



صندوق تطوير واقراض البلديات

المشاركة والمشورة المجتمعية دليل عملي تدريبي

آيار 2009

المحتويات

رقم الصفحة

4	مفاهيم المشاركة والتشاور المجتمعي
5	تعريف التشاور المجتمعي
6	متى يقوم المجلس البلدي بالتشاور
7	مستويات المشاركة المجتمعية
9	آثار الشراكة على المستوى المحلي
9	الأساليب المتبعة في التشاور
10	مبادئ التشاور
12	أسباب ضعف او عدم وجود المشاركة المجتمعية

13	خطوات العمل الميداني
13	ملخص خطوات العمل الميداني
14	الخطوة الأولى: نقاش الموضوع داخل البلدية
15	الخطوة الثانية: التنسيق مع المؤسسات الأهلية وتشكيل اللجنة
15	الخطوة الثالثة: وضع خطة عمل للجنة
15	الخطوة الرابعة: تنفيذ خطة العمل وتوثيق نتائج النشاطات
15	الخطوة الخامسة: اختيار أولوية للمشروع
17	

18	الملاحق
19	ملحق رقم 1: نصائح حول تشكيل اللجنة
20	ملحق رقم 2: إرشادات بشأن جمع وتحليل المعلومات
21	ملحق رقم 3: إرشادات بشأن تحديد الإحتياجات والأولويات
23	ملحق رقم 4: الأساليب والأدوات الأكثر شيوعا في عملية التشاور المجتمعي
23	1. الإجتماعات العامة والأيام المفتوحة
23	2. ورشات العمل
24	3. الحلقات الدراسية المتخصصة
24	4. المجموعات البورية
25	5. دراسة الحالة
25	6. حلقات النقاش الموسعة
25	7. المقابلات
26	8. الإستمارات
27	9. الرسومات

النماذج

1. خطة عمل اللجنة

2. خطة جمع المعلومات

3. قائمة الفحص قبل تنفيذ النشاط

4. قائمة حصر المشاركين من المجموعات والشرائح الإجتماعية

5. توثيق وقائع النشاط او الإجتماع

6. جدول التدرج التفضيلي وإرشادات الإستخدام

7. جدول التدرج الزوجي وإرشادات الإستخدام

8. نموذج للمساعدة في بناء خطة مشروع

مفاهيم المشاركة

والتشاور

المجتمعي

تعريف التشاور المجتمعي

المشاركة المجتمعية هي احدى أدوات تفعيل الديمقراطية في المجتمع وأداة للتغيير، يمكن من خلالها الإسهام في بناء مجتمع ديمقراطي حر وعادل، تدار فيه الشؤون العامة من خلال الناس ومن أجلهم على أساس احترام الكرامة الإنسانية والديموقراطية والعدل الاجتماعي والمساواة بين جميع المواطنين وبالمشاركة يتم تحريك همم وطاقات المواطنين للإسهام في مواجهة تحديات التنمية البشرية. أما في سياق العمل البلدي فان عملية التشاور والحوار مع المواطنين عملية مكملة للإدارة الحديثة وتكريس مبادئ الحكم الرشيد بحيث تقوم على التواصل بين الهيئة المحلية والمجتمع وتعتمد على تبادل المعلومات بين الطرفين وتقديم مدخلات من المواطنين بشأن قضية ما قبل اتخاذ الهيئة قرارا بشأن تلك القضية أو وضع السياسات أو تحديد اتجاه لأخذ القرار .

في سياق العمل البلدي يمكن تعريف التشاور على أنه:

عملية تواصل ذات اتجاهين بين الهيئة المحلية والمجتمع تعتمد على تبادل المعلومات بين الطرفين وتقديم مدخلات من المواطنين بشأن قضية ما قبل اتخاذ الهيئة قرارا بشأن تلك القضية أو وضع السياسات أو تحديد إتجاه لأخذ القرار .

لذا التشاور هو:

- عملية وليست نتيجة
- اسلوب وهدف في آن واحد
- أداة وليست حلا
- أحد الطرق لمساعدة الهيئة المحلية بمستوياتها المتعددة على اتخاذ القرارات
- ليس الاستفتاء على قرار تم أخذه مسبقا
- عملية شفافة مستمرة ليست موسمية أو انتقائية من حيث الموضوع
- عملية مفتوحة لا تقتصر على شريحة أو أفراد معينين إلا في حالات معينة (أمور قانونية مشرعة غير قابلة للتعديل أو الحالات الطارئة)
- يقع تطبيقها مع المجتمع على عاتق أعضاء وموظفي الهيئة.
- يمكن للمؤسسات والجماعات مساعدة الهيئة في استمرار هذه العملية
- يمكن استخدامها لأغراض التخطيط العام، تخطيط المشاريع، وضع السياسات الخدمانية والاجتماعية، أو اتخاذ القرارات.

متى تقوم الهيئة المحلية بالتشاور مع المجتمع

- التشاور بشأن الإستراتيجيات الرئيسية مثل الخطة العامة او الصحية أو التنموية طويلة الأمد للهيئة المحلية
- التشاور بشأن وضع ومراجعة سياسات واستراتيجيات محددة الأهداف مثل : الخطة الإستراتيجية الاستثمارية التنموية ، خطة التراث، إستراتيجية النقل، وتخطيط الأحياء، توفير الخدمات الخ.
- عند الحاجة الى معلومات حديثة او دقيقة حول مسالة طارئة.
- لتصميم مشاريع محددة مثل المنتزهات والمكتبات وغيرها.

غير انه قد توجد بعض الظروف التي يكون فيها التشاور على نطاق واسع غير ممكن عمليا:

- عندما يجب على الهيئة المحلية اتخاذ قرار سريع يتعلق مثلا بسلامة الجمهور
- بعض الأمور الملزمة قانونيه أو تجاريا أو عليها قيود تشريعيه
- المواقف الخطيره التي تتطلب من المجلس استجابة فورية
- الاعمال اليومية والقرارات الروتينية والمبنية على خطط مسبقة .

بالاضافة الى هذه الظروف هناك العديد من الأمور اليوميه الامور التي لا تحتاج التشاور تتعلق مثلا بالمسائل التنظيمية للهيئة مثل منح رخص المهن والبناء، اجراء الدراسات المتعلقة بالخدمات، والمراجعة السنوية للأداء.

تحقق المشاركة عندما يشعر المواطن الفرد انه جزء من المجتمع

- لتكون عملية التشاور منتجة وذات مصداقية بالنسبة للمواطنين يجب ان يتوفر فيها ما يلي:
- الصدق عند إعلان الهدف الحقيقي من التشاور .
 - التواصل مع المجتمع في كافة الأماكن لسماع آرائه وليس انتظار المجتمع للقدوم إلى الهيئة المحلية أو الاكتفاء بمن يمكنهم الوصول وابداء الرأي.
 - تعطي الفرصة لمن لا صوت لهم في العادة بتقديم مساهماتهم وسماع آرائهم(الفئات المهمشة)
 - سماع كافة الآراء حتى التي تتعارض مع صناع القرار في الهيئة .
 - توفير قاعدة مشتركة يتفق عليها الجميع ،وإلا اصبحت العملية نزاعا فقط.
 - اشراك كافة شرائح المجتمع وتشجيع افراة على المشاركة.
 - إزالة العوائق التي تعترض طريق المشاركة.
 - استخدام معلومات تم التأكد من صحتها او التأكد منها قبل اخذ القرار .
 - تراعي ظروف وخصوصيات كل شريحة أو جماعة عند اختيار الوسائل والأوقات ومواضيع النقاش .
 - تتبع أساليب جيدة ومقبولة فهناك الكثير من الأدوات التي يمكن استخدامها والتي تعتمد على الإحتكاك المباشر والتفاعل وجها لوجه مع المواطنين.
 - هناك أيضا اساليب اخرى غير مباشرة منها المعتمدة على التفاعل اليومي الروتيني مع المواطنين أثناء قضاء مصالحهم مع الهيئة المحلية، مثل التغذية الراجعة المباشرة، النقاشات غير المخطط لها أو الفردية، الشكاوى والرسائل والرسائل الإلكترونية وغيرها .

- تقييم مواطن القوة والضعف في الآراء والمقترحات المطروحة من المجتمع
- إعلام المجتمع بهدف العملية ونتائجها المتحققة.
- ان تكون واقعية وعملية من حيث توقع إحداث تغييرات فعلية نتيجة للتشاور . حيث يجب الحذر من رفع مستوى توقعات غير واقعية.

مستويات المشاركة المجتمعية

تطور مفهوم المشاركة بعد أن أيقنت المؤسسات العاملة في مجال التنمية أن المجتمع هو العنصر الأساسي في التنمية انطلاقاً من زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المتزايدة لأعضائه. وأن التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية لا تتحقق إلا من خلال تمكين جميع شرائح المجتمع من المشاركة في التعبير عن احتياجاتهم ووضع الخطط والبرامج. كما أنها تساعد المجتمع في الاستخدام الأمثل لطاقت وقدرات أفراد وجماعته وتغطي الفرصة لمشاركة الفئات المهمشة.

وتتقسم مستويات المشاركة إلى خمس مستويات وهي:

- تقديم المعلومات: إعلام المجتمع عما تم التخطيط له
- التشاور: تقديم مجموعة من الخيارات والاستماع للتغذية الراجعة من قبل المشاركين من المجتمع المحلي
- اتخاذ القرار بشكل مشترك: تشجيع المجتمع المحلي ليقدم أفكار إضافية وخيارات، إضافة إلى مشاركته في اتخاذ القرار لما فيه الأفضل
- العمل معاً: في هذا المستوى لا يتم اتخاذ القرار بشكل مشترك وحسب، وإنما يتم تشكيل شراكة بجسم معين كي تقوم بحمل أعباء العمل القائم على القرار المشترك
- دعم المبادرات المجتمعية المستقلة: مساعدة الآخرين في معرفة احتياجاتهم ودعم مبادراتهم عبر تلبيةها من خلال المشاريع المقدمة، وتقديم النصح لهم من أجل الحصول على الدعم من المصادر المتوفرة.

يعتبر مفهومي المشاركة والشراكة الإجماعية اثنتين من مستويات التشاور التي تحدث مع زيادة الرغبة الحقيقية للجمهور في المشاركة، وقدرته على التأثير من خلال هذه العملية كما يتضح في الجدول المرفق. أما التشاور يعني إشراك شرائح المجتمع المحلي في آلية أو عملية محلية لامركزية للتقرير بشأن مختلف مجالات التنمية الشاملة المرتبطة بالعمل البلدي سواء كانت خدماتية أو ثقافية أو اقتصادية أو اجتماعية.

في العمل البلدي تعتبر المشاركة ذات أهمية قصوى لأنها تعزز استمرار العلاقة المنظمة بين الهيئة المحلية و كافة أفراد المجتمع وفعالياته وربط البرامج والخدمات بالقضايا الحياتية واليومية للمجتمع المحلي. وفي الوقت ذاته تعكس هذه العملية رغبة أفراد المجتمع واستعدادهم للاندماج والمساهمة الفعالة في تحسين المجتمع وتطويره. بالإضافة إلى أن عملية المشاركة قد تأتي بمبادرة من الهيئات المحلية أو متخذ القرار وقد تأتي أيضاً نتيجة لنمو الوعي لدى أفراد المجتمع

←←←←← ¹ مستويات المشاركة ←←←←←					
تمكين	تعاون	إشراك	إستشارة	إعطاء معلومات	مستوى المشاركة
Empower	Collaborate	Involve	Consult	Inform	المشاركة
وضع مهمة إتخاذ القرار في يد المجتمع المحلي	الشراكة مع الجمهور في كافة جوانب اتخاذ القرار بما فيها تطوير البدائل وتحديد الحلول المفضلة.	العمل مباشرة مع المواطنين طيلة العملية لضمان فهم ومراعاة اهتماماتهم الخاصة والعامة	الحصول على تغذية راجعة من المواطنين حول تحليل المشكلة او البدائل او القرارات	تزويد المواطنين بمعلومات موضوعية ومتوازنة لمساعدتهم على فهم المشكلة المطروحة للنقاش ونقاش الحلول والبدائل	الغرض
تضع الهيئة المحلية اتخاذ القرار في يد المجتمع المحلي	سوف تقوم الهيئة بالتوجه إلى الجمهور للحصول على النصيحة مباشرة وللبحث عن حلول خلاقية وتبني نصيحة الجمهور في القرار المتخذ الى اقصى حد ممكن.	سوف تقوم الهيئة بالتعامل مباشرة مع قضايا الجمهور المطروحة بحيث تنعكس في البدائل والحلول التي تم تبنيها وتقديم تغذية راجعة للجمهور حول مساهمته في التأثير على القرار	سوف تقوم الهيئة بتزويد الجمهور بالمعلومات، والإستماع الى قضاياهم المطروحة واهتماماته وتقديم تغذية راجعة حول مساهمة الجمهور في التأثير على القرار	سوف تحافظ الهيئة على اطلاع الجمهور وتزويدهم بالمعلومات	رسالة الهيئة المحلية للجمهور

أما الشراكة فهناك عدة أنواع في المجتمع منها الأسرية، الاقتصادية، والسياسية، والمجتمعية، والدولية. بالتالي فإن الشراكة هي اتفاق بين عدد من الأطراف لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة بواسطة إنجاز عدد من الأعمال المشتركة مع الأخذ بعين الاعتبار المصالح الخاصة لكل شريك. وهذا العمل الجماعي المشترك يتم على أساس تعاقد بين الأطراف المشاركة وإن اختلفت دوافعهم ومصالحهم. بمعنى آخر الشراكة هي التعاون مع أطراف أخرى لتحقيق هدف أو أهداف لا نستطيع تحقيقها بمفردنا مطلقاً أو لا نستطيع الوصول إلى النتائج المرجوة منها بالعمل المنفرد.

أما الهدف الاسمي لعملية المشاركة هو تطوير علاقة بين طرفين أو أكثر تتوجه لتحقيق النفع أو الصالح العام وتعتمد على قيم المساواة والاحترام والعطاء الذي يستند على التكامل حيث يقدم كل طرف إمكانيات بشرية ومادية وفنية لزيادة المردود وتحقيق الأهداف المشتركة.

¹ المصدر : Spectrum of Engagement. www.iap2.org.

آثار المشاركة على المستوى المحلي

تتعدد آثار المشاركة وطرق الإستفادة من المشاركة بتنوع المشاركين في العملية أو بتنوع البرامج والمشاريع

من وجهة نظر أفراد المجتمع المحلي	من وجهة نظر المؤسسات الأهلية الفاعلة	من وجهة نظر الهيئات المحلية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تلبية الإحتياجات الفردية، الخاصة منها والعامة ▪ ضمان شفافية وعدالة توزيع الخدمات. ▪ إشراك المواطنين أفراداً ومؤسسات في عمليات البناء و الرقابة. ▪ الاسـتثمار الأمثل للموارد والاختصاصات والمؤهلات والخبرات المتوفرة. ▪ تشجيع فرص الإبداع الفردي والعمل بروح الفريق. ▪ تعبئة اليد العاملة وإشراكها في انجاز مشاريع تنموية محلية بإتباع وسائل تقنية بسيطة. ▪ تركيز الجهود في القضية أو الموضوع أو المشروع قيد البحث. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تثبيت مبادئ وقيم الديمقراطية ▪ إشاعة قيم الحوار والتشاور والتكافل والانفتاح والتعاون. ▪ اقناع المواطن بالمساهمة في تنمية منطقته ومشاركته في الرفع من مستواها. ▪ استثمار المؤسسات والأفراد في العمل البلدي. ▪ ضمان شفافية وعدالة توزيع الخدمات. ▪ التضامن بين الأجهزة الحكومية والجماعات الأهلية في التنفيذ والمتابعة. ▪ تفعيل وتنشيط العمل الجماعي. ▪ تطوير آليات التعاون والشراكة. ▪ تفعيل وتنشيط العمل التطوعي ▪ تشجيع فرص الإبداع الفردي. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تركيز الجهود في القضية أو الموضوع أو المشروع قيد البحث. ▪ إتباع المنهج العلمي في التعرف على المشكلات ودراستها وحلها. ▪ اقناع المواطن بالمساهمة في تنمية منطقته ومشاركته في تحسين وضعها. ▪ إشراك كافة شرائح المجتمع في تحمل المسؤولية ▪ الاستثمار الأمثل للموارد المتوفرة والاستفادة من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص. ▪ تخفيف الأعباء عن الأجهزة الرسمية والحكومية في التنفيذ والمتابعة. ▪ تقويض المسؤوليات من الأعلى للأدنى ▪ المساعدة في الانتقال من النظام المركزي للنظام اللامركزي في تقديم الخدمات.

الأساليب المتبعة في التشاور

بالإضافة الى الملاحظة والمشاهدة ومراجعة الوثائق والأبحاث السابقة من قبل أعضاء الهيئة وطواقمها الإدارية و الفنية، قد تحتاج الهيئة المحلية إلى معلومات ومساهمات مباشرة اخرى من الجمهور لتوضيح الصورة ومناقشة البدائل. فيما يلي بعض من النشاطات العامة التي يمكن للهيئة تنظيمها للحصول على المعلومات من الجمهور وإستشارته من خلال:

1. عقد الاجتماعات العامة
2. عقد الاجتماعات مع المؤسسات الأهلية الفاعلة

3. عقد اجتماعات مع قادة المجتمع ووجوه العائلات وشخصيات دينية او مرموقة
4. عقد ورشات العمل
5. عقد الحلقات الدراسية المتخصصة
6. عقد المجموعات البؤرية
7. حلقة النقاش الموسعة
8. الدراسات والأبحاث بالاعتماد على المقابلات والاستمارات (وجها لوجه او عن طريق الهاتف)
9. تنظيم المسابقات العامة
10. رسومات الأطفال
11. عقد الأيام المفتوحة

يرجى مراجعة الملاحق للحصول على تفاصيل أكثر حول كيفية استخدام بعض الوسائل الأكثر استخداما في عملية التشاور .

أما الأساليب التي تعتمد على وسائل الإعلام والتي يمكن للهيئة استخدامها لنشر المعلومات وطلب مساهمة المواطنين فتتلخص بما يلي:

- النشرات الإعلامية الدورية
- التقارير والإعلانات في الصحف
- الإنترنت والموقع الإلكتروني
- كتابة الرسائل الى الجمهور لطلب المساهمة الكتابية مباشرة من الأشخاص المعنيين او البيوت.
- محطات التلفاز والاذاعات المحلية.

و يمكن أيضا للجمهور والمؤسسات إتباع وسائل أخرى غير مذكورة أعلاه وذلك بمبادرة ذاتية لإيصال أصواتهم وآرائهم إلى صناع القرار في الهيئة المحلية مثل:

- كتابة الرسائل
- رفع الشكاوى والإقتراحات
- حضور اجتماعات المجلس البلدي
- دعوة المجلس الى حضور اجتماعات عامة مع الأهالي لمناقشة مواضيع تهم المواطنين
- اجراء الأبحاث والدراسات والتقارير والتقييمات الدورية

مبادئ التشاور

عند تخطيط وتنفيذ النشاطات التشاورية مع المواطنين من الضروري مراعاة المبادئ العامة التالية:

- الشمولية/اختيار المجموعات او الأفراد المناسبين للموضوع: بشكل عام قد يكون هناك رغبة في دعوه المجتمع بكامله إلى نفس النشاط ولكن هذا الخيار قد يكون احيانا غير عملي أو قد يختلف كل نشاط في اختيار الفئات المشاركة وذلك تبعا لطبيعته وفئاته. لكن هناك بعض الفئات التي من الضروري مشاركتها ويمكن إدراجهم في شرائح من كلا الجنسين ومن أعمار مختلفة مثل:

- الشرائح الإجتماعية المختلفة مثل النساء ،الآباء وأولياء الأمور، الأمهات، طلاب المدارس، الشباب، ذوي الاحتياجات الخاصة، المسنين، البدو، وغيرهم من الشرائح الإجتماعية
- المؤسسات الرسمية والشعبية حكومية أو غير حكومية (المدارس، الجمعيات، الأندية، التجمعات الثقافية أو الشبابية أو الطلابية، الجامعات أو فروعها، الفرق الرياضية...)
- ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءات الموجودة في المجتمع (مستشارين، مهندسين، أطباء، المعلمين، إعلاميين) بما يتناسب والموضوع
- أصحاب المهن والحرف المختلفة (النجارين، البنائين، المزارعين،
- القطاع الخاص والمستثمرين.
- وجهاء المجتمع المحلي
- رجال الدين

● **الالتزام بالشفافية:** يتوجب عرض الهدف والمعلومات بصدق ودقة على المجتمع المحلي، خاصة في الأمور المالية والإدارية وتوزيع الأدوار، ومن ثم اعلام المجتمع المحلي بنتيجة العملية والقرار الذي تم اتخاذه كما أنه من الضروري شرح النشاطات المخطط القيام بها والجدول الزمني لها.

● **احترام مختلف الآراء:** حين يشارك المجتمع حيث يوجد لكل فئة أجنحة خاصة تريد الدفاع عنها سواء تم الإعلان عنها أم لا. فمنهم من يكون اهتمامه تعليميا، أو صحيا، أو تجاريا، أو قد يأتي للدفاع عن مصالحه أو لعرض المساعدة. لذلك من الضروري تفهم جميع الاختلافات وعدم النظر إليها على أنها مشكلة ولكن أن نستوعب ونحترم هذه الاختلافات.

● **تقبل وجود حدود:** لا يمكن لنشاط مجتمعي واحد أن يحل جميع المشكلات وأن يلبي جميع الاحتياجات التنموية ولكن قد يكون لتنفيذ نشاط معين دور في تقوية المجتمع وقدرته على الحصول على دعم مستقبلي. وفي بعض الأحيان قد لا ينتج عن التشاور اتفاق على اجراء او قرار ما لعدة أسباب، او قد لا يمكن ارضاء كافة الجماعات وتحقيق احتياجاتهم معا.

● **تقبل المستويات المختلفة من المشاركة:** ليس بإمكان الجميع الالتزام بنفس الدرجة وبنفس الطريقة لعدة أسباب قد تكون شخصية أو قد تكون بسبب الآلية التي وضعت للمشاركة بحيث لم تكن على قدر اهتماماتهم أو غير مناسبة لظروفهم. من الضروري تقبل جميع هذه الدرجات وتشجيع الجميع بالالتزام حسب قدراته ووقته واهتماماته.

● **البناء على المتوفر من القدرات المحلية:** من الضروري معرفة القدرات والخبرات المحلية المتوفرة واحترامها ومن ثم البناء عليها سواء في اختيار الأولويات أو خلال التخطيط والتنفيذ وإلا فقدت العملية المصدقية مع المجتمع المحلي.

● **مشاركة قطاعات المجتمع المختلفة وخاصة الأكثر تهميشا:** من أجل الحصول على صورة شاملة عن الاحتياجات من الضروري أن نأخذ بعين الاعتبار الأعمار المختلفة، الجنس، الأقليات، العائلات، الخ وتصميم النشاطات بطرق متنوعة تلائم المجموعة المعنية ومراعاة الوصول إليهم في أماكنهم وحسب ظروفهم.

- **استخدام طرق متنوعة لمشاركة المجتمع:** يختلف المواطنون والمجموعات في اختيار الطرق التي يفضلون المشاركة بها فمنهم من يفضل الرسائل المكتوبة، ومنهم إبداء الملاحظات الشفهية، ومنهم المشاركة في مجموعات عمل او إجتماعات رسمية كما يوجد من الناس من يرغب في القيام بمهام تنفيذية ومنهم من لا يريد أو لا يتمكن إلا من حضور النشاطات المنظمة.
- **التحضير الجيد:** لا يمكن ان يكون التشاور الناجح أنيا وعشوائيا بدون تحضير وتفكير مسبق. الأنشطة الأكثر نجاحا هي الأنشطة التي تأخذ حظا وافرا من التحضير الجيد من حيث المكان والزمان والدعوات وتوزيع الأدوار والالتزام بها ... الخ. لذا ينصح بتحضير خطة تنفيذية مفصلة قبل البدء بالعملية وفحص متطلباتها إستنادا إلى قائمة فحص الجوانب المهم اخذها بعين الاعتبار أو تحقيقها قبل التنفيذ.
- **التسجيل والتوثيق وتقييم النشاطات:** من الضروري تسجيل وتوثيق اللقاءات سواء الفردية أو الجماعية إضافة إلى توثيق الأنشطة المنفذة وذلك من أجل متابعة سير العمليات ومن أجل الرجوع إليها في حالة حدوث أي نوع من الخلاف أو نسيان بعض الأمور أو تنبئتها إضافة إلى أنها ستساعد في عملية التقييم والمراجعة.

أسباب ضعف أو عدم وجود المشاركة المجتمعية

- قلة الوعي العام وغياب مقومات المشاركة.
- ضيق دوائر اتخاذ القرار في مؤسسات الحكم المحلي والمؤسسات الأخرى.
- ضعف الإحساس الفردي والعام بالانتماء وافتقاد المجتمع الى رؤية جماعية للمستقبل
- شيوع الخوف من السلطة وفقدان المصداقية وعدم الثقة في المؤسسات والأجهزة الحكومية.
- غياب ثقافة الحوار بدءا من الأسرة وانتهاء بالسلطة الحاكمة.
- غياب الإعداد والتدريب على المشاركة في المؤسسات المحلية.
- عدم وصول الجمعيات الأهلية إلى الجمهور بشكل كافي وارتباط اسمها بالمكسب المادي.
- محدودية قدرة المؤسسات على القيام بمثل هذه العمل بشكل منتظم .

الجزء الثاني
خطوات العمل
الميداني

الخطوات العملية

التشاور المجتمعي عملية مستمرة متعددة الأطراف والمراحل ولا يمكن أن يقتصر إجراؤها في طريقة واحدة فقط أو في خطوات محددة سلفا أو لا تتناسب مع خصوصيات كل هيئة وإمكانيات ورغبات وطبيعة تكوين المجتمع المحلي فيها. فالقرار النهائي حول هذه العملية يعود لاتفاق الهيئة المحلية ومؤسساتها العاملة بشكل مناسب.

1. الخطوة الأولى: نقاش الموضوع داخل البلدية
2. الخطوة الثانية: التنسيق مع المؤسسات الأهلية الفاعلة ذات العلاقة في المنطقة
3. الخطوة الثالثة : تشكيل لجنة التخطيط ممثلة عن الهيئة المحلية وكافة المؤسسات المحلية وضع خطة عمل تتضمن الأنشطة والفعاليات التشاورية
4. الخطوة الرابعة : تنفيذ خطة العمل وتوثيق العملية التشاورية ونتائجها
5. الخطوة الخامسة : اختيار أولوية للمشروع من حيث طبيعة المشروع ،مكان تنفيذه ،الفئة المنتفعة واختيار الشريك الملائم حسب الخطة الموضوعية في خطوة رقم 4 .

الخطوة الأولى: مناقشة الموضوع داخل الهيئة المحلية

قبل البدء في تنفيذ نشاطات تشاورية ينصح بأن تقوم الهيئة بنقاش الموضوع مع أعضاء الهيئة والطاقت العامل وتقرير الخطوات اللاحقة المناسبة لطبيعة المجتمع المحلي وظروفه. ومن بين المواضيع التي ينصح أخذ قرار بشأنها في هذه المرحلة تقرير الآلية المناسبة للعمل مع المؤسسات الأهلية ومؤسسات القطاع الخاص والأطر السياسية وغيرها من المؤسسات الفاعلة في المجتمع لإعلامها بالبرنامج ودور المشاركة المجتمعية فيه ،وتكليف شخص أو مجموعة أشخاص يمثلون البلدية في متابعة عملية التشاور على أن يكونون ملمين بالقضايا والمشاكل المجتمعية .

مثلا قد تقرر البلدية عقد اجتماع موسع مع كافة المؤسسات الأهلية المحلية، او تقرر عقد اجتماعات فردية مع هذه المؤسسات أو دعوتها للمشاركة في اجتماعات المجلس البلدي او ما تراه مناسباً.

من المهم ايضا في هذه المرحلة تحديد ممثلي البلدة (من أعضاء الهيئة المحلية أو من كوادرات الدوائر) لمتابعة عملية التشاور بأكملها، وحفظ المعلومات، والمساعدة فيما بعد في تحضير مقترح المشروع والإشراف على تنفيذه في حالة نجاحه في الحصول على التمويل.

➤ الخطوة الثانية: التنسيق مع المؤسسات المحلية وتشكيل اللجنة

بعد النقاش الداخلي حول انسب الطرق لإعلام المؤسسات المحلية والمجتمع المحلي بالموضوع يتم التنسيق مع المؤسسات الأهلية والإتفاق مع المعنيين منهم على تشكيل لجنة للتخطيط لعملية التشاور وتنفيذها على أن تترأس البلدية عملية التشاور .

➤ الخطوة الثالثة: وضع خطة عمل للجنة

عند التحضير للخطة، يجب أخذ الامور التالية بعين الاعتبار :

- الأنشطة التي يقترح العمل عليها
- المجموعات او الشرائح الإجتماعية المتوجب إستشارتها
- الفريق الذي سينفذ هذه الانشطة وتوزيع المهام
- تحضير المواد والموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة وان تكون مناسبة لكافة الفئات بمستويات الفكرية والعمرية .
- الجدول الزمني للنشاطات.
- تحضير الدعوة بحيث تشمل نبذة عن هدف اللقاء أو النشاط وما هو المتوقع من المواطنين بعد الانتهاء من النشاط
- كيفية توثيق النشاطات
- آلية المراقبة والتقييم المناسبة للنشاط

➤ الخطوة الرابعة: تنفيذ خطة العمل وتوثيق نتائج العملية

يراعى عند التنفيذ:

- الالتزام بالخطة الموضوعية
- العمل التشاوري والتشاركي مع المؤسسات والمجتمع المحلي
- توزيع الأدوار وتكاملها بين أعضاء اللجنة، والبلدية، والمؤسسات الأهلية
- توثيق المشروع والمعلومات
- الالتزام بعامل الوقت

➤ الخطوة الخامسة: اختيار اولوية للمشروع

بعد انتهاء النشاطات المجتمعية الخاصة بعملية التشاور ، أو إثنائها إذا أمكن، تقوم اللجنة باستشارة المجتمع المحلي مرة أخرى حول :

أ. اختيار الأولويات من المشاريع. (يمكن استخدام اسلوب التدرج لتسهيل العملية والقيام بالمقارنة بين الاحتياجات والخيارات الممكنة

ب. بعد اختيار الأولوية من المشاريع سيتم مناقشة الآثار السلبية والإيجابية للمشروع ومدى تأثيرها على المجتمع المحلي بالأخذ بعين الاعتبار جدول الآثار الاجتماعية المدرج في طلب التمويل .

ج . في هذا النطاق تستطيع البلدية اختيار شريك من المؤسسات الأهلية لمساعدتها في كافة مراحل تنفيذ المشاريع التنموية الخاصة بفئة الشباب والأطفال والنساء ، بصفتها ذو خبرة في هذا المجال أكثر من هيئات الحكم المحلي ومن أجل تعزيز الشراكة مع المؤسسات المحلية يجب مراعاة ما يلي :

- من الضروري قبل اختيار المؤسسة الشريكة أن تكون الهيئة المحلية قد رسمت صورة واضحة صورة واضحة لوضع البلدة واحتياجاتها واحتياجات الشرائح الاجتماعية المختلفة.
- معرفة خريطة المؤسسات في البلدة والمحافظة بما تقدمه كل مؤسسة في قطاعات التنمية المختلفة
- أن تكون الهيئة المحلية على دراية بالقدرات الإدارية والمالية للمؤسسات وذلك من خلال معرفة المشاريع والبرامج التي نفذتها وأدارتها كل مؤسسة وبما تقوم به حاليا
- يمكن استمزاز المجتمع المحلي خلال عملية التعرف على الاحتياجات عن المؤسسات التي كان لها تأثير إيجابي في المجتمع والتي يمكنها ان تاخذ دور الشريك مع الهيئة المحلية في تنفيذ المشروع.
- بشكل عام فإن الأولوية ونوع المشروع هما المحددان الأساسيين للمؤسسة الأهلية الأنسب للمشاركة. لكن هذا لا يمنع تعاون أكثر من مؤسسة في تقديم الخدمة ذات الأولوية، طبعاً إذا انطبقت عليها شروط التأهيل .
- أن تتوافق برامج المؤسسة الشريكة مع الأولوية التي تم اختيارها من أجل تقديم المشروع
- أن تكون الكفاءة الإدارية والمهنية تتناسب مع نوعية المشروع
- وجود نظام مالي دقيق وشفاف
- وجود هيئة إدارية فعالة تتابع عمل المؤسسة الشريكة
- وجود رغبة لدى إدارة المؤسسة الشريكة للتعاون والتنسيق المشترك
- توفر مهارات التواصل الفعال والإيجابي والقدرة على التنسيق والعمل الفريقي لدى الكادر المهني في المؤسسة.

الملاحق

ملحق رقم 1

نصائح حول تشكيل اللجنة

تعتبر لجنة دعم المشروع من أحد الوسائل التي يمكن من خلالها تطوير فكرة مشروع وذلك بالعمل مع المجتمع المحلي للخروج بمشروع يلبي احتياجات وطموحات المجتمع المحلي. ويمكن تشكيل اللجنة على النحو التالي:

- يفضل أن تتولى البلدية عملية تأسيس لجنة دعم المشروع ومتابعتها
- يفضل أن تتألف اللجنة من 3-5 أشخاص وذلك على النحو التالي:
 - رئيس اللجنة: ويتم اختياره بالتشاور مع البلدية وأعضاء اللجنة.
 - أمين السر: يفضل توكيل هذه المهمة إلى أحد موظفي البلدية ممن لديه خبرة في كتابة أو متابعة المشاريع، وتوكل إليه مهمة توثيق الإحتماعات والنشاطات العملية ونتائجها.
 - يتم اختيار باقي الأعضاء من فئات المجتمع المختلفة والنشطاء في المجتمع المحلي. كمثال:
- ناشطة نسوية في المجتمع المحلي.
- ناشطة / ناشط في العمل المجتمعي والعمل التطوعي.
- ممثلة / ممثل عن أحد المؤسسات المحلية.

يراعى عند عند اختيار أعضاء اللجنة ما يلي:

- أن يتوفر لديهم الاهتمام والرغبة بالمشاركة
- القدرة على توفير الوقت الكافي للمشاركة بهذه اللجنة.
- أن تمثل جميع فئات المجتمع بما فيها النساء والشباب.
- أن يكون لدى الأعضاء الخبرة والمهارات لإثراء اللجنة.
- أن يكونوا من الأشخاص ذوي العلاقة الجيدة مع المجتمع ممن لديهم مصداقية والتزام في العمل.

مهام اللجنة

من المهام التي يمكن أن تقوم بها اللجنة هي:

1. الاجتماع بشكل دوري لأعضاء اللجنة والتشاور المستمر مع المجتمع المحلي
2. تفعيل دور المجتمع المحلي في تحديد احتياجاتهم وتطوير المشاريع والبرامج التي تلائمهم.
3. تحديد احتياجات وأولويات المجتمع المحلي بالتشاور معهم ومشاركتهم.
4. المساعدة في اختيار الشريك من المؤسسات الأهلية والمحلية إن لزم الأمر لتصميم وتنفيذ المشروع معه.
5. توثيق جميع مراحل عمل اللجنة.

ملحق رقم 2

إرشادات بشأن جمع وتحليل المعلومات

- يقوم أعضاء اللجنة بالإتفاق على جمع الوثائق الأساسية للاستعانة بها في رسم خارطة عامة للوضع في المجتمع المحلي خاصة لوضع الخدمات الإجتماعية. يمكن الحصول على المعلومات اللازمة من مقدمي الخدمات مباشرة أو من تقارير واحصاءات مركزية او من جمعيات أو هيئات محلية، ونتائج أبحاث، وصور وخرائط وغير ذلك مما له علاقة بالخدمات .
- يمكن الحصول على معلومات أولية من خلال الملاحظة المباشرة لمراكز الخدمات أو الزيارات الميدانية بحيث يتم تدوين الملاحظات أثناء المشاهدة و اضافتها الى او مقارنتها بالمعلومات الأخرى التي تم جمعها من المصادر الثانوية.
- تعطي الزيارات الميدانية والإحتكاك المباشر مع مقدمي الخدمات ومراجعة الوثائق صورة أولية عن الوضع العام من حيث توفر الخدمات ونوعيتها واحتياجات الفئات المستهدفة والمؤشرات الاجتماعية والاقتصادية اضافة الى صورة أولية عن توفر مؤسسات لديها الكفاءة والقدرة على تقديم الخدمة أو التي تقدمها بالفعل.
- تقوم اللجنة بالتحليل الأولي لهذه المعلومات والوثائق مما يساعد اللجنة في تطوير خطته التنفيذية وتقرير نوع النشاطات والفئات الواجب العمل معها لتحديد الإحتياج بشكل اكثر وضوحا ودقة ومن ثم تخطيط المشروع. ويمكن التأكد ايضا من المعلومات من المجتمع أثناء اللقاءات أو إجراء نقاشات أكثر تعمقا للوضع لتحديد الإحتياجات بأكثر قدر ممكن وعملي من المشاركة المجتمعية.
- تحليل المعلومات يجب ان يركز الى آلية تساهم في توضيح مدى حجم المشكلة الحقيقي بالإجابة عن مجموعة من الأسئلة الرئيسية. مثلا للحصول على تصور حقيقي حول وضع الخدمات الصحية او وضع المعاقين او النساء يتوجب البحث عن اجابات للأسئلة التالية:

- ما هو حجم الفئة من السكان: ما هي احتياجاتهم الرئيسية؟
- ما هي الخدمات المتوفرة في المنطقة؟ ما هي الجوانب التي نحتاج الى تطويرها لضمان تقديم خدمات أكثر شمولاً وجودة؟
- من يقوم بتقديم هذه الخدمات؟ هل هناك مشاريع أخرى غير الخدمات تستهدف الفئة ذاتها؟
- ما هو حجم الإستفادة الحقيقي من الخدمة (تحديد دقيق لأعداد وأنواع المستفيدين حسب العمر، الجنس، الفئة الاجتماعية، الوضع الصحي أو الإقتصادي أو التعليمي، الخ)
- ما مستوى جودة الخدمات الحالية وفقا للمستفيدين ومقارنتها بمقدمي الخدمات
- ما هي العوائق التي تحول دون حصول الجميع على الخدمة؟
- ما هي اقتراحات الفئة ذاتها لتلبية احتياجاتهم؟
- ما مدى الإستمرارية في تقديم الخدمات بوضعها الحالي

ملحق رقم 3

ارشادات بشأن تحديد الإحتياجات والأولويات

يتم في العادة استخدام البرامج الإحصائية لتحليل نتائج الإستمارات واستطلاعات الرأي. وفي حال تم استخدام البحث النوعي يتم تحليل المعلومات من خلال اجتماعات خاصة لفريق الدراسة ولقاءات جماعية فردية لضمان مشاركة الجميع في عملية التحليل، وذلك من خلال تطبيق الأسئلة التالية على هذه الإحتياجات واحدا بعد الآخر.

- ما هو الإحتياج بالتحديد؟ ولمن؟
- ما هي أسبابه؟ ما هو حجمه؟
- ما هي مظاهره؟
- ما هي الآثار والنتائج التي يمكن أن تترتب عنه، أو عن عدم معالجته؟
- متى برز؟
- كيف تطور؟
- ما هي المراحل التي مر بها؟

مثال:

إذا كان الإحتياج مثلا هو لإنشاء عيادة صحية في قرية، فإننا يجب أن نفحص هل هو احتياج لعيادة عامة، أم لعيادة للأطفال أو متخصصة للنساء وهكذا. ثم نبحث عن الأسباب (مثلا عدم وجود عيادات في القرى المجاورة و نسبة الذين يحتاجونها ومظاهر عدم تحققها والآثار الناتجة عن هذه المظاهر وهكذا حتى نغطي كافة الأسئلة).

وفي كلا الحالتين من الضروري مراعاة القواعد التالية في العملية :

1. إعتد على تحليل المعلومات على أهداف محددة للوصول إلى استنتاجات مدعمة بحقائق وليس بانطباعات فقط .
2. ضمان أن التحليل مبني على قاعدة معلومات موثقة ومدققة وصحيحة بغض النظر عن أسلوب الجمع
3. تحديد أي معلومات غير مؤكدة أو غير متوفرة بحيث يتم إعادة جمعها اذا كانت مهمة .
4. مشاركة جميع أعضاء الفريق وممثلين عن المجتمع في عملية تحليل المعلومات .
5. توفير معلومات ومؤشرات وطنية أو عالمية أو تاريخية لنفس الموقع للمقارنة مع الوضع الحالي بمجتمع الدراسة يعطي قوة في التحليل والاستنتاج (أي مقارنة الوضع الحالي بالوضع المطلوب)
6. في نهاية العملية فأن المخرج الأساسي لها هو تحديد الإحتياجات وعادة ما يتم توثيق ذلك في تقرير خاص. يتضمن تقرير النتائج موجزا عن الطرق المستخدمة لجمع المعلومات عن الإحتياجات وتحديدها، المعوقات وكيف تمت معالجتها وتحليلا لإحتياجات التي تم جمعها (وفقا لنوعها وتوزيعاتها وسماتها ومظاهرها وأثارها)، بالإضافة الى توصيات حول الإحتياجات التي يتم التعامل معها مفصلة حسب الأولويات، والإمكانات أي القدرات الذاتية المتوفرة حاليا، اضافة الى تحديد الإمكانيات أي مدى توفر الفرص الواقعية لتلبية الإحتياجات.

أما في حال ارتأت اللجنة تحضير مثل هذا التقرير المكتوب من المهم مراعاة ما يلي:

- تحديد الشخص/الأشخاص المسؤولين عن التوثيق والكتابة ممن لديهم الخبرة والقدرة على الصياغة

- التحليل هو عمل جماعي لأعضاء اللجنة وليس فقط من قبل الشخص المسؤول من كتابة التقرير .
- مكونات وشكل التقرير: يأخذ تقرير الاحتياجات في الغالب الشكل التالي التالي:
- المقدمة: وتتأول الملخص، وقائمة المحتويات بما لا يتجاوز أكثر من 15% من حجم التقرير.
- جسم التقرير: ويتأول وصف دقيق لأهداف إجراء فحص الاحتياجات، والأسلوب المتبع والفئات المستهدفة، والنتائج التي تم التوصل إليها إضافة إلى توزيع الاحتياجات حسب تدرج الأولوية بما فيها الجداول الأساسية والرسومات التوضيحية، إذا استخدمت، بما لا يقل عن 70% من حجم التقرير.
- الاستنتاجات والتوصيات المحددة بما لا يزيد عن 15% من حجم التقرير .
- الملاحق: وهي المواد والوثائق الداعمة للتقرير وقد تشمل أي صور وخرائط، جداول اضافية، استمارات، عينات من مقابلات، والملاحق لا تعتبر جزء من هيكل التقرير بل هي جزء داعم للمعلومات الواردة فيه.

تحديد الأولويات

عند تحليل وتحديد الأولويات يمكن لأعضاء اللجنة ولميسري النشاطات استخدام أساليب سهلة ومباشرة مع المجتمع مثل التصويت المفتوح المباشر خلال الاجتماعات أو النشاطات التشاورية الأخرى. غير أنه يمكن تحديد الأولويات مع مجموعات محددة بأساليب ملائمة لطبيعة هذه المجموعة. ومن بين هذه الأساليب إجراء المقارنات بين الخيارات المتعددة المطروحة من مختلف المجموعات وترتيبها حسب الأولوية بالنسبة للمجتمع باستخدام ما يعرف بأدوات التدرج (راجع النماذج رقم 6 و 7).

التدرج هو أسلوب مكمل للمقابلة شبه المنظمة أو قد تستخدم كجزء من المقابلة أو منفصلة عنها من خلال طرح السؤال المباشرة مع بعض الشرائح أو من خلال استخدام الألعاب والأنشطة مع شرائح أخرى. يفيد التدرج في الحصول على معلومات حساسة (مثل مستوى الدخل وحجم الثروة) عندها يتردد مقدمو المعلومات في تقديم إجابة واضحة أو قد يميل الأفراد إلى تقديم تقديرات نسبية لثروتهم أكثر من تقديمهم لها بالأرقام المحددة لهذا السبب من الضروري ان يقوم الأفراد بعمل التدرج بأنفسهم وليس عن طريق الميسر، وذلك باستخدام التسميات ووحدات القياس التي يستخدمها المجتمع. مع حثهم على شرح الأسباب وراء الاختيارات المختلفة.

ملحق رقم 4

الأساليب والأدوات الأكثر شيوعا في عملية التشاور المجتمعي

1- الاجتماعات العامة أو الأيام المفتوحة

المجموعات المشاركة	كافة المواطنين إذا أمكن
متى نستعملها	عندما يكون عدد المشاركين كبيرا جدا او عند الحاجة الى مشاركة جميع الفئات معا
طريقة الإعداد	مشاركة كل الفريق في الإعداد وتوزيع المسؤوليات بينهم على هذا الأساس تحضير اجندة لإجتماع قد يلزم وجود ميسر للإجتماع من خارج كوادر البلدية او أعضاء المجلس لضمان الحياد اثناء إدارة النقاش
طريقة الدعوة	عبر الإعلانات في الصحف ووسائل الإعلام، أو عبر مكبرات الصوت، أو إصااق الإعلانات في الأماكن العامة
طريقة الإدارة	تقديم الموضوع بشكل موجز، ثم فتح الباب لتقديم الاقتراحات بشأن القضية المطروحة للنقاش
النتائج	مرتبطة بالهدف مثل تحديد الإحتياجات والأولويات
السلبيات	تحتاج لتحضير جيد، تتطلب الوصول الى كافة الشرائح، تستغرق وقتا طويلا، قد لا يمكن الخروج برأي واحد باجماع المشاركين، هيمنة بعض المشاركين، تردد الفئات المهمشة في المشاركة أو الإفصاح عن رأيها.

2- ورشات العمل

المجموعات المشاركة	عندما نريد أن يقتصر اللقاء على مجموعة صغيرة او شريحة إجتماعية محددة أو عندما لا يمكن اجراء مشاركة مع كافة شرائح المجتمع في نفس النشاط
خصائص المجموعات المشاركة	فئة محددة العدد أو أكثر معرفة بموضوع معين مثال عقد ورشة عمل حول المياه بمشاركة المختصين في المجال او مقدمي الخدمات، والمستفيدين الأساسيون، من المزارعين وريبات البيوت، اضافة الى مؤسسات اخرى ان تواجدت مثل الجامعات ومراكز الأبحاث البيئية
طريقة الإعداد	تكليف مجموعة صغيرة من الفريق بإعداد البرامج وتوجيه الدعوات وتنظيم المكان والأوقات وتحديد طرق إدارة الورشة.
طريقة الدعوة	تكلف مجموعة صغيرة من الفريق بتوجيه الدعوات
طريقة الإدارة	وجود مجموعة منسقين يشرفون على تنفيذ الورشة والتي تتضمن مداخلات قصيرة في البداية تليها مجموعات عمل قضايا محددة لتحديد الإحتياجات، ثم يتم عرض نتائج عمل المجموعات في المجموعة الكبرى، وتشتمل هذه النتائج أيضا على توصيات حول الإحتياجات التي يتم تبنيتها.
النتائج	الخروج بخلاصة وتوصيات وإحتياجات وبرامج توسع أفاق عملنا.

3- الحلقات الدراسية المتخصصة

المجموعات المشاركة	المختصون في المجال المحدد، وتكون مدة الجلسة الدراسية المتخصصة من نصف يوم إلى يوم كامل موزعة على جلستين أو ثلاث.
متى نستعملها	عندما نريد أن يقتصر اللقاء على المختصين بهدف تطوير دراسة وتوصيات متخصصة بشأن الاحتياجات: مثال حلقة دراسية بيئية متخصصة لدراسة معالجة النفايات الصلبة يحضرها مختصون في هذا المجال فقط.
طريقة الإعداد	تكليف مجموعة بإعداد برنامج الحلقة والمدعوين ومكانها وزمانها وكافة التفاصيل الأخرى.
طريقة الدعوة	توجيه دعوات بالإسم
طريقة الإدارة	طرح قضية البحث، سماع آراء المتخصصين، نقاش للأسئلة والموضوعات التي أثيرت من خلال الآراء المطروحة، التوصل إلى توصيات وخلصات حول الاحتياجات.
النتائج	الخلوص إلى توصيات حول الاحتياجات وآليات للعمل.
السلبيات	تحتاج إلى نشاطات تشاورية أخرى مكتملة للحصول على مشاركة المجتمع المحلي

4. المجموعات البؤرية

المجموعات المشاركة	النشطاء من مجموعة معينة يستهدفها موضوعنا بهدف إجراء نقاش محدد بين النشطاء من أجل الخروج باحتياجات وبرامج عمل متفق عليها، فإذا كان موضوعنا مثلاً الشباب فإن المجموعة البؤرية في هذه الحالة تكون هي النشطاء بين الشباب،
متى نستعملها	للحصول على نتائج محددة من النشطاء في مجال معين في وقت قياسي حول موضوع معين. المجموعة المركزة بشكل عام تركز على متابعة وتحليل معمق لما تم الخروج به من خلال المقابلات الفردية أو المقابلات الجماعية، يمكن من خلالها تحليل المشاكل بشكل معمق والتوصل إلى حلول لهذه المشاكل ولهذا يستدعي الأمر حضور المجموعة المركزة جميع المعنيين في القضية لضمان اخذ جميع وجهات النظر في التحليل والوصول إلى النتائج وكذلك الاتفاق بين المعنيين في القضية على الحلول الممكنة.
طريقة الإعداد	تكليف مجموعة بالإعداد لاجتماع المجموعة البؤرية وكافة التفاصيل المتعلقة بذلك. ويكتفى بدعوة 5 إلى 13 شخص إلى اجتماع المجموعة البؤرية، وإذا تم تجاوز هذا العدد فهي لا تعود مجموعة بؤرية. تصميم اللقاء بحيث يشمل جميع الأنشطة التي والزمن اللازم لهذه الأنشطة بدقة حيث يشمل التصميم ثلاثة عناصر (تحليل الوضع الحالي، الوضع المرغوب، وكيفية الوصول إليه). ضمان توفر المواد التي سيتم الاستناد إليها في اللقاء من مواد وتقارير إلى المشاركين قبل اللقاء
طريقة الدعوة	توجيه دعوات شخصية
طريقة الإدارة	تتطلب وجود ميسر ذي خبرة في إدارة المجموعات البؤرية. قد تتطلب عقد اجتماع واحد فقط لمدة 2-3 ساعات، أو قد تطول لعدة اجتماعات أو لقاءات، وذلك حسب الموضوع أو القضية المطروحة. لضمان الوصول إلى نتائج فعالة من المجموعات المركزة يجب ضمان ما يلي: <ul style="list-style-type: none"> • تحديد هدف واضح للمجموعة . • تحديد المشاركين المعنيين في الموضوع . • استخدام وسيلة لدعوة المشاركين تشجعهم لحضور الاجتماع والتأكيد على حضورهم • اختيار المكان والتجهيزات والزمان المناسب للجميع .

	• اختيار ميسر للنقاش مقبول للجميع ولديه المهارات .
النتائج	تحليل المشاكل والوصول إلى حلول لهذه المشاكل بعد أخذ جميع وجهات النظر . كتابة تقرير اللقاء في نفس اليوم وتعميمه على المشاركين

5- دراسة الحالة

المجموعات المشاركة	تستخدم دراسة الحالة من أجل تطوير حالات عينية تساعدنا على تحديد احتياجات او نشاطات التي يبني عليها المشروع.
متى نستعملها	في حالة الشروع بدراسة معمقة لاحتياجات فئة محددة أو منطقة جغرافية معينة
طريقة الإعداد	توفير فريق باحثين مختص للقيام بالدراسة، يضع الفريق خطة العمل التي سيقوم بتنفيذها
طريقة الدعوة	مجموعة صغيرة تتولى إرسال الدعوات
طريقة الإدارة	يتم العمل أساسا في الميدان، ويكون الباحثون محايدين تماما، ولا يتم الخلوص إلى أية استنتاجات سوى تلك المبنية على استقصاء وتحليل الحالة الدراسية قيد البحث
النتائج	تطوير حالات تساعد على طرح المشروع بشكل أقوى

6- حلقات النقاش الموسعة

المجموعات المشاركة	أعضاء الفريق، والمعنيون، والمهتمون
متى نستعملها	عندما نريد أن نشرك المختصين/ات، والمعنيين، والمهتمين معا. (مثال: حلقة نقاش موسعة حول قانون العمل يشارك بها هذه الحالة: المختصون القانونيون، والمعنيون (أصحاب العمل والنقابات العمالية، والمهتمون اهتماما عاما بالموضوع من أبناء الشعب). عند اجراء بحث سريع أو دراسة احتياجات سريعة بالمشاركة
طريقة الإعداد	مجموعة صغيرة تتولى الإعداد للحلقة بكافة تجهيزاتها
طريقة الدعوة	مجموعة صغيرة تتولى إرسال الدعوات
طريقة الإدارة	يفتح المنسق المجال لنقاش حر وعصف فكري مفتوح تطرح من خلاله أفكار واحتياجات متنوعة تسجل على اللوح (ويفضل أن يكون هناك منسق للنقاش بما يسمح بتركيز النقاش حول القضايا المطروحة وعدم الانتقال إلى بند جديد دون الانتهاء من البند السابق) يولي ذلك نقاش مركز للاقتراحات التي تطرح
النتائج	استخلاص أفكار واحتياجات عامة، يمكن تطويرها لاحقا من خلال اجتماعات أكثر تخصصا وتتم حلقة النقاش الموسعة خلال وقت قصير، وبما لا يتجاوز ساعتين إلى ثلاث ساعات فقط.

7. المقابلات

المجموعات المشاركة	في حالات القيام بالدراسات أو الرغبة في العمل بشكل مباشر مع أفراد الجمهور ذوي الآراء أو الخبرات المحددة، الأفراد الذين نتوجه إليهم لحل مشكلة وتحديد احتياجات ذلك وغير ذلك من الفئات حسب طبيعة التوجه الذي نحن بصدد
متى نستعملها	عندما نريد أن نشرك المختصين، والمعنيين، والمهتمين معا. (مثال: حلقة نقاش موسعة حول قانون العمل يشارك بها هذه الحالة: المختصون القانونيون، والمعنيون (أصحاب العمل والنقابات العمالية، والمهتمون اهتماما عاما بالموضوع من أبناء الشعب). أما اللقاءات الشخصية مع أفراد الجمهور فتتم عادة بغرض:

	<ul style="list-style-type: none"> • نقاش آراء معينة للشخص المعين حول الاحتياجات • الاستماع إلى خبرة محددة • عمل بحث مستند إلى عينة
طريقة الإعداد والدعوة	<p>تكون المقابلات إما رسمية وإما غير رسمية.</p> <p>تأخذ اللقاءات الرسمية شكل المقابلة الفردية أو الجماعية بناء على موعد و ترتيب مسبقين. فيما تأخذ اللقاءات غير الرسمية شكلا أقل نظامية، وتتم في بعض الأحيان بشكل عفوي أو عابر.</p> <p>في حالة المقابلات الرسمية المفتوحة، يتم تحضير الأسئلة مسبقا، كما ويتم ترتيب موعد للقاء. كما وقد نتوجه لعقد لقاءات تبدو شكلا غير رسمية، فيما نكون قد خططنا لها تخطيطا كاملا بما في ذلك الأسئلة والأنشطة التي ستتم من خلالها، والنتائج التي ينبغي تحقيقها، ويكون توجهنا لإضفاء طابع غير رسمي عليها موجها نحو إعطاء الأفراد الذين نقابلهم المستهدفين نوعا من الراحة مما يمكنهم من الحديث بحرية، وبالتالي مما يضمن التوصل إلى نتائج أفضل</p>
طريقة الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد هدف الدراسة والمقابلة . • التأكيد على أهمية المعلومات وخصوصيتها وسريتها اذا لزم الأمر . • مراقبة الوقت والمواضيع التي سيتم بحثها في المقابلة • توثيق الاجوبة بصورة مترابطة ومنطقية . • التعامل مع المواضيع واحد تلو الآخر ولا تشتت النقاش . • عدم الإصرار للحصول على جواب من الشخص الذي نقابله(عدم الالاحاح). • تجنب الحديث أو التحليل بين أعضاء الفريق . • تجنب الأحكام المسبقة والخروج باستنتاجات نهائية . • عند نهاية المقابلة تلخيص ما تم نقاشه والوصول إليه بحضور الشخص الذي تمت مقابلته.
النتائج	تحدد النتائج حسب الهدف من المقابلة أو اللقاء

8. الاستثمارات

المجموعات المشاركة	المجموعات والأفراد سواء تم اختيارهم بشكل مسبق، حسب العينة، او بشكل عشوائي
متى نستعملها	اسلوب متبع في اجراء الدراسات والمسوحات واستطلاعات الرأي، وفي حالة صعوبة جمع البيانات بطرق مفتوحة مع عامة المجتمع، او الرغبة في الحصول على آراء كافة المعننين بشكل دقيق وموثق قابل للمقارنة.
طريقة الإعداد	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد المواضيع والمعلومات التي بحاجة إلى جمعها من خلال الاستثمار ومدى أهميتها لدراسة الاحتياجات . • تحديد الفئة التي لديها هذه المعلومات أو التي بحاجة إلى دراستها واختيار العينة الاحصائية المناسبة من خلال خبير مختص. • تحديد وصياغة الاسئلة اللازمة لجمع المعلومات التي بحاجة اليها . • تجهيز الاستثمار المناسبة والتي تحتوي الأسئلة المناسبة، يلي أو يتوافق مع ذلك تحديد حجم وعدد العينة التي سيتم مقابلتها وتعبئة الاستثمار منها. • تصميم الاستثمار بصورة قابلة للتحليل مع مراعاة سهولة التحليل. • تجربة الاستثمار وتعديلها اذا لزم الأمر • اختيار الفريق القادر على جمع المعلومات وتدريبه • إعداد دليل استخدام الاستثمار

طريقة الدعوة	بالبريد، عن طريق التلفون، او وجها لوجه في أماكن تواجد الأفراد، او في أماكن الخدمة او البلدية
طريقة الإدارة	<ul style="list-style-type: none"> • تعبئة الاستمارات من قبل العاملين في الميدان ومن ثم تدقيق ومراجعة الاستمارات التي تم تعبئتها وطلب إعادة أو تعبئة أي معلومات ناقصة • تصميم قاعدة بيانات خاصة للاستمارة وإدخال المعلومات على قاعدة المعلومات . • فحص المعلومات التي تم إدخالها والتأكد من صحة الإدخال . • تحليل النتائج وإخراج البيانات .
النتائج	عادة ما تكون على شكل بيانات يتم تحليلها الأغلب استخدما مبرنامج احصائي مثل SPSS إذا كانت العينة كبيرة أو :انت الأستمارة معقدةالتصميمز للحصول على نتائج نوعية وكمية يتم وصفها في تقرير خاص.

9- الرسومات

المجموعات المشاركة	أطفال او فئات خاصة التي يصعب عليها الإعلان عن آرائها لأسباب ثقافية أو اجتماعية أو حتى شخصية
متى نستعملها	يستخدم الرسم كوسيلة لمعرفة احتياجات الفئات خاصة في الحالات التي يصعب عليها الجهر بآرائها، ومع الأطفال تزداد الحاجة إليه لأنه الوسيلة التي يستطيع من خلالها الأطفال التعبير عما في داخلهم وعن احتياجاتهم دون الشعور بالخوف أو الخجل من هذه الأفكار إضافة إلى أن الأطفال قد لا تسعفهم اللغة المكتوبة أو المقروءة أو حتى الشفهية من التعبير عن أنفسهم.
طريقة الإدارة	من الأمثلة على استخدام الرسوم مع الأطفال قد نطلب من الأطفال رسم شكل مدرستهم كما يحبون أن تكون وبالتالي نتعرف على احتياجاتهم لمرافق المدرسة ومن وجهة نظرهم من خلال الرسم، يمكن أن نطلب منهم رسم الأمور التي لا تعجبهم في البلدة، فقد يرسمون شكل النفايات المتراكمة في الحارات ..الخ من المواضيع التي قد تكون عنوانا للرسم وهي قضايا للبحث. كما أن الرسم قد يعبر عن مخاوف وآلم أو انفعالات الأطفال والكشف عن شخصيتهم
النتائج	يتم اللجوء إلى متخصصين من أجل تحليل الرسوم وهذه الحالة لا تنطبق على موضوع الورشة الحالية.الأطفال بشكل أساسي بحيث يطلب منهم عن أفكارهم ومشاعرهم عن طريق بالرسم. ولكن بينما يعتبر هذا الأسلوب أداة مهمة لتقييم الأطفال يكون من الصعب احيانا تحليل هذه الرسومات.

ملحق رقم 5 نصائح لأعضاء اللجنة وللميسرين

قيما يلي بعضا من النقاط التي يجدر أن تؤخذ بعين الاعتبار لضمان نجاح النشاطات التشاورية مثل مجموعات النقاش وورشات العمل وغيرها

قبل البدء بالنشاط:

- مراجعة الأهداف
- إيجاد قائد جيد للنشاط مثل ميسر للجلسة
- تحديد من سيقوم بالتوثيق والتسجيل من بين أعضاء لجنة المشروع
- تحديد الفئات المناسب دعوتها
- تحديد عدد و أسماء المدعوبين كمثلين عن المجموعات المطلوبة
- تحديد الأمور اللوجستية: اليوم والتاريخ، المكان، طول فترة الاجتماع، بما يتناسب مع ظروف كل مجموعة لضمان نجاح الحدث
- تحديد أفضل آليات لإستخدامها لإدارة النقاش
- تحضير الأسئلة مسبقا ونقاشها بين اعضاء اللجنة
- تعيين الأعضاء المساعدين
- التأكد من كل التحضيرات قبل البدء

أثناء الاجتماع:

- تقديم الشكر للحاضرين
- مراجعة غرض وأهداف الاجتماع
- شرح عن الآلية التي سيتم بها عقد الاجتماع (اللقاء)
- الاتفاق على قواعد الجلسات
- تشجيع المشاركات من خلال الأسئلة المفتوحة واحترام الآراء
- يمكن توجيه أسئلة مختلفة في نفس السياق من أجل الحصول على معلومات أكثر أو التأكد منها
- عند الانتهاء من الأسئلة يمكن توجيه دعوة للحاضرين بإضافة أي ملاحظة أو توصية يودون تقديمها
- نخبر الحاضرين بالخطوات القادمة المتوقعة
- وفي النهاية تقديم شكر للحاضرين على قدومهم ومشاركتهم

بعد الاجتماع:

- تحضير محضر للاجتماع وتوثيق المشاركات
- تدوين النتائج كتابيا في نفس اليوم
- توزيع النتائج على المجموعات المشاركة
- إستخدام النتائج مجتمعة من أجل بناء مقترح المشروع

صعوبات وتحديات:

- كما قد يواجه الميسر أثناء تنفيذ النشاطات التشاورية، مثل المجموعة البؤرية أو المجموعة المركزة مجموعة من التحديات، يجب التعاطي معها حتى نضمن إجراء مجموعة مركز فعالة وهي:
1. المجموعة تفقد التركيز على الموضوع وتبدأ بمناقشة امور ثانوية.
 2. غياب بعض الاطراف المهم وجودها في الاجتماع .
 3. بعض المشاركين يحتكرون النقاش ويقللون من مشاركة الآخرين .
 4. وجود رؤساء ومرؤوسين في الاجتماع أو من لهم مصالح مباشرة عند آخرين ايضاً موجودين في الاجتماع.
 5. ضيق الوقت الذي نحتاجه لتحقيق نتائج في الاجتماع وبعض المشاركين عليهم المغادرة في الوقت المحدد رغم اهمية وجودهم.
 6. ميسر اللقاء لديه وجهة نظر في تشخيص المشاكل أو في الحلول المقترحة.
 7. وجود تضارب واختلاف كبير في وجهات نظر المشاركين في التحليل أو في الحلول.
 8. وجود مشاركين غير معنيين أو غير مهتمين في الموضوع.
 9. وجود مواضيع أخرى تهم جميع المشاركين ويروا أن لها اولوية للنقاش .
 10. المكان غير مناسب.
 11. بعض المواد التي سيتم استخدامها أثناء الورشة غير متوفرة أو غير كافية

النماذج

نموذج رقم 3
قائمة الفحص قبل تنفيذ النشاط

غير ضروري	لا	نعم	الإجراء المطلوب	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تم تحديد كافة المجموعات والأفراد الواجب استشارتهم؟	.1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تم التأكد من صياغة الدعوات حسب الفئات المدعوة	.2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تمت دعوة كافة المجموعات والأفراد	.3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تم تحديد المكان والزمان؟	.4
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	هل تم توزيع الأدوار بين أعضاء المجموعة؟	.5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التأكد من ملائمة المكان لنوع النشاط	.6
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التأكد من ملائمة وقت النشاط لأوقات الفئات المدعوة	.7
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التأكد من تحضير المواد اللازمة (القرطاسية، أجهزة عرض .. الخ	.8
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	التأكد من تحضير أجندة النشاط بشكل مكتوب وواضح لأعضاء اللجنة وبالذات ميسري النشاط	.9
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تحضير المواد التي سيتم عرضها بالإضافة إلى المواد التي يمكن أن توزع على المدعوين	.10
يمكن إضافة ما ترونه مناسباً حسب نوع النشاط الذي تقومون بالتحضير له				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		.11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		.12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		.13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		.14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		.15
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		.16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		.17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		.18
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		.19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		.20

نموذج رقم 4

قائمة حصر المجموعات والشرائح الإجتماعية

أطباء	<input type="checkbox"/>	أعضاء وكادر البلدية	<input type="checkbox"/>
المزارعون	<input type="checkbox"/>	كافة المجتمع المحلي	<input type="checkbox"/>
المهندسون	<input type="checkbox"/>	مؤسسات المجتمع المدني	<input type="checkbox"/>
المتقاعدون	<input type="checkbox"/>	القيادات السياسية	<input type="checkbox"/>
طلاب المدارس	<input type="checkbox"/>	القيادات العائلية	<input type="checkbox"/>
طلبة الجامعات	<input type="checkbox"/>	الرموز الدينية	<input type="checkbox"/>
المزارعون	<input type="checkbox"/>	مراكز الأبحاث	<input type="checkbox"/>
ذوي الإحتياجات الخاصة	<input type="checkbox"/>	مراكز الخدمات الصحية والتأهلية	<input type="checkbox"/>
العاطلون عن العمل	<input type="checkbox"/>	المراكز الشبابية	<input type="checkbox"/>
الأمهات	<input type="checkbox"/>	المراكز النسوية	<input type="checkbox"/>
للمسنين	<input type="checkbox"/>	مؤسسات المجتمع المدني	<input type="checkbox"/>
الشباب	<input type="checkbox"/>	القطاع الخاص	<input type="checkbox"/>
المتقاعدون	<input type="checkbox"/>	البدو	<input type="checkbox"/>
جماعات اخرى	<input type="checkbox"/>	جماعات اخرى	<input type="checkbox"/>

نموذج رقم 5
نموذج توثيق وقائع نشاط أو اجتماع

	التاريخ:
	نوع النشاط:
	هدف النشاط:
	مكان عقد النشاط:
	اسم الميسر:
	عدد الحضور:
	أسماء المشاركين ووظائفهم:
.1	مواضيع النقاش:
.2	
.3	
.4	
.5	
.6	
.1	نتائج النقاش:
.2	
.3	
.4	
.5	
.6	
.7	
.8	

نموذج رقم 6
جدول التدرج التفضيلي وارشادات الإستخدام

جدول نتائج التدرج التفضيلي

التدرج	الاجمالي	المستهدفون (الأفراد)						المشكلات (عناصر المشكلة)
		و	هـ	د	ج	ب	أ	

1

↑

2

↑

3

↑

4

↑

5

↑

غير هام
ضعيف
متوسط الأهمية
هام
هام جداً

كيفية الإستخدام

- تحديد الموضوعات والأشياء التي تتم المقاضلة فيما بينها أو تدرجها (مشكلات الزراعة، أولويات التنمية، أنواع الحيوانات، أصناف الذرة... الخ).
- يطلب من كل واحد من الحاضرين أن يرتب هذه الأشياء بإعطاء الرقم (1) حسب أهميتها أو أولوياتها ومن ثمّ الرقم (2) للتي تليها أهمية وهكذا .
- يتم وضع أولويات كل شخص في عمود منفصل.
- بعد اكتمال أولويات جميع المشاركين يتم جمع الأرقام بشكل أفقي قبالة كل عنصر من عناصر موضوع التدرج.
- تجمع النقاط التي سجلها كل عنصر في عمود منفصل وبناء على ذلك يتم تحديد ترتيب هذه الأشياء/العناصر بحيث يكون الأول في الترتيب هو الرقم الأقل والأخير في الترتيب هو الرقم الأكبر.
- يتم التطبيق أكثر من مرة لأكثر من مجموعة للحصول على نتائج أكثر دقة .
- قد يرى البعض أن المشكلة/ العنصر الذي حصل على النقاط الأكثر هو الأهم والعكس هو الاصح.
- في حال كانت النتيجة متساوية لمشكلتين/ لعنصرين أو أكثر تعاد المقاضلة بين المشكلتين/ العنصرين.
- تستخدم نتائج هذه الأداة كمدخل لبعض الأدوات اللاحقة

نموذج رقم 7 جدول التدرج الزوجي وإرشادات الإستخدام

جدول نتائج التدرج الزوجي

الترتيب	النقاط		بند (5)	بند (4)	بند (3)	بند (2)	بند (1)
		بند (1)					
		بند (2)					
		بند (3)					
		بند (4)					
		بند (5)					

كيفية الإستخدام

- تقوم بانتقاء مجموعة من المشاكل، أو الأسباب لمشكلة من المشكلات التي سوف تقوم بدراستها ثم تقوم بترتيبها حسب الأولوية.
- تحدد بالاستعانة - بمن تقوم بإجراء المقابلة معهم أو عن طريق المناقشات السابقة مع مصادر المعلومات - عدد من 5-6 بنود من هذه المجموعات التي اخترتها.
- ترتب البنود التي قمت بتحديددها أفقياً ورأسياً بنفس الترتيب كالتالي:
- نبدأ بالبند (1) رأسياً وعليك أن تسأل المستهدف في تحديد البند الأفضل أو الأكثر تأثيراً في المقارنة بين البند رقم (1) رأسياً مع جميع البنود الأفقية ثم انتقل للبند (2) رأسياً وهكذا حتى تتم دراسة كافة الاحتياجات.
- من الضروري أن تقوم بوضع المشاكل والموضوعات حسب أهميتها طبقاً لآراء المستهدفين في ترتيب متسلسل.
- تراجع المستهدفين من خلال الاستفسار منهم عن المشكلات الأكثر أهمية أو الأفضل بالنسبة لهم. وعندما تلاحظ أن هناك أشياء تختلف عما حصلت عليه مسبقاً من إجابات فعليك تصحيح ذلك.
- يمكننا قبل التأكد من جودة وصدق الاجابات أن تسأل المستهدف عن أهم المشكلات وأكثر الأشياء التي يفضلها من بين التي تحويها القائمة التي قمت بإعدادها مسبقاً.
- نكرر إجراء التمرين الزوجي مع آخرين.

