ومقترحات حلها؛
 - تحديد حاجات المجتمع المحلي، وترتيبها حسب الأولوية والأهمية بنظر المعنيين بها؛
 - معرفة نوع وفاعلية الخدمات العامة ومدى المساواة في توفيرها؛
 - التعرف إلى قيادات المجتمع المحلي، والفئات، والجماعات الفاعلة فيه؛
 - التعرف إلى إنجازات المجتمع المحلي في الميادين المختلفة؛
 - إدراك معوقات المشاركة في المجتمع المحلي.

إن التعرف إلى مكونات المجتمع المحلي، وثقافته التنموية، يتطلب معلومات وبيانات يوفرها المسح الشامل للمجالات الاجتماعية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية، والبيئية، وغيرها من المجالات التي تعطي صورة واضحة عنه.

باء - عمليات المسح الشامل

- تصميم المسح الشامل والتمهيد لتنفيذه
 - تحديد أهداف المسح بوضوح؛
 - تشكيل فريق المسح وتدريبه؛
 - تعيين لجنة الإشراف على عمليات المسح؛
 - تعيين منطقة المسح الجغرافية من ناحية المساحة، والأمكنة التي سيشملها؛
 - التعرف إلى المؤسسات والمنظمات القائمة بهدف تنسيق عمليات المسح؛

- معاينة ميدانية لبيئة المجتمع المحلي، والمؤسسات، والنظم وأنماط العلاقات السائدة فيه؛
- تحديد واختيار افضل أساليب ووسائل جمع المعلومات والبيانات؛
- إثارة اهتمام المؤسسات والجماعات والأفراد بالمسح وأهميته؛
- تحديد الجدول الزمني لجميع مراحل المسح؛
- تحديد ميزانية المسح.

● تنفيذ جمع المعلومات والبيانات

- الاتصال بالأفراد المزمع جمع المعلومات والبيانات منهم، وتوضيح هدف المسح وأسلوبه؛
- تنظيم فريق المسح والإشراف على عمله وحفزه لجمع المعلومات والبيانات بالشكل والأسلوب المرسومين.

● تحليل المعلومات والبيانات

- تحضير جداول المعلومات والبيانات مع مراعاة تصنيفها وتناسقها وترتيبها بشكل يخدم غرض المسح ويسهل استخدامها؛
- فصل المعلومات والبيانات الخاصة بكل مشكلة على حدة، وإدراجها تحت المجال المناسب من مجالات تنمية المجتمع المحلي (الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية، الثقافية، والبيئية)؛
- تفريغ المعلومات والبيانات في الجداول المخصصة لها، مع اتباع أسس وقواعد إعداد الجداول وفق أحدث البرامج العلمية المتوفرة على هذا الصعيد.

● عرض المعلومات والبيانات

- يعتمد اختيار أسلوب عرض المعلومات والبيانات على ثقافة الذين ستعرض عليهم هذه المعلومات والبيانات، وعلى الإمكانيات المادية والتجهيزات المتوفرة. وفي ما يأتي موجز لمميزات بعض الأساليب المتبعة في عرض المعلومات والبيانات:
- الجداول الإحصائية: تستخدم لعرض المعلومات والبيانات الكمية التي تكون مدخلاتها أرقاماً؛
- الرسوم البيانية: تستخدم لعرض البيانات الرقمية بطريقة سهلة بحيث تعطي فكرة واضحة بمجرد النظر إليها؛
- الخرائط الملونة: تستخدم لإظهار المعلومات والبيانات بشكل فئات أو أنواع، مثل إظهار نوع التربة، وطبيعة المنطقة، والتمركز العمراني، والمناطق الحرجية، ومنابع المياه، ومجري الأنهار؛
- الصور والرسوم: تستخدم في التوضيح وتقريب المعنى للقارئ، بالإضافة إلى أنها تكسب المعلومات والبيانات مظهراً جذاباً.

بالرغم من التطور التقني في أساليب المسح الشامل والوسائل المستخدمة لتجميع المعلومات والبيانات وفرزها وتبويبها وعرضها، فإن القدرات المؤسسية والفردية المؤهلة للتعامل مع الإحصاءات وتحليل نتائجها ما زالت ضعيفة إلى حدٍ بعيد، وخاصة ضمن المجتمعات المحلية.

جيم - مجالات المسح الشامل

لقد تضمن الجزء الأول إشارة إلى اختلاف وتعدد وجهات النظر بصدد تحديد مجالات تنمية المجتمع المحلي وتصنيفها وتداخلها. وهو الأمر الذي ينطبق على مجالات المسح الشامل، حيث التداخل والتكامل بين المجالات المقترحة، وخاصة تلك المصنفة على أساس وظائف المؤسسات العامة، أو القطاعات التنموية، أو قضايا التنمية، أو الفئات الاجتماعية. وغالباً ما تستهدف المسوحات الشاملة جمع المعلومات والبيانات، أيضاً، بشأن مجال السكان، من حيث العدد والتوزيع العمري والنوع الاجتماعي، والهجرة، ومتوسط حجم الأسرة ومعدلات الإعالة. كذلك، فهي تستهدف مجال السكن من حيث أحجام المساكن، وعدد الغرف، والتجهيزات والمرافق، وغير ذلك من مجالات البنى التحتية وخدمات التأهيل والرعاية.

ثانياً - المعلومات والبيانات

تؤدي المعلومات والبيانات غرضاً هاماً في منهج التنمية المحلية لأنها تتيح قاعدة معرفية بشأن المشكلات الاجتماعية، والإمكانيات والفرص لمواجهتها، وإدارة عملية التنمية. فالمعلومات والبيانات الناتجة عن استخدام الوسائل، والأساليب العلمية، تستبدل التكهّنات، والمبالغات، والمغالطات القائمة، في توصيف المشكلات والإمكانيات. كما أن المشاركة في عملية تجميع المعلومات والبيانات وتحليلها، والعمل على نشر نتائجها على أوسع نطاق ممكن، تؤدي إلى تعزيز دور المعلومات والبيانات في تخطيط البرامج والمشاريع التنموية بناءً على تحديد واضح للمشكلات، ومعرفة مدى تأثيرها، وحدة نتائجها. هذا، بالإضافة إلى أهمية توفر المعلومات والبيانات في متابعة نشاطات البرامج والمشاريع، وتقييم نتائجها.

إن المعلومات والبيانات الكفيلة بتحديد وتفسير المشكلات الاجتماعية وتحليل مدى خطورتها، وبالتالي وضع البدائل بشأن معالجتها، تتوافر عادة عبر مسارين هما: البيانات المكتبية والبيانات الأولية.

المعلومات والبيانات المكتبية: وتتمثل أبرز أساليب جمع المعلومات والبيانات المكتبية، والإلكترونية، في مراجعة المطبوعات، والوثائق، والدراسات، والمخطوطات، التي تتناول مكونات المجتمع المستهدف، وثقافته التنموية. لذا، فإن أول إجراء لجمع المعلومات والبيانات المكتبية هو مراجعة المصادر الرسمية المتوفرة التي تتضمن الوثائق الحكومية، والسجلات، والمخططات، وإحصائيات السكان، والجريدة الرسمية. وكذلك، مراجعة المصادر غير الحكومية ذات العلاقة، بما في ذلك المقابلات، والتحقيقات الصحفية. وهكذا، فإن إجراء حصر دقيق لمصادر المعلومات والبيانات، هو خطوة عملية هامة لنجاح عملية التعرف إلى المجتمع

المحلي، وإعداد تقرير المسح بجهد وتكلفة أقل، وبشكل أدق. كما أن حصر المعلومات والبيانات من المصادر المكتوبة يوفر على الباحث عمليات جمعها بوسائل أخرى^١.

المعلومات والبيانات الأولية: تأتي تلبية لعملية التعرف إلى المجتمع المحلي في استكمال مجموعة من المعلومات والبيانات التي لا توفرها عادة المعلومات والبيانات المكتوبة. لذا، يتطلب الأمر عملاً ميدانياً لجمع معلومات وبيانات جديدة. ولن يتعرض الدليل إلى كافة الوسائل والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات، ولكنه سيتناول الاستبيان والمقابلة والملاحظة^٢.

ألف - أساليب جمع المعلومات والبيانات الأولية

١- الاستبيان

الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة يجيب عنها فرد، أو جماعة، وتشمل كافة الجوانب التي يُتوخى الحصول على معلومات وبيانات عنها. والاستبيان هو أداة نقل محتويات المسح إلى جامع البيانات، وإلى المُستجوب. وهو أيضاً وسيلة لجمع المعلومات والبيانات بشأن المعتقدات والاتجاهات، والتعرف إلى الآراء والمواقف حول موضوع معين. ومن المفروض أن يستوفي الاستبيان متطلبات الهدف الواضح في الحصول على معلومات وبيانات دقيقة، وأن يؤمن قاعدة معرفية لمعالجة هذه المعلومات والبيانات والوصول إلى النتائج بكفاءة.

• أنواع الاستبيان

- الاستبيان المغلق: وتكون الأسئلة فيه محددة، والإجابة عنها محدودة بعدد من الخيارات، مثل: نعم أو لا؛
- الاستبيان المفتوح: وتكون الأسئلة فيه مفتوحة، وتتيح للمجيب فرصة التعبير عن رأيه بدلاً من التقيد بعدد محدود من الخيارات، لكنه يتطلب مزيداً من الجهد والوقت للإجابة؛
- الاستبيان المغلق - المفتوح: ويضم مجموعة من الأسئلة بعضها مغلق والبعض الآخر مفتوح، ويمتاز بأنه أكثر كفاءة في الحصول على المعلومات والبيانات، ويعطي فرصة للمجيب لإبداء رأيه والتعبير عن موقفه.

١ من المفيد الانتباه إلى أن المعلومات والبيانات الواردة في عددٍ من السجلات والمستندات والوثائق يمكن أن تشوبها عيوب النقص والتحريف لأسباب سياسية، اقتصادية، قانونية أو ما شابه ذلك.

٢ راجع فصل «البيانات والمعلومات اللازمة للبحث بالمشاركة». بناء القدرات في تنمية المجتمع المحلي. البحث بالمشاركة لتنمية المجتمع في دول الاسكوا. منشورات الاسكوا. E/ESCWA/SDD/2007/WP.3. ص ص: ٨٥...٩٧.

• مزايا الاستبيان

- أسهل تنفيذاً من حيث المهارات والتقنيات المطلوبة في الأساليب الأخرى؛
- أقل تكلفة من أساليب جمع المعلومات والبيانات الأخرى؛
- يتناسب مع العدد الكبير نسبياً من المستجوبين؛
- أكثر سهولة في جدولة المعلومات والبيانات وتحليلها؛
- يعطي المستجوب مزيداً من الحرية والوقت؛
- يحد من تدخل جامع المعلومات والبيانات وتحيزه.

• عيوب الاستبيان

- قد يؤدي تمييط الأسئلة فيه إلى إغفال بعض المعلومات والبيانات؛
- صعوبة اعتماده مع الأفراد الأميين (قد يستعاض عنه باستبيان مصوّر)؛
- إمكانية التفسير الخاطئ لبعض الأسئلة؛
- ظهور إجابات ملتبسة عن بعض الأسئلة (أسئلة المواقف مثلاً)؛
- عزوف أو تردد بعض الأفراد عن الإجابة كتابياً، الأمر الذي يتطلب طمأنة هؤلاء الأفراد بأن المعلومات المجمعة ستبقى سرية.

• خطوات أساسية في تصميم الاستبيان

- تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة لتغطية المجالات كافة، وذلك وفق ترابط منطقي في ما بينها؛
- تحديد أنواع الأسئلة وأسلوب صياغتها وتسلسلها، بما يثير اهتمام المستجوب ويحفزه على الإجابة؛
- اختبار الاستبيان قبل استخدامه على مجموعة صغيرة (عينة) من الأفراد، وذلك للتعرف إلى ملاءمة الأسئلة أو حاجتها إلى التعديل؛
- وضع الاستبيان بصورته النهائية بعد التأكد من تناسب عدد الأسئلة مع الوقت المتاح للإجابة عليها وتغطيتها للمجالات المستهدفة ووضوحها من حيث الصياغة والمصطلحات والتبويب.

موجز التوصيات المتعلقة بصياغة الأسئلة وموجبات تعديلها

- صياغة الأسئلة:
 - تحديد شكل الأسئلة وصياغتها وتسلسلها بطريقة مختصرة؛
 - تجنب الأسئلة المزدوجة وتضمن كل سؤال موضوعاً واحداً؛
 - تجنب الأسئلة الغامضة والتي تحتمل تأويلات مختلفة؛
 - تجنب الأسئلة التي تتعارض مع القيم السائدة؛
 - تجنب صياغة الأسئلة بطريقة توحي بإجابات معينة؛
 - استخدام الأسئلة غير المباشرة للحصول على معلومات وبيانات خاصة؛
 - تجنب الأسئلة حول الأمور الشخصية والمحرجة؛
 - وضع جميع الإجابات الممكنة في حالة استعمال الأسئلة المحددة؛
 - اختصار كتابة الأجوبة (باستخدام الرموز) على استمارات الاستبيان؛
 - إتباع التسلسل المنطقي للأسئلة من العام إلى الخاص؛
 - وضع بعض التعليمات إلى جانب الأسئلة لتوضيح كيفية الإجابة إذا لزم الأمر.
- موجبات تعديل الأسئلة:
 - إختلاف معاني الإجابات عن السؤال عينه؛
 - الحصول على إجابة واحدة من جميع الأفراد عن سؤال معين، أو أكثر؛
 - وجود نسبة كبيرة من الإجابات من نوع «لا أعرف» أو «لم أفهم»؛
 - وجود نسبة عالية من الممتنعين عن الإجابة؛
 - الحصول على إجابات مختلفة عند تغيير تسلسل الأسئلة؛
 - مقارنة نتائج الاختبار التجريبي بنتائج مشاريع مماثلة أو مشابهة.

٢- المقابلة

إن هدف المقابلة هو الحصول على معلومات وبيانات من خلال المحادثة التي يقوم بها المستجوب، أو القائم بالمقابلة، مع أفراد أو جماعة لغرض المساعدة في تحديد مشكلات، أو التعرف إلى إمكانيات وفرص متاحة لحلها. والمقابلة هي اجتماع، وجهاً لوجه، أو من خلال الهاتف، أو الإنترنت، مع فرد أو جماعة، تُمكن القائم بها من التعرف إلى الآراء، والتوجهات، والخبرات، من أصحابها مباشرة.

توصف المقابلة، في غالب الأحيان، بأنها أسلوب نوعي في تجميع المعلومات والبيانات التي لا يمكن تحليلها إحصائياً، وبالتالي قياسها بأسلوب كمي. وبناء عليه، فإن تحليل نتائج المقابلة يعتمد على تفسير منطقي لترابط المعلومات والبيانات التي يقدمها المستجوب. والمعلومات والبيانات في سياق المقابلة، ليست وقائع، كما هو الحال في أساليب البحث الكمي. وحتى إجابات الخبراء في موضوع معين، قد تكون إجابات تتضمن معلومات وبيانات واقعية أو مجرد آراء قابلة للجدل.

• أنواع المقابلة

يمكن تصنيف المقابلة من حيث عدد الأفراد الذين تُجرى معهم، ومن حيث المرونة.

■ من حيث عدد الأفراد

◀ المقابلة الفردية: وتحصل من خلال التفاعل بين شخصين؛

◀ المقابلة الجماعية: وتحصل بين القائم بها وبين جماعة.

■ من حيث المرونة

◀ المقابلة المنظمة أو الموجهة: وهي محددة سلفاً من ناحية عدد الأسئلة ونوعها وترتيبها، ومن ناحية تلقي الإجابات عنها؛

◀ المقابلة غير المنظمة أو المفتوحة: وهي تتيح مرونة واسعة في طرح الأسئلة وتلقي الإجابات، كما تتطلب مهارات عالية في تنفيذها.

• مزايا المقابلة

■ المرونة في تكرار الأسئلة، أو إعادة صياغتها، للتأكد من وضوحها وفهم مصطلحاتها؛

■ ملاحظة مدى الدقة والتناقض في الإجابات وتفسير أسبابها؛

■ إتاحة فرص التعبير عن المشاعر؛

■ توجيه الأسئلة بالتسلسل الذي يريده منفذ المقابلة؛

■ الحصول على إجابات عن جميع الأسئلة، نظراً لإمكانية تكرار المقابلة لتغطية النقص في الإجابات.

• عيوب المقابلة

■ ارتفاع تكاليفها بالمقارنة مع أساليب جمع المعلومات والبيانات الأخرى؛

■ صعوبة توفير عدد من جامعي المعلومات والبيانات ذوي المهارات والكفاءات العالية؛

■ تتطلب تخطيطاً واضحاً وإجراءات منهجية في إعدادها وتنفيذها وتحليل نتائجها؛

■ إضاعة الوقت في التردد لدى المستجوبين؛

■ تعرّض نتائجها إلى أخطاء تحيّر جامع المعلومات والبيانات من خلال تفسيراته وتقديراته الشخصية؛

■ اعتماد نجاحها على الدقة في اختيار المستجوب ومدى رغبته في تقديم معلومات وبيانات صحيحة.

• خطوات أساسية في تنفيذ المقابلة

■ تحضير المقابلة

- ◀ تحديد أهداف المقابلة؛
- ◀ تحديد الشخص أو الجماعة التي ستتجوب والحصول على بعض المعلومات والبيانات عنهم؛
- ◀ تحديد خطة المقابلة والأسئلة المزمع طرحها؛
- ◀ تعيين مكان المقابلة وموعدها المناسب؛
- ◀ التهيئة لطرح الأسئلة والاستعداد لتسجيل الإجابات.

■ تنفيذ المقابلة

إن تنفيذ المقابلة هو الجزء الأهم من حيث دور الكفاءات والمهارات التي يتمتع بها القائم بالمقابلة في قراءة معاني التصرفات التي يقوم بها المستجوب، وأسلوب تعبيره عن آرائه، وردود أفعاله على نوعية الأسئلة، ومغزى إجاباته وحركات جسده.

◀ خطوات تمهيدية، قبل البدء بالمقابلة:

- ❖ تعريف جامع المعلومات والبيانات بنفسه، وبالبحث الذي يقوم به؛
- ❖ شرح الغرض من المقابلة وأهدافها؛
- ❖ شرح كيفية اختيار الشخص أو الجماعة موضع المقابلة؛
- ❖ تأكيد السرية التامة للمعلومات والبيانات المجمعّة بشأن مسائل شخصية.

◀ سلوك جامع المعلومات والبيانات خلال المقابلة:

- ❖ التقيد بالموعد المحدد للمقابلة؛
- ❖ إظهار الاحترام واللباقة والتواضع في التصرف؛
- ❖ الحرص على مظهر البشاشة وإضفاء جو الثقة والألفة على المقابلة؛
- ❖ الإصغاء إلى المتحدث بصبر وانتباه؛
- ❖ تشجيع المتحدث وتحفيزه على الإجابة الدقيقة؛
- ❖ تجنب مقاطعة المتحدث خلال المقابلة؛
- ❖ تجنب توجيه النصائح وإطلاق الأحكام بشأن الإجابات؛
- ❖ طلب توضيح بعض الإجابات الملتبسة أو المهملة؛
- ❖ مراجعة الملاحظات المدونة واستكمال نواقصها والإشادة ببعض المعلومات والبيانات أو المواقف التي قدمها المتحدث؛
- ❖ شكر المتحدث على إتاحة الوقت والفرصة لإتمام المقابلة.

◀ الأسئلة خلال المقابلة: وينطبق عليها موجز التوصيات المتعلقة بصياغة الأسئلة كما وردت في معرض خطوات تصميم الاستبيان.

◀ تسجيل معلومات وبيانات المقابلة:

❖ عدم اللجوء إلى تسجيل صوت المتحدث أو تصويره بالفيديو دون الحصول على إذنه المسبق؛
❖ عدم تسجيل اسم المتحدث ومكان عمله بهدف التعريف عنه إلا بالحصول على إذن مسبق منه ؛

❖ تسجيل اسم جامع المعلومات والبيانات وتاريخ إتمام المقابلة؛

❖ إذا امتنع المتحدث عن الإجابة عن سؤال معين في الاستمارة، يوضح ذلك أمام السؤال مع ذكر سبب الامتناع؛

❖ تسجيل بعض المعلومات والبيانات التي لا تحتاج إلى توجيه أسئلة، مثل النوع الاجتماعي وما شابه ذلك؛

❖ الحصول على إجابات عن جميع الأسئلة الموجودة في استمارة المقابلة؛

❖ إعداد القائم بالمقابلة للبدء بتدوين الإجابة فور انتهائه من طرح السؤال؛

❖ استخدام المصطلحات المختصرة في التدوين المباشر؛

❖ تدوين الملاحظات بشأن ردود الفعل والمواقف والسلوكيات فور الانتهاء من المقابلة.

■ استخدام معلومات وبيانات المقابلة

◀ دمج نتائج معلومات وبيانات المقابلة بصيغتها الشاملة في صلب عملية التعرف إلى المجتمع المحلي أو التعرف إلى مشكلات اجتماعية، وإمكانيات وفرص مواجهتها؛

◀ مقارنة نتائج المقابلة مع المعلومات والبيانات المجمعّة من المصادر المكتبية، وتحديد الإضافات المفيدة في موضوع البحث.

ضرورة الإنماف بموضوع المقابلة وصفات الشخص، أو الجماعة المزمع مقابلتها، والتركيز على أهداف المقابلة، ومدى وضوح الأسئلة، وسلامة أسلوب طرحها، وحسن الاستماع إلى الإجابات، ودقة تسجيلها.

٣- الملاحظة

إن الملاحظة هي توجيه الحواس والانتباه مباشرة إلى ظاهرة معينة، أو مجموعة من الظواهر، رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها، والوصول إلى معرفة جديدة عنها. والملاحظة تعطي المجال لمعاينة الظروف المحيطة بالظاهرة، وتمكّن من الوقوف على سلوك وعلاقات وتفاعلات الجماعات والأفراد في ما يتعلق بالظاهرة، والاطلاع على أنماط وأساليب معيشتهم، والمشكلات التي يتعرضون لها.

إن أسلوب الملاحظة هو من الأساليب الشائعة في تجميع معلومات وبيانات عن المجتمع المستهدف. وجوهر هذا الأسلوب ملاحظة وقوع الأحداث، وتطورات المواقف، والعادات السلوكية، حيث يقوم الملاحظ برصد حالات معينة من خلال المشاهدة بالعين المجردة، أو باستخدام وسائل آلية مثل كاميرات الفيديو.

وقد تستغرق الملاحظة وقتاً يتحدد بحسب النشاط الذي تستهدفه. لذا، من الضروري متابعة القائمين بها من حيث كفاءة الأداء والمهارة، ومن حيث دقة السجلات سواء كانت مذكرات، أو تسجيلات صوتية، أو أفلام مصورة، أو من حيث تحليل المعلومات والبيانات وإصدار الأحكام، والنتائج. وهناك ثلاثة أنواع من الملاحظة:

• أنواع الملاحظة

■ الملاحظة بغير مشاركة

- ◀ الاكتفاء بالملاحظة دون المشاركة في أي نشاط تقوم به الجماعة أو الأفراد؛ تتضمن النظر والاستماع ومتابعة موقف اجتماعي؛
- ◀ تسجيل المعلومات والبيانات دون علم الجماعة أو الأفراد قيد الملاحظة.

■ الملاحظة بالمشاركة

- ◀ المشاركة في أنشطة أو مواقف الجماعة أو الأفراد قيد الملاحظة؛
- ◀ قد لا يكشف الملاحظ عن هويته وغرضه ليكون سلوك الجماعة أو الأفراد عضواً؛
- ◀ قد يكشف الملاحظ عن هويته وغرضه بحسب موضوع الملاحظة وقبول الجماعة له.

■ الملاحظة المقننة

وتتم وفقاً لمجموعة مسبقة من التصورات بغية الحصول على المعلومات والبيانات لتوصيف الواقع.

• مزايا الملاحظة

- تتيح المعاينة والتسجيل المباشر للمعلومات والبيانات الخاصة بعدة ظواهر؛
- لا تتطلب جهداً كبيراً من قبل الجماعة أو الأفراد قيد الملاحظة؛
- تمكن الملاحظ من جمع معلومات وبيانات تحت ظروف سلوكية مألوفة.

• عيوب الملاحظة

- تنحصر المعلومات والبيانات المتوفرة عن موقف أو حالة معينة في وقت ملاحظتها فقط؛
- توفر المعلومات والبيانات عما هو ظاهر فحسب؛
- قد تعتمد الجماعة أو الأفراد إلى تغيير سلوكهم لأنهم موضع الملاحظة؛
- تخضع إلى حالات معينة مثل تقلبات الطقس أو وقوع أحداث طارئة؛
- لا تقيّد في جمع معلومات وبيانات تتصل بالعقائد والتوقعات.

• خطوات أساسية في تنفيذ الملاحظة

■ تحضير الملاحظة

- ◀ تحديد أهداف الملاحظة وتحديد الظاهرة أو الجماعة أو الموضوع المُزعم ملاحظته؛
- ◀ تحديد إجراءات الدقة والموضوعية في تسجيل الملاحظات؛
- ◀ تحديد طبيعة العلاقة بين المُلاحظ والعناصر المُزعم ملاحظتها؛
- ◀ تهيئة الوسائل والأدوات المُزعم استخدامها في تسجيل الملاحظة.

■ تنفيذ الملاحظة

- ◀ تحديد مكان وتاريخ الملاحظة والمدة اللازمة لتنفيذها؛
- ◀ الانتباه إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالظاهرة، أو الموضوع قيد الملاحظة؛
- ◀ مراعاة الموضوعية في التسجيل وعدم الانحياز؛
- ◀ اعتماد التسجيل الفوري والمنتظم لنتائج عمليات الملاحظة؛
- ◀ تجنب تفسير المعلومات والبيانات المجمعّة خلال عمليات الملاحظة وقبل استكمالها؛
- ◀ مراعاة الموضوعية في استنتاج الظواهر التي لا يمكن ملاحظتها بالعين المجردة.

■ استخدام نتائج الملاحظة

- ◀ عرض إجمالي عن موضوع الملاحظة ومكان تنفيذها؛
- ◀ وصف الجماعة المعنية بنتائج الملاحظة؛
- ◀ وصف دور القائم بالملاحظة، وعدد مرات تفرده على الجماعة، ومدة كل مرة؛
- ◀ ذكر أدلة لكل نتيجة ووصف موضوعي للتفاعلات التي لوحظت؛
- ◀ الاعتماد على نتائج تحليل المعلومات والبيانات المجمعّة من الملاحظة في الحكم على فرضية معينة أو مدى انتشار ظاهرة اجتماعية؛
- ◀ تفسير النتائج وربطها بالبراهين والوصف الموضوعي للملاحظة.

شروط الملاحظة الناجحة

- التركيز على العوامل المهمة في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الملاحظة؛
- معرفة الموقف الاجتماعي، من خلال: الشخص أو الجماعة قيد الملاحظة، مكان تنفيذ الملاحظة وهدف وجود الجماعة فيه، وأفعالهم وسلوكهم؛
- مراعاة الموضوعية والدقة في تسجيل المعلومات والبيانات حين تنفيذ الملاحظة؛
- مراعاة الدقة والموضوعية في تحليل نتائج المعلومات والبيانات المجمعة.

باء - تصنيف المعلومات والبيانات وتحليلها

تؤدي عملية تصنيف وتحليل المعلومات والبيانات المجمعة إلى اختصارها بصيغة مقالة أو جداول أو أشكال أو رسوم بيانية طبقاً لطبيعتها وحجمها. وهناك ميل متزايد الأهمية نحو الإعتماد على صيغ الجداول، والأشكال، والرسوم البيانية، في عرض وتحليل المعلومات والبيانات، مقارنة بالأساليب التي كانت تعتمد على المقالات. وفي ما يأتي أهم أسس تصنيف وتحليل المعلومات والبيانات.

١- مراجعة المعلومات والبيانات

إن المراجعة هي عملية فحص المعلومات والبيانات التي جُمعت من خلال الاستبيان، أو المقابلة، أو الملاحظة، أو غيرها من الوسائل، وذلك بهدف تصحيح الأخطاء، وملء الفراغات التي يمكن أن تحدث خلال عملية التنفيذ. فالمراجعة تسمح بتهيئة الاستمارة للترميز والتفريغ، ووضع الجداول، والتحليل والتفسير. وقبل القيام بتصنيف المعلومات والبيانات، من المفيد مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية في الاستمارة المعتمدة، وأهمها ما يأتي:

- ضمان اكتمال المعلومات والبيانات: أي ملء جميع الفراغات، أو المعلومات والبيانات الناقصة، من خلال الإجابة عن كل سؤال من أسئلة الاستمارة. وإذا كانت للمعلومات والبيانات الناقصة أهمية كبيرة، ولا يمكن تكملتها من الذاكرة أو من الاستمارة، عندئذ يتم الاتصال بالمستجوب للقيام بذلك؛
- التأكد من وضوح المعلومات والبيانات: أي كتابة الإجابات بخط واضح يمكن قراءته، ومعرفة الرموز المستخدمة في الاستمارة، وإلا أصبحت عملية التصنيف مستحيلة؛
- إمكانية فهم المعلومات والبيانات: أن تكون الإجابة المدونة في الاستمارة مفهومة تماماً بالنسبة لغير القائم بجمع المعلومات والبيانات، وفي حال عدم فهمها فمن الضروري الاستفسار من القائم بجمع المعلومات والبيانات لتوضيح الأمور الغامضة، لأن ذلك يؤدي إلى سهولة ودقة الترميز؛

- ضمان عدم تناقض المعلومات والبيانات: يشير التناقض لأخطاء في جمع وتسجيل المعلومات والبيانات في الاستمارة، ومن الضروري تصحيح هذه الأخطاء بالرجوع إلى المستجوب؛
- التأكد من صحة المعلومات والبيانات: أي مقارنة الإجابة موضع الشك بالإجابة عن سؤال آخر مرتبط بها. فالإجابة عن سؤال حول العمر مثلاً قد تعززها إجابة أخرى عن السن عند الزواج، أو مدة الحياة الزوجية، فإذا اكتشف أن هناك خطأ أو تضليلاً فمن الضروري تصحيحه.

٢- تصنيف المعلومات والبيانات

يُقصد بتصنيف المعلومات والبيانات ترتيبها ووضعها في فئات أو أصناف، بحيث تجمع المفردات أو الخصائص المتشابهة في مجموعة واحدة. فأفراد المجتمع المحلي يمكن تصنيفهم إلى مجموعات على أساس النوع الاجتماعي، أو العمر، أو أي صفة أخرى. ويساعد هذا التصنيف على ترتيب المعلومات والبيانات، واختصارها، بحيث تظهر خصائصها الأساسية بوضوح.

إن التداخل في خصائص المشكلات الاجتماعية، أو الحاجات الإنسانية غير المشبعة، يؤدي إلى صعوبة تحديد أسس واضحة لتصنيف المعلومات والبيانات، كما يؤدي، بالتالي، إلى تعدد أساليب التصنيف. ومن هذه الأساليب ما يعتمد تصنيف المعلومات والبيانات على أساس المشكلات، أو الحاجات الخاصة بالغذاء، والسكن، والتعليم، والعمل، والفقير، والمرأة، والرعاية الصحية، والبيئة، والأمن الاجتماعي، والاستقرار السياسي، والاندماج الاجتماعي والمشاركة. ومن الأساليب أيضاً ما يضع تصنيف المشكلات أو الحاجات ضمن مجالات اجتماعية واقتصادية واجتماعية وسياسية وثقافية وبيئية، وأحياناً نفسية. وقد سبقت الإشارة إلى تصنيف المجالات وتداخلها في الجزء الأول من الدليل.

قد تصنف المعلومات والبيانات على أساس المشكلات الاجتماعية العامة ذات التأثير الواسع الانتشار في ما يطاله من شرائح وفئات اجتماعية، وفي ما يتداخل معه من مجالات وقطاعات مختلفة. وذلك على غرار مشكلة المشاركة والفقير والأمن الاجتماعي والعدالة الاجتماعية والرفاهية.

استناداً إلى ذلك، يمكن تصنيف المعلومات والبيانات تبعاً لمعايير مختلفة منها معيار حجم المشكلات وتأثيرها، ومعيار القطاع الذي يستهدفه البرنامج أو المشروع التنموي، ومعيار حدة المشكلات وطابعها الآني الملح أو طويل الأمد والمستمر. وفي ما يأتي، بعض الأمثلة عن هذه المعايير المختارة:

- معيار حجم المشكلة/الحاجة وتأثيرها
 - مشكلات/حاجات تخص المجتمع المحلي ككل، ومنها: المشاركة، القدرات المؤسسية، العدالة الاجتماعية والمساواة، الاندماج الاجتماعي، التنمية الاقتصادية، التنمية السياسية، مكافحة الفقر، الخدمات العامة، التنمية البيئية؛

■ مشكلات/ حاجات تخص فئات محددة من المجتمع، ومنها: مكانة المرأة، البطالة، رعاية الطفولة، محو الأمية، دعم قضايا الشباب، تمكين الأشخاص ذوي الإعاقات، ورعاية كبار السن.

● معيار القطاع التنموي الذي يستهدفه البرنامج/المشروع

■ برامج/مشاريع تنمية اجتماعية، ومنها: بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية، مكافحة الفقر وإتاحة الفرص المتساوية، تعزيز شبكات الأمان الاجتماعي، رعاية الطفولة، الارتقاء بمكانة المرأة، دعم قضايا الشباب، تمكين الأشخاص ذوي الإعاقات، تعزيز الاندماج الاجتماعي وخاصة الفئات المهمشة، تطوير خدمات الرعاية الصحية ومجمل الخدمات العامة؛

■ برامج/مشاريع تنمية اقتصادية، ومنها: تعزيز القدرات المؤسسية والفردية، تنويع وتطوير وزيادة الإنتاج، تشجيع الاستثمار، إتاحة فرص الاستخدام، إدخال الأساليب التقنية الحديثة، تطوير الصناعات الصغيرة والحرف اليدوية، دعم أنشطة إدرار الدخل، توفير القروض، تعبئة الموارد والطاقت وترشيد إدارتها، تشجيع العمل التعاوني، توسيع فرص التسويق؛

■ برامج/مشاريع تنمية سياسية، ومنها: بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية، ترويج قيم المساواة والعدالة، تطوير مؤسسات تنظيم السلطة المحلية، تطوير التشريعات والقوانين المواكبة لأنظمة اللامركزية الإدارية والتنموية، تعزيز الالتزام بحكم القانون والمشاركة في الحياة العامة، تعزيز قيم الديمقراطية والمواطنة وحقوق الإنسان؛

■ برامج/مشاريع تنمية ثقافية، ومنها: تطوير الخدمات الثقافية العامة، تعزيز قيم التسامح والتحاور وقبول الآخر، تطوير أنظمة التعليم وتحديثها، مكافحة الأمية، تدعيم الثقافة التنموية، تطوير الإعلام، إتاحة المعلومات، تعزيز منابر وآليات الحوار والمشاركة والتفاعل الاجتماعي؛

■ برامج/مشاريع تنمية بيئية، ومنها: تعزيز الوعي وترشيد استخدام الموارد الطبيعية وتأمين استدامتها، إيجاد وتطوير شبكات الصرف الصحي، تشجيع استخدام الطاقة البديلة، صيانة المرافق الصحية وتأمين خدمات الوقاية والنظافة العامة.

● معيار المدة الزمنية

■ مشكلات/ حاجات آنية وملحة، ومنها: بناء القدرات، محو الأمية، التأهيل المهني، تحسين الدخل الفردي، إتاحة المعرفة والخبرات، توفير الخدمات العامة؛

■ مشكلات/ حاجات طويلة الأمد ومستمرة، ومنها: تفعيل المشاركة، القضاء على الفقر، تحقيق الاندماج الاجتماعي، تحسين مستوى المعيشة، تطبيق العدالة الاجتماعية والمساواة.

معايير تصنيف المعلومات والبيانات بحسب:

- حجم المشكلة/ الحاجة وتأثيرها: تخص المجتمع ككل، تخص فئات محددة من المجتمع؛
- نوع البرامج/المشاريع: اجتماعية، اقتصادية، سياسية، ثقافية، بيئية؛
- المدة الزمنية: آنية وملحة، طويلة الأمد ومستمرة.

٣- ترميز المعلومات والبيانات

الترميز هو إعطاء قيمة رقمية لإجابات استمارة الاستبيان، أو المقابلة، بغرض تصنيف أجوبة كل سؤال إلى فئات مختلفة ذات مغزى ودلالة. وعندما تحتوي الاستمارات على معلومات وبيانات رقمية وغير رقمية، فلا بد من تحويلها إلى صور رقمية تسهياً لإمكانية تبويبها. فلو كان أحد الأسئلة يتعلق بالنوع الاجتماعي، فإنه يمكن إعطاء الذكر رقم ١ والأنثى رقم ٢. وبنفس الطريقة ترمز جميع الأسئلة الموجودة في الاستمارة. كما تنطبق الطريقة نفسها على الأسئلة المتعلقة باستفتاءات الرأي عندما تترك الحرية في اختيار جواب أو أكثر من مجموعة أجوبة محددة مثل: أوافق، لا أوافق، لا أعرف، غير متأكد. وعلى هذا الأساس فإن هناك ضرورة لوجود إطار مرجعي خاص بعملية الترميز، يشمل مجموعة من الفئات تتوزع عليها جميع الإجابات المقبولة ثم تنسب كل إجابة إلى فئة محددة أو رمز محدد.

أصبحت عمليات الترميز والتفريغ والتبويب متاحة للإستخدام الميسر من خلال البرامج الإلكترونية التي يتزايد توفرها باطراد من حيث المعدات والتقنيات المطلوبة لتشغيلها.

٤- تفريغ وتبويب المعلومات والبيانات

هي عملية وضع الإجابات في الفئات المختلفة التي صُنفت إليها، بحيث تنسب كل إجابة إلى فئة محددة أو رمز محدد، بالإضافة إلى حساب التكرارات في كل مجموعة من فئات المعلومات والبيانات. وبحال عدم توفر تقنيات البرامج الإلكترونية، يمكن اللجوء إلى اللوحات الورقية لتفريغ المعلومات والبيانات وتصنيفها. وتبدأ عملية التفريغ بنقل المعلومات والبيانات الخاصة بكل استمارة أو حالة على سطر أفقي واحد من الجدول المعد لذلك. ويجري التفريغ في الأعمدة إما بوضع أرقام معينة تؤخذ من الاستمارة، أو بوضع علامة مميزة تحت الفئة المناسبة. ومن خلال عمليات الجمع، أو حساب عدد العلامات أو التكرارات، يمكن الحصول على التوزيعات النهائية للمعلومات والبيانات حسب الفئات التي تم تصنيفها.

ملاحظات مفيدة في إعداد الجداول

- وضع رقم تسلسلي على رأس الجدول، وعنوان يشرح محتوياته بوضوح؛
- صياغة عناوين الأعمدة والصفوف بصورة واضحة ومختصرة؛
- ترتيب أنواع الصفة أو درجاتها تنازلياً أو تصاعدياً، حسب القيمة والأهمية؛
- توفير مساحة كافية في كل عمود لتدوين أكبر الأعداد الموجودة فيه؛
- ترك فراغات في الأماكن التي لا يتوفر معلومات وبيانات بشأنها.

٥ - تحليل المعلومات والبيانات

إن غرض التحليل هو إيجاز المعلومات والبيانات بصورتها النهائية بطريقة تجيب عن الأسئلة المطروحة في الاستمارة، وتشرح الإجابات المقدمة، وتفسر معانيها الشاملة. وقد تتطلب عملية تحليل المعلومات والبيانات استخدام الأساليب الإحصائية، التي تتوفر في مختلف المراجع والبرامج الإحصائية، كما سبقت الإشارة. وتتطلب الثقة بتفسيرات التحليل وجود الثقة الإحصائية بالنتائج المسجلة ودقتها وصوابيتها. وعلى هذا الأساس من المفيد أن يؤخذ بالاعتبار المغزى الاجتماعي، والنفسى للنتائج التي يتم الحصول عليها، بالإضافة إلى مغزاها الإحصائي. والسبيل إلى ذلك هو مناقشة النتائج مع الجماعات والأفراد، وخاصة مع قيادات المجتمع المحلي.

٦ - نشر المعلومات والبيانات

يُتَّوَجَّعُ نشر المعلومات والبيانات مختلف مراحل تصنيف وتحليل هذه المعلومات والبيانات. ويستهدف النشر ترويج المعرفة بشأن المشكلات لجهة انتشارها وعمقها وتأثيرها وما يرتبط بذلك من حاجة إلى إثارة الاهتمام، وتقليص التكهن والمبالغة، وتسهيل الضوء على الإمكانيات والفرص المتاحة لمواجهتها. كذلك، فإن نشر المعلومات والبيانات يؤدي إلى تعزيز فرص التعاون والتنسيق والتشبيك بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين. ويؤدي أيضاً إلى تسهيل مشاركتهم في دعم ومتابعة وتقييم البرامج والمشاريع التنموية.

ثالثاً - دور القيادات المحلية في المسح الشامل

من المفيد أن يُنفذ المسح الشامل بمسؤولية كل من فريق المسح والقادة في المجتمع المحلي. فالقادة لا تنحصر مسؤولياتهم في دعم عملية المسح وتقليل احتمالات مقاومة تنفيذه، بل تتعداها لتشمل المساهمة في عملية التنفيذ، لأن هذه المساهمة تساعد في تبني توصيات المسح وإقرارها في خطط التنمية، أو تصميم البرامج والمشاريع التنموية. وبالرغم من صعوبة الحصول على دعم القادة المحليين، إلا أن مشاركتهم في عملية تنفيذ المسح يمكن أن تقود إلى عدد من النتائج الإيجابية، وأهمها ما يأتي:

- تقديم إقتراحات مجدية في تنفيذ المسح استجابة للمتطلبات الميدانية؛
- تعلم تقنيات تنفيذ المسح من فريق المسح مباشرة، الأمر الذي يفيدهم في تنفيذ مسوحات مستقبلية؛
- الحد من تقديم التوصيات المرتجلة في خطة التنمية أو برامجها ومشاريعها؛
- تعزيز الثقة بنتائج المسح لدى المؤسسات والجماعات والأفراد، ولدى الجهات التي سيقدم لها طلب دعم أو تمويل خطة التنمية.

إن القيادة هي نشاط وفعالية يؤثران في سلوك الجماعات والأفراد ويدفعانهم نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة. والقائد هو صاحب التأثير في قيادة الجماعة، كما انه يُعتبر ركناً في هذه الجماعة، وله مركز اجتماعي معترف به، ويمارس أنواعاً من السلوك ذات علاقة بهذا المركز الذي يشغله.

ويمكن للقيادات المحلية، التي تتوفر لديها القدرات والقناعات، أن تقوم بدور مهم وحيوي من خلال مشاركتها في عملية تنمية المجتمع المحلي. فالقادة هم أكثر الوسطاء فعالية في تعزيز قنوات الاتصال مع الجماعات والأفراد بهدف استثارتهم وإقناعهم وتشجيعهم على المشاركة. وتكتسب قنوات الاتصال هذه أهمية خاصة عندما يبادر القادة إلى المشاركة الفعالة في البرامج والمشاريع التنموية، ما يجعلهم قدوة يحتذى بها الآخرون.

إن القيادة هي نتيجة من نتائج التفاعل الاجتماعي في المواقف المختلفة، وليست بالضرورة نتيجة لوجود صفات معينة في فرد ما فقط. مع العلم أن الكثير من الصفات ينبغي أن يتوفر بدرجات محدودة ومعقولة، كالقدرة على الدخول في علاقات اجتماعية، والقيام بما ينتظره الآخرون، والالتزان العاطفي، والثقة بالنفس، وغيرها. ومن الضروري الانتباه في هذا الصدد إلى مواقف القادة ومدى إلتزامهم بالشأن العام، وذلك تمهيداً لمعرفة من منهم الأكثر انفتاحاً وقبولاً للتغيير والتحديث في البنى والعلاقات والنظم المعيقة للتنمية.

مميزات القائد المحلي

- ملم بقضايا التنمية ومهتم بالشأن العام؛
- قادر ومستعد لنقل خبراته ومعارفه إلى الآخرين؛
- منفتح على علاقات التعاون والتنسيق والمشاركة؛
- موضع ثقة من حيث الأخلاقيات والقيم والسلوك؛
- عادل في علاقاته وأحكامه وتعامله مع الآخرين؛
- متمكن من صنع القرار ومتابعة تنفيذه؛
- يستطيع تحفيز الجماعات والأفراد للمشاركة في مبادرات التنمية.

١- مصادر قوة القادة

تتنوع مصادر قوة القائد في تأثيره على الجماعات والأفراد. وقد تعود هذه القوة إلى مركزه الاجتماعي، أو إلى ما يتمتع به من سلطات ناتجة عن مركز رسمي، أو إلى ما يتمتع به من نفوذ جراء ميزات. ويمكن تحديد مصادر قوة القائد وتأثيره بما يأتي:

- شرعية السلطة بموجب الوظيفة العامة أو المركز أو المنصب؛
- صنع القرار والقدرة على تطبيق معايير المساءلة والمكافأة والمحاسبة؛
- استخدام الخبرات والمعلومات والبيانات المطلوبة في التفاعل الاجتماعي؛
- استقطاب إهتمام الآخرين وتنظيم مشاركتهم لتحقيق أغراض محددة؛
- الاستفادة من التشبيك وعلاقات التعاون والتنسيق.

٢- أنواع القادة

- القادة الرسميون: يستمدون قيادتهم من المناصب والوظائف العامة؛
- قادة المواقف: يستمدون قيادتهم من مواقف محددة تتطلب المبادرة، والتطوع، والمثابرة، في مواجهة مشكلة طارئة، أو تنظيم المشاركة في جهود الإغاثة، أو تنفيذ البرامج والمشاريع الجديدة في مجال التنمية المحلية؛
- القادة التقليديون: يستمدون قيادتهم من ثروتهم المادية، أو من مواقعهم الدينية، أو من مراكزهم العشائرية، أو من شبكة العلاقات التقليدية.

من الضروري عدم تضخيم الدور السلطوي الذي يلعبه القادة المحليون في عملية تنمية المجتمع المحلي. لأن تضخيم هكذا دور سوف يطمس الميزات الفردية للقادة، وسوف يعيق، مع الوقت، مشاركة واسعة النطاق نظراً لميل الجماعات والأفراد إلى اتباع قادتهم دون حوار، وبالتالي دون اقتناع بأهمية المشاركة وجدواها.

٣- الوظائف الأساسية للقادة

- إتخاذ القرارات وحل المشكلات؛
- توجيه الجماعات والأفراد وتمثيل مصالحهم والتعبير عن آرائهم؛
- إثارة إهتمام الجماعات والأفراد بالمشاركة في الشأن العام؛
- ملاحظة الظواهر وتحليل المواقف وتقويم النتائج.

٤- اكتشاف القادة

- طريقة الاستبيان: يجري الاستبيان من خلال استمارة خاصة لهذا الغرض، ويمكن ملاحظة أسماء القادة الذين يرشحهم أفراد المجتمع المحلي بعد تفريغ هذه الاستمارات في جداول خاصة. كما أن استمارات المسح الشامل الذي يُنفذ للتعرف إلى مكونات المجتمع المحلي وثقافته التنموية، يمكن أن تضم أسئلة معينة لغرض تحديد القادة المحليين؛
- طريقة المناقشة: تتيح المناقشات، وحلقات الحوار، فرص ملاحظة ذوي الاهتمام، والمهارات، والخبرات، بخصوص موضوع المناقشة. ويمكن تطوير القدرات القيادية لهؤلاء الأفراد الواعدين من خلال التدريب، والممارسة في إدارة البرامج والمشاريع التنموية؛
- طريقة الملاحظة: تكشف الملاحظة الدقيقة والمستمرة أثناء العمل عن الأفراد الذين يقومون بأدوار قيادية في جماعاتهم. ومع التدريب الكفوء المتواصل، يمكن لهؤلاء الأفراد أن يقوموا بأدوار قيادية تنموية تساعد في عملية التغيير الإيجابي للمجتمع المحلي.

من خلال التواصل مع المجتمع المحلي، وباستخدام أساليب الاستبيان والمقابلة والملاحظة، يُحدّد معظم القادة وتُسجّل أسماؤهم في قائمة، ويُجمع ما يمكن جمعه من معلومات وبيانات عنهم لغرض تمكينهم من المشاركة في عملية التنمية.

٥- الاتصال بالقادة

- عند الاتصال بقيادة المجتمع المحلي، تراعى الأمور الآتية:
- التحدث معهم بلغتهم وأسلوبهم؛
 - بدء الحوار بشكل سلس وتوضيح الهدف من الاتصال؛

- الإصغاء إلى وجهات نظرهم دون إملاء التوجيهات للتأثير عليهم؛
- إتاحة الفرص الكافية للتعبير عن الآراء وتشجيع المشاركة في الحوار؛
- تلخيص الآراء الرئيسية لضمان إدراك الموجودين لها.

٦ - تدريب القادة

• أهداف تدريب القادة المحليين

يهدف تدريب القادة المحليين إلى تزويدهم بالمعارف والمهارات والاتجاهات، كما يأتي:

- المعارف، مثل: أنواع التنظيمات الاجتماعية التي لها علاقة بدور القائد، مفاهيم وأصول القيادة، المعايير السلوكية ومنظومات الدوافع والحوافز، مشكلات تنمية المجتمع المحلي، أساليب ووسائل تنمية المجتمع المحلي، أسس الإدارة والإشراف والمتابعة، أسس تنفيذ الدراسات والتقويم؛
- المهارات، مثل: توجيه المناقشات، الإشراف والتوجيه، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، التخطيط والرقابة، اتخاذ القرارات وحل المشكلات، التفاوض وإدارة النزاعات وحلها، استثارة وحفز الجماعات والأفراد؛
- الاتجاهات، مثل: الاهتمام بالشأن العام، المشاركة، قبول الرأي الآخر، الديمقراطية، النزاهة، الكفاءة، الشفافية، المراقبة، المساءلة، المحاسبة، العدالة الاجتماعية والمساواة، المحافظة على البيئة.

• مبادئ تدريب القادة المحليين

- أن يُدرَّب القائد في مجال يعتبره قيماً؛
- إرتباط التدريب بالدور المرتقب للقائد والمساعدة في كفاءة قيامه بدوره؛
- ملاءمة برنامج التدريب لقدرة القائد على التعلم؛
- إتاحة فرص التعلم من خلال الممارسة، بجانب فرصة التعلم النظري والتعلم عبر الملاحظة؛
- إنسجام التدريب مع الثقافة والبيئة المحلية وتركزه على مشكلات ومجالات تنمية المجتمع المحلي؛
- مناسبة مدة وأوقات التدريب مع ظروف القائد والتزاماته؛
- تحديد المراحل والعمليات التي سيمر بها القائد واختيار مادة التدريب بأسلوب علمي وعملي؛
- قدرة المدرب وكفاءته في تقديم المادة التدريبية وإدارة برنامج التدريب؛
- توسيع فرص المشاركة والتفاعل بين القادة أنفسهم وبينهم وبين هيئة التدريب، وإحاطتهم علماً بمدى تقدمهم أثناء التدريب.

• أنواع تدريب القادة المحليين

- التدريب النظري: ويجري باستخدام المحاضرات، والندوات، وحلقات الحوار، والمناقشات، وتبادل الخبرات، وغيرها؛
- التدريب العملي: ويجري من خلال ممارسة القادة للمهارات المكتسبة وتطبيقها في مواقف عملية تحت إشراف مدربين أكفاء، بغرض التمرس على استخدامها بكفاءة وفعالية؛
- الزيارات الميدانية: وتجري من خلال معاينة بعض المشاريع، أو التجارب، خارج مجتمع القادة بغرض الحصول على أفكار جديدة وعلى معلومات وبيانات إضافية تساعد في أداء أدوارهم؛
- الاشتراك في البحوث والدراسات: ويجري من خلال تعزيز الخبرات الفنية للقادة، وبما يتناسب مع كفاءتهم وأدوارهم، وخاصة تلك المعنية بعملية جمع المعلومات والبيانات وتحليلها.

باء - الاستفادة من القادة المحليين

تبرز أهمية مشاركة قادة المجتمع المحلي، في عملية المسح الشامل، في الاستفادة من مقترحاتهم لتحسين ظروف تنفيذ المسح، والتقليل من احتمالات الخطأ، والتخفيف من معارضة نشاطاته، وتجاوز المواقف السلبية في تطبيق توصياته.

ا - الاستفادة من مقترحات القادة

يمكن أن تقود مقترحات القادة إلى تحسين ظروف تنفيذ المسح الشامل من خلال، ما يأتي:

- تحديد الفترة الزمنية الملائمة لتنفيذ المسح؛
- تقدير الوقت اللازم للجماعات والأفراد لتفهم عملية المسح بغية ضمان استجابتهم وتعاونهم مع فريق المسح؛
- تحديد مسؤوليات التنفيذ وتوزيع الأدوار وتنسيق إجراءات الأداء؛
- تحديد قنوات الاتصال بين فريق المسح والجماعات والأفراد بغية تسهيل عملية تلافي الأخطاء أثناء التنفيذ؛
- التأكد من تفهم وقناعة الجماعات والأفراد بعملية المسح وبأدوار المسؤولين عنها؛
- تجنب الإجراءات المؤدية إلى إزعاج أو إرباك عمل المؤسسات والجماعات والأفراد؛
- تحديث وتعديل خطة المسح خلال فترة التنفيذ وبناءً على المستجدات أو الظروف الطارئة؛
- المحافظة على العلاقة الودية مع الجماعات والأفراد لأنها تسهل عمليات تنفيذ المسح؛

- المساعدة في توفير الإمكانيات والظروف المطلوبة لكل مرحلة من مراحل تنفيذ المسح؛
- المساعدة في حث القوى الفاعلة في المجتمع المحلي للحصول على المعارف التي تلزمها للقيام بأدوارها في عملية المسح؛
- المساهمة في توفير ظروف التوافق بشأن نتائج المسح وتوصياته.

٢- التخفيف من معارضة نشاطات المسح والبحث عن مسبباتها

يؤدي قادة المجتمع المحلي دوراً هاماً في التخفيف من المواقف السلبية لبعض الجماعات والأفراد حيال نشاطات المسح الشامل وعملية تنمية المجتمع المحلي ككل. فهذه السلبية تعتبر معوقاً إضافياً، بجانب مشكلات المجتمع المحلي، ربما تؤدي إلى فشل جهود التنمية. ويحتمل أن تتمثل هذه المواقف بصيغة رفض التعاون مع فريق المسح، أو رفض تبني نتائج المسح وتوصياته. ويفرض تدارك ذلك، والعمل مع قادة المجتمع المحلي على تقليل تأثير المواقف السلبية، لا بد من البحث عن أسبابها التي قد تكون واحداً أو أكثر من، ما يأتي:

- الاعتقاد بعدم وجود مشكلات حقيقية تستوجب تبني نتائج المسح الشامل؛
- ضعف الثقة بإمكانية حل المشكلات من خلال ما يسهم المسح الشامل بتوفيره؛
- اعتقاد بعض الجماعات والأفراد أن نتائج المسح يمكن أن تتيح للغير الإطلاع على خصوصيات أو عيوب الجماعات المحلية ما يؤدي إلى الانتقاص من مكانتهم؛
- اعتقاد البعض أن تنفيذ توصيات المسح الشامل من شأنها أن تلقي أعباء إضافية عليهم؛
- العزوف واللامبالاة حيال قضايا التنمية؛
- ممارسات خاطئة، أو كفاءات ضعيفة لدى بعض أعضاء فريق المسح أثناء التنفيذ الميداني؛
- عدم استعداد بعض الجماعات والأفراد لتغيير ما اعتادوه لسنوات طويلة استجابة لآراء فريق المسح؛
- ضعف تفهم طبيعة ومستلزمات المسح الشامل من قبل الجماعات والأفراد، بجانب الشعور بغموض المنطلقات والأهداف وصعوبة تنفيذها؛
- وجود فاصل زمني كبير بين وضع التوصيات وموعد تنفيذها، ما يقلص من حماسة الجماعات والأفراد.

٣ - توصيات لتجاوز المواقف السلبية

من المفيد أن تنفذ توصيات تجاوز، أو معالجة، المواقف السلبية بالمشاركة مع قادة المجتمع المحلي، وأبرز هذه التوصيات:

- تعزيز شعور المؤسسات والجماعات والأفراد بأنهم شركاء لفريق المسح؛
- ضمان الدعم المالي والفني والإداري من قبل الهيئة المشرفة على المسح الشامل؛
- مراعاة مصالح المؤسسات والجماعات والأفراد قدر الإمكان؛
- مشاركة أكبر عدد ممكن من المؤسسات والجماعات والأفراد في المسح الشامل؛
- جعل التوصيات نابعة من المسح الشامل وقريبة، ما أمكن، من قيم وآراء الجماعات والأفراد؛
- تعزيز علاقات المشاركة بين أعضاء فريق المسح وقيادات المجتمع المحلي وأفراده؛
- صياغة توصيات المسح ومقترحاته بمرونة، بحيث تستوعب نتائج المناقشات مع المؤسسات والجماعات والأفراد، ويمكن لمشروع صياغتها الأولى أن يُعرض ويناقش مع قيادات المجتمع المحلي وينفتح على ملاحظاتهم عليه؛
- تقديم نتائج سريعة وملموسة ومناسبة للمؤسسات والجماعات والأفراد لقاء تعاونهم واستجاباتهم مع مجهودات المسح الشامل.

رابعاً - التقرير الخاص بالمسح الشامل

عند الانتهاء من عملية جمع المعلومات والبيانات الأولية وعرضها في شكل جداول، تبدأ مرحلة مراجعتها وتصنيفها وتحليلها بهدف التعرف إلى مشكلات المجتمع المحلي، وإمكانياته والفرص المتاحة فيه، وعرضها في شكل مدلولات عامة لنتائج البيانات الأولية. وبالاستعانة بالمعلومات والبيانات المكتبية والإلكترونية التي سبق جمعها متزامنة مع المراحل الأولى للمسح الشامل، تبدأ مرحلة دمج ما أمكن الحصول عليه من معلومات وبيانات وتقسيمها بشكل يؤدي إلى تجزئة المشكلات الرئيسية إلى مشكلات فرعية. وترتفع قيمة التوصيات الواردة في التقرير نتيجة مشاركة المؤسسات والجماعات والأفراد في مناقشتها وإقرارها. وعند صياغة التقرير الخاص بالمسح الشامل، من المفيد الاستعانة بالإرشادات العامة الآتية:

- الموضوعية وعدم التحيز لفكرة معينة أو إهمال بعض الحقائق التي تتعارض مع أفكار الجهة المسؤولة عن إعداد التقرير؛
- تسلسل الأفكار وترابطها وتجانسها والدقة في التعبير عنها؛

- التوازن بين فصول التقرير وإظهار عناوينه بشكل بارز، والتأكد من تطابقها مع المحتوى؛
- استعمال الجمل القصيرة، وتوزيع الفقرات بحسب الأفكار الأساسية، وتنظيمها من العام إلى الخاص؛
- إعتناء الأسلوب الواضح والتعابير البسيطة التي تناسب مستوى الجماعات والأفراد الذين سيقروا التقرير ويناقشون محتوياته.

ألف - محتويات التقرير

يُبرز التقرير ما توصل إليه المسح الشامل من نتائج موضوعية. ومن المفيد إعداده وفق هيكلية محددة، يبين المقترح الآتي توزيع أبوابها:

١- أهداف المسح الشامل

- الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية؛
- نوع وفاعلية الخدمات العامة؛
- المشكلات وترتيبها حسب الأهمية؛
- الإمكانيات والفرص المتاحة البشرية والمادية؛
- قيادات المجتمع المحلي والفئات الفاعلة فيه؛
- الإنجازات في ميادين مختلفة؛
- معوقات المشاركة في المجتمع المحلي؛
- التحرك الممكن والواعد في المجتمع المحلي.

٢- الإجراءات الأساسية للمسح الشامل

- تصميم المسح الشامل: من حيث الحدود الجغرافية لمنطقة المسح، وتسمية فريق المسح الشامل واللجنة المشرفة عليه، وكيفية تطوير وتدريب أعضائه، والمدة التي استغرقتها ذلك، والصعوبات التي واجهت المسح الشامل، والوسائل التي اتبعت للتغلب عليها؛
- تعريف وسائل جمع المعلومات والبيانات: التي اعتمدت، أي الاستبيان أو المقابلة أو الملاحظة، وكيفية إثارة اهتمام المؤسسات والجماعات والأفراد بأغراض المسح؛
- أساليب التحليل الإحصائي: التي اتبعت في تصنيف وتبويب وتحليل المعلومات والبيانات.

٣ - نتائج المسح الشامل

تعرض نتائج المسح الشامل موزعة في فقرات بحسب أهداف المسح. ومن المفيد في تقديم نتائج المسح إتباع الإرشادات الآتية: توافق العنوان مع فحوى العرض بصورة دائمة؛ ترتيب النتائج ربطاً بأولوياتها وبصيغة تتوافق منطقياً مع تسلسل الأفكار؛ مراعاة التوازن بشأن إعداد صفحات الفقرات.

٤ - المقترحات

يتضمن هذا الجزء شرحاً للبرامج والمشاريع المقترحة التي يؤدي تنفيذها إلى مواجهة المشكلات القائمة وإطلاق عملية تنمية المجتمع المحلي.

أبواب هيكل تقرير المسح وعناوينها

- أهداف المسح الشامل؛
- الإجراءات الأساسية للمسح الشامل:
 - تصميم المسح الشامل؛
 - وسائل جمع المعلومات والبيانات؛
 - أساليب التحليل الإحصائي.
- نتائج المسح الشامل؛
- المقترحات.

باء - تصميم خطة تنمية المجتمع المحلي

يُقترح تصميم خطة تنمية المجتمع المحلي بناء على المعلومات والبيانات التي توفرت خلال عملية المسح الشامل بشأن تحديد المشكلات الاجتماعية والإمكانات والفرص المتاحة لمواجهتها. ومن المفيد أن يُمهد لتصميم خطة تنمية المجتمع المحلي بمراعاة مجموعة من المقترحات التمهيديّة.

١- مقترحات تمهيدية

- تشكيل جمعية تنمية محلية ولجان فرعية متخصصة؛
- توفير الصفة القانونية لجمعية التنمية المحلية، ووضع نظامها الداخلي؛
- مشاركة أكبر عدد ممكن من المؤسسات والجماعات والقيادات والأفراد في مناقشة المشكلات والإمكانيات وإقتراح البرامج والمشاريع؛
- إعداد دراسات جدوى للبرامج والمشاريع المقترحة بمشاركة أعضاء من جمعية التنمية، بهدف تطوير خبراتهم الفنية؛
- المباشرة، بأسرع وقت ممكن، بتنفيذ مشروع تنموي محدد لغرض كسب ثقة المؤسسات والجماعات والأفراد؛
- التنسيق والتشبيك مع المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والهيئات الإقليمية والدولية، وذلك بهدف توفير الدعم والتمويل لمواجهة المشكلات الاجتماعية التي تُعنى بها هذه المؤسسات أو المنظمات أو الهيئات بحسب إختصاصها؛
- الحث على إدماج ومشاركة المرأة، والشباب، والأشخاص ذوي الإعاقات، في كافة برامج ومشاريع الخطة المقترحة؛
- تكثيف الزيارات الميدانية لموقع تنفيذ البرنامج أو المشروع لإظهار الاهتمام بتنمية المجتمع المحلي، والاطلاع على سير العمل.

٢- الأهداف العامة

الأهداف العامة هي غايات أساسية يرمي إليها المجتمع المحلي لمواجهة مشكلاته الاجتماعية، وتحقيق رفاهية أفرادها كافة، وقد يصح إدراجها ضمن مجالات رئيسية متداخلة في ما بينها، وهي:

- تعزيز المشاركة الشعبية؛
- بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية؛
- تخفيض حدة الفقر واللامساواة؛
- الارتقاء بمكانة المرأة؛
- حماية البيئة وترشيد استخدام مواردها.

٥ يمكن الاستناد إلى تخطيطات محلية قائمة مثل المجالس المحلية والبلديات وغيرها، شرط التأكد من إمكانية تعزيز قدراتها وتفعيل دورها للقيام بمهام تخطيط التنمية وإدارة برامجها ومشاريعها.

يهدف الإحاطة بأوسع قدر ممكن من التصنيفات المتبعة في هذه المجالات، من المفيد توزيع الأهداف العامة للخطة ضمن مجالات رئيسية مختارة، وهي:

- تعزيز المشاركة الشعبية^٦
 - بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية؛
 - تطوير آليات الديمقراطية ونظم اللامركزية؛
 - تفعيل وتنظيم مبادرات العمل التطوعي وتطوير التعاون والاعتماد الجماعي على الذات؛
 - تعزيز الأطر التفاعلية بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص؛
 - توفير المعلومات والبيانات الوافية والدقيقة والشاملة والحديثة، وإتاحة الموارد الكافية لتسهيل مشاركة فعّالة لأصحاب الشأن؛
 - نشر ثقافة المشاركة من خلال المؤسسات والمنظمات والأجهزة المختلفة؛
 - تعزيز التنسيق والتشبيك مع مختلف الجهات الناشطة في عملية التنمية المحلية؛
 - حفز مبادرات المجتمع المحلي.
- بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية^٧
 - رصد وتحديد المشكلات التي تواجه القدرات المؤسسية والفردية في القيام بوظائفها؛
 - إتاحة المعارف الفنية والخبرات التنظيمية بشأن التنمية المحلية وبرامجها ومشاريعها؛
 - ربط المعارف الفنية والخبرات التنظيمية بوظائف المؤسسات وقدراتها على مواجهة المشكلات الاجتماعية؛
 - تعزيز ممارسة الكفاءة والنزاهة والشفافية والمراقبة والمساءلة والمحاسبة؛
 - تنظيم المعارف الفنية والخبرات التنظيمية بصيغة مناهج إرشادية وتدريبية؛
 - مضاعفة القدرات المؤسسية والفردية المهياة لتنفيذ برامج التدريب وحلقات الحوار حول قضايا التنمية المحلية؛
 - تعزيز آليات التنسيق والتشبيك والمشاركة في تصميم خطة التنمية المحلية ومتابعة تنفيذ برامجها ومشاريعها وتقويم أدائها؛
 - ضمان امتلاك بنى ومؤسسات تعزز قدرات وإمكانيات الإدارة المحلية.

٦ راجع «دليل تعزيز المشاركة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني في عمليات السياسات العامة». منشورات الاسكوا. ٢٠٠٩. الباب الثامن: خلاصات وتوجهات: توجهات في مجال المشاركة. ص: ٢.

٧ المرجع السابق. راجع الباب السابع: استراتيجية بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية. ص: ١١.

● تخفيض حدة الفقر^٨

- بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية؛
- تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية في الاستفادة من الخدمات العامة؛
- تنويع الاقتصاد المحلي؛
- تعزيز العمليات والنشاطات المدرة للدخل؛
- زيادة الإنتاج الزراعي؛
- تطوير الصناعات الصغيرة والحرف اليدوية؛
- تشجيع الاستثمار وتأمين التمويل والقروض؛
- إتاحة فرص الاستخدام؛
- تعزيز شبكات الأمان الاجتماعي؛
- تشجيع مبادرات التعاون بين المؤسسات والمنظمات والقطاع الخاص.

● الارتقاء بمكانة المرأة^٩

- بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية؛
- محو الأمية في صفوف النساء وإتاحة حصولهن على التعليم الأساسي؛
- توعية المرأة على حقوقها؛
- تحفيز مشاركتها في البرامج والمشاريع التنموية؛
- التركيز على مشاركة المرأة في النشاط الاقتصادي واستفادتها من المنح والقروض؛
- إتاحة فرص حصولها على الموارد والتحكم بها؛
- تعزيز فرص تبوؤها للمراكز التي تتيح مشاركتها في عملية صنع القرار؛
- مواجهة التعسف الاجتماعي والثقافي والتمييز ضد المرأة؛
- تعزيز فرص استفادتها من الخدمات العامة.

● حماية البيئة^{١٠}

- بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية؛
- الحفاظ على الموارد الطبيعية وترشيد استخدامها وتمييزها؛

٨ المرجع السابق. راجع الباب الخامس. منهج الاسكوا في التدخل التنموي بالمشاركة: مكافحة الفقر. ص: ١٢.

٩ المرجع السابق. راجع الباب الخامس: المرأة. ص: ١٢...١٥.

١٠ المرجع السابق. راجع الباب الخامس: البيئة. ص: ١٥...١٦.

- مواجهة الممارسات المجحفة بحق البيئة، من حيث أنماط الإنتاج والاستهلاك؛
- تطوير ودعم شبكات المياه الآمنة والصرف الصحي والكهرباء؛
- تشجيع ودعم استخدامات الطاقة البديلة والمتجددة؛
- تطوير التشريعات والهياكل المؤسسية البيئية؛
- خلق وتطوير قاعدة معلومات وبيانات حول قضايا البيئة وأولوياتها؛
- التشديد على دراسة جدوى بيئية لمشاريع التنمية.

٣- الأهداف المباشرة

هي الأهداف التي تحددها البرامج والمشاريع وتستهدفها العمليات المخططة وما تتضمنه من أنشطة محددة، وهو ما عرضه الجزء الأول من هذا الدليل. وهي الأهداف ذات الطبيعة الكمية والنوعية التي يمكن قياسها ومقارنتها وتقييم نجاحها استناداً إلى ذلك.

٤- مؤشرات الإنجاز

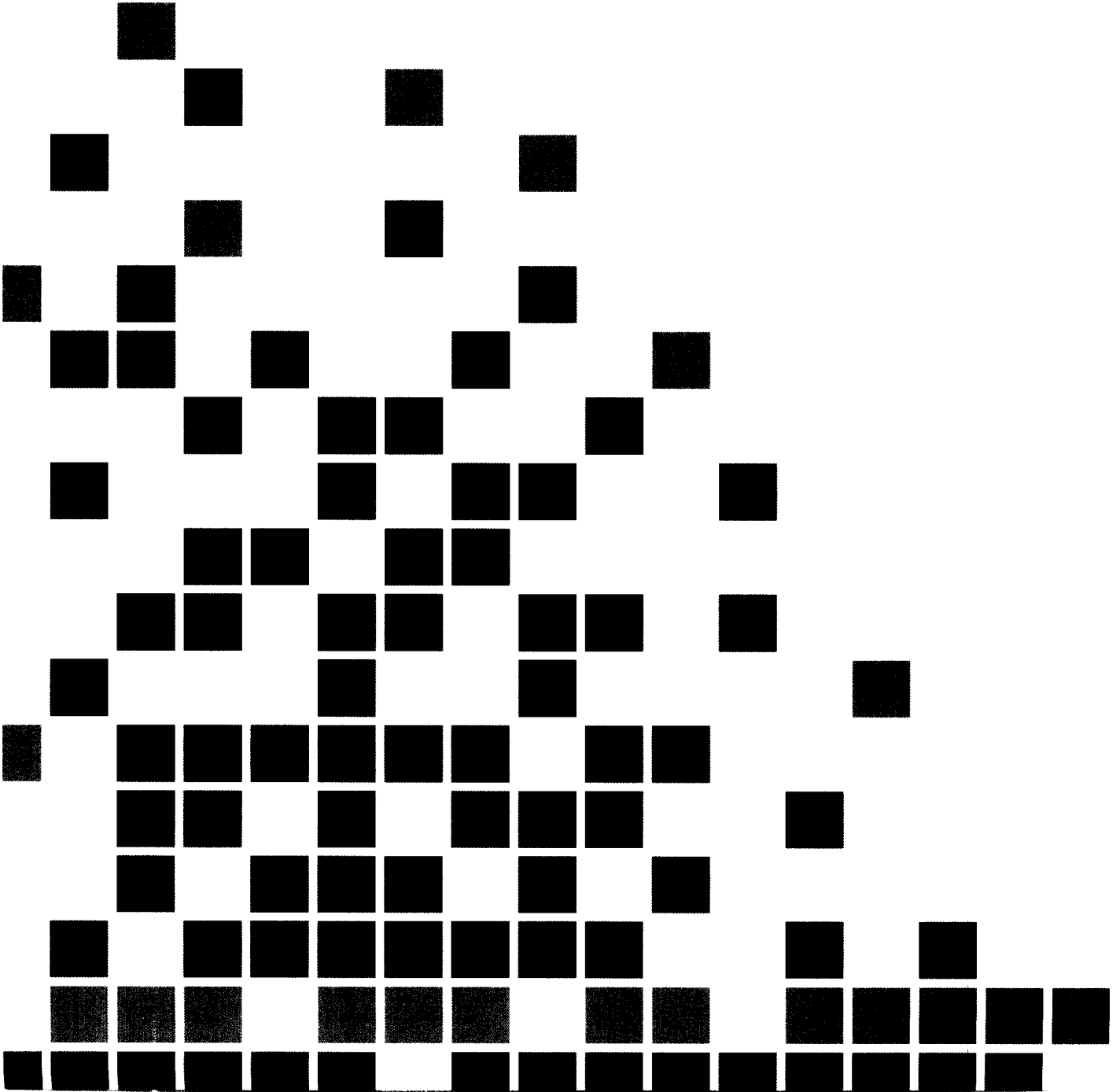
هي أدوات لرصد نتائج برامج أو مشاريع تنمية المجتمع المحلي، وقياس مدى التقدم المحرز في تحقيق الأهداف المباشرة وتقييم ومقارنة ذلك مع برامج أو مشاريع مشابهة. وهذا ما يتضمنه الجزء السادس من الدليل الذي يعرض أنواع هذه المؤشرات ونماذج عنها في عملية المشاركة الشعبية وبناء القدرات ومكانة المرأة.

تتضمن خطة التنمية، بعد تهيئة الظروف الملائمة لانطلاقها، جملة من الخطوات أبرزها الآتي:

- تحديد الأولويات وإجراءات التنفيذ، والتكلفة المخصصة، والمدة الزمنية المقرر لها؛
- آلية خطوات تحقيق التعاون والمشاركة، وتوزيع مساهمات تمويل ودعم تنفيذ البرامج والمشاريع؛
- تحديد مراحل التنفيذ واكلاف كل مرحلة مع وجود مرونة تسمح بإدخال التعديلات طبقاً لتغير الظروف؛
- تحديد البرامج والمشاريع وتحديد عدد المستفيدين وتوزيع تكاليفها التقديرية، ومقدار مساهمة الأطراف المشاركة؛
- تحديد برامج التدريب والإرشاد الهادفة إلى بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية.

الجزء الثالث

منهج إدارة البرامج والمشاريع التنموية وأدوات دعمها



الجزء الثالث: منهج إدارة البرامج والمشاريع التنموية وأدوات دعمها

٥	أولاً - مفهوم تخطيط البرامج والمشاريع وعناصره
٦	ثانياً - أسس تصميم البرامج والمشاريع التنموية
٧	ألف - تحديد المشكلات والإمكانيات
٧	١ - أهداف جمع المعلومات والبيانات
٨	٢ - أساليب جمع المعلومات والبيانات
١٢	باء - تحديد البرامج والمشاريع
١٢	١ - اعتبارات تحديد البرامج والمشاريع
١٢	٢ - خطوات تحديد البرامج والمشاريع
١٤	ثالثاً - نموذج تصميم وثيقة البرنامج أو المشروع التنموي
١٥	ألف - مكونات البرنامج أو المشروع التنموي
١٥	١ - المدخلات
١٦	٢ - العمليات
١٦	٣ - المخرجات
١٧	٤ - المتابعة والتقييم
١٧	باء - عناصر تصميم البرنامج أو المشروع التنموي
١٧	١ - المشكلة المستهدفة
٢٠	٢ - الأهداف
٢١	٣ - الجدول الزمني
٢٢	٤ - القادة المحليون وتدريبهم
٢٣	٥ - الوسائل اللازمة
٢٤	٦ - التنظيم المؤسسي
٢٤	٧ - الميزانية
٢٦	رابعاً - أدوات مقترحة لاستقطاب المشاركة والدعم

٢٧	ألف - مقترح تصور أولي للبرنامج أو المشروع التنموي
٢٧	١ - التوجهات العامة لمقترح التصور الأولي
٢٨	٢ - العناصر الرئيسية لمقترح التصور الأولي
٣٠	باء - مسودة وثيقة البرنامج أو المشروع التنموي
٣٥	جيم - عرض البرنامج أو المشروع التنموي

أولاً - مفهوم تخطيط البرامج والمشاريع وعناصره

يُعرّف التخطيط بأنه الطريقة المثلى التي تضمن تحقيق أهداف معينة بتكلفة أقل وفعالية أكثر، وهو ترسيم للصورة المرغوبة في المستقبل. ويعرّف، أيضاً، بأنه أسلوب أو منهج يهدف إلى حصر ودراسة كافة المشكلات والإمكانيات والفرص المتوفرة في المجتمع، وتحديد كيفية مواجهة المشكلات وتوظيف الإمكانيات والفرص لتحقيق أهداف تنموية خلال فترة زمنية معينة¹.

إن هدف تخطيط تنمية المجتمع المحلي هو تنظيم وإدارة تحقيق التقدم المستمر في نوعية الحياة لكافة جماعته وأفراده وتميز المشاركة الشعبية في إحداث هذا التقدم.

ترتكز عملية التخطيط على أربعة عناصر رئيسية متفاعلة في ما بينها، وهي:

- الإنسان، ويستهدفه التخطيط تأميناً لبناء قدراته وتفعيلاً لمشاركته في مواجهة مشكلاته وتلبية احتياجاته، وتطويراً لمستويات ونوعية حياته؛
- المجتمع، ويستهدفه التخطيط تأميناً لتفعيل وظائف المؤسسات وتعزيز ما تعتمد من نظم ومعايير، وما توفره من آليات الديمقراطية والمشاركة؛
- البيئة، ويستهدفها التخطيط ترشيحاً لإدارة مواردها وتمييزها وضماناً لاستدامتها؛
- المعرفة والمهارات، ويستهدفها التخطيط لتوزيع الأدوار والمسؤوليات وتفعيل كفاءة الإدارة تأميناً لنجاح معادلة الجهد والاستثمار الأقل للنتيجة والمردود الأعلى.

بالاستناد إلى ذلك، يجري تحليل شامل لهذه العناصر لمعرفة مدى الارتباط والتفاعل في ما بينها، ولتحديد مدى تأثير كل عنصر منها على العناصر الأخرى، ربطاً بالبرنامج أو المشروع التنموي المحدد. لهذا، فالتخطيط هو العملية التي تحدد أداة ومنهج وحركة التعامل والتفاعل بين مجمل العناصر الواردة أعلاه، وهو يمتاز بخاصيتين: الانطلاق من معطيات الواقع الراهن والتوجه إلى المستقبل؛ واستهداف تحسين معيشة الإنسان ورفاهيته.

¹ وقد يعرف التخطيط بأنه طريقة نظامية لإدارة التغيير وخلق أفضل مستقبل ممكن لمجتمع ما. أو قد يعرف بأنه عملية وضع وتنظيم الأهداف وتقرير النشاطات التي تؤدي إلى تحقيقها أخذاً في الاعتبار التطورات والمخاطر المحتملة.

أسباب داعية للتخطيط

- بناء وتطوير قدرات المؤسسات والجماعات والأفراد للقيام بوظائفهم وتحقيق المشاركة؛
- تطوير الخدمات العامة وتعزيز الفرص المتساوية للاستفادة منها؛
- تنويع الإنتاجية وإتاحة فرص الاستثمار والاستخدام ودعم أنشطة إدار الدخل؛
- تعزيز الاندماج الاجتماعي والارتقاء بمكانة المرأة ودعم الفيات المعرضة؛
- مكافحة الفقر واللامساواة؛
- الحفاظ على البيئة وترشيد استخدام مواردها واستدامتها.

ثانياً - أسس تصميم البرامج والمشاريع التنموية

توخياً لأغراض التكامل والاتساق في برامج التنمية ومشاريعها، من الضروري إسنادها إلى الخطة التنموية التي تتبثق غالباً عن المسح الميداني الشامل للمجتمع المستهدف. وبناءً عليه، يحتاج تصميم البرامج والمشاريع إلى معرفة شاملة بمكونات المجتمع المحلي وثقافته التنموية بهدف تحليلها وتحديد مشكلاته وإمكانياته المختلفة. كما يعتمد التصميم على قواعد معلومات وبيانات شاملة وموثوقة وحديثة، تسهم في إلقاء الضوء على مشكلات وإمكانيات المجتمع المحلي، بحسب نوعها أو طبيعتها ومدى تأثيرها، لكي تأتي البرامج والمشاريع مناسبة لمواجهة المشكلات وتوظيف الإمكانيات المتاحة.

كما أن عملية تصميم البرامج والمشاريع تتطلب الوضوح بالنسبة لأسباب إختيارها وأهدافها ومجالاتها وتاريخها واحتياجاتها، بالإضافة إلى معرفة الجهات المختلفة التي يمكن أن تساعد وتدعم تنفيذها، بما في ذلك المجتمع المحلي المستهدف، وأخذها بالاعتبار. ومما لا شك فيه أن إغفال المجموعة المستهدفة يعني، بالضرورة، أن تصميم البرنامج أو المشروع أعد بعيداً عن الناس المستفيدين منه. وعليه، من المفيد تنفيذ مسح وتحليل يتناولان حجم المشكلة وأسبابها وخصائص المنطقة، بالإضافة إلى تحديد العوامل والمعوقات التي قد تؤثر على البرامج أو المشاريع مستقبلاً، وآليات التعاون والتنسيق مع المنظمات المحلية والوطنية والقومية والدولية، حكومية كانت أم غير حكومية، والتي تعمل وتهتم بالمجال عينه.

وعند التفكير في تصميم البرامج والمشاريع، لا بد من أن تُؤخذ بالاعتبار القدرة على تنفيذها من جميع النواحي الإدارية والبشرية والمادية والفنية. لذا، يستلزم الأمر بيان الإمكانيات اللازمة والفرص المتاحة. وإذا كان في النية تقديم مقترح البرامج والمشاريع لإجازتها، أو تمويلها، فلا بد من أن يراعى، في تصميمها، إقناع الجهة التي ستتسلم طلب التمويل بفائدتها وجدواها وضمان نجاحها، بالإضافة إلى توضيح أسلوب إدارتها وتقويمها، وقدرتها على تلافي المشكلات والصعوبات التي قد تواجهها، إلى جانب إمكانية تحسينها وتطويرها وتوسيعها واستدامة نتائجها.

أسس تصميم البرامج والمشاريع

- تحديد المشكلات والإمكانيات والفرص المتاحة؛
- تحديد الأهداف العامة لمساهمة البرامج والمشاريع؛
- تعيين الفئات المستهدفة والجهات المشاركة؛
- تحديد الوسائل المناسبة والملائمة للتنفيذ والأخذ بها؛
- تحديد العوائق والقيود التي يمكن أن تحول دون التنفيذ؛
- إيجاد وسائل بديلة للتنفيذ فيما لو لم تطبق الوسائل المقترحة.

ألف - تحديد المشكلات والإمكانيات

تمثل المعلومات والبيانات عن المجتمع المحلي قاعدة أساسية في عملية تحديد مشكلاته/حاجاته وإمكانياته، إذ أن توفرها وبصورة كافية وموثوقة وحديثة، هو شرط أساسي لسلامة عملية تخطيط التنمية، وبالتالي ملائمة البرامج والمشاريع المقترحة. ونظراً لأهمية المعلومات والبيانات في تحديد المشكلات والإمكانيات في ما يخص منهج التدخل التنموي بالمشاركة، من المفيد إلقاء الضوء على أهداف جمع المعلومات والبيانات بشأن هذه المشكلات والإمكانيات، والتعرف إلى مجالات وأساليب نمطية لجمعها.

تعتبر عملية تحديد المشكلات والإمكانيات أساساً لتصميم البرامج والمشاريع، وهي مرجع لتقويم نتائج هذه البرامج والمشاريع في حل المشكلات وتوظيف الإمكانيات المتاحة وتعزيزها.

أ- أهداف جمع المعلومات والبيانات

- التعرف بأسلوب علمي، منهجي ومنظم، إلى مكونات المجتمع المحلي وثقافته التنموية؛
- التعرف إلى الخدمات العامة من حيث النوع والكم ومدى المساواة في الاستفادة منها؛
- تحديد المشكلات الاجتماعية مرتبة حسب الأولوية والأهمية؛
- تحديد الإمكانيات والفرص المتاحة واللازمة لمواجهة المشكلات؛
- التعرف إلى القيادات والجماعات المؤثرة في عملية صنع القرار؛
- تحديد واقع القدرات المؤسسية والفردية، بمستوياتها المختلفة؛
- تحديد الفئات المستهدفة من البرامج والمشاريع التنموية وتوصيف أوضاعها؛
- توفير أسس المعرفة والحوار والمشاركة في الشأن العام؛

- بلورة قاعدة بيانات للمقارنة في عمليات تقييم البرامج والمشاريع وتحليل نتائجها؛
- وضع بدائل للخطط والموارد وأساليب العمل، واختيار الأنسب منها.

مجالات المعلومات والبيانات المطلوبة

- التنمية الاجتماعية، من حيث مستوى المعيشة، والفقير، ونظم الرعاية، ومؤسسات الخدمة الاجتماعية، ومدى تحقق الاندماج الاجتماعي خاصة في ما يتعلق بالمرأة والشباب وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقات، ومنظمات المجتمع المدني، والتنظيمات المهنية والنقابية، والتراث الشعبي، والعادات الاجتماعية؛
- التنمية الاقتصادية، من حيث أنشطة الإنتاج الصناعي، والزراعي، والحرفي، وأنواع الوظائف وظروفها، ونظام الأجور، وأنماط الاستهلاك، وظروف الإدخار، وإمكانيات الاستثمار والتسويق؛
- التنمية السياسية، من حيث نظم ومعايير وآليات اتخاذ القرار، ومستوى المشاركة، وفعالية منظمات المجتمع المدني، ووظيفة الشبكات الاجتماعية، والعدالة وحكم القانون؛
- القدرات المؤسسية والفردية، من حيث الاستعداد للمشاركة، ونظم المعرفة والمهارة، وخصائص السكان؛
- البيئة الطبيعية، من حيث الموارد والثروات، والوعي للمحافظة عليها وضمان إستدامتها؛
- البنية التحتية، من حيث أوضاع شبكات الطرق، والاتصالات، والكهرباء، والمياه، والري، والصرف الصحي، وغيرها من المرافق العامة.

٢- أساليب جمع المعلومات والبيانات

إن أبرز أساليب جمع المعلومات والبيانات هو المسح الميداني والدراسات المتخصصة. وفي ما يأتي أبرز إجراءات تنفيذ هذا المسح:

- المسح الميداني
- لقد تبين في معرض التعرف إلى المجتمع المحلي، أهمية المسح الميداني ودوره وعملياته المختلفة. وفي ما يأتي تذكير بأبرز إجراءات تنفيذ المسح:
- جمع المعلومات والبيانات المتاحة عن المنطقة من السلطات المعنية، ومن خلال الدراسات المنفذة سابقاً؛
- إعداد الملف الفني للمسح الميداني (استبيانات ومقابلات)؛
- تحديد المؤسسات الرسمية والمنظمات المدنية والأهلية والقيادات المحلية المعنية بالبرامج والمشاريع والتعرف إلى طاقاتها؛
- جمع معلومات وبيانات عن بنية المجتمع المحلي وثقافته التنموية؛
- إعداد تقرير أولي بنتائج المسح الميداني وبيان المشكلات والإمكانيات المتاحة؛

- اقتراح بدائل لتنفيذ البرامج والمشاريع تمهيداً لاختيار الأنسب بينها؛
- إعداد صيغة نهائية لتقرير المسح في ضوء مناقشته مع المؤسسات والجماعات والأفراد.

• الدراسات المتخصصة

تختلف طبيعة الدراسات المتخصصة بحسب مجالاتها ومدى أهمية المشكلات والإمكانيات التي تُعنى بها. وفي ما يأتي عرض لأمثلة بشأن مجالات نمطية غالباً ما تغطيها الدراسات المتخصصة، ومنها:

■ أهداف تنمية المجتمع المحلي

- ◀ الأهداف العامة والأهداف المباشرة؛
- ◀ وضوح وواقعية الأهداف وقابليتها للتنفيذ؛
- ◀ الآليات المناسبة لتنفيذ أهداف العملية التنموية؛
- ◀ الجهات المشاركة والمسؤولة في تحديد أو تغيير الأهداف؛
- ◀ المعوقات المتوقعة لتحقيق الأهداف وكيفية مواجهتها.

■ بنية المجتمع المحلي

- ◀ طبيعة ومكونات المؤسسات والمنظمات الرسمية والأهلية؛
- ◀ قدرة المؤسسات على القيام بوظائفها المجتمعية وإنجازاتها المحققة؛
- ◀ نمط القيم والنظم والمعايير التي تعتمدها المؤسسات في القيام بوظائفها؛
- ◀ طبيعة علاقاتها مع المجتمع المحلي ومستويات استعدادها للمشاركة في عملية تنميته.

وعند الحاجة، يمكن القيام بدراسات تفصيلية لبعض المنظمات التي تلعب دوراً هاماً في عملية تنمية المجتمع المحلي، وقد تطل هذه الدراسات: عدد اللجان وحجمها وملاءمة ذلك مع دورها في المجتمع؛ إمكانيات الأعضاء المنضمين إليها وارتباط ذلك بوظائفها؛ مستويات حضور اجتماعاتها والمشاركة في نشاطاتها؛ طبيعة العلاقة بين أعضائها؛ علاقاتها مع المجتمع المحلي ومختلف هيئاته وأطره؛ قواعد عمليات المتابعة والتقويم وأساليبها؛ الإمكانيات المادية والفنية المتاحة.

كما يُمكن إضفاء المزيد من الوضوح على واقع وعمل هذه المنظمات من خلال متابعة القضايا الآتية: نمط السلطة وحدود علاقتها بالمجتمع المحلي؛ موقف السلطة من مشاركة منظمات وجماعات وأفراد المجتمع المحلي؛ قنوات الاتصال مع السلطة وآليات المحاسبة؛ النظم والقيم والمعايير المعتمدة في اتخاذ القرار وتوزيع الأدوار؛ العدالة وحكم القانون ونظم الكفاءة والنزاهة والشفافية والمراقبة والمساءلة والمحاسبة؛ الإمكانيات والتسهيلات المتاحة؛ الموقف المجتمعي تجاه منظمات التنمية وأهدافها.

■ أولويات التدخل في المجتمع المحلي

تتوزع أولويات التدخل وتختلف حدتها وأهميتها بحسب المجتمعات وظروف تطورها، وبصورة عامة تتركز على، الآتي:

- ◀ بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية؛
- ◀ تطوير النظم والمعايير لتحسين أداء الإدارة العامة وتفعيل أطر وعمليات المشاركة؛
- ◀ احتياجات الفئات الفقيرة والمهمشة والضعيفة؛
- ◀ الخدمات العامة، مثل الصحة والتعليم والإسكان والعمل؛
- ◀ المساعدات الفنية لتحديث وسائل وأساليب الإنتاج وتوزيعه وتسويقه؛
- ◀ البنى التحتية والتحسينات في المرافق العامة.

إن التعامل مع أولويات التدخل في المجتمع المحلي يستتبع التعرف إلى الظروف التمكينية، وخاصة ما يأتي: آليات الاتصال والتفاعل بين مختلف الجماعات والفئات وتنظيم العلاقات في ما بينها؛ التدريب والتنشئة الاجتماعية بالتكامل والتوافق مع أهداف عملية التنمية؛ نشر مفهوم تنمية المجتمع المحلي والحث على التطوع والمشاركة في الشأن العام؛ وضوح أدوار ومسؤوليات المؤسسات والمنظمات؛ توفر آليات التنسيق والمشاركة، تكامل البرامج والمشاريع؛ تحسين الانفتاح المجتمعي وتطوير إجراءات تنفيذ عمليات التنمية وخططها؛ تأمين الموارد ومراعاة الإنصاف في إستفادة الجماعات والأفراد من عائدات البرامج والمشاريع؛ حماية المجتمع المحلي من التهديدات والضعف والاضغوطات الداخلية والخارجية.

■ القوانين والتشريعات

من الضروري مراجعة القوانين المرعية الإجراء لأنها تشكل الإطار الذي سيحكم عمل البرنامج أو المشروع التنموي. ويُفترض أن توضح هذه المراجعة أموراً عديدة، من جملتها، ما يأتي:

- ◀ قيود أو احتكاكات تحدّ من الحصول على أي من عناصر ومستلزمات البرامج والمشاريع؛
- ◀ تأثيرات محتملة على سلامة البيئة أو الأضرار بمواردها؛
- ◀ التوافق مع أنظمة ومعايير السلامة العامة والتصنيف المهني والجودة، وغيرها.

■ قيادات المجتمع المحلي

نظراً لأهمية الوظائف التي يؤديها قادة المجتمع، فإن الإحاطة بهذه الوظائف ومعرفة أبعادها ومجالاتها وفعاليتها، يتطلب، ما يأتي:

- ◀ الأسس المرجعية لشرعية القيادات المحلية (إرث، ثروة، ديانة، سياسة)؛
- ◀ حجمها ومستواها التعليمي وثقافتها؛
- ◀ حضورها وتأثيراتها المعنوية وأدوارها القيادية؛
- ◀ مستويات مداخيلها وأماكن إقامتها وأوضاعها المعيشية "سحية؛

- ◀ طبيعة العلاقات في ما بينها، ومع منظمات المجتمع المحلي والجهات الرسمية؛
- ◀ رضى أفراد المجتمع المحلي عنها ومستوى مشاركتهم لها في صنع القرارات؛
- ◀ تأثيراتها في تأطير الجماعات والأفراد؛
- ◀ اهتمامها بتنمية المجتمع المحلي.

■ الإمكانيات والفرص

هناك علاقة وثيقة بين توفر الإمكانيات المادية والفنية والفرص من جهة، وقدرة البرامج والمشاريع على تأدية وظائفها وتحقيق أهدافها من جهة ثانية. غير أن هذه العلاقة ليست إيجابية دائماً، بمعنى أنه يمكن أن يتواجد في بعض المجتمعات المحلية إمكانيات جيدة وفرص متعددة، ومع هذا لا تستطيع البرامج والمشاريع أن تؤدي وظائفها بالشكل المطلوب. وهناك بعض المجتمعات المحلية التي لا تحظى بالإمكانيات الكافية والفرص الميسرة، إلا أن الاستخدام الكفوء من ناحية، وخلق مصادر لموارد جديدة من ناحية أخرى، أتاح لبرامجها ومشاريعها أن تؤدي وظائفها بشكل مقبول. إن متغير الإمكانيات هو متغير أساسي، ويمكن التعرف إليه من خلال، الآتي:

- ◀ البرامج والمشاريع التي يحتاج إليها المجتمع المحلي؛
- ◀ حجم ونوعية الإمكانيات والفرص المتاحة وسبل زيادتها وتدعيمها؛
- ◀ الإمكانيات المستخدمة وأساليبها ومستوياتها؛
- ◀ الإمكانيات المطلوبة؛
- ◀ الإمكانيات التي يلزم توفيرها من خارج المجتمع المحلي، وكيفية تأمينها.

■ برامج ومشاريع سابقة

إن البرامج والمشاريع التي سبق تنفيذها ضمن المجتمع المحلي المعني، هي من الأمور التي يلزم مراجعتها واستقاء الدروس منها، حيث تمثل نتائجها، في مختلف مستوياتها، أحد مداخل دراسة ورصد الإمكانيات والفرص المتاحة أمام البرامج والمشاريع التنموية الجديدة. وفي هذا السياق، تظهر مجموعة من المسائل، أبرزها:

- ◀ نوعية البرامج والمشاريع التي نُفذت في المجتمع المحلي؛
- ◀ المؤسسات أو المنظمات المعنية بتحديدتها أو المشاركة في تنفيذها؛
- ◀ الفيات المستفيدة من كل برنامج أو مشروع؛
- ◀ تاريخ تنفيذها والمدة التي استغرقتها للتنفيذ؛
- ◀ التكلفة الحقيقية لكل برنامج أو مشروع؛
- ◀ تقويم المستفيدين وأفراد المجتمع المحلي لها؛
- ◀ وجود برامج أو مشاريع لم تُنفذ وأسباب ذلك.

إن نتائج الدراسات بشأن أهداف تنمية المجتمع المحلي، وبنيته، وأولويات التدخل فيه، والقوانين المرعية، والإمكانيات المتاحة، والخبرات المستفادة من التجارب السابقة، تؤدي إلى تقدير مدى ملاءمة البرامج والمشاريع المقترحة.

باء - تحديد البرامج والمشاريع

بناء على توفير المعلومات والبيانات، والتعرف إلى تكوين المجتمع، وبنيته الثقافية، وتحديد المشكلات والإمكانيات، تبدأ عملية جديدة يتم فيها تحريك العلاقات بين المشكلات والإمكانيات في صورة برامج ومشاريع. وقبل تناول الخطوات التي تمر بها هذه العملية، من المفيد بيان بعض الاعتبارات الأساسية في تحديد البرامج والمشاريع.

١- اعتبارات تحديد البرامج والمشاريع

- البدء بالبرامج والمشاريع التي تهتم مؤسسات وجماعات وأفراد المجتمع المحلي وتلبي حاجاتهم، كمدخل أساس لكسب ثقتهم وتمهيداً ضرورياً للبرامج والمشاريع الأخرى؛
- مراعاة الخصوصيات الاجتماعية والثقافية لجماعات وأفراد المجتمع المحلي؛
- جدولة البرامج والمشاريع والبدء بها على نطاق ضيق، ثم البناء على النجاح المحقق للتوسع، وهو ما يؤمن ترشيد إدارة الوقت والنفقات، وتعزيز قناعة جماعات وأفراد المجتمع المحلي وتحفيزهم على المشاركة فيها؛
- التقيد بإمكانيات المجتمع المحلي والفرص المتاحة لدى مؤسساته وجماعته وأفراده؛
- التعاون والتنسيق مع المؤسسات والمنظمات القائمة وتجنب كل أشكال الصراعات والازدواجية.

٢- خطوات تحديد البرامج والمشاريع

ترتكز خطوات تحديد البرامج والمشاريع على ما يأتي موجزه:

- فكرة البرنامج/المشروع
- تبدأ البرامج والمشاريع عادة بمجموعة من الآراء والأفكار التي تعطي تصوراً أولياً عن ماهية البرامج والمشاريع المطلوبة في عملية التنمية المحلية. وذلك بناءً على تحديد مسبق للمشكلات والإمكانيات، وعلى ضوء مقترحات مؤسسات وجماعات وقيادات وأفراد المجتمع المحلي لما يروونه من أولويات وحلول لمشكلاتهم. وقد يكون توفر المهارات والكفاءات والفرص المحلية مصدراً لأفكار خاصة بالبرامج والمشاريع التي تعتمد أساساً على الاستفادة منها، مثل استخدام المهارات اليدوية لصناعة السجاد والمنتجات الصوفية؛

• غربلة الأفكار وترتيبها

إن هدف خطوة غربلة الأفكار التي سبق تجميعها، بشأن البرامج والمشاريع المقترحة، هو إسقاط الأفكار التي لا يُؤمل في نجاحها لأسباب مختلفة، أو التي لا تمثل أولوية تنموية راهنة. وتُمرُّ خطوة الغربلة بمرحلتين هما: حذف أفكار البرامج والمشاريع غير المأمول بنجاحها؛ وترتيب باقي الأفكار في قائمة، طبقاً لأولوية فرص نجاحها وأهميتها؛

• تقرير بشأن البرامج والمشاريع المقترحة

يستهدف التقرير تحديد البرامج والمشاريع المقترحة، وتقوم بإعداده غالباً لجنة التنمية المحلية، أو أي هيئة تمثيلية أخرى، بمشاركة قيادات وأفراد المجتمع المحلي أو من يُمثلهم، وبالتعاون مع كادر فني. ومن المفيد أن تشمل تقارير تحديد البرامج والمشاريع المقترحة مجموعة من المؤشرات والمعايير التقويمية المطلوبة. وتختلف هذه الحزمة وتتوعد ربطاً بتكوين المجتمع وثقافته التنموية وظروف تطوره من جهة، وبالفترة الزمنية المقترحة لتنفيذ هذه البرامج والمشاريع من جهة أخرى. ويسري هذا الاختلاف والتفاوت ليس فقط بالنسبة لاختيار مجموعة المعايير، وإنما أيضاً بالنسبة لتقدير الأهمية النسبية لمعيار على آخر في عملية المفاضلة والتقويم. وقد يكون من جملة المعايير: نسبة استخدام المواد الأولية المحلية؛ والمساهمة في تلبية الحاجات الأساسية للفيات المهمشة؛ والتكامل القبلي والبُعدي مع البرامج/المشاريع القائمة.

وتتأثر طريقة تحديد البرامج والمشاريع بالوزن المعتمد لكل من المعايير المتفق على اختيارها، وفقاً لتكوين المجتمع وثقافته وظروف تطوره، سواء تم ذلك كمياً، استناداً إلى المعلومات والبيانات التي تم جمعها، أو تقديرياً، باستخدام مقياس من ٥ درجات يستند إلى الخبرة ومُعطيات البرنامج أو المشروع. وناتج عملية التقويم هذه، هو حصول كل برنامج/مشروع على نسبة مئوية تعكس وزنه بالنسبة لكل معيار من المعايير المختارة، مع مراعاة الأهمية النسبية لكل معيار بالنسبة لتكوين المجتمع المحلي وثقافته وظروف تطوره. ومن ثم تجمع الأوزان النسبية التي يحصل عليها كل برنامج/مشروع بالنسبة لحزمة المعايير المستخدمة، للحصول على ترتيب أولويات مجموعة البرامج والمشاريع المقترحة.

وبانتهاء التقرير بشأن البرامج والمشاريع، تنتهي عملية تشخيص مشكلات وإمكانيات المجتمع المحلي بوضع وثيقة أساسية تعكس كلاً من الأهداف العامة والإنجازات ومؤشرات الإنجازات والأنشطة الخاصة بالبرامج أو المشاريع المقترحة، وذلك بصيغة منهجية توفر الأسس الموضوعية لتصميم وثيقة البرنامج أو المشروع، وتسهل إجراءات الدعم المطلوب لتنفيذه.

ثالثاً - نموذج تصميم وثيقة البرنامج أو المشروع التنموي

يستند نموذج تصميم وثيقة البرنامج أو المشروع التنموي إلى تطبيق عملي لمنهج تنمية المجتمعات المحلية الذي نفذته الاسكوا في سلسلة من البرامج والمشاريع التنموية، في عدد من البلدان العربية. وتبعاً لذلك، فإن منهج التنمية المحلية هذا شكل الأساس الذي استندت إليه المادة العلمية والعملية التي عرضها الدليل، بصورة عامة، بما في ذلك قواعد النموذج المقترح لتصميم وثيقة البرامج والمشاريع التنموية وتنفيذها ومتابعتها وتقييم أدائها.

إن نموذج تصميم وثيقة البرنامج أو المشروع التنموي، وما يحمله من رؤية، وما يستلزمه من قواعد وأسس تضبط وترافق مختلف مراحلها، لا يختصر بالضرورة كل المبادرات التنموية في إطار عملية التنمية المحلية. فقد شهدت هذه العملية، في عدد من البلدان العربية، وبخاصة في العقد الأخير، سلسلة من المبادرات التنموية الفرعية المتنوعة، دعماً لمؤسسات صغيرة ومتوسطة تتولى عملية إنتاجية معينة أو نشاطاً اقتصادياً أو اجتماعياً أو ثقافياً أو بيئياً محدداً ومحدوداً.

إن هذه البرامج والمشاريع التنموية الجزئية والمحدودة، وعلى أهمية ما تؤديه وضرورة متابعتها وتعزيزه وتفعيله، لا تؤمن الأسس والقواعد لإطلاق عملية تنمية محلية تتسم بالتكامل والشمول، وتعتمد على المشاركة والتغيير وتستهدفهما في آن معاً. وذلك على غرار ما تضمنته الرؤية التنموية التي سبق عرضها في الجزء الأول من الدليل. وبالتالي، فإن هذه البرامج والمشاريع التنموية الجزئية، أو القطاعية، أو الفيوية المتناثرة تواجه موضوعياً خيارين أساسيين:

- خيار الاستمرار وفق صيغة العمل ذاتها، وهو ما يبقياها في دائرة تقديم بعض «الخدمات التنموية» المحدودة والمتناثرة؛
- خيار البحث عن المشاركة والتشبيك في إطار سياسات، أو مناهج تنموية، ذات رؤية عامة ترسم للبرامج والمشاريع التنموية المحلية دوراً في سياق مشروع مجتمعي مستدام للتغيير، والتقدم، والمشاركة، وتحسين مستويات وظروف حياة الناس في المجتمعات المحلية.

أصبحت البرامج والمشاريع التنموية بمثابة الأداة المستخدمة على نطاق واسع في تنمية المجتمع المحلي. وهي تتطوي على مستويات وغايات مختلفة من التدخلات بحسب المنهج التنموي الذي تعتمده. وضماناً لتحقيق أهداف هذه البرامج والمشاريع، لا بد من التركيز على كيفية وضعها واختيارها بطريقة مناسبة، وتحديد مجالها بوضوح، ورسم الخطط الواقعية لتنفيذها وتقييمها.

إذن، يختلف نموذج تصميم وثيقة البرنامج/المشروع من جهة إلى أخرى، وذلك في ضوء الخلفيات والمستويات والغايات التي تعتمد عليها مناهج التدخل التنموي. وباستثناء تحديد الإطار العام الذي يحقق تسلسل الوثيقة وتناسق العرض، لا توجد قواعد ثابتة يتحتم اتباعها عند تصميم وثيقة البرنامج/المشروع.

الف - مكونات البرنامج أو المشروع التنموي

إن البرنامج أو المشروع التنموي هو جملة من العمليات والنشاطات المتداخلة والمخططة، ترمي إلى تحقيق أهداف محددة من خلال توفير مخرجات معينة. وعندما يقال إن لكل برنامج أو مشروع نظامه المتميز والخاص، فهذا يعني أنه يتشكل من مجموعة من المكونات المتداخلة والعناصر المتفاعلة التي تم تنسيقها لتحقيق مجموعة من الأهداف. لذلك، يُنظر إلى البرنامج أو المشروع التنموي على أنه إطار تنظيمي مرن، قادر على التكيف مع الظروف المحلية التي تشكل بيئته وتحكم عمله وتضبط مساره. فالبرنامج أو المشروع التنموي، بهذا المعنى، هو مجال منفتح يتعامل مع جملة الإمكانيات والفرص المتوفرة، ويستند إلى مكونات متعددة، مثل: المدخلات والعمليات والمخرجات والمتابعة والتقييم. ويتركب من هيكل متداخل من العلاقات المتبادلة في ما بين مكوناته، وبين عناصر البيئة المحيطة به، وبخاصة مع الجهات والهيئات المعنية، رسمية كانت أم أهلية، وفق إدارة رشيدة وكفوءة.

أ- المدخلات

إن تكوين المجتمع وثقافته التنموية هما المصدر الأساس للمدخلات التي تلعب دوراً رئيسياً في تصميم البرنامج أو المشروع، وفي إدارة عملياته، وفاعليته، واستمراره، ونجاحه في تحقيق أهدافه. وتتركز المدخلات في أربع مجموعات هي: المدخلات البشرية، والمادية، والمعنوية، والتقنية.

أنواع المدخلات

- المدخلات البشرية: تتمثل في الجماعات والأفراد وما يرتبط بهم من طاقات وقدرات تعليمية وإدارية وتنظيمية وفنية؛
- المدخلات المادية: تتمثل في الموارد المادية مثل رؤوس الأموال والآلات والمعدات والتجهيزات؛
- المدخلات المعنوية: تتركز في توجهات جماعات وقادة وأفراد المجتمع المحلي، رغباتهم وقيمهم وعلاقتهم الإنسانية، ومستويات تحسُّسهم لأهداف البرنامج أو المشروع، واستعداداتهم لدعمه، ومتابعته في تحقيق أهدافه؛
- المدخلات التقنية: وتتمثل في أساليب الإنتاج، ومناهج العمل، وأنماط التدريب والتأهيل، والخبرات الفنية المتاحة.

٢- العمليات

إن العمليات هي معالجة إدارية، وتنظيمية، وفنية، تتضمن نشاطات، وإجراءات، وأساليب، وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات، أو لإضافة خصائص جديدة عليها. ويعتمد نجاح البرنامج أو المشروع على مدى كفاءة العمليات والأنشطة الجارية فيه، وقدرتها على استيعاب المدخلات المتاحة، والاستفادة منها استفادة تتناسب وأهدافه. والعمليات ذات الأهمية الحاسمة في البرامج أو المشاريع التنموية هي الآتية:

■ عمليات التعبئة والتحفيز، التي تتناول الحوار وتوسيع المعرفة بأهداف ومنهج البرنامج أو المشروع، ومراحل تنفيذه، بقصد ترويج أهدافه، وتحفيز المشاركة في تنفيذه، وإدارته، وامتلاك نتائجه؛

■ عمليات التدريب والتأهيل، التي تتناول بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية بشأن النظم والمعايير والقيم المطلوبة في شتى مجالات الأنشطة تحقيقاً لأهداف البرنامج أو المشروع.

٣- المخرجات

إن المخرجات هي عبارة عن إنجازات، أو نتائج البرنامج أو المشروع التي تحققت من خلال عملية مزج وإدارة المدخلات في إطار العمليات المنفذة داخله. وهي تحمل ما أسهم به البرنامج أو المشروع للمجتمع المحلي من ناتج مادي مثل السلع أو الخدمات، أو ناتج نوعي مثل التغيرات الثقافية أو المعنوية لدى جماعته وأفراده، ربطاً بالأهداف التي حددت عند إنطلاقه، والتي تشكل الأساس لتقويم وقياس مستويات النجاح المحرز.

ويمكن تصنيف المخرجات بنفس الطريقة التي اتبعت في تصنيف المدخلات، أي مخرجات بشرية ومادية وتقنية ومعنوية.

٢ نظراً لأهمية هذه العمليات ودورها الأساس في البرامج والمشاريع التنموية، أفرد لها الدليل أقساماً خاصة لمعالجتها بصورة تفصيلية.

أنواع المخرجات

- المخرجات البشرية: هي نتائج تمكين المؤسسات والجماعات والأفراد لجهة بناء القدرات التي تسمح باستثمار افضل وبمردودية أعلى لمجمل الإمكانيات والمهارات المكتسبة، في مختلف مجالات التنمية التي استهدفها البرنامج أو المشروع؛
- المخرجات المادية: هي النتائج الملموسة لاستخدام المدخلات المتاحة، وتظهر في صور عديدة ومتنوعة، مثل: السلع والخدمات، المنشآت، أنظمة الصرف الصحي، زيادة فرص العمل، وزيادة الدخل؛
- المخرجات المعنوية: هي النتائج التي تظهر في الجانب الفكري والنفسي والإنساني، وتتمثل في تطوير الوعي والمعرفة والاهتمام بالشأن العام، واعتماد معايير ونظم واتجاهات جديدة في مجال المشاركة؛
- المخرجات التقنية: هي كفاءة أداء النشاطات الإدارية والتنظيمية والفنية للمؤسسات والجماعات والأفراد، سواء في وظائفهم النمطية أو في أدوارهم الاجتماعية.

ع - المتابعة والتقييم

تستهدف عمليات المتابعة والتقييم مقارنة خصائص المخرجات بأهداف البرنامج أو المشروع، أو مقارنة النتائج بما هو متوقع منها لتحقيق الأهداف المحددة. وتُقاس عملية النجاح في تحقيق نتائج البرنامج أو المشروع في ضوء ما حققه من الأهداف المقررة مسبقاً. وتستهدف هذه المقارنة معرفة ما إذا كانت النتائج الفعلية مطابقة أو مخالفة للأهداف المحددة. وفي حال عدم مطابقتها، فإن هدف المتابعة والتقييم يتركز على قياس المخرجات لتصحيح الانحرافات عن النتائج المرغوبة. كما تشكل عمليات المتابعة والتقييم، في أحد جوانبها الأساسية والهامة، تلك الإضافة المادية والموضوعية التي تنتجها المخرجات لانطلاقة أكثر تقدماً وافضل شروطاً، للبرامج أو للمشاريع التنموية اللاحقة. وذلك قياساً لما كان عليه الوضع عند انطلاقة البرنامج أو المشروع الذي يخضع في الوقت الراهن إلى قياس مخرجاته.

باء - عناصر تصميم البرنامج أو المشروع التنموي

أ - المشكلة المستهدفة

إن المقصود بالمشكلة هو المجال الذي سيتجه إليه البرنامج أو المشروع لسد عجز، أو تلبية حاجة، أو رفع مستوى، أو تحسين نوعية، أو تطوير جانب من جوانب المجتمع المحلي ومنطقته. وهناك من يختصر المشكلة بالأهداف العامة التي يساهم البرنامج أو المشروع في تحقيقها. ويتمثل هذا الاتجاه في «مدخل تصميم البرنامج أو المشروع» الذي يؤكد على ضرورة ربط المشكلة التي يتوجه إليها البرنامج أو المشروع بالهدف التنموي العام في المجتمع المحلي. وغالباً ما تكون مشكلات المجتمع المحلي هدفاً لبرامج أو لمشاريع تنموية تعمل على مواجهتها وتعبئة القدرات من اجل حلها، أو تكون معوقات لها بحيث تحددها لكي تتلافى آثارها المعرقة أو المعطلة.

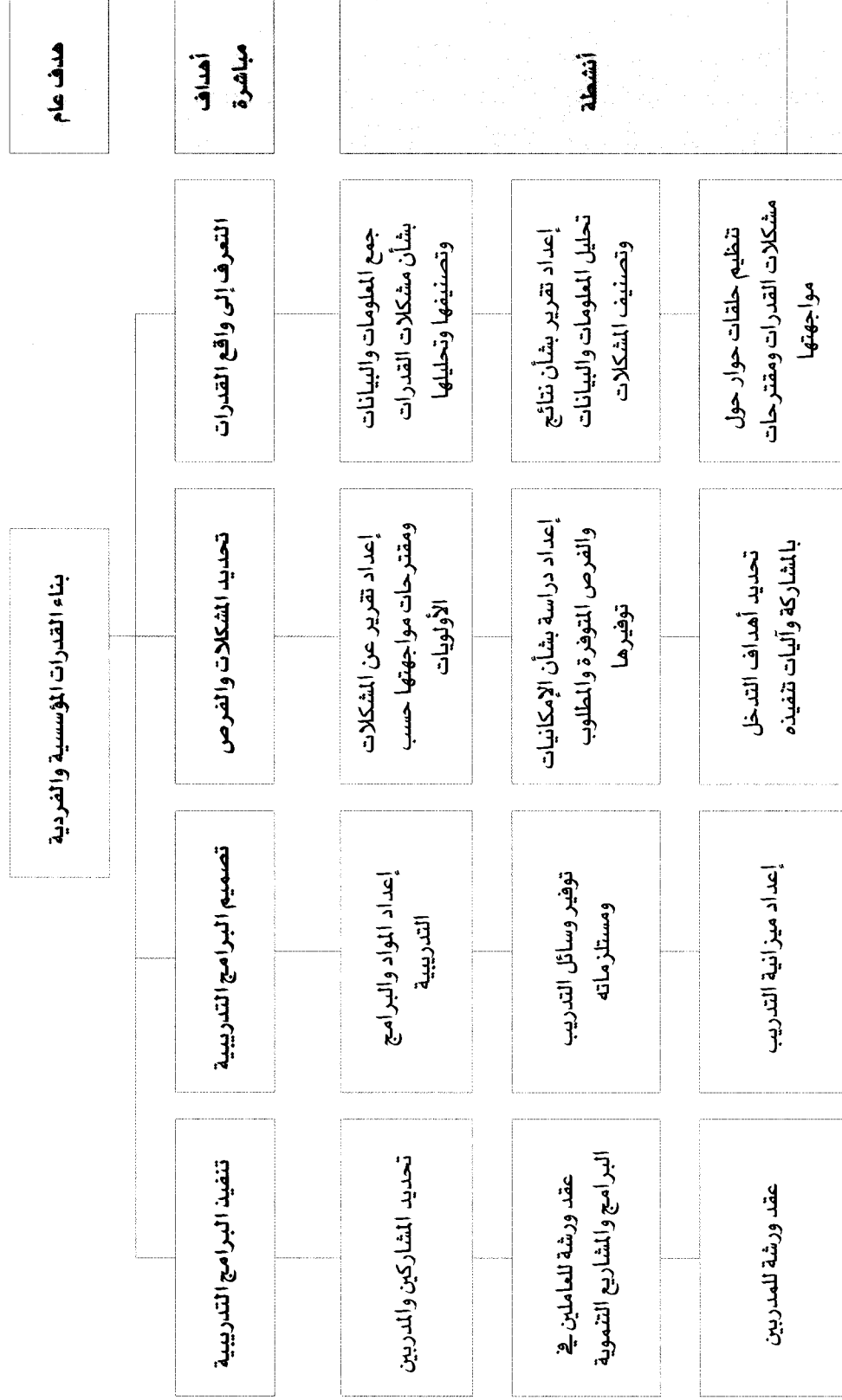
إن تحديد المشكلة التي يعالجها البرنامج أو المشروع، من حيث أسبابها وانتشار نتائجها ومدى خطورتها وحجم الفيات المتأثرة بها، هو شرط ضروري لمعرفة أهمية البرنامج أو المشروع الذي يستهدف حلها.

إن تحديد المشكلة هو عملية مستمرة، لأن المشكلات تتغير وتتغير وتنوع بتغير وتغير ظروف المجتمع المحلي والمعوقات التي يصادفها، وقدرة مؤسساته على القيام بوظائفها المجتمعية. وكذلك، لأن عملية التنمية بعينها تتصف بالاستدامة والتغيير ربطاً بحاجات المجتمع وديناميته الدائمة والمتغيرة.

وفي مواجهة المشكلات التي تعيق تنمية المجتمعات المحلية، وفي الاستجابة للاحتياجات المتغيرة لدى المؤسسات والجماعات والأفراد، يتم تنظيم أنشطة بناء القدرات، وفق منهج التدخل التنموي بالمشاركة. وتتوجه عملية بناء القدرات هذه إلى تمكين التنظيمات المعنية بعملية التنمية وتحسين أدائها، وتحقيق نشاطات نمطية موجهة للفاعلين الاجتماعيين، مؤسسات وجماعات وأفراد، بهدف تفعيل مشاركتهم في تحقيق أهداف البرامج والمشاريع. ويبين الشكل رقم (١) أمثلة مختارة حول توزيع الأهداف والأنشطة.

٢ راجع دليل تعزيز المشاركة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني في عمليات السياسات العامة. الف الخامس: منهج الاسكوا في التدخل التنموي بالمشاركة، ص. ١٠-١١.

الشكل رقم (١): أمثلة مختارة حول توزيع الأهداف والأنشطة



ونظراً لأهمية المعلومات والبيانات المطلوبة لتحديد المشكلة التي يستهدفها البرنامج أو المشروع، يصبح من الضروري استخدام أساليب عديدة، ومتنوعة، ومصادر مختلفة، لتجميع هذه المعلومات والبيانات حرصاً على حداثة عهدها ودقتها وشمولها لكافة أبعاد المشكلة وتأثيراتها. وبما أن المعلومات والبيانات حول المشكلة تعتبر من المدخلات الأساسية لتصميم البرنامج أو المشروع، فإن جودة التصميم تعتمد على مدى توفر هذه المعلومات والبيانات، بالشمول والدقة المطلوبتين. ويمكن تصنيف المعلومات والبيانات اللازمة في ثلاث مجموعات هي: المعلومات والبيانات الفنية، والدراسات السابقة، والمعلومات الخاصة بأراء الجماعات والأفراد عن المشكلة وتصورهم للحلول.

تصنيف المعلومات والبيانات الضرورية لتحديد المشكلة

- معلومات وبيانات فنية، يمكن الحصول عليها من الكتب والأبحاث والنشرات، ومن كافة الأدبيات المتوفرة؛
- دراسات سابقة، وخاصة نتائج وتوصيات الدراسات المنفذة، وأفكار وتوصيات الدراسات التي أعدت ولم تنفذ؛
- آراء وتصورات الجماعات والقيادات والأفراد للمشكلات وحلولها، حيث يساعد الحوار في مقاربة هذه المشكلات واقتراح الحلول والبدائل، والوصول إلى قرار أولي بشأن تصميم البرنامج أو المشروع التتموي الذي يحقق مصالحهم ويحفزهم على المساهمة في إنجاحه.

وبعد تحديد المشكلة التي يتوجه إليها البرنامج أو المشروع، والتي تعتبر نقطة الانطلاق الموضوعية في تصميمه، يُنتقل إلى تحديد الأهداف والتأكد من أنها وضعت بشكل واضح ومحدد ومرتبطة بالمشكلة المراد حلها وضمن الإمكانيات المتوفرة.

٢- الأهداف

من الضروري تحديد الأهداف العامة والمباشرة للبرنامج أو المشروع بصورة دقيقة وواضحة، بحيث تصل إلى مؤسسات وجماعات وأفراد المجتمع المحلي بصورة كاملة ومفهومة، ليعرفوا ما هو متوقع منهم، وماذا سيقدم لهم نتيجة لهذا البرنامج أو المشروع.

إن تحديد الأهداف هو عنصر أساسي لتصميم البرنامج أو المشروع. ذلك أن تحديد الموارد، ووضع إجراءات التنفيذ، واختيار أسلوب العمل، وبرمجة العمليات والنشاطات، وتقويم النتائج، هي أمور تقتضي أهدافاً واضحة ومحددة، ويتم ذلك من خلال:

- تعريف واضح للهدف العام الذي يُتوقع أن يساهم فيه البرنامج أو المشروع؛
- تحديد واضح للأهداف المباشرة التي سيحققها البرنامج أو ا. روع خلال فترة زمنية معينة.

إن الهدف العام هو الإطار العام للأهداف المباشرة، ومن الضروري أن يكون واضحاً ولا مجال فيه للغموض أو التأويل. والهدف العام قد يكون هدفاً نوعياً لا يمكن تحديده كمياً، ولا يمكن بالتالي قياسه وربطه ببرنامج زمني قريب المدى. لذا، فإن تحديد هذا الهدف، على أهميته، يستلزم تحديد جملة الأهداف المباشرة التي تمثل المخرجات وفق جدول زمني محدد، الأمر الذي يسمح بقياسها كمياً، وبالتالي قياس النتائج وتقييم نجاح البرنامج أو المشروع التنموي. ويراعى في تحديد الأهداف المباشرة أن تكون:

- غير متعارضة مع الأهداف العامة؛
- قابلة للإنجاز والقياس؛
- مقبولة لدى المؤسسات والجماعات والقيادات والأفراد؛
- ذات قيمة ومنسجمة مع غيرها من الأهداف.

فوائد تحديد الأهداف

- إتاحة المعلومات والبيانات بشأن طبيعة البرنامج أو المشروع؛
- إثارة الاهتمام لدى المؤسسات والجماعات والأفراد؛
- وضع معايير لتوزيع المسؤوليات وتنسيق أدوار الشركاء؛
- وضع مؤشرات لقياس التقدم المحرز في تحقيق الأهداف؛
- ضبط وتوجيه عملية اتخاذ القرار في إدارة البرنامج أو المشروع.

إن تحديد الأهداف بوضوح ودقة هو وسيلة فعّالة في توزيع أدوار ومسؤوليات التنفيذ على المؤسسات والجماعات والأفراد. وهو أيضاً وسيلة فعّالة في إدارة العمليات والإشراف على مسائل واضحة، وكذلك في عملية التقييم وفق معايير محددة توفر أسس المقارنة والقياس بين ما رُسم وما تحقق فعلاً. ويتم ذلك من خلال ترجمة الأهداف العامة إلى أهداف مباشرة، ثم الأهداف المباشرة إلى أهداف فرعية أو نشاطات، ثم يتدرج التفكير التفصيلي بعد ذلك في ضوء الواقع، وتصبح ملامح البرنامج أو المشروع أكثر ارتباطاً بالظروف والمشكلات الواقعية.

٣ - الجدول الزمني

إن الجدول الزمني هو عملية تقسيم المدة الإجمالية للبرنامج أو المشروع على مجموعة العمليات والنشاطات الرئيسية المزمع تنفيذها خلال فترات زمنية محددة. ومن المفيد تحديد العمليات والنشاطات بشكل متسلسل ومنطقي، بحيث تترايط مع بعضها، وتمثل أهداف البرنامج أو المشروع وإجراءاته المختلفة. وعند تحديد الجدول الزمني، تؤخذ بالاعتبار الأمور، الآتية:

- شمول الجدول الزمني للإجراءات المزمع إتمامها لتحقيق كل هدف من أهداف البرنامج أو المشروع؛
- تقسيم البرنامج أو المشروع إلى مراحل وتوضيح هدف كل مرحلة؛
- تجزئة وتقسيم مراحل التنفيذ وخطواتها العملية ومدتها الزمنية وترتيبها بشكل متسلسل ومنطقي؛
- مراعاة العوامل الطبيعية والاجتماعية المحيطة بتنفيذ البرنامج أو المشروع؛
- إعطاء هامش زمني لاستدراك التأخير في حال وقوعه؛
- بيان الجهة المنفذة لكل خطوة من خطوات البرنامج أو المشروع؛
- وغالباً ما تتوزع مراحل الجدول الزمني على: مرحلة التمهيد؛ مرحلة الإعداد والتحضير؛ مرحلة التنفيذ؛ مرحلة المتابعة؛ مرحلة التقييم.

٤ - القادة المحليون وتدريبهم

نظراً إلى الوظيفة المهمة التي تؤديها القيادات المحلية في تعزيز فرص المشاركة، والرهان على نتائجها في نجاح البرنامج أو المشروع التنموي، لا بد من بذل الجهود لتحديد القادة المحليين الذين يستطيعون إثارة اهتمام الأفراد والجماعات ومساعدتهم في تحديد مشكلاتهم وحثهم على المشاركة في حلها. وتتم عملية تحديد القادة المحليين بالتعرف إلى:

- العمليات والنشاطات التي تتطلب مشاركة القادة المحليين؛
- طبيعة الجماعة التي ستسهم هذه المشاركة في قيادتها؛
- طبيعة القيادة المتوفرة للقيام بذلك.

ويُبحث، في عمليات تحديد القادة، عن أفراد يتمتعون بمهارات وخبرات شخصية، مثل: الثقة بالنفس، الاهتمام بالشأن العام، الانفتاح، روح التطوع والمبادرة، القدرة على تحفيز الآخرين.

يستتبع تحديد القادة تلبية حاجتهم للتدريب والتأهيل تسهيلاً للوظائف الموكلة إليهم. والتدريب ليس نشاطاً ينجز دفعه واحدة، بل هو نشاط مستمر، لأن القادة يحتاجون إلى تحسين أدائهم، وتنمية قدراتهم، وإعادة توجيههم بشكل يتماشى مع المتطلبات المتغيرة، والتحديات التي تواجه تنفيذ البرنامج أو المشروع التنموي.

تستوجب إدارة البرامج أو المشاريع التنموية معارف ومهارات فنية وتطبيقية، واتجاهات لتعزيز عملية المشاركة وتوسيع أطرها. ويستدعي الفهم المنهجي لهذه المعارف، والمهارات، والاتجاهات، تدريباً يُنظم لهذا الغرض، بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة أثناء العمل.

٥ - الوسائل اللازمة

ترتبط عملية تحديد الوسائل اللازمة، بأهداف البرنامج أو المشروع، كما ترتبط بنمط العمليات المزمع تنفيذها باستخدام هذه الوسائل، ومدى توفر خبرات استخدامها وقبولها ضمن المجتمع المعني. ومن الوسائل اللازمة ما هو تقليدي بسيط، ومنها ما هو حديث ومعقد مثل الآلات والمعدات. وتعتبر عملية اختيار الآلات والمعدات عملية غير بسيطة، نظراً لوجود عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة، ولما تتطلبه من معرفة علمية وخبرات تقنية. وتسهيلاً للأمر، يمكن إتباع بعض الخطوات الإرشادية لتحديد الوسائل اللازمة:

خطوات تحديد الوسائل اللازمة

- تصنيف الآلات والمعدات المطلوبة؛
- حصر توفرها لدى المؤسسات الحكومية أو منظمات المجتمع المدني أو الهيئات المحلية؛
- حصر الآلات والمعدات الناقصة ومصادر الحصول عليها؛
- اختيار البديل الأمثل للآلات والمعدات، وتفسير أسباب الاختيار، ثم وضع قائمة بالعدد والنوع والمواصفات والمصادر؛
- تحديد الفترة التقديرية للحصول على الآلات والمعدات من مصادرها؛
- تحديد تكاليفها التقديرية (شراء وصيانة وتشغيل).

ومن المفيد أيضاً مراعاة مجموعة من الاعتبارات في عملية تحديد الوسائل اللازمة، أهمها: تحديد الوسائل التي تتميز بسهولة الاستخدام والصيانة، والتي تتمتع بمواصفات الجودة والحفاظ على البيئة؛ مستوى الجماعات والأفراد الفني والتقني للضفة المستهدفة، وخلفياتهم العلمية والعملية، وقدراتهم على استخدام هذه الوسائل؛ التأكد من ملائمة الوسائل مع نوعية النشاطات المطلوب تنفيذها؛ وأن تكون التكلفة المالية للوسائل المحددة، تكلفة معقولة بالنسبة لميزانية البرنامج أو المشروع.

تتأثر عملية تحديد الوسائل بأهداف البرامج والمشاريع التنموية، وخصائص الجماعات والأفراد الذين سيستعملون هذه الوسائل، ونوعية العمليات والنشاطات التي ستنفذ بواسطتها.

٦ - التنظيم المؤسسي

تؤدي المؤسسات أو المنظمات دوراً أساسياً في إدارة البرامج أو المشاريع التنموية. لذلك، فإن بناء هذه المؤسسات وتطوير قدراتها على القيام بوظائفها، وتعزيز ما تعتمد من معايير وقيم في إدارة العمليات وتنظيم النشاطات وإتاحة فرص المشاركة وتشجيع الحوار وتبادل الخبرات، هي مجالات حيوية في التنظيم المؤسسي المستهدف تحديده. أما هيكل التنظيم المؤسسي، فهو الإجراءات الإدارية والآليات التنظيمية التي يحقق البرنامج أو المشروع بواسطتها أهدافه. وهو الإطار الذي ينظم ويحدد توزيع المسؤوليات والأدوار على المشاركين في البرنامج أو المشروع لتمكينهم من القيام بمهامهم، ويكفل علاقات الاتصال والضوابط لتسهيل أدائهم لها بكفاءة.

إن بناء المؤسسات أو المنظمات أو المجالس أو اللجان، وتصميم هيكلها التنظيمية، لا يعني بالضرورة أن تكون نمطية يمكن تطبيقها في كل زمان ومكان. فالمطلوب تكوين أطر مقتردة وممثلة للجماعات والقيادات المختلفة، وكذلك هياكل مرنة متكيفة مع أوضاع وخصوصيات المجتمع المحلي.

إستناداً إلى ذلك، على المتدخلين في التنمية المحلية أن يبدأوا بالهدف العام للبرنامج أو المشروع، والنشاطات الواردة في الأهداف المباشرة، ويبحثوا عن أفضل الأساليب لتمييز النشاطات المتشابهة ودمجها. وعلى سبيل المثال، عندما يكون المشروع صغيراً ويقتصر على توفير خدمة واحدة، وعندما تكون التقنيات بسيطة وعمليات المشروع معيارية، عندئذٍ يكون الهيكل التنظيمي الوظيفي مبسطاً.

إن تحديد التنظيم المؤسسي وتصميم هيكله التنظيمي يساعد على تحديد الاحتياجات من الكفاءات من حيث العدد والمؤهلات والخبرة. كما يساعد على تحديد مواصفات وشروط القيام بالأدوار المختلفة. ولا بد للمتدخلين في برامج ومشاريع التنمية أن يتبينوا مدى توفر هذه الكفاءات في المجتمع المحلي، ومصادر الحصول عليها في حال عدم توفرها.

٧ - الميزانية

تعرف الميزانية بأنها خطة مالية لجدول أعمال البرنامج أو المشروع المزمع تنفيذه، وتحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات. ومن المفيد اللجوء إلى تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر البرنامج أو المشروع بدقة تامة، ثم تحديد موازنته الكلية. ويمكن، بشكل عام، تقسيم النفقات إلى نفقات استثمارية ونفقات تشغيلية:

- نفقات استثمارية، وهي نفقات طويلة الأجل، مثل الأبنية والمختبرات والتجهيزات والآلات ووسائل النقل؛

- نفقات تشغيلية، وتقسم إلى قسمين، هما: تكاليف مباشرة، مثل الرواتب والمكافآت ومصاريف السكن؛ وتكاليف غير مباشرة، مثل مخصصات الفنيين والمدرسين، وأكلاف العمليات الطارئة وصيانة الأجهزة المستخدمة في البرنامج أو المشروع.

ومن الضروري تقدير النفقات كاملة، بما فيها النفقات المنظورة (من المخصصات المالية) أو غير المنظورة (أي النفقات العينية) مثل المساهمات التطوعية، مع لحظ بند احتياطي في الميزانية للنفقات الطارئة.

مهام أساسية في إدارة الميزانية

- تحديد نفقات عمليات ونشاطات البرنامج أو المشروع خلال الفترات الزمنية المقررة، وتحديد مصادرها، ومتابعة تأمينها؛
- الرقابة على حسن إدارة عمليات الإنفاق لجهة حجمها ومجالها والتزامها بالشفافية وأصول المحاسبة والقواعد القانونية، وكذلك القواعد الإجرائية التي تم تحديدها؛
- التأكد من صرف الأموال وفق الأبواب المحددة، وإدخال التعديلات أو التحويل بين أبواب الميزانية، بناءً على الآليات المعتمدة لاتخاذ القرار، أو بناء على خطة الطوارئ في البرنامج أو المشروع عينه.

يعتمد اكتمال التصور الخاص بالميزانية على تقدير الإيرادات المتوقعة وأبوابها واستحقاقاتها الزمنية. ويمكن تقسيم الإيرادات إلى إيرادات منظورة، وإيرادات غير منظورة:

- إيرادات منظورة، وهي الإيرادات المالية المقدمة من الممولين الأساسيين للبرنامج أو المشروع، خارجيين أم محليين، ومن إيرادات الأنشطة الهادفة إلى تحقيق عائدات مالية، ومن التبرعات، وغيرها؛
- إيرادات غير منظورة، وهي الإيرادات الناتجة عن الأنشطة التطوعية، والمساهمات العينية التي لا يمكن تقديرها بصورة دقيقة، نظراً لاحتمال تبدلها ربطاً بتطور البرنامج أو المشروع عينه، وما يمكن أن يؤدي إليه من عناصر التحفيز على المشاركة والتطوع. إن العمل التطوعي، يؤمن إسهاماً مادياً مضافاً على ميزانية البرنامج أو المشروع بحجم المساهمة التطوعية عينها، وهو حجم مفتوح دائماً على التطور والتغير.

رابعاً - أدوات مقترحة لاستقطاب المشاركة والدعم

نظراً لأهمية التمويل في إطلاق مبادرات التنمية المحلية، من حيث البرامج والمشاريع التنموية، فقد تطورت أساليب الحصول على الدعم المالي، وغير ذلك من المساندة التقنية والفنية. وتركز هذه الأساليب على القضايا والتوجهات التنموية التي تحظى باهتمام الحكومات ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والجهات المانحة (الثنائية والمتعددة الأطراف، وكذلك المنظمات الإقليمية والدولية). أبرز هذه القضايا والتوجهات، ما يأتي:

- التأكيد على وصول الدعم إلى الجهات المشاركة والمستفيدة مباشرة؛
- ارتباط الدعم بمنهج للتدخل التنموي يؤمن المشاركة ويضمن استدامة النتائج؛
- توجيه البرامج والمشاريع نحو إتاحة فرص العمل ومكافحة الفقر وإدماج الفئات المهمشة والمعرضة؛
- تعزيز المشاركة مع الحكومات ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص؛
- الاهتمام بالإعلام وترويج مبادئ العدالة الاجتماعية والمساواة وحقوق الإنسان؛
- ترويج معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة؛
- بناء القدرات المؤسسية والفردية، وتعزيز أداء الإدارة العامة في تقديم الخدمات الأساسية.

غالباً ما تحدد الجهات المانحة مجموعة من الشروط والقواعد الخاصة التي تتطلب من الجهات المشرفة على البرنامج أو المشروع المقترح توفيرها. لذا، وبمعزل عن الاختلاف في قواعد وشروط الجهات المانحة، لا بد للجهة مقدمة مقترح البرنامج أو المشروع من بيان مبرراته، من حيث توجهات ومنطلقات الخطة والفئات الاجتماعية المستهدفة، وتحديد الأهداف والمدة الزمنية للتنفيذ.

إن الجهات المقدمة للمساعدات تدقق، بالإضافة إلى مبررات البرنامج أو المشروع، ما إذا كان في التصور الأولى أو «الوثيقة» ما يبين حسن اختيار البرنامج أو المشروع وسلامة إعداده وتنفيذه وإدارته. وبالرغم من اختلاف شروط ومعايير التمويل من جهة إلى أخرى، تبقى المعلومات الأساسية المطلوبة للبرنامج أو المشروع المقترح متشابهة.

١ - التوجهات العامة لمقترح التصور الأولي

يُعرف مقترح التصور الأولي للبرنامج أو المشروع التنموي أو «الورقة المفاهيمية»، بأنه دراسة نظرية ملخصة تركز على تطوير إطار منطقي للبرنامج أو المشروع. وليس مقترح التصور الأولي مجرد أداة لطلب التمويل فقط، بل هو أداة لتوضيح أسس عمليات البرنامج أو المشروع وكيفية تنفيذها. ومن المفيد مراعاة مجموعة من التوجهات المؤثرة على العناصر الرئيسية لمقترح التصور الأولي، والتي تتناول دقة صياغته وتعزيز فرص تمويله.

- صياغة التصور الأولي
 - الإستجابة لاحتياجات المجتمع والأخذ بالاعتبار الإمكانيات المتاحة فيه؛
 - تميز الأهداف والنشاطات والنتائج بالوضوح والواقعية وقابلية القياس؛
 - الفعالية والكفاءة المتوقعة في تحقيق الأهداف من خلال الموارد المرصودة فقط؛
 - الآثار المتوقعة للمساهمة في مكافحة الفقر، والارتقاء بمكانة المرأة، والمحافظة على البيئة؛
 - الإستدامة المتوقعة في إمكانية المحافظة على صافي النتائج أو الإنجازات.
- تمويل البرامج والمشاريع التنموية
 - تطوير المشاركة مع جهات مقدمة للمعونة الفنية، وجهات مانحة، لتحقيق تعاون مثمر وديناميكي؛
 - تشجيع المثابرة والمرونة في عملية البحث عن التمويل لأنها فنٌ وعلم على حدٍ سواء؛
 - إقتباس التقنيات والمهارات الخاصة بجمع الأموال من المهنة التجارية المعروفة بـ «التسويق»، شرط تطبيقها بنزاهة وشفافية.
- تحسين فرص تعبئة الموارد
 - تطوير قاعدة معلومات وبيانات حول الجهات المانحة والمقدمة للمعونة في مجال التنمية المحلية؛
 - متابعة ومراجعة أولويات كل جهة مانحة على حدة؛
 - إكتشاف دورة إقرار الميزانية الخاصة بكل جهة مانحة، سواء أكانت هذه الدورة سنوية أو فصلية أو جارية؛
 - متابعة الفرص وبرامج التمويل والدعم لدى كل جهة مانحة ومقدمة للمعونة.

- بعد الحصول على الدعم أو التمويل:
 - تعزيز علاقات الشراكة مع الجهات الممولة أو المقدمة للمعونة؛
 - إعداد رسالة شكر للجهة الممولة أو المقدمة للمعونة تعبيراً عن الإمتنان للدعم والإهتمام؛
 - إحترام شروط الجهة الممولة أو المقدمة للمعونة من حيث إجراءات المتابعة والتقارير؛
 - اعتماد مبادئ الكفاءة والنزاهة والشفافية في تنفيذ الأنشطة واحترام الإلتزامات.

٢- العناصر الرئيسية لمقترح التصور الأولي

توفر العناصر الرئيسية مرتكزات لصياغة مقترح التصور الأولي المزمع تقديمه طلباً للمعونة المادية أو الفنية، وتشتمل على الآتي:

- العنوان:
 - أن يتوافق العنوان مع مضمون البرنامج أو المشروع التنموي؛
 - أن يكون واضحاً ومختصراً قدر الإمكان.
- الخلفية:
 - تصف قضية التنمية التي يعتزم البرنامج أو المشروع تناولها؛
 - تشير إلى أهداف تنموية متفق عليها دولياً، تناسب غاية البرنامج أو المشروع؛
 - تبين مبررات التدخل في سياق المشكلات، والصلة مع تدخلات أخرى في المجال عينه؛
 - تحدّد فيات أو مجموعات المستفيدين مع مراعاة إعتبارات النوع الإجتماعي؛
 - تقدم معلومات وبيانات أساسية حول إجراءات التنسيق التنفيذية مع الشركاء، إن وجدوا؛
 - تشمل ملخص عن الأدبيات حول المشكلات التي يتناولها البرنامج أو المشروع.
- مخطط المشروع (الإطار المنطقي):
 - يحدد الإطار المنطقي مختلف مكونات البرنامج أو المشروع، وغالباً ما يكون على شكل جدول مكون من العناصر الآتية:
 - الهدف العام:
 - ◀ تحديد الغاية المتوخاة من البرنامج أو المشروع بصورة مختصرة وواضحة؛
 - ◀ ما تساهم الإنجازات المتوقعة للبرنامج أو المشروع في تحقيقه؛
 - ◀ صياغة جيدة للهدف العام تجيب عن سؤال: «ماذا يعتزم البرنامج أو المشروع أن يساهم في تحقيقه؟».

■ الإنجازات المتوقعة:

- ◀ تُعنى بالتغيرات في الموقف أو السلوك أو الحالة أو وضع المجموعة المستهدفة في نهاية دورة البرنامج أو المشروع؛
- ◀ تمثل النتائج المباشرة لتنفيذ الأنشطة المعنية أثناء دورة تحقيق البرنامج أو المشروع؛
- ◀ أن يتضمن المقترح ثلاثة إنجازات متوقعة كحد أقصى: تعزيز المهارات في...؛ تحسين القدرة على تنظيم...؛ تبني الإجراءات الدولية بشأن...؛
- ◀ صياغة جيدة للإنجاز المتوقع هي التي تجيب عن سؤال: «ما ينبغي أن يحدث لتحقيق الهدف المباشر؟».

■ مؤشرات الإنجاز:

- ◀ هي قياسات لتحديد مدى تحقيق الإنجازات المتوقعة كما وردت في التصور الأولي؛
- ◀ تفيد عن المعلومات والبيانات المطلوبة لتحديد التقدم المحرز في تحقيق الإنجازات المتوقعة وفق مفردات واضحة تعكس عوامل الكمية والجودة والوقت؛
- ◀ يفترض بالصياغة الجيدة لهذه المؤشرات، ألا تزيد عن اثنين كحد أقصى لكل إنجاز، وان تجيب عن سؤال: «ماذا سيثبت أن الإنجاز المتوقع قد تحقق فعلياً؟».

■ الأنشطة:

- ◀ هي الأفعال والإجراءات التي يؤدي تنفيذها إلى تحقيق الإنجازات المتوقعة؛
- ◀ هناك قرابة ستة أنشطة رئيسية، كحد أقصى، لكل إنجاز متوقع مثل: ورشات عمل، دراسات، نماذج، تدريب، خدمات استشارية، حلقات دراسية؛
- ◀ تجيب الأنشطة المصاغة جيداً عن سؤال: «ما هي الإجراءات، أو الأفعال المحددة التي يؤدي تنفيذها إلى تحقيق الإنجازات المتوقعة؟».

● الميزانية:

- تضم تقديراً واقعياً لكل التكاليف الخاصة بتنفيذ البرنامج أو المشروع؛
- تقسم إلى عدة أبواب وبنود، تحدد كل منها الأنشطة التي تغطيها في إطار البرنامج أو المشروع؛
- ضرورة تخصيص حوالي ٢ بالمئة من الميزانية الكلية للرصد والتقييم الذاتي.

قد لا تكتفي بعض الجهات المانحة أو المقدمة للمعونة الفنية بمقترح التصور الأولي، إذ تطلب إعداد وثيقة مفصلة، تبقى بصيغة المسودة لحين الانتهاء من تبادل الآراء بشأن مضمونها وتحويلها لتوقيع الأطراف المعنية بالمشاركة والتعاون في تنفيذها. وفي ما يلي أبرز أبواب وثيقة البرنامج أو المشروع، وما يتضمنه كل من هذه الأبواب من معلومات وبيانات وإجراءات:

• ملخص الوثيقة

- من المفيد أن يكون ملخص الوثيقة واضحاً ومحددأ لكي يحقق غرضه في إثارة اهتمام القارئ إلى مضمونها. لذلك، من الضروري مراعاة الاعتبارات الآتية في صياغة الملخص:
 - استخدام مفردات لغوية صحيحة وبسيطة ومفهومة؛
 - وضوح المصطلحات واختصار الجمل والمقاطع؛
 - تسلسل منطقي للأفكار وترتيبها بشكل منسق وواضح ومركز؛
 - تبويب علمي (مقدمة، مضمون، بنود، وخلاصة).
- ومن عيوب الوثيقة التي لا تضم ملخصاً، إنها تتيح للممولين فرصة تلخيص البرنامج أو المشروع بالطريقة التي تروق لهم، بعد قراءتهم لها. وقد يجري ذلك بشكل يؤثر سلباً على قرار الممول. لذلك، من المهم كتابة الملخص بأسلوب مقنع ومنهجية واضحة ومتناسكة.

مكونات ملخص الوثيقة

- موجز نتائج تحديد مشكلات وإمكانيات المجتمع المحلي؛
- فكرة عن البرنامج أو المشروع ونوع وحجم المشكلات التي سيتعامل معها والنتائج التي يرغب في تحقيقها؛
- موقع التنفيذ مع إيضاح التسهيلات التي يوفرها أصحاب المشروع المطلوب تمويله؛
- اسم الجهة مقدمة الطلب وعلاقة البرنامج أو المشروع بمجالات عملها؛
- مراجع أو تقارير، سواء أكانت مرفقة أو مُشار إليها في الوثيقة أو متاحة في مكان آخر.

• المقدمة

- تتيح مقدمة الوثيقة الفرصة لجذب انتباه القارئ، وخلق حافز الاهتمام بمضمونها وجدوى تمويلها. لذلك، من المفيد صياغتها بأسلوب واضح، كما ورد في الملخص، والتأكد من المعلومات والبيانات الواردة فيها؛
- تشمل المقدمة تعريفاً بالجهة المعدّة للوثيقة، وعرضاً موجزاً عن أنشطتها، والجهات المشاركة لها سواء أكانت مشاركة فنية أو مادية. لذلك، من المفيد التقييد بالموضوعية في الإشارة إلى الإنجازات ونتائج التدخل التنموي وكفاءة الأداء؛

- تكتسب مقدمة الوثيقة أهمية خاصة للحصول على التمويل بالنظر إلى الاعتبارات، الآتية:
 - ◀ تهدف مقدمة الوثيقة إلى خلق قناة لدى الممول بجدوى وأهمية البرنامج أو المشروع، وهي القناة التي تؤثر إلى حد بعيد في قرار التمويل؛
 - ◀ تفيد المقدمة عن مجالات استخدام التمويل الأمر الذي يعزز ثقة الممول ويؤكد مجالات الاهتمام المشترك؛
 - ◀ تفيد المقدمة عن مسؤولية الرديف المحلي، وعن تعهد جهات أخرى بتقديم التمويل، وهو ما يثير إرتياح الجهات الممولة وترحيبها.

إرشادات في صياغة المقدمة

- تجنب الإسهاب في الحديث عن التنظيم الإداري والمفاهيم النظرية؛
- تجنب تفاصيل الأرقام وقوائم المساعدات المالية التي تترك الانطباع بأن الحصول على التمويل هو الهدف الأهم؛
- عرض موجز لبعض الإحصائيات والاقتباسات من مقالات كتبت عن أداء الجهة المقدمة لوثيقة البرنامج أو المشروع.

• وصف المجتمع

على الجهة مُقدمة وثيقة البرنامج أو المشروع أن تبين تكوين المجتمع المعني وثقافته التنموية. وذلك من خلال المعلومات والبيانات المتوفرة عن المؤسسات وما تقوم به من وظائف وما تعتمد من نظم ومعايير في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية. وكذلك، المؤسسات المعنية بالإدارة العامة لتوفير الخدمات الأساسية، ذات العلاقة بالبرنامج أو المشروع. ومن المفيد أن يشمل وصف المجتمع عرضاً لأبرز المشكلات والإمكانات والفرص.

• وصف البرنامج أو المشروع

يمثل وصف البرنامج أو المشروع ركناً أساسياً في قرار التمويل. ذلك، لأن الوصف يتطرق إلى مجالات البرنامج أو المشروع وعمليات التنفيذ من حيث الكم والكيف والزمن والموارد اللازمة، وعلاقتها مع الأهداف المطلوب تحقيقها، وارتباط ذلك بتلبية احتياجات المجتمع المحلي ومواجهة مشكلاته. كما يتطرق الوصف إلى التعريف بأسلوب التنفيذ المقترح ومدى توفر الإمكانيات والقدرات اللازمة لذلك، وتحديد أساليب ومصادر الحصول عليها، ذاتية كانت أم خارجية؛

إرشادات في صياغة وصف البرنامج أو المشروع

- شمول مجالات البرنامج أو المشروع وتكاملها؛
- وضوح ودقة أهدافه؛
- عقلانية التقديرات المالية والبشرية اللازمة لتنفيذه؛
- وضع خطة وجدول زمني لمختلف مراحل التنفيذ؛
- بيان دراسة البدائل المتاحة.

• تحديد المشكلات

إن تحديد المشكلات المزمع حلها من خلال البرنامج أو المشروع، يمثل السبب الرئيسي لمقترح الوثيقة. وغالباً ما تتعلق المشكلات بمجالات التنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والتنمية السياسية، وغيرها من المجالات التي تضمنها الجزء الأول من الدليل. كما أن تحديد المشكلات في مختلف هذه المجالات، يتطلب اعتراف المجتمع المعني بحدّتها وحجمها وإتساع نطاق تأثيرها، وتوفير إمكانيات وفرص مواجهتها؛

إرشادات في صياغة المشكلات المستهدفة

- وضع المشكلات في سياقها المحلي ثم توضيح ارتباطها بالسياق الوطني من خلال السياسات العامة؛
- تعريف المشكلات المزمع حلها في مدة زمنية معقولة وبتكلفة محدودة؛
- ربط منطقي يعكس العلاقة بين الجهة مقدمة الوثيقة، والمشكلات المزمع حلها؛
- تدعيم عرض المشكلات بالمعلومات والبيانات الموثوقة؛
- استخدام نتائج الدراسات التي تناولت المشكلات بالمشاركة مع تجارب محلية أو وطنية أو إقليمية أو دولية.

• تحديد الأهداف

إن إتباع تسلسل منطقي في عرض محتويات الوثيقة، متمثلاً في الانتقال من تحديد المشكلات إلى تحديد أهداف البرنامج أو المشروع، يُساعد على تهيئة الممول لاستيعاب الأهداف والافتتاح بأهميتها، مع مراعاة أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس. وعليه، يُفضل أن تشير الأهداف، في مضمونها، إلى المشكلات المزمع حلها. فمثلاً، إذا كانت المشكلة موضوع البحث هي نسبة البطالة المرتفعة، فإن الهدف يكون تخفيض نسبة البطالة عن طريق توفير فرص العمل. ويمكن تقسيم الأهداف إلى قسمين هما: الأهداف العامة والأهداف المباشرة، كما يأتي:

■ الأهداف العامة

توضح الأهداف العامة الغاية التي سيساهم البرنامج أو المشروع في تحقيقها. ويكون التركيز على وضع هذه الأهداف في شكل مسائل واضحة المعالم ومختلفة عن بعضها البعض؛

■ الأهداف المباشرة

إن الأهداف المباشرة هي ترجمة للأهداف العامة، توضع في شكل مجموعة أهداف صغيرة، أو أهداف تفصيلية للهدف العام، وتُعتبر بمثابة الركائز التي يسعى البرنامج أو المشروع إلى تحقيقها. ويُنظر إلى الأهداف المباشرة بأنها مُرشدة للأنشطة ولجمل الخطوات التنفيذية والإجرائية، وتُعتبر، في الوقت عينه، معايير يُقاس بها نجاح البرنامج أو المشروع عند تنفيذ عملية التقييم. لهذا، من الضروري صياغة الأهداف المباشرة بصورة واضحة، قابلة للقياس الكمي والنوعي، ومحددة من حيث الفترة الزمنية والمخرجات.

● تحديد أساليب التنفيذ ووسائله

يتركز تحديد الأساليب والوسائل المستخدمة على طبيعة المشكلات الاجتماعية، ونمط الأهداف المعنية بحلها. لذلك، من المفيد مراعاة الاعتبارات الآتية في تحديد الأساليب والوسائل:

■ بيان الأسباب التي قادت إلى اختيار أساليب ووسائل معينة لحل المشكلات وتحقيق الأهداف المباشرة، وميزات هذا الاختيار. وتتطلب الإجابة عن ذلك، معرفة مشاريع مشابهة، والوسائل التي اعتمدها، والنتائج التي حققتها؛

■ طرح البدائل المتاحة والمناسبة لحل المشكلات، ثم توضيح الأسباب المنطقية لاختيار أحد هذه البدائل؛

■ تعيين الإجراءات المُزمع إتباعها في كافة المراحل، بدءاً من المرحلة التمهيدية والتحضيرية، مروراً بالمرحلة التنفيذية، وصولاً إلى مرحلة المتابعة والتقييم. وتشمل هذه الإجراءات مجالات التنسيق، والجهات المساهمة في التنفيذ، وتوزيع المهام، والجدول الزمني، وتشكيل اللجان، ونشاطات التهيئة.

● تحديد الإمكانيات والفرص المتاحة

يعتمد نجاح البرنامج أو المشروع، بالإضافة إلى سلامة تخطيطه وتنفيذه، على الإمكانيات والفرص المتاحة والمتمثلة في الموارد البشرية، أو ما يُطلق عليه اسم المدخلات البشرية. كما يعتمد على الموارد المادية التي يطلق عليها اسم المدخلات المادية

■ المدخلات البشرية

يساعد عرض نشاطات البرنامج أو المشروع في توضيح المدخلات البشرية من حيث عدد الأفراد والمؤهلات والخبرات وأوقات العمل المطلوبة. كما يشار إلى المهام والمسؤوليات المتعلقة بالأدوار المختلفة للأفراد؛

■ المدخلات المادية

تشمل تحديد المساهمات المالية الرسمية والأهلية، مادية أم عينية، من داخل وخارج المجتمع المحلي، القابلة للاستخدام، مع عرض صيغ وأوقات تقديمها. كذلك، يفترض تقدير المساهمات الشعبية المتنوعة، وفي أساسها العمل التطوعي، دون إغفال واقع انفتاح العمل التطوعي على التعزز والانتعاش في حال نجاح خطط التحفيز على هذا الصعيد.

- المخاطر
يتركز تحديد المخاطر على عوائق أساسية يحتمل أن تعترض التنفيذ أو تؤخر أو تمنع تحقيق المخرجات والأهداف، بالإضافة إلى مقترحات مواجهتها؛

- المتابعة والتقييم

تتطلب معظم الجهات التمويلية قسماً خاصاً بالمتابعة والتقييم في وثيقة البرنامج أو المشروع.

- أنواع التقييم

يحتوي التقييم على مكونين، هما: تقييم نتائج البرنامج أو المشروع، أي تقييم المخرجات؛ وتقييم مسار البرنامج أو المشروع، أي تقييم عملية التنفيذ؛

- أغراض التقييم

يخدم التقييم غرضين للجهة طالبة التمويل، هما: تحديد الكفاءة في تحقيق الأهداف؛ وتحديد الكفاءة في حل المشكلات.

على الجهة طالبة التمويل إدراك وتمييز الفرق بين التقييم الذاتي والتقييم الموضوعي، حيث لا يمكن اعتبار التقييم الذاتي تقييماً دقيقاً في تحديد الكفاءة. ومثل هذا النوع من التقييم قد يتضمن تحيزاً ذاتياً، وقد لا يكون مقبولاً لدى الجهات الممولة. لذا، من الضروري أن يتم التوضيح في الوثيقة أن التقييم هو عملية مستمرة ودائمة، ولا تقتصر على تقييم البرنامج أو المشروع بعد الانتهاء منه، بل تتعداه لتشمل تقييم كل مرحلة من مراحل التنفيذ. كما أن من أهداف التقييم ضمان تنفيذ الأهداف والنظر في استدامة نتائجها.

أهداف التقييم

- تصحيح وتصويب أي انحرافات أو خروج عن مسارات العمل الواردة في الجدول الزمني للخطة؛
- مواجهة أي تطورات مفاجئة قد تحدث أثناء التنفيذ؛
- حساب مردود وعوائد البرنامج أو المشروع والجدوى الفعلية له مقارنة مع الجدوى المقدرة في الخطة؛
- معرفة ما إذا كان البرنامج أو المشروع قد حقق الأهداف المرجوة منه.

وتضمن الجهة طالبة التمويل للجهة الممولة أنها ستعمل على الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات التي تعتبر أساسية لأداء أعمالها، وستعمل على تنظيم سجلات وإحصاءات دقيقة، تمكن مستخدميها من الحصول على المعلومات والبيانات بسهولة. كما تضمن استعدادها لتقديم المعلومات والبيانات التي لديها إلى بعثات التقييم، وتؤكد على عدم وجود أسباب لعدم الاطمئنان إلى صحة ما تحتفظ به من هذه المعلومات أو البيانات أو الحذر مما يمكن أن يتم التوصل إليه من نتائج بفعل استخدامها.

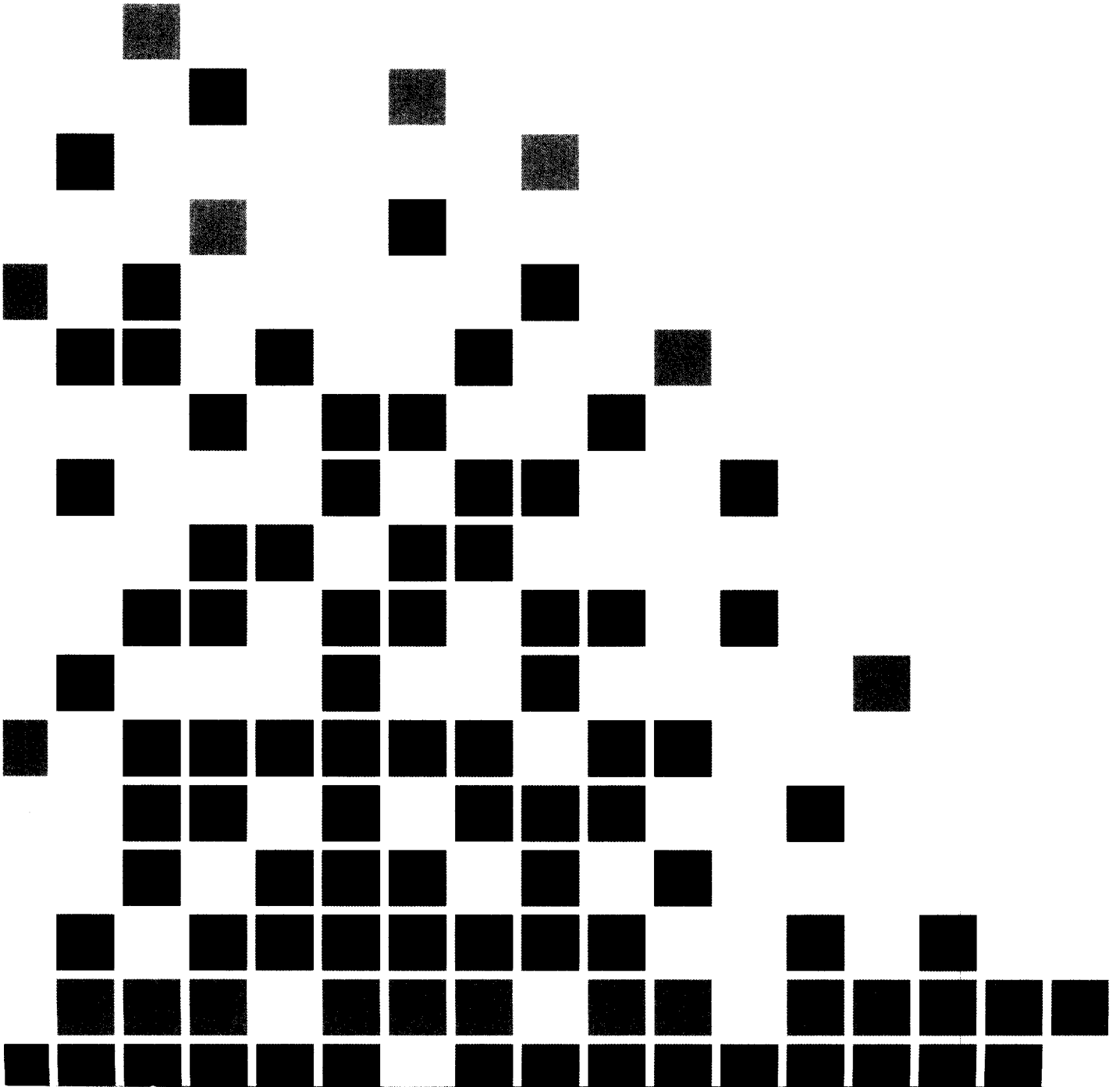
تلخص الفقرات التالية عناصر مهمة لدى هيئات التمويل في عرض البرنامج أو المشروع. ويمكن استخدام هذه الفقرات كأساس لتحضير عروض البرامج أو المشاريع المقترحة:

- إعداد خلاصة قصيرة، تتضمن بياناً واضحاً وموجزاً عن البرنامج أو المشروع، بطريقة تجذب إنتباه القارئ وتعرفه إلى البرنامج أو المشروع المعروض؛
- تحديد المشكلة المزمع حلها، وتوصيفها وبيان تأثيرها وحجمها من وجهة نظر الفيات والجماعات المعنية بها؛
- تحديد الأهداف بصيغة واضحة ممكنة التحقيق وقابلة للقياس؛
- إعداد خلفية عامة، تتضمن معلومات وبيانات بشأن البلد أو المنطقة التي سينفذ فيها البرنامج أو المشروع؛
- تحديد الفية المستهدفة، والتركيز على كيفية مشاركتها في البرنامج أو المشروع؛
- توضيح علاقة البرنامج أو المشروع بالنشاطات الأخرى المضطلع بها في المنطقة، وبالبرامج والمشاريع المشابهة في مناطق أخرى؛
- تبيان الأساليب المزمع اعتمادها في تحقيق الأهداف، مثلاً: توفير القروض ذات الكلفة المنخفضة لإتاحة فرص الاستثمار ورفع مستوى الدخل؛
- شرح خطة العمل، بصفقتها مجموعة خطوات متعاقبة لإنجاز البرنامج أو المشروع وفق جدول زمني محدد؛
- تحديد منهج التقييم، وذلك للتحقق من جدوى البرنامج أو المشروع والتأكد من تحقيق أهدافه، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ورصد التغيير الحاصل في أحوال الجماعات المستهدفة؛
- وصف المنظمة، من حيث الأسباب التي تجعلها مؤهلة لتنفيذ البرنامج أو المشروع وتوفير ما يلزم ذلك من قدرات وخبرات؛
- تحديد ميزانية تبيّن كافة النفقات المتعلقة بالبرنامج أو المشروع؛
- بيان قيمة الاعتمادات المطلوبة من مصادر التمويل، قبل التقديم الفعلي للعرض الخطي؛
- بيان قيمة اعتمادات أخرى للبرنامج أو للمشروع من مصادر مختلفة.



الجزء الرابع

وسائل الاتصال وتحفيز المجتمع المحلي ودور الإعلام التنموي





المحتويات

الجزء الرابع: وسائل الاتصال وتحفيز المجتمع المحلي ودور الإعلام التنموي

٥	أولاً - الاتصال
٦	ألف - عملية الاتصال
٧	١ - عناصر عملية الاتصال
٩	٢ - عوامل الاتصال الفعال
١١	٣ - وظائف عملية الاتصال
١٢	باء - وسائل الاتصال
١٢	١ - الوسائل التقليدية
١٧	٢ - الوسائل الجماهيرية
٢٠	٣ - نادي الاتصال
٢١	ثانياً - تحفيز المجتمع المحلي
٢٢	ألف - عملية تحفيز الوعي
٢٢	١ - أهداف تحفيز الوعي
٢٣	٢ - دور القادة في التحفيز
٢٣	باء - خطة التوعية والتحفيز
٢٣	١ - عوامل نشر الأفكار وتبنيها
٢٥	٢ - مراحل خطة التحفيز وعناصرها
٢٧	ثالثاً - الإعلام التنموي
٢٨	ألف - الإعلام والمجتمع المحلي
٢٩	باء - مراحل خطة الإعلام وعناصرها
٣٠	جيم - توزيع وسائل الإعلام المحلية

يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الوسيلة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات والبيانات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومن حيث نمط العلاقات وفحواها. بمعنى أن هذا النسق الاجتماعي قد يكون مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين، أو جماعة، أو مجتمع محلي، أو مجتمع وطني أو إقليمي، أو حتى المجتمع الدولي ككل. ويشترط الاتصال قيام عملية نقل وتبادل (رمزي أو مادي) بين الأطراف المشاركة فيه، ضمن هذا النسق الاجتماعي. ولعل أهم معاني الاتصال هو أنه مرتكز أساسي لعملية التواصل والتفاعل الاجتماعيين بين الناس. ولهذه العملية أطرافها ووسائلها ومضامينها^١.

يجسد الاتصال، كعملية ديناميكية واسعة، عدداً من الوظائف الأساسية كإعلام الغير وتلقي أنبائه والتفاعل معه، والإقناع والاقناع، والتعليم والتعلم، والتعاون، والتنسيق، والمشاركة. وفي هذا السياق، يؤدي الاتصال وظيفة هامة في إثارة اهتمام الرأي العام وحث المؤسسات والجماعات والأفراد على الارتباط الفعال بقضايا المجتمع وتنميته. كما يلعب الاتصال دوراً مهماً في تسوية النزاعات، وتوفير أسس التوافق بشأن الأهداف العامة للتنمية، وسبل معالجة المشكلات الاجتماعية. ولعل الأهم من ذلك كله، الدور الذي يؤديه الاتصال في تسهيل عملية التغيير والتحديث التي تتطلبها التنمية. وهو دور يتعزز باطراد من خلال التطور الذي تشهده وسائل الاتصال والانفتاح المتزايد على أساليب المشاركة.

الاتصال هو عملية نقل المعلومات والبيانات وتبادل الآراء بين المؤسسات والجماعات والأفراد، سواء داخل المجتمع الواحد أو خارجه.

وتمثل عملية الاتصال واحدة من انصب وأصلح الوسائل الفنية التي يمكن استخدامها لتعزيز المشاركة في تنمية المجتمع المحلي. فمنهج التدخل التنموي في المشاركة يتفاعل مع البيئة الاجتماعية التي يستهدفها مستخدماً الاتصال لتوفير مستلزمات التفاعل، وأبرزها:

- فهم مكونات المجتمع وثقافته التنموية؛
- تحديد المشكلات الاجتماعية والإمكانيات والفرص المتاحة لمواجهتها؛
- إثارة الاهتمام بأهداف التنمية المحلية بصفاتها شأنها شأنها عاماً؛
- تعزيز المشاركة وتطوير أطر وآليات التفاعل الاجتماعي؛
- بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية؛
- ترويج شبكات نقل المعرفة وتبادل الخبرات.

١ عودة محمود. أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي. دار النهضة العربية، بيروت، ١٩٨٨، ص. ٥.

ولا بد من أن يكون للاتصال دوراً رئيسياً عندما توجه عملية تنمية المجتمع المحلي اهتمامها إلى العمل المخطط لإحداث التغيير الإيجابي وتحسين مستوى المعيشة. فعبّر هذا الدور يمكن تحفيز مشاركة المؤسسات والجماعات والأفراد في التفكير والعمل، والمساهمة في تصميم وتنفيذ البرامج والمشاريع الرامية إلى التقدم الاجتماعي. ولا يمكن لعملية تنمية المجتمع المحلي أن تحقق أهدافها بالكفاءة والفاعلية المطلوبتين ما لم تول الاتصال العناية والاهتمام النابعين من دوره الأساسي فيها. وهو دور يتجسد في فهم واستيعاب الجماعات والأفراد لأهداف وتوجهات عملية التنمية، وكذلك في فهم المؤسسات المعنية لأراء وأفكار هذه الجماعات والأفراد ولمشاعرهم واحتياجاتهم. وغالباً ما يتطلب الاتصال بالمجتمع المحلي أربع مراحل ذات وظائف مختلفة، وهي:

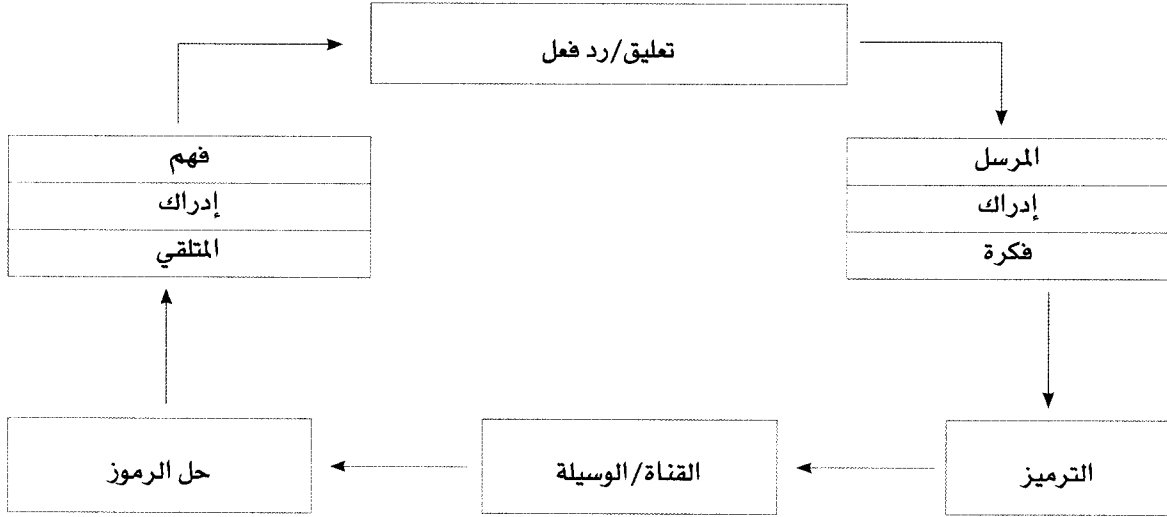
- المرحلة التمهيديّة: وهي مرحلة الاحتكاك الأولي وتكوين العلاقات وكسب الثقة، وإعداد وتهيئة الأذهان لقبول الدعوة إلى المشاركة في عملية التنمية؛
- المرحلة التي تسبق البدء في عمليات التنمية: وهي مرحلة تثبيت الإقتناع وتدعيمه، وذلك بتعميق فكرة المشاركة وتأكيدّها بين الجهات والمؤسسات المعنية بخطة التنمية وبين الجماعات والأفراد في المجتمع المحلي؛
- مرحلة البدء في عمليات التنمية: وهي مرحلة نشر وتعريف المؤسسات والجماعات والأفراد بالبرامج والمشاريع والجدول الزمني، وتحفيز الاهتمام بها والمساهمة في تفعيلها، ومتابعتها، والوقوف على ما أنجز منها؛
- مرحلة ما بعد تنفيذ البرامج والمشاريع: وهي مرحلة تدعيم الاعتماد على الذات في المبادرة والابتكار وتخطي البرامج والمشاريع المنفذة إلى المستقبل منها، وضمان استدامة نتائج التنمية.

ألف - عملية الاتصال

يبدأ الاتصال ببث المرسل رسالة إلى متلقٍ أو مجموعة من المتلقين. والرسالة لا تنقل الحقائق والمعلومات والبيانات فحسب، بل تنقل المشاعر والمواقف والاتجاهات حول موضوعها ونحو متلقيها. ويكون الاتصال إيجابياً، عندما يستجيب متلقي الرسالة باتّباع سلوك معين ليشير إلى أنه استلمها أو فهمها أو تأثر بها.

يحتوي الشكل رقم (١) على عناصر عملية الاتصال، أي: مرسل أو مصدر الرسالة، ورسالة بموجب رموز، وقناة، وحل للرموز من متلقٍ، وفهم وإدراك الرسالة، وتعليق أو رد فعل.

الشكل رقم (١) عناصر عملية الاتصال



١- عناصر عملية الاتصال

• مصدر الرسالة (المرسل)

المرسل هو الذي يقدم المعلومات والبيانات والآراء والأفكار والمقترحات، وقد يكون متحدثاً أو مرشداً أو مدرباً أو عاملاً ميدانياً، أو خبيراً، ودوره أن يضع الأفكار في صياغات معينة (رسالة)، وفي وسيلة مناسبة (القناة)، بحيث يمكن أن يتفهمها الطرف الآخر (المتلقي)، ويتصرف في ضوءها بالشكل المطلوب. فالمدرّب، مثلاً، هو المرسل، والبرنامج التدريبي هو الرسالة، وأساليب إدارة جلسات التدريب هي القناة، والمشاركون هم المتلقون.

ولكي ينجح المرسل (العامل في مجال التنمية) في إيصال رسائله إلى المجتمع المحلي، لا بد أن تتوفر فيه مواصفات، منها ما يأتي:

- الخبرة بموضوع الاتصال وأهدافه (الإرشاد الزراعي، مكانة المرأة، وما إلى ذلك)؛
- المعرفة بمفهوم تنمية المجتمع المحلي والافتقار به؛
- الإلمام بمكونات المجتمع المحلي المستهدف وثقافته التنموية؛
- المهارة في الاتصال، أو في صياغة رسائل الاتصال؛
- القدرة على تقويم وتكييف الأداء من أجل تطويره وزيادة تأثيره في الآخرين؛
- المرونة في أسلوب رسائل الاتصال بحيث يكون متلائماً مع احتياجات المؤسسات والجماعات والأفراد وقضاياهم ومستوياتهم، وبحيث يسهل عليهم فهمها والتفاعل معها والتأثر بها؛

- الكفاءة في تحديد قناة الاتصال المناسبة، من بين ما هو متاح، مثل: الاتصال الشخصي (وجها لوجه)، أو الجماعي (الاجتماعات)؛
- القدرة على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، مثل: المشاهدات الميدانية، والمعارض، والرحلات الميدانية، والزيارات المنزلية، والمحاضرات، والندوات، والحملات الموجهة.

• الترميز

إن هدف الترميز هو تحويل الصور الذهنية أو الأفكار، وما تحمله من معانٍ ومشاعر، إلى شيفرة يفهمها الشخص المقصود. ويجري ذلك، في أكثر الأحيان، عن طريق صياغة التعابير والرموز التي قد تكون ذات معانٍ متعددة. وغالباً ما يأتي السلوك المتحقق للفرد في ضوء المعاني التي توصل إلى فهمها واستيعابها من خلال التعابير والرموز المشار إليها. وقد تأخذ التعابير والرموز الأشكال الآتية: الكلمات، الحركات، الحروف والأرقام، الصور، تعبيرات الوجه والجسم، وغير ذلك. والرسالة الناجحة هي التي تستعمل تعابير ورموز مفهومة ومقبولة من قبل الجماعات والأفراد في المجتمع المحلي المستهدف بهذه الرسالة. والصياغة الجيدة هي التي تكون مشوقة وتتوجه إلى أذهانهم وتلامس مشاعرهم. أما المحتوى الجيد فهو الذي يعالج بدقة علمية وعملية مشكلاتهم أو احتياجاتهم الفعلية؛

• القناة/الوسيلة

- إن القناة/الوسيلة هي التي ينتقل بواسطتها مضمون الرسالة. ولا بد للمرسل، عند اختياره المناسب منها، أن يأخذ بالاعتبار العوامل التي تؤثر في حل الرموز (فهم الرسالة)، مثل طبيعة الرسالة وغرضها، وعدد المتلقين وصفاتهم ومستوى تعليمهم. ومن الوسائل المعروفة والمستخدمة في المجتمع المحلي:
 - الأقتنية الفردية أو الاتصال الشخصي؛
 - الأقتنية التقليدية التي يجري الاتصال فيها ضمن إطار تقليدي، كأماكن الترفيه والمناسبات الاجتماعية؛
 - الأقتنية الجماعية، كالاجتماعات العامة والرحلات؛
 - الأقتنية الجماهيرية، كالمجلات والصحف والمذياع والتلفاز واللوحات الإعلانية والشبكات الإلكترونية.

• حل الرموز (الفهم والإدراك)

لا تحقق الرسالة هدفها إلا إذا استوعبها المتلقي (المرسل إليه). فالاستلام المادي للرسالة لا يعني بالضرورة أن المتلقي فهم المقصود منها. والرسائل التي تصاغ بعناية كبيرة وتنتقى فيها الكلمات والعبارات المستخدمة، كثيراً ما تكون سهلة الفهم للمتلقي. إلا أن الحال ليست كذلك دائماً، لأن المتلقي غالباً ما يفسر الرسالة في ضوء خبرته وتجاربه وظروفه وحالاته الانفعالية، وهذا قد يؤدي إلى فهم معنى لم يقصده المرسل؛

• التعليق/رد الفعل

إن التعليق/رد الفعل هو استجابة المتلقي للرسالة التي قدمها المرسل. وقد تأخذ الاستجابة شكل معلومات أو بيانات، لفظية أو غير لفظية، وتعكس مدى فهم المتلقي لمحتويات الرسالة الموجهة إليه، وكذلك تبين مدى قبوله أو رفضه لمحتوياتها. وعن طريق عملية التعليق ورد الفعل يمكن معرفة تأثير الرسالة والوسيلة المستخدمة على إحداث التغييرات المطلوبة عند الجماعات والأفراد، وتقويم نتائجها وفعاليتها عليهم.

٢- عوامل الاتصال الفعال

لا يتوقف نجاح عملية الاتصال على معرفة المرسل بموضوع الاتصال فقط، بل كذلك على اعتبارات كثيرة منها خبرته في صياغة وعرض الأفكار. وقد يكون نجاح الاتصال رهناً بالمهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بالطرف الآخر. وبهذا، فالالاتصال وسيلة للتأثير تتطلب المهارة في استخدام التعابير والحركات وغيرها من الرموز. ومن العوامل المؤثرة على الاتصال وجهاً لوجه، ما يأتي:

تزداد فعالية الاتصال نتيجة عوامل الوضوح في هدف عملية الاتصال الذي يحفز الاهتمام لتبادل المعلومات والبيانات ذات الصلة، وكذلك نتيجة مناسبة وسيلة نقل المعلومات والبيانات وبصيغة مفهومة لدى طرفي الاتصال.

• التعابير والصياغات

للتعابير، ولطريقة صياغة الجمل والفقرات، علاقة بمدى فهم المستمع أو المتلقي للرسالة. فاستخدام مصطلحات أو تعابير صعبة مثلاً يجعل عملية الإصغاء أو القراءة شاقة. وعند الاتصال اللفظي، من المفيد الانتباه إلى أن للتعابير دوراً هاماً في التأثير على المستمع سلباً أو إيجاباً. فالرسالة التي تحتوي على تعابير الأوامر والسيطرة تجعل المستمع يشعر بأن حاجاته ومشكلاته غير مهمة، وعليه، بالتالي، قبول توجيهات الآخرين وأهدافهم. أما الرسالة التي تحمل النصح والحل الجاهز فيمكن أن تشعر المتلقي بأن المرسل لا يثق بقدراته على حل المشكلات؛

• الصوت

إن استخدام المتحدث صوتاً منخفضاً يجعل الاستماع إليه عملية صعبة، كما أن نبرات الصوت يمكن أن تحور المعاني التي يقصدها المرسل أو المتحدث. وعلى المتحدث أن يتذكر أن المتلقي يجد صعوبة في تركيز انتباهه على موضوع الحديث لفترة طويلة، لذا، عليه أن يراعي، عند استعمال الاتصال الشفهي، الآتي:

■ تنويع سرعة الكلام؛

■ تغيير نبرات الصوت؛

- إعادة تكرار النقاط الهامة والتأكيد عليها؛
- التوقف برهة من الزمن عند النقاط الأساسية؛
- استخدام النظر للتعرف إلى ردود فعل الطرف الآخر.

● الحركات

- بالإضافة إلى اللياقة في الأسلوب والكياسة في التعبير، هناك عوامل غير شفوية من المفيد أن تؤخذ بالاعتبار، مثل:
 - حركة الجسد والأيدي: إن قيام المتحدث باستخدام بعض الحركات الجسدية يمكن أن يعزز معنى الرسالة، كما أن المبالغة في ذلك يمكن أن يؤدي إلى تشويه معناها؛
 - تعبيرات الوجه: إن حركة الشفاه وحركات العيون والحوارجب، بدون مبالغات، يمكنها أن تعطي تعبيراً يعزز المعاني التي يقصدها المتحدث.

● الإصغاء

- يعتبر الإصغاء من المهارات المهمة في الاتصال، فهو يشجع الطرف الآخر على الحديث ويؤكد له بأن مشاعره وأفكاره مفهومة ومقبولة. ورغم أهمية مهارة الإصغاء، فإنها مهارة نادرة التطبيق نظراً للشوائب التي ترافق ممارستها، مثل: عدم التركيز، والانشغال بتحضير الجواب، وإصدار الأحكام المسبقة. والإصغاء يعني إعارة الانتباه للصوت والتعابير وتفسيرها وإدراك معناها بشكل صحيح، وذلك يتطلب:
 - الحرص على سماع التعابير بانتباه وبقظة؛
 - التألف مع اللغة وفهم التعابير المستخدمة؛
 - تفهم وجهة نظر المتحدث؛
 - عدم مقاطعة المتحدث إلى حين الانتهاء من حديثه؛
 - تذكر المحور الرئيسي للموضوع وحصر النقاش حوله؛
 - عدم إصدار حكم مسبق على ما يقوله المتحدث بناء على مظهره أو طريقة عرضه؛
 - الانتباه إلى ما تعنيه تعبيرات وجه المتحدث وحركات يديه ونظرات عينيه ووضع جسمه؛
 - متابعة الحديث بواسطة التعليق أو رد الفعل؛
 - تقويم الحديث والتمييز بين الحقائق والمشاعر.

تتخفف فعالية الاتصال نتيجة عوامل التشويش المتنوعة، مثل الضجة التي تحول دون سماع الرسالة، أو استخدام التعابير الغامضة التي تؤدي إلى عدم فهم الرسالة، أو عدم توفر ظروف الراحة في مكان المتلقي ما قد يؤدي إلى إغفال الاهتمام بالرسالة.

٣- وظائف عملية الاتصال

للاتصال وظائف هامة في مختلف مراحل عملية تنمية المجتمع المحلي، ويمكن القول أن هذه الوظائف لا حدود واضحة لها وليس لها وصف دقيق، نظراً لعلاقتها مع جميع مراحل برامج ومشاريع تنمية المجتمع المحلي. ولهذا، فإن فعالية الاتصال تعتمد على وضوح أهدافه، وجودة مادته، وكفاءة أساليب تقديمها، ومناسبة وسائلها التفاعلية. وفي ما يأتي بعض وظائف الاتصال:

- شرح أهداف التنمية وإطلاق مبادرات الحوار لترويج المعرفة بهذه الأهداف وإثارة الاهتمام بشأنها وتحفيز التعاون والتنسيق والمشاركة لتحقيقها؛
- تنسيق مواقف واتجاهات المؤسسات والجماعات والأفراد حيال قضايا التنمية وأهدافها، وذلك تمهيداً للتوافق وتطوير آليات المشاركة؛
- جمع المعلومات والبيانات بهدف تحديد المشكلات والإمكانيات والفرص المتاحة لمواجهتها؛
- التحفيز وتعبئة الجهود وتحفيز التطوع وتعزيز الثقة، والتشديد على معايير النزاهة والكفاءة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة، والتأكيد على أهمية قيم التسامح والتعاون والمشاركة وقبول الآخر والتضامن والديمقراطية؛
- التعرف إلى القادة المحليين من حيث أدوارهم وقدراتهم والوقوف على آرائهم بشأن التغيير والتحديث اللذين تتطلبهما عملية التنمية؛
- تصميم وتنفيذ برامج بناء القدرات المؤسسية والفردية، مع ما يعنيه ذلك من تعرف إلى الحاجات الخاصة بالمعارف والمهارات والاتجاهات وتأمين مستلزمات تلبيتها من خلال البرامج وحلقات الحوار والتدريب التفاعلي؛
- تصميم البرامج والمشاريع التنموية استناداً إلى المشكلات والإمكانيات والأولويات التي تراها المؤسسات والجماعات والأفراد في المجتمع المحلي؛
- متابعة البرامج والمشاريع وتقويم أدائها من خلال الأطر التفاعلية بين المؤسسات والجماعات والأفراد المعنيين بعمليات المتابعة والتقويم؛
- توفير الدعم المادي والتقني من خلال شبكة العلاقات مع المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والمنظمات الإقليمية والدولية.

نظراً لأهمية عملية المشاركة كهدف حيوي ووسيلة أساسية في منهج تنمية المجتمع المحلي، فإن الاتصال، بوسائله المختلفة، يؤدي دوراً هاماً في تأمين المعلومات والبيانات وتحديد الخبرات والقدرات المطلوبة في عملية المشاركة. لذا، فإن معرفة أنواع وسائل الاتصال وخصائصها هي خطوة ضرورية للمهتمين بإيصال رسائلهم التثموية إلى المؤسسات والجماعات والأفراد ضمن المجتمع المحلي.

إن اختيار وسائل الاتصال المناسبة يؤدي إلى تحفيز مبادرات التعاون والتنسيق، ويمكن أن توظف هذه الوسائل كقنوات تفاعلية للمشاركة، كما أنها تساعد على تسريع تدفق المعلومات والبيانات والمعرفة وانتشارها في المجتمع.

تتعدد وسائل الاتصال وتختلف من حيث ميزاتها، ومن المهم استخدام الوسيلة المناسبة لتحقيق الأهداف التثموية المتوخاة. وتنقسم وسائل الاتصال إلى قسمين أساسيين هما:

- وسائل الاتصال التقليدية، وهي تعتمد أساليب مباشرة للاتصال وجهاً لوجه؛
- وسائل الاتصال الجماهيرية، وهي تعتمد أساليب غير مباشرة، غالباً الأحيان، مثل الصحافة المكتوبة والتلفاز واللوحات الإعلانية والشبكات الإلكترونية، وهي تصل إلى أعداد كبيرة من الجماعات والأفراد.

١- الوسائل التقليدية

- الزيارات والاجتماعات الفردية
تعتبر الزيارات للجماعات والأفراد في منازلهم أو مواقع أعمالهم من أكثر الوسائل تأثيراً، إذ أنها تمثل اتصالاً مباشراً، وتوثق الصلة، وتوجد جواً من التفاهم والثقة. وتستخدم هذه الوسيلة لتحقيق الغايات التالية:
 - التعرف عن كثب إلى المشكلات التي تواجهها الجماعات والأفراد في بيئتهم المحلية؛
 - التعرف إلى وجهة نظرهم بشأن تأثير المشكلات القائمة ومقترحات مواجهتها؛
 - تعزيز علاقات الثقة المتبادلة؛
 - تبادل المعلومات والبيانات وتطوير المعرفة بشأن مشكلة أو قضية محددة.

مقترحات تنظيم الزيارات

- تحديد غرض الزيارة
 - توثيق المعرفة بالجماعات والأفراد؛
 - الحصول على معلومات أو بيانات عن مشكلة محددة؛
 - مناقشة قضية أو برنامج أو مشروع معين.
- تخطيط الزيارة
 - تحديد المكان والوقت المناسبين؛
 - مراجعة موضوع الزيارة ونتائج الاتصال السابق؛
 - توفير مستلزمات الزيارة.
- تنفيذ الزيارة
 - إلتزام الدقة في موعد الزيارة؛
 - بيان أهداف الزيارة؛
 - إعتقاد أسلوب واضح ومخاطبة ودية؛
 - تشجيع الحوار وعدم المقاطعة؛
 - إنهاء الزيارة عند تحقق غرضها.
- تسجيل الزيارة
 - تسجيل أسماء الأفراد؛
 - ملاحظات حول سلوك وتفكير الجماعات والأفراد؛
 - معلومات وبيانات متعلقة بموضوع الزيارة.

• الاجتماعات العامة

تهدف الاجتماعات العامة إلى عرض ومناقشة قضية أو مسألة ذات أهمية مشتركة، ويحضرها عدد كبير من الأفراد الذين تختلف مستوياتهم التعليمية ومجالات عملهم ومراكزهم الاجتماعية. وتستخدم هذه الوسيلة للتعرف إلى مواقف المؤسسات والجماعات والأفراد بصدد القضايا والمسائل المطروحة؛

مقترحات تنظيم الاجتماعات العامة

- مناسبة موعد الاجتماع وملاءمة مكانه؛
- إرفاق الدعوة إلى الاجتماع مع إعلان هدفه؛
- التحضير المسبق للاجتماع قبل مدة كافية من عقده؛
- التأكد من قدرة منسّق الاجتماع على إدارة أعماله بكفاءة؛
- تجنب الصراعات الشخصية التي يمكن أن تحدث أثناء المناقشات؛
- تخصيص وقت كافٍ لطرح الأسئلة والرد عليها، وللمناقشة؛
- مراعاة الدقة في موعد بدء أعمال الاجتماع وانتهائها.

• الاجتماعات التمهيدية

تعقد الاجتماعات التمهيدية خلال المرحلة الأولى من مراحل الاتصال بالمجتمع المحلي، وتهدف إلى تكوين العلاقات وكسب الثقة وإثارة الحماسة والدعوة إلى المشاركة. وهي لا تختلف عن الاجتماعات العامة، مع مراعاة المقترحات الإضافية الآتية في تنظيمها:

- الاستعانة بالقيادات المحلية لإعلام الجماعات والأفراد بموعد الاجتماع ومكانه والهدف منه والمشكلة موضوع النقاش؛
- اضطلاع أكبر القيادات تأثيراً بإدارة الاجتماع؛
- عرض أنماط المشاركة المطلوبة وفكرة عن البرنامج أو المشروع التتموي؛
- إعطاء كل فرد، قدر الإمكان، فرصة تقديم تصوره عن كيفية المشاركة؛
- اختتام الاجتماع بتشكيل لجنة من القيادات والأفراد لمتابعة خطوات العمل اللاحقة وتنفيذ المقترحات.

• المعاينات الميدانية

إن المعاينة الميدانية هي إحدى وسائل التعرف إلى المشكلات الموجودة في المجتمع المحلي وإثارة الوعي بشأنها ومواجهتها. مثال على ذلك: زيارة الأفراد في موقع العمل والتحدث معهم عن المشكلات التي يواجهونها في مجالات الإنتاج المختلفة، والاطلاع على أساليبهم في العمل، وغير ذلك من المسائل المتعلقة بمستوى أدائهم، وتحفيزهم نحو معاينة أساليب أو وسائل تحسين هذا المستوى. ويمكن تقسيم المعاينات الميدانية إلى:

■ معاينة توضيحية: تعتمد أسلوب الشرح التطبيقي والمباشر في عملية الاتصال، وتستهدف غالباً نقل مهارات وخبرات عملية. ومن أمثلتها شرح طريقة استعمال آلة رشّ مبيدات. ومن مقترحات تنظيم المعاينة التوضيحية، ما يأتي:

◀ وضوح هدف المعاينة لكل الأطراف المشتركة فيها؛

◀ تحضير المكان المناسب واختبار تنفيذ المعاينة للتأكد من صلاحية المستلزمات؛

- ◀ شرح موجز عن المعاينة والتأكد من إمكانية متابعتها ببسر وبدون حواجز؛
- ◀ شرح خطوات المعاينة وتفسير النقاط المهمة وإتاحة فرص الاستفسار والمناقشة والتطبيق؛
- ◀ تكرار المعاينة للتأكد من استيعابها.

■ معاينة نتائج: تعتمد أسلوب إظهار فوائد وسيلة جديدة في ممارسة العمل، وتستهدف غالباً التأثير في الخبرات والكفاءات العملية. ومن أمثلة معاينة النتائج استخدام الأسمدة، أو البذور المحسنة، وإجراء مقارنة بين نتائج الوسائل الجديدة والقديمة. ومن مقترحات تنظيم معاينة النتائج، ما يلي:

- ◀ تحديد الهدف ووضع خطة مفصلة لمعاينة النتائج؛
- ◀ مشاركة قادة المجتمع المحلي في تحضير المعاينة وتنفيذها؛
- ◀ عقد اجتماع تحضيرى للأفراد المعنيين لتوضيح الهدف وخطة العمل؛
- ◀ التردد إلى مكان المعاينة مراراً وتسجيل مراحلها باستمرار؛
- ◀ تنظيم لقاء لتثبيت النتائج وإجراء المقارنة والاقتناع بالوسائل الجديدة؛
- ◀ تعميم النتائج بشكل واسع بواسطة الوسائل الإعلامية المناسبة.

• الندوات

إن الندوات هي لقاءات تهدف إلى نقل رسائل معرفية من خبراء مؤهلين إلى مجموعة من الأفراد ذوي علاقة بموضوع الندوة. وغالباً ما يلجأ كل من هؤلاء الخبراء إلى تقديم موضوع محدد لكي يناقش بعد التقديم بطريقة مبسطة وأسلوب سهل. وهكذا يتاح للمشاركين في الندوة فرصة التعرف إلى الخبرات أو الاطلاع على اتجاهات حديثة بشأن عملية إنتاجية معينة أو أسلوب اقتصادي أو مشكلة اجتماعية. وفي العادة، يتولى المشرف على الندوة تلخيص وعرض الأفكار الأساسية التي طُرحت فيها. ومن المقترحات المفيدة لتنظيم الندوة، ما يأتي:

- تحديد هدف الندوة وخطة تنفيذها؛
- تحديد موضوع الندوة وإعداد جدول أعمالها بصيغة مختصرة؛
- التأكد من تحضير كفاءات الندوة وأسلوب تنفيذها؛
- دعوة الجماعات والأفراد المعنيين بموضوع الندوة؛
- عقد الندوة في وقت ومكان مناسبين تسهيلاً لمشاركة واسعة؛
- توثيق أدبيات الندوة بالطريقة المناسبة لتسهيل الإطلاع عليها لمن يرغب.

• المعارض

يُستخدم أسلوب المعارض لإثارة اهتمام أكبر عدد من الجماعات والأفراد بموضوع معين وتحفيز تبنيهم لأفكار جديدة أو سلوك معين. ويحتوي المعرض عادة على نماذج ورسوم وصور وبيانات وملصقات وأفلام، بشكل يسهل على الزائرين فهم الموضوع المعروض بأنفسهم، أو بأقل جهد من القائمين على المعرض. ومن مقترحات تنظيم المعارض، ما يأتي:

- تركيز المعرض على أهداف تعليمية محددة؛
- ارتباط موضوع المعرض بأوضاع المجتمع المحلي واحتياجاته؛
- بساطة أساليب العرض وكفاءتها وعدم المبالغة في استخدام الزخارف؛
- اختيار مكان مناسب لاستقطاب أكبر عدد من الزائرين؛
- التعريف بموعد افتتاح المعرض ومكانه ومدته من خلال وسائل الإعلام المتاحة؛
- توزيع المطبوعات المناسبة على الزائرين؛
- وضع سجل خاص لتدوين آراء وانطباعات الزائرين.

• الرحلات التعليمية

يُقصد بالرحلات التعليمية جولات منظمة تستهدف تعزيز المعارف والخبرات من خلال الإطلاع على أساليب ووسائل جديدة في العمل. ومن مقترحات تنظيم الرحلات التعليمية، ما يأتي:

- تحديد هدف الرحلة وتخطيط تنظيمها؛
- الاتصال بالجهة موضوع الزيارة والاتفاق معها على برنامج الرحلة وخطواتها الإجرائية؛
- شرح خطة تنظيم الرحلة للمشاركين قبل تنفيذها؛
- تأمين وسائل المواصلات والإقامة وغيرها من المستلزمات؛
- إسناد مهمة أو أكثر للجماعة المشاركة لتنفيذها خلال الرحلة (تسجيل ملاحظات، كتابة تقرير، تنظيم ميداني)؛
- مناقشة الملاحظات وتقويم نتائج الرحلة واستخلاص الخبرات المكتسبة.

• الحملات الموجهة

تعتبر الحملات الموجهة من الوسائل الفعالة في ترويج الأفكار وتشجيع مبادرات التطوع ومشاركة المؤسسات والجماعات والأفراد، والحث على الاهتمام بالشأن العام. وقد يتركز نشاط الحملات على معالجة مشكلة حالية أو متوقعة في فترة زمنية محددة، مثل تلقيح الأطفال والتثقيف الغذائي أو الصحي أو مكافحة الآفات الزراعية وغيرها. ومن نتائجها إتاحة الوعي والمعرفة أو تصحيح اتجاهات أو اتباع عادات جديدة. ومن مقترحات تنظيم الحملات الموجهة، ما يأتي:

- توضيح الحاجة إلى الحملة وأهميتها والغاية منها؛
- اختيار عنوان أو شعار مناسب لأهدافها؛

- تحديد مدة الحملة وتوقيتها المناسب لظروف الجمهور المستهدف؛
- تحديد القادة المحليين الذين سيشاركون فيها، وتعيين أدوارهم؛
- تحديد الجهات المتعاونة في تنفيذها وأدوارها؛
- حصر وتأمين المواد والنفقات اللازمة؛
- حصر وسائل الإعلام التي ستستخدم أثناءها؛
- تنفيذ الحملة وتقويم نتائجها.

٢- الوسائل الجماهيرية

إن وسائل الاتصال الجماهيرية متعددة ومتنوعة، تشمل الإذاعة، والتلفاز، والسينما، والصحف، والمجلات، والتسجيلات، والكتب، واللوحات الإعلانية، والشبكات الإلكترونية، وغيرها. وتشهد هذه الوسائل تغيرات عميقة لجهة أدوارها وأهميتها الإعلامية وحدود تأثيرها وحجم نفوذها، ربطاً بما يشهده العالم في إطار مرحلة العولمة من تحولات جذرية شاملة على هذا الصعيد. ويتوقف مدى تأثير كل وسيلة من هذه الوسائل على مدى فاعليتها وجاذبية مضمونها، من جهة، وعلى مدى ودرجة استقطابها لاهتمام الجماعات والأفراد، من جهة أخرى. وتستهدف جميع هذه الوسائل إيصال رسالة أو فكرة أو معلومة، وتكون إما مسموعة أو مرئية أو مقروءة، أو تستخدم أكثر من قناة من هذه القنوات في آن واحد. وتزداد قوة تأثير الرسالة كلما استخدم في نقلها أكثر من قناة. فالوسيلة التي تعتمد على الكلمة المسموعة والصورة المرئية والحركة (التلفاز) أقدر على نقل الرسالة من تلك التي تعتمد على الكلمة المسموعة فقط (الإذاعة)، أو على الكلمة المقروءة فقط (المجلة أو الكتاب). وتمتاز الوسيلة التي تعتمد على التعبير اللغوي الصوتي والصورة الحركية الطبيعية (المسرح) عن غيرها من حيث القدرة على اجتذاب انتباه المشاهدين. وفي كل الحالات، من الضروري المبادرة إلى الاتصال بالعاملين في هذه الوسائل الإعلامية ونسج العلاقات التفاعلية معهم وحثهم على متابعة البرنامج أو المشروع التنموي المحلي وإنجاحه.

تتزايد أهمية الإعلام في إثارة اهتمام الرأي العام بقضايا التنمية والحث على المشاركة في برامجها ومشاريعها. ومن الضروري تعزيز المشاركة مع الإعلام لكي تتوفر لديه المعلومات والبيانات والحوافز والقدرات لترويج المعرفة بهذه القضايا والبرامج والمشاريع التنموية.

٢-١ مجالات مساهمة وسائل الاتصال الجماهيرية

تساهم وسائل الاتصال الجماهيرية في نشر المعرفة وإثارة الاهتمام بقضايا وقيم الثقافة التنموية، مثل: المشاركة، وبناء القدرات المؤسسية والفردية، والعدالة الاجتماعية ومكافحة الفقر، والارتقاء بمكانة المرأة، والمحافظة على البيئة.

- مشاركة الجماعات والأفراد في صنع القرار المؤثر على مصالحهم ومستوى معيشتهم، بما يعني ذلك من إتاحة فرص الحوار وإيجاد آليات تفاعلية لنقل الخبرات وتبادل وجهات النظر، الأمر الذي يساهم في نشر المعرفة وتحفيز الثقة بالنفس وبالتالي تشجيع المشاركة في الشأن العام؛
- القدرات المؤسسية والفردية المطلوبة للقيام بالوظائف الاجتماعية، بما يعني ذلك من برامج لتبادل الخبرات وتوسيع أطر التنسيق وترويج معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والمراقبة والمساءلة والمحاسبة؛
- العدالة الاجتماعية والمساواة في فرص الحصول على الخدمات العامة وتوزيع العوائد والأصول بما يكفل دعم مكافحة الفقر، وما يعني ذلك من نشاطات لترويج نظم الحكم الرشيد وحكم القانون والديمقراطية، وكذلك تشجيع آليات الشفافية والمراقبة والمحاسبة؛
- الارتقاء بمكانة المرأة وتعزيز ظروف الاندماج الاجتماعي للفئات المعرضة، بما يعنيه ذلك من برامج اتصالية موجهة لتغيير النظرة المجحفة بحق المرأة وتشجيع مشاركتها على قدم المساواة مع الرجل في كافة أوجه النشاط الإنساني. والأمر ذاته ينطبق على الفئات المعرضة مثل الشباب والأشخاص ذوي الإعاقات وكبار السن؛
- المحافظة على البيئة وترشيد استخدام مواردها، وذلك من خلال برامج موجهة نحو التأثير في السلوك والأنماط الاستهلاكية، وتلك المعنية برفع الوعي والحث على ممارسات صديقة للبيئة.

٢- ٢ أنواع وسائل الاتصال الجماهيرية

- التلفزيون، ويعتبر أهم وأقوى وسائل الاتصال الجماهيرية لأنه يجمع بين الصوت والصورة والحركة. وترجع قوة تأثيره على المشاهدين إلى كونه يوصل الرسائل بوسائل وأساليب متنوعة، كما انه يصل إلى جمهور عريض يشمل الكبار والصغار والمتعلمين والأميين. وتتجلى الأهمية المتزايدة للتلفاز ليس باعتباره من أهم وسائل الإعلام الترفيهي فاعلية واجتذاباً للجمهور فقط، بل كونه يستطيع أن يؤدي دوراً تربوياً وتعليمياً وتثقيفياً على كافة المستويات العمرية والفكرية والمعيشية. وهذه الأهمية هي بسبب ما ينطوي عليه التلفاز من عناصر التشويق والجذب، من صوت وصورة ولون وحركة وحيوية. ونظراً للدور الهام للتلفاز في ترويج وإثارة اهتمام الرأي العام بقضايا التنمية الاجتماعية، مثل برامج تشجيع الحوار والمشاركة في الشأن العام، وبرامج تشجيع مبادرات التعاون والتنسيق، وبرامج مكافحة الفقر والارتقاء بمكانة المرأة والحفاظ على البيئة، فان هيئات التلفاز العربية مدعوة لزيادة بثها لهذه البرامج. وتكتسب هذه الدعوة أهمية قصوى في ظل «حقيقة غياب التنمية عن برامج الإعلام العربي وتطلعاته، إلا في حالات نادرة لا تغطي حاجة التنمية إلى الإعلام»؛

٢ دور الإعلام في إثارة الرأي العام بقضايا التنمية، الاسكوا، حزيران/يونيو ٢٠٠٩ (E/ESCWA/SDD/2009/Technical Paper.2)، ص. ١٩.

- الصحافة المكتوبة، وتشمل الصحف والمجلات والدوريات والمطبوعات والمنشورات، وتتميز بأن القارئ يسيطر على المواد التي بين يديه فيقرأ ما يريد ويستطيع الاحتفاظ به، كما يستطيع إن يراجع المعلومات والبيانات بالسرعة التي تناسبه، وفي الوقت الذي يريده. وتزداد المساحات المخصصة في الصحافة المكتوبة، كما تزداد الدوريات المتخصصة بقضايا التنمية أو بفئات اجتماعية مثل المرأة أو الشباب أو الأطفال. هذا بالإضافة إلى تزايد عدد التحقيقات ونشر نتائج استطلاعات الرأي بشأن قضايا البطالة ومكافحة الفقر والتهميش والمشاركة وغيرها؛
- الإذاعة، وهي وسيلة إعلامية وإخبارية لإيصال المعلومات وإثارة اهتمام الرأي العام بقضايا التنمية أو مشكلاتها. ومعظم الإذاعات العربية تبث برامج لها علاقة مباشرة، أو غير مباشرة، بتنمية المجتمع المحلي. والملفت للانتباه هو الحجم المتزايد لعدد البرامج الإذاعية ونوعيتها التي تتسم بطابع التفاعلية، من حيث تبادل الآراء والخبرات، بشأن مواضيع تنمية وإرشادات سلوكية، وغيرها من التوجهات ذات الصلة بالمسؤولية العامة؛
- الشبكات الإلكترونية، وشكلت هذه الشبكات أحد أبرز إنجازات ثورة المعلومات والإمكانات الهائلة لوسائلها المختلفة. وبطبيعة الحال، فإن انتشار الشبكات الإلكترونية في البلدان العربية يرتبط بمستويات التطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي، فضلاً عن تطور البنى التحتية المطلوبة، إضافة إلى العوامل المرتبطة بخيارات الدول وسياساتها العامة على هذا الصعيد. إلا أن الثابت، وبمعزل عن الفروقات والمعوقات، أن دور هذه الشبكات أخذ في التطور كواحدة من وسائل الاتصال الجماهيرية التي تحظى باهتمام متزايد في المرحلة الراهنة. ومن المرجح، أن هذا الدور منفتح على مزيد من الفعالية والانتشار في المرحلة المقبلة؛
- الفيديو والسينما، ويمكن اعتبار الفيديو وسيلة تثقيفية تستخدم في تغيير العادات والتأثير على سلوك الجماعات والأفراد وتعزيز اكتساب المهارات والخبرات. وتتميز هذه الوسيلة بالطابع الشخصي، خاصة إذا كان الشريط يصور الجماعات والأفراد في مواقع حياتهم اليومية، وحيث يمكنهم أن يروا أنفسهم وهم يشاركون في النقاش وإبداء الرأي، وذلك لغرض تدريبهم وتطوير مهاراتهم المختلفة. ومن ميزات الفيديو أنه وسيلة يمكن نقلها واستعمالها بسهولة في مختلف المجتمعات المحلية التي تتوفر فيها الكهرباء، أو بواسطة المحولات أو البطاريات، كما أن تكاليفها رخيصة. وكذلك، يمكن بواسطة السينما استعمال الأفلام لأغراض تعليمية وتثقيفية محضة، كما يمكن تضمين الأفلام رسائل تنمية بشكل غير مباشر، إلا أن تكاليف الإنتاج فيها عالية؛
- اللوحات الإعلانية الثابتة والمتحركة، وقد ظهر استخدام اللوحات الإعلانية على نطاق واسع بالتزامن مع ثورة المعلومات في مجالي الإعلان والدعاية، ربطاً بمجمل التطورات التي أحدثتها العولمة على هذا الصعيد. ويفيد استخدام هذه الوسيلة في توجيه الرأي العام نحو سلوك معين أو إثارة اهتمامه بشأن قضية اجتماعية.

تتصف وسائل الاتصال الجماهيرية بأنها من نمط الاتصال ذي الاتجاه الواحد، الذي يركز بصورة أساسية على نقل الأفكار والمعلومات والبيانات من دون تبادل أو تفاعل، ومن دون معرفة المرسل بردود فعل المتلقين المباشرة، وذلك باستثناء بعض البرامج والمبادرات الإعلامية ذات الطابع التفاعلي.

٣- نادي الاتصال

إن نادي الاتصال هو بمثابة صيغة تجمع بين استخدام وسائل الاتصال الجماهيرية والمناقشات الجماعية، بهدف التغلب على المشكلات الناتجة عن نقص التفاعل في البرامج الإعلامية وبتثها في مواعيد غير مناسبة. ويمكن أن تنشئ نادي الاتصال وتشرف عليه هيئات المراكز الاجتماعية، أو المراكز الإرشادية، أو غيرها، في المجتمع المحلي.

تتضمن برامج ومشاريع التنمية المحلية مواقف معقدة تستدعي، أحياناً، نوعاً من الاتصال، لا يقتصر على إبلاغ وجهات النظر وشرحها، بل يركز على تفاعل المعنيين بالرسالة، والتأكد من فهم مضمونها والاهتمام بها.

ففي هذا النادي تلتقي الجماعات والأفراد، في وقت معين، لسماع أو مشاهدة برنامج خاص يُسجل على أشرطة في نفس وقت بثه. وبعد ذلك، يناقش الحضور موضوع البرنامج، وهذا يوفر الاتصال في اتجاهين، ويتميز بكونه أدق لأنه يتيح فرصة استيضاح ما هو غامض في الرسالة التي تضمنها البرنامج. كذلك، يمكن إعادة عملية الاتصال هذه لمرات عديدة، وفي أوقات مختلفة، لضمان استفادة أكبر عدد من الجماعات والأفراد الذين يمكنهم استعارة هذه الأشرطة لفرض استخدامها في الأوقات المناسبة لهم أو لإعادة سماعها أو مشاهدتها.

خطوات إنشاء نادي الاتصال

- بحث مقترح إنشاء النادي مع اللجنة المحلية أو فريق العمل المحلي ومع القيادات المحلية، ثم مناقشة المقترح على نطاق واسع مع المؤسسات والجماعات والأفراد؛
- في حال تبني المقترح، تشكل لجنة نادي الاتصال التي تقوم بتسجيل البرامج وإعادة بثها، وقد يمتد عملها ليشمل تنظيم إعارة الأشرطة؛
- تأمين مذياع وتلفاز ومسجل وفيديو وكمبيوتر وشاشة عرض وأشرطة للاستعمال مع التوصيلات اللازمة؛
- حث أفراد المجتمع المحلي على تسجيل أسمائهم ليصبحوا أعضاء في نادي الاتصال؛
- تحديد مكان وأسلوب تسجيل البرامج وخرن الأشرطة، وأسلوب الإعارة، وإعداد خطة عمل بسيطة تظهر مكان وموعد ومدة اللقاءات الدورية لأعضاء النادي؛
- الاتفاق على أسلوب ومدة المناقشات التي تعقب عرض البرامج؛
- تدريب القيادات المحلية وأعضاء لجنة الاتصال على إدارة المناقشات وتسيير أعمال النادي.

ثانياً - تحفيز المجتمع المحلي

تقوم عملية التوعية ومبادرات التحفيز على الإقناع والاتصال، من خلال مختلف وسائل الاتصال المتاحة، وتؤديان إلى إدراك الجماعات والأفراد لغايات التنمية في تغيير أوضاعهم القائمة وتحسين نوعية حياتهم. ويفترض، في مجال التوعية، أن يسلط الضوء على أوضاع المجتمع المحلي بكافة مجالاته وتجنب اقتصرها على بيان الجانب الاقتصادي فقط. وكذلك، من المفيد تسليط الضوء على المشكلات الاجتماعية والإمكانيات المتاحة والقدرات المؤسسية والفردية المطلوبة لمواجهة هذه المشكلات. وفي مجال التحفيز، يسلط الضوء على أهمية المشاركة ضماناً لتحديد واقعي للمشكلات والإمكانيات، والبدائل الكفيلة بمواجهتها، وتسهيلاً لتوزيع المسؤوليات وضمان استدامة نتائج التنمية.

توجه عمليات التوعية والتحفيز والاستثارة إلى الجماعات والأفراد بشكل عام، مع التركيز على القيادات المحلية بشكل خاص لما لها من تأثير على تعزيز عملية المشاركة في البرامج والمشاريع التنموية. لذلك، من المفيد أن تستند الرسائل الموجهة إليها إلى معرفة جيدة بظروف المجتمع وبالعلاقات القائمة بين المؤسسات والجماعات والأفراد، مع تجنب أي ممارسات أو توجهات توهي بإقصاء أي جهة أو جماعة أو التمييز بينها.

تحتاج جهود توعية وتحفيز واستثارة الجماعات والأفراد إلى خبرات ومعارف ومهارات اتصالية، فضلاً عن المثابرة والمتابعة التي تحتاجها جهود تغيير المواقف والأحكام المسبقة المتعلقة بعملية التنمية. ويمكن القيام بحملة توعية وتحفيز من خلال وسائل الاتصال الجماهيرية، لكن وسائل الاتصال التقليدية هي الأكثر فعالية وسهولة في تحفيز الجماعات والأفراد ضمن المجتمع المحلي، وخاصة وسيلة الزيارات المنزلية.

إن تحفيز واستثارة وعي الجماعات والأفراد لتحسين أوضاعهم وأوضاع مجتمعاتهم، هي عملية مستدامة كعملية التنمية. كما أن استثارتهم تستند إلى وجود مشكلات اجتماعية يعانون من تأثيراتها ويمكن معالجتها انطلاقاً من توفر عوامل رئيسية، منها:

- تعزيز القدرات الذاتية للمؤسسات والجماعات والأفراد، بما يمكنهم من القيام بوظائفهم الاجتماعية على أكمل وجه؛
- اعتماد الأساليب والممارسات العلمية في تخطيط عملية التنمية وتنفيذ برامجها ومشاريعها وإدارة فعاليتها المختلفة وتنظيم أنشطتها؛
- تفعيل عملية المشاركة الشعبية وتطبيق آلياتها بصفقتها وسيلة التنمية وغايتها في آن واحد؛
- نشر المعرفة والوعي بقضايا التنمية، وذلك من خلال شبكات العمل وتبادل الخبرات، وغيرها من وسائل الاتصال والتفاعل؛
- تشجيع القادة المحليين في مبادراتهم للبحث على المشاركة والالتزام بالمسؤولية عن الشأن العام.

١- أهداف تحفيز الوعي

تتلخص أهداف تحفيز واستثارة وعي الجماعات والأفراد في إدراك ما يلي:

- التغيير والتحديث في التفكير وتطوير فهم ظروف المجتمع ومشكلاته ومعرفة إمكانياته واعتماد الأساليب العلمية في إدارة تدميته؛
- تأسيس المشاركة انطلاقاً من انتخاب مجموعة من الأفراد تعمل كرديف محلي في تنظيم الإمكانيات المتوفرة وتعبئة الجهود وإدارة عمليات تنسيق وتطوير برامج ومشاريع التنمية، وذلك ضماناً لتعزيز المهارات المكتسبة وتوظيفها في استدامة التنمية؛
- الاستفادة من توجيهات الخبراء ومشورة الفنيين الذين يتمتعون بالكفاءة والمعرفة الضرورية للمساعدة في حل المشكلات الاجتماعية؛
- تشجيع المبادرات الجديدة في أساليب التفكير والعمل، والتي قد تساهم في مواجهة تحديات التقدم والتغيير الاجتماعيين؛
- تطوير برامج التعليم والمعرفة واكتساب المهارات باعتبارها أساساً هامة في تحقيق عملية المشاركة وفي توفير الظروف لإدارة التنمية بصورة رشيدة.

٢- دور القادة في التحفيز

يلعب القادة المحليون دوراً هاماً في تحقيق أهداف التحفيز والتوعية لأنهم يستطيعون التأثير على الجماعات والأفراد وتوجيه سلوكهم ومعارفهم. وتختلف وظائف القادة المحليين في تحفيز واستثارة المجتمع المحلي باختلاف الأماكن التي يعملون فيها، ونوعية البرامج والمشاريع المقترحة. كما أن الوظائف التي تناط بالقائد تختلف باختلاف مؤهلاته وقدراته الشخصية، ونوع الجماعة التي يقودها. ولعل الدور الرئيسي للقائد هو أن يكون قدوة يمكن للجماعات والأفراد الاقتداء به والعمل بأسلوبه وأفكاره.

أهم وظائف القادة المحليين

- مساعدة الجماعات والأفراد في التعرف إلى المشكلات؛
- شرح ما سوف تقدمه برامج ومشاريع تنمية المجتمع المحلي؛
- دعوة الجماعات والأفراد إلى مناقشة البرامج والمشاريع وتقديم اقتراحات بشأنها؛
- بيان مسؤوليات الجماعات والأفراد وأدوارهم في البرامج والمشاريع المقترحة.

باء - خطة التوعية والتحفيز

يتطلب تصميم خطة توعية الجماعات والأفراد وتحفيزهم للمشاركة، مراعاة مجموعة عوامل ومراحل وعناصر، أهمها:

١- عوامل نشر الأفكار وتبنيها

تشارك عدة عوامل في تحديد سرعة عملية نشر فكرة أو وسيلة معينة من مصدرها الأصلي إلى متلقيها. ومن هذه العوامل ما هو مرتبط بالفكرة، كدرجة تعقدها ومدى الفائدة من تبنيها؛ ومنها ما هو مرتبط بصفات الجمهور المتلقي، أو المتبني، التي تؤثر على سرعة تبني هذه الأفكار؛ ومنها ما هو متعلق بمراحل تبني الأفكار الجديدة، وما هو متعلق بمصادر المعلومات والبيانات، وما هو متعلق أيضاً بالفترة الزمنية اللازمة لتبني الأفكار. وفي ما يأتي شرح مختصر لهذه العوامل:

- عوامل متصلة بطبيعة وصفات الفكرة
 - الميزة النسبية للفكرة أو مدى الفائدة جراء تبنيها؛
 - انسجام الفكرة مع القيم والتقاليد السائدة؛
 - سهولة فهم الفكرة واستيعاب مضمونها؛
 - إمكانية تطبيق الفكرة وملاءمتها للظروف المحلية؛
 - سهولة ظهور وملاحظة النتائج المترتبة على تبني الفكرة وقابلية انتقالها.

- عوامل متصلة بصفات المتلقي
 - المستوى العلمي وتأثيره في سرعة الاقتناع والاستجابة؛
 - الأعمار الفتية والمتوسطة بصفاتها الأكثر استعداداً لقبول الأفكار الجديدة؛
 - العضوية في المنظمات التي تساعد على تقبل الأفكار الجديدة؛
 - التخصص المهني الذي يساعد في تقبل أفكار جديدة متصلة بالمهنة؛
 - المكانة الاجتماعية للقادة المحليين التي تستثير استعدادهم لتبني الأساليب الحديثة التي تمكنهم من تعزيز مكانتهم؛
 - مرونة التفكير التي تترافق مع الانفتاح، وبالتالي، الاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة.

- عوامل متصلة بمراحل تبني الأفكار
 - تمر عملية تبني الأفكار والأساليب بسلسلة من المراحل المتعاقبة التي تعتمد كل منها على نتائج المراحل السابقة، وهذه المراحل، هي:
 - الانتباه للفكرة أو الوسيلة الجديدة، عن طريق السمع بها، أو القراءة عنها، أو مشاهدتها. وتتميز هذه المرحلة بالمعرفة المحدودة عن الفكرة والحاجة إلى المزيد من المعلومات والبيانات عنها؛
 - الاهتمام بالفكرة والرغبة في التعرف إلى مزاياها؛
 - تقويم الفكرة الجديدة لتقرير مدى صلاحيتها ومناسبتها؛
 - تجريب الفكرة على نطاق محدود، وعلى ضوء ذلك يتقرر تبنيها أو رفضها؛
 - تبني الفكرة والاستمرار في تطبيقها بناء على نجاح تجربتها والاقتناع بفائدتها.

- عوامل متصلة بمصادر المعلومات والبيانات
 - تلعب مصادر المعلومات والبيانات المتعلقة بالأفكار والأساليب الجديدة أدواراً مختلفة من حيث الأهمية النسبية لكل مرحلة من مراحل تبني الأفكار، وهذا ما يظهره الجدول رقم (١).

جدول رقم (١) . مصادر المعلومات والبيانات بحسب مراحل تبني الأفكار والأساليب الجديدة

مراحل تبني الأفكار	مصادر المعلومات والبيانات
الانتباه	وسائل الاتصال الجماهيرية، مثل: الصحف، الإذاعة، التلفاز، المطبوعات الإرشادية، اللوحات الإعلانية، والإنترنت
الاهتمام	وسائل الاتصال الجماهيرية، بالإضافة إلى المنظمات والجمعيات والتعاونيات والأصدقاء والمعارف والكتب أو الدوريات المتخصصة
التقويم	الأصدقاء والقادة المحليون
التجريب	الأهل، الأصدقاء، الجيران، المرشد والأختصاصي
التبني	خبرة الشخص المتبني، أو خبرة الجماعة ورضاهم وقناعتهم

- عوامل متصلة بالفترة الزمنية اللازمة يتباين موقف الجماعات أو الأفراد بالنسبة للفترة الزمنية اللازمة لتبنيهم الأفكار والأساليب الحديثة. فعدد قليل منهم يبادر إلى تبني الفكرة بعد فترة قصيرة جداً من ذيوها، ثم يُقدم عليها عدد أكبر خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، ولكن بدرجات متفاوتة من حيث مدى السبق الزمني. وفي النهاية يتقبل الفكرة عدد آخر بدرجات متفاوتة أيضاً، فيما يرفضها البعض رفضاً مطلقاً.

٢- مراحل خطة التحفيز وعناصرها

يُمهد تصميم خطة تحفيز المجتمع المحلي، بالإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما هي عملية تنمية المجتمع المحلي، وبماذا يتميز منهج تحقيقها؟
- ما هي التوجهات المستهدفة لتحفيز اهتمام المؤسسات والجماعات والأفراد؟
- ما هي المراحل التي يفترض أن تمر بها عملية التحفيز؟
- ما هي الأهداف الخاصة بكل مرحلة؟
- ما هو المدى الزمني المتوقع لتنفيذها؟
- كيف يمكن ترجمة هذه الأهداف إلى برامج عمل قابلة للتنفيذ؟
- كيف سترتب الأولويات، وعلى أي أساس؟
- ما هي الوسائل المناسبة التي يمكن توظيفها في الاتصال؟
- ما هي المواد التي يجب توفيرها؟

• كيف يُعدّ القادة المحليون إعداداً سليماً لتطوير مهاراتهم الاتصالية؟ وكيف يمكن تصميم برامج تدريبية ملائمة لهم؟ وما نوع هذه البرامج، وعدد المتدربين، والمواد التدريبية، والمهارات المطلوب تلمّتها، ومن يقوم بالتدريب؟

• هل يُحرز تقدم في التحفيز في الاتجاه الصحيح، وبالمعدل المرغوب؟

• ما هو حجم التحفيز والتوعية المحقق بحسب الإمكانيات والفرص المتاحة؟

• هل هناك وسائل بديلة للتحفيز يمكن تطبيقها؟

• ما مدى فاعلية التحفيز في مشاركة المؤسسات والجماعات والأفراد؟

وفي ضوء الإجابة عن هذه التساؤلات تتحدد عناصر خطة التحفيز على النحو الآتي:

• تحديد الأهداف وترتيب أولوياتها، على أن تتسم هذه الأهداف بالمرونة وقابلية التنفيذ والوضوح والدقة، وأن تحدد على أساس تحليل الموقف لمعرفة المدخلات الفعّالة للوسائل ومراعاة العوامل المؤثرة على كفاءة نقلها؛

• تحديد الفئات أو الجماعات المستهدفة طبقاً للأولويات، وكذلك، تحديد مستويات التغيير المطلوب في كل فئة أو جماعة؛

• تحديد النشاطات، وتوزيعها على جدول زمني وتحديد المسؤولين عن كل نشاط اتصالي؛

• تحديد الرسائل، من حيث المضمون والأسلوب المزمع اعتماده والأشكال الفنية للتقديم؛

• تحديد أساليب ووسائل الاتصال الملائمة التقليدية والجماهيرية، وذلك في ضوء الوسائل المتاحة والإمكانيات والموارد المتوفرة (المالية والفنية والبشرية)؛

• تحديد ميزانية الخطة، والموارد المطلوبة لتغطية أنشطتها؛

• تنفيذ الخطة؛

• متابعة الخطة وتقويمها.

أساليب متبعة للتحفيز

- استهداف المؤسسات والجماعات والأفراد كافة واعتماد التنوع في وسائل الاتصال وأساليبه؛
- التركيز على فئة أو جماعة معينة واعتماد بعض وسائل الاتصال المناسبة؛
- اختيار الوقت المناسب للقيام بالتحفيز؛
- تنفيذ التحفيز بالاشتراك مع جهات أخرى؛
- مشاركة أكبر عدد من المؤسسات والجماعات والأفراد في عملية التحفيز.

ثالثاً - الإعلام التنموي

يلعب الإعلام دوراً أساسياً في إثارة اهتمام الرأي العام بقضايا التنمية وتفعيل متابعة البرامج والمشاريع وحشد الطاقات الداعمة لها والمشاركة في تحقيق أهدافها وتقويم نتائجها وضمان استدامة إنجازاتها. وتلعب العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية دوراً رئيسياً في التأثير على الظروف التمكينية للإعلام وللجمهور المستهدف من الرسائل الإعلامية، ومدى تفاعله مع هذه الرسائل أو مشاركته فيها. وبما أن الإعلام التنموي ليس مجرد وسيلة لبث رسائل، وإنما هو ركيزة هامة في عملية التنمية، فإن تمكين مؤسسات الإعلام، وتمكين المؤسسات والجماعات والأفراد من التعامل مع وسائل الإعلام، هو تكامل ضروري، وغالباً ما يحصل هذا التكامل من خلال الأساليب الآتية:

- الإعلام الجماهيري، وخاصة الصحافة المطبوعة والإلكترونية أو البث التلفزيوني والإذاعي؛
- الإعلام المباشر، الصادر، مثلاً، عن المنظمات (جمعية التنمية المحلية أو الهيئات والمؤسسات المحلية)، ويجري من خلال اللقاءات أو منتديات الحوار أو المناقشات في المجالس المحلية أو البلدية.

إن أسلوب وسيلة عرض المواد الإعلامية، واختيار الوقت المناسب لذلك، هي عوامل هامة لنجاح الرسالة الإعلامية أو فشلها.

وبصورة عامة، فإن مجالات مساهمة الإعلام التنموي هي، الآتية:

- تعزيز الثقافة التنموية وإثارة اهتمام الرأي العام للمشاركة في قضايا التنمية؛
- ترويج قيم العدالة والمساواة وحكم القانون والديمقراطية، والحث على تبني معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة؛

- تعزيز الاتجاهات الإيجابية لقبول التغيير والتحديث اللذين تتطلبهما عملية التنمية؛
- إتاحة المعلومات والبيانات بشأن المشكلات الاجتماعية وأبعاد تأثيراتها؛
- التعريف بالإمكانيات والفرص المتاحة لمواجهة المشكلات الاجتماعية؛
- تحفيز المشاركة وترويج آليات التفاعل الاجتماعي مثل منتديات الحوار وشبكات نقل المعرفة؛
- إدماج أصحاب الشأن في عمليات تخطيط التنمية ومتابعة نتائجها وتقويم أدائها.

ألف - الإعلام والمجتمع المحلي

تتصف غالبية الرسائل الصادرة عن الإعلام الجماهيري بانعدام طابعها التفاعلي لأنها تلقينية وأحادية الاتجاه، ما يخلق افتراضاً مفاده أن الجمهور المستهدف سيقبل الرسائل كما وضعها المرسل. وهذا الافتراض يتجاهل حقيقة أن المجتمع له ثقافته الخاصة التي تستوجب مخاطبته انطلاقاً من مرتكزاتها وضرورة الانفتاح الإعلامي على مضامينها المحلية. وذلك، بالرغم من تزايد موقع وقدرات الإعلام الجماهيري على توجيه الرأي العام نتيجة الإمكانيات والتقنيات التي يمتلكها.

وبالرغم من المزايا العديدة للإعلام الجماهيري، فإن مؤسسات المجتمع المحلي وجماعاته وأفراده يواجهون صعوبات في إعداد الرسائل الإعلامية وعرضها من خلال الوسائل المناسبة. خاصة وأنه من المفترض أن ينتمي مرسل الرسالة الإعلامية ومستقبلها إلى ثقافة مشتركة حتى يستطيعا التفاهم بكفاءة عالية بشأن مضمونها. فإذا كان المتلقي قد فهم الرسالة المنقولة إليه، وإذا أتيحت له فرصة الاستجابة، فإن استجابته هذه ستفق، من حيث موضوعها والموقف الذي تبرزه، مع الرسالة الأصلية، وستفاعل معها. وقد يكون ضعف الطابع التفاعلي للرسالة الإعلامية التنموية التي يتسم بها الإعلام الجماهيري، دافعاً لعدم الاستناد الكامل إليه في عملية تنمية المجتمع المحلي والاتجاه للاعتماد أكثر على الإعلام التقليدي.

أهمية الإعلام الجماهيري في التنمية

- تصحيح المفاهيم عن مناهج تنمية المجتمع المحلي وإدارة عملياتها؛
- تقديم صورة عن أهداف التنمية وبرامجها ومشاريعها ونتائجها؛
- تشجيع المؤسسات والجماعات والأفراد على المشاركة في عملية التنمية؛
- إقناع المنظمات الدولية والجهات المانحة بجدوى برامج ومشاريع التنمية المحلية؛
- تعزيز فرص التعاون والتنسيق والتكامل والتشبيك بين المؤسسات والمنظمات؛
- تحفيز الرأي العام للضغط على صانعي القرار لوضع سياسات تنموية هادفة ومنسقة ومتكاملة.

باء - مراحل خطة الإعلام وعناصرها

تتضمن خطة الإعلام، كما تراها منظمة الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسف)، المراحل الآتية:

- تحديد السلوك المرغوب فيه والذي يُراد أن يروِّج له؛
- تحديد الفئة أو الجماعة المستهدفة، دون إغفال جماعات أخرى من شأن معتقداتها ومواقفها أن تؤثر على معتقدات وسلوك الجماعة المستهدفة؛
- تحديد المهارات اللازمة للسلوك الجديد، مثل إدارة برنامج تدريبي أو مشروع تنموي؛
- رصد معارف ومعتقدات الفئة أو الجماعة المستهدفة وسلوكها، وذلك بهدف اختيار الوسيلة والأسلوب المناسبين للاتصال، ولاحقاً استخدام هذه المعلومات والبيانات في تقييم نتائج خطة الإعلام؛
- معرفة نتائج التجارب السابقة لرسائل إعلامية مماثلة؛
- مسح المصادر الشائعة للمعلومات والبيانات التنموية للفئات المستهدفة، ما يساعد على تحديد مصادر معلوماتها وبياناتها التنموية الأكثر مصداقية وعلى معرفة مدى توافر وسائل الإعلام المختلفة وقنوات الاتصال الشخصي بين أفرادها؛
- اختيار وسائل الاتصال الأنسب للوصول إلى الفئة أو الجماعة المستهدفة والتأثير عليها، حيث يفضل تنويع الوسائل والمزج بينها؛
- تصميم الرسالة الإعلامية بصيغة مفهومة ومقبولة ومختصرة وإيجابية؛
- اختبار الرسالة الإعلامية ومراجعة مضمونها قبل إنتاجها وتوزيعها على نطاق واسع؛

- الحرص على مصداقية البرنامج الإعلامي لجهة توفير الخدمات أو المواد التي يعلن عنها؛
- قياس مدى تطبيق الفئة المستهدفة للسلوك المراد تطبيقه، عبر المعلومات والبيانات التي جُمعت خلال رصد المعارف والمعتقدات، وذلك بهدف المقارنة؛
- تكرار الرسائل وتعديلها لتلائم التغيير الإيجابي في المعارف والسلوك.

جيم - توزيع وسائل الإعلام المحلية

إن وسائل الإعلام المحلية هي تلك التي تقوم بإعدادها وإنتاجها هيئات محلية مثل اللجنة الإعلامية في المجتمع المحلي. وهي تتوقف على إمكانياتها المالية والبشرية والفنية، وحجم نشاطها، وعدد أعضائها، وحجم ومواصفات الجمهور الذي تتوجه إليه. كما ترتبط برؤيتها للوسائل والأساليب الأنسب لتحقيق أهدافها. وتتوزع هذه الوسائل الإعلامية على، الآتي:

- الصحف أو المجلات: أي المطبوعات الدورية المنتظمة الصدور تحت اسم واحد؛

مقترحات لتنظيم استخدام الصحف أو المجلات

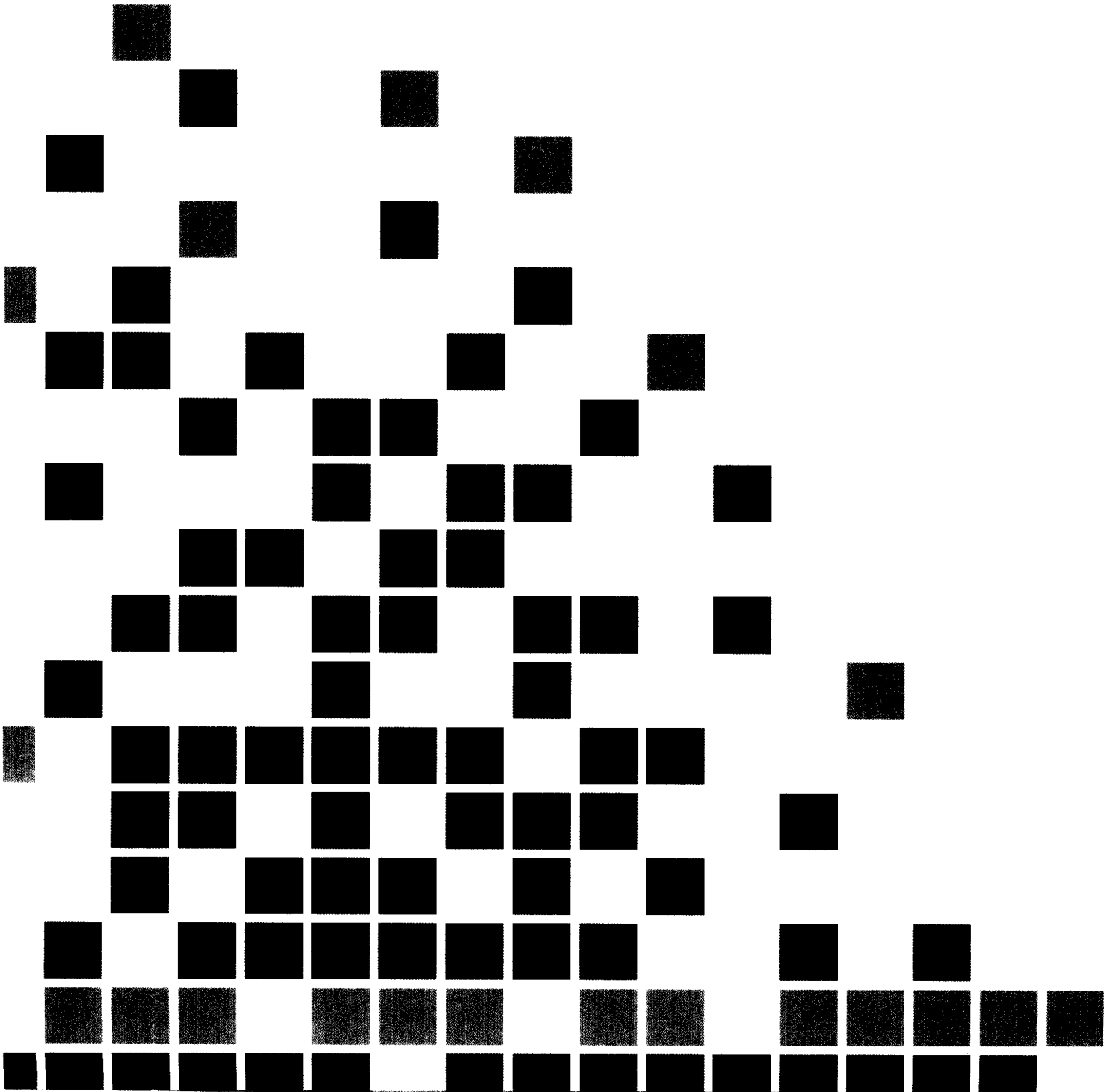
- القراء المستهدفون وخصائصهم، وعددهم؛
- الكمية التي ستطبع منها؛
- دورية الإصدار (أسبوعية، شهرية، فصلية)؛
- تحديد سياستها وتوجهاتها التحريرية؛
- اختيار الاسم المعبر عن الهدف الأساسي من إصدارها، وأن يكون سهل الحفظ والترداد؛
- أن يتماشى أسلوب تحرير المقالات والتحقيقات مع المستوى الثقافي لأفراد المجتمع المحلي؛
- اختيار أسلوب التوزيع، (توزيع مباشر أو من خلال البريد العادي أو الإلكتروني).

- النشرات: وتتضمن معلومات وبيانات تختار اللجنة نشرها عن البرامج والمشاريع التنموية الحالية والمستقبلية، أو عن قضية من القضايا التي تهم المجتمع المحلي. ومن المفيد أن ترسل هذه النشرات إلى وسائل الإعلام المختلفة، وقد تصدر بشكل دوري أو غير دوري، ربطاً بالضرورات وتوفير الإمكانيات المادية والفنية؛
- صحف الحائط: وتضم معلومات وبيانات عامة عن عملية تنمية المجتمع المحلي وتوضع في أماكن بارزة؛

- الجداول الزمنية: ومنها الرزنامة السنوية وجداول الحصص الدراسية التي تطبع وتوزع على الأفراد بهدف تذكيرهم بعملية تنمية المجتمع المحلي وأهدافها ونشاطاتها؛
- الملفات المصورة: وهي توثيق مصور لمختلف مراحل وإنجازات البرامج والمشاريع التنموية، وترفق بها تعليقات عامة تشرح معانيها؛
- الملصقات: وهي عبارة عن لوحات تهدف إلى توصيل فكرة معينة باستخدام الصور أو الرسوم فقط، أو الكلمة المكتوبة، أو أن تجمع بين الكلمة والصورة معاً. ويراعى في الملصق مكانه المناسب لجذب الاهتمام، وقصر الرسالة والقدرة على إثارة الاهتمام؛
- الكتيبات: وتجمع بعض الكتيبات التي تضم عدداً محدوداً من الصفحات، بين الكلمة والصورة، ويعتمد بعضها على الرسوم التوضيحية والكاريكاتور بجانب الكلمة. ويراعى في تحرير الكتيب سهولة الأسلوب، وتسلسل الأفكار وترابطها بشكل مشوق للقارئ؛
- المطويات: وهي عبارة عن ورقات مطبوعة على الوجهين ومطوية بشكل يسهل الاطلاع على محتواها، ولها أشكال مختلفة، وتستخدم المواد المصورة واللون؛
- البطاقات البريدية المصورة: وتعد بواسطة التقاط مجموعة من الصور لبرامج ومشاريع تنمية المجتمع المحلي وتحويلها إلى بطاقات ترسل بالمناسبات العامة إلى بعض المؤسسات والمنظمات والأفراد؛
- تنظيم المسابقات: حيث يطلب من أفراد المجتمع المحلي الإجابة عن تساؤلات تتضمنها المسابقة، وذلك بهدف اختبار مستويات معلوماتهم وثقافتهم بصدها. وغالباً ما تلجأ لجنة الإعلام في جمعية التنمية المحلية إلى تنظيم مثل هذه المسابقات التي توفر اتصالاً تفاعلياً مع الجماعات والأفراد؛
- إنتاج الأفلام القصيرة: ويمكن استخدامها لتسجيل عمليات برامج ومشاريع تنمية المجتمع المحلي. لكن ارتفاع كلفة هذه الأفلام تتطلب توفير الدعم والتمويل اللازمين؛
- المعارض: تتيح فرص الاشتراك في المعارض تقديم معلومات وبيانات وتفسيرات خاصة بالمعروضات، وبالتالي تعزيز ترويج الأفكار المستهدفة من المعارض؛
- دعوة الشخصيات: إن دعوة الشخصيات الرسمية، وغير الرسمية، لحضور بعض المناسبات والنشاطات، كافتتاح مشروع جديد، مثلاً، تعتبر من عمليات تنشيط الاتصال وتوطيد الصلات الشخصية الهادفة إلى التعريف بالبرامج والمشاريع التنموية ودعمها؛
- اللوحات الإعلانية: وتوضع في مواقع بارزة لإيصال رسالة معينة، أو للإعلان عن نشاط أو احتفال، أو للدلالة على موقع البرنامج أو المشروع التنموي، مثلاً: الجهة المنفذة، مدة البرنامج أو المشروع، الجهة الممولة، المشاركون؛
- الرسائل الإلكترونية والتلفونية السريعة: يتزايد الاهتمام بهذه الوسائل ويتسع نطاق استخدامها بصورة مطردة، وقد أصبحت مؤثرة في نقل الرسائل بسرعة وكفاءة.

الجزء الخامس

المشاركة الشعبية وتنظيم التنمية وأساليب تمويلها



الجزء الخامس: المشاركة الشعبية وتنظيم التنمية وأساليب تمويلها

٥	أولاً - المشاركة الشعبية
٦	ألف - التنمية بالمشاركة
٧	١ - عوامل تفعيل التنمية بالمشاركة
٨	٢ - أهداف التنمية بالمشاركة
٨	٣ - الظروف المؤثرة على التنمية بالمشاركة
٩	٤ - مستويات التنمية بالمشاركة
٩	٥ - خطوات استراتيجية التنمية بالمشاركة
١٠	٦ - مراحل التنمية بالمشاركة
١١	٧ - فوائد التنمية بالمشاركة
١١	باء - المشاركة في صياغة خطة تنمية المجتمع المحلي
١٣	ثانياً - تنظيم تنمية المجتمع المحلي
١٤	ألف - جمعية التنمية المحلية
١٥	١ - وظائف جمعية التنمية المحلية
١٥	٢ - مبادئ إدارة جمعية التنمية المحلية
١٧	باء - تأسيس جمعية التنمية المحلية
١٧	١ - خطوات تأسيس الجمعية
١٩	٢ - التنظيمات الداخلية في الجمعية ومسؤولياتها
١٩	٣ - إجراءات تسيير أعمال الجمعية
٢٢	ثالثاً - بناء القدرات: التأهيل والتدريب
٢٢	ألف - مراحل النشاط التدريبي
٢٣	١ - محاور النشاط التدريبي
٢٣	٢ - تصميم البرنامج التدريبي
٢٦	٣ - تسيير/تنظيم البرنامج التدريبي
٢٧	٤ - تنفيذ البرنامج التدريبي

- ٢٨ ٥ . تقويم التدريب
- ٢٩ بء . التدريب لتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية
- ٢٩ ١ . المبادئ الأساسية للتدريب
- ٢٩ ٢ . خصائص المتدربين كبار السن
- ٣٠ ٣ . التعلم بتكرار السلوك

رابعاً - التمويل والقروض

- ٣١ ألف . أساليب التمويل
- ٣٢ ١ . أساليب التمويل التقليدية
- ٣٣ ٢ . أساليب التمويل التجارية
- ٣٤ ٣ . أسلوب المعونة الخارجية
- ٣٤ بء . الصندوق الدوّار للقروض
- ٣٥ ١ . أهداف الإقراض
- ٣٥ ٢ . شروط الأهلية المطلوب توافرها لدى طالب القرض
- ٣٦ ٣ . الإجراءات التنظيمية لعمل الصندوق الدوّار
- ٣٦ ٤ . إدارة الصندوق الدوار
- ٣٧ ٥ . دور جمعية التنمية في الإقراض
- ٣٨ ٦ . أساليب الإقراض الممكنة

أولاً - المشاركة الشعبية

إن المشاركة الشعبية هي فعل جماعي موجه نحو إحداث تغييرات في المجتمع المحلي، يساهم الفرد فيه مع أفراد آخرين، أو جماعات أخرى، فيؤدي دوراً في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية لمجتمعه. وتتطلب المشاركة إتاحة الفرص وتوفير آليات الحوار والتعبير عن الرأي بشأن تحديد المشكلات الاجتماعية والأهداف التنموية.

ومن خلال المشاركة، تستطيع الجماعات والأفراد بلورة رؤيتهم وتبين مصالحهم وتنظيم أوضاعهم، وبالتالي، تقديم مساهمتهم الفاعلة في تحديد أهداف التنمية والعمل على تحقيقها وتقويم نتائجها. ومن الضروري أن تكون المشاركة شاملة لكافة أبعاد ومجالات التنمية، لا وقفاً على بعد أو مجال بعينه، وان تكون شاملة أيضاً للتفكير في برامجها ومشاريعها والتخطيط لها وتمويلها وإدارتها ومراقبتها وتقويم أدائها وتوزيع عوائدها. كذلك، تتطلب المشاركة مجموعة من الشروط، منها: ظروف تمكينية، وقدرات مؤسسية وفردية، وأطر تفاعلية، واستقرار سياسي، ونظم ديمقراطية، ولا مركزية إدارية وتنموية. كما تتطلب التوافق، والوعي، والمسؤولية، والتعاون، والتسامح، وقبول الآخر، خاصة عندما تتزايد حدة الانقسامات في المجتمع.

والمشاركة هي منهج في التفكير والسلوك والمسؤولية عن الشأن العام في المجتمع، وهي عملية تتيح لكل مؤسسة أو جماعة أو فرد الفرص المتساوية للمساهمة في صنع القرارات التي تؤثر عليهم. إذن، فعملية المشاركة هي مسؤولية عامة، كما أنها هدف للتنمية ووسيلة لتحقيقها في آن واحد. فهي، كهدف، تعكس مجتمعاً يتميز بالعدل والمساواة والديمقراطية، ويسمح لكل مؤسسة أو جماعة أو فرد بفرصة عادلة وبنصيب في الخدمات والموارد والعائدات المختلفة. وهي، كوسيلة، تتيح للمؤسسات والجماعات والأفراد التأثير على عمليات صنع القرار من خلال مشاركتهم في مختلف هياكل وآليات صنع القرار.

استناداً إلى كل ذلك، تتلخص نتائج المشاركة الشعبية بأنها:

- تنمي الشعور بالمسؤولية والاهتمام بالشأن العام؛
- تضمن توزيعاً أفضل وأكثر عدالة لنتائج التنمية؛
- تؤدي إلى اتخاذ قرارات ووضع خطط أكثر واقعية؛
- تسهل تنفيذ الخطط وتزيد سرعة إنجاز أهدافها؛
- تضمن تعبئة واستخداماً أفضل للإمكانات والفرص المتاحة؛
- تحقق التكامل في عمليات وأنشطة البرامج والمشاريع؛
- تخفف من الهدر والفساد.

يتطلب تحقيق المشاركة معرفة بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وفهماً لتكوين المجتمع وقدرة مؤسساته على القيام بوظائفها الاجتماعية. ويتطلب أيضاً اقتناعاً بأن التغيير ممكن التحقيق من خلال جهود الجماعة والفرد، خاصة تلك المنتظمة في مؤسسات أو أطر شفافة وديمقراطية، في التعبير عن حاجاتهم وتطلعاتهم. وبتعبير آخر، تتطلب المشاركة وعياً، ومسؤولية، وقدرات، ورغبة، ومهارات تنظيمية، وتتطلب بيئة ممكنة للممارسة.

ألف - التنمية بالمشاركة

إن تعبئة المجتمع المحلي، وتحفيز جماعته وأفراده للتعبير عن مصالحهم وتقويم احتياجاتهم وتحديد مشكلاتهم والمشاركة في تخطيط وتنفيذ عملية التنمية التي تستهدف مواجهة المشكلات وتحقيق المصالح، ليست من المسائل التلقائية. إنها مسائل شديدة الارتباط بالقدرات والظروف التمكينية للمشاركة، وطبيعة النظم والمعايير المعتمدة لدى مؤسسات المجتمع، والأطر التنظيمية والآليات المتيحة لفرص التفاعل والحوار.

عناصر التنمية بالمشاركة

- الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه الشأن العام؛
- توفر أسس التوافق بين مصالح الفاعلين الاجتماعيين وبين غايات برامج التنمية ومشاريعها؛
- توفر الاستقرار السياسي ونظم الاندماج الاجتماعي؛
- توفر الوعي والقناعة بجدوى المشاركة وبالقدرة على ممارستها؛
- توفر القدرات المؤسسية والفردية؛
- فعالية نظم اللامركزية الإدارية والتنموية التي تدعم المبادرات المحلية في التنمية؛
- رواج قيم وثقافة الديمقراطية التي تحكم علاقات المؤسسات والقوى الاجتماعية؛
- توفر المؤسسات والمنظمات التي تستطيع تأطير القوى الاجتماعية وتمثيل مصالحها؛
- اعتماد الحوار في تحديد المشكلات والإمكانيات المتاحة لمواجهتها.

ومن الأبعاد الرئيسية للتنمية بالمشاركة اعتماد التغيير والتطوير في أسلوب تشخيص احتياجات المجتمع المحلي ومشكلاته وإمكانياته، وفق منهج للتدخل من الأسفل إلى الأعلى. وهو منهج يتيح فرص المشاركة في عمليات التنمية، ويمكن القدرات المؤسسية والفردية لتعزيز هذه المشاركة وتفعيل أداء المؤسسات لوظائفها الاجتماعية.

يتطلب منهج التدخل من الأسفل إلى الأعلى ثقافة تموية داعمة وقدرات مؤسسية ومهارات كفاءة ونظم فاعلة. فيما يتطلب التدخل من الأعلى إلى الأسفل قيادات واعية ومؤمنة بالديمقراطية والمشاركة وتقاسم السلطة. وهذا ما يؤمن أسس تكامل هذين المنهجين.

١- عوامل تفعيل التنمية بالمشاركة

تتمثل أهم عوامل تفعيل التنمية بالمشاركة بالآتي:

- تبني رؤية تنموية: تؤكد على المبادئ والغايات العامة التي ينشدها المجتمع المحلي، وترتكز على التوجهات الأساسية والوسائل المناسبة من أجل تطبيقها؛
- تحديد أهداف التنمية: أي وضع أهداف واضحة لتنمية المجتمع المحلي يمكن تطبيقها ويسهل التوافق بشأنها، لأنها تتعامل مع المشكلات الاجتماعية الواقعية؛
- النظرة الشاملة: التي لا تركز على قطاع أو قضية أو فية اجتماعية بذاتها، بل تؤكد على تكامل مجالات التنمية بموجب ترابط ديناميكي لمكوناتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية؛
- الاهتمام بالبعد الفكري والإنساني: أي الاهتمام بدوافع الجماعات والأفراد وتطلعاتهم واتجاهاتهم وقيمهم ومشكلاتهم المعرفية، وعدم التركيز على الجانب المادي فقط؛
- الثقة بإمكانيات وقدرات الجماعات والأفراد: أي النظرة الإيجابية إلى القدرات الذاتية في العمل على تحسين مستويات المعيشة والتكيف مع مهام التحديث والتغيير؛
- الاهتمام بالمعايشة والتعلم من الخبرة: وذلك للاستفادة من التجارب والبناء على نتائجها؛
- التعامل مع قضايا حقيقية ذات أولوية: أي أن تكون المشكلات واقعية ومؤثرة على نطاق واسع وذات أولوية، وأن تكون الإمكانيات والفرص متاحة فعلياً؛
- الاستفادة من الخبرة الفنية: أي الاستفادة من المتخصصين والإطلاع على التجارب المشابهة، وذلك للتمكن من تفهم المشكلات والإمكانيات وتحليلها على ضوء الخبرة العلمية والعملية، وإيجاد البدائل والحلول المناسبة.

٢- أهداف التنمية بالمشاركة^١

تختلف أهداف تنمية المجتمع المحلي تبعاً لاختلاف المشكلات والإمكانيات والفرص المتاحة لمواجهةها. كما تختلف الأهداف تبعاً لاختلاف مناهج وأساليب تحديد المشكلات والإمكانيات والفرص المتاحة. إلا إن هناك مجموعة من الأهداف العامة ذات الطابع المشترك لدى عدد من برامج ومشاريع التنمية بالمشاركة وهي:

- زيادة درجة الانتماء للمجتمع المحلي والالتزام بقضايا تنميته؛
- إتاحة الظروف التمكينية أمام المؤسسات والجماعات والأفراد؛
- تكريس مسؤولية أصحاب الشأن عن اتخاذ القرار وحل المشكلات بصورة مباشرة؛
- تطوير آليات التفاعل والتكامل والتعاون والتشبيك بين المؤسسات والجماعات والأفراد؛
- تبني أساليب علمية وعملية في التعبير عن مصالح المؤسسات والجماعات والأفراد والدفاع عن حقوقهم؛
- تعزيز الممارسة الديمقراطية في تحديد المشكلات وأولوياتها ومناقشة أساليب ووسائل مواجهتها؛
- معرفة وإدراك مكونات المجتمع المحلي وثقافته التنموية؛
- إرساء قواعد الثقة بين المؤسسات والجماعات والأفراد؛
- التعرف إلى قيمة المشاركة الشعبية وأهميتها في تحقيق أهداف التنمية واستدامة نتائجها؛
- إصلاح الهياكل المؤسسية عبر معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة.

٣- الظروف المؤثرة على التنمية بالمشاركة^٢

ثمة علاقة وثيقة بين ظروف تكوين المجتمع وثقافته التنموية وبين التنمية بالمشاركة، وأبرز هذه الظروف المؤثرة على التنمية بالمشاركة، هي:

- بنية المجتمع وآليات تنظيم السلطة وممارسة الحكم ومعايير المساواة والعدالة الاجتماعية؛
- قدرة المؤسسات على القيام بوظائفها الاجتماعية في مجال الخدمات والأمن والاندماج الاجتماعيين؛

١ راجع دليل تعزيز المشاركة بين الحكومات ومنظمات المجتمع المدني في عمليات السياسات العامة. منشورات الاسكوا. ٢٠٠٩. الباب الثاني: «مقاربة التنمية بالمشاركة: التنمية المجتمعية». ص: ٤٠٣.

٢ المرجع السابق. الباب الثالث: إستدامة التنمية بالمشاركة: التنمية المجتمعية. ص: ١٢. والباب الرابع: منهج التدخل التنموي بالمشاركة. ص: ١٥.

- نظم الديمقراطية واللامركزية الإدارية والتنمية؛
- مستويات التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية؛
- الحوار الاجتماعي بين المؤسسات والجماعات والأفراد وفق الأسس الديمقراطية؛
- نوعية الموارد البشرية وظروف تمكينها؛
- الاستقرار السياسي وتوفير آليات التعامل مع النزاعات؛
- الإمكانيات والفرص المتاحة لتنمية المجتمع المحلي؛
- قيم وتقاليد وأعراف الثقافة المحلية لجهة الحق في الاختلاف والتنوع وقبول الآخر.

٤ - مستويات التنمية بالمشاركة

- الأفراد والجماعات: إثارة اهتمام الجماعات والأفراد بالشأن العام ودعم معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم الإيجابية، بالتركيز على دورهم في الهيئات التمثيلية مثل اللجان المحلية والمجالس وفرق العمل؛
- القيادات المحلية: تهيئة القادة من خلال تفهم دورهم والعمل على تطويره ليتلاءم مع متطلبات تنمية المجتمع المحلي؛
- المؤسسات: تعزيز قدراتها لاعتماد منهج المشاركة في تطوير رؤية تنمية وتحديد أهداف وأولويات مجالات التدخل التنموي، واعتماد معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة في تخطيط عمليات التنمية وتنفيذها وتقويم أدائها؛
- المجتمع المحلي: تطوير الثقافة التنموية، وتعزيز قدرة المجتمع ومؤسسات السلطة المحلية، وترويج معايير المساواة والعدالة الاجتماعية وسيادة حكم القانون، وتوفير الظروف التمكينية لمشاركة مختلف الشركاء الاجتماعيين في بلورة خطة تنميته، وتأمين التقاطع التفاعلي مع السياسات العامة على المستوى الوطني.

٥ - خطوات استراتيجية التنمية بالمشاركة

- تستند استراتيجية التنمية بالمشاركة إلى مجموعة خطوات متعاقبة، أهمها:
- جمع المعلومات والبيانات حول تكوين المجتمع المحلي وثقافته التنموية؛
- مناقشة نتائج جمع المعلومات والبيانات، والتعرف إلى آراء المؤسسات والجماعات والأفراد بشأن المشكلات، والإمكانيات والفرص المتاحة لمواجهتها؛

- تحديد الأهداف ومؤشرات الإنجاز؛
- اختيار المنهج التنموي الملائم لتحقيق الأهداف؛
- تعيين وسائل وأساليب تطبيق المنهج التنموي وتحقيق الأهداف؛
- متابعة عملية التنمية وتقييمها من حيث تحقق الأهداف وضمان استدامة النتائج.

٦ - مراحل التنمية بالمشاركة^٣

- على غرار استراتيجية التنمية بالمشاركة، فإن عملية التنمية بالمشاركة تمر بحد ذاتها بالمرحلة الآتية:
- تحديد وتقييم واقع المجتمع المحلي اجتماعياً واقتصادياً وسياسياً وثقافياً؛
 - إطلاق عملية التنمية بالمشاركة إستناداً إلى تكوين المجتمع وثقافته التنموية، وخاصة مدى استعداد مؤسساته وجماعته وأفراده لقبول التغيير والتحديث؛
 - بلورة خطة شاملة ومتكاملة للتدخل التنموي بالمشاركة؛
 - وضع خطة تنفيذ التدخل التنموي بالمشاركة وإخضاعها للمراجعة والتدقيق والتطوير المستمر؛
 - بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية، وخاصة من حيث المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية؛
 - تحديد وتنظيم جهود المؤسسات والجماعات والأفراد؛
 - متابعة القدرات المؤسسية والفردية في القيام بوظائفها الاجتماعية، وخاصة إدارة عمليات البرامج والمشاريع التنموية، وتوفير الخدمات العامة، واعتماد معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة؛
 - تقييم آثار التنمية بالمشاركة التي تظهر في الظروف التمكينية للمشاركة من حيث النظم والآليات والمعايير التي تعتمدها المؤسسات وتمارسها في علاقات تفاعلية مع الجماعات والأفراد.

٣ المرجع السابق. الباب الرابع. منهج التدخل التنموي بالمشاركة. ص: ٦٠٤.

٧ - فوائد التنمية بالمشاركة

أبرز فوائد التنمية بالمشاركة هي:

- تغييرات واقعية وملائمة نتيجة توافق الشركاء الاجتماعيين على أهداف خطة التنمية المحلية؛
- تجنب تفاقم النزاع من خلال فرص وآليات الحوار والتعبير عن الرأي والدفاع عن المصالح؛
- ممارسة الديمقراطية وترويج ثقافة المواطنة والمسؤولية عن الشأن العام؛
- دعم الإدارة المحلية من خلال معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة؛
- إتاحة فرص الاندماج الاجتماعي للقيات المهمشة أو المعرضة؛
- تطبيق منهج التدخل من «الأسفل إلى الأعلى» الذي يؤمن مشاركة الفاعلين الاجتماعيين، ويدعم نظم اللامركزية الإدارية والتنموية؛
- تطوير التفاعل بين أصحاب الشأن على مختلف المستويات وبناء علاقات الثقة في ما بينهم؛
- تفعيل الأداء من خلال التداخل بين التقنيات التي يقدمها الخبراء والمعرفة العملية لأصحاب الشأن؛
- بناء القدرات المؤسسية والفردية من خلال نشر المعرفة وتبادل الخبرات وصقل المهارات؛
- الاستجابة لحاجة متزايدة لدى الجماعات والأفراد في الاطلاع على المعلومات والتدخل في القرارات المؤثرة على مستوى المعيشة؛
- ترشيد استخدام الإمكانيات والفرص المتاحة وتقليص الإجراءات البيروقراطية.

باء - المشاركة في صياغة خطة تنمية المجتمع المحلي

بعد إنجاز تقرير المسح الشامل للمجتمع المحلي واقتراح خطة عامة لتنميته، تتركز عملية المشاركة على إتاحة فرص الحوار مع ممثلي مؤسسات المجتمع المحلي وجماعاته وقياداته، بهدف مراجعة نتائج المسح، والبحث في معطيات الخطة وفي جدوى البرامج والمشاريع التي تضمنتها، والتأكد من مراعاتها لمصالحهم وتطلعاتهم. ويتركز الحوار على تحديد المشكلات الأكثر إلحاحاً والإمكانيات المتاحة واختيار الأولويات من بين البرامج والمشاريع التي ترد في الخطة المقترحة. ويعول الكثير من الأهمية على نتائج هذا الحوار لأنها ترتبط بعمليات تنفيذ الخطة وإجراءاتها، وخاصة إجراءات بناء القدرات وتعبئة الموارد وإعداد دراسات جدوى المشاريع. وبطبيعة الحال، فإن مواضيع الحوار تتنوع بحسب تنوع قضايا التنمية وتعدد مجالاتها.

وعلى سبيل المثال، فإن مواضيع الحوار قبل تبني مشروع إنتاجي ضمن الخطة، كما يراها المركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية، هي كما يأتي:

- المواد الأولية/مدخلات الإنتاج
 - هل تتوفر المواد الأولية في الأسواق المحلية؟ ما مدى توفرها كمياً ونوعاً؟
 - هل تتوفر المدخلات الأخرى، مثل الكهرباء والماء والوقود؟

- هل كلفة المواد الأولية (الشراء والنقل) معقولة وضمن إمكانيات المشروع ؟ وهل يمكن الاعتماد على المُجهَّز بحيث إنه لن يسبب توقف الإنتاج أو رفع أسعار المنتج؟
- ما هي الكلفة التقديرية للمخزون اللازم من المواد الأولية ؟ وكيف يمول ذلك؟
- ما هي المجالات الأخرى لإستخدام المواد الأولية؟

● الإدارة والتنظيم

- كيف ينظم العمل في المشروع، من خلال تعاونية أو تنظيم آخر؟ وما عدد ونوع العاملين اللازمين؟
- كيف ستكون إدارة المشروع؟ ومن هي الجهات المسؤولة عن الإدارة؟ وما هي علاقة الفيات الفاعلة في المجتمع المحلي مع هذه الإدارة؟
- ما هي المنظمات التي قد توفر الدعم للمشروع ؟ وهل لديها الرغبة والقدرة على تقديم الدعم؟

● متطلبات الاستثمار

- ما هو حجم الاستثمار التقديري الأولي؟ كم يتضمن من رأس المال الثابت ومن رأس مال التشغيل؟ وما هو مصدر الحصول على رأس المال؟
- هل يتوفر رأس المال للجماعات أو للأفراد؟ وهل هناك فرق في شروط الإقراض؟
- ما هي شروط الإقراض؟ ما هو نوع القروض؟ وهل هناك فترة سماح؟
- ما هي نسبة الفائدة؟ وهل تختلف باختلاف مدة التسديد؟

● التسويق

- ما هي المنتجات الرائجة؟ ما هي تصاميمها؟ ما هو مصدرها؟ وهل من الممكن توفيرها فوراً؟ وبأي كمية ونوعية؟ وهل يمكن تسويقها؟
- ما هي منافذ تسويق وتوزيع المنتجات، وأين تقع؟ وما هو حجم الطلب المتوقع؟
- من هو الزبون/المشتري المستهدف؟ ما هي وسيلة وكلفة النقل إلى السوق؟
- ما هي السلع الرئيسية المنافسة؟ ومن هم المنتجون المنافسون؟ ما هو مصدر المنافسة؟

● الجدوى الاقتصادية والمالية والتدريبية

- هل يدرّ المشروع دخلاً إضافياً للمستفيدين؟ وإذا تم ذلك، كم ستكون الزيادة على الدخل الحالي؟
- ما هي الإحتياجات التدريبية للمشروع من مهارات وخبرات فنية وتنظيمية؟
- من هم المتدربون الواعدون؟ ما هي اهتماماتهم واستعداداتهم؟ وكيف يمكن التواصل معهم؟
- من هي الجهة التي ستقدم التدريب؟ ما هي التكاليف التقديرية؟ وهل تتوفر محلياً الوسائل والأدوات المناسبة للتدريب؟ وإذا تعذر ذلك، كيف يمكن توفيرها أو شراؤها؟

• قضايا أخرى

- هل يتطلب المشروع أي صيغ أو إجراءات قانونية؟ هل هناك حاجة إلى أي رخصة أو إجازة؟
- هل يتأثر المشروع بتقلبات المناخ؟ وهل له علاقة بمواسم إنتاج محددة؟
- هل هناك علاقة للمشروع مع مشاريع تنمية حالية أو مستقبلية ضمن المنطقة؟
- كيف يساعد المشروع في تنمية المجتمع المحلي، من خلال زيادة فرص العمل، أو غيرها؟
- ما هو الدعم المؤسسي والفني اللازم للمشروع؟ هل هو متوفر؟ وهل يمكن الاعتماد عليه؟
- هل تتوفر في منطقة المشروع خدمات حكومية ذات صلة بأهدافه، مثل: مراكز حرفية؟

ثانياً - تنظيم تنمية المجتمع المحلي

تتضمن إدارة عمليات تنمية المجتمع المحلي مجموعة من التشريعات والنظم والمعايير والآليات التي تُنظّم العلاقات والوظائف المجتمعية توجيهاً للكفاءة والعدالة والمساواة في عمليات التنمية وضمان استدامتها. فالمسؤولية عن إدارة عمليات التنمية لا تقتصر، وفق منهج التنمية بالمشاركة، على النظم الإدارية الحكومية، أو تلك التي تعتمد النظم والأساليب الفوقية. وطالما أن التنمية هي شأن عام، فمؤسسات المجتمع المحلي وجماعته وأفراده كافة هم مسؤولون عن هذه التنمية، وهم معنيون بالمشاركة في عمليات تخطيط برامجها ومشاريعها وتنفيذها وتقييم أدائها. لذلك، من الضروري إيلاء الاهتمام بتطوير القدرات المؤسسية والفردية لكي تتأمن مرتكزات المشاركة في إدارة عمليات التنمية.

يتيح منهج التدخل التنموي بالمشاركة فرصاً واسعة للحوار بشأن المشكلات والإمكانيات والفرص المتاحة لمواجهتها. ومثل هذه الفرص تشجع على المشاركة والدفاع عن المصالح والحقوق، وبالتالي تحفز الاهتمام بأطر تنظيم عملية المشاركة.

ويمكن أن يأخذ الإطار التنظيمي شكل مجلس أو لجنة أو جمعية تعاونية أو نقابة، وان يقوم على علاقات المشاركة أو التمثيل أو التنسيق أو التطوع، منفردة أو مشتركة. وبكافة الأحوال، فهو إطار مؤسسي، يستهدف المشاركة ويعتمد عليها ويعمل على تطويرها في الوقت عينه. ويقترب تنظيم إدارة عملية التنمية من المشاركة عندما يراعي:

- مكونات المجتمع وثقافته التنموية؛
- توافق الأهداف العامة للتنظيم مع غايات المؤسسات والجماعات والأفراد؛
- بناء وتطوير القدرات المؤسسية والفردية للقيام بالوظائف المجتمعية؛
- تبني المساواة والعدالة الاجتماعية في توفير الخدمات العامة؛

- إعتقاد مبادئ الديمقراطية وحكم القانون والمشاركة؛
- تبني معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة؛
- الحث على بناء شبكات المعرفة والتواصل والتنسيق وتبادل الخبرات وتطوير آليات المشاركة وأطر التفاعل والحوار الاجتماعيين.

غالباً ما يحتاج المجتمع المحلي إلى صيغة تنظيمية لإدارة عملية التنمية بحيث تستوعب المشاركة وتعمل على تفعيلها تحقيقاً لأهداف التنمية وضماناً لإستدامة نتائجها إعتتماداً على القدرات المؤسسية المحلية.

ألف - جمعية التنمية المحلية

إن إعتقاد التنمية على عملية المشاركة الشعبية كوسيلة في نهجها وتوجهاتها، وكهدف حيوي يراد تحقيقه لتنظيم مبادرات المجتمع المحلي وتعبئة قواه الذاتية باستمرار، يستوجب الانطلاق من مواقع محلية، مثل القيادات المحلية، وتشكيل اللجان وغيرها. كما يستوجب إيجاد أطر مؤسسية قادرة على توظيف جهود بناء القدرات وتمكين المجتمع المحلي من الإعتقاد على الذات في مختلف مجالات التنمية وأداء الدور الطبيعي في تطوير عملياتها وضمان إستمرار منجزاتها.

إن جمعية التنمية المحلية، قد تكون صيغة الإطار المؤسسي اللازم والقادر على تنظيم مبادرات المجتمع المحلي وبلورة احتياجاته المتجددة وتنسيق جهوده. وتشكل هذه الجمعية من خلال المشاركة الطوعية، ثم تسجل رسمياً لتصبح منظمة محلية ذات صفة اعتبارية وقانونية.

خطوات تمهيدية لإنشاء جمعية التنمية المحلية

- الإعداد للجمعية: استطلاع ضرورة إنشاء الجمعية وتحديد أغراضها وإطارها القانوني وخبرات الجماعات والأفراد في إدارتها؛
- وضع النظام الداخلي للجمعية: وهو ما يتناول دور الجمعية وأهدافها وأساليب عملها ومجالات نشاطها وعلاقات الأعضاء وتوزيع المسؤوليات، وغير ذلك من مسائل إدارية وفنية ومالية؛
- الحث على توسيع العضوية وزيادة المبادرات: ترويج رؤية الجمعية للتنمية وغاياتها، وتعميم الفائدة بأهميتها في تخطيط برامج التنمية ومشاريعها، وإثارة الإهتمام بدورها كمنبر للحوار والتفاعل الاجتماعيين بشأن المشكلات والإمكانيات والمصالح.

١- وظائف جمعية التنمية المحلية

يؤدي نجاح جمعية التنمية المحلية في تحقيق أهدافها إلى إظهار مزايا عملية المشاركة باعتبارها محور عملها ومبرر وجودها. وبدون تحقيق وتطوير آليات مناسبة للمشاركة، سوف تعزف جماعات المجتمع وأفرادها عن دعم الجمعية والعمل في إطارها، فضلاً عما يمكن أن يتولد لديهم من قناعة بعدم جدواها، وهذه من أخطر المسائل التي يجب تفاديها بين أوساطهم. في المقابل، إن نجاح الجمعية وتقدمها يتوقف كثيراً على فعالية دورها وكفاءة إدارتها ومدى قناعتها وتطبيقها للديمقراطية والمشاركة على أوسع نطاق ممكن في تسيير مجمل برامجها ومشاريعها.

وظائف جمعية التنمية المحلية

- تختلف وظائف جمعية التنمية المحلية بصفقتها إطاراً مؤسسياً لإدارة عملية التنمية وذلك بحسب قدرة المجتمع ومكونات بنيته وثقافته التنموية، وبصورة عامة تتركز هذه الوظائف على:
- التعرف إلى مكونات المجتمع والتفاعل المستمر مع ثقافته التنموية؛
 - توثيق الصلة مع المؤسسات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والجماعات والقادة المحليين والأفراد؛
 - تكوين قاعدة معلومات وبيانات حول المشكلات الاجتماعية والإمكانات والفرص المتاحة لمواجهةها؛
 - ربط المعرفة بالمشكلات والإمكانات مع خطط التنمية وما ينبثق عنها من برامج ومشاريع؛
 - تعزيز قدرات المؤسسات والجماعات والأفراد لتحقيق وظائفهم المجتمعية؛
 - توفير وسائل الدعم الفني والمادي لنشاطات التنمية، مع المحافظة على إستقلالية الجمعية؛
 - التنسيق والتشبيك مع مختلف أصحاب الشأن لتعزيز عناصر التكامل في تخطيط التنمية وترشيد إدارة مواردها؛
 - توفير آليات المشاركة في تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية ومتابعتها وتقييم نتائجها وضمان إستدامة إنجازاتها؛
 - ترويج المعرفة ودعم ثقافة الحوار وقبول الرأي الآخر؛
 - توزيع المسؤوليات والعوائد بعدل وتطبيق معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة.

٢- مبادئ إدارة جمعية التنمية المحلية

إن إدارة البرامج أو المشاريع التنموية تلعب دوراً فعالاً في توفير شروط نجاح هذه البرامج أو المشاريع في تحقيق أهدافها. وهذا الأمر يرتب على جمعية التنمية الالتزام بمجموعة من المبادئ التي ترشد إدارتها لعملية التنمية، وأبرزها:

مبادئ إدارة جمعية التنمية

- حق مشاركة الجماعات والأفراد في الحوار وصنع القرار بشأن كافة المسائل ذات الصلة بإنشاء الجمعية ونظامها الأساسي ودورها وأهدافها وآليات عملها ومواردها؛
- حق الجماعات والأفراد بممارسة الرقابة والمساءلة والمحاسبة، سواء بالنسبة للنشاطات أو بالنسبة لأعضاء الهيئة الإدارية واللجان المتخصصة؛
- حق جميع الأفراد بانتخاب الهيئات، وحق كل فرد في أن يكون ناخباً ومنتخباً؛
- الالتزام بأهداف خطط التنمية وتنسيق تنفيذها ومتابعتها وتقويم إنجازاتها؛
- الديمقراطية والانفتاح والمرونة وقبول الرأي الآخر في علاقات التفاعل والتعاون والتنسيق؛
- الكفاءة والنزاهة والشفافية في ممارسة المهام وتوزيع المسؤوليات.

وغالباً ما تلجأ جمعية التنمية المحلية إلى تشكيل لجان متخصصة للعمل في مجالات تنمية المجتمع المحلي المختلفة. وتتألف هذه اللجان من أفراد يتمتعون بالكفاءة والنزاهة والرغبة في التطوع والاهتمام بالشأن العام. ولكل لجنة خططها التي تركز على تحديد المشكلات والإمكانيات والفرص المتاحة واقتراح البرامج والمشاريع الموجهة لمعالجة هذه المشكلات وتوظيف الإمكانيات والفرص. وبما أن هذه اللجان هي امتداد لجمعية التنمية المحلية، فهي ترفع توصياتها واقتراحاتها إلى الجمعية في كثير من شؤونها، وخاصة في شؤون الاتصال الخارجي والتمويل والتنسيق. وقد تكون اللجان دائمة وعملاتها مستمرة، أو قد تكون مؤقتة بهدف تنفيذ برنامج أو مشروع ما وتنتهي وظيفتها بانتهائه. وقد تتوزع هذه اللجان لتغطية مجالات متعددة، مثل: المجال الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي والبيئي. (راجع الشكل رقم (١) ص. ٢١).

عوامل نجاح اللجان في وظائفها

- وضوح أهداف ومسؤوليات اللجان لدى أعضائها ولدى الجهات المعنية بعملها؛
- كفاءة ونزاهة إدارتها وشفافيتها وخضوعها للرقابة والمساءلة والمحاسبة؛
- التزام أعضائها واهتمامهم باختصاصها وقدرتهم على المشاركة في مسؤولياتها؛
- مرونة عقد اجتماعاتها من حيث المكان والزمان.

١ - خطوات تأسيس الجمعية

عند تأسيس جمعية التنمية المحلية، تراعى الأمور الآتية:

- الحاجة إلى إنشاء جمعية: وخاصة في ضوء ما توفره من فرص وآليات لمواجهة المشكلات الاجتماعية وتعزيز الاستفادة من الخدمات العامة، وتوظيف الإمكانيات المتاحة، وتمكين المشاركة؛
- تحديد نوع الجمعية: وتعيين أهدافها بناءً على طبيعة وحجم المشكلات والإمكانيات المتاحة والخدمات المطلوبة؛
- التعريف بالجمعية: وذلك من خلال ترويج رؤية الجمعية وأهدافها وآليات عملها ودورها المرتقب؛
- موارد الجمعية: وتغطي مصادر تمويل الجمعية وحجم إيراداتها المحتملة من المساعدات والمعونات والهبات والتبرعات، وإيرادات المشاريع، بالإضافة إلى القروض والودائع؛
- تعيين الأوقات المناسبة: وذلك بالنسبة لإطلاق حملة التعريف بالجمعية، وتسجيل الأعضاء، وتنظيم الانتخابات، ومراعاة المدة التي تستغرقها الإجراءات القانونية؛
- دعم إدارة الجمعية: وذلك من خلال تشجيع الخبرات والكفاءات وحث القيادات المحلية، وغيرهم من أصحاب الشأن، على تحمل المسؤوليات الإدارية في الجمعية، والترشح للانتخابات حسب الأنظمة والقوانين المرعية، والاستفادة من التدريب على أنواع المسؤوليات المختلفة؛
- عقد تأسيس الجمعية: تؤسس الجمعية من أفراد يتفقون في ما بينهم ويوقعون عقداً لهذا الغرض، على أن يتضمن عقد التأسيس اسم الجمعية ومنطقة عملها والغرض من تأسيسها وأسماء المؤسسين. ويقدم المؤسسون المستندات القانونية المطلوبة مع العقد ضمن ملف مرفق بطلب الموافقة عليه إلى الجهات المختصة مشفوعاً بالمبررات الاجتماعية والاقتصادية. وفي حال قبول الطلب، يرخص للجمعية فتكتسب عندها الصفة القانونية.

خطوات تأسيس الجمعية

تتنوع خطوات تأسيس الجمعية تبعاً للأنظمة السياسية والقانونية والإجراءات الإدارية الخاصة بكل دولة، إلا أنها يمكن أن تتقاطع عند النقاط العامة الآتية:

- انتخاب اللجنة التحضيرية: يجتمع المؤسسون لانتخاب لجنة من بينهم تسمى اللجنة التأسيسية وتضم الرئيس وأمين الصندوق والسكرتير؛
- تقديم طلب التأسيس: يقدم إلى الجهات المعنية طلب لتأسيس الجمعية ومعه عقد التأسيس الابتدائي والنظام الداخلي النموذجي اللذان يخضعان لأحكام القانون؛
- المصادقة على العقد والنظام: تدعو اللجنة مجموع المؤسسين إلى اجتماع لاستيفاء المعلومات والبيانات اللازمة لعقد التأسيس والنظام الداخلي، وهي:
 - الأعمال التي تزاولها الجمعية وقواعد العمل فيها؛
 - منطقة عمل الجمعية ومقرها؛
 - شروط قبول الأعضاء وواجباتهم وشروط انسحابهم أو فقدانهم العضوية؛
 - الأساليب الحاسوبية والإدارية وطريقة تحضير الحساب الختامي؛
 - غير ذلك من المعلومات والبيانات التي يلزم القانون ذكرها.

• التصرف بأموال الجمعية

- تودع الأموال في مصرف وتُخطر الجهة الحكومية/الإدارية المختصة برقم الحساب؛
- لا يحتفظ برصيد نقدي يزيد على ضعف المصروفات السنوية؛
- يجري الصرف من الأموال بموجب قرار تتخذه الهيئة الإدارية، ولا يدفع أي مبلغ إلا بموجب أمر دفع موقَّع من الرئيس وأمين الصندوق أو المحاسب ومبينة فيه أوجه الصرف؛
- لا يجري الصرف من الأموال إلا لتحقيق الأغراض والأهداف المنصوص عليها؛
- يُحتفظ في مقر الجمعية بالسجلات الرسمية وبالسجلات المحاسبية التي تثبت الإيرادات والمصروفات كافة.

- تشغيل الجمعية: بمجرد أن تتأسس الجمعية وتصبح قانونية، يصبح لها الحق في مباشرة نشاطها وعملها. ويتوجب عليها:
 - دعوة الجمعية العمومية إلى الانعقاد لانتخاب الهيئة الإدارية عن طريق الاقتراع. وبعد انتهاء الاجتماع والمصادقة على قراراته، يعقد الاجتماع الأول للهيئة الإدارية لتوزيع المسؤوليات بين أعضائها ومباشرة العمل؛

■ إكمال إجراءات ومستلزمات التشغيل: وقد تشمل هذه الإجراءات والمستلزمات مسائل عديدة، منها: اختيار مقر الجمعية، وتوفير الأثاث والتجهيزات، وتحديد مواعيد الاجتماعات، وإبلاغ الجهات التي ستتعامل معها الجمعية (مثل المصارف والإدارات والهيئات الاستشارية)، ثم البدء بتنفيذ البرنامج السنوي.

٢- التنظيمات الداخلية في الجمعية ومسؤولياتها

- الهيئة العامة: هي السلطة العليا في الجمعية، وتتكون من جميع الأعضاء العاملين، وتلتئم، مبدئياً، مرة كل عام، في إطار دورتها العادية، ويرفق بطلب الدعوة جدول أعمال محدد، وتخضع إدارة اجتماعات الهيئة إلى قواعد إجرائية يحددها النظام الداخلي، الذي يحدد أيضاً إمكانية وشروط التأمها بصورة استثنائية؛
- الهيئة الإدارية: تتولى مسؤولية قيادة العمل في الجمعية وتتكون من عدد محدد يتراوح غالباً بين ٥ و ١٥ عضواً تنتخبهم الهيئة العامة من بين أعضائها، وتحدد مدة العضوية وطريقة الانتخاب وشروط الاستمرار أو التجديد. وتنتخب الهيئة في أول اجتماع لها (برئاسة العضو الأكبر سناً) رئيساً ونائباً للرئيس وأميناً للسر وأميناً للصندوق ومحاسباً وعضوين مراقبين، يشكلون مكتب الهيئة. كما تحدد دورية اجتماعاتها وكل ما يتعلق بتنظيم عملها الداخلي؛
- الهيئة الاستشارية: وتتألف من ممثلي جميع المؤسسات الرسمية والهيئات التعاونية ومنظمات المجتمع المدني في منطقة المجتمع المحلي، ويكون دورها استشارياً وتنسيقياً؛
- اللجان: تشكل الهيئة الإدارية عدداً من اللجان الفنية المتخصصة التي يمكن أن ينضم إليها أعضاء من الهيئة العامة، أو خبراء في مجال النشاط. كما تفوض إلى لجنة تنفيذية (تشكل من بين أعضائها فقط) إدارة شؤون العمل اليومي بين دورات انعقاد الهيئة الإدارية، وتعرض قراراتها على الهيئة للتصديق. وتكون مهمة هذه اللجان تكميلية أو مساعدة للهيئة الإدارية، وتدعم نشاطات الجمعية وتوجهات العمل فيها.

٣- إجراءات تسيير أعمال الجمعية

- التحضير للاجتماعات
تُعدّ لوائح تحتوي على جداول زمنية لعقد الاجتماعات، سواء للهيئة العامة واجتماعها السنوي أو للهيئة الإدارية واجتماعاتها الشهرية، أو غيرها من مواعيد، وكذلك اجتماعات اللجان الدائمة إذا كانت دورية؛

كيفية الإعداد للاجتماع

- تحديد أهداف الاجتماع وجدول أعماله والمشاركين فيه؛
- إقرار وقائع الجلسة السابقة وما نُفذ من توصيات وقرارات؛
- توفير المعلومات والبيانات حول المواضيع المعروضة للنقاش؛
- اقتراح حلول المشكلات مع البدائل؛
- تسجيل الوقائع في محضر رسمي أو ملف خاص.

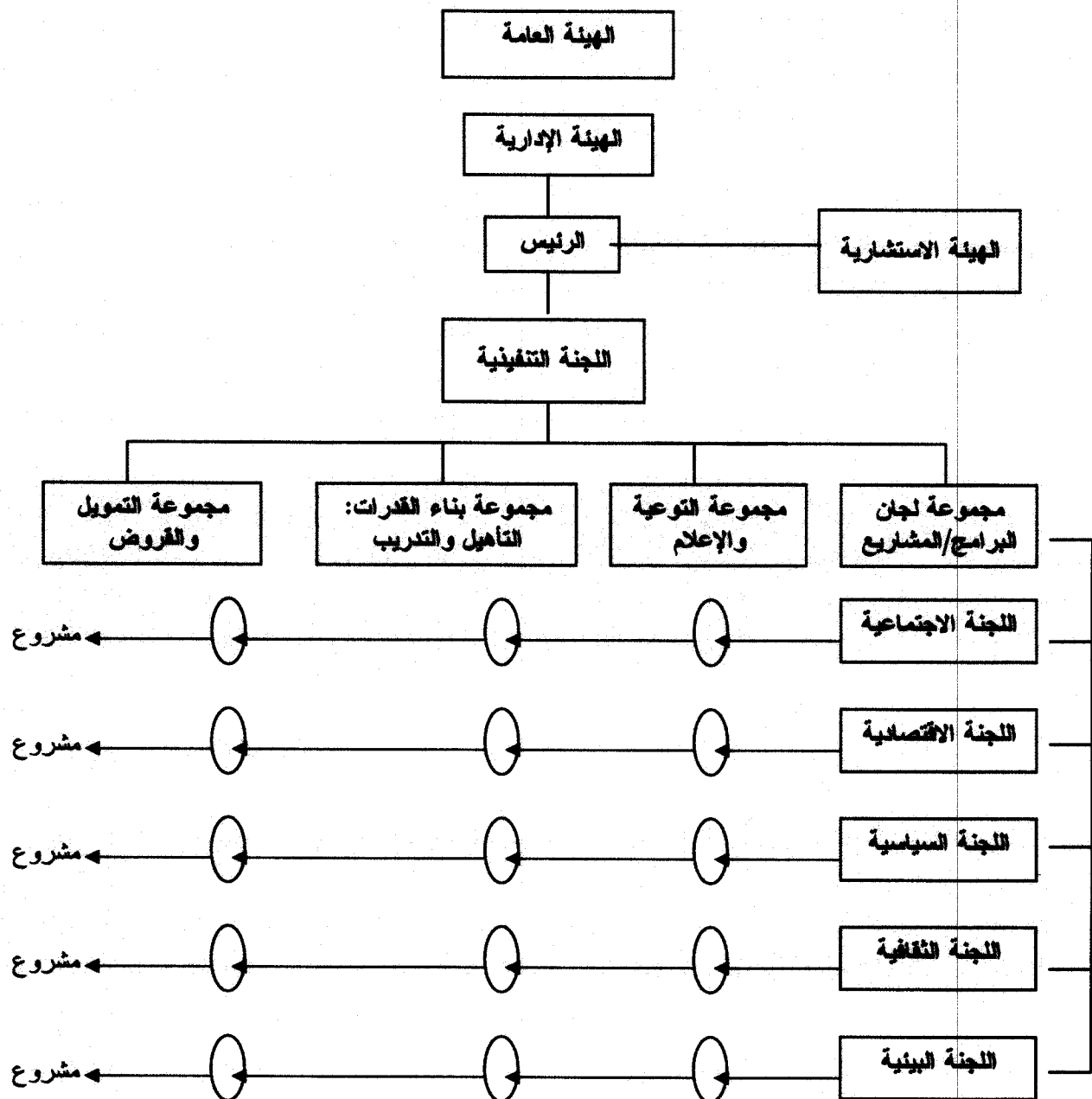
• نظم التسجيل

لا بد من توفر نظم معينة للتسجيل في الجمعية، مثل:

- السجلات المالية: وتحتوي على الإيرادات، المصروفات، حركة الصندوق، السلفة الدائمة أو الطارئة، العضوية والاشتراكات، المواد الثابتة أو المنقولة؛
- السجلات الإدارية: وتحتوي على محاضر اجتماعات الهيئة العامة، والهيئة الإدارية، واللجان، والهيئة الاستشارية، كما تحتوي على سجلات وملفات الأعضاء العاملين؛
- سجلات النشاطات: وتحتوي على ملفات خاصة بخطة العمل والجدول الزمنية، سجلات اجتماعات اللجان المتخصصة، التقارير الدورية عن البرامج والمشاريع.

وترتبط نظم التسجيل، عادة، بنظم المعلومات والبيانات وكيفية حفظها وتطويرها. ويتطلب ذلك تبني الأساليب والتقنيات الحديثة الممكنة والتي تسهل حفظ هذه المعلومات والبيانات وتحديثها وتداولها، واستخدامها في اتخاذ القرارات وإعداد خطط البرامج والمشاريع ومتابعة تنفيذها وتقييم أدائها.

الشكل رقم (١) مقترح الهيكل التنظيمي لجمعية التنمية المحلية



ثالثاً - بناء القدرات: التأهيل والتدريب

يرتبط منهج التدخل التنموي بالمشاركة بقدرة المؤسسات والجماعات والأفراد على القيام بوظائفهم الاجتماعية، وخاصة وظائف المشاركة في عمليات التنمية. وفي هذا السياق، يؤدي التأهيل والتدريب دوراً هاماً في تعزيز قدرة المؤسسات والجماعات والأفراد. فالتدريب هو جهد منظم ومخطط وموجه لغرض تعزيز المعارف والمهارات والاتجاهات في مختلف المجالات التنموية. والتدريب هو ركيزة أساسية في إدارة عمليات التنمية التي تتطلب موارد بشرية مؤهلة. وهو أيضاً عامل هام في دعم الثقافة التنموية والتأثير على النظم والمعايير والقيم التي تعتمدها المؤسسات والجماعات. وينجح التدريب عندما يوظف المشاركة الحقيقية ويسمح بممارستها، وذلك من خلال زيادة الوعي والثقة بالقدرات الذاتية على إحداث التغيير والتحكم في وتأثره واتجاهاته.

إن برامج التدريب التي تستهدف منهج التنمية بالمشاركة لا تتعامل مع المتدربين بصفاتهم مجرد مستجيبين سلبيين لمساهمة خارجية المنشأ، بل انهم يضطلعون بدور فعال في تحليل تلك المساهمة وتقويمها. كما أن المدرب ليس متعهداً يتولى تقديم الحلول الجاهزة، بل إن دوره يتمثل في تشجيع التفاعل والمساعدة لتيسير اكتشاف الحلول وتثبيت نتائج الحوار. وينبغي أن يكون الهدف من جميع العمليات التدريبية التي تنفذ في إطار خطة تنمية المجتمع المحلي هو تيسير هذا النوع من التدريب.

يدور جدل واسع النطاق بشأن أهمية بناء القدرات وجدوى برامج التدريب والتأهيل ومدى الرهان على دور الموارد البشرية في إدارة عملية التنمية. ومن المؤكد أن القدرات المؤسسية والفردية تؤدي دوراً هاماً وأساسياً لتحقيق الوظائف الاجتماعية في كافة مجالات التنمية من حيث وضع أهدافها وإدارة عملياتها بكفاءة ونزاهة. كما تؤدي دوراً هاماً في ما تعتمده هذه المؤسسات من أنظمة ومعايير وقيم لضمان عدالة التنمية واستدامتها.

ألف - مراحل النشاط التدريبي

يبدأ النشاط التدريبي بتوضيح مفهوم التدريب والمحاور الأساسية لتأثير نتائجه، ثم ينتقل إلى تصميم البرامج المناسبة استناداً إلى المعلومات والبيانات الواردة في تقرير المسح الشامل. وهي المعلومات والبيانات التي تفيد في اختيار الفية المستهدفة، وتحديد مواصفاتها وخصائصها ومجالات عملها وإهتماماتها. يلي ذلك تركيز النشاط التدريبي على تحديد أهداف التدريب ومحتوى برامجه وأساليبه، ثم تنظيم هذه البرامج أو تنسيق فعاليتها، ثم تنفيذها ومتابعتها وتقويم نتائجها.

١- محاور النشاط التدريبي^٤

تركز محاور النشاط التدريبي من حيث تأثيرات نتائجه على الجوانب الآتية:

- التأثير في المعرفة: أي إحداث تغيير في كمية ونوعية معلومات وبيانات الجماعات والأفراد التي من شأنها أن تؤثر إيجابياً على مستوى وعيهم وخبراتهم وإهتماماتهم؛
- التأثير في المهارات: أي تطوير كفاءة الأداء لدى المؤسسات والجماعات والأفراد التي تؤثر إيجابياً على فاعلية أدوارهم ووظائفهم وإنتاجيتهم، بحيث ينعكس هذا التأثير الإيجابي على حياتهم وعلى البرامج والمشاريع التنموية وعلى المجتمع المحلي الذي ينتمون إليه؛
- التأثير في الاتجاهات: أي إحداث تغيير إيجابي في مواقف وقناعات وسلوك الجماعات والأفراد، وفي نظم ومعايير وقيم المؤسسات وخاصة تلك المعنية بالعدالة والديمقراطية والمساواة والكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة.

٢- تصميم البرنامج التدريبي

- تحديد الاحتياجات: يعتمد نجاح التدريب، إلى حد بعيد، على التصميم المُحكم والدقيق للبرنامج التدريبي وقدرته على تلبية الاحتياجات التدريبية. فتحديد الاحتياجات يجعل النشاط التدريبي هادفاً وذا معنى للمدربين وللمتدربين، كما يجعله واقعياً. وغالباً ما يتم تحديد الاحتياجات التدريبية ضمن عملية المسح الشامل التي يُضطلع بها لمعرفة وتحليل بنية المجتمع المحلي وحصر المشكلات التي يعاني منها، أو إستناداً إلى مراجعة خطة تنمية المجتمع المحلي. وبعد تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم تعيين الفئات المستهدفة بموجب قوائم بكل منها تشمل النوع الاجتماعي والعمر والمستوى التعليمي والمهني والخبرات والاهتمامات. ويمكن أيضاً تصنيف الاحتياجات التدريبية بحسب المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والبيئية، أو بحسب أي مجالات أخرى تضمنها الجزء الأول من الدليل؛
- تحديد الأهداف: تستند أهداف برامج التدريب إلى تلبية احتياجات محددة أو بناء القدرات لمواجهة مشكلات متصلة بوظائف المؤسسات والجماعات والأفراد. وغني عن القول أنه من الأهمية بمكان أن تكون أهداف التدريب واضحة تماماً للقائمين عليه، لأن الأهداف تقودهم إلى تصميم البرنامج التدريبي بالشكل العلمي والعملية من حيث المحتوى المناسب والوسائل والأساليب الملائمة. كما أن أهداف التدريب يجب أن تكون واضحة للمدربين، لأن ذلك يحفزهم ويجعلهم، منذ البداية، قادرين على التفاعل مع البرنامج وتحقيق أقصى استفادة من نتائجه؛

٤ الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. دليل تأهيل المدربين في تنمية المجتمع المحلي. نيويورك، ٢٠٠٢، ص ٤٠.

من الضروري أن تتصف أهداف البرنامج التدريبي بالواقعية وقابلية قياسها وصياغتها الواضحة وانسجامها مع الأهداف العامة لخطة تنمية المجتمع المحلي.

- التسلسل المنطقي لمحتوى برنامج التدريب: أي تنظيم المحتوى بصيغة التتابع والمراكمة في الخبرات المكتسبة، أي بناء كل خبرة على التي سبقتها، والارتقاء من البسيط إلى المعقد ومن العام إلى الخاص، مع ازدياد مطرد في العمق والمعاني والأفكار والمفاهيم والمهارات؛
- تحديد محتوى البرنامج التدريبي: أي فحوى المواد الفنية وما تعكسه من خبرات معرفية وتطبيقية تؤدي إلى تحقق أهداف البرنامج؛

معايير اختيار محتوى البرنامج التدريبي

- توضيح المعرفة العلمية المعاصرة ومواكبتها؛
- تغطية الأفكار الرئيسية والمبادئ والمفاهيم والمهارات الضرورية؛
- تأكيد أساليب التفكير العلمي والبحث والاستقصاء وحل المشكلات؛
- تلبية احتياجات المتدربين مع مراعاة مستوياتهم وقدراتهم وفروقاتهم الفردية؛
- التكامل بين الجانبين النظري والعملي؛
- مراعاة الجدول الزمني المخصص للبرنامج؛
- تحديد الأساليب والوسائل اللازمة للتدريب؛
- مراعاة الموارد المالية المخصصة للبرنامج.

- تحديد أساليب التدريب: تتعدد أساليب التدريب وتنوع، وقد يكون أحدها أفضل من غيره في موقف تدريبي محدد لكي يحقق الهدف من استخدامه. إلا أنه يفضل، في كثير من الأحيان، أن يترك للمدرب الكفوء مجال استخدام أساليب مختلفة، لأن ذلك يكسر الرتابة ويجذب الاهتمام ويثير الحوافز. والمدرب ذو الخبرة يمكنه استخدام أساليب عدة في جلسة تدريبية واحدة؛

أساليب التدريب الشائعة

- المحاضرات: وتفيد في تقديم الأفكار وتوفير المعرفة لمجموعة كبيرة من المتدربين؛
- المناقشة الجماعية أو (العصف الذهني): توفر نوعاً من التفاعل والمتابعة والتقويم، وتجعل التدريب أكثر ألفة وأقل رسمية، وتشمل تشجيع المتدربين على الحوار وإبداء الرأي والنقد والمبادرة؛
- تقمص الأدوار: أي ممارسة أنية لأدوار مطلوب تأديتها لاحقاً، ويُستخدم هذا الأسلوب في المواقف التي تحتاج إلى تواصل بين الأفراد، وفيه يتلقى المتدربون ردود الفعل والتعليق من المدربين ومن زملائهم؛
- دراسات الحالة: أي وصف مشكلة اجتماعية أو مسألة تنموية في شكل قصة يناقشها المتدربون ويقومون إما بتشخيص أسباب المشكلة أو بوضع حلول لها، وهذا الأسلوب يقرب المتدرب من الواقع؛
- التمارين: يُطلب في إطار هذا الأسلوب قيام المتدربين بمهام معينة واتباع إرشادات المدرب توجيهاً لتثبيت نتائج معرفية أو مهارات محددة؛
- المشاريع: تتيح المشاريع التطبيقية فرصة اختبار المعارف والمهارات ومتابعة نتائج المبادرات لتطبيقها عملياً؛
- عمل المجموعات: حيث يتوزع المشاركون على مجموعات عمل تتنوع فيها الاختصاصات والمواقع المهنية، ويُطلب حل مشكلة ما أو توضيح أبعاد مسألة تنموية أو تصحيح خطة عمل. ويفيد هذا الأسلوب في تعميق الحوار وقبول الرأي الآخر وتبادل الخبرات وتنظيم الأفكار، خاصة وأن المجموعة تقدم رأياً واحداً نتيجة تداول أفرادها. وكذلك، تقدم الورشة كاملة رأياً جماعياً حيال كل من المسائل المطروحة؛
- تدريب الحساسية: ويتناول اختبار سلوك المتدربين حيال وضعهم في موقف معين، وكذلك اختبار تعليقات وردود فعل بقية المشاركين حيال الموقف عينه. وهذا الأسلوب فعال في معرفة المتدرب تأثير سلوكه على الآخرين وتأثير سلوكهم عليه.

- تحديد وسائل التدريب: تؤدي وسائل التدريب دوراً هاماً في إثارة اهتمام المتدربين وتحفيزهم للتفاعل مع البرنامج التدريبي والاستفادة منه. ولكي تحقق وسائل التدريب أهدافها، من المفيد أن تكون: بسيطة وواضحة؛ مناسبة للموقف التدريبي؛ ممتعة ومحفزة على المشاركة؛ ومناسبة مع عدد أفراد المجموعة المتدربة.

وسائل التدريب المتداولة

- ألواح الكتابة ذات اللون الأبيض: وتتميز بسطحها الأملس الذي يسهل حركة الأقلام عليها. ويمكن استخدامها لتثبيت الأوراق وتدوين الملاحظات ورسم الأشكال، ومن ميزاتنا أنه يمكن الرجوع إليها في ما بعد؛
- الملصقات: وهي وسيلة جيدة لإبراز العناوين الرئيسية أو تثبيت النتائج، كما يمكن استخدامها في الرسوم البيانية لإيضاح العمليات المعقدة؛
- الدفتر القلاب: وهو مجموعة من الأوراق التي تحتوي رسومات بيانية وصور. وتربط الأوراق بعضها ببعض من طرف واحد، وتثبت على لوحين رقيقين من الخشب أو الورق المقوى. وعند فتح الغلافين تبرز الصور أمام الحاضرين، وتستخدم كل صورة لإيضاح نقطة واحدة. وعند الانتقال إلى نقطة جديدة تقلب الصفحة لتظهر الصورة التالية؛
- عرض النماذج: وهو من أكثر الوسائل تأثيراً لأنه يتيح إدراك المقصود بالتحديد، مثل نماذج الطاقة المتجددة، أو المعدات والأدوات، وغيرها؛
- شاشات العرض الضوئي أو الإلكتروني: التي تعكس محتويات البرنامج التدريبي بموجب شرائح تعرض بواسطة المسلاط أو جهاز الكمبيوتر.

٣ - تنسيق/تنظيم البرنامج التدريبي

- غالباً ما تتولى «هيئة التنسيق» أو «المنسق» مسؤوليات تحديد عناصر أساسية في تنظيم البرنامج التدريبي أو تنسيقه، وأبرزها، ما يأتي:
- مواصفات المدربين: وذلك في ضوء مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم المهنية وكفاءة أدائهم، إضافة لقدرتهم على إدارة الموقف التدريبي، وأحياناً إيمانهم برسالتهم حيال الثقافة التلموية؛
 - دور المساعدين: وذلك من حيث تنظيم البرنامج وإدارة عملية التدريب وتوفير خدمات توزيع المواد التدريبية والقرطاسية وضيافة الاستراحة والغذاء؛
 - التسهيلات التدريبية لتنفيذ البرنامج، مثل: مكان التدريب، التجهيزات والوسائل التدريبية، المواد التدريبية التي يستعملها المدرب والمتدربون، القرطاسية اللازمة لإدارة البرنامج ولتيسير عمل المدربين والمتدربين، بالإضافة إلى تسهيلات أماكن الاستراحة ووجبات الغذاء، والمواصلات، وغيرها؛
 - الميزانية: أي توزيع النفقات والمصاريف على مختلف أبواب تنفيذ البرنامج التدريبي، مثل أجور المدربين والإداريين وغيرهم، وتكاليف الوسائل والمواد التدريبية والقرطاسية، وأجور الإقامة والمواصلات والطعام، وغيرها؛

- معايير تقويم البرنامج، وذلك للتأكد من مدى تحقق الأهداف التدريبية. ويشترط في هذه المعايير أن تقيس نواحي التحصيل النظرية والعملية، ومدى مناسبة البرنامج لاحتياجات المتدربين وتحقق توقعاتهم جراء المشاركة فيه وآرائهم بشأن تقديم المواد وتنظيم الجلسات وإدارة المناقشات؛
- تصميم وثيقة البرنامج التدريبي: وهي عبارة عن تلخيص للمسؤوليات التي يقوم بها منسق/ منظم البرنامج التدريبي.

الإطار العام لتصميم وثيقة البرنامج التدريبي

- اسم البرنامج؛
- الجهة المشرفة والمنفذة؛
- الفئة/الفئات المستهدفة؛
- أهداف التدريب وأساليبه ووسائله؛
- محتوى المادة التدريبية؛
- مواصفات المدربين والمساعدين؛
- مكان تنفيذ البرنامج؛
- أساليب التقويم التي ستتباع؛
- الجدول الزمني.

٤ - تنفيذ البرنامج التدريبي

يُنْفَذ البرنامج التدريبي بحسب تصميمه الوارد في وثيقة البرنامج، وتتوزع أهداف جلساته التدريبية مراعية النقاط الآتية:

- الجدول الزمني لبرنامج التدريب: ويتضمن تاريخ بدء وانتهاء البرنامج، عدد أيام التدريب، عدد ساعات التدريب اليومي، أوقات الجلسات التدريبية، مواعيد الاستراحات والرحلات والنشاطات الاجتماعية، الانفتاح على اقتراحات المشاركين بشأن تعديل أوقات الجلسات؛
- دوافع التعلم: تتجه معظم برامج التدريب إلى أفراد راشدين لهم خصائصهم وقدراتهم، وبالتالي رغباتهم ومدى إستعدادهم للتفاعل والتعلم؛

- الفروق الفردية: من حيث القدرات العقلية والفيزيولوجية والنفسية للمشاركين، وهذا يتطلب مراعاة هذه الفروقات وأخذها بعين الاعتبار في عمليات التدريب؛
- وحدة التدريب: إن الوحدة الزمنية الأساسية للتدريب هي الجلسة التدريبية، ولذلك تتوزع أنشطة البرنامج التدريبي على أساس مجموع جلسات التدريب.

عناصر الجلسة التدريبية

- الأهداف: وتصاغ بأسلوب منهجي واضح، ومبني على أساس حاجات المتدربين للمعارف والمهارات والاتجاهات؛
- المحتوى: وهو ما يوفر للمتدربين المعارف والمهارات والاتجاهات الواردة في أهداف الجلسة ضمن الفترة الزمنية المخصصة لها؛
- الأساليب والوسائل: ويخضع إختيارها لمدى مناسبتها لأهداف ومحتوى الجلسة التدريبية ولمستوى المتدربين وقدراتهم؛
- معايير التقييم: وتعتمد بهدف الحكم على مدى تحقق الأهداف التدريبية وضرورة تصويب المواد الفنية.

٥- تقييم التدريب

يتركز تقييم البرنامج التدريبي على تحديد مدى تحقق أهدافه من خلال استجابات المتدربين، وما طرأ على معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم من تغيرات ناتجة عن مشاركتهم في البرنامج. كما يتركز على إصدار الأحكام بشأن تصميم البرنامج ودقة موادّه الفنية ومناسبة أساليبه وكيفية تنفيذ وإدارته، للوقوف على نقاط القوة وتصويب نقاط الضعف.

ويحتاج التقييم إلى معلومات وبيانات لمقارنة الوضع بعد انتهاء التدريب بالوضع قبله. ويمكن جمع المعلومات والبيانات اللازمة لإجراء عملية التقييم من خلال توجيه أسئلة عن توقعات المتدربين قبل بدء البرنامج، وتوجيه أسئلة بشأن استيفاء هذه التوقعات عند انتهاء برنامج التدريب. ومن الممكن تقييم بعض النتائج مباشرة عند الانتهاء من برنامج التدريب، بينما يتطلب تقييم نتائج أخرى بعض الوقت لمتابعة اختلاف الممارسات والسلوك والكفاءة في تطبيق الخبرات المكتسبة. ومن مصادر جمع المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التقييم، المدربون والمتدربون، وكل من له علاقة بنشاطات التدريب، كما يمكن استخدام الاستبيانات المبسطة أو الملاحظة.

فوائد عملية التقويم

- قياس مدى تحقق أهداف البرنامج التدريبي؛
- تحقق الجهة المعنية بالتدريب من أداء المدربين، لتقدير ملاءمة الاستعانة بهم مستقبلاً؛
- اطمئنان الجهة المنظمة للبرنامج إلى فعالية الدعم الذي تقدمه وكفاءة نتائجه؛
- إفادة المدرب من إيجابيات وسلبيات تطبيقه للبرنامج التدريبي؛
- تطوير وتحديث مواد البرنامج التدريبي وفق آراء المشاركين في تنفيذه.

باء - التدريب لتنفيذ البرامج والمشاريع التنموية

يتفق تصميم برامج التدريب الموجهة إلى عمليات تنفيذ المشاريع التنموية مع المبادئ العامة لبرامج بناء القدرات. ومن المفيد إعادة التذكير بأهم هذه المبادئ، وخصائص المدربين الكبار، والتعلم بتكرار السلوك.

١- المبادئ الأساسية للتدريب

- وضوح الأهداف وقابلية تطبيقها؛
- تصميم مادة التدريب بناءً على احتياجات الفية المستهدفة وطبيعة ظروفها؛
- تغطية مجالات التنمية وتعدد اختصاصاتها وتنوع مستويات إدارتها؛
- التدرج في مراحل تقديم المعلومات والمهارات وفي نوعيتها؛
- التركيز على قناعة المدربين والفروقات بينهم من حيث الاستيعاب وجدوى التدريب؛
- إتاحة أساليب تطبيق الخبرات والمعارف المكتسبة توكياً لاستدامة نتائجها.

٢- خصائص المدربين كبار السن

- خبرات سابقة تؤثر على قناعتهم بجدوى التدريب وتستوجب البناء عليها في الخبرات التدريبية الجديدة؛
- حضور حاجاتهم النفسية التي تستوجب الاحترام والتقدير، ومكانتهم الاجتماعية التي تقتضي الاهتمام والتشجيع، وأوضاعهم الاقتصادية التي تتطلب المراعاة والدعم؛
- رغبتهم بالتعلم من خلال الممارسة العملية والنشاط التجريبي والمواقف التدريبية الواقعية التي ترتبط بتحسين أداء وظائفهم المجتمعية؛

- تفضيلهم للتدريب وفق مجموعات عمل تتيح لهم فرص تبادل الخبرات وتوفير التعليقات وردود الفعل بشأن تحسين الأداء؛
- اهتمامهم بتحمل المسؤولية، وبالتالي ضرورة مشاركتهم في تنظيم برامج التدريب وإدارة بعض جلساتها توجيهاً للتعلم الذاتي.

٣- التعلم بتكرار السلوك

إن تكرار السلوك هو برنامج تدريبي فعال لإكساب المعرفة والمهارات والاتجاهات عن طريق تكرار تطبيق نموذج من السلوك المتقن. وتعتمد عملية التعلم على افتراض أن الجماعات والأفراد يتعلمون السلوك من خلال ملاحظة أو مشاهدة نماذج معينة، ثم يقلدون هذه النماذج ويكررون السلوك الذي يلقي اهتمامهم أو تحفيزهم عليه.

لذا، فإن هدف تكرار السلوك هو إحداث تغيير في قدرات المتدربين عبر التعلم من خلال التقليد و/ أو التعزيز. وتضم عملية تكرار السلوك ثلاثة عناصر أساسية هي: مشاهدة نموذج عن السلوك، والمعرفة النظرية العامة عن معناه وأهمية تربيته، وممارسة السلوك أو تكرار تطبيقه. ويعتمد نجاح عملية التعلم على الترابط والتفاعل بين هذه العناصر. وفي ما يأتي أبرز متطلبات تطبيق التعلم بتكرار السلوك:

- التأكد من ملاءمة البرنامج من حيث تلبية هدف تكرار نموذج معين، مع مراعاة عاملي الوقت والموارد المتاحة، وتوفير النموذج المتقن للسلوك المستهدف؛
- اختيار المدرب الكفوء والمؤهل لإدارة هذا البرنامج وتحفيز المشاركين فيه؛
- تحديد القصور في المهارات وتجزئتها إلى مهارات أساسية على أن يجري التقدم خطوة خطوة بدءاً بعنصر سلوكي بسيط، وذلك لكسب الثقة؛
- الانتباه عند اختيار الأفراد الذين يمثلون النماذج، والذين سيعرضون السلوك الصحيح المرغوب فيه، أن يكونوا ذوي مكانة وتقدير تجعلهم مقبولين لدى المتدربين. وقد تُستخدم أشرطة الفيديو لتصوير وعرض السلوك الصحيح الذي يؤديه النموذج؛
- مراجعة الدور الذي يتعين على المتدربين القيام به وتحفيزهم على تعلمه؛
- تلخيص الخطوات الرئيسية لنقاط التعلم بعد كل جلسة تدريبية؛
- تطبيق السلوكيات الجديدة التي جرى التدرب عليها من خلال التنسيق مع المسؤولين لكي يحددوا للمتدربين أهدافاً معقولة وممكنة التطبيق.

محتويات الجلسة التدريبية

- العنوان (موضوع الجلسة)؛
- تقديم السلوك المتقن، على أن يذكر ما بين ٢ و٦ نقاط استفادة مباشرة قبل تقديمه وبعده؛
- مناقشة جماعية لعرض النموذج؛
- ممارسة السلوك المرغوب فيه باعتماد أسلوب تقمص الأدوار أمام بقية المشاركين والمدرّب؛
- تعليقات وردود الفعل على أداء المتدربين؛
- ذكر نقاط التعلم الرئيسية، أو تدوينها على قائمة وتوزيعها؛
- تقييم المتدربين عن مدى نجاح أو فشل تجربتهم في تطبيق ما تعلموه.

ويمكن تبني هذا البرنامج في التدريب المخصص لتنفيذ المشاريع المدرة للدخل أو النشاطات الإنتاجية أو إتقان الحرف اليدوية المجزية. ويتطلب الأمر أن يكون التمويل كافياً لاستخدام حرفي ماهر لمواكبة عمل المتدرب والإشراف عليه، وعندئذ يتحقق الهدف من التدريب إلى أقصى حد ممكن. كما يمكن قيام جماعة في المجتمع المحلي باستخدام مدرّب وشراء المواد الخام واستعارة بعض مستلزمات تنفيذ البرنامج التدريبي، وبيع ناتج عمليات التدريب لتمويل وتطوير مهاراتهم.

إن نجاح مثل هذا النوع من التدريب، وامتداده ليكون تدريباً إنتاجياً، يعتمدان على إيجاد حرفي متمرس وفي الوقت عينه منتج (صاحب عمل) يمتلك معرفة بالأسواق. وبذلك، يصبح المدرّب هو ذاته مشتري السلع المنتجة من أعمال التدريب، بحيث يستفاد من مردود بيع السلع المنتجة في تغطية نفقات التدريب، وفي اقتسام المبالغ المتبقية بين المتدربين بعد حسم قيمة تسديد القروض.

رابعاً - التمويل والقروض

إن التمويل هو ركيزة أساسية في تنفيذ برامج ومشاريع التنمية المحلية وتحقيق أهدافها. وما زالت قضايا التمويل والائتمان والاقتراض، وإيجاد سبل وأساليب التعامل معها، تشغل اهتمام العاملين في تنمية المجتمع المحلي والقائمين على أدائها على حد سواء. وكثيراً ما يلجأ إلى الأساليب التقليدية للحصول على التمويل من خلال مخاطبة المقتدرين باستثارة النخوة الإنسانية والفروض الدينية، وغير ذلك. ولكن هناك أساليب حديثة للحصول على التمويل دعماً للبرامج والمشاريع التنموية، ولكنها ما زالت محدودة الاستخدام. لذلك، لا بد، إذا أريد لعملية التنمية المحلية التطور والاستدامة، من أن يكون الجهود الذي يبذل للحصول على التمويل مخططاً ومدروساً، لا عفويةً ولا موسميةً.

إن فاعلية وتطور برامج ومشاريع تنمية المجتمع المحلي، يرتبطان ارتباطاً أساسياً، بالبحث المستمر عن مصادر قادرة على توفير التمويل المطلوب طالما أن الإمكانيات الذاتية للمجتمع المحلي لا تسمح بذلك إلا ضمن نطاق محدود، وخاصة في البداية. لذا، برزت فكرة استقطاب مصادر التمويل من خارج المجتمع المحلي، وبناء جسور من التعاون المشترك مع الحكومات والمنظمات الدولية والعربية.

وغالباً ما يحصل المجتمع المحلي على المال اللازم لتنميته من تبرعات أعضائه، وكذلك من تبرعات رجال الأعمال والمال بصفتهم الفردية وبصفتهم المؤسسية في الشركات والمنظمات التي يعملون فيها. كما يحصل على تمويل داخلي ومساندات أخرى من الأجهزة الحكومية والمنظمات بما يتفق مع سياساتها وأهدافها، وعلى التمويل الخارجي من مؤسسات مثل منظمات الأمم المتحدة وغيرها من الهيئات الدولية الحكومية وغير الحكومية.

وهناك أساليب عديدة وابتكارات متزايدة للحصول على التمويل والقروض. والجدير بالإشارة انه يبقى لكل مجتمع محلي ظروفه التي تخوله اعتماد ما يجده ملائماً منها، على أن يعمل (من خلال جمعيات التنمية المحلية أو غيرها من التنظيمات المؤسسية) باتجاه التقليل من الاتكال والاعتماد على التسهيلات والمنح والدعم الخارجي، بهدف تأمين استقلال إدارة برامج ومشاريعه.

ألف - أساليب التمويل

أ - أساليب التمويل التقليدية

يروج الافتراض أن برامج ومشاريع تنمية المجتمع المحلي تقوم أساساً على الجهد التطوعي، وبالتالي، فإن تمويل نشاطاتها لن يستعصي على القنوات المحلية، كما يحصل عادة. والأساليب التقليدية لجمع المال عديدة ومتنوعة، منها ما يأتي:

- التبرعات المنتظمة: ومصدرها جماعة تشأ مع الوقت وتهتم بدعم البرامج والمشاريع بصورة منتظمة وبشكل دوري؛
- جمع التبرعات: بموجب حملات موجهة لدعم برنامج أو مشروع أو نشاط معين؛
- الحفلات والأسواق الخيرية: ويتم تنظيمها ودعوة الجمهور إليها، بهدف جمع المال من خلال بيع التذاكر والتبرعات والهدايا و/أو المنتجات المحلية؛
- اليانصيب والمسابقات: ويتم تنظيمها وبيع تذاكرها للجمهور، ثم اقتسام حصيلة أرباحها بين الهيئات المنظمة والرابحين والجمعية؛
- المزادات الخيرية: وتُباع فيها بعض السلع عبر المزاد العلني؛
- مراكز بيع المنتجات المحلية: وتُباع فيها منتجات الصناعات الصغيرة والحرف اليدوية، وغيرها.

قد تتطلب عملية جمع التبرعات الحصول على تصريح من الجهات الرسمية بشأن طريقة تنفيذ العملية وموعدها وأغراضها. وربما اشترطت هذه الجهات إشرافها على عملية جمع التبرعات أو إعلامها بحصيلته. وبكافة الأحوال، فإن طلب الحصول على مثل هذا التصريح يقتضي أن تكون الجمعية، أو الهيئة المعنية بجمع التبرعات، مسجلة رسمياً.

٢- أساليب التمويل التجارية

تركز أساليب التمويل التجارية على الجدوى الاقتصادية للبرنامج أو المشروع المطلوب تمويله. وبكلام آخر، تركز على أن يكون التدفق النقدي لكل برنامج أو مشروع وربحه الصافي كافيين لأن يغطيا تكلفة الاستثمار في رأس المال وتكاليف التشغيل وخدمة الديون.

إن أساليب التمويل التجارية تختلف تبعاً للأنظمة الاقتصادية والمالية، وبحسب السياسات العامة في مختلف الدول. وبمعزل عن هذا الاختلاف ومستوياته، فأبرز أساليب التمويل التجارية، هي:

- التأجير: وهو مصدر تمويل اقتناء الأصول، كالألات والمعدات، لقاء أقساط دورية، يتم التفاوض على شروطها من حيث توقيت التسديد وحجم الدفعات وكلفة صيانة المعدات وتأمينها؛
- الشراء بالتقسيط: وهو مصدر تمويل ملكية الأصول التي تبقى مرهونة لدى البائع إلى حين تسديد الدفعة النهائية؛
- بضائع بالتقسيط: وينتقل حق ملكيتها إلى المشتري عند استكمال العملية، أو عندما يوافق المشتري على أن يدفع ثمن البضائع خلال أجل محدود؛
- القروض لأجل: وهي قروض مرنة تتم لفترة معينة مع سداد أصل القروض والفائدة وفقاً لجدول زمني متفق عليه؛
- آليات التمويل الإسلامية: هناك عدد كبير من المصارف وشركات التضامن وشركات الاستثمار الإسلامية التي تموّل دون فائدة، ومع المشاركة في المخاطر. ومن آليات هذا التمويل:
 - المضاربة أي المشاركة في التمويل؛
 - المشاركة في التمويل على قدم المساواة؛
 - المرابحة أي تمويل إعادة بيع السلع؛
 - الإجارة أي تمويل عقد الإيجار؛
 - الإجارة والاقتناء أي تمويل عقد البيع الإيجاري؛
 - القروض التجارية.

ونظراً لاختلاف وسائل التمويل بين الجهات التي تعتمد هذه الأساليب، فمن المفيد لجمعية التنمية المحلية الإلمام التام بوسائل وشروط الحصول على الدعم المالي اللازم من هذه الجهات وتوعية أفراد المجتمع المحلي بذلك.

٣ - أسلوب المعونة الخارجية

يستند هذا الأسلوب إلى رغبة جهات مانحة خارجية في تقديم الدعم لتنمية المجتمع المحلي وتشجيع مبادراته. وتختلف شروط وأحجام هذا الدعم من جهة إلى أخرى، وقد يصل ذلك إلى نسبة ٨٠ في المئة من إجمالي تكلفة البرنامج أو المشروع في حال تأمين النسبة المتبقية من القائمين عليه. وقبل أن تدعم هذه الجهات البرامج أو المشاريع المختلفة، تطلب تزويدها بمعلومات وبيانات تفصيلية تساعد على اتخاذ قرار التمويل.

تذكير بالمعلومات والبيانات التي تطلبها الجهات المانحة

عنوان البرنامج أو المشروع؛ موقع تنفيذه؛ وصف المجال التنموي المستهدف؛ جهة التنفيذ والاتصال؛ نبذة عن اهتمامات الجهة المنفذة وخبرتها في العمل الميداني؛ خبرة وكفاءة الجهة المتقدمة بالبرنامج أو المشروع؛ خلفية البرنامج أو المشروع وأهدافه والمستفيدون منه؛ المشكلات التي سيعمل على حلها والمخاطر المتوقعة؛ إدارة البرنامج أو المشروع ومدته وجدول تنفيذ عملياته وأثره على المجتمع المحلي وميزانيته وآليات متابعة تنفيذه وتقييم أدائه.

باء - الصندوق الدوّار للقروض

تتضمن خطة تنمية المجتمع المحلي مشاريع لإدراج الدخل وإنشاء صندوق دوّار للقروض يتيح للأفراد، وأحياناً للجماعات، الاستفادة من القروض التي يوفرها ويحفز إمكاناتهم وقدراتهم للمشاركة والاعتماد على الذات في تخطيط البرامج والمشاريع وتنفيذها.

إن الصندوق الدوّار للقروض يتوجه عادة إلى تمويل البرامج والمشاريع القابلة للتنفيذ من الناحية الفنية، وذات الجدوى الاقتصادية والبيئية، وتلك المتوافقة مع رؤية خطة تنمية المجتمع المحلي وأهدافها العامة.

١- أهداف الإقراض

- إتاحة فرص تمويل المشاريع الإنتاجية أمام الفقراء وذوي الدخل المنخفض؛
- بناء وتطوير القدرات والمهارات المهنية والتقنية والإدارية؛
- تمكين المقترضين من المشاركة والاعتماد على الذات؛
- توعية الجماعات والأفراد بالخدمات المالية والمصرفية المتاحة؛
- التشجيع على الادخار والاستثمار.

٢- شروط الأهلية المطلوب توافرها لدى طالب القرض

- يتوجب على المستفيدين من خدمات الصندوق الدوّار استيفاء مجموعة من الشروط، منها:
- الإقامة الدائمة في منطقة المجتمع المحلي؛
 - وقوع معدلات العمر بين ١٨ و ٦٥ سنة؛
 - إنجاز التدريب في مجال المشروع المزمع تنفيذه عبر القرض؛
 - عدم الاستفادة من قروض أخرى تتيحها جهات مختلفة؛
 - التأكد من قدرة طالب القرض على تسديد أقساطه؛
 - فتح حساب في مصرف تقع منطقة المجتمع المحلي ضمن نطاق عملياته؛
 - اجتياز دورة تدريبية في شروط ومنهجية الصندوق الدوّار للقروض؛
 - توافق المشروع المقترح مع أهداف خطة تنمية المجتمع المحلي؛
 - مراعاة الحفاظ على البيئة وعدم الإضرار بمواردها الطبيعية.

شروط حصول البرنامج أو المشروع على قرض من الصندوق الدوّار

- توفر الطلب على منتجات البرنامج أو المشروع، سواء كانت خدمات أو سلعاً؛
- وجود المشروع في منطقة المجتمع المحلي؛
- استخدام المشروع للموارد المحلية في عملياته؛
- إتاحة المشروع المزيد من فرص العمل؛
- عدم تعارض المشروع مع سلامة البيئة.

٣- الإجراءات التنظيمية لعمل الصندوق الدوار

إن العدالة والمساواة في إيصال خدمات الصندوق الدوار، والعمل على تطوير كفاءة أدائه وشفافية نشاطاته وتوسيع الاستفادة من خدماته دون اعتماد على مساهمة خارجية، أو بأقل قدر ممكن منها، هي أمور تتطلب تنظيم إجراءات العمل، وخاصة:

- مراعاة مبدأ القروض الصغيرة الحجم؛
- إعطاء القرض حسب دراسات الجدوى المبسطة للمشروع؛
- إيداع مبلغ القرض في حساب المستفيد في المصرف؛
- عدم تجاوز الحد الأقصى للقرض نسبة ٧٠ في المئة من مجمل قيمة دراسة جدوى المشروع؛
- احتساب التكاليف الإدارية للقرض وإضافتها إليه؛
- منح المقترض فترة سماح قبل البدء في سداد أقساط القرض، بما يعادل مدة دورة إنتاج أو تشغيل كاملة للمشروع؛
- إرجاع المبلغ الإجمالي للقرض، بما في ذلك التكاليف الإدارية، بدفعات متساوية؛
- إبقاء ملكية المشروع والسلع المنتجة باسم الصندوق أو الجمعية لحين سداد كامل القرض؛
- توفير المعلومات والبيانات بشأن نشاطات الصندوق وعملياته كافة.

٤- إدارة الصندوق الدوار

تتولى إدارة الصندوق الدوار لجنة تعينها الهيئة الإدارية لجمعية التنمية المحلية من أعضاء الجمعية الفاعلين، أو من الأفراد ذوي الكفاءة والنزاهة، على أن تتضمن عضويتها المشاركة النسائية، ويرأسها رئيس الجمعية نفسه.

ومن مسؤوليات لجنة الصندوق الدوار:

- تنفيذ سياسة الإقراض والإجراءات التنظيمية التي تقرها جمعية التنمية المحلية؛
- مناقشة القروض المطلوبة للمشاريع المقترحة في خطة تنمية المجتمع المحلي ودراسات الجدوى؛
- مناقشة طلبات القروض المقدمة من الأفراد، واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها؛
- تحديد حجم القرض على أساس الملاءة المادية للمقترض وجدوى المشروع المقترح؛
- التوصية بفتح حسابات مصرفية؛

- متابعة إدارة القروض ونشاطات المقترضين؛
- تحديد إمكانية تمديد تواريخ تسديد القروض في حالات معينة؛
- إصدار تقارير دورية تعرض المعلومات والبيانات حول حجم القروض ونجاح المشاريع ونسب السداد، وغيرها؛
- إصدار نشرات إعلامية عامة تتضمن إنجازات الصندوق وعرض نماذج المشاريع الناجحة.

٥ - دور جمعية التنمية في الإقراض

يتركز دور جمعية التنمية المحلية على كفاءتها في تشجيع الجماعات والأفراد على الوصول إلى المشاركة والاعتماد على الذات في توفير الأموال اللازمة لمشاريعهم الإنتاجية. ويستند هكذا دور إلى إتباع سياسة كفاءة وشفافة في منح القروض وانتقاء الأسلوب المناسب، أو مجموعة أساليب مختلفة في الوقت عينه، حسب المقترضين ونوع المشاريع التي يقومون بتنفيذها. علماً بأن اختيار الأسلوب الأمثل إنما يعتمد على خصوصيات المجتمع المستهدف. كما أن مستوى التضامن الاجتماعي مهم في تحديد آليات ضمان القروض، ففي المجتمعات التي تتمتع بمستويات عالية من التضامن الاجتماعي والقيم الأخلاقية، يمكن أن تقي الضمانات الشخصية بالحاجة لأن الضغط الاجتماعي يضمن تحقيق معدلات تسديد عالية.

كذلك، لا بد من اتباع سياسة الإقراض المتدرج، بواسطة سلسلة من القروض القصيرة الأجل المتزايدة الحجم، التي تستند إلى طاقة المقترض على التسديد واستعداده له وسجله في هذا المجال. ويستمر تعامل المقترضين مع جمعية التنمية المحلية (لجنة الصندوق الدوار للقروض) فترة من الزمن، قد تطول أو تقصر، قبل أن يتحولوا إلى المؤسسات المالية الرسمية والتجارية، إذ أن هناك حداً أقصى لحجم القرض الذي يقدمه الصندوق الدوار، ما يجبر في النهاية المقترضين الأكثر نجاحاً على البحث عن التمويل من مصادر أخرى.

أما المقترضون الجدد، أو الذين يخشون المخاطرة بأخذ قروض كبيرة، فسيواصلون التعامل مع الصندوق الذي سيستمر في تقديم الخدمات المالية لهم حسب فرصهم وقدراتهم وورغبتهم في الحصول عليها على نحو سريع ومستمر لتلبية حاجاتهم القصيرة الأجل في تأمين الأموال اللازمة لهم. وتكون عوائد عملياتهم الاقتصادية، عادة، كافية لدفع أكلاف تلك القروض مع الحفاظ على نسبة من الأرباح لهم. وبهذا الأسلوب ستساعد القروض في رفع مستوى معيشة الفية المستهدفة، وتوفر لأفرادها خدمات ثابتة تساهم في تغيير اتجاهاتهم نحو التفكير بتوسيع نشاطاتهم التجارية.

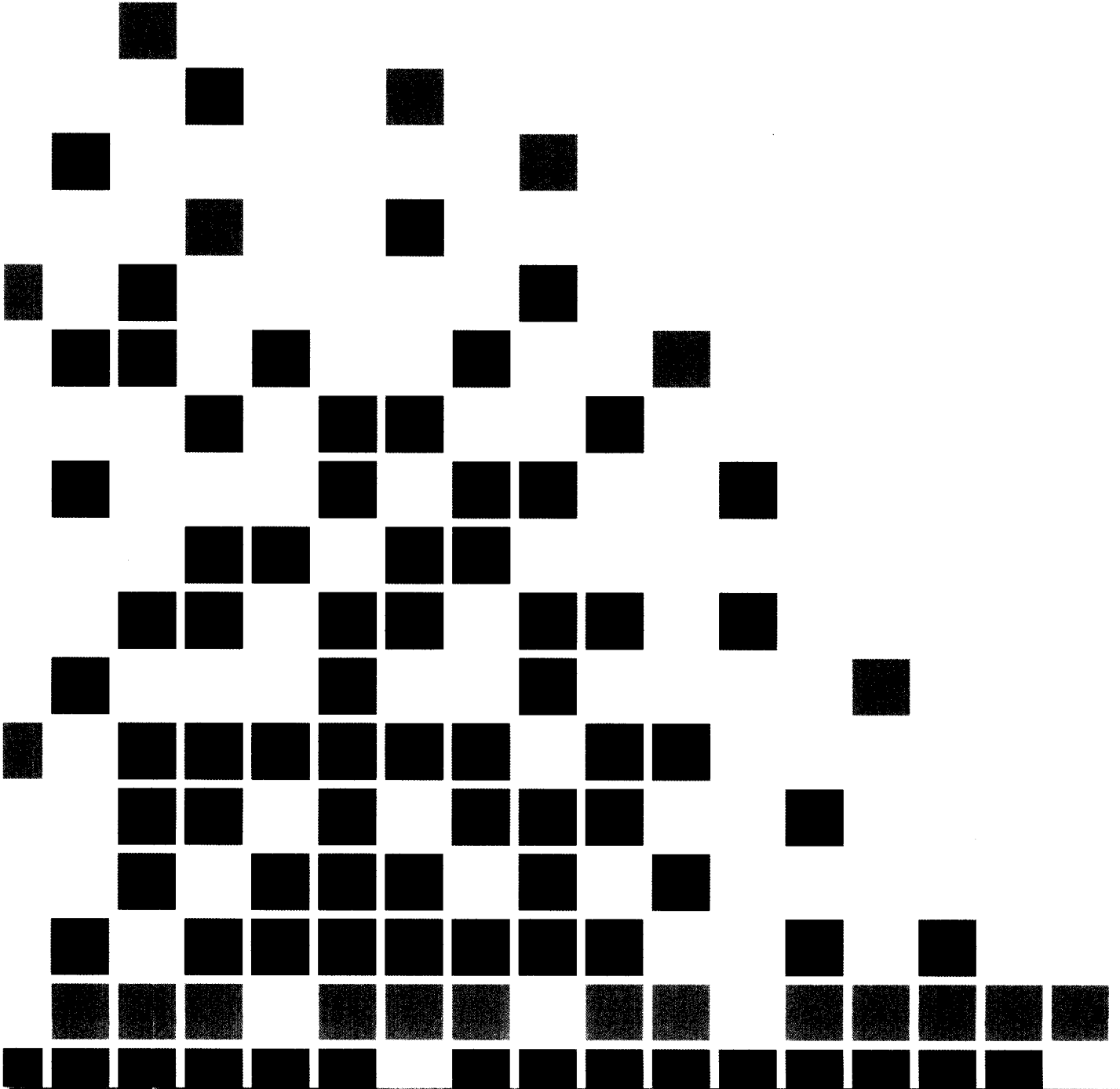
٦ - أساليب الإقراض الممكنة

تستمر جمعية التنمية المحلية في زيادة عمليات الإقراض وعرض برامج وخدمات جديدة ومميزة لتحقيق الاستقلالية المالية، وتقليل الاعتماد على المؤسسات الممولة، وتعزيز نشاطات إدارار الدخل والمساهمة في النمو الاقتصادي. ويمكنها اتباع أحد أساليب الإقراض الآتية:

- الإقراض الجماعي لمشاريع فردية مختلفة: تقرض جمعية التنمية المحلية عدداً من الأفراد، ويوقع جميع المقترضين على اتفاقية القرض ليؤمنوا ضمانات جماعية. وتكون القروض الأولى، عادة، قصيرة الأجل، وبمبالغ صغيرة تسدد على دفعات متقاربة زمنياً. أما حجم القرض الثاني فيعتمد على المدخرات التي يحققها المقترض، خلال فترة القرض الأول، وهو ما يشجعه على تحقيق مدخرات كافية للوصول إلى حده الأعلى؛
- إقراض جماعات التضامن لمشاريع مشتركة: تقرض جمعية التنمية المحلية عدداً من الأفراد على أن يضمنوا بشكل جماعي تسديد الأقساط على دفعات متقاربة زمنياً؛
- الإقراض المحلي: تعمل جمعية التنمية المحلية على جمع المدخرات من أعضائها، ومن مصادر أخرى، وتوفير القروض القصيرة الأجل لأفراد المجتمع المحلي، بصورة فردية؛
- الإقراض المضمون بكفالة: توفر جمعية التنمية المحلية ضمانات للبنك الذي يقدم القرض لأحد أعضائها مقابل رسم زهيد تتقاضاه عن ضمانها؛
- إقراض الأعضاء مباشرة من البنوك: قد تقرر بعض البنوك تطوير خدماتها وتقديم القروض مباشرة للأفراد من خلال فروعها. وبهذا الأسلوب تتأمن الصلة المباشرة مع أصحاب المشاريع التنموية الإنتاجية، حيث بمقدورهم الحصول على القروض وفق شروط تجارية. وفي هذا الصدد، قد يقتصر دور جمعية التنمية المحلية على تقديم الخدمات الاستشارية.

الجزء السادس

متابعة عملية تنمية المجتمع المحلي وتقويمها



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

الجزء السادس: متابعة عملية تنمية المجتمع المحلي وتقويمها

٥	أولاً - متابعة برامج التنمية ومشاريعها
٥	ألف - قواعد المتابعة وإجراءاتها
٦	١ - تسجيل الوقائع
٧	٢ - تقارير المتابعة وأنواعها
٩	٣ - مستويات المتابعة
١٠	٤ - فريق المتابعة
١٠	٥ - تكاليف المتابعة
١١	باء - عناصر المتابعة وخطواتها
١١	١ - عناصر المتابعة
١٢	٢ - خطوات المتابعة
١٤	ثانياً - تقويم عملية تنمية المجتمع المحلي
١٥	ألف - مؤشرات التقويم
١٥	١ - مؤشرات التقويم والمعلومات والبيانات المناسبة
١٧	٢ - محتوى مؤشرات التقويم
١٨	٣ - نماذج من مؤشرات التقويم المستخدمة
٢١	باء - تقويم آثار التنمية وتأثيراتها
٢١	١ - الآثار والتأثيرات
٢٢	٢ - المعلومات والبيانات المطلوبة للتقويم
٢٤	ثالثاً - تقرير تقويم تنمية المجتمع المحلي
٢٥	ألف - الإجراءات الأساسية لتقرير التقويم
٢٥	١ - تحديد أهداف التقويم
٢٦	٢ - تحديد محاور التقويم الرئيسية
٢٧	٣ - تحديد أهداف التنمية
٢٧	٤ - تصميم عملية التقويم
٢٧	باء - محتويات تقرير التقويم ونتائجه
٢٨	١ - محتويات تقرير التقويم
٢٩	٢ - الاستفادة من نتائج تقرير التقويم

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99

أولاً - متابعة برامج التنمية ومشاريعها

المتابعة هي عملية متعددة الأوجه يضطلع بها القائمون على تنفيذ برامج تنمية المجتمع المحلي ومشاريعها. وتتضمن عملية المتابعة تجميع المعلومات والبيانات ذات الصلة وتحليلها بهدف التأكد من كفاءة تنفيذ النشاطات ومدى الإلتزام بخطة العمل وجدولها الزمني. وقد يقتضي الأمر الاستعانة بفريق عمل للقيام بالمتابعة بصورة مستمرة ومنتظمة. إذن، تتطلب المتابعة:

- تنظيم تدفق المعلومات والبيانات ذات الصلة، كماً ونوعاً؛
- تحليل المعلومات والبيانات للتأكد من مسار التنفيذ وفقاً للخطة المرسومة، والتعرف إلى المنجزات أو العقبات أو الطوارئ التي قد تؤثر على تنفيذ الأنشطة، وبالتالي تصويبها بإتجاه تحقيق الأهداف.

ولكي تكون المتابعة ذات فعالية، فهي لا تتوقف عند حد اكتشاف الانحرافات وواجه التقصير، إنما تمتد إلى اكتشاف جوانب التميّز ونواحي التفوق في أداء النشاطات ومسبباتها ودوافعها، بهدف العمل على إظهارها وتشجيعها.

وتتصدر المدخلات والمخرجات والنشاطات والجداول الزمنية، اهتمامات القائمين على المتابعة، لأن عليهم أن يتحققوا من الحصول على مختلف المدخلات وفقاً للإجراءات المعتمدة، وفي الوقت المناسب، وبالتكاليف المقدرة لها، وبالنوعية المطلوبة. كما عليهم أن يتأكدوا من تسليمها في الأماكن المحددة وفي الوقت المناسب وبأسلوب متزامن، ومن أن المخرجات المتوقعة تتحقق وفقاً للجدول الزمني المحدد لها وتتفق مع المعايير الموضوعية، كماً ونوعاً، وصولاً إلى أن مجمل النشاطات تنفذ وفق الجدول الزمني المقرر.

وتختلف الممارسة العملية للمتابعة بين مجتمع محلي وآخر، وتعتمد كثيراً على الأهمية التي يوليها إياها القائمون على التنمية. إلا أنه يفضل أن تكون أعمال المتابعة جزءاً لا يتجزأ من أعمال الجمعية أو الهيئة أو المجلس الذي يُعنى بعملية تنمية المجتمع المحلي. وفي المجتمع المحلي الذي تنفذ فيه أعداد كبيرة من البرامج والمشاريع، يمكن تشكيل لجنة خاصة أو فريق عمل للمتابعة يعمل تحت إشراف هذه الجمعية أو الهيئة أو المجلس ويكون مسؤولاً أمامه.

ألف - قواعد المتابعة وإجراءاتها

تتنظم عملية متابعة برامج التنمية ومشاريعها بموجب قواعد وإجراءات لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وتسهيل تداولها. وابرز هذه القواعد والإجراءات، هي:

١- تسجيل الوقائع

• نظام التسجيل

إن الغرض الأساسي من نظام التسجيل هو توفير وتسهيل الحصول على المعلومات والبيانات التي تعطي مؤشرات واضحة عن مدى التقدم نحو تحقيق أهداف البرامج والمشاريع التنموية. ويشمل نظام التسجيل وسائل وأساليب مختلفة، مثل البطاقات والاستمارات والسجلات والنماذج والإحصاءات.

وعند إنشاء نظام التسجيل في برنامج أو مشروع ما، من المفيد مراعاة الأمور التي تساعد على تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة وأساليب تسجيلها، وأبرز هذه الأمور، ما يأتي:

- مراجعة أهداف البرنامج أو المشروع ونتائجه النهائية أو مخرجاته؛
- الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات التي جمعت قبل تنفيذ البرنامج أو المشروع وأثناء تنفيذه؛
- سهولة مقارنة المعلومات والبيانات وتوضيح العلاقات والارتباطات بينها؛
- سهولة نظام التسجيل وطابعه العملي الذي يخدم أغراضاً مثل المتابعة والتقدم المحرز والتقييم؛
- توافق السجلات الإدارية والمالية للبرنامج أو المشروع مع نظامه الإداري والمالي؛
- مشاركة أصحاب الشأن في اقتراح نظام التسجيل وما يتبعه من وسائل وأساليب؛
- مراجعة الوسائل والأساليب المقترحة واختبارها للتأكد من ملاءمتها قبل اعتمادها؛
- تحديد الشخص أو الجهة المسؤولة عن عملية التسجيل ومتابعة عملها؛
- تحديد الكلفة التقديرية لاعتماد نظام التسجيل للاسترشاد بها في إعداد الميزانية.

• مبادئ التسجيل

لكي يكون التسجيل مفيداً في توفير المعلومات والبيانات، وفي تسهيل الحصول عليها، من المفيد مراعاة الأمور الآتية:

- تركيز أنظمة التسجيل وتكييف وسائلها وأساليبها استناداً إلى أهداف تنمية المجتمع المحلي؛
- استخدام معايير موضوعية بشأن أهمية الوقائع المزمع تسجيلها؛
- الاختصار في مضمون السجلات وتبويبها بشكل واضح؛
- ضمان سرية المعلومات والبيانات المسجلة بشأن مسائل ذات طابع شخصي، مثل التحقيقات العائدة لمخالفة الأنظمة الوظيفية.

• أنواع التسجيل

غالباً ما تتوزع أنواع التسجيل بحسب معطياتها الرقمية، أو الوصفية، أو بحسب توقيتها اليومي المفصل أو الدوري الذي يتميز بطابع المقارنة ورصد الاتجاهات. كما تتوزع بحسب الجهات المعنية بالتسجيل، فيكون التسجيل مباشراً عندما تتولاه الجهة المعنية بتنفيذ البرامج والمشاريع، فيما يكون التسجيل غير مباشر عندما تتولاه جهات مشرفة تستند إلى حصيلة التسجيلات المباشرة. وبالرغم من التداخل بين أنواع التسجيل، فمن المفيد تمييز التسجيل بحسب الجهات المعنية أو مجالات الاهتمام، وهو النوع الأكثر انتشاراً بين أنواع التسجيل الأخرى، ويتركز على سجلات:

- الأفراد، لجهة استعداداتهم وقدراتهم واهتماماتهم ومشكلاتهم والفروقات بينهم؛
- الجماعات، كوحدات لها كياناتها وأوضاعها ومقوماتها وأدوارها وقيمها وعلاقاتها التفاعلية؛
- تكوين المجتمع وثقافته التنموية، كوحدة متكاملة من المؤسسات وما تعتمد من آليات في ممارسة وظائفها، وكذلك تصنيفات المجتمع ومظاهر التفاوت بين فئاته ومناطقه ومجالات تميته؛
- النشاطات، وهي متعددة بحسب موضوعها ومجالاتها؛
- الإدارة، وتتعلق بعمل اللجان والهيئات الداخلية وإجراءات تنظيم علاقاتها ومعايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة؛
- الإعلام، ويغطي المواد التي تنشر عن المجتمع المحلي في مختلف وسائل الإعلام، ونتائج التحقيقات الإعلامية ذات الصلة.

٢- تقارير المتابعة وأنواعها

إن التقارير هي عبارة عن وثائق لعرض وقائع خاصة بموضوع معين وتفسيرها، وبيان الاقتراحات التي تتفق مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل. وتستعمل كلمة تقرير للإفادة عن وقائع مدونة أو شفوية، ابتداء من نماذج مطبوعة تستخدم لتلخيص أعمال معينة، مروراً بالرسائل والمذكرات والوثائق، وانتهاءً بالمجلدات.

فوائد اعتماد التقارير

- تسهيل متابعة نشاطات البرنامج أو المشروع والاطلاع على إنجازاته ومعوقات تنفيذه؛
- تعزيز التواصل بين مستويات إدارة البرنامج أو المشروع من الأسفل إلى الأعلى وبالعكس؛
- توثيق الوقائع ودعم قواعد المعلومات والبيانات وتسهيل تداولها؛
- توصيف المشكلات الاجتماعية والإمكانات المتاحة لمواجهتها؛
- تعزيز الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة؛
- ترويج المعرفة وإتاحة فرص الحوار ومشاركة أصحاب الشأن.

إن تحديد شكل ومضمون التقرير وكيفية تنظيم محتوياته، إنما تمليه الحاجة إلى هذا التقرير والهدف منه. فإذا كان التقرير دورياً، فكثيراً ما يكون نمطياً ويمكن استخدامه بهدف مقارنة نتائجه مع نتائج تقرير سابق أو لاحق. وعلى وجه العموم، كلما كان التقرير روتينياً اتسم بعدم المرونة، والتقارير أنواع قد تكون إما خطية/مدونة وإما شفوية، أو تقارير إنجازات تقدم بصورة دورية.

• التقارير الخطية/المدونة

- النماذج المطبوعة: وهي تتعلق بمعلومات روتينية رقمية، وتعتمد على ملء الفراغات الموجودة فيها؛
- الرسالة: وهي نصوص تتوزع على عدد محدد من الصفحات، وقد تتضمن حواشي وجداول رقمية؛
- المذكرة: وهي الأكثر شيوعاً، وتتكون من صفحة أو عدة صفحات، ولها عنوان واضح ويتحدد فيها التاريخ والجهة المرسل والمرسلة إليها؛
- الوثائق الخطية: وهي تتضمن أعداداً متفاوتة من الصفحات، وتستعمل غالباً للإفادة بشأن قضايا تتطلب مدخلاً رسمياً لعرض الموضوع.

غالباً ما يتضمن تصميم التقارير الخطية/المدونة مقدمة لموضوع التقرير تليها لائحة المحتويات، وهي عبارة عن عناوين أساسية وفرعية، ثم سياق التقرير الذي يُقدم الأفكار بصيغة متسلسلة ومفهومة، وأخيراً الخاتمة التي تؤكد على الفكرة الأساسية للتقرير وعلى الاستنتاجات والتوصيات.

• التقارير الشفهية

غالباً ما تركز التقارير الشفهية على نقاط أساسية في عرضها المختصر للمعلومات، وهي تتيح فرص الحوار والتعليق والمشاركة بين مقدم التقرير ومتلقيه، مؤسسه كانت أم جماعة أم فرد؛

• تقارير الإنجازات

تقدم تقارير الإنجازات بصورة دورية للإفادة عن مسار تنفيذ البرنامج أو المشروع، وعن الإنجازات التي تحققت بالمقارنة مع أهدافه. وتساعد هذه المقارنة على معرفة نقاط القوة والضعف والمشكلات التي تحتاج إلى مزيد من الاهتمام. وأبرز مواصفات تقارير الإنجازات هي: عنوانها المختصر الذي يعطي فكرة عن موضوعها، وتقديمها في مواعيد محددة، وأن تكون واضحة وموجزة ومصممة بصيغة مرنة قابلة للتعديل والإضافة.

عناصر أساسية تتضمنها تقارير المتابعة

- الفترة الزمنية التي تغطيها؛
- الأهداف والنشاطات المزمع تحقيقها وما أنجز منها؛
- الموارد المستخدمة نسبة للموارد المتاحة، ومدى ملاءمتها؛
- الدروس المستفادة والتعديلات التي أجريت على الخطة والأهداف بناء على المتابعة الميدانية؛
- العوامل الأخرى التي ساهمت في نجاح التنفيذ؛
- المشكلات والصعوبات التي واجهت التنفيذ وكيف تم التعامل معها؛
- خطة العمل للفترة القادمة، مع ذكر أي تغييرات في الأهداف والنشاطات أو الجدول الزمني أو الموارد المطلوبة.

٣- مستويات المتابعة

غالباً ما تنفذ نشاطات المتابعة وفق ثلاثة مستويات، هي: مستوى المشروع أو النشاط، ومستوى لجان التنمية أو مجالاتها، ومستوى المجتمع المحلي.

- المتابعة على مستوى المشروع أو النشاط: حيث تتركز مهام المتابعة على المشروع أو النشاط منفرداً؛
- المتابعة على مستوى لجان التنمية أو مجالاتها: حيث تتركز مهام المتابعة على تنفيذ المشروع أو النشاط، من جهة، وعلى دور لجنة التنمية المسؤولة عن المجال التنموي الذي يقع المشروع أو النشاط ضمن إطاره، من جهة أخرى. وقد تشمل المتابعة على هذا المستوى كافة المشاريع أو النشاطات التي يشملها المجال التنموي، مثل: مشاريع أو نشاطات إقتصادية تقع ضمن مسؤوليات اللجنة الاقتصادية التي تتفرع عن جمعية التنمية المحلية؛
- المتابعة على مستوى المجتمع المحلي: حيث تتركز مهام المتابعة على إستعراض تقارير المتابعة المرحلية وفق ثلاثة مستويات متداخلة، هي: المشروع، واللجنة، والمجتمع المحلي، وذلك من خلال مقارنة شاملة لجميع المشاريع والنشاطات التي تتولاها لجان التنمية المحلية في المجالات كافة.

عوامل تفعيل عملية المتابعة

- تحديد أهداف المتابعة والمعايير الموضوعية المستخدمة لقياس الإنجازات؛
- تحديد المعلومات والبيانات المطلوبة لأغراض المتابعة، ومواعيد ونماذج جمعها وتبويبها وتحليلها ودراستها ونشرها؛
- الاهتمام بإظهار الإنجازات المميزة، والأخطاء والانحرافات ومقترحات تلافيتها، بمشاركة أصحاب الشأن؛
- إسناد مهام المتابعة إلى أفراد أو جهات ملتزمة بمعايير الكفاءة والنزاهة والشفافية.

٤- فريق المتابعة

يرتبط حجم فريق المتابعة بمجموعة عوامل منها: طبيعة البرامج أو المشاريع وحجمها وعناصرها، وتوجه جمعية التنمية المحلية وقدراتها، والموارد المالية والتقنية المخصصة لذلك، والدور المقرر للمتابعة. ويفضل تشكيل فريق صغير يدرب على عملية المتابعة، ويمكنه الاستعانة بجهات مختصة حسب الحاجة ولفترة مؤقتة.

إن التدريب على المتابعة هو جزء لا يتجزأ من تخطيط تنمية المجتمع المحلي وتسيير عملياتها. لذلك، فإن إدماج عنصر المتابعة في منهج التدريب يتيح للمتدربين/القائمين على إدارة العملية التنموية أن يضعوا المتابعة في إطارها الأشمل بصفقتها إحدى النشاطات الأساسية التي تهدف إلى تحسين أداء العملية التنموية. فضلاً عن أنها تتيح لهم تطبيق تقنيات جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمتابعة وتحليلها ضمن ما يتبعونه من إجراءات في تنفيذ برامج ومشاريع التنمية.

أهداف تدريب فريق المتابعة

- التعرف إلى أهداف المتابعة في تعزيز كفاءة تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية؛
- الاطلاع على منهجية تطبيق المتابعة وتقنيات جمع المعلومات والبيانات وتحليلها ونشرها.

٥- تكاليف المتابعة

تعتمد تكاليف متابعة برامج ومشاريع تنمية المجتمع المحلي على طبيعة خطة التنمية وحجمها. ومن المفيد، عند حساب التكاليف، مراعاة تكاليف التجهيزات، النقل، المسوحات، الحلقات الدراسية، المدربين، وفريق العمل.

١ - عناصر المتابعة

تتحقق المتابعة الفاعلة والكفوءة من خلال جملة من العناصر الأساسية، أهمها: تحديد المعايير الموضوعية، وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء المتحقق بالمعايير الموضوعية، وتشخيص أسباب الانحراف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- تحديد المعايير الموضوعية: وهي معايير نمطية لقياس النتائج المتحققة، ومن أنواعها:
 - المعايير الكمية: التي تقبل القياس كمياً، مثل: الأعداد، والأحجام، والمبالغ؛
 - المعايير النوعية: التي تمثل صفات تفاضلية وعادية مثل: الجودة، ودرجة المطابقة، والملاءمة؛
 - المعايير الزمنية: التي تعتمد وحدة الزمن أساساً للقياسات، مثل: عدد الأيام أو الأسابيع؛
 - المعايير المالية: التي تعتمد على الوحدات النقدية، مثل: التكاليف والإيرادات.
- قياس الأداء الفعلي: سواء قبل التنفيذ المتكامل للنشاط أو بعده. فالمتابعة قبل التنفيذ المتكامل هي متابعة وقائية، تشمل الإجراءات المعنية بتصحيح الأداء وتساعد في تخطي الانحرافات وتجاوز تأثيرها السلبي. أما المتابعة التي تعقب تنفيذ النشاط، فهي متابعة علاجية؛
- مقارنة الأداء المتحقق بالمعايير الموضوعية: وذلك للكشف عن الانحرافات الحاصلة بين ما هو مخطط وما قد تحقق فعلاً. والانحرافات يمكن أن تكون إيجابية وتعني الزيادة المتحققة في الأداء قياساً بما هو محدد أصلاً في الخطط والمعايير المنبثقة عنها. ويمكن أن تكون سلبية وتعني النقص أو الهبوط في الأداء قياساً بالخطط؛
- تشخيص أسباب الانحراف في ضوء المقارنة بين الأداء المتحقق والمخطط: وقد تكون الانحرافات عن المسارات المحددة ناتجة عن قصور أو خلل في عامل واحد، أو باجتماع عاملين أو أكثر من عوامل الانحرافات. ويمكن تحديد عوامل الانحرافات بالنسبة للبرامج والمشاريع والنشاطات واللجان. كما يمكن تحديدها بالنسبة للمعلومات والبيانات والموارد، وكذلك بالنسبة للأهداف والنشاطات المختلفة؛
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: وذلك في ضوء تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها الذي يهيئ القدرة على اتخاذ الإجراء المطلوب.

٢- خطوات المتابعة

تبدأ خطوات المتابعة مع بداية تصميم برامج أو مشاريع تنمية المجتمع المحلي. ذلك لأن التصميم هو الإطار الذي يحدد سلفاً التوجهات والأهداف والإجراءات التي يقوم عليها البرنامج أو المشروع، كما يُحدّد أيضاً وسائل قياس التقدم المحرز. وفي ما يأتي أبرز خطوات المتابعة:

- دراسة تصميم البرنامج أو المشروع: من المفيد دراسة تصميم البرنامج أو المشروع للتعرف إلى أولويات أهدافه حسب أهميتها المعلنة والضمنية على السواء، وحسب علاقتها بالجماعات المستهدفة. ومن المفيد أيضاً استعراض التوجهات التي يقوم عليها البرنامج أو المشروع، والروابط القائمة بين مختلف عناصره، ومراحل تنفيذه، وآليات التنسيق والمشاركة، ومدخلاته ومخرجاته، والجداول الزمنية لإنجازه، ومؤشرات الإنجاز. ومن الضروري مناقشة نتائج هذه الدراسة ضمناً لوضوح الفهم لدى جميع المعنيين بعملية المتابعة:
- تحديد المعلومات والبيانات الضرورية: يستتبع تحديد المعلومات والبيانات الضرورية اختيار مؤشرات موضوعية ذات معنى. ولكي تحدد المعلومات والبيانات المطلوبة، لا بد من الإجابة عن أسئلة عديدة، منها: من هي الجهة التي تحتاج إلى المعلومات والبيانات، ولأي غرض، وأي نوع منها، مفصلة أم إجمالية، ومتى؟ وينبغي السعي إلى إيجاد إجابات عن هذه الأسئلة من خلال مشاورات مكثفة مع العاملين في البرنامج أو المشروع ومع المجموعات المستهدفة، وتفسير أغراض المتابعة ومزاياها لهم؛

ترتبط خطوات المتابعة بمرتكزات تصميم البرامج والمشاريع التنموية، وابتدأ هذه المرتكزات تحديد الأهداف وآليات تنفيذ النشاطات ومؤشرات الإنجاز التي تعتمد عليها المتابعة وتستهدفها في آن واحد.

- استعراض المعلومات والبيانات المتوفرة: إن غرض استعراض المعلومات والبيانات المتوفرة هو الاستخدام الأمثل لها، سواء في إطار البرنامج أو المشروع أو خارجه، وتقليص عملية جمع المعلومات والبيانات الإضافية من المصادر الأولية إلى الحد الأدنى. ونظراً لرواج الاهتمام بوضع تقارير مرحلية بشأن استخدام هذه المعلومات والبيانات، فمن المفيد مراعاة إحتياجات إدارة البرنامج أو المشروع لنوع المعلومات والبيانات المطلوبة ونموذج تقديمها؛
- مسح المصادر الثانوية للمعلومات والبيانات: غالباً ما يستهدف مسح المصادر الثانوية للمعلومات والبيانات النظر في فائدتها وإمكانية استخدامها، وذلك وفق معايير، مثل: حداثة المعلومات والبيانات، ومدى شمولها، ودقة تليبيتها لاحتياجات المتابعة؛

- جمع المعلومات والبيانات الأولية: تنفيذ عملية جمع المعلومات والبيانات الأولية لأغراض المتابعة من قبل فريق مدرب فنياً، وبوسائل متعددة، مثل الملاحظة، أو قيام العدّادين بعمليات المسح بالعينة، أو إجراء دراسات معمقة لحالات معينة؛
- تحليل المعلومات والبيانات: إن المهمة الرئيسية للمتابعة هي جمع وتحليل المعلومات والبيانات عن تدفق المدخلات والمخرجات، بغية متابعة التقدم المحرز، والكشف عن الإنجازات المميزة أو المعوقات وأوجه القصور أو الانحرافات التي تتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية؛
- تقرير المتابعة: يُرفع تقرير المتابعة، الذي يتضمن الاستنتاجات والتوصيات، إلى رئيس اللجنة التي يقع البرنامج أو المشروع ضمن اختصاصها، ومنه إلى رئيس جمعية التنمية المحلية، أو وفق أي صيغة تنظيمية جرى تحديدها في إطار آليات العمل الخاصة استناداً إلى التركيب القاعدي ومنهج التدخل من الأسفل إلى الأعلى. ويمكن أن يكون التقرير مدوناً، ما يفني عملية التوثيق والحفظ، أو شفويّاً إذا دعت الضرورة لذلك. وترتبط فعالية التقارير المدونة بوضوح أسلوبها وتركيزها على الاستنتاجات والتوصيات المهمة، أكثر منه على المنهجية ومصادر المعلومات والبيانات. ولعل أكثر القنوات فعالية في الإبلاغ عن نتائج المتابعة هي الاجتماعات المنتظمة وحلقات الحوار التي تعقد على مستوى البرنامج أو المشروع أو اللجنة المختصة أو المجتمع المحلي. وتكمن مزايا ذلك في مشاركة أصحاب الشأن، وفي إمكانية اتخاذ إجراءات فورية إذا اقتضت الضرورة ذلك، وفي توفير ردود الفعل وتعليقات القائمين على عملية المتابعة.

مجالات هامة للمتابعة

- المرافق العامة والبنية الأساسية: هل تتفق الإنجازات مع الأهداف والجدول الزمنية والإجراءات والميزانية؛
- وظائف المؤسسات: مثل: نتائج برامج بناء وتطوير القدرات، آليات التنسيق والمشاركة في ما بين المؤسسات العامة واللجان والهيئات ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص؛
- نظم التسليم: مثل: حجم المدخلات وكفاءة نظام التسليم، أي توافق عمليات التسليم وتكاليفها مع الخطط والتغطية الجغرافية، ووصولها إلى الجماعات المستهدفة؛
- النتائج المتحققة: أي المخرجات أو ما يتحقق من نتائج وإنجازات.

ثانياً - تقييم عملية تنمية المجتمع المحلي

إن تقييم عملية تنمية المجتمع المحلي يعني الحصول على معلومات وبيانات تمكن من الحكم على كفاءة وفاعلية عملية التنمية، أي معرفة التغييرات التي طرأت على المجتمع المحلي ومنطقته من جرائها. وهذا يعني الحكم على مدى ملاءمة البرامج والمشاريع والأساليب المعتمدة في تحقيق أهداف تنمية المجتمع المحلي.

لقد أصبح التقييم أداة تكفل للمخططين ولمتخذي القرار استخلاص الدروس والاستفادة منها في تعزيز عملية تنمية المجتمع المحلي. كما أصبح التقييم أداة لمساعدة المخططين ومتخذي القرار على تعديل خطط التنمية ومراجعة أهدافها وتوجيه نشاطاتها، وذلك في ضوء إطلاعهم على نقاط القوة والضعف في تطبيق هذه الخطط. وعلى وجه التحديد، يصبح الهدف من التقييم تشخيص العوامل الإيجابية والسلبية في اعتماد منهج معين لإدارة عملية التنمية، والتعرف إلى العوامل التي يمكن أن تحد من تعميمه.

إن الهدف من التقييم هو تحسين مستمر لظروف التنمية من خلال تطوير مناهج التدخل في عملياتها، وترشيد أساليب تطبيق هذه المناهج.

وهناك آراء متعددة ومختلفة بشأن أهداف التقييم ونطاق المجالات التي تشملها، ومنها: إصدار الأحكام على أساليب تنفيذ البرامج والمشاريع ودرجة فعاليتها وتأثيرها في تحقيق أهدافها وقياس فائدة تعديلها وتطويرها، تفعيل معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة التي تعتمدها إدارة البرامج أو المشاريع، وتحفيز الوصول إلى تفسيرات معينة أو نتائج مرغوبة وفعالة وأكثر إستدامة^١.

وقد تزايد الاهتمام بالتقييم نتيجة لمطالبة الجهات الممولة بمزيد من الدقة في تقييم البرامج والمشاريع التي تدعمها مالياً. ولم تعد الجهات الممولة مكتفية بالشهادات والتأكيدات العامة التي يقدمها القائمون على عملية التنمية، ولا بالتقارير الوصفية لمعلومات عامة، إنما تشترط وجود مقاييس موضوعية لتحديد درجة فاعلية البرامج والمشاريع التنموية. وبصرف النظر عن القلق المثار حول اهتمامات الممولين، فإن النظريات الحديثة للتقييم تؤكد على مشاركة الجماعات والأفراد في التقييم طالما هم مشاركون في عملية التنمية بحد ذاتها. وبناء عليه، فقد ازداد عدد الأطراف المعنية والمهتمة بالتقييم، كما ازداد حجم ونوع المعلومات والبيانات اللازمة للرد على التساؤلات التي تطرحها هذه الجهات.

١ راجع غازي حسن الصوا، ووليد عبد الله حمّاد. تقييم البرامج والسياسات الاجتماعية: الأسس النظرية والمنهجية. معهد الإدارة العامة. الرياض، ٢٠٠٤، ص ٢٩-٣٠.

١ - مؤشرات التقويم والمعلومات والبيانات المناسبة

- خصائص المؤشرات ودورها في الترابط بين الأسباب والنتائج
- إن المؤشرات هي أدوات لرصد نتائج برنامج أو مشروع ما وقياس التقدم المحرز في تحقيق أهدافه وتقويمه ومقارنته مع برامج أو مشاريع أخرى مشابهة.

خصائص المؤشرات المناسبة^٢

- قابلة للتطبيق والتحقق من صلاحيتها؛
- مرتبطة بالموضوع المزمع قياسه أو الأهداف المزمع رصدها؛
- خاصة بكل مرحلة من مراحل البرنامج أو المشروع؛
- مرنة وحساسة للتغيرات التي تحدث آثار وتأثيرات البرنامج أو المشروع؛
- واضحة ومحددة بموجب معلومات وبيانات موثوقة؛
- متسمة بالكفاءة من حيث تكاليفها وما تقتضيه من وقت لاستيفاء معلوماتها وبياناتها؛
- متضمنة مؤشرات العوامل التمكينية كالدعم الحكومي؛
- متضمنة للمدخلات والنشاطات والمخرجات، وشاملة للبعدين الكمي والنوعي معاً؛
- مصنفة حسب النوع الاجتماعي؛
- مرتبطة بمشاركة أصحاب الشأن تصميماً وتنفيذاً، حيثما كان ذلك ممكناً.

وترتبط المؤشرات، عادة، بالآثار والتأثيرات (العائد). فهي ليست أرقاماً مستهدفة بعينها بقدر ما هي أدوات تستخدم لقياس التقدم المحرز نحو بلوغ الأهداف المباشرة والعامّة. أما ارتباط المؤشرات بالأهداف، فيحدد حسب طبيعة الأهداف المباشرة (زيادة إنتاجية محصول القمح بنسبة معينة) أو العامّة (تحسين مستوى الرعاية الصحية). إن عملية اختيار المؤشرات لا تتعلق فقط بالخبرة والمعرفة بمصادر المعلومات والبيانات، بل تخضع لعدد آخر من الاعتبارات التقنية، مثل:

Girvan, Marnie. «Guide To Gender - Sensitive Indicators». The Why and how of Gender - Sensitive Indicators: A project level Handbook. 01 August 1997. Canadian International Development Agency. 16 July 2009.
<http://www.acdi.cida.gc.ca/inet/images.nsf/vLUIImages/Policy/Sfile/WID - GUID - E.pdf>

- تكاليف جمع المعلومات والبيانات ومستوياتها وأساليب تحليلها؛
- عدم الوضوح في مدى ملاءمة المؤشرات الكمية لبعض المفاهيم مثل درجة المشاركة والتغيير، وذلك رغم محاولة وضع بعض المؤشرات الكمية المفيدة في هذا الصدد؛
- صعوبة تصنيف بعض المؤشرات بحسب النوع الاجتماعي ومجموعات الدخل، وما إلى ذلك؛
- معوقات توصيف وقائع نوعية بمؤشرات كمية، مثل: التضامن الأسري، والإندماج الاجتماعي.

دور المؤشرات في علاقات الترابط والتتابع بين الأسباب والنتائج في العملية التنموية

- المدخلات: أي الموارد المستخدمة في البرامج والمشاريع، من سلع وأموال وخدمات وقوى عاملة وتقنيات؛
- المخرجات: أي نتائج استخدام المدخلات، ومنها: نتائج كمية، مثل مساحة مروية، أو مدارس؛ ونتائج نوعية، مثل خدمات الرعاية الصحية، ونشاطات بناء القدرات؛
- الآثار: أي النتائج التي يحققها استخدام المخرجات، مثل زيادة إنتاجية المحاصيل نتيجة توسع المساحة المروية، أو ارتفاع نسبة الطلبة نتيجة توفير المدارس؛
- التأثيرات: أي النتائج المتعلقة بالأهداف العامة، مثل رفع مستوى المعيشة، وتقاس هذه التأثيرات بزيادة الدخل والاستهلاك، وتحسين الخدمات العامة، وارتفاع مستوى المشاركة.

• المعلومات والبيانات المناسبة للمؤشرات

لقد تبين في معرض التعرف إلى المجتمع المحلي، إن عملية جمع المعلومات والبيانات تبدأ باستعراض المصادر المتاحة والمحتملة. وقد يظهر أن المعلومات والبيانات المتاحة لا تناسب المؤشرات المطلوبة بصورة كاملة، إلا أنها قد تصبح أكثر ملاءمة بعد إدخال تعديلات عليها. وبرغم الوفرة الظاهرة في المعلومات والبيانات الثانوية، من المهم جمع معلومات وبيانات إضافية وتحديد نوعيتها اللازمة ومصادرها. وفي هذا السياق، يعتبر أسلوب المسح بالعينة مصدراً هاماً لجمع المعلومات والبيانات، وترتبط أهميته بحجم وتنوع ودقة ما يوفر من معلومات وبيانات، مقارنة بتكاليف تنفيذه وأهمية المؤشرات التي يتيح الحصول عليها. وأهم ما يقتضي مراعاته في مواصفات العينة، أن يكون حجمها عند الحد الأدنى الذي لا يتعارض مع صفتها التمثيلية، لأنه ليس من الضروري لأغراض التقييم أن تكون التقديرات متناهية الدقة. وإذا لم تستطع إدارة البرنامج أو المشروع أن تضطلع بمهام تنفيذ المسح بالعينة، عندئذٍ يمكن الاستعانة بجهة خارجية متخصصة.

مصادر أساسية للمعلومات والبيانات

- معلومات وبيانات البرنامج أو المشروع الخاصة بمدخلاته ومخرجاته، وتستمد من التقارير الدورية؛
- نتائج التقنيات المستخدمة في عملية تنفيذ البرنامج أو المشروع؛
- استبيانات مفتوحة للعينات البسيطة من الجماعات والأسر والأفراد؛
- مسوحات بالعينة اعتماداً على استبيانات تتضمن أسئلة محددة ذات اختيارات متنوعة؛
- مقابلات بشأن مكونات المجتمع (المؤسسات والنظم والمعايير) وثقافته التنموية.

٢- محتوى مؤشرات التقويم

إن مجموعات مؤشرات التقويم، منفردة أم مجتمعة، تتداخل في تأثيرها وتأثيرها على بعضها البعض، من جهة، وعلى وجهة تطور البرامج والمشاريع التنموية عينها، من جهة أخرى. وقد يكون لبعضها، أو لواحد منها، دوراً أساسياً في إحداث التغيير وفق الواجهة المطلوبة، الأمر الذي يستلزم تحديدها بعناية ودقة شديتين.

ومن ناحية المحتوى، تتعدد أنواع المؤشرات التقويمية التفصيلية التي يمكن الاعتماد عليها للحكم على التطور الإيجابي أو السلبي في تحقيق أهداف البرامج أو المشاريع. ويمكن ترتيب محتوى أنواع المؤشرات في عدة مجموعات، بحسب كل من مراحل تنفيذ البرامج أو المشاريع، أو بحسب أهداف كل مرحلة.

محتوى أنواع المؤشرات^٢

- مؤشرات المدخلات: تتعلق بقياس الموارد المخصصة للبرنامج أو المشروع؛
- مؤشرات العمليات والأنشطة: تتعلق بقياس أداء أنشطة الموارد المخصصة. وهي تدابير لرصد الإنجاز أثناء تنفيذ العمليات. وتستخدم في المقام الأول لمتابعة التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف المحددة؛
- مؤشرات الآثار: تقيس النتائج الفورية المحققة للبرنامج أو المشروع؛
- مؤشرات التأثيرات: ترتبط بالنتائج الطويلة الأمد للبرنامج أو المشروع؛
- مؤشرات كمية: تستخدم في القياسات الرقمية للتغيير؛
- مؤشرات نوعية: تستخدم لقياس التغيير في المواقف أو السلوك أو الاتجاهات والعلاقات التفاعلية.

إن أهمية كل مؤشر تقويمي، أو مجموعة مؤشرات، هي مسألة نسبية ترتبط بالبرامج والمشاريع التنموية المعتمدة، وما تستند إليه من أولويات تقتضيها الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية المحلية. وبالتالي، فليس هناك علاقة ثابتة مستقرة في ما بين هذه المؤشرات، من جهة، وليس لها أوزان مسبقة لا تتغير، من جهة أخرى. فالأهداف الخاصة بكل برنامج أو مشروع تحدد الأدوار والأوزان النسبية والعلاقات بين هذه المؤشرات، وتحدد، بالتالي، مستويات الأهمية التي تمثلها في هذه المرحلة، أو تلك، من مراحل تطور البرنامج أو المشروع التنموي، ونشاطاته المختلفة توجيهاً لإستدامة نتائجه.

٣- نماذج من مؤشرات التقويم المستخدمة

من المفيد التوقف عند بعض الأمثلة حول مؤشرات التقويم المستخدمة ربطاً بمجالات مختارة تستهدفها وهي: مؤشر المشاركة الشعبية، مؤشر بناء القدرات، مؤشر مكانة المرأة.

• مؤشر المشاركة الشعبية

إن المشاركة الشعبية هي عملية تفاعلية تتطور تدريجياً وتلعب دوراً هاماً في تصميم وتنفيذ ومتابعة وتقويم برامج ومشاريع التنمية المحلية. وينطوي تقويم المشاركة الشعبية على عدد من الصعوبات التي تظهر عند محاولة الاكتفاء بقياسها كمياً، ذلك لأن فهمها وتفسير نتائجها المحققة يتطلب جمع المعلومات والبيانات وملاحظة الظواهر المتصلة بالمؤشرات الكمية والنوعية في آن معاً. ويهدف التوضيح، من المفيد التطرق إلى بعض مؤشرات التقدير الكمي والتقدير النوعي للمشاركة.

■ مؤشرات التقدير الكمي للمشاركة الشعبية

- ◀ نسبة الأعضاء في جمعية التنمية أو في الجمعيات الأهلية أو في منظمات المجتمع المدني؛
- ◀ نسبة المؤسسات والجماعات والأفراد الذين تتوفر لديهم المعلومات أو البيانات بشأن جمعية التنمية، أو غيرها من الأطر التفاعلية؛
- ◀ دورية تداول السلطة أو تغيير الهيئات الإدارية في جمعية التنمية، أو غيرها من المؤسسات والأطر المعنية بالمشاركة؛
- ◀ نسبة الاقتراحات المقدمة من المستويات الدنيا لصنع القرار؛
- ◀ نسبة دورية الاجتماعات ونسبة حضور الأعضاء ومدى متابعة أعمالها ونتائجها؛
- ◀ نسبة برامج بناء القدرات المؤسسية والفردية الموجهة نحو تعزيز المشاركة الشعبية؛
- ◀ نسبة المؤسسات أو البرامج التي تعنى بالإعلام التنموي وإثارة اهتمام الرأي العام.

■ مؤشرات التقدير النوعي للمشاركة الشعبية

يعتمد هذا النوع من المؤشرات، بالإضافة إلى المؤشرات الكمية واستناداً إليها، على جمع الملاحظات بشأن السلوك والمواقف والاتجاهات والعلاقات التي تظهر من خلال الحوار، وفحوى محاضر الاجتماعات، ونمط النظم والمعايير والقيم المعتمدة في التفاعل المجتمعي، وممارسة الوظائف.

◀ توفر الآليات والأطر التفاعلية للمشاركة والتعبير عن الرأي والدفاع عن الحقوق؛

◀ التوافق على الأهداف العامة للخطط التنموية؛

◀ مستويات المشاركة في عمليات تصميم البرامج والمشاريع وتنفيذها، ومتابعتها، وتقييم أدائها؛

◀ انتخاب أعضاء لجان التنمية أو المجالس المحلية أو الهيئات التمثيلية وتوزعهم على مختلف المؤسسات والجماعات؛

◀ فعالية نظم الديمقراطية واللامركزية وحكم القانون؛

◀ درجة الاستقرار السياسي وتوفير شبكات الاندماج الاجتماعي؛

◀ حضور القادة المحليين واستعدادهم لقبول التغيير والتحديث؛

◀ شيوع ثقافة الاهتمام بالشأن العام وقبول الرأي الآخر والمسؤولية والمبادرة والتطوع؛

◀ فعالية دور الإعلام في ترويج قضايا التنمية وإثارة الاهتمام بالشأن العام؛

◀ تطور مشاركة مختلف الفئات الاجتماعية وبخاصة الفئات المعرضة؛

◀ كفاية الموارد المادية والبشرية التي تتيح عملية المشاركة الشعبية؛

◀ رواج معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة.

● مؤشر بناء القدرات

يرتبط هذا المؤشر بعملية بناء القدرات المؤسسية والفردية بصفقتها وسيلة هامة لتهيئة وتمكين مختلف الفاعلين الاجتماعيين، وتوفير ظروف نجاح خطة التنمية المحلية في تحقيق أهدافها. وتوفر هذه العملية مساهمة فعالة في تطوير نوعية الموارد البشرية وتعزيز كفايتها لإدارة البرامج والمشاريع التنموية بكفاءة وفعالية.

■ مؤشرات التقدير الكمي لبناء القدرات

◀ نسبة المشاركين في البرامج والورش التدريبية؛

◀ توزع المشاركين بحسب المؤسسات والجماعات والفئات المختلفة والنوع الاجتماعي؛

◀ نسبة المبادرات المحلية في تحديد المشكلات والإمكانيات الخاصة بالقدرات؛

◀ عدد البرامج والورش المنفذة؛

◀ نسبة المؤسسات والكوادر المهية لتقديم خدمات بناء القدرات؛

- ◀ مستوى الإمكانات المادية الموظفة في البرامج والورش التدريبية؛
- ◀ مستوى المشاركة المحلية في متابعة وتقييم برامج بناء القدرات وأنشطتها.

■ مؤشرات التقدير النوعي لبناء القدرات

- ◀ قدرة المؤسسات والجماعات والأفراد على القيام بوظائفهم المجتمعية؛
- ◀ فعالية التدخلات في مناهج وعمليات التنمية المحلية؛
- ◀ كفاءة إدارة البرامج والمشاريع التنموية وتنسيق فعاليتها؛
- ◀ ديناميكية التفاعل بين الشركاء الاجتماعيين؛
- ◀ توظيف الإمكانات ومواجهة المشكلات الاجتماعية وتلبية احتياجات خطة التنمية المحلية؛
- ◀ توفر شبكات نقل المعرفة وتبادل الخبرات؛
- ◀ تأثير المشاركة في عمليات السياسات العامة ومتابعة تنفيذها وتقييم أدائها؛
- ◀ تعزيز فرص وآليات الاندماج الاجتماعي وخاصة للفئات المهمشة والمعرضة؛
- ◀ الارتقاء بمكانة المرأة ومكافحة الفقر والحفاظ على البيئة.

● مؤشرات مكانة المرأة

تتعدد الأدبيات التي تتضمن مؤشرات مختلفة لقياس مكانة المرأة ومعرفة التغيرات الطارئة والمؤثرة عليها. ويعزى التعدد إلى تنوع المجالات واختلاف وجهات النظر بشأن المؤشرات ذات الدلالة الأكثر أهمية من سواها عن الارتقاء بمكانة المرأة. وفي ما يأتي بعض المؤشرات المفيدة للتقدير الكمي والتقدير النوعي لمكانة المرأة:

■ مؤشرات التقدير الكمي لمكانة المرأة

- ◀ نسبة النساء المشاركات في عضوية الجمعية أو غيرها من الهيئات واللجان التنموية؛
- ◀ نسبة النساء في مراكز صنع القرار في الجمعية أو غيرها من الهيئات واللجان؛
- ◀ نسبة النساء المشاركات في النشاط الاقتصادي المنتج؛
- ◀ نسبة النساء المشاركات في كل من برامج أو مشاريع التنمية؛
- ◀ نسبة البرامج والمشاريع والأنشطة التي تخص المرأة؛
- ◀ نسبة استفادة النساء من مدخلات ومخرجات البرامج أو المشاريع على أنواعها؛
- ◀ نسبة النساء المشاركات في برامج بناء القدرات؛
- ◀ نسبة مشاركة النساء في النقاشات وتقديم الاقتراحات ضمن اجتماعات الهيئات واللجان؛
- ◀ نسبة إفادة النساء من الائتمان أو الاقتراض؛
- ◀ نسبة العمالة المحققة وتوزعها حسب الجنسين ومجالاتها.

■ مؤشرات التقدير النوعي لمكانة المرأة

- ◀ فعالية المشاركة في صنع القرار ضمن المؤسسات والمنظمات والهيئات واللجان التمثيلية؛
- ◀ تأثير المشاركة في إدارة البرامج والمشاريع التنموية؛
- ◀ المساواة في الاستفادة من الخدمات العامة وشبكات الأمان الاجتماعي؛
- ◀ رواج قيم العدالة والمساواة الاجتماعية وحكم القانون؛
- ◀ إدارة واستخدام المرأة للموارد والممتلكات وأصول الإنتاج؛
- ◀ فعالية المشاركة في برامج بناء القدرات؛
- ◀ طبيعة الفوارق في الدخل والإنفاق والمدخرات حسب النوع الاجتماعي.

باء - تقويم آثار التنمية وتأثيراتها

إن البرامج والمشاريع التنموية هي أعمال مخططة تتضمن مجموعة مترابطة ومنسقة من العمليات التي ترمي إلى تحقيق بعض الأهداف المحددة في إطار ميزانية معينة وفي غضون فترة زمنية محددة، وتشكل جزءاً من خطة التنمية. والغرض منها هو تحويل مجموعة من الموارد أو المدخلات إلى نتائج منشودة من خلال ممارسة مجموعة من العمليات. وتنقسم النتائج إلى ثلاث فئات أو ثلاثة مستويات هي المخرجات، والآثار، والتأثيرات. وقد سبقت الإشارة، في الجزء الثالث من الدليل، إلى أن المخرجات هي عبارة عن إنجازات أو نتائج البرنامج أو المشروع التي تحققت عن طريق عملية مزج وإدارة المدخلات في إطار العمليات المنفذة داخله. وهي تحمل ما أسهم به البرنامج أو المشروع للمجتمع المحلي من ناتج مادي مثل السلع أو الخدمات، أو ناتج نوعي مثل التغييرات الثقافية أو المعنوية لدى جماعته وأفراده، ربطاً بالأهداف التي حددت عند إطلاقه، والتي تشكل الأساس لتقويم وقياس مستويات النجاح المحرز. وهي بالتالي، مخرجات بشرية، أو مادية، أو تقنية، أو معنوية. أما بالنسبة إلى مستوى الآثار والتأثيرات ففي ما يلي موجز بشأنها:

١- الآثار والتأثيرات

• الآثار

إن الآثار هي المحصلة التي تسفر عنها مخرجات برنامج أو مشروع ما. وتتضمن الآثار مثلاً: الإنتاج الإضافي الذي تحققه المحاصيل الزراعية جراء التوسع في المساحة المروية أو المستصلحة، أو زيادة عدد المستفيدين من المرافق الطبية جراء تحسين خدمات الرعاية الصحية، أو ارتفاع معدلات الانتساب إلى صفوف التعليم نتيجة تحسين المرافق العامة أو زيادة عدد المدارس. ويفترض أن تكون المعلومات والبيانات اللازمة لتحديد الآثار متوفرة لدى إدارة البرنامج أو المشروع المختص. فقياس مستوى التوسع في المساحة المروية أو المستصلحة يجري بحساب التغيير في المساحة المزروعة من المحاصيل، وتحديد اثر التغيير في الإنتاجية يجري بحساب المتوسطات المنتجة من وحدة الأرض. ويمكن معرفة عدد المرضى الذين يترددون على المرافق الطبية، أو عدد جرعات التطعيم ضد

الأمراض، من النماذج الإحصائية البسيطة. وينطبق الأمر عينه على الطلبة المسجلين والمنتظمين في المدارس. ونظراً لأن هذه القياسات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبرامج والمشاريع، فغالباً ما تكون استخداماتها وأغراضها مفهومة بوضوح، والمطلوب إعداد التقارير عنها. ولذلك، ينبغي تصميم النماذج وتحليل المعلومات والبيانات وتقويمها وتسجيلها، وهي خطوات مرتبطة بعملية المتابعة التي سبق تناولها؛

• التأثيرات

تتصل نتائج برامج أو مشاريع تنمية المجتمع المحلي بالتغيرات التي تطرأ على نوعية حياة المستفيدين منها والتي تنجم عنها وتعزى إليها. فمن المهم، بالنسبة لعملية التقويم، الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي ترتبط بتقدير نتائج هذه البرامج والمشاريع، وهي: ما هو حجم التغيرات التي طرأت، بفضل البرامج والمشاريع، على أحوال الجماعات المستهدفة اجتماعياً واقتصادياً (مستويات الدخل والمعيشة ونوعية الحياة)؟ ما هو اتجاه التغيير الحاصل؟ هل هو إيجابي أم سلبي؟ وإلى أي مدى؟ ولماذا؟ أي العلاقة السببية. هذه الأسئلة هي بمثابة مقارنة بين ما كان عليه الوضع قبل انطلاقة البرنامج أو المشروع التنموي، وما أصبح عليه بعد تنفيذه، ورصد طبيعة وحدود التغييرات التي طالت تكوين وثقافة المجتمع المحلي ومختلف جماعته ومؤسساته، و/أو مقارنتها مع نظيراتها في مجتمعات محلية أخرى.

٢- المعلومات والبيانات المطلوبة للتقويم

إن قياس أو تقدير آثار وتأثيرات البرامج والمشاريع يتطلب تحديد المعلومات والبيانات اللازمة وأساليب الحصول عليها.

• نوعية المعلومات والبيانات

يمكن تقسيم المعلومات والبيانات اللازمة لأغراض التقويم الخاصة بالمستوى المعيشي، مثلاً، لتحديد آثار وتأثيرات البرامج والمشاريع، إلى مستويين، أولهما معلومات وبيانات المستوى الأسري، وثانيهما المعلومات والبيانات الإجمالية الخاصة بالمجتمع المحلي. ويتطلب تقويم النتائج، عن طريق إجراء مقارنة قبلية - بعدية، اعتماد العوامل عينها التي مسحت قبل بداية هذه البرامج والمشاريع توكياً لتسهيل عملية المقارنة بين ما قبلها وما بعد انتهائها، وذلك لبيان حجم ونوع التغييرات التي حصلت في واقع المجتمع ومنطقته.

■ بيانات المستوى الأسري

◀ الدخل (مباشر)؛

◀ الأصول (تقريبية): مثل المسكن (نوعه ومساحته)، الأرض، المشية، المعدات، وسائل النقل،
التجهيزات المنزلية الأساسية (براد، غاز، صالون...):

- ◀ استهلاك الأغذية: الغذاء المعتاد (تكوينه وكميته)، والأغذية ذات النوعية الخاصة وتواتر تناولها؛
- ◀ العمالة: أي عدد أيام العمل المجزي مادياً في السنة أو الموسم؛
- ◀ الصحة والنظافة العامة: إمكانية الحصول على مياه الشرب النظيفة وخدمات الرعاية الصحية، وبيانات المقاييس المتعلقة بالأطفال في سن المدرسة، مثل الطول والوزن وغيرها؛
- ◀ التعليم والخدمات الاجتماعية؛
- ◀ العضوية والنشاط في المؤسسات التي تقوم على المشاركة؛
- ◀ إدراك الفوائد (أو الأضرار) الناجمة عن البرامج والمشاريع (من جانب المستفيدين من مختلف الفئات الاجتماعية المحددة على أساس الدخل)، ومعرفة من هم المستفيدون وبأي شكل (مباشر أو غير مباشر)، وإلى أي مدى؛
- ◀ دور المرأة في التنمية وتأثيرها عليها.

■ البيانات الإجمالية على مستوى المجتمع المحلي

- ◀ مكونات البنية الأساسية ، مثل المرافق العامة والأسواق وغيرها؛
- ◀ المؤسسات الائتمانية وتوفر الائتمان وشروطه، وإمكانية وشروط حصول الفقراء عليه؛
- ◀ خدمات التعليم والتأهيل والتدريب، ومدى شمول تغطيتها؛
- ◀ المرافق الخاصة بالأطفال والشباب وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة وبرامج الترفيه؛
- ◀ الأطر التفاعلية، مع تحديد العضوية والقيادة، حسب النوع الاجتماعي.

● أساليب جمع المعلومات والبيانات

قد تكون الدراسات المعمقة افضل وسيلة للتعرف إلى آثار وتأثيرات البرامج والمشاريع التنموية. وتشمل هذه الوسيلة مجموعة مختلفة من النشاطات تضم الاستقصاءات المكثفة لعدد محدد من الأسر، والاستعانة بالباحثين لدراسة خصائص المجتمع المحلي وقدرة مؤسساته على القيام بوظائفها المجتمعية. ويعتبر المسح بالعينة ودراسة الحالة من افضل وسائل التعرف إلى التأثيرات.

■ المسح بالعينة

قد يُنفذ مسحاً شاملاً في مرحلة الإعداد للبرامج والمشاريع، بحيث توفر معلوماته وبياناته واستنتاجاته قاعدة لصياغة الخطط وتحديد المجموعات المستهدفة، من ناحية، كما توفر مجالاً للمقارنة بنتائج مسوحات التقويم المختلفة، من ناحية أخرى. وللتعرف إلى تأثيرات البرامج والمشاريع، من الضروري تنفيذ عمليات مسح تقويمي باستخدام ذات المتغيرات وذات عينات الأسر التي استخدمت في المسح الشامل. ويستحسن تنفيذ المسح بالعينة ثلاث مرات بعد المسح الشامل، على أن يُنفذ المسح الأول في منتصف مدة خطة تنمية

المجتمع المحلي، بحيث يساعد في تصحيح تصميم البرامج والمشاريع وتنفيذها، إن تطلب الأمر ذلك؛ والثاني بعد انتهاء تنفيذ الخطة؛ والثالث بعد فترة تتراوح من ثلاث إلى خمس سنوات من إنجازها، بحيث يرتبط هذا المدى الزمني بتحقيق التأثيرات أو العائد النهائي من خطة تنمية المجتمع المحلي؛

■ الدراسات المعمقة

تعني الدراسات المعمقة، أو دراسات الحالة، استخدام المعلومات والبيانات النوعية والكمية المستخلصة من عينة صغيرة نسبياً (تختار قصداً في كثير من الحالات) لفرض محدد. وتعتبر الدراسات المعمقة من أكفأ الأدوات، خاصة عندما يصعب إجراء تحديد كمي، أو عندما يتعذر وضع مؤشرات بسيطة، أو عندما تكون هناك حاجة لتجاوزها. ولتوضيح ذلك فقد يكون هدف التقييم هو تجاوز مؤشر عضوية الجماعات أو الأفراد في المنظمات التي تقوم على المشاركة، لتقدير نوعية أو فعالية مشاركتهم. وهكذا يمكن، لأغراض التحليل النوعي، إجراء الدراسات المعمقة بصورة مستقلة عن المسح بالعينة.

وقد تم تناول تفاصيل أساليب جمع المعلومات والبيانات وعملية المسح الشامل، ومختلف أنواع التقصي المعمق لأوضاع المجتمع والمؤسسات والقيادات والجماعات والأفراد، في الجزء الثاني من الدليل، تحت عنوان: «أساليب التعرف إلى المجتمع المحلي».

ثالثاً - تقرير تقييم تنمية المجتمع المحلي

لقد أصبح تقييم البرامج والمشاريع التنموية جزءاً لا يتجزأ من عملية تنمية المجتمع المحلي. وأصبحت التقارير الخاصة بالتقييم موضع اهتمام متزايد يرصد لها ميزانيات أكبر مما كان في السابق. وهو ما يعكس قدرة هذه التقارير على تحقيق هدفين أساسيين، هما: تحديد المناهج التي تنفذ بواسطتها عملية تنمية المجتمع المحلي؛ وتقدير آثار وتأثيرات البرامج والمشاريع التنموية على الجماعات المستهدفة.

وبعبارة أخرى، يتوقع أن تسهم تقارير التقييم في رفع مستوى فاعلية وكفاءة عملية التنمية. ذلك لأن هذه التقارير تعتمد على تطبيق إجراءات محددة لتجميع وتحليل معلومات وبيانات موثوقة بشأن منهج وعمليات تنفيذ برامج ومشاريع وخطة تنمية المجتمع المحلي ككل، وذلك للتوصل إلى نتائج أو آثار وتأثيرات محددة. فالتركيز هنا هو على المنتج النهائي، كما أن التركيز يكون، في الوقت عينه، على درجة الكفاءة والفعالية اللتين يتطلبهما تحقيق هذه النواتج. ويلاحظ أن الأدلة المستمدة من تقارير التقييم، بالإضافة إلى أنها تقدم أساساً يتيح تحديد درجة النجاح أو الفشل النسبي لتنمية المجتمع المحلي، فإنها يمكن أن تستخدم أيضاً لاقتراح تعديلات مطلوبة في منهج البرامج والمشاريع التي يجري تقييمها.

تتأثر نوعية تقارير التقييم بمدى الوضوح في المسائل الآتية:

- أغراض إعداد التقرير؛
- ماهية تنمية المجتمع المحلي؛
- أهداف خطة تنمية المجتمع المحلي؛
- مؤشرات الحكم على التقدم المحرز في عملية التنمية؛
- تصميم عمليتي المتابعة والتقييم؛
- تيسير معلومات وبيانات المتابعة والتقييم؛
- نتائج المتابعة والتقييم.

ألف - الإجراءات الأساسية لتقرير التقييم

1- تحديد أهداف التقييم

إن هدف تقييم عملية تنمية المجتمع المحلي هو، بصورة عامة، تقدير نتائج هذه العملية أو تعديلها من خلال دراسة محكمة للعلاقة بين أنواع معينة من التدخل وبين النتائج التي تترتب عنها. وبناءً عليه، فإن تقارير التقييم هي بمثابة ردود فعل توفر المعلومات والبيانات الضرورية لتعديل عملية التنمية وتغييرها لكي تستطيع مواجهة مشكلات تنمية المجتمع المحلي بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. أما بالنسبة للجهات الممولة، فإن هذه التقارير توفر المبررات الضرورية لإنهاء دعم هذه البرامج والمشاريع التنموية أو للموافقة على استمرار الدعم أو التوسع في تقديمه. وتتوزع أهداف التقييم على تقييم عمليات التنفيذ، والآثار والتأثيرات، وكفاءة الأداء، والمعوقات، والدروس المستفادة.

- تقييم عمليات التنفيذ: ينصرف تقييم عمليات التنفيذ عادة إلى تقدير كمية ونوعية المدخلات الموجهة إلى تحقيق أهداف التنمية أو أحد برامجها أو مشاريعها، سواء اتخذت شكل سلع أو أموال أو خدمات أو قوة عاملة أو تقنيات، أو غير ذلك. وهذه المدخلات تمثل المتغير المستقل في عملية التقييم. لهذا، فإن تقييم عمليات التنفيذ يتضمن توصيفاً للوسائل التي يفترض أنها ترتبط ارتباطاً سببياً بأهداف التنمية وبرامجها ومشاريعها. إلا أن مجرد تقدير حجم عمليات التنفيذ لا يختبر صحة هذه العلاقة. فعمليات التنفيذ، رغم أنها شرط ضروري لتحقيق أهداف التنمية المحلية وبرامجها ومشاريعها، لكنها ليست كافية بذاتها لتحقيقها. وتستمد المعلومات والبيانات اللازمة لذلك من تقارير المتابعة حول عمليات التنفيذ بالنسبة للمخطط؛

- تقويم الآثار والتأثيرات: يركز تقويم آثار وتأثيرات برامج ومشاريع التنمية المحلية على قياس أو تقدير الدرجة التي تمكنت بها من تحقيق أهدافها. ولما كانت قضية الآثار والتأثيرات تنصب على أهداف التنمية، فإن هذا المستوى من التقويم يعتبر المحور الأساسي لعملية التقويم كلها؛
- تقويم كفاءة الأداء: يتركز تقويم الكفاءة على اختبار العلاقة بين كمية ونوعية عمليات التنفيذ وبين الآثار والتأثيرات التي تحققت، استناداً إلى سؤال فحواه: هل يمكن أن تتحقق نفس النتائج في حال تقليص عمليات التنفيذ أو إختيار أسلوب آخر أقل تكلفة؟
- تعيين المعوقات: إن تعيين المعوقات والمشكلات التي تواجه تنفيذ البرامج والمشاريع التنموية هي قضية مرتبطة بأحد البنود الأساسية لتصميم هذه البرامج والمشاريع، ألا وهو بند المخاطر. وقد تكون هذه المخاطر المتوقعة عند تصميم البرامج أو المشاريع أقل أو أكبر من الحجم المُتَحقَق؛
- تحديد الدروس المستفادة: غالباً ما تخلص أهداف تقارير التقويم إلى عرض بعض الدروس المستفادة التي تشترك مع الاستنتاجات والتوصيات في تعيين ابرز مسارات العمل المستقبلي للبرنامج أو المشروع قيد التقويم.

ومن الطبيعي أن استعمال الأهداف الخمسة لتقرير التقويم، أو اختيار أحدها، يؤثّر على تصميم التقرير ويوجهه إلى تناول المعلومات والبيانات الملائمة لكل هدف.

٢- تحديد محاور التقويم الرئيسية

تتطلب كتابة تقرير التقويم تحديد محاور النتائج الرئيسية للتنمية بطريقة مفهومة ومقنعة، وبشكل يؤدي إلى وضوح مساهمة كافة العوامل والنشاطات فيها. ويساعد التحديد الواضح بشأن محاور نتائج التنمية على التوصل بشكل مرض إلى إجابات عن الأسئلة المتصلة بكل محور من محاور التنمية الذي اسهم فعلاً في تحقيق أي هدف من أهدافها. في المقابل، إن عرض الآثار والتأثيرات الكلية للتنمية دفعة واحدة، هو أمر يخرج عن حدود الإمكان. ولما كان تقويم عملية تنمية المجتمع المحلي، ككل، أمراً شديداً التعقيد، فمن الطبيعي أن يُلجأ إلى اختيار محور واحد من محاورها وعرضه بشكل مستقل، ثم الانتقال إلى محور آخر، وهكذا. ومن مزايا تناول محاور التنمية كل على حدة، انه وسيلة جيدة تتيح تحسين بعض جوانب التدخل التي تقوم بها عملية التنمية.

٤ راجع غازي حسن الصوا، ووليد عبدالله حمّاد. مرجع سابق. ص. ١٤٤.

٣- تحديد أهداف التنمية

يتوخى تقرير التقويم أن يتوصل إلى الحكم على مدى تحقق أهداف تنمية المجتمع المحلي. لذلك، يعتبر تحديد تلك الأهداف بوضوح مطلباً ضرورياً ولازماً لإجراء عملية التقويم. غير أن التحديد الواضح لهذه الأهداف يتطلب وضعها في مستويات مختلفة، مثل: الأهداف العامة، والأهداف المباشرة، مع ذكر لمحة عن المؤشرات الإجرائية وأساليب جمع المعلومات والبيانات.

٤- تصميم عملية التقويم

تتضمن الإجراءات الأساسية لتقرير التقويم عرض تصميم عملية التقويم، مثلاً: هل استندت عملية التقويم إلى مسح شامل؟ أم استندت إلى استبيان خاص جرى تصميمه بشكل يقيس العوامل عينها التي مسحت في بداية عملية تنمية المجتمع المحلي أو قبلها؟ لأن ذلك يسهل عملية المقارنة بين القياس قبل عملية التنمية والقياس بعدها عند نقطة زمنية محددة (قد تكون عند انتهاء التدخلات الخارجية)، بهدف بيان حجم ونوع التغيرات التي حصلت في واقع المجتمع ومنطقته. إن نتائج القياس القبلي والبعدي للمجتمع المحلي، وتقارير المتابعة، والتقويم المرحلي، والمقابلات الفردية والجماعية مع جمعية التنمية، وغيرها من المؤسسات واللجان والجماعات والأفراد، هي معطيات أساسية للتقويم النهائي لعملية التنمية ولفترة زمنية معينة.

خطوات عملية التقويم

- جمع المعلومات والبيانات الميدانية؛
- تحليل ومقارنة القياس البعدي بالقياس القبلي؛
- مناقشة أصحاب الشأن لنتائج المسح وتسجيل التعليقات والتوصيات بشأنها؛
- مناقشة النتائج مع الجهات المعنية بتقويم عملية تنمية المجتمع المحلي؛
- إعداد تقرير التقويم والنظر في نشر نتائجه.

باء - محتويات تقرير التقويم ونتائجه

إن المقصود بنتائج التقرير هو النتائج التي حققتها عملية تنمية المجتمع المحلي، والتي لها علاقة بأهداف عملية التقويم. ولا بد من الإشارة إلى إمكانية تعديل أهداف التقويم أثناء تنفيذ خطواته المختلفة، اعتماداً على الرصد الدقيق لنتائج عملية التقويم وملاحظة وجود علاقات غير متوقعة.

١- محتويات تقرير التقييم

عند إعداد محتويات التقرير، تلعب الصياغة والتبويب دوراً في إبراز ما تم التوصل إليه من نتائج موضوعية حول تقييم عملية تنمية المجتمع المحلي. ومن المفيد أن يحتوي التقرير على العناوين الرئيسية التالية:

- معلومات عامة (على الغلاف الأمامي)
 - اسم وموقع البرنامج أو المشروع؛
 - اسم الجهة المسؤولة عن تنفيذ البرنامج أو المشروع؛
 - اسم الجهة المسؤولة عن تنفيذ التقييم؛
 - المدة التي يغطيها التقرير؛
 - تاريخ إعداد التقرير.
- ملخص نتائج التقييم
 - يقدم الملخص، في صفحة أو صفحتين، لإعطاء فكرة عامة عن النتائج التي توصلت إليها الجهة المسؤولة عن التقييم، وذلك لإفادة المؤسسات والجهات والجماعات والأفراد الذين قد لا يتوفر لهم الوقت الكافي للاطلاع على كل أجزاء التقرير؛
- متن التقرير
 - لائحة محتويات التقرير التي تعرض كل أجزائه بوضوح؛
 - معلومات حول خلفية البرنامج أو المشروع؛
 - أهداف التقييم والأساليب المختارة لتنفيذه؛
 - كيفية الحصول على المعلومات والبيانات؛
 - تحليل وتقديم النتائج موزعة بحسب المحاور والأهداف؛
 - تبيان الدروس المستفادة وإعداد التوصيات.
- خلاصة التقرير
 - مدى نجاح المشروع في بلوغ أهدافه المعلنة؛
 - إبراز نقاط القوة والضعف في البرنامج أو المشروع؛
 - كفاءة وفعالية استخدام الموارد البشرية والمادية؛
 - تحديد التغيرات التي طرأت على البرنامج أو المشروع خلال مراحل تنفيذه؛
 - تحديد آثار وتأثيرات البرنامج أو المشروع على المستفيدين منه.

• الدروس المستفادة والتوصيات

يقدم تقرير التقييم لائحة بشأن الدروس المستفادة والتوصيات ويقترح كيفية تطبيقها. وقد يكون هذا الجزء من التقرير هو الأكثر استعمالاً، لذلك من المفيد أن تكون التوصيات مقدمة حسب الأولوية والأهمية ومعروضة وفق صياغة سهلة وواضحة.

٢- الاستفادة من نتائج تقرير التقييم

تتوقف الفائدة النهائية من نتائج التقييم على درجة استخدامها لتوجيه وترشيد السياسات والمناهج والإجراءات التي تقوم عليها عملية تنمية المجتمع المحلي، بحيث تزداد فاعليتها وكفاءتها في تحقيق أهدافها. وهذا يتوقف بدوره على درجة وعي القائمين على التنمية بأهمية التقييم، وعلى درجة مشاركتهم فيه، وفي كل مراحلها، ودرجة التزامهم بمقتضياته ونتائجه. ومن المفيد الانتباه إلى ضرورة إنجاز عملية التقييم وتسجيل نتائجها في وقت مناسب تجنباً لتقادم استنتاجاتها وما يسببه ذلك من إعاقة استخدامها بصورة مفيدة.

الاستفادة من نتائج التقييم

- توجيه وترشيد السياسات والمناهج والإجراءات التنموية؛
- تصويب كفاءة وفاعلية إدارة البرامج والمشاريع التنموية؛
- تعزيز آليات المشاركة وتفعيلها؛
- إتاحة المعلومات والبيانات وتعزيز معايير الكفاءة والنزاهة والشفافية والرقابة والمساءلة والمحاسبة.