

# حُوكْمَةٌ مُبَادِرَاتُ المُجْتَمَعِ اليَمَنِيِّ

دليل تصميم وتنفيذ مبادرات المشاركة  
والمساءلة المجتمعية



**Resonate! Yemen**  
Learn. Engage. Contribute.



**NATIONAL  
ENDOWMENT  
FOR  
DEMOCRACY**

SUPPORTING FREEDOM AROUND THE WORLD



جميع الحقوق محفوظة لمؤسسة رنين! اليمن 2022



رنين! اليمن مؤسسة غير حكومية وغير ربحية، بدأت بمزاولة أعمالها كمبادرة شبابية في يناير ٢٠١٠م، وسجلت رسمياً في وزارة الشؤون الاجتماعية في أغسطس ٢٠١١، تعمل المؤسسة على خلق مناخ جديد يعنى بتطوير سياسات أكثر استدامة، ويقبل الشباب كأحد الشركاء الأساسيين في تطوير وتقييم السياسات العامة. تهدف رنين! اليمن إلى تقديم أصوات الشباب اليمني لخطاب السياسة العامة في اليمن، ودعم العمل الشبابي ذي البعد الوطني والدولي.



الصندوق الوطني للديمقراطية:

الصندوق الوطني للديمقراطية (NED)، مؤسسة خاصة غير ربحية، مكرسة لتحقيق النمو وتعزيز المؤسسات الديمقراطية في جميع أنحاء العالم. وتوفر الصفة غير الحكومية للصندوق مرونة تتيح إمكانية العمل في بعض الظروف الأكثر صعوبة في العالم، والاستجابة بسرعة عندما تكون هناك فرصة للتغيير السياسي. ويعمل الصندوق الوطني للديمقراطية على تعزيز نمو مجموعة عريضة من المؤسسات الديمقراطية في الخارج، بما في ذلك الأحزاب السياسية والنقابات العمالية والأسواق الحرة ومنظمات الأعمال، فضلاً عن العديد من عناصر المجتمع المدني النابض بالحياة والذي يكفل حقوق الإنسان، واستقلالية وسائل الإعلام وسيادة القانون.

كثيرة هي هموم الناس، وتلك الأمور التي قد تبدو الحياة مع وجودها ليست على ما يرام، قليلون هم من يتساءلون: ما الذي يجب أن يتغير حتى تكون حياتنا أفضل؟ كثيرة هي المبادرات وقليلون هم من يسعون إلى التمييز في خدمة المجتمع وأفراده. قليلون من يدركون أن نجاح التغيير يكون ممكناً عند نجاحنا في تحويل الفكرة إلى قدرة.

لأجل كل مواطن يمني تم إعداد هذا الدليل. إيماناً وتصديقاً وعملاً بقوله تعالى: <sup>٥٧</sup> إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم <sup>٥٨</sup>.

## 1. مقدمة

7

10

11

11

12

- 1.1 خلفية الدليل وأهدافه
- 1.2 جمهور الدليل ومستخدميه
- 1.3 منهجية إعداد الدليل
- 1.4 تقسيم محتوى الدليل

13

## الجزء الأول: مدخل إلى التنمية بالمشاركة والمساءلة المجتمعية

14

### 2 ماهية المساءلة المجتمعية ومقوماتها

15

2.1 تعريف المساءلة المجتمعية

16

2.2 ركائز المساءلة المجتمعية ومقوماتها

18

2.3 أهمية المساءلة المجتمعية

21

### 3 أطر المشاركة في عملية المساءلة المجتمعية

21

3.1 آليات وأدوات المشاركة في المساءلة المجتمعية

22

3.2 منظومة المساءلة في المؤسسات والمنظمات

24

3.3 التجارب الدولية في مجال المساءلة الاجتماعية

27

### 4 المجتمع المدني وممارسات المساءلة المجتمعية في اليمن

27

4.1 المساءلة المجتمعية على ضوء الأنظمة والتشريعات اليمنية

30

4.2 الدروس المستفادة من تجربة المبادرات المحلية

33

4.3 أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه المبادرات المحلية

34

4.4 القيود والمخاطر المتعلقة بممارسات المساءلة المجتمعية

38

## الجزء الثاني: العمل في "مبادرات التنمية بالمشاركة والمساءلة المجتمعية"

39

### 5 مجموعة عمليات البدء: تحليل السياق العام وفحص الجاهزية

39

5.1 مناهج وأدوات تحليل السياق العام

40

5.2 التعرف على المجتمع المحلي وخصائصه

43

5.3 تحليل عوامل البيئة المؤثرة على الأنشطة والمبادرات

49

5.4 تحليل أصحاب المصلحة

52

5.5 أدوات فحص جاهزية وتحديد نقطة البداية

60

### 6 مجموعة عمليات بناء القيادة - التكوين والتأطير

60

6.1 مفهوم القيادة في مجال تنمية المجتمع

64

6.2 كيف يبدو فريق العمل في المبادرات

71

6.3 تأطير المبادرة وصياغة الرؤية والرسالة

72	<b>7 مجموعة عمليات تحليل المشكلات وتقييم احتياجات المجتمع وموارده</b>
71	7.1 تحليل المشكلات المجتمعية وتصديد أولويات المجتمع
76	7.2 دراسة وتقييم الاحتياجات والموارد المجتمعية
81	7.3 أساليب وأدوات جمع البيانات ومصادر المعلومات

87	<b>8 مجموعة عمليات تصميم تدخلات المساءلة وبرامج عمل المبادرات</b>
87	8.1 تعريف التدخل ومعايير اختيار اليات وأدوات المساءلة
93	8.2 أسس ومبادئ تصميم التدخلات المجتمعية
95	8.3 خطوات تصميم التدخلات المجتمعية
103	8.4 بعض المقاربات المستخدمة في تصميم تدخلات المجتمع
110	8.5 بناء الإطار المنطقي (خطط وبرامج عمل المبادرة)

114	<b>9 مجموعة عمليات الإدارة التنفيذية</b>
114	9.1 تعريف المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع
118	9.2 تصميم خطة المشروع التنفيذية
122	9.3 تنظيم الأدوار والمسؤوليات بعيداً عن التخطيط والمساواة
126	9.4 عمليات الإدارة التنفيذية - ما الذي تتم ادارته تحديداً في المشروع؟
126	9.5 إدارة عناصر المشروع
135	9.6 إدارة عمليات الدعم المكمل

## 167 الجزء الثالث: استراتيجيات تعزيز استدامة مبادرات ومنظمات المجتمع

171	<b>10 استراتيجيات التسويق الاجتماعي</b>
171	10.1 مفاهيم ومبادئ التسويق الاجتماعي
180	10.2 تصميم حملات التسويق الاجتماعي
184	10.3 إدارة حملة التسويق الاجتماعي

201	<b>11 استراتيجيات الاستدامة المالية</b>
201	11.1 الترويج وجمع التبرعات والمساهمات العينية
206	11.2 استراتيجيات مشاركة الموارد والخبرات
208	11.3 استراتيجيات تطوير المنتجات والخدمات

## 1. مقدمة

تعد الجهات الفاعلة في المجتمعات المدنية المحلية - بما في ذلك النساء والشباب - من أهم المحركات الرئيسية للتنمية وبناء السلام. وتؤدي مبادرات المجتمع المدني أدواراً مهمة في خدمة المجتمعات المحلية المتأثرة بالصراعات، خاصة مع تراجع أدوار وقدرات المؤسسات العامة، وبالتالي فقدان ثقة المواطنين بالدولة ومؤسساتها، حيث أن وجود خلل في هذا النوع من العلاقات القائمة أساساً على الثقة، يمكن أن يكون سبباً رئيسياً لتقويض أي فرص للحفاظ على توازن الأدوار بين المجتمع والدولة، واستعادة الأمن والاستقرار، وتفعيل مرافق الخدمات العامة من أجل خلق بيئة مناسبة لتحقيق أهداف المجتمع التنموية.

كما أن بإمكان هذه المبادرات القيام بأدوار مهمة ومتنوعة على صعيد زيادة الوعي وتصحيح الأفكار والتصورات الخاطئة التي تؤثر سلباً على السلوك والممارسات داخل المجتمع. إذ تستخدم المبادرات كأداة للتغيير والتأثير بشكل إيجابي على البيئة المادية، وعلى سلوك الأفراد والمنظمات في المجتمعات المستهدفة أيضاً، ويمكن أن يتم ذلك بعدة صور وأشكال، ومنها: نشر الوعي بالقيم والثقافة المجتمعية والعمل على ترسيخها كجزء من منظومة القيم الاجتماعية، وتشجيع تبني المؤسسات لتطبيق مفهوم الحوكمة ومبادئها المتمثلة في الشفافية، والمشاركة والمساءلة المجتمعية.

كفل الدستور اليمني حقوق المواطنين السياسية والمدنية بما فيها الحق في العمل والمشاركة المجتمعية وحرية الرأي والتعبير. كما ضمن الدستور للمواطنين حق التجمع وتأسيس المنظمات والجمعيات الأهلية. وقد حرص المشرع اليمني على التأكيد على أهمية دور المجتمع ومبادرات المواطنين في العديد من القوانين والتشريعات سواء تلك المتعلقة بالعمل وممارسة الوظائف العامة أو غيرها من القوانين واللوائح التنفيذية والتنظيمية، التي أكدت على ضرورة احترام الحقوق التي كفلها الدستور.

من جانب آخر لا يزال أغلب شاغلي الوظائف العامة في اليمن يواجهون صعوبات كبيرة في تقبل فكرة تدخل المواطنين ومبادرات الأفراد والمنظمات المدنية فيما يعتبرونه شأنًا يخص الإدارة العامة وحدها. خاصة عندما يتعلق الأمر بوجود أنشطة وتدخلات تتضمن خوض المواطنين أو مبادرات المجتمع ومنظماته في مسائل تتعلق بإدارة الشؤون والأموال العامة، كتسيير أو مراقبة الأصول والموارد في المرافق والمؤسسات العامة، وقلما أبدت هذه الإدارات وموظفوها استعدادهم وتقبلهم لمشاركة المجتمع والامتنال للمساءلة المجتمعية كسلوك تنظيمي، أو تأكيدهم الالتزام بالتعامل مع المشاركة والمساءلة المجتمعية كحقوق كفلها الدستور والقانون للمجتمع وللمواطن.

من هنا تبرز أهمية الدور الحيوي لمبادرات المجتمعات المحلية، كوسيط جيد استخدام أدوات المشاركة وآليات المساءلة المجتمعية بشكل فعال ومؤثر، لتعزيز الثقة وتشجيع التعاون وخلق فرص المشاركة، وإيجاد حوافز للعمل المشترك مع الجهات الأخرى الفاعلة على المستوى المحلي، لضمان توجيه الجهود وترشيدها استخدام الموارد المتاحة بما يتوافق مع الاحتياجات المجتمعية، وينسجم مع الأولويات المحلية والوطنية.

إن التجربة المحدودة للمبادرات المجتمعية في اليمن، قد تحد من فعاليتها ونجاحها، خاصة مع حاجتها للتعامل بشكل مختلف وحساس مع المتغيرات الحادة التي تشهدها اليمن، ومعالجة مشاكل المجتمع بشكل أفضل، وهذا يستدعي بالضرورة تصميم آليات وأدوات أكثر استدامة للمساعدة في تنمية وترشيدها استخدام الموارد المتاحة لخدمة المجتمع.

من هنا تأتي أهمية هذا الدليل الذي يساهم في سد الفجوة المهارية والمعرفية بشأن المبادرات المجتمعية، وبالتالي تفعيل الدور القيادي للمجتمع المدني، لتعزيز قدرات وأدوار المجتمعات المحلية بشكل عام، بما فيها القدرة على مواجهة تداعيات الصراعات، ورفع مستوى الوعي المجتمعي بأبجديات وأدوات العمل الديمقراطي لتفادي احتمالات نشوب صراعات مستقبلية.

## مؤسسة رنين اليمن وتعزيز مشاركة المجتمع اليمني

ساهم ضعف القطاع المجتمعي اليمني وحداثة تجربته في تقليص دوره وتحجيم تدخلاته، مقارنة بالدور المناط به في سبيل تعزيز المشاركة الديمقراطية والمساهمة في تنمية المجتمعات المحلية وبناء السلم والحفاظ على التماسك الاجتماعي، واستمرار هذا القصور يضعف قدرة المنظمات ومبادرات المجتمع المدني على القيام بدورها القيادي في تحسين ظروف معيشة المواطنين، وتجويد الخدمات العامة. وهذا يحفز المهتمين بالشأن اليمني على العمل بشكل جاد لتمكين المجتمع من تحمل مسؤوليته والقيام بدوره، عبر خلق فرص المشاركة وتطوير آليات وأدوات فعالة لمراقبة ومتابعة وتقييم أداء القطاعات الخدمية العامة والخاصة، من أجل إحداث تغييرات إيجابية ملموسة في واقع المجتمع، تسهم في تحقيق الاستقرار، وتركيز جهود التنمية نحو حماية حقوق الإنسان ورعاية مصالح المواطن اليمني وصون حقوقه وكرامته.

انطلاقاً من هذا التصور للدور المجتمعي، ومن التحليل العميق لطبيعة الصراعات التي تعيشها الجمهورية اليمنية، تركّز مؤسسة رنين اليمن بشكل مكثف على تعزيز قدرات المجتمع اليمني، باعتباره أولوية وضرورة ملحة ومدخلا مهما لتحسين الحياة العامة، وفقاً للممارسات الديمقراطية. وقد جسدت المؤسسة ذلك التركيز والاهتمام بتعزيز المشاركة والمساءلة المجتمعية في اليمن، بتأسيسها شراكة طويلة المدى مع صندوق دعم الديمقراطية (NED)، من أجل دعم وتعزيز مفاهيم وأدوات المساءلة المجتمعية في الجمهورية اليمنية، وتنفيذ برنامج دعم المساءلة المجتمعية خلال العامين (2017-2018)، الذي ركّز فيه على تشخيص الواقع المحلي للمشاركة والمساءلة المجتمعية، من خلال دراسة الممارسات المحلية للمساءلة في اليمن بشكل منهجي.

أظهرت نتائج تلك الدراسة تمتع المشاريع التي ينفذها ويديرها المواطنون والمجتمعات المحلية بقدرة أكبر على الاستدامة، مقارنة بالمشاريع الأخرى التي تنفذها الحكومة بمعزل عن مشاركة المواطنين، كما كشفت عن وجود فجوة في إدراك الفاعلين المحليين الرئيسيين لأهمية التشاور مع المجتمع المحلي، وأدواته أيضاً، مثل الاجتماعات العامة والاستشارة، واستطلاع رأي المواطنين حول مستوى الخدمات، وأيضاً غياب الشفافية والعلنية فيما يتعلق بالميزانية والإنفاق العام ومحدودية تدخل المجالس المحلية المنتخبة في الرقابة على أداء الأجهزة التنفيذية. وهو ما دفع مؤسسة رنين اليمن إلى بذل جهود واسعة النطاق في هذا المجال لمعالجة هذه الفجوات.

خلال عام 2021، واصلت مؤسسة رنين! اليمن جهودها الرامية إلى ترسيخ مبادئ الحوكمة وتعزيز آليات وأدوات المساءلة المجتمعية، من خلال نشر الوعي والعمل من أجل تطوير الممارسات وأساليب العمل وأدواته، بالتعاون مع الاستشاريين والمتخصصين في العديد من المجالات، حيث عملت المؤسسة على تنمية مهارات وبناء قدرات مجموعة كبيرة من الشباب والشابات ممن ساهموا في تنفيذ 41

مبادرة شبابية على مستوى أربع محافظات يمنية، وذلك في إطار تنفيذ مشروع مساهماتي تنمية الذي سعت المؤسسة من خلاله إلى بناء مهارات العمل المشترك، وخلق شراكات حقيقية بين مختلف الفاعلين المحليين، بمن فيهم أفراد المجتمع والسلطات المحلية ومنظمات ومبادرات المجتمع المدني، في سبيل تحقيق تكامل الجهود وتوجيهها من أجل تجاوز التحديات، والتمهيد للانتقال إلى مرحلة جديدة ستشهد فيها بلادنا إعادة إعمار ما دمرته الحرب في اليمن أرضاً وإنساناً.

و الشكر لمن عمل على هذا الدليل من الاستشاريين والمحكمين وهم الدكتور عبد الكريم الخطيب، الأستاذ لبيب شائف، الأستاذ ماهر عثمان وكما الشكر لفريق مؤسسة رنين! اليمن مديرة المشروع الاستاذة إلهام البعداني وضابطة وحدة الأبحاث الأستاذة روزا الحكيمي.

## هذا الدليل

بناء على نتائج الدراسات التي نفذتها مؤسسة رنين اليمن، وكشفت عن تمتع المشاريع التي ينفذها ويديرها المواطنون والمجتمعات المحلية بقدرة أكبر على الاستدامة، مقارنة بالمشاريع الأخرى التي تنفذها الحكومة بمعزل عن مشاركة المواطنين، وعلى الملاحظات التي استقتها من أنشطتها المنفذة مع شركاء محليين في محافظات مختلفة، وعلى اقتراحات مستشاريين ومختصين في مجال المساءلة وتعزيز المشاركة المجتمعية، وبالاستفادة من تجارب مجتمعات أخرى، ومن التغذية الراجعة التي حصلت عليها المؤسسة بعد إصدارها أدلة سابقة تتعلق بالعمل المجتمعي، وما عكسته من احتياجات المجتمع المدني والمبادرات المجتمعية في اليمن لمرجعيات نظرية وأدلة إجرائية وإرشادية لتجويد وتأطير أنشطتها، جاءت فكرة هذا الدليل.

تهدف المؤسسة من خلال إصدار الدليل في نسخته الأولى، إلى توفير مرجع غني بالمواد والأدوات التي يمكنها دعم وتأطير جهود النشطاء والعاملين في مجال خدمة المجتمع وجميع المهتمين بإشراك المواطنين والفاعلين المؤثرين على المستوى المحلي، في تصميم وتنفيذ مبادرات التنمية والمساءلة المجتمعية، من أجل بناء قدراتهم وتعزيز أدوارهم ومساهماتهم في تنمية المجتمع وتحسين مستوى الخدمات، وزيادة الوعي بمفاهيم وأطر المساءلة المجتمعية وتطبيقاتها المختلفة

## جمهور الدليل ومستخدميه

هذا الدليل موجه للنشطاء المجتمعيين وفرق عمل المبادرات ومنظمات المجتمع المدني، وموظفي المرافق العامة والسلطات المحلية، ومزودي الخدمات في القطاعات العامة والخاصة والمختلطة. وقد تم تصميمه بما ينسجم مع احتياجات المهتمين بتأسيس المبادرات، والانخراط في العمل في/مع المبادرات القائمة على فكرة التنمية بالمشاركة والمساءلة المجتمعية، والقائمين بإعداد وإدارة البرامج وتطوير السياسات العامة الموجهة لتلبية احتياجات المجتمعات المحلية، والمعنيين بتطوير واستخدام أدوات المشاركة وآليات المساءلة المجتمعية. على أمل أن يكون محتوى هذا الدليل عوناً لهم أثناء قيامهم بخدمة المجتمع، وسندا لإنجاح مبادراتهم الهادفة إلى تحسين مستوى الخدمات وتطوير سياسات عامة أكثر فعالية واستدامة.

## المنهجية

تم تطوير محتوى هذا الدليل استناداً إلى منهجية تركز على العناصر الرئيسية التي تلعب دوراً هاماً في نجاح مبادرات التنمية بالمشاركة والمساءلة المجتمعية، ونتائج بحث ودراسة ميدانية ركزت على واقع تجارب مبادرات المجتمع المحلية التي تم استهدافها لدراسة الحالة، بما يتوافق مع متطلبات إنجاز هذا الدليل الذي يعد استجابة متقدمة لأحد أبرز متطلبات حوكمة المبادرات المجتمعية في اليمن. ولإعداد هذا الدليل تم تنفيذ مراجعة مكتبية لمجموعة واسعة من المراجع والأدبيات العالمية والإقليمية والمحلية ذات الصلة، إضافة إلى تنفيذ استبيان استهدف مجموعة من العاملين في المنظمات والمبادرات الشبابية في مجالات المشاركة والمساءلة المجتمعية، من أجل تحديد الفجوات المعرفية وتقدير احتياجاتهم وتوقعاتهم المتعلقة بمحتوى الدليل، كما استخدم الدليل منهج دراسة الحالة لعدد من المشاريع والمبادرات التي نفذت على المستوى المحلي، وشملت تطبيق أشكال وآليات متنوعة للمشاركة والمساءلة المجتمعية.

وقد ساعدت المنهجيات المستخدمة لإعداد الدليل، في التعرف على أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه المشاركين أثناء العمل الميداني، بطريقة ساعدت في وضع تصور نهائي لفكرة ومحتوى الدليل.

ومن المتوقع أن يساهم الدليل بزيادة وعي العاملين في مشاريع ومبادرات الشباب ومنظمات المجتمع المدني، ورفدهم بما يحتاجون إليه من معلومات وأدوات لتحديد الأسس والأطر المرجعية المستخدمة في تصميم وتنفيذ مبادرات المساءلة المجتمعية، والاستفادة من الأدوات والدروس المستخلصة من تجارب وتطبيقات المساءلة المجتمعية المستوحاة من واقع التجارب العملية لمبادرات المجتمعات المحلية في اليمن وبلدان أخرى، لتطوير قدراتهم على تنظيم العمل والتنسيق بشكل أفضل مع الأطراف والجهات الفاعلة والمعنية على المستوى المحلي، لضمان ملائمة ونجاح تدخلاتهم، وانسجامها مع سياق واقع واحتياجات وأولويات المجتمع المستهدف.

## كيفية استخدام الدليل

رغم الطول النسبي للدليل، إلا أنه تم تقسيمه بطريقة تمنح القراء والمستخدمين فرصة انتقاء أكثر الأقسام ملاءمة لاحتياجاتهم، دون الحاجة إلى قراءته كاملاً، فكل قسم منه يحتوي أدوات ومعلومات وأمثلة ونماذج مناسبة وكافية لتغطية المحور المخصص له. يحتوي الدليل أيضاً على روابط نشطة لتوجيه المستخدم إلى مجموعة إضافية من الموارد، تمكنه من الوصول السهل إلى المصادر والأدوات الإضافية الملحقه بالدليل، أو المواد والمواقع الأخرى التي قد يهتم البعض بمراجعتها والاستفادة منه.

### تنويه:

إن هذا الدليل إجرائي، يقدم الأدوات والمفاهيم والآليات الخاصة بالتدخلات المجتمعية، من قبل الأفراد والمنظمات والمبادرات، وتطبيقه في الواقع يحتاج إلى معرفة جيدة بالخلفية التشريعية التي يجب الاستناد إليها، وهذا ما ستجدونه ضمن فقرات الجزء الأول.

## الجزء الاول

## 1. مدخل إلى التنمية بالمشاركة والمساءلة المجتمعية

- ممارسة السلطة واتخاذ القرارات في الهيئات والمرافق الخدمية العامة بمعزل عن الحوكمة وتطبيق مبادئ الحكم الرشيد المتمثلة في (الشفافية، المشاركة، والمساءلة) يؤدي إلى إهدار الموارد والممتلكات العامة بطريقة تمس حقوق المواطنين، وتحد من كفاءة التنمية.
- غياب المساءلة يحول دون تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، ما يسمح بتفشي الفساد واستمرار تدهور الخدمات التي يحصل عليها المواطنون.
- ضعف آليات وأدوات المشاركة وغياب الشفافية، يؤدي إلى تعطيل دور المجتمع وتفويت فرص الاستفادة من موارده ومساهماته، جراء تغييب أفراد المجتمع عن الحقيقة، وعدم إشراكهم في عملية صنع القرار.

## 2. ماهية المساءلة المجتمعية ومقوماتها

تعد المساءلة المجتمعية من أبرز المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تمكين المجتمع، وتعزيز دوره ومساهمته في زيادة كفاءة عملية التنمية، الذي يعد شرطاً أساسياً لتحسين أداء الحكم وترشيده.

وتبرز أهمية نشر الوعي بهذا المفهوم الجديد نسبياً على اليمن، بالنظر إلى العائد المتوقع من توفير مقومات عملية المساءلة، وترسيخ ممارساتها التي تعزز آليات وأدوات المشاركة المجتمعية، بما يسهم في تحسين مستوى الخدمات ورسم سياسات عامة أكثر فعالية واستدامة.

## 2.1 تعريف المساءلة المجتمعية

المساءلة المجتمعية هي منهج يهدف لبناء المساءلة التي تتركز على إشراك المجتمعات المدنية، أي مشاركة المواطن العادي و/أو منظمات المجتمع المدني مشاركة مباشرة أو غير مباشرة في القيام ب/طلب مساءلة الأجهزة والمؤسسات العامة. ترتبط جذور مناهج المساءلة بنظريتي القانون الكبرى (نظرية الحق، ونظرية الالتزام) المساءلة هي التزام أصحاب السلطات والقرار بتفسير الأسباب الكامنة وراء إجراءاتهم، وتحمل النتائج المترتبة على أعمالهم وتصرفاتهم. ويشمل نطاق الالتزام المسؤولين الحكوميين، وشاغلي الوظائف العامة، وأصحاب الشركات الخاصة، ومزودي الخدمات، والمنظمات الأهلية، والجهات المانحة، والقادة المجتمعيين، والمنظمات غير الربحية. وقد ساهم تطور مفاهيم الدولة والعقد الاجتماعي وممارسات السلطة في ظل النظام الديمقراطي، في تعزيز مبدأ التزام أصحاب السلطات والقرار بتفسير الأسباب الكامنة وراء أعمالهم وتصرفاتهم، وفي تزايد التأكيد على أهمية التوازن بين السلطة والمسؤولية، وضرورة قيامهم على خدمة المصلحة العامة بأسلوب يتسم بالكفاءة والفعالية والنزاهة، فالسلطة المطلقة مفسدة مطلقة. وهذا يحدث عند غياب المساءلة وإنكار حق المواطنين في المشاركة والوصول إلى المعلومات.

يمكن تعريف المساءلة المجتمعية بأنها: "أسلوب إدارة يشرك المواطنين ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام وغيرها من الأطراف الفاعلة غير الحكومية، في محاسبة الحكومة على قراراتها وأفعالها، ولاسيما فيما يتعلق باستخدام الموارد العامة وإدارتها. وهي وسيلة تدفع الحكومة إلى العمل بمزيد من الكفاءة من أجل مواطنيها، والسماح لهم بالتعبير عن آرائهم وإتاحة الفرص أمامهم، ليعرضوا احتياجاتهم بوضوح، ويراقبوا أفعال الحكومة، من صنع السياسات إلى شؤون المالية العامة وتقديم الخدمات العامة، ومن الإعراب عن رضاهم عن أدائها أو عدم رضاهم، إلى اقتراح إجراءات تصحيحية"<sup>(1)</sup>.

تستخدم المساءلة المجتمعية - كأداة - لإحداث تطور نوعي على الإدارة في مختلف القطاعات وفقاً لمبادئ الحكم الرشيد. وتشمل عملية المساءلة المجتمعية مجموعة متنوعة من الأنشطة والإجراءات التي يعتمد عليها المجتمع المدني والمواطنون ووسائل الإعلام، للتأكد من امتثال المسؤولين وأصحاب السلطة والقرار للمساءلة. حيث تتم مساءلتهم عن سلوكهم وأدائهم بشكل أساسي.

(1) البنك الدولي، مساندة المساءلة المجتمعية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا - دروس مستفادة من التحولات السياسية والاقتصادية السابقة، نوفمبر 2011، ص12.

قد تتضمن تطبيقات المساءلة المجتمعية العديد من الآليات والإجراءات، والأساليب والأدوات التي يستطيع المواطنون والمنظمات غير الحكومية ووسائل الإعلام، استخدامها للتأكد من امتثال السلطات العامة للمساءلة. (انظر: آليات وأدوات المساءلة المجتمعية) يمكن أن تستحدث الدولة أو المواطنون أو كلاهما آليات مساءلة اجتماعية، والقيام بدعمها بشكل مستقل أو مشترك، لكنها تظل آليات تستمد بالطلب وتعمل بشكل تصاعدي.

ترتبط عملية المساءلة بوجود طلب أو عرض يضيف طابعا رسميا مؤسسيا على ممارستها، بغض النظر عن المجال أو المستوى أو الموضوع الذي قد تركز عليه المساءلة. من الأمثلة الشائعة على مستويات تطبيقات المساءلة:

مساءلة الحكومات وشاغلي الوظائف العامة باعتبارهم نواب أو ممثلين للشعب أو أصحاب سلطة في اتخاذ القرارات.

مساءلة الشركات ومؤسسات الخدمات العامة، كموردين أو مزودي خدمات، أو كمتعهدين تجاه المجتمع وعمالئهم وموظفيهم.

مساءلة منظمات المجتمع المدني والمانحين فيما يخص التزاماتهم وتعهداتهم تجاه الدولة والمجتمع والمستفيدين.

## 2.2 ركائز المساءلة المجتمعية ومقوماتها

تقوم عملية المساءلة المجتمعية على ثلاث ركائز أساسية تتمثل في (المشاركة، الشفافية، والمسؤولية).

**المشاركة** يتضمن مفهوم المشاركة تلك الأنشطة والأعمال والمهام التي ينخرط فيها المجتمع والمواطنون، أثناء تقييم أداء الهيئات والمؤسسات ومرافق الخدمات العامة. بالإضافة إلى تقديم المشورة والآراء والمقترحات التي من شأنها دعم وتشجيع الحكومة ومؤسساتها الخدمية من أجل تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها.

## الشفافية

تعني إتاحة المعلومات للجمهور، ووضوح القواعد الحكومية واللوائح التنظيمية والقرارات، وهي الأساس الذي تقوم عليه كل من المساءلة والمشاركة، وتشمل:

1. الإفصاح عن المعلومات (درجة شفافية الحكومة فيما يتعلق على سبيل المثال، بالموازنة والإنفاق والبرامج، وغيرها).
2. إزالة الغموض عن المعلومات (تعزيز مستوى وعي المواطنين وفهمهم للقوانين، والحقوق والموازنات والسياسات ... إلخ).
3. نشر المعلومات للجمهور (يرتبط نشر المعلومات بقضايا مثل الإدارة العامة والإجراءات والماليات والقوانين ... إلخ)، وينبغي أن تساند الحكومة هذه الإجراءات باعتماد سياسات ووسائل تتيح حرية المعلومات، وسن تشريعات تكفل حرية تداول المعلومات (1).

## المساءلة

تُفهم المساءلة عادة على أنها علاقة بين أصحاب الحقوق والمكلفين بالواجبات، والعلاقة الخاضعة للمساءلة هي تلك العلاقة التي ينشأ فيها التزام المكلفين بالواجبات (قادة إدارات حكومية، مديرون، مقدمو خدمات) بتحمل مسؤولية تبعات أفعالهم، بينما يكون بمقدور أصحاب الحقوق (مواطنون أو عملاء) مساءلة هؤلاء المكلفين بالواجبات وتقديم الخدمات عن طريق المشاركة بالرأي(2).

وقد شهد مفهوم المساءلة تطورا مهما خلال السنوات الأخيرة، بفعل مساهمات معهد التنمية لما وراء البحار (ODI)، التي ساعدت في ظهور ما يعرف بـ «المساءلة المتبادلة». وهي عبارة عن ميثاق يهدف إلى خلق شراكة أكثر توازناً بين شركاء التنمية والفاعلين الرئيسيين المعنيين بالقيام بأدوار في سبيل تحقيق أهداف التنمية، ويتم ذلك من خلال التزام الأعضاء بقيم ومبادئ مشتركة تنشأ بموجبها التزامات بشكل طوعي حيث تعمل الالتزامات المتبادلة على تقوية وتعزيز فعالية جهود الأطراف المختلفة، بما في ذلك مساهمات المجتمع والمنح والمساعدات الأخرى.

ما الذي يخضع المسؤولون الحكوميون وأصحاب السلطات الأخرى للمساءلة بشأنه تحديداً؟

- (1) سلوكياتهم – يتعين عليهم اتباع القانون، عدم التعسف أو استغلال سلطاتهم، وتجاوز نطاق اختصاصاتهم.

(1) البنك الدولي. مساندة المساءلة المجتمعية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. مرجع سابق. ص 12  
(2) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. المشاركة بالرأي والمساءلة من أجل تحسين تقديم الخدمات. ص 5

- (2) أدائهم – يجب أن يعملوا على تقديم وتحسين الخدمة ومراعاة المصلحة العامة، بطريقة فعالة تتسم بالكفاءة والنزاهة.
- (3) توجهاتهم – لا بد من تقبلهم وتفاعلهم بطريقة إيجابية تعكس احترامهم لحقوق المواطنين، وتحديدًا: الحق في التنظيم والحصول على المعلومات والخدمات.

العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق آليات المساءلة المجتمعية

- المحيط السياسي والثقافي
- سهولة الوصول إلى المعلومات
- دور وسائل الإعلام
- قدرات المجتمع المدني
- قدرات الدولة والهيئات الحكومية
- التعاون بين المجتمع المدني وأجهزة الدولة ومؤسساتها



### 2.3 أهمية المساءلة المجتمعية

تتجسد أهمية المساءلة المجتمعية في تركيز مقارباتها المختلفة على تحقيق مجموعة من الغايات والمقاصد العامة التي تعمل بشكل تكاملي على خدمة المجتمع وحماية حقوق المواطنين، بطريقة تؤكد على مركزية الإنسان باعتباره العنصر الأهم في مدخلات عملية التنمية، والمتأثر بنتائجها ومخرجاتها. وهنا يمكن الإشارة إلى بعض المقاربات والمفاهيم ذات الصلة بتكامل المساءلة مع قضايا التنمية والحكم الرشيد.

#### المساءلة المجتمعية جزء لا يتجزأ من عملية التحول الديمقراطي.

بدأت عملية التحول الديمقراطي في اليمن بعد إعادة تحقيق الوحدة اليمنية (1990)، بإجراء انتخابات متعددة الأحزاب لأعضاء المجالس النيابية والمحلية، وتنفيذ برنامج إصلاح إداري ومالي بدأ في 1996، بالإضافة إلى إدخال تعديلات مهمة على قانون السلطة المحلية، بحيث أصبحت السلطات المحلية مسؤولة بشكل رئيسي عن تقديم الخدمات العامة في عدد من القطاعات، بما في ذلك الصحة والتعليم والزراعة والطرق، وغيرها من الخدمات.

## المساءلة المجتمعية - رد فعل طبيعي على وجود «فجوة في الحوكمة».

إن استمرار عدم الكفاءة في إدارة ومستوى توفير وتقديم الخدمات في المناطق الحضرية والريفية، يعد من الدوافع والمبررات الرئيسية لتعزيز دور آليات المساءلة المجتمعية لزيادة فعالية برامج ومشاريع الخدمات العامة، وإشراك المواطنين في إدخال تحسينات مهمة على عملية التخطيط وترتيب الأولويات بشكل أفضل، والتأكد من فعالية الإجراءات والسياسات العامة، ومراقبة الأنشطة، والتحقق من كيفية إنفاق موارد الموازنة العامة، كشرط أساسي لتحسين جودة الخدمات العامة وضمان حصول الجميع على الخدمات بشكل عادل.

## المساءلة المجتمعية جزء مهم ومكمل لمنظومة مبادئ الحكم الرشيد المتمثلة في الشفافية والمشاركة والمساءلة.

كما أن تطبيق ممارسات مساءلة متقدمة تعمل على تهيئة المناخ المناسب لزيادة فاعلية التدخلات الهادفة إلى ترسيخ مبادئ الحكم الرشيد، وتحقيق نتائج إيجابية على مستوى مؤشراتنا، بما في ذلك ضمان حرية الرأي والتعبير وتعزيز دور القانون ومحاربة الفساد وضمان تحسين جودة السياسات والتشريعات، وبالتالي زيادة كفاءة العملية التنظيمية وتحقيق درجات أعلى من الاستقرار السياسي.

## حماية وتعزيز واحترام حقوق الإنسان/المواطنين.

تنادي العديد من الأطراف بتطبيق القواعد والمعايير المقررة دولياً بشأن الحقوق السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمدنية، للوصول إلى تجسيد فكرة الدولة الضامنة - لاسيما في أوساط المنظمات غير الحكومية الدولية ومجموعات الخبراء المتخصصين والأكاديميين -، ويركز هذا التوجه على "المساحات المستقلة" للحكم التشاركي، من خلال دعم كفاح المواطنين والحركات والمبادرات المجتمعية التي تطالب بالخدمات باعتبارها حقوقاً أصيلة للمواطن، وليست مجرد امتيازات.

## تطوير السياسات، وزيادة كفاءة عملية التنمية، وتحسين مستوى الخدمات.

إن تكامل أدوار المؤسسات العامة مع جهود منظمات ومبادرات المجتمع المدني، يعزز فعالية إدخال تغييرات إيجابية، ترفع مستوى قدرة الحكومات والسلطات المحلية على الاستجابة لمطالب المجتمع وتلبية احتياجاته، وإدارة توقعاته المتعلقة بالخدمات العامة. وذلك من

خلال بناء فهم أفضل لاحتياجات وهموم وانشغالات المجتمع، وإشراك المواطنين في مراحل التخطيط وصياغة السياسات وإعداد الموازنات العامة وتطبيق أدوات الرقابة والتقييم التشاركية، بطريقة تعزز من كفاءة النفقات العامة، وبالتالي رفع كفاءة استخدام الموارد وترشيد النفقات العامة وزيادة كفاءة البرامج والمشاريع وتحسين جودة الخدمات، وإدخال تغييرات ايجابية على واقع المجتمع وحياة المواطنين.

### المساءلة شرط لتكامل الموارد والقدرات من أجل التنمية.

إن نجاح خطط وبرامج التنمية يتوقف على تكامل جهود وموارد الفاعلين الأساسيين (الدولة والمجتمع والمواطن)، ومدى استعدادهم لتحمل مسؤولياتهم والقيام بأدوارهم، في إطار شراكة حقيقية قوامها الفهم والتعاون والاحترام المتبادل والعمل بشكل متسق، من أجل ضمان احترام الحقوق والالتزامات والتأكد من الاستخدام الأمثل للموارد العامة، عبر خلق مساحات لتعزيز الحوكمة التشاركية وتوفير البيئة الداعمة لتمكين المواطنين ومنظمات المجتمع المدني من المشاركة الفعالة، سواء في وضع الخطط وتعديل السياسات واتخاذ القرارات، أو في تتبع المدخلات وتقييم النتائج والمخرجات، من أجل تحسين الأداء ورفع مستوى الخدمات العامة المقدمة للمواطنين. يمكن للدولة أو المواطنين أو كليهما، وضع آليات المساءلة وتدعيمها، عبر إنشاء مشاريع وبرامج أو مبادرات تعمل على تصميم وتنفيذ تدخلات قائمة على أساس المساءلة.

### اهتمام شركاء التنمية بدعم مبادرات المساءلة المجتمعية

(كالمنظمات الدولية والمانحين والقطاع الخاص). حيث يعول المانحون على دور المجتمع المدني وجماعات المواطنين وقدرتهم على تحميل الدولة والجهات الرسمية المسؤولية، والقيام بأدوار الرقابة للتأكد من استخدام المنح والهبات والمساعدات كما هو مخطط لها.

## 3 . أطر المشاركة في عملية المساءلة المجتمعية

### 3.1 آليات وأدوات المشاركة في المساءلة المجتمعية

تتميز الأنظمة الديمقراطية بوجود مجموعة متنوعة من الآليات والأدوات التي يمكن للفاعلين المؤثرين من المواطنين، منظمات المجتمع المدني، ومبادرات المجتمعات المحلية، وسائل الإعلام، البرلمانيين، والهيئات الحكومية، استخدامها أثناء عملية المساءلة، والتي قد تشمل تطبيقاتها العديد من المجالات، مثل:

- المشاركة في تفويض السلطات: اختيار ممثلي المجتمع في الهيئات والمؤسسات والمجالس واللجان العامة والمحلية، من خلال التصويت في الانتخابات النيابية والرئاسية والمحلية، والمشاركة في الاستفتاءات العامة.
- المشاركة في وضع الخطط والسياسات العامة: عن طريق الحوار مع أصحاب المصلحة، جلسات الاستماع، المؤتمرات، وحلقات النقاش.
- المشاركة في إعداد الموازنات ومراقبة الموارد وتتبع الإنفاق العام: عن طريق، الموازنات التشاركية، التدقيق والمحاسبية المجتمعية، موازنة المواطن، نشر الموازنات وتقارير الحسابات الختامية في المواقع الالكترونية للشفافية.
- تحديد الاحتياجات وترتيب أولويات برامج ومشاريع التنمية التي تعمل على تنفيذها منظمات المجتمع المدني واللجان المحلية: وذلك من خلال: المشاركة في الدراسات المجتمعية، عقد ورش التخطيط التشاركي، عقد جلسات الاستماع، بطاقات استقصاء آراء المواطنين، بطاقات تقييم النتائج المجتمعية، واستطلاع الرأي العام.
- أنظمة الرقابة العامة (الشعبية): يمكن أن تركز على رصد وتقييم التدخلات القطاعية لا سيما توفير وتحسين الخدمات في مجالات: التعليم، الصحة، الطرق، والمياه والصرف الصحي. وذلك عن طريق تكوين لجان مراقبة وإدارة الخدمات من قبل المجتمع المدني واللجان المحلية المتخصصة، ويمكن أيضا أن تشمل آليات استقبال الشكاوى والبلاغات المتعلقة بوجود مخالفات أو مخاطر وانتهاكات (1).

(1) د. عبد الكريم الخطيب، الممارسات المحلية للمساءلة المجتمعية في اليمن. دراسة تحليلية لواقع المساءلة المجتمعية، مؤسسة رنين اليمن - وحدة المساءلة داخل مؤسسة رنين اليمن. 2019.

## 3.2 منظومة المساءلة في المؤسسات والمنظمات

كيف تبدو منظومة المساءلة في المؤسسة أو المنظمة؟

يتم تطبيق المساءلة في المؤسسة وفق معايير تؤكد على أهمية وجود إطار عمل واضح ومحدد للمساءلة، وسياسات للمراقبة الداخلية، بحيث تكون مدعومة بعناصر الرقابة الداخلية، بما في ذلك سياسات تقييم المخاطر، وأنشطة المراقبة وأدواتها المتمثلة في المعلومات والاتصالات، والرصد والمتابعة، بالإضافة إلى آليات وأدوات استقبال ومعالجة الشكاوى(1).

متى يمكن إخضاع العلاقات في وظائف الإدارات العامة للمساءلة؟

خلصت المناقشة الجوهرية للبنك الدولي لمفهوم المساءلة المجتمعية عام 1994، إلى تحديد خمسة مكونات لا بد من توافرها حتى تكون العلاقات خاضعة للمساءلة في وظائف الإدارات العامة وهي:

1. الولاية: أي نص التكليف أو التفويض (المهام والاختصاصات والصلاحيات).
2. الموارد: الموارد المالية والإمكانات المخصصة للقيام بالعمل وتقديم الخدمة.
3. الأداء: وجود معايير ومؤشرات واضحة يمكن استخدامها لتقييم مستوى الأداء.
4. توفر المعلومات حول الموارد والأداء بشكل كاف وذو معنى.
5. قابلية الإنفاذ: أي توافر الشروط والقيود المتعلقة بتنفيذ عملية المساءلة، أو ما يعرف بـ (منظومة المساءلة في المؤسسة).

بالإضافة إلى الركائز السابقة، يتطلب العمل في مجال المساءلة المجتمعية وجود معرفة جيدة بعدد من المواضيع في المجالات الفنية والمعرفية ذات الصلة، مثل فهم دورة حياة إدارة المالية العامة، وآليات وأدوات المساءلة المجتمعية، بما في ذلك مناهج وأدوات التحليل والتخطيط التشاركي وتقييم الأداء، والرقابة على النفقات والموازنات العامة.

(1)(انظر: ملحق رقم (1): أداة مقياس كفاءة منظومة المساءلة في المؤسسة)

## كيف يمكن قياس كفاءة المساءلة، وتحديد متطلبات تعزيز أنظمتها وسياساتها؟

تعتمد منظومة الأمم المتحدة كمثل، على مجموعة من المعايير التي يطلق عليها «أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة». تستخدم هذه المعايير كأداة ومرجع لقياس مدى استعداد وامتثال المنظمات التابعة لها وموظفيها لشروط ومتطلبات الامتثال للمساءلة، وتساعد هذه الأطر في تحديد مسارات التحسين والتطوير المؤسسي اللازمة، والاحتياجات المرتبطة بتعزيز الثقة في الأنظمة والأدوات التي تستخدمها الوكالات والمنظمات التابعة للأمم المتحدة<sup>(1)</sup>. تعد المعايير المقترحة في إطار منظومة المساءلة الخاصة بالأمم المتحدة، مرجعا في وضع الأنظمة والسياسات المتصلة بتطبيقات الحوكمة والمساءلة على مستوى الهيئات والمؤسسات العامة والشركات الخاصة ومنظمات المجتمع المدني. ونظرا لكونها معايير مرجعية، فقد تم الاسترشاد بالأطر والممارسات المستمدة من واقع الأنظمة القائمة في الهيئات التابعة للأمم المتحدة خلال تطوير الأداة الملحقه بهذا الدليل (انظر: الأداة رقم 10). أداة قياس كفاءة منظومة المساءلة في المؤسسة)، وهي عبارة عن أداة تم تصميمها لتمكين مستخدمي الدليل والمسؤولين والمهتمين بتعزيز المساءلة على مستوى المؤسسات، من استخدامها لإجراء تقييم سريع يسمح بالتحقق من مستوى كفاءة منظومة المساءلة، بما يسهم في تحديد الأولويات ذات الصلة بتعزيز أنظمة المساءلة وتطبيقاتها على مستوى المؤسسات والمنظمات.

(1) منير زهران (2011): أطر المساءلة في منظومة الأمم المتحدة - وحدة التفتيش المشتركة، جنيف.

### 3.3 التجارب الدولية في مجال المساواة المجتمعية

مبادرة ميزانية المرأة- جنوب أفريقيا

تحلل مبادرة المجتمع المدني نماذج المصروفات العامة، فيما يتعلق بتأثيرها المحتمل على الاقتصاد والأوضاع المجتمعية للمرأة. حيث تهدف إلى مراقبة التزام الحكومة المركزية بالمساواة بين الجنسين، وذلك من خلال تتبع المصروفات المنفقة على إجراءات السياسة التي تراعي الفوارق بين الجنسين والخدمات العامة. تحاكي مبادرة جنوب أفريقيا مبادرة تحليل ميزانية الدولة في أستراليا. وقد حثت على تطبيق برامج مشابهة في كندا وكرواتيا وجاميكا وموزامبيق وروسيا وتنزانيا وأوغندا، حيث انصب التركيز على تحليل الموازنة بعد التدخل، نظراً لإمكانية الاطلاع المحدودة على موازنة الحكومة قبل نشرها.

#### إعداد الموازنة البلدية القائمة على المشاركة- البرازيل

الموازنة القائمة على المشاركة هي عملية تشارك من خلالها مجالس إعداد الموازنة القائمة على المشاركة والجمعيات الإقليمية المستحدثة في تخصيص الموارد ورقابة كيفية استخدامها. حيث يتكون كل مجلس من مفوضين يتم انتخابهم من قبل اتحادات البلدية ورابطات الأحياء والحكومة المحلية، على أن تتحمل المجالس مسئولية تنظيم الاجتماعات الاستشارية التي تعرض أولويات المقاطعة إلى الحكومات البلدية، بالإضافة إلى إعداد الموازنة المحلية ورقابة الالتزام بها - بالتعاون مع ممثلي الحكومة- يتم حالياً ترسيخ الموازنة القائمة على المشاركة المستحدثة في بورتو أليجيري في 80 مدينة من مدن البرازيل؛ حيث تطبق هذه العملية حالياً على مستوى الدولة والتي تشمل 500 بلدية.

#### برنامج تحسين أداء الخدمة المدنية - غانا

توفر جمعيات المقاطعة في غانا، المؤسسة في عام 1989، اليتين رئيسيتين لتحسين استجابة الحكومة وأدائها؛ حيث تعزز الآلية الأولى من المشاركة العامة في الحكومة المحلية، من خلال الأساليب المباشرة والتمثيل؛ في حين تسعى الآلية الثانية إلى خلق المزيد من الوعي حول الخدمات بشكل عام، والخدمات العامة المطابقة لتطلعات المواطنين واحتياجاتهم بشكل خاص، وذلك من خلال استحداث إصلاحات على الخدمة المدنية. على أن تشمل هذه الإصلاحات إعداد الولايات الحكومية لـ "خطط تحسين الأداء" الخاصة بها، والتي تعد بمثابة أساس لاتفاقيات الأداء الموقعة بين الموظفين والحكومة، حيث يتم تطوير الخطط باستخدام أساليب التقييم الذاتي والإدارة القائمة على المشاركة، التي تكملها دراسات حول مستوى رضى العميل لحث الموظفين على مواجهة المشكلات وإيجاد الحلول.

## بطاقات تقارير المواطن – مومباي، بنجالور، كالكوتا في الهند

قامت المنظمات غير الحكومية بدراسات استقصائية رسمية وكمية عن مستوى رضى العميل عن الخدمات العامة في الأحياء ذات الدخل المنخفض في العديد من مدن الهند، وأدت الدراسات إلى استحداث ”بطاقات تقرير“ عن جودة وفعالية مجموعة من الخدمات المدنية. وتستخدم هذه البطاقات للضغط على المسؤولين المرشحين بإظهار مدى عدم الرضى العام والمجالات التي تحتاج إلى تحسين، للدفع نحو فعالية كبيرة من جانب الموظفين الحكوميين المسؤولين عن الخدمات. بالإضافة إلى أنه يتم استخدام الدراسات الاستقصائية لتقديم التعليمات للوسائل الإعلامية والجماعات ذات المصالح العامة والمواطنين.

## مركز معلومات المواطنين – رومانيا

وضعت الحكومة – كجزء من إصلاح الإدارة العامة في رومانيا – وحدات وطنية للعلاقات العامة ومركز معلومات للمواطنين في ثمانية مجالس محلية، بهدف خلق خدمات عامة متاحة يمكن الوصول إليها، وتكون «صديقة للمواطن». لم تكن النتائج مشجعة للغاية نظراً إلى عمليات المحسوبة في الحكومة وتدني الأجور وضعف معنويات الموظفين و«التقييد المبالغ فيه بالقانون» في اتجاهات الخدمة المدنية، والتغييرات الكبيرة في المستويات العليا. للإدارة. حسنت المراكز بشكل كبير من شفافية الحكومة المحلية، وحثت المواطنين على الاشتراك من خلال التواصل مع المسؤولين وتقديم طلبات الالتماس.

## قانون المشاركة الشعبية – بوليفيا

يمكن قانون المشاركة الشعبية – الذي أصدر عام 1994 – مجالس البلدية المنتخبة ديمقراطياً في بوليفيا، من إعداد سياسات وبرامج التنمية المحلية وتطبيقها مع نقل الأموال من الحكومة المحلية، بالإضافة إلى أن القانون يمكن منظمات المجتمع من المشاركة في تطوير خطط البلدية التي تبلغ مدتها خمس سنوات، ويُعطي لهذه المجموعات السلطة القضائية على مقاطعة محددة وتحدد الحقوق والواجبات التي تشمل موضوعات اجتماعية وسياسية وبيئية، بالإضافة إلى ما يُصطلح عليها باسم ”لجان الحذر“، التي تراقب مجالس البلدية وتضمن أن أولويات المجتمع تنعكس في ميزانيات البلدية ونفقاتها.

## الحكومة المحلية المشاركة – الفلبين

أسس قانون الحكومة المحلية الصادر في 1991، مجلس تنمية محلية لكل مقاطعة ومدينة وبلدية وقرية في الفلبين وتتمثل المسؤولية الأولى لمجلس التنمية المحلية في صياغة خطط شاملة لتطوير القطاعات المتعددة، متضمنة خطة استخدام الأرض لكل حكومة محلية، وعلى الأقل يجب أن تمثل المنظمات غير الحكومية والمنظمات الشعبية والقطاع الخاص على الأقل ربع العضوية الكاملة لمجلس التنمية المحلية. حيث أصبحت مجالس التنمية المحلية المحرك لمنظمات المجتمع المدني لتعبئة الشعب في القرى للمطالبة بالحد الأدنى من الخدمات الأساسية من الحكومة، وترتيب المشروعات المحلية حسب الأولوية. وقد عملت الشبكة الوطنية لمنظمات المجتمع المدني على تعزيز التفاعل بين الحكومة المحلية والمجتمع المدني.

## إذاعة المجتمع – كارناتاكا، الهند

في ولاية كارناتاكا، يهدف برنامج إذاعة الجالية الذي بدأه المواطنون، إلي إرشاد المجموعات المهتمشة حول كيفية عمل هيكل الحكومة المحلية، خاصة في ضوء التعديل السابع والثلاثين للدستور الذي ينادي بتمثيل المرأة بصورة أكبر في الحكومة المحلية. ومع وجود الشخصيات والقصص ذات الصلة بالشعب على المستوى المحلي، يكتب البرنامج رسائل حول الأدوار التي تمثلها الحكومة المحلية ومسؤولياتها في القصة الرئيسية لكل حلقة. وتمثل هذه الإذاعة 98% من سكان الهند، شاملة العديد ممن لا يستطيعون القراءة. وهذا البرنامج موجه للمرأة بشكل خاص، حيث يستمعن للإذاعة بينما يقمن بالأعمال المنزلية، ويحصلن على معلومات عن موضوعات مثل دور المنتديات المحلية وحقوق المرأة وتسليم الخدمات.

## جمعية الفقراء – تايلاند

جمعية الفقراء هي شبكة واسعة للمزارعين تنظم حملات التحريض الجماعي والاعتصامات للمطالبة باستجابة مسؤولي الحكومة للقضايا التي تؤثر على المجتمعات الريفية الفقيرة في تايلاند. وتشمل القضايا ذات الاهتمام: نقل السد، وحق الريفيين في الحصول على الموارد المحلية مثل الأرض والمياه والغابات. توجه هذه الحملات لصانعي السياسة بشكل مستمر على المستوى المحلي، حيث وصلت هذه الجمعية للمستوى الوطني خلال التعبئة الجماعية عام 1997، عندما نظم 20 ألف مزارع اعتصاماً استمر 99 يوماً. تعتبر التغطية الإعلامية الهادفة والقيادة التي تسد الفجوة الثقافية بين الحضر والريف عناصر أساسية لنجاح هذه الحركة في زيادة الوعي بقضايا الريف.

## قياس مستوى الفقر القائم على المشاركة - أوغندا

تتضمن تقييمات مدى الفقر القائمة على المشاركة: استخدام أساليب البحث التشاركية والكيفية للاستشارة على المستوى الوطني بشأن وجهات نظر الأشخاص المحيطين حول الفقر، وأولوياتهم للحد منه. يعتمد تقييم مدى الفقر القائم على المشاركة في أوغندا تدريب استشاري على نطاق واسع. وأدى إلى جمع معلومات دقيقة حول خبرة وعمق واتساع نطاق الفقر بالإضافة إلى أنها سعت إلى بناء نظام وطني لتكامل نظام المراقبة الكمي والكيفي للفقر، والإبلاغ عن السياسات المخصصة للمساهمة في الحد من الفقر والتي بدأت بتدخل من قبل الجهات المانحة (مع بعض الدعم الذي قدمه البنك العالمي) والمنظمات غير الحكومية، وكانت تديره منظمة أوكسفام. ركز تقييم مدى الفقر القائم على المشاركة على بناء ملكية الحكومة والتي يتواجد مقرها في وزارة المالية والتخطيط والتنمية الاقتصادية.

## 4. المجتمع المدني وممارسات المساءلة المجتمعية في اليمن(1)

هذا القسم يستعرض أبرز الحقائق والمعلومات المتعلقة بالأسس التشريعية والتنظيمية المتعلقة بممارسات المشاركة في المساءلة في اليمن، وأهم الدروس المستفادة من تجربة المبادرات المحلية التي تم رصدتها من خلال دراسة حالة مجموعة من المبادرات المنفذة على مستوى أربع محافظات يمنية في إطار مشروع «مساهمتي تنمية» خلال عامي 2021-2022، حيث تم توثيق انطباعات المشاركين من أعضاء المبادرات والتعرف على المعطيات المتعلقة بتجربتهم في العمل مع المجتمع والجهات العامة الخدمية والسلطة المحلية، للوقوف على واقع الممارسات وأبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه المبادرات اثناء العمل على تصميم وتنفيذ المشاريع القائمة على التنمية من خلال المشاركة والمساءلة المجتمعية.

### 4.1 التدخلات المجتمعية على ضوء الأنظمة والتشريعات اليمنية

تقوم النصوص التشريعية والتنظيمية بوظيفة مهمة في حوكمة العلاقات بين الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين (المواطنون، والهيئات والمؤسسات الحكومية). تستخدم هذه النصوص في تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتنظيم الحقوق والالتزامات للأفراد والجهات. يستعرض هذا القسم المعلومات التي قد تساعد المستخدم في الإجابة عن التساؤلات والمناقشات التي قد تثار حول الأسس التشريعية والقوانين والأنظمة التي يمكن للمجتمع والمبادرات الاستناد إليها، واستخدامها لتأكيد صفتهم وإضفاء المشروعية على أعمال مبادراتهم،

(1) د. عبد الكريم الخطيب، الممارسات المحلية للمساءلة المجتمعية في اليمن. مرجع سابق



وتسليط الضوء على أهم مساهمات الأنظمة والتشريعات اليمنية في دعم مشاركة المجتمع وممارسات المساءلة المجتمعية في اليمن.

## دستور الجمهورية اليمنية

وضع الدستور اليمني العديد من الأسس المتعلقة بالحقوق والحريات الأساسية التي تمثل جوهر النظام السياسي الديمقراطي، غير أن الدستور اليمني لم يشر صراحة إلى تنظيم حق الحصول على المعلومات، رغم توقيع اليمن على مجموعة من العهود والمواثيق الدولية بما فيها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، والتي تعتبر الوصول إلى المعلومات وضمان شفافيتها من الحقوق المكفولة.

## قانون حق الحصول على المعلومات

صدر القانون رقم (13) لسنة 2012م، بشأن حق الحصول على المعلومات. دخل هذا القانون حيز التنفيذ في المؤسسات والدوائر الحكومية منذ صدوره، كما تم إنشاء مكتب مفوض عام للمعلومات من أجل تأمين وتسهيل حق المواطن في الحصول على المعلومات دون إبطاء، وتوسيع قواعد ممارسة الحقوق والحريات، وتعزيز مقومات الشفافية، وزيادة فرص المشاركة الواعية والمسؤولة (كما جاء في المادة 3: من قانون حق الحصول على المعلومات). وقد أكد هذا القانون على أولوية حماية حق الحصول على المعلومات من أي قيود قد تفرض على هذا الحق بموجب أي قوانين أخرى، حيث قضى بإلغاء أي نص قانوني آخر يتعارض مع بنوده.

## قانون الصحافة والمطبوعات رقم (25) لسنة 1990م

يكفل هذا القانون حرية المعرفة والفكر والصحافة والتعبير والاتصال والحصول على المعلومات، كحق من حقوق المواطنين لضمان التعبير عن أفكارهم بالقول والكتابة أو التصوير أو الرسم أو أية وسيلة أخرى من وسائل التعبير، كحق مكفول لجميع المواطنين وفق أحكام الدستور وما تنص عليه أحكام القانون.

كما أكد القانون على أن الصحافة حرة فيما تنشره وحررة في استقاء الأنباء والمعلومات من مصادرها وهي مسؤولة عما تنشره في حدود القانون. ويكفل القانون للهيئات والمؤسسات والشخصيات الاعتبارية حق امتلاك الصحف والمؤسسات الإعلامية والنشر، وتضمنت مواده حماية الاستقلالية والحريات الصحفية وحق الرأي والتعبير عن التوجهات بمختلف وسائل التعبير، لكنه قيد كل ذلك

باشتراطه ألا تتعارض تلك الممارسات مع العقيدة الإسلامية والأسس الدستورية للمجتمع والدولة وأهداف الثورة اليمنية والوحدة الوطنية.

### قانون الخدمة المدنية رقم (19) لسنة 1991م

يستعرض هذا القانون واجبات الموظفين على اختلاف درجاتهم، وطبيعة علاقتهم بالجمهور (المواطنين)، ويتضمن توصيف مفصل للشروط العامة والخاصة لشغل الوظائف العامة، والإجراءات التأديبية لشاغلي الوظائف العمومية وحدود المساءلة ضمن الأطر والإجراءات الرسمية.

لم يتضمن القانون أية إشارة إلى وجوب تجاوب الموظف العام مع أدوات المساءلة المجتمعية أو مع طلبات الجمهور، لكن الحكومة تداركت هذه الثغرة بتخصيص أرقام مجانية لتقديم الشكاوى والبلاغات في العديد من المرافق العامة والمؤسسات الحكومية، بحيث يمكن للمواطنين استخدام هذه القنوات في حال وجود مخالفات أو تجاوز من قبل الموظفين. وقد ساهم استخدام مثل هذه الأدوات في تعزيز الشفافية والمشاركة المجتمعية، ودعم أدوات الرقابة الرسمية ومعالجة العديد من الاختلالات والمشاكل. واتخاذ إجراءات تصحيحية على خلفية مساءلة المسؤولين والموظفين. ومع ذلك يظل استعداد الموظف للمساءلة متوقف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بشأن مبادئ الشفافية والمساءلة.

### قانون مكافحة الفساد رقم (39) لسنة 2006م :

نشأت بموجب هذا القانون هيئة مستقلة تسمى (الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد)، وقد حددت المادة (8) من القانون مهام واختصاصات الهيئة، وأكدت الفقرة (3) أن الهيئة مسؤولة عن اتخاذ التدابير الكفيلة بمشاركة المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني في التعريف بمخاطر الفساد وأثاره على المجتمع، وتوسيع دور المجتمع في أنشطة مكافحة الفساد.

إن تعزيز دور هذا القانون يستند إلى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، وإلى مجموعة المبادئ الدولية لحماية المبلغين عن جرائم الفساد للمصلحة العامة. وعلى مستوى اليمن، قامت الهيئة الوطنية العليا لمكافحة الفساد بتوفير أداة الكترونية للإبلاغ عن جرائم الفساد وتم نشر الأداة على موقع الهيئة الإلكتروني.

### قانون الانتخابات العامة والاستفتاء رقم ( 13 ) لسنة 2001م

أكد هذا القانون على أهمية الشفافية والحصول على المعلومات ضمن الضوابط المحددة في القانون، كما أشار إلى وجود دور رقابي

للمواطن للتأكد من قيام رؤساء وأعضاء لجان الانتخابات بواجباتهم المحددة في قانون الانتخابات، إذ نص البند العاشر من المادة (231) على معاقبة كل من تعمد أو أهمل أو قصر من رؤساء اللجان أو أحد أعضائها في القيام بواجباته المنصوص عليها في هذا القانون، بالحبس لمدة لا تزيد عن ستة شهور، مع عدم الإخلال بأي عقوبة أشد في قانون العقوبات.

#### قانون السلطة المحلية رقم (4) لسنة 2000م المعدل بالقانون رقم ( 25 ) لسنة 2002 م

تضمن عددا من المواد القانونية التي تعزز مبادئ الشفافية والمساءلة المجتمعية وتسمح بتوسيع المشاركة المجتمعية في اتخاذ القرارات وإدارة الشؤون المحلية في مجالات التنمية المختلفة، عبر المجالس والهيئات المحلية المنتخبة التي يخولها القانون باقتراح البرامج والخطط والموازنات الاستثمارية للوحدات الإدارية، إلى جانب دورها في تنفيذ الخطط والبرامج التنموية طبقا لأحكام القانون.

وفقا للقانون، تتمتع المجالس والهيئات المحلية المنتخبة بصلاحيات مهمة تتمثل في الرقابة على أداء المكاتب التنفيذية بالمحافظات والمديريات، ومسئولياتها ومحاسبتها، وسحب الثقة من المحافظين ومدراء المديريات من خلال التصويت بأغلبية ثلثي الأعضاء، ما يدعم آليات الرقابة الشعبية والإشراف على الأجهزة التنفيذية للسلطة المحلية ومسئولياتها ومحاسبتها.

توجهات جديدة نحو إعادة تنظيم وتعزيز العلاقات بين مؤسسات الدولة والمجتمع المدني برزت هذه الاتجاهات بفضل العديد من الجهود والمساهمات التي بذلها المجتمع الدولي والمحلي للبحث عن إطار عمل للشراكة بين الحكومة اليمنية والمجتمع المدني، وهي خطوة عملية متقدمة على مسار تمكين الدور القيادي للمجتمع المدني اليمني والتأكيد على أهمية توفير الحماية الكافية لحقوق الإنسان ومبادئ المواطنة المتساوية، وخلق مجال عام يعزز الشفافية ومشاركة المجتمع في صنع القرارات وإعداد الخطط والبرامج وتطوير السياسات العامة، والتي تعد بمجملها من أهم شروط ومتطلبات ضمان الاستقرار وتحقيق أهداف التنمية الشاملة والمستدامة.

## 4.2 الدروس المستفادة من تجربة المبادرات المحلية

أدت الحرب المستمرة في اليمن، إلى تعاظم مسؤوليات السلطات المحلية نتيجة ضعف الحكومة وتراجع قدراتها على تخصيص الموارد اللازمة لضمان استمرار العمل وتقديم الخدمات للمواطنين في العديد من المناطق والقطاعات. حيث أصبحت المجالس المحلية معنية في المقام الأول عن إدارة شؤون المجتمع المحلي بالاعتماد على موارد وإمكانيات محدودة لا تغطي الاحتياجات في كثير من الأوقات. هذا الوضع جعل الانفتاح على المجتمع والبحث عن الدعم والمساندة على رأس قائمة أولويات السلطات المحلية، حيث أصبحت تنظر

إلى منظمات المجتمع المدني كشريك مهم وأساسي في تجاوز التحديات الطارئة. وقد ساهمت هذه المعطيات في خلق مساحات أوسع جهود ومساهمات المبادرات المحلية التي نجحت - نسبيا - في إيجاد حلول وبدائل لمعالجة المشكلات وتلبية الاحتياجات الملحة لسكان المجتمعات المحلية.

### الفرص، المداخل ومجالات عمل المبادرات المحلية

تشير تجربة المبادرات المحلية إلى وجود تنوع في مجالات العمل والأليات والأدوات التي اعتمدت عليها المبادرات المحلية في توجيه وتنفيذ تدخلاتها التي نجحت في صناعة تغييرات إيجابية على مستوى الخدمات في العديد القطاعات، بما فيها خدمات الصحة والتعليم، المياه والصرف الصحي. كما أثبتت قدرتها على المساهمة في تعزيز الأمن والاستقرار ودعم توفير الحماية للمواطنين، من خلال قيامها بتنسيق وتنفيذ برامج ومشاريع نالت استحسان المجتمع ودعم أصحاب المصلحة في المناطق المستهدفة.

### المناهج والأدوات المستخدمة في تنفيذ المبادرات

حرصت المبادرات المحلية على تطبيق منهج تشاركي في تحديد الاحتياجات التنموية، وترتيب الأولويات المجتمعات المحلية عبر إشراك المجتمعات المحلية مع ممثلي السلطات المحلية عند تصميم وتنفيذ مشاريع التنمية. وقد ساهم ذلك في خلق فضاءات للتعبير عن الآراء والهوموم والانشغالات، وبناء فهم مشترك لها، عبر تنظيم الاجتماعات واللقاءات العامة لمناقشة المواضيع ذات الأهمية خارج الأطر الرسمية. كما ساهمت أنشطة المبادرات على خلق فرصة لزيادة الوعي وتعزيز التواصل وبناء قدرات العمل الجماعي من خلال تنمية المهارات وتنظيم ورش العمل والتخطيط التشاركي.

عكست آراء المشاركين في المبادرات وجود مستوى عال من التفاعل والاستجابة بالنسبة للمجتمع وممثلي مؤسسات الخدمات العامة والسلطات المحلية، وتفاعل مسؤولي وموظفي تلك الجهات وانسجامهم مع أعضاء فرق المبادرات بطريقة تجاوزت التوقعات. وهذا مؤشر على وجود استعداد للعمل في إطار الشراكة مع الفاعلين الرئيسيين في المجتمعات المحلية المستهدفة. بالمقابل لم يتم تسجيل أي مبادرات تتضمن منح إجراءات المساءلة طابعا رسميا أو مؤسسيا بناء على سياسات محددة.

## مصادر دعم مبادرات المساءلة المجتمعية المحلية

لا تزال منظمات المجتمع المدني تمثل الشريك الأساسي في دعم مبادرات المجتمع المحلية، فما تقدمه برامج ومشاريع هذه المنظمات للمبادرين من دعم فني وموارد وخبرات، يعد من أهم مصادر دعم تأسيس مبادرات التنمية والمساءلة المجتمعية، حيث يتم توجيه هذا النوع من مصادر الدعم لتهيئة المبادرات لبناء قدرات وتطوير مهارات فريق العمل. في بعض الحالات لا تتوقف الاستفادة من هذا الدعم على فرق عمل المبادرات، فقد تشمل بناء قدرات الجهات الحكومية والشركاء المحليين والمجتمع أيضا، بالإضافة إلى توفير بعض متطلبات واحتياجات تنفيذ المشاريع والأنشطة المؤقتة للمبادرات.

نجحت المبادرات في مد جسور الثقة بين أصحاب المصلحة، وتغيير الصورة النمطية عن الشباب والمبادرات والمنظمات المحلية لدى المجتمع والجهات الأخرى، من خلال التزام جميع أعضاء المبادرات بمبادئ الشفافية والمشاركة كأسس ومبادئ لبناء الشراكة القائمة على الثقة والاحترام المتبادل. وهو ما انعكس بشكل إيجابي على مستوى وحجم دعم ومساهمات المجتمع، التي بلغت 80% من إجمالي الموارد المخصصة لتنفيذ مشاريع المبادرات، إلى جانب التسهيلات التي حرص ممثلو الجهات الخدمية والسلطات المحلية على تقديمها للمبادرين من أجل إنجاح جهود مبادراتهم التي بات الجميع ينظرون إليها كفاعل جدير بالثقة والاحترام، وشريك يمكن الاعتماد عليه أثناء العمل من أجل تجاوز المشكلات وتحقيق إنجازات جديدة قادمة. بالرغم من ذلك لم يشر المبادرون إلى أي فرص كبيرة حينما يتعلق الأمر بتخصيص موارد لدعم استمرار واستدامة المبادرة.

### 4.3 أبرز الصعوبات والتحديات التي تواجه المبادرات المحلية

● المخاطر المتعلقة بالعوامل البيئية: أدى انتشار فيروس كورونا إلى تأخير تنفيذ المشاريع وتقديم المبادرات، وهذا النوع من المخاطر دافع للتركيز على أهمية منح اهتمام خاص في المبادرات لبناء قدرات إدارة المخاطر على التكيف مع المتغيرات أثناء العمل.

● الأحكام المسبقة: قد تواجه المبادرات تحديات بسبب النظرة النمطية للمجتمعات المحلية تجاه المنظمات، والتي تفتقر بعضها إلى المصداقية، ونتجت عن تكرار قيام بعض المنظمات بإجراء مسوحات ميدانية لتحديد احتياجات المجتمع، دون اتخاذ أية خطوات لاحقة لتلبية تلك الاحتياجات كما كان متوقعا من المجتمع. ولهذا فإن إشراك ممثلي المجتمع في المراحل الأولى يساعدهم في فهم آلية عمل المبادرة، وأهمية جمع البيانات وكيفية استخدامها.

لا بد من الإشارة إلى أهمية عرض نتائج جمع البيانات ومشاركتها مع المجتمع للتأكيد على جدية المبادرة وقدرتها على تحويل أنشطة وعمليات جمع البيانات إلى مخرجات حقيقية يمكن الاطلاع عليها والاستفادة منها.

● تقليل بعض موظفي الجهات الحكومية من شأن وأهمية المقترحات التي يقدمها المبادرون، بحجة أن المنطقة غير مؤهلة لاستقبال أي مشاريع بسبب جهل بعض أبناء المنطقة. يعكس هذا السلوك تدني مستوى الوعي وتأثير الأحكام المسبقة، حيث يشير إلى وجود قناعة بانعدام الجدوى من محاولة التغيير التي تسعى جهود المبادرة إلى تحقيقها. من هنا تبرز أهمية معالجة هذا النوع من التحديات من خلال ما يعرف بالتسويق الاجتماعي والذي سيتم تناوله لاحقا وبشكل مفصل في هذا الدليل.

● تعارض الثقافة السائدة مع مشاركة المرأة: تواجه المبادرات بعض القيود التي قد تفرضها الثقافة السائدة في بعض المجتمعات المحلية على مشاركة المرأة، بسبب وجود نظرة قاصرة وانطباعات سلبية عن النساء اللاتي يعملن في المبادرات أو مشاريع المنظمات في أوساط بعض المجتمعات المحلية، ما يشكل عائقا أمام انخراط المرأة في العمل بالمبادرات. لهذا يعتبر دمج التوعية كمكون أساسي في تصميم أنشطة المبادرات وبرامج التدريب، مدخلا مناسباً لتصحيح الأفكار والانطباعات الخاطئة إلى جانب تنمية المهارات والقدرات.

● تفاعل محدود مع مقترحات المبادرين: قد يكون تفاعل أبناء بعض المناطق المستهدفة بالمبادرات أدنى من التوقعات المسبقة، خاصة في بداية عمل المبادرات على تنفيذ مشاريعها للمرة الأولى. وهو ما يؤدي إلى مواجهة الكثير من الصعوبات والتحديات. هذه الحالات قد تتطلب بذل جهد أكبر لتعزيز التواصل مع المجتمع، من خلال زيادة الوعي المجتمعي والجلوس مع أبناء المنطقة لعرض فكرة برنامج أو مشروع المبادرة، ومحاولة خلق جو من الألفة معهم، لأن التفاعل المحدود قد يكون نتيجة وجود صورة مغلوطة عن عمل المنظمات ومؤسسات المجتمع المدني. وهنا تبرز أهمية إدارة توقعات الجمهور لتفادي الوقوع في مأزق سوء

الفهم، وارتفاع سقف توقعات المواطنين ومطالبهم.

● العلاقة مع الجهات الرسمية – مأزق الثقة: قد تصادف المبادرات تحديات تتعلق بضعف ثقة الجهات الحكومية بالمبادرات، ما يحد من تعاونها مع المبادرين ومطالبهم من المكاتب التنفيذية.

تشير التجارب المحلية إلى ارتباط تدني مستوى الثقة بمجموعة من المشكلات، لكن أبرزها تشكيك بعض عاملي الجهات الرسمية المحلية في كفاءة وجدية فريق أعضاء المبادرة، نتيجة تجارب سلبية مع مبادرين سابقين. ولهذا فإن التنسيق المبكر مع السلطات المحلية يعد من العوامل المهمة لنجاح المبادرات المحلية، فمن المهم شرح كيفية ستعمل على خدمة المجتمع وكيف سيسهم جمع البيانات خلال مرحلة تقييم الاحتياجات في مساعدة السلطة المحلية على القيام بدورها في تحسين الأوضاع ومستوى الخدمات. كما أن استخدام مستوى متقدم من المعارف والمهارات والأدوات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ أنشطة المبادرة، يعكس كفاءة المبادرين واستعدادهم للعمل بطريقة تعزز بناء الثقة وتؤسس لعلاقات شراكة مع الجهات الرسمية والسلطات المحلية.

## 4.4 القيود والمخاطر المتعلقة بممارسات المساءلة المجتمعية

يمكن تصنيف القيود والمخاطر المتعلقة بممارسات المساءلة المجتمعية ضمن مجموعتين رئيسيتين:

القيود المتعلقة بتطبيق آليات المساءلة المجتمعية بشكل عام.

القيود المتعلقة بممارسة المساءلة المجتمعية في اليمن.

### أ- القيود المتعلقة بتطبيق آليات المساءلة المجتمعية بشكل عام

قد لا تكون المساءلة المجتمعية وحدها هي العلاج الفعال عندما تكون “القيود المالية” هي السبب الرئيسي لعدم الكفاءة. فمعالجة هذه النوع من الاختلالات يتطلب تفعيل دور القانون وتكامل المساءلة المجتمعية مع آليات وأدوات المساءلة الرسمية.

● لا تكون المساءلة المجتمعية فعالة إذا لم تمتلك الحكومة القدرة والموارد المالية لدعم استمرارية التحسينات المقدمة في الخدمات، رغم تلبية احتياجات المواطنين وتطلعاتهم على المدى القصير ولمدة محدودة.

● قد تستخدم المساءلة المجتمعية كأداة للاستغلال من قبل الصفوة والنافذين في المجتمع، وتعد السلطات المحلية على وجه الخصوص الأكثر عرضة للاستغلال من قبل تلك النخب المحلية التي تسعى لتحقيق أهداف ومصالح شخصية.

- قد تحد المساءلة المجتمعية من السلطة الممنوحة لمنظمات المجتمع المدني ومصالحها، لكنها تجعل أثر مشاركتها أقوى وأفضل<sup>(1)</sup>.
- إن سوء/ضعف تخطيط وتنظيم وتنسيق وإدارة المبادرات يمكن أن يؤدي إلى الفوضى أو إلحاق الضرر بالأشخاص والممتلكات العامة أو الخاصة.
- قد يؤدي استخدام آليات المساءلة المجتمعية في بعض الحالات إلى خلق توتر بين المواطنين والسلطات، وهو ما قد يدفع المسؤولين المرشحين للمساءلة إلى القيام بردود فعل انتقامية.
- تزيد تطبيقات المساءلة من تكاليف المشاركة، خاصة إذا ارتبطت المبادرات بإنشاء مشاريع تعمل على تقديم الخدمات بشكل دائم (مثل إنشاء صحف أو قنوات إذاعية أو تلفزيونية محلية أو مركز طبي خيري، أو مركز مجتمعي مستقل لتلقي الشكاوى والبلاغات).

## ب- القيود المتعلقة بممارسات المساءلة المجتمعية في اليمن

### عدم وضوح المهام ومعايير تقديم الخدمات:

تواجه المساءلة صعوبة في تحديد الأدوار والمسؤوليات، حيث لا توجد في معظم المرافق الخدمية معايير لتقديم الخدمات، بما في ذلك المحاكم وأقسام الشرطة، كما لا توجد أدلة إرشادية منشورة حول معايير الخدمات وحقوق وواجبات المستفيدين منها.

### ضعف أنظمة وأدوات المساءلة في المؤسسات:

يؤدي عدم وجود أطر واضحة ومحددة للمساءلة المجتمعية داخل الهيئات الحكومية إلى تعذر استخدام آليات وأدوات المساءلة المجتمعية، فبالرغم من وجود أنظمة ولوائح داخلية، إلا أنها لا تدعم تكامل العناصر اللازمة لتمكين المساءلة المجتمعية. (أنظر: المساءلة في المؤسسة).

### تعارض بعض اللوائح التنفيذية مع معايير الشفافية وحق الحصول على المعلومات:

على سبيل المثال: تمنع المادة (155) من اللائحة التنفيذية لقانون السلطة المحلية دخول غير أعضاء المجلس المحلي إلى قاعة الاجتماع (1) (بتعيين على المنظمة الامتثال لشروط المساءلة قبل مطالبة بها)

## حوكمة مبادرات المجتمع اليمني

أثناء انعقاد الجلسات، باستثناء المكلفين بأعمال السكرتارية أو المدعويين لحضور الجلسة. وقد استمر العمل بموجب هذه المادة - رغم تعارضها مع شروط ومقتضيات الشفافية والتواصل المستمر مع جمهور المواطنين - حتى انتفاضة شباب اليمن عام 2011، حيث أصبح خرق هذه المادة وحضور ممثلي المبادرات ومنظمات المجتمع المدني في هذه الاجتماعات بشكل منتظم أو في إطار تنفيذ مشاريع التنمية، من أبرز السمات التي ميزت مناخ المساءلة ومبادرات المجتمع المدني خلال مرحلة ما بعد 2011.

### جدول الفوائد والمخاطر المحتملة من تطبيق آليات وأدوات المساءلة المجتمعية محليا

المخاطر المحتملة	الفوائد المتوقعة
ارتفاع سقف توقعات المواطنين ومطالبهم	تحسين أنظمة الإدارة وتقديم الخدمات
عدم تقبل الموظفين الحكوميين لتدخل المواطنين والمبادرات في خصوصيات الإدارات العامة خاصة فيما يتعلق الأمر بالموارد والميزانيات وتقارير الأداء.	التخفيف من الفقر وإتاحة فرص أكثر لتلبية الاحتياجات
قدرات متواضعة ومحدودة على اتخاذ قرارات أو إصدار سياسات أو لوائح من شأنها إضفاء الطابع المؤسسي على ممارسات المساءلة المجتمعية.	سماع صوت المواطن وتمكين الفقراء وسكان المناطق النائية من المشاركة والوصول إلى الخدمات.
الإضفاق أو وجود قصور في القيام بإدخال تحسينات في الخدمة.	تحسن ممارسات الإفصاح والشفافية
اقتصار مشاركة المجتمع على المستوى السطحي [مشاركة شكلية فقط]	الحد من الفساد الإداري والمالي وتعزيز رأس المال الاجتماعي (صيانة وتجهيز المرافق العامة الخدمية)
نقص الشمولية: أي اقتصار الامتثال للمساءلة على مجموعة صغيرة فقط من الأشخاص أو الإدارات والمؤسسات	تعزيز الإصلاحات في قطاع الإدارة العامة وتعزيز ممارسات اللامركزية في الإدارة ودورها في دعم جهود التنمية
عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات	زيادة الوعي وتنمية المهارات وبناء قدرات شركاء التنمية المحليين.
عدم وجود معايير محددة لتقديم الخدمة أو أدلة يمكن استخدامها في المراقبة أو التقييم.	
تعارض بعض اللوائح التنفيذية الخاصة ببعض القوانين مع شروط الشفافية ومتطلبات الامتثال للمساءلة.	

### حوكمة مبادرات المجتمع اليمني

لمزيد من المعلومات التفصيلية عن الممارسات المحلية للمساءلة المجتمعية (أنظر: د. عبد الكريم الخطيب، الممارسات المحلية للمساءلة المجتمعية في اليمن. دراسة تحليلية لواقع المساءلة المجتمعية، مؤسسة رنين اليمن - وحدة المساءلة داخل مؤسسة رنين! اليمن، 2019. (1) ويسمح هذا المرجع المتميز بتكوين خلفية عميقة ومتكاملة عن تطبيقات وأدوات المساءلة والقيود المفروضة على ممارساتها في اليمن.

(1) رابط مرجع: د. عبد الكريم الخطيب، الممارسات المحلية للمساءلة المجتمعية في اليمن. دراسة تحليلية لواقع المساءلة المجتمعية. مؤسسة رنين اليمن - وحدة المساءلة داخل مؤسسة رنين اليمن، 2019.

## الجزء الثاني

## 5. مجموعة عمليات البدء: تحليل السياق العام وفحص الجاهزية

تضم هذه المجموعة الأساليب والأدوات المستخدمة في التعرف على المجتمعات، وبناء فهم جيد للسياق العام والثقافة المجتمعية. خلال هذه المحطة سيتم التعرف على عوامل البيئة المؤثرة في مختلف الأنشطة والعمليات (الرسمية، وغير الرسمية)، وعلى كيفية استخدام أدوات التحليل من أجل تحديد طبيعة العلاقات وموازن القوى من أجل فحص الجاهزية والتأكد من الاستعداد للاستجابة لاحتياجات المجتمع والمواطنين.

### 5.1 مناهج وأدوات تحليل السياق العام

#### تحليل السياق:

هو منهج يستخدم في استكشاف البيئة التي تعمل فيها المبادرات. ويركز المسح البيئي بشكل أساسي على البيئة الأوسع للمبادرة أو المنظمة، ويأخذ في الاعتبار عوامل البيئتين الداخلية والخارجية التي تنشط فيها المنظمات والمبادرات المجتمعية. كما تقدم عملية تحليل سياق صورة أوسع عن الخلفية الثقافية والتاريخية والمشهد السياسي والاجتماعي والاقتصادي وتأثيراتها المختلفة على وضع المجتمع المحلي.

يعد تحليل السياق أسلوب احترافي لفهم موازين القوى والأنشطة الحالية والعمليات (الرسمية، وغير الرسمية) المتعلقة بالمساءلة، وتحديد مداخل ومحركات وكوابح التغيير في المجتمع المستهدف، ويشمل بالضرورة تحديد أصحاب المصلحة والتخطيط لإشراك أكبر عدد ممكن من المواطنين. ويجب اختيار الوقت المناسب لتنفيذ التدخلات والمبادرات وتكوين التحالفات وتأسيس شراكة مع الفاعلين المؤثرين الذين يدركون جيداً كيف يمكن أن يحدث التغيير في المجتمع المحلي الذي تسعى المبادرة إلى تنميته.

يبدأ استكشاف السياق بالبحث عن إجابات للأسئلة الرئيسية حول المعطيات العامة والظروف التي تتم فيها المساءلة على مستوى المجتمع المستهدف، بالاعتماد على مصادر وأدوات جمع البيانات - سيتم تناولها لاحقاً بشكل مفصل - وذلك لضمان تصميم تدخلات مناسبة للواقع. إذ يساعد تحليل السياق في تحديد المشكلات وترتيب الأولويات والعمل على تطوير استراتيجيات وخطط وبرامج العمل الخاصة بالمبادرات، واختيار الأدوات والأساليب الأكثر ملاءمة من أجل إحداث التغييرات الإيجابية المرغوبة.

قد تخضع خطط العمل لاحقاً للمراجعة والتعديل أو المواءمة مع المعطيات التي تظهرها نتائج البحث وتحليل معطيات السياق العام على مستوى المجتمع المحلي، وتمثل هذه النتائج أساساً يمكن الاعتماد عليه خلال مراحل التقييم لإجراء المقارنة ومتابعة نتائج البرنامج، والخروج باستنتاجات حول الأثر والفارق المحقق من تنفيذ المبادرات، وبشكل عام، فإن تحديد السياق العام يتطلب منح اهتمام خاص بالحوار التالية:

(1) التعرف على المجتمع المحلي وخصائصه.

(2) تحليل أصحاب المصلحة.

(3) تحليل عوامل البيئة المؤثرة في الأنشطة والمبادرات المحلية.

## 5.2 التعرف على المجتمع المحلي وخصائصه

تستخدم منهجية التعرف على المجتمع المحلي في الحصول على معلومات موثقة يمكن الاعتماد عليها في التخطيط لجهود التنمية على مستوى المجتمع المحلي، ويساعد تطبيق هذه المنهجية في تمكين المجتمعات المحلية من التعبير عن اهتماماتها ومصالحها، وتعزيز قدرات وجاهزية المجتمع وأفراده للمشاركة في التخطيط مع باقي الفاعلين المحليين، عبر عرض أفكارهم وتجاربهم وخبراتهم.

أبرز الأدوات المستخدمة في تطبيق منهجية التعرف على المجتمعات المحلية:



1. التقييم التشاركي للاحتياجات المجتمعية.
2. تقييم قدرات الأطراف والجهات المعنية.
3. رسم الخرائط المجتمعية وخرائط الموارد.

### مفهوم المجتمع المحلي ومقوماته الأساسية:

يشير مفهوم المجتمع المحلي بشكل عام إلى مجموعة من الناس يقيمون في منطقة جغرافية محددة، ويشتركون معا في الأنشطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويكونون فيما بينهم كيانا اجتماعيا واحدا، تسوده قيم عامة مشتركة يشعرون بالانتماء إليها. قد يتكون المجتمع المحلي من مدينة أو قرية أو حي أو عزلة وغيرها من التقسيمات الشائعة. ويوضح الشكل التالي المقومات الأساسية للمجتمع المحلي (1).

الجدول التالي يوضح بعض المفارقات في قابلية المجتمعات للتطوير بالنظر إلى معطيات المجتمعات بحسب مستوى التنمية الذي وصلت إليه، سواء كانت تنمية قوية/مرتفعة، أو تنمية ضعيفة/منخفضة، ويعد فهم هذه الفروق من أدوات فهم السياق العام للمجتمع المحلي.

خصائص المجتمعات القوية	خصائص المجتمعات الضعيفة
يتمتع الناس بثقة أكبر وقدرة على تحديد نوعية ومستوى الخدمات التي يحصلون عليها.	يحصل الفقراء على خدمات رديئة أو متدنية ولا يمكنهم التعبير عن احتياجاتهم.
هناك فرص متاحة للمشاركة والقيام بأدوار إيجابية .	تفتقر الجماعات/ المجموعات المحلية للفرص ويتم عادة إقصائهم منها.
أفراد وقادة المجتمعات المحلية يدركون بشكل أفضل نوع مشكلات مجتمعهم، وكيفية التأثير من أجل التغيير.	لا يستطيع المواطنون مناقشة المشكلات وتحديد الأهداف وترتيب الأولويات، ويتم عادة تجاهلهم من قبل صناع القرار.
هناك آليات محددة لمعالجة المشكلات بمشاركة المجتمع والجهات الحكومية.	لا يتم عادة مراعاة واحترام الفوارق في مستوى الوعي.
هناك صورة واضحة عن الجوانب التي تحتاج إلى تحسين مستوى المعيشة وجودة الخدمات، عن طريق العمل التطوعي.	مستوى المشاركة في الأعمال التطوعية منخفض، وهناك القليل من المجموعات المحلية المؤهلة التي تمتلك مهارات المشاركة.
تتحمل المجتمعات مسؤوليات أكبر لتطوير خدماتها، ومؤسساتها والاقتصاد الاجتماعي على مستوى المنطقة.	تجد الجهات الحكومية صعوبات في التعامل مع المجتمعات المحلية/ الأشخاص.
يميل الشباب المؤهلون للبقاء والعمل في المجتمعات المحلية، حيث تتوفر فرص جيدة لاستقطابهم والاستفادة من مؤهلاتهم ومهاراتهم.	يميل الأفراد الذين حصلوا على فرص عمل/ وظائف إلى ترك المنطقة بسبب نقص الحوافز وتدني الأجور.
يتمتع الناس بقدرات أفضل على الحصول على المميزات والمنح والمساعدات ودعم أكبر للاستفادة من برامج دعم النمو الاقتصادي وفرص التشغيل والعمل.	يمكن أن توصل المنطقة بسمعة سيئة، وبالتالي تفشل في جذب المشاريع والفرص الاستثمارية.

سيساعدك استكشاف خصائص المجتمع المستهدف في تحديد أنماط السلوك وطبيعة العلاقات بين المواطنين ومزودي الخدمات في المؤسسات والمرافق العامة الخدمية على مستوى المنطقة، غير أن تحديد مراكز القوى وفهم المواقف وطبيعة العلاقات بين الفاعلين المؤثرين المحليين (الرسميين، وغير الرسميين) غالباً ما يتطلب تحديد وتحليل توجهات أصحاب المصلحة.

وكيف يمكن تحديدهم وفهم اهتماماتهم؟  
لماذا يجب الاهتمام بمواقف أصحاب المصلحة؟



### 5.3 تحليل عوامل البيئة المؤثرة في الأنشطة والمبادرات

تعمل مبادرات ومنظمات المجتمع المدني على تنفيذ تدخلاتها ومشاريعها في ظروف معينة تشكل ما يعرف بـ «تأثيرات بيئة العمل الداخلية والخارجية». ويشكل إدراك نقاط الضعف والمخاطر التي تواجه عمل المبادرات، الخطوة الأولى نحو التغلب عليها بمعرفة دقيقة وتوظيف إجرائي لنقاط القوة مقابل نقاط الضعف، والفرص مقابل المخاطر.

يقدم هذا القسم من الدليل مجموعة من أدوات التحليل التي يمكن الاستعانة بها في تحديد عوامل البيئة المؤثرة في السياق العام الذي تتم فيه مختلف الأنشطة والتفاعلات على مستوى المجتمع. ويعرض منهجية تحليل البيئة القائمة على معرفة «نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر» المرتبطة بخطط ومشاريع المبادرات القادمة، وتعزيز القدرة على إعداد الخطط واتخاذ القرارات الاستراتيجية بناءً على فهم عميق لبيئة العمل المستهدفة.

الجدول التالي يوضح الفرق بين البيئتين الداخلية والخارجية لعمل المشاريع والمنظمات

البيئة الداخلية	البيئة الخارجية
مجموعة المعطيات والمتغيرات الداخلية المؤثرة في عمل المبادرة/ المنظمة، ويمكن السيطرة عليها، حيث تأتي على شكل نقاط قوة أو نقاط ضعف، وتؤدي إلى نتائج جيدة في حالة السيطرة عليها وتوظيفها بشكل جيد، حيث يمكن تعزيز واستغلال نقاط القوة، وسد ثغرات الضعف لاستغلال فرص البيئة الخارجية ومواجهة مخاطرها.	مجموعة المعطيات والمتغيرات الخارجية المؤثرة في عمل المنظمة/ المبادرة، وفي نفس الوقت لا يمكن السيطرة عليها، وقد تأتي على شكل فرص أو مخاطر. ويجب أن تسعى المبادرة / المنظمة للتكيف معها من خلال استغلال نقاط القوة الداخلية لاقتناص الفرص البيئية المحيطة، ومواجهة مخاطرها.
لها تأثير مباشر على الأعمال/المبادرات	ليس لها تأثير مباشر على عمل أو نشاط معين، ولكن لها تأثير بشكل عام على كافة الأنشطة والأعمال والمنظمات.

على مستوى المنطقة العربية، خلصت مجموعة العمل التي تم تشكيلها على مستوى العالم العربي في إطار مشروع شبكة المساءلة المجتمعية في البلدان العربية، إلى تحديد عوامل البيئة المؤثرة في المساءلة المجتمعية في العالم العربي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

عوامل الدفع (المحفزات)	عوامل الكبح (المعيقات)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● وجود مؤسسات مجتمع مدني فاعلة على المستوى الوطني والمحلي.</li> <li>● انتشار وسائل وقنوات التواصل الاجتماعي.</li> <li>● التشريعات الوطنية والاتفاقيات الدولية.</li> <li>● استعداد المؤسسات الرسمية للمساءلة المجتمعية.</li> <li>● مجتمع دولي داعم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ضعف بيئة المحاسبة في العديد من المؤسسات.</li> <li>● غياب نهج الحوار الجاد والملتزم.</li> <li>● غياب استراتيجيات مندمجة لمعالجة مختلف الظواهر المجتمعية، مثل المركزية العالية في عمل هيئات الحكم المحلي وضعف الإمكانيات، وانتشار الجهل بالحقوق بطريقة تحد من إمكانية الحشد لقضايا المساءلة.</li> </ul>

عوامل أخرى مشجعة	عوامل أخرى مثبطة
<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود وعي كاف بالمساءلة المجتمعية وكيفية تطبيق أدواتها عند معظم المؤسسات المعنية بالمساءلة المجتمعية.</li> <li>• ضعف المشاركة في رسم السياسات وتردي الممارسات الديمقراطية في معظم البلدان العربية.</li> <li>• ضعف مصادر التمويل المتاحة للمجتمع المدني أو تسييس البعض منها .</li> <li>• انتشار نزعات مجتمعية سلبية مثل العائلية والفردية والطائفية والمناطقية والتشكيك بالآخر (أزمة الثقة).</li> <li>• الاستعمال غير العقلاني للتقنية ووسائل التواصل الاجتماعي، وذلك يساهم في إضعاف مصداقية وسائل التواصل الاجتماعي وتحجيم دورها في نشر الوعي وحشد المواطنين.</li> <li>• انتشار عقلية الفردانية والتشتت في المجتمع المدني وتراجع دور النقابات.</li> <li>• نقص التشريعات والقوانين ذات العلاقة. ضعف بيئة المحاسبة في العديد من المؤسسات.</li> <li>• غياب نهج الحوار الجاد والملتزم.</li> <li>• غياب استراتيجيات مندمجة لمعالجة مختلف الظواهر المجتمعية، مثل المركزية العالية في عمل هيئات الحكم المحلي وضعف الإمكانيات، وانتشار الجهل بالحقوق بطريقة تحد من إمكانية الحشد لقضايا المساءلة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تردي الأوضاع والاضطهاد الاجتماعي يحفز المجتمع المحلي للحشد والضغط على المسؤولين.</li> <li>• وجود تعددية حزبية وكتل برلمانية.</li> <li>• فاعلية نظام الحكم المحلي تعزز دور المواطن في مساءلة هيئات الحكم المحلي وخاصة المجالس المسؤولة عن تقديم الخدمات للمواطنين.</li> <li>• وجود سياسات عامة واضحة يمكن الاستناد إليها في مساءلة المسؤولين.</li> <li>• وجود إنتاج معرفي (مجموعة من المؤسسات البحثية أو الإعلامية).</li> <li>• تزايد وعي المجتمع ورغبة المواطنين العيش في ظل نظام عادل ومساواة حقيقية.</li> <li>• توجه الحكومات إلى استخدام الأنظمة والتطبيقات الالكترونية.</li> </ul>

## ما النماذج والأدوات التي يمكن استخدامها في تحليل العوامل البيئية؟

هناك العديد من الأدوات التي قد تحتاج لاستخدامها وفقاً للغاية والغرض من التحليل، ومن أهم الأدوات وأكثرها استخداماً نموذج بيستيل (LETSEP) ، ونموذج سوات (TOWS).

## نموذج PESTEL

يستخدم هذا النموذج كأداة لتحليل عوامل البيئة الخارجية المؤثرة في كافة الأنشطة والأعمال بشكل عام.

يستخدم هذا النموذج في كتابة وصف مختصر للمعطيات المتعلقة بعناصر السياق العام عبر استخدام الحقائق والمعلومات العامة المتوفرة لديك حول الأوضاع السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، وحالة المناخ والأنظمة والقوانين. مع توضيح علاقتها وتأثيراتها المختلفة على المشكلة/ المشكلات التي يسعى مشروعك إلى معالجتها.

يمكنك الاستعانة بهذه الأداة المزودة بتلميحات لمساعدتك على تحديد المسائل التي قد ترغب في تناولها أو الإشارة إليها أثناء التحليل. عند الانتهاء من كتابة الحقائق والمعلومات يمكن حذف التلميحات والاستغناء عن العناوين الفرعية، والاكتفاء بتخصيص فقرة واحدة أو فقرتين لعرض نتائج التحليل لكل بند من الجوانب الرئيسية للتحليل، بحيث تعاد كتابتها جميعاً تحت عنوان واحد هو ”ملخص السياق العام“. ويمثل الأخير جزءاً مهماً عند إعداد مقترحات المشاريع.

## التحليل الرباعي سوات (SWOT)

يعد التحليل الرباعي من أهم الأدوات المستخدمة لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. ويساعد استخدام هذه الأداة في معرفة ما يمكن أو لا يمكن للمنظمة أو المبادرة القيام به. بالإضافة إلى تحديد الفرص المتاحة التي يمكن الاستفادة منها وتحديد التهديدات المحتملة التي قد تواجه الأعمال والمشاريع على وجه التحديد.

متى نستخدم ”تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات“؟

يمكن استخدام هذا التحليل الرباعي من أجل:

- استكشاف احتمالات وجود جهود جديدة أو حلول لمشكلاتكم.
- اتخاذ قرارات حول السبيل الأفضل لمبادراتكم: تتضح أمامكم الاتجاهات والخيارات عندما تحدّدون فرصكم في النجاح، أمام التهديدات التي تواجه النجاح.
- تحديد مواقع التغيير الممكن: إذا كنتم على مفصل أو على مفترق طرق، يمكن لجرد نقاط القوة ونقاط الضعف أن يبيّن الأولويات بالإضافة إلى الاحتمالات التي يمكن سلوكها.
- تعديل الخطط وصقلها في منتصف المسار: إن فرصة جديدة قد تفتح لكم أفقاً أوسع، بينما قد يُقلل لكم تهديدٌ جديد طريفاً كان موجوداً من قبل.



يمكنك استخدام النموذج التالية لأجراء عملية التحليل الرباعي

**أداة رقم (3): نموذج التحليل الرباعي (نموذج سوات SWAT)**

اسم المنظمة/ المبادرة/ .....		نطاق العمل: .....	
المشكلة: .....			
الغاية/ الهدف من التغيير: .....			
تحليل البيئة الداخلية (بيئة المنظمة/ المبادرة)		تحليل البيئة الخارجية (السياق العام والظروف المحيطة)	
نقاط القوة	نقاط الضعف	الفرص	التحديات

كيف تتم الاستفادة من مخرجات التحليل الرباعي؟

أثناء تحليل العوامل الداخلية، يجب التركيز على مواردكم وخبراتكم التي يمكن أن تمثل نقاط قوة أو ضعف بالنسبة لمبادراتكم/ منظماتكم، ويمكن أن تشمل على سبيل المثال:

- الموارد البشرية: الموظفون والمتطوعون والأعضاء المشاركون بالمعنى الواسع، والجمهور المستهدف.
- الموارد المادية: الموقع والبناء والتجهيزات (هل لمنظمتكم/ مبادراتكم موقع مناسب ومجهز لمزاولة النشاط؟)
- الموارد المالية: المنح والجهات المانحة ومصادر أخرى للدخل أو الدعم.
- الأنشطة والمسارات: البرامج التي تديرونها والأنظمة التي تستخدمونها.

● رصيد التجارب السابقة: هل تتوفر لديكم الخبرات والمهارات اللازمة والمقومات الأساسية للتعلم والنجاح؟

سمعتكم في المجتمع يمكن أن تكون من أبرز نقاط القوة.

أما الجوانب المتعلقة بالفرص والتهديدات القادمة من البيئة الخارجية، فتكون قدرة المنظمة أو المبادرة على التحكم بها محدودة. ولهذا فإن التحليل الرباعي يسمح بالمضي بشكل متوازن في تصميم البرامج والمشاريع مع التركيز على أربع مسائل مهمة، هي:

● إدراك نقاط القوة والبناء عليها.

● تخفيف نقاط الضعف.

● اقتناص الفرص.

● مواجهة التهديدات.

## 5.4 تحليل أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة هم الأشخاص أو المنظمات الذين يشاركون بشكل فعال في المبادرة، بالإضافة إلى كل من يمكن أن تتأثر مصالحهم إيجاباً أو سلباً بالمبادرة، والآثار المترتبة على نجاحها أو فشلها. تهدف عملية تحليل أصحاب المصلحة إلى تحديد جميع الأفراد والمنظمات الواقعين في نطاق اهتمام وتأثير المبادرة، بمن فيهم جميع الأفراد العاملين في المبادرة والمستفيدين منها، والجهات المانحة والشركاء في تنفيذ المبادرة، إلى جانب المؤسسات العامة ذات العلاقة، بمن فيها السلطات المحلية. تتم عملية تحليل أصحاب المصلحة من خلال إعداد قائمة بأسماء أصحاب المصلحة وتوثيق المعلومات المناسبة المتعلقة بهم واهتماماتهم، من أجل تحديد مدى ارتباطهم وعلاقتهم بالمشكلة/الحل، ومدى اهتمامهم بتحقيق/عدم تحقيق الغاية المنشودة من التغيير.

يعمل تحليل أصحاب المصلحة على تحديد ووصف الأطراف المعنية وتقييم قدراتهم ومصالحهم وتوجهاتهم.

مثال

في مشروع تحسين خدمات المركز الصحي في مديرية (أ) يمكن تحديد أصحاب المصلحة في هذا المشروع على النحو الموضح في الجدول التالي:

الفئة	أصحاب المصلحة
المستفيدين/ العملاء	سكان المنطقة المرضى
المجتمع	اللجان المجتمعية قيادات المجتمع المحلي (رجال الدين، والعقال والمشايخ... إلخ)
القطاع العام/ جهات حكومية	مكتب الصحة في المديرية/ المحافظة
الراعي (1)	المنظمة المانحة
الشركاء	المشاركون في التنفيذ: المنظمات المحلية
قطاع الإعلام	صحيفة (ص) - لديها اهتمام بالصحة

(1) الراعي: هو الشخص أو المجموعة التي توفر الموارد المالية للمشروع في صورة نقدية أو عينية سواء كانت منظمة أو شركة أو فرد.

بعد القيام بتحديد أصحاب المصلحة، يتم تحليل توجهاتهم، بهدف فهم طبيعة علاقاتهم بالمشروع، حيث قد تتفاوت بناءً عليها أدوارهم، ويختلف نمط استجاباتهم للمشروع، فقد تكون استجابة سلبية أو إيجابية أو محايدة. وتسمح نتائج تحليل توجهات أصحاب المصلحة في تحديد حجم تأثيرهم على المشروع، إذ تعكس مدى قدرة كل طرف من أصحاب المصلحة على التأثير بشكل سلبى/إيجابى على الوضع المتعلق بالمشكلة المستهدفة بالتغيير، ومدى قدرتهم على المساهمة في إنجاح أو عرقلة المشروع.

يمكن استخدام النموذج التالي كأداة عملية مبسطة للقيام بإجراء عملية تحليل أصحاب المصلحة.

#### أداة رقم (4): نموذج تحليل أصحاب المصلحة (Stockholders Analysis)

التلميحات وطريقة استخدام الأداة:

- الأطراف: هم أصحاب المصالح المؤثرون في المشروع، أو المتأثرون به، سلبيًا أو إيجابيًا، وبشكل مباشر أو غير مباشر.
- درجة العلاقة: مدى ارتباط الأطراف وعلاقتهم بالمشكلة/الحل، ومدى اهتمامهم بتحقيق أو عدم تحقيق الغاية المنشودة من التغيير.
- نوع/طبيعة الدور: إما أن يكون سلبيًا (-) أو إيجابيًا (+) أو محايدًا (0).
- حجم التأثير: معرفة مدى قدرة كل طرف على التأثير بشكل سلبى/إيجابى في الوضع المتعلق بالمشكلة وغاية التغيير.
- مقياس (1-5): واحد (علاقة/ تأثير ضعيف) و (5 علاقة/ تأثير قوي جدًا)

أسماء/ الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة)	درجة العلاقة (1-5)	نوع/طبيعة الدور -/0/+	حجم التأثير (1-5)	وصف الأدوار/ والمسؤوليات والتدخلات/ المساهمات	توقعات أنماط الاستجابة والتفاعل (أثناء المساءلة/التغيير)

## 5.5 أدوات فحص جاهزية وتحديد نقطة البداية

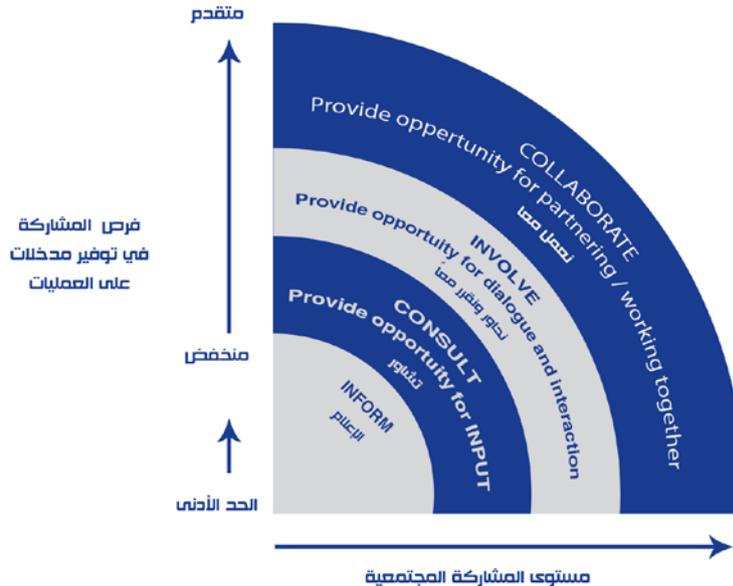
إن كنت تشعر بالحماس والرغبة في إحداث تغيير إيجابي في محيط مجتمعتك ...  
قد ترغب بالتحقق من مدى استعدادك وجاهزيتك للاستجابة لاحتياجات المجتمع  
والمواطنين.

فيما يلي بعض الأدوات التي يمكنك استخدامها لمعرفة (أين أفأ الآن؟)، وبناء عليه تحديد نقطة البداية لتدشن انطلاقتك نحو مجموعة العمليات الواردة لاحقاً في سياق هذا الدليل.

- أداة قياس المستوى الحالي للمشاركة في دعم جهود التنمية المجتمعية
- أداة فحص جاهزية فهم السياق العام للمشاركة والمساءلة المجتمعية
- أداة فحص الجاهزية لتصميم وتنفيذ مبادرات المشاركة والمساءلة المجتمعي

## قياس المستوى الحالي للمشاركة في دعم جهود التنمية المجتمعية

هل أنت مستعد للمشاركة؟ ما هو المستوى الحالي لمشاركة مبادراتك/ منطمتك في خدمة المجتمع؟



تأمل الشكل المقابل ثم قم بتحديد المستوى الحالي لمشاركة مبادرتك/ منطمتك في خدمة المجتمع بالاستعانة بالنموذج التالي عبر وضع علامة (صح) في المكان المناسب.

أداة رقم (6) : مقياس المستوى الحالي للمشاركة في جهود تنمية المجتمع

مستوى المشاركة الحالي			توضيحات	مستوى المشاركة
لا أوافق بشدة	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة		
			ندعم استعداد مبادرات الآخرين وقدراتهم حتى يتمكنوا من تنفيذ ما يريدون القيام به لخدمة المجتمع، سواء عبر توفير الدعم الفني أو مساعدتهم في حشد الموارد والحصول على الإمكانيات اللازمة ضمن إطار عمل أو برنامج منح.	ندعم المبادرات المجتمعية المستقلة
			أصحاب المصالح المختلفة لا يتفقون فقط على تحديد ما هو أفضل للجميع، بل يعملون معا لتحقيقه في إطار شراكة واضح.	نعمل معا
			نشجع الناس على المشاركة في تقديم الأفكار والمقترحات والمشاركة في تقرير ما يجب أن يكون وما هو الأفضل والأحسن.	نقرر معا
			نقوم بتوفير خيارات متعددة للناس لاستقبال آرائهم وشكاويهم.	نشاور
			نقوم بإعلام وإبلاغ الناس وإطلاعهم على الخطط التي يتم إعدادها (الحد الأدنى).	الإعلام
			لا توجد اهتمامات أو أنشطة تصب في خدمة المجتمع ومعالجة قضاياها.	لا شيء





## فحص جاهزية – فهم السياق العام للمشاركة والمساءلة المجتمعية

تستخدم هذه الأداة في تنفيذ قراءة سريعة للمعطيات والعوامل المؤثرة في البيئة الخارجية

### أداة رقم (7): فحص جاهزية – فهم السياق العام للمشاركة والمساءلة المجتمعية

لا أوافق بشدة	لا أوافق	لست متأكدا	أوافق إلى حد ما	أوافق بشدة	١١١١
					الأسئلة المقترحة لفهم السياق العام للمشاركة والمساءلة المجتمعية
					الشفافية: الوصول إلى المعلومات
					هل تتوفر قوانين تضمن تطبيق مبادئ الشفافية وحق الوصول إلى المعلومات؟
					هل هذه القوانين واضحة ومعروفة لدى المعنيين بتطبيقها والاستفادة منها؟
					هل تشمل القوانين جميع القطاعات وجميع الجهات الحكومية والمرافق العامة؟
					هل المعلومات التي تقدمها الجهات الحكومية متاحة للجمهور؟ هل هي واضحة ومفيدة؟
					هل هناك قضايا أو حالات موثقة – تم فيها الاستناد إلى القانون لإخضاع أصحاب السلطة للمساءلة والمحاسبة؟
					كيف يمكن أن يشكل الوصول إلى المعلومات، أو عدم الوصول إليها عاملا مؤثرا في توجيه نموذج أو نظرية التغيير الخاصة بمبادرتنا؟
					ما نوع المهارات التي يمتلكها الشركاء المحليون في مجال جمع وتحليل ومشاركة مختلف أنواع المعلومات (إحصائيات، قصص موثقة...)
					قدرات الفاعلين واستعدادهم للقيام بأدوارهم
					هل يمكن العثور على منظمات مجتمع مدني تتمتع بشخصية قانونية رسمية وتحوز على احترام وثقة جميع/غالبية الأطراف والجهات المعنية/أصحاب المصلحة؟
					هل يتمتع شركاء تنفيذ المبادرات بخبرات سابقة في العمل بنفس المنطقة أو المجال؟

				هل توجد خريطة واضحة لمجموعة القدرات التي يحتاج إلى تطويرها شركاء التنفيذ، بما فيها فهم الجوانب المتعلقة بالأمور الفنية والتقنية (تحليل المخاطر/ النزاعات، مهارات التيسير وغيرها...)?
				ما نوع الدعم أو الموارد التي قد يحتاج إليها الشركاء للقيام بدورهم؟ خاصة تلك الاحتياجات المتعلقة ببناء قدرات منظمات المجتمع المحلي قبل وأثناء تنفيذ المبادرة؟
				الحوافز والعقوبات المفروضة على السلطة من أجل الاستجابة
				هل تتوفر الآليات لتقديم الشكاوى والبلاغات في حالة وجود تجاوزات/ تعسف في استخدام السلطة أو الفساد؟
				هل توجد أدلة موثقة لاستخدام هذه الآليات؟
				هل توجد وسائل إعلام مستقلة يمكن استخدامها لتسليط الضوء على الإيجابيات/ السلبيات المتعلقة بتصرفات السلطات؟
				هل هناك معلومات واضحة حول الإجراءات والترتيبات الخاصة بالرقابة الداخلية على قرارات الهيئات المحلية المنتخبة؟
				هل يفرض القانون على الجهات الحكومية الاستجابة للقرارات التي تتخذها الهيئات الممثلة للمجتمع أو اللجان المجتمعية المعنية بتمثيل المواطنين؟
				هل هناك فرص لتطوير المزايا والمكافآت المعنوية (غير المالية) للعاملين في الجهات الحكومية المتعاونة؟ (جوائز عينية أو شهادات)
				اندفاع المواطنين وقدرتهم على المشاركة
				هل هناك فهم جيد للطرق التي يمكن للمواطنين المشاركة في استخدامها للمطالبة بالتغيير المجتمعي؟
				كيف عمل النظام السياسي على تشجيع/ تثبيط أطر المشاركة الرسمية وغير الرسمية للمجتمع؟
				هل تتوفر موارد مخصصة لزيادة الوعي بالحقوق والآليات الخاصة بالمشاركة والمساءلة المجتمعية، يمكن وضعها تحت تصرف المواطنين لاستخدامها للمطالبة بتلك الحقوق؟
				(إن وجدت)، هل المواطنون على علم واطلاع بوجودها؟
				هل هناك أطر قانونية تضمن حقوق المواطنين في المشاركة؟
				العلاقة بين السلطات والمواطنين

## حوكمة مبادرات المجتمع اليمني

					كيف ينظر المواطنون للدولة؟ وكيف تشكلت هذه الصورة مع مرور الوقت؟
					كيف تنظر السلطات للمواطنين؟
					هل أوجد القانون مجالات أو آليات وأدوات للناس حتى يتمكنوا من التفاعل مع السلطات بشكل مباشر؟
					هل يتم تضيق الخناق على المجتمع المدني (كاستهداف الجهات الرسمية للناشطين والنخب المثقفة ومنظمات ومبادرات المجتمع المدني)؟
					هل تؤثر طبيعة العلاقات بين السلطات والمانحين على تبيد فرص خلق مساءلة متبادلة بين الدولة والمواطنين؟

ملاحظة: يمكنك الاستعانة بأراء المواطنين للتحقق من قياس مدى سلامة وملاءمة المعطيات الواردة في الأداة السابقة.

## فحص الجاهزية لتصميم مبادرات المشاركة والمساءلة المجتمعية

يتطلب تصميم مبادرات المشاركة في عملية المساءلة المجتمعية معرفة دقيقة باحتياجات المجتمع المستهدف والمشكلات التي يعاني منها، قبل تحديد ما يمكن لمبادرتك أن تسهم في تقديمه للمجتمع المستهدف.

الأداة التالية تسمح بالتعرف على مدى كفاية المعلومات المتاحة لديك عن المجتمع المستهدف، بطريقة تعزز من فرص نجاح تدخلات مبادرتك.

### أداة رقم (8): فحص الجاهزية لتصميم مبادرات المشاركة والمساءلة المجتمعية

كفاية المعلومات		الأسئلة الفرعية	التساؤلات الرئيسية
كاف	غير كاف		
		ما هي أهم القضايا التي تمثل مشكلات بالنسبة للمجتمع وأفراده؟	ما الذي يهم المجتمع أكثر؟
		ما نوع المخاطر التي تشكل تهديدا لأمن المجتمع وسلامة الأفراد؟	
		ما هي الخدمات التي يواجه الناس صعوبات/تحديات للحصول عليها؟	
		ما هي الأسباب المباشرة التي أدت إلى ظهور هذه المخاطر والمشكلات؟	الأسباب والمتسببون
		ما السلوكيات الخطرة/الممارسات الخاطئة التي يمكن أن تمس حقوق الأفراد وسلامتهم؟	
		هل هناك أطراف/جهات مستفيدة من وجود هذه المشكلات واستمرارها؟ إذا كانت الإجابة ب(نعم)، من هم المستفيدون؟ ما هو هدفهم/مصلحتهم؟ وما الذي يقومون به للوصول إلى ما يريدون؟	
		كيف أثر وجود هذه المشكلات على المجتمع وعلى العلاقات بين أفراده؟	الضرر والأثر
		ما هي صور وأشكال الضرر الذي قد يطال المواطن؟	
		((تحديدا: بسبب السلوكيات الخطرة/الممارسات الخاطئة التي قد تصدر عن أفراد آخرين/جهات أخرى))	
		كيف يمكن تصنيف/تقسيم الصعوبات والتحديات التي قد تواجه الناس بحيث تحد من وصولهم إلى الخدمات العامة؟	

		بشكل عام - ما هي الأساليب/ القنوات التي يستخدمها المواطنون للتعبير عن آرائهم ومطالبهم؟	خيارات المواطن
		في حالة فشل حصولهم عليها بشكل عادي، ما الخيارات التي قد يلجأ إليها المواطنون للحصول على الخدمات؟ (أمثلة: تقديم هدية - دفع رشوة - البحث عن وساطة- دفع مقابل لمزود خدمة قطاع خاص- تقديم شكاوى- اللجوء لوسائل الإعلام - طرق أخرى...)	
		ما هي الطرق والخيارات التي يستطيع الأفراد استخدامها لتقديم الشكاوى والحصول على الحماية والعدالة؟	
		ما هي الجهات الرسمية/ الحكومية التي تعمل على معالجة المشكلات؟ وما هو دورها؟	الفاعلين الأساسيين (الأدوار/ التدخلات)
		هل هناك أطراف/ جهات أخرى غير حكومية، تعمل من أجل حل هذه المشكلات؟ إذا كانت الإجابة ب(نعم)، من هي هذه الجهات؟ وما هو دورها وما نوع مساهمتها؟	
		ما نوع/ طبيعة العلاقة بين الفاعلين الأساسيين (الجهات الحكومية والأطراف الأخرى)؟ (نقاط الاتفاق والاختلاف - مجالات التعاون وآليات وأدوات التنسيق وتبادل المعلومات)	
		هل يتم رصد آراء وانطباعات الناس حول الخدمات التي يقدمها مزودو الخدمات العامة؟	علاقات المواطنين بمزودي الخدمات العامة
		هل يستخدم مزودو هذه الخدمات معايير واضحة ومحددة لتقديم الخدمة وقياس مستوى جودتها؟	
		هل تتوفر معلومات كافية عن أداء مزودي الخدمات يمكن الوصول إليها واستخدامها لتقييم مستوى الأداء والخدمات؟	
		كيف يتفاعل مزودو الخدمة مع مبادرات المساءلة المجتمعية؟ ما نوع الدوافع أو الحوافز التي تدفعهم للاستجابة لمطالب المواطنين بشكل أفضل؟	

		من ينادي ويطلب بالمساءلة؟ وكيف؟	تدخلات المساءلة الحالية
		من يتم مساءلته؟ أين ومتى يتم ذلك عادة؟	
		من الذي يخضع للمساءلة؟ وما هي الأدوات التي يستخدمها المجتمع للمساءلة؟	الأولويات مداخل التغيير
		ما هي الأولويات المتعلقة بتحسين مستوى الخدمات؟	
		ما هي الأولويات المتعلقة بتغيير السلوك والممارسات؟	
		ما هي الأولويات المتعلقة بتعديل أو تطوير الأنظمة والسياسات والإجراءات؟	
		ما هي مداخل ومحركات التغيير (الفرص والتحديات وسبل تجاوزها)	

لا بأس إن كانت نتيجة استخدامك للأدوات السابقة غير مرضية، فهذا أمر وارد وطبيعي، وغالباً ما يتطلب الحصول على هذه المعلومات العمل بشكل جاد ومنظم، يتطلب من قن قيادته البدء بتكوين وتأطير المبادرة من خلال مجموعة عمليات القيادة وبناء فريق العمل، وهو ما سيتم تناوله في الفقرات التالية من الدليل، لينتقل بعدها لمجموعة عمليات دراسة الاحتياجات وتحليل المشكلات بطرق يمكنك من جمع المعلومات الكافية لتصميم التدخلات المناسبة لمبادرتك وتنفيذها.

إذا كنت قد بدأت فعلاً في العمل وظهرت أي مشاكل تواجه المبادرة، يمكنك استخدام الأداة رقم (9) - دليل تشخيص مشاكل المبادرات وتحديد متطلبات المعالجة.

## 6. مجموعة عمليات بناء القيادة - التكوين والتأطير

سنستعرض هنا الأبعاد المختلفة لقيادة جهود تنمية المجتمعات المحلية، باعتماد الاقتراب القائم على بناء القيادة وتكوين فريق العمل، ووضع الأطر العامة المحددة لمسار عمل المبادرة بما فيها تحديد رؤية ورسالة المبادرة.

### 6.1 مفهوم القيادة في مجال تنمية المجتمع

تعددت تعريفات القيادة في مجال تنمية المجتمع، ومن خلاصة هذه التعريفات يمكن القول بأن جوهر القيادة يتمثل في توافر القدرة على التأثير في الآخرين، وأن القيادة لا ترتبط بشخص معين أو نشاط قيادي يقوم بممارسته شخص ما داخل الجماعة أو التنظيم.

## ما المقصود بقيادة تنمية المجتمع المحلي؟

قيادة تنمية المجتمع المحلي هي توجه أو حركة تهدف إلى تشجيع وتوجيه المشاركة الإيجابية لأبناء المجتمع، من أجل تحسين الظروف والأوضاع المعيشية للمجتمع ككل، بحيث يتم الاهتمام بتنمية المجتمع المحلي بشكل عام، بغض النظر عن مشاركة أو عدم مشاركة جميع/بعض الأشخاص في مشاريع التنمية.

يعمل قادة مبادرات تنمية المجتمعات المحلية على إحداث التغيير المرغوب، والاهتمام بمختلف جوانب حياة سكان المجتمع واحتياجاتهم المختلفة، من خلال حل المشكلات وإشباع الاحتياجات المجتمعية، وتشجيع ثقافة الانتماء والمشاركة، وزيادة الوعي وبناء قدرات المجتمع وتنمية مهارات أفرادهم، بما يضمن صون كرامة الإنسان واحترام حقوقه، والعمل من أجل تعزيز الثقة والحفاظ على تماسك النسيج الاجتماعي، وترسيخ مبادئ العدالة والمشاركة المجتمعية القائمة على مبادئ الشفافية والمسؤولية المشتركة في تحمل الأعباء والوفاء بالالتزامات تجاه المجتمع وأفراده دون تمييز أو إقصاء.

وتبرز أهمية قيادة التنمية والتغيير المجتمعي في أنها تسعى إلى مساعدة سكان المجتمعات المحلية من أجل تلبية احتياجاتهم وحل مشكلاتهم وتطوير الأنظمة والسياسات الموضوعية لإدارة شؤون حياتهم المختلفة (الاقتصادية - الثقافية - الصحية - الأنشطة والتفاعلات المجتمعية - وبقية مجالات الخدمات العامة الأخرى).

## من هو القائد الخدم؟ وما هي خصائصه؟

ينظر القائد الخدم إلى القيادة كنظرة النجار للمطرقة. أي أنها مجرد أداة تعتمد على كيفية استخدام صاحبها لها، فالمطرقة أداة مهمة جداً في حد ذاتها ويمكن استخدامها للبناء، والابتكار، وتحقيق الأحلام، ومع ذلك فإن ضربة واحدة خاطئة يمكن أن تؤدي إلى خلق أضرار كبيرة بدلاً من تحقيق فائدة مرجوة. القيادة أيضاً تسمح للشخص بتطوير الأحلام والتطلعات، وتفتح الأبواب لتحقيق الفرص والطموحات، ولكن يجب الانتباه عند القيام بالقيادة، فالقائد الحكيم يكون حريصاً في التعامل مع السلطة التي يستخدمها تماماً كما لو كان يستخدم تلك المطرقة، وأن يحاول دائماً التأكد من الضرب بالقوة المطلوبة وفي المكان المناسب، حتى لا تكون القيادة معول هدم وأداة تدمير بدلاً من الإنجاز والابتكار، ويمكن أن تدمر حتى القائد نفسه، إن لم ينتبه جيداً ويتجنب فشل المبادرة وضياح جهود فريقها.

## وظائف القيادة في مبادرات المشاركة والمساءلة المجتمعية

يقوم العنصر القيادي في المشاركة المجتمعية بدور مهم في ترسيخ مبدأ المساءلة وتطبيقاتها المختلفة، من خلال التأكيد على منح المساءلة اهتماما خاصا أثناء القيام بالوظائف والمهام المرتبطة بممارسة القيادة، بما في ذلك القيادة كنموذج للتمسك بالقيم والتخلي بالنزاهة، والتوظيف المثالي للمعلومات والاتصال، والامتثال للمساءلة، والشفافية في اتخاذ القرارات التي يجب أن تعكس قائمة الأولويات، وتحفيز فريق العمل من خلال توفير الحوافز والقيام بالتوجيه والمتابعة.

وبشكل عام، ونظرا لأهمية ودور القيادة في إنجاح المبادرات، فإنها يجب أن تمثل:

- 1 . حلقة الوصل بين فريق العمل وبين خطط المبادرة وتصوراتها المستقبلية.
- 2 . بثقة كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات اللازمة لبناء فهم واضح ومشارك لدى الفريق.
- 3 . داعم الجوانب الإيجابية في المبادرة بشكل يؤدي إلى تقليص تأثير الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- 4 . المسيطر على مشكلات العمل والمبادر لحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- 5 . المحفز لبناء مهارات، وتعزيز خبرات الأفراد وتوسيع مداركهم باعتبارهم أهم مورد للمبادرة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .
- 6 . المواكب للمتغيرات والمحيطة وموظفها لخدمة الغايات المنشودة للمبادرة وبناء الفريق.
- 7 . محور تسهيل العمل وتوجيه الطاقات لتحقيق الأهداف المرسومة.

إنّ التحول من قائد عادي إلى قائد خدوم هو أولا حالة ذهنية، قبل كونه مجموعة من التوجيهات أو الخطوات التي يتم اتباعها. يتشارك هذا النوع من القادة الخصائص والاهتمامات المشتركة التالية:

- التأقلم والتكيف مع الظروف المحيطة.
- الحرص بشكل مستمر على تطوير معارفهم ومهاراتهم لا سيما في المجالات التالية:
- مهارات الاستماع إلى الآخرين.
- إشراك الآخرين في صنع القرار.



- الترويج للعمل الجماعي وتحفيز الفريق.
- تطوير مهاراتهم المتعلقة بحل المشكلات.

## ما هي مناهج قيادة تغيير المجتمعات المحلية؟

يستخدم قادة التغيير المجتمعي نوعين من مناهج ومدخل تنمية المجتمع المحلي:

**المنهج الأول:** مرتبط بالبنى المجتمعية والهيئات أو المنظمات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية (منظمات المجتمع المدني).

**المنهج الثاني:** يتعلق بالتفاعل السلوكي (إحداث تغييرات في اتجاهات الأفراد وسلوكهم).

أما فيما يتعلق بأنماط التفاعل أو ما يعرف بنماذج التنمية المجتمعية فقد ميزت الأمم المتحدة بين ثلاثة نماذج منها، وهي:

### • النموذج الأول (الإجماع):

يفترض وجود توافق بإجماع واسع حول القضايا المجتمعية ذات الأولوية ويمتد الإجماع ليشمل كيفية معالجتها.

### • النموذج الثاني (التعددية):

يقوم على فكرة وجود مجموعات مصالح متعددة تتنافس للتأثير في عملية اتخاذ القرارات.

### • النموذج الثالث (الصراع):

يتخندق القادة الذين يطبقون هذا النموذج للدفاع عن المجتمعات ومساعدتها على تنظيم نفسها بفعالية، من أجل مواجهة التحديات في سبيل تجاوز الفقر والتمييز والخروج من مربع الإقصاء والحرمان.

غالباً ما يسعى القادة الطموحون لتطوير معارفهم عن طريق البحث ومطالعة المواضيع ذات الصلة بمفاهيم القيادة ونظرياتها، التي يمكن الوصول إليها عبر المكتبات والمواقع الإلكترونية الثرية بالعديد من المراجع وملفات الوسائط ذات الصلة.

ومن المهم أن يكون قادة مبادرات تنمية المجتمعات المحلية على علم واطلاع كاف بسبع نظريات أساسية في مجال تنمية المجتمع وهي:



- نظرية رأس المال الاجتماعي – العلاقات
- النظرية الوظيفية البنائية – البناء
- نظرية الصراع – القوة
- التفاعلية الرمزية – المعاني المشتركة
- نظرية الفعل الصريح – الاتصال من أجل التغيير
- نظرية الاختيار العقلاني - حوافز اتخاذ القرار
- النظرية البنائية لـ **Giddens** – تكامل الاهتمامات المتناقضة / المتباينة

## 6.2 كيف يبدو فريق العمل في المبادرات

فريق العمل هو مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية ومحددة في هذا العمل. يجمع أفراد الفريق هدف مشترك إلى جانب التعاطف والانتماء الذي يساهم في الحفاظ على أداء عال، ومستوى رضى مناسب للوصول إلى نتائج تلبي توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة.

لماذا نحتاج إلى تشكيل فريق أو مجموعة لتأسيس وإدارة المبادرة؟

يقدم وجود فريق عمل العديد من المزايا/ ومنها:

- تحسين القدرة على الإبداع وإنتاج الأفكار. – تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات وجودتها.
- تحفيز أعلى من خلال الأفعال المشتركة.
- إشباع أكبر لحاجات الأفراد وبالتالي مزيد من الرضى عن الأداء والنتائج.
- الاستفادة من المواهب والخبرات والمهارات المتعددة للأفراد.
- زيادة الاتصال بين الأعضاء وأصحاب المصالح.

### من الأخطاء الشائعة عند تأسيس المبادرات المجتمعية

النظر إلى القيادة باعتبارها "سلطة" وفقاً للمفهوم التقليدي للقيادة، والصواب هو النظر إلى القيادة "كخدمة"، إذ يبرز دور القائد في قدرته على التأثير في الفريق وفي المجتمع، قصد إذلال تغييرات إيجابية على واقع المجتمع المستهدف، وذلك من خلال تقديم خدمات تسهل مهمة الأعضاء وصولاً إلى تحقيق أهداف المبادرة. كما أن قيادة المبادرات المجتمعية يمكن أن تتم بطريقة تعاونية بمشاركة جميع الأعضاء لأنكم ستحتاجون دائماً إلى من يقوم بدور القائد الميسر والذي يمكن أن يتغير من اجتماع/ نشاط إلى آخر.

- تنمية الشعور بالاتحاد وتكوين علاقات الصداقة.
- تخفيف الأعباء وتوزيع المهام والأدوار والمسؤوليات.
- إيجاد جو من التعاون لزيادة الإنتاج وفرص النجاح.

## تكوين فريق العمل

يتكون فريق عمل المبادرة من قائد وعدد من الأعضاء، يختلف عددهم بحسب نوع المبادرة وطبيعة الأنشطة والمهام الضرورية لتنفيذها.

### أولاً: قائد الفريق:

هو الشخص الذي يتولى مهمة عرض فكرة المبادرة وتوضيح الغاية منها، ويكون مسؤولاً عن التنسيق وتحقيق التكامل بين أعضاء الفريق. وهو ما يتطلب وجود مقومات في الشخص الذي يقوم بدور القائد، لاسيما المهارات السياسية والفكرية والمهارات الشخصية والإنسانية إلى جانب المهارات الفنية والتقنية.

## اختيار الشخص المرشح لقيادة الفريق

- عند اختيار الشخص المرشح لقيادة الفريق ينصح بمراعاة تمتعه بالشروط والخصائص التالية:
- أن يكون ذو شخصية ناضجة، ولديه خبرة عملية مناسبة.
- التحلي بالشجاعة والنزاهة وقدرات التركيز العالية.
- القدرة على كسب ثقة واحترام الفريق وسكان المنطقة المستهدفة.
- الاقتناع بأهداف الفريق، والإخلاص في تحقيقها، والجدية في قيادة الأعضاء للوصول إليها.

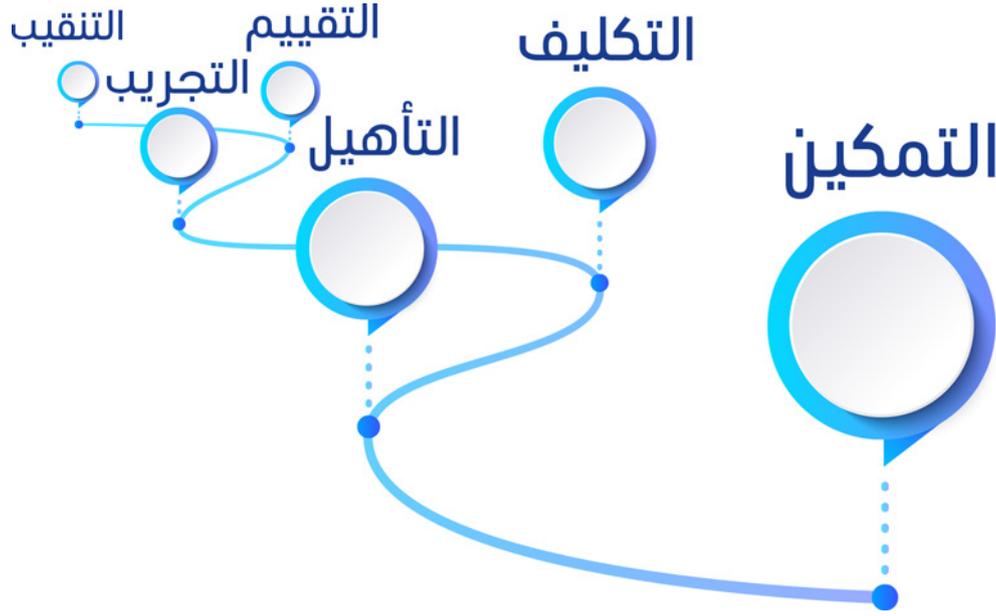
يتطلب القيام بدور إدارة التيسير مزيج من ردود الفعل، وكشف النقاب عن الأمور الضفية التي قد لا تكون عادة واضحة.

● القدرة على تحديد القيم والقواعد السلوكية المنظمة لعمل الفريق والتأكد من احترامها.

القدرة على توجيه وتعليم الأعضاء، وتقديم النصح والمشورة لهم، والتأكد من بقاء الفريق على المسار الصحيح.  
يفضل أن يكون متحدثاً وميسراً جيداً يمكنه عرض ومناقشة الأفكار، والتعامل مع النزاعات من أجل الحفاظ على تركيز أعضاء الفريق على الهدف الأساسي.

**ملاحظة:** لا يشترط أن يكون قائد الفريق من أبناء المنطقة، ويفضل ألا تربطه صلة/مصلحة بفئة محددة من المجتمع. حيث يمكن أن يكون بكل بساطة شخصاً معروفاً في المجتمع المحلي بعدله ونزاهته أو شخصاً يحبه ويثق فيه الجميع، كما أن تمتع قائد الفريق بشخصية فكاهية مرحة مع قدر من الاتزان، ليساعد في التخفيف من التوتر والحد من التأثيرات الناتجة عن الضغوط الذي يواجهه الفريق أثناء العمل.

## مراحل اكتشاف وبناء قادة تنمية المجتمع المحلية



### ثانياً: أعضاء الفريق

إن نجاح المبادرة المجتمعية يعتمد بشكل أساسي على قدرات ومهارات الأفراد الذين يشكلون فريق أو مجموعة العمل في المبادرة، ومدى استعدادهم للعمل بشكل نشط ومنسجم من أجل إنجاح المبادرة وتحقيق أهدافها. ولذلك يجب الاهتمام باختيار فريق العمل بما يتوافق مع الغاية من المبادرة، والاهتمام بإعدادهم منذ البداية، من خلال التدريب وتنمية مهارات الفريق بحيث يكون كل عضو فيه قادراً على القيام بدوره وتنفيذ المهام المطلوبة منه بكفاءة.

البحث عن مرشحين للعمل كأعضاء في فريق المبادرة يمكن أن يبدأ في نطاق يشمل الزملاء والأصدقاء، والجيران، إضافة إلى أي شخص يستطيع أن يقدم المساعدة. كما أن وجود بعض الأشخاص الذين يمتلكون مهارات وخبرات أو علاقات متميزة ضمن تشكيلة الفريق عادة ما يمثل قيمة مضافة تزيد من قدرات المبادرة وفرص نجاحها. ولهذا تهتم المبادرات باستقطاب الاستشاريين والأكاديميين

والإعلاميين والنشطاء الحقوقيين والعاملين في مختلف المجالات ذات الصلة بموضوع المبادرة والغرض من وجودها .

#### يتميز أعضاء فريق العمل الجيد بالخصائص التالية:

1. الانتماء والالتزام تجاه قائد وأعضاء الفريق.
2. المرونة والاستعداد لتقديم العون والمساعدة.
3. استشعار المسؤولية والعمل بروح الفريق الواحد.
4. التمتع بمهارات الاتصال الفعال.
5. احترام الآخرين وتقبل الاختلاف في الآراء والتوجهات.
6. الاستعداد للتعلم وتنمية المعارف واكتساب المهارات.

يمكنك استخدام المعايير السابقة في اختيار أفضل المرشحين لضمهم لفريق المبادرة، والاستعانة بالنموذج التالي لتفريغ البيانات الخاصة بفريق العمل الذي قمت بتشكيله، من أجل تسهيل مهام التواصل مع الفريق والإعداد لتطوير مهاراته بشكل جيد .

#### أداة رقم (10): نموذج بيانات فريق عمل المبادرة

قائمة أعضاء فريق العمل بمبادرة: .....

م	الاسم	الوظيفة/ الدور	رقم الهاتف	البريد الإلكتروني

ملاحظة: عادة ما يتم النظر إلى وجود المرأة في تشكيلة الفريق كقيمة مضافة لعدة اعتبارات، ومنها قدرة المشاركات في الفريق على تلمس احتياجات النساء والفتيات والأطفال خلال عملية تصميم الأنشطة والمشاريع في المبادرات، والقدرة على التنظيم وتعزيز قدرات المبادرة حينما يتعلق الأمر بالوصول إلى مختلف الفئات المجتمعية، خلال عملية تقييم الاحتياجات وتحديد المشكلات المجتمعية.

## تنمية مهارات فريق عمل المبادرات

المبادرات الناجحة تمنح اهتماما خاصا لتطوير مهارات فريق العمل، بغض النظر عن مستوى المهارات والخبرات السابقة التي يتمتع بها أعضاء الفريق. إتاحة الفرص للتدريب بمشاركة أعضاء الفريق الجديد بعد تكوينه تسمح ببناء فهم أفضل لطرق العمل وأسلوب التواصل وإنجاز المهام التي يكلف بها الأشخاص ضمن مجموعات العمل المختلفة داخل الفريق.

يتطلب تمييز أداء العاملين في مشاريع ومبادرات المجتمع المدني تمتعهم بمجموعة من الكفاءات الأساسية لممارسة العمل المجتمعي. والمقصود بالكفاءات الأساسية تلك المهارات والسلوكيات المتعلقة بطرق وأساليب العمل، والتفاعل مع الأشخاص أثناء إنجاز الأنشطة والمهام المختلفة. والنتائج المحققة بفعل مستوى الكفاءة وإتقان المهارات التي يتوقع من جميع العاملين في مشاريع ومبادرات تنمية المجتمع بذل جهود مناسبة لإتقانها سواء عبر الاستفادة من أنشطة التأهيل وتنمية المهارات أو التدريبات المهنية أثناء العمل، تكون أكثر جودة وتلبية لأهداف المبادرة.

### ما هي المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها العاملون في خدمة المجتمع؟

تعرض الفقرة التالية أبرز مجالات التدريب، وأهم المهارات التي تهتم المبادرات بتطويرها، وهي على سبيل المثال وليس الحصر:

- مهارات القيادة والتنظيم
- مهارات المتابعة والتقييم
- مهارة الاتصال الفعال
- مهارات التعامل مع النزاع
- مهارات إعداد الخطط والتقارير
- مهارات التخطيط وإعداد مقترحات المشاريع

- مهارات إجراء البحوث والدراسات المجتمعية
- مهارات تيسير وإدارة الأنشطة والفعاليات
- مهارات إدارة الموارد والخدمات اللوجستية

قد يتطلع الفريق إلى اكتساب وتطوير مهارات أخرى، عبر تمكين وصول أعضاء فرق العمل إلى مجموعة واسعة من فرص التدريب والتأهيل التي توفرها المراكز والمعاهد المنتشرة في العديد من المناطق على مستوى الوطن.

وتتطلب استفادة الفريق من هذا الدعم، متابعة مواقع المنظمات المحلية والدولية والمواقع الإلكترونية الخاصة بمزودي خدمات التدريب. وأحياناً قد يتطلب الأمر تقديم عرض مختصر للمانحين بحيث يستعرض احتياجات الفريق لخدمات التدريب، حيث يتم إعداد عرض احتياجات التدريب كما هو موضح في النموذج التالي:

#### أداة رقم (II): عرض احتياجات تدريب فريق عمل المبادرة

اسم المبادرة: ..... فترة تنفيذ التدريب: .....

م	عنوان الدورة/ البرنامج التدريبي	عدد المرشحين	تقدير تكلفة تدريب الشخص الواحد	الإجمالي	مزود خدمة التدريب المقترح (إن وجد)
1	مهارات التخطيط وإعداد مقترحات المشاريع	6	2000	12000	لا يوجد
2	مهارات تيسير وإدارة الأنشطة والفعاليات	5	2000	10000	مركز (.....) للتدريب

وفي حالة عدم توفر منح أو فرص تدريبية ممولة، يلجأ الفريق إلى برامج تدريب ذاتية عبر تنظيم جلسات تبادل خبرات وتدوير المعرفة المكتسبة بين أعضاء المبادرة، بحيث يتولى عملية تدريب الفريق أحد الأعضاء المتمكنين في العرض والإلقاء، لتقديم المادة التدريبية المتوفرة عبر أكثر من جهة، والمتاحة في المنصات الإلكترونية المتخصصة في برامج التدريب.

الآن وبعد أن انتهيت من تشكيل الفريق وتحديد متطلبات تدريبهم حان وقت العمل على تحديد الغاية من وجود المبادرة.

### 6.3 تأطير المبادرة وصياغة الرؤية والرسالة

#### بيان الرؤية:

هي عبارة مختصرة تقدم وصف مختصر للغاية النهائية أو الحالة المثالية لمجتمعك، والتي تسعى المبادرة/ المنظمة للوصول إليها. تتميز الرؤية الجيدة بأنها فكرة طموحة وملهمة لفريق العمل والموظفين، وتتم كتابتها بصيغة المضارع وليس المستقبل، لأنها تصف ما يجب أن يكون عليه الوضع، كما لو أننا قد وصلنا إليه الآن فعلاً، وتستخدم كلمات واضحة وموجزة تصف غاية المبادرة/ المنظمة، وتكون موجهة لأصحاب المصلحة الداخليين (أعضاء الفريق) والخارجيين (المستفيدين والمجتمع والفاعلين الرسميين وغير الرسميين أيضاً).

مثال: رؤيتنا: مجتمع واع ومؤثر يشارك في التنمية المجتمعية.

أما بيان المهمة/الرسالة، فهو شرح موجز لسبب وجود المبادرة/المنظمة، والغرض من وجودها، وعرض عام لمجالات اهتمامها وطريقة عملها.

يفترض أن يتضمن بيان مهمة المنظمة/المبادرة الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هو سبب وجود مبادرتنا/ منظمنا؟

ما الهدف من وجودنا؟

كيف نعمل على تحقيق أهدافنا؟

#### مثال للرسالة/المهمة:

رسالتنا: نسعى إلى التميز والارتقاء بالعمل المجتمعي، من أجل تحقيق التماسك المجتمعي، وذلك من خلال بناء الشراكات، وتطوير سياسات متكاملة، وتقديم خدمات اجتماعية متميزة ومبتكرة ضمن بيئة عمل محفزة.

تذكر أن الرؤية والرسالة يمكن أن تخضعاً للتعديل والتطوير خلال مراحل العمل اللاحقة

الآن، وقد أصبح لدينا مبادرة ورؤية ورسالة، يمكننا - بناء عليها - التحرك لبناء العلاقات وإجراء الاتصالات مع أصحاب المصلحة. لكن من أين سنبدأ؟ وما هي المشكلات التي تواجهنا؟، وكيف يمكن تحديد الأولويات؟ وكيف سنعمل ومع من سنعمل؟

## 7 . مجموعة عمليات تحليل المشكلات وتقييم احتياجات المجتمع وموارده

### 7.1 تحليل المشكلات المجتمعية وتحديد أولويات المجتمع

تشير المشكلات المجتمعية إلى وجود اختلالات في السلوك أو احتياجات غير مشبعة لدى شريحة واسعة من الناس، بطريقة يمكن أن تمثل خطراً أو تهديداً على المجتمع وأفراده. ولهذا تعمل المجتمعات والحكومات على التدخل بشكل فردي أو جماعي، من أجل معالجة المشكلات والبحث عن أفضل السبل لإيجاد الحلول المناسبة لها، بالاعتماد على الموارد العامة للدولة، وقد يتطلب حل المشكلات الاستعانة بموارد المجتمع أيضاً.

يمكن تعريف المشكلة بأنها: حالة من الشعور بالقلق وعدم الرضى بسبب وجود فجوة بين الواقع والمأمول. (الفجوة الموجودة بين ما هو كائن/موجود وما يفترض أن يوجد أو يكون).

(الوضع الراهن/القائم الآن) ..... المشكلة ..... (الوضع الطبيعي / والأمثل) .....

### تعريف المشكلات المجتمعية:

1. هي مشكلات فردية متكررة تؤثر في نسبة عالية من سكان المجتمع.
2. هي مشكلات تعيشها جماعة أو فئة من مجتمع ما، في ظل ظروف معينة. وهي كل صعوبة تواجه أنماط السلوك السوية، وكل انحراف للسلوك الاجتماعي عن القواعد التي حددها المجتمع للسلوك الصحيح.
3. قد تكون المشكلات مرتبطة بظروف خاصة معينة (مثل نزوح عدد من الأشخاص)، أو ظاهرة اجتماعية سلبية (المخدرات

وانتشار أعمال العنف). يمكن أن تكون المشكلة امتدادا لمشكلات اجتماعية أخرى مثل الفقر، والحالة الصحية، ونقص الوعي والتعلم، أو انتشار البطالة، والفساد وغيره.

### كيف يمكن إجراء تحليل للمشكلات المجتمعية؟ وما الخطوات التي يجب اتباعها؟

تتضمن عملية تحليل المشكلات أربع خطوات أساسية تساعد في وضع تعريف واضح ومحدد للمشكلة على النحو التالي:

- (1) التعرف على المشكلة
- (2) تحديد المشكلة
- (3) تحليل المشكلة
- (4) وضع الصياغة النهائية للمشكلة

#### (1) التعرف على المشكلة:

تبدأ عملية تحليل المشكلات المجتمعية باختيار قضية أو مسألة تمثل مشكلة بالنسبة للمجتمع وفهمها بشكل عام.

#### (2) تحديد المشكلة:

يمكن اختيار المشكلة التي سيتم التركيز عليها، باستخدام أحد الأساليب التالية:

- الأسلوب المعمق: يتم تحديد المشكلات وفق هذا الأسلوب عبر جمع المعلومات من الأشخاص المؤثرين والمتأثرين داخل المجتمع المستهدف (انظر: أساليب وأدوات جمع البيانات والمعلومات). ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على بناء فهم أفضل للمشاكل والتحصير لمعالجتها بشكل مدروس ودقيق، من خلال جمع المعلومات وإشراك أكبر قدر من المعنيين في تحديد احتياجات سكان المنطقة والفئات المجتمعية المستهدفة الأولى بالرعاية والاهتمام. (انظر: دراسة وتقييم الاحتياجات والموارد المجتمعية).

- الأسلوب المبسط: يتم تحديد المشكلة بشكل بسيط ومباشر بإجراء عصف ذهني من أجل اختيار القضية أو المشكلة التي

يرغب فريقك بالعمل على معالجتها، وقد تكون مشكلة مألوفة وواضحة للجميع. يمكن أن يتضمن الأسلوب المبسط استشارة المتخصصين في مجال ما، حسب طبيعة القضية، لكسب الوقت، فهذا الأسلوب يتميز بملاءمته للعمل ضمن إطار زمني ضيق، وتصميم تدخلات تهدف لمواجهة الحالات الطارئة. (انظر: أداة رقم 12): نموذج مسار تصميم التدخلات في حالات الطارئة) لمعرفة الأدوات التي يمكنك الاستفادة منها في تحديد وتحليل المشكلات والبحث عن الحلول المتاحة في مثل هذه الحالات.

### (3) تحليل المشكلة:

يتم التركيز أثناء مرحلة التحليل على دراسة أبعاد ومظاهر المشكلة وأسبابها، وتقييم نطاق الاهتمام بها في أوساط المجتمع قبل الشروع في استكشاف أفضل الطرق لمعالجتها وفق المعطيات الموجودة. فيما يلي بعض النماذج والأدوات المستخدمة في تحليل المشكلات:

- نموذج شجرة المشكلات: يستخدم هذا النموذج كأداة لتحليل المشكلات، وتحديد وصف الأسباب والنتائج لمشكلة محورية معينة، وعادة ما يتم عمل تحليل المشكلة بعد أن يتم اختيارها من عدد من المشكلات، باعتبارها أولوية في مجتمع ما.
- مخطط هيكل السمكة (مخطط المسبب والأثر): هو أداة لتحليل مشكلة ما عن طريق تحديد الأسباب المحتملة بغرض إيجاد مجموعة من الحلول التكاملية للمشكلة.
- جدول تحليل المشكلات: يستخدم جدول تحليل المشكلة عند مناقشة المشكلات ضمن مجموعة أو باستخدام أسلوب العصف الذهني.

### (4) وضع الصياغة النهائية للمشكلة:

تهدف عملية التحليل للخروج بتعريف واضح ومحددة للمشكلة. ويتميز التعريف الجيد للمشكلة بقدرته على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- من هو المجتمع الذي يعاني من المشكلة (مستوى التأثير)؟
- ما هو النطاق الجغرافي الذي تحدث فيه المشكلة (مستوى الانتشار)؟
- متى تحدث المشكلة؟



- ما هي أسباب المشكلة؟
- ما الدليل على وجود المشكلة (مظاهر المشكلة)؟
- من هم أطراف المشكلة (من تسبب بحدوثها)؟
- ما هي الآثار المترتبة على وجود هذه المشكلة وبقائها بدون حل؟

إن عدم نجاح الجهود الموجهة للبحث عن حلول أو معالجات مناسبة للمشكلات يرجع في معظم الأوقات الى عدم وضوح المشكلة، نتيجة أخطاء مرتكبة عند اختيارها أو تحليلها.

لتفادي الوقوع في هذا المأزق يمكن الاستعانة بالمؤشرات التالية للتأكد من تكامل عناصر تعريف المشكلة وصياغتها بشكل جيد:

المؤشر	الوصف	أمثلة / الكلمات الدالة
مؤشر التغيير	ويشير هنا إلى التغيير الذي يطرأ على ثبات الحالة/المشكل في ظل تغير المكان والزمان .	ارتفاع-انخفاض - زيادة - تراجع نسبة - تدني - تفشي - انتشار
مؤشر الموضوع	يسمح بمعرفة الموضوع أو المجال الذي ترتبط به المشكلة.	مثل: المستوى المعيشي - الوضع الصحي - القدرة على إيجاد فرصة عمل/مصدر للدخل
مؤشر المستفيدين	الفئة المجتمعية التي تعاني من المشكلة	مثل: الأطفال - الشباب كبار السن - النساء - الطلاب والطالبات - الناشطون
مؤشر النطاق الجغرافي	مكان وقوع المشكلة	المحافظة - المديرية - القرية - الحي - العزلة - سكان المناطق الريفية - سكان المدن...إلخ
المؤشر الزمني	تحديد وقت وقوع المشكلة ومعدل تكرارها	بشكل دائم - يومي - نادر - متكرر - خلال هذا العام

وقد تم تزويد هذا الدليل بنموذج مدمج لتمكين المستخدم من تحليل المشكلات المجتمعية والبحث عن الحلول الممكنة بشكل مبسط. انظر: أداة رقم (13): أداة تحليل المشكلات والحلول الممكنة)

لمعرفة المزيد عن الأمثلة والأدوات المستخدمة في تحليل المشكلات (انظر: د. صطوف الشيخ حسن (2018): دليل تصميم وإدارة المشاريع التنموية).

## 7.2 دراسة وتقييم الاحتياجات والموارد المجتمعية

ما المقصود بالموارد والاحتياجات المجتمعية؟ وكيف يمكن دراستها وتقديرها؟

تعرف موارد المجتمع بأنها: جميع الأصول والموارد الموجودة تحت تصرف المجتمع وأفراده، بما فيها تلك الموارد المخصصة لتطوير الحلول وتعزيز الاندماج وتحسين الخدمات وتحقيق الرخاء للمواطنين سواء كانت ملكا للمجتمع أو للجهات الحكومية.

ويمكن أن تشمل الأصول المجتمعية على سبيل المثال ما يلي:

- المنظمات – الشبكات المجتمعية
- الناس (متطوعون وأعضاء مجتمع وخبراء)
- التمويل (المانحون والمتبرعون كأفراد أو منظمات أو شركات)
- السياسات (بما فيها المواثيق والاتفاقيات الرسمية والعرفية المطبقة في المنطقة)

### تنقسم الموارد المجتمعية إلى موارد مادية، وموارد غير مادية:

**الموارد المادية:** يتم التركيز على المنظمات المجتمعية والأفراد الذين يقدمون بالفعل مساعدات ملموسة، قد تكون عقارا، أو أرضا، أو أجهزة، أو دعما ماليا من أجل تلبية الاحتياجات ومعالجة المشكلات، ويشمل ذلك المرافق والأصول المختلفة بما فيها التجهيزات اللازمة والوسائل والقدرات المتوفرة على مستوى المجتمع.

**الموارد (غير المادية):** يمكن أن تشمل الموارد البشرية بما في ذلك المتطوعين والاستشاريين والخبراء والمتخصصين في مختلف المجالات.

الاحتياجات المجتمعية: مصطلح يستخدم للتعبير عن الفجوة الموجودة بين احتياجات مجتمع ما وبين الموارد (الحكومية والمجتمعية) المخصصة أو المتاحة لتلبية هذه الاحتياجات.



المصدر: مؤسسة هانس زايدل الألمانية (2015) - الدليل الإرشادي للتنمية بالمشاركة

تذكر أن:

استخدام الموارد المتاحة قد لا يتم بشكل تلقائي بمجرد رصدها وتحديدها، وإنما يوضع غالباً لموافقة المعنيين وشروطهم.

يمكن تلمس وتقدير احتياجات المجتمع عادة من قبل فرد أو مجموعة أو مجتمع بأكمله. قد تكون الاحتياجات ملموسة مثل الحاجة إلى الغذاء والماء أو مجردة (غير ملموسة) مثل تحسين تماسك المجتمع. ومن الأمثلة الواضحة للاحتياجات المجتمعية الحاجة إلى الطرق ووسائل النقل العامة وخدمات الأمن والعدالة والتعليم والصحة.

تنقسم الاحتياجات المجتمعية إلى أربعة أنواع رئيسية وهي: الاحتياجات الأساسية/المعيارية، والاحتياجات المتوقعة، والاحتياجات المعبر عنها، والاحتياجات النسبية.

### أولاً/ الاحتياجات المعيارية/الأساسية:

هي احتياجات أساسية وبديهية معترف بها وفقاً للقوانين الوطنية والمعايير والعهود الدولية كاحتياجات أساسية. وتشمل هذه الفئة من الاحتياجات (الغذاء والدواء، السكن، الملابس... إلخ). ويتم تقدير هذه الاحتياجات باستخدام معايير محددة من قبل السلطات أو الخبراء، ثم يتم تحديد متطلبات تلبية الاحتياجات المقدرة من قبلهم. ولا بد من التعامل مع هذه الاحتياجات كأولوية وضرورة مطلقة، لأن عدم توفرها يمثل تهديداً على سلامة الإنسان وبقائه على قيد الحياة.



### ثانياً/ الاحتياجات المعبر عنها:

تحدد عبر مراجعة الشكاوى والطلبات المقدمة للجهات الرسمية المحلية، وعدد الأفراد الذين طلبوا المساعدة أو الخدمة بشأنها. (مثال): الشكاوى والمطالب المتعلقة بعدم توفر حماية للمسافرين على الطرقات، أو عدم صيانة الطرق الخطرة والمهترئة، أو عدم توفر إنارة في الشوارع. من حيث المبدأ لا يطلب الأفراد الخدمة أو المساعدة ما لم يشعروا بحاجتهم لها، ورغم ذلك، قد يكون الافتراض بأن من شعر بالمشكلة قد قام فعلاً بالتعبير عنها - أثناء تحديد الاحتياجات - سيحد من قدرتك على تحديد الاحتياجات بدقة، فهناك كثيرون لا يعبرون عن احتياجاتهم، لأنهم ربما لم يرغبوا في التعبير عنها أو لم يتمكنوا من ذلك لسبب أو لآخر، فتحديد الاحتياجات قد يتطلب أحياناً الاستعانة بالخبراء والأخصائيين لتقدير نوع ودرجة الاحتياج.

### مثال:

يجد ضحايا العنف القائم على النوع الاجتماعي صعوبة في استشعار حاجتهم لتلقي خدمات الحماية والدعم النفسي، أو يواجهون تحديات حقيقية تمنعهم من التعبير عن حاجتهم بسبب الخوف أو تدني مستوى الوعي أو عدم امتلاكهم معلومات كافية عن مكان وطريقة الحصول على الخدمات المناسبة.

### ثالثا/ احتياجات متوقعة:

تشير إلى رغبات الأفراد وشعورهم بأنهم في حاجة إلى أمر معين (احتياجات غير معبر عنها بالضرورة). ويتم تقدير هذه الاحتياجات بالاستناد إلى نتائج استطلاع آراء المواطنين، التي تظهر توقعات وتصورات كل فرد لما يمكن أن يمثل احتياجا ذا أهمية بالنسبة له.

### انتبه:

لا تكون الحاجة المتصورة/المتوقعة - في بعض الأحيان - مقياسا دقيقا للحاجة الحقيقية، لأنها مقيدة بمستوى وعي الأفراد ورغباتهم. ومع ذلك من المهم عدم تجاهل هذه الاحتياجات أو النظر إليها على أنها مجرد رأي شخصي. إذ تعتبر مراعاة مشاعر واهتمامات أفراد المجتمع شرطا أساسيا لنجاح تقييمك.

### رابعا/ الاحتياجات النسبية:

تعتبر الاحتياجات النسبية ضرورية على أساس الإنصاف وتعتمد على مقارنة الظروف الحالية القائمة بالمعايير المثالية لما يفترض أن تكون عليه. وقد يختلف المعيار أيضا بناءً على الاختلافات السكانية والسياق الاجتماعي.

على سبيل المثال: تزويد الطلاب بإمكانية الوصول إلى أجهزة الكمبيوتر ليس ضرورة ملحة. ولكن مع أهمية محو الأمية الرقمية الآن في التعليم، فإن الافتقار إلى أجهزة الكمبيوتر في المدارس قد يُعتبر حاجة نسبية. ويمكن تحديد هذا النوع من الاحتياجات من خلال اختيار خدمة مقدمة في مكان ما لمجتمع معين كمقياس لتحديد حاجة مجتمع آخر مشابه لنفس الخدمة.

### لماذا قد تحتاج إلى دراسة وتقييم الاحتياجات والموارد المجتمعية؟

تهدف عملية تقييم احتياجات وموارد المجتمع إلى توفير المعلومات الأساسية لترتيب الأولويات وتحديد الموارد المجتمعية والقدرات التنموية المتاحة بناء عليها، وتساعد هذه العملية في فهم طبيعة العلاقات والمصالح المشتركة، والإعداد للتفاوض من أجل توحيد الرؤى والجهود والحد من التأثيرات السلبية المحتملة في حالة وجود تعارض في المصالح. بشكل عام، تحقق عملية تقييم احتياجات وموارد المجتمع المتطلبات التالية:

- معرفة المزيد عن احتياجات المجتمع
- الحصول على وصف أكثر دقة وموضوعية للفجوات القائمة في الاحتياجات.
- تلمس واكتشاف الاحتياجات التي لم يسبق معرفتها أو التعبير عنها
- توثيق الاحتياجات الخاصة بالفئات المستفيدة واحتياجات مشروعك القادم
- التأكد من أن خطواتك المستقبلية تتوافق مع احتياجات المجتمع الفعلية
- التعبير عن اهتمامك بانشغالات المجتمع وكسب دعم أكبر
- إشراك المزيد من الناس في الخطوات والإجراءات اللاحقة

### كيف يتم التخطيط من أجل تقييم احتياجات وموارد المجتمع؟

يمكن الاستفادة من الخطوات التالية حسب ترتيبها، فكل خطوة منها ضرورية للخطوة التالية لها:

1. تحديد المجتمع المستهدف والنطاق الجغرافي والموضوعي
2. تحديد نوع ومصادر جمع البيانات
3. تصميم أدوات جمع البيانات
4. تكوين الفريق وتدريبه
5. التنسيق مع الجهات الرسمية
6. وضع خطة النزول الميداني
7. تنفيذ عملية جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية

8. مراجعة وتحليل البيانات التي تم جمعها
9. إعداد مسودة تقرير نتائج الدراسة
10. عرض ومناقشة محتوى تقرير النتائج الأولي مع الأطراف والجهات المعنية
11. إعداد التقرير النهائي لدراسة الاحتياجات

### 7.3 أساليب وأدوات جمع البيانات ومصادر المعلومات

#### لماذا نحتاج إلى جمع البيانات؟

عادة ما يسمح وجود معلومات بسيطة باكتشاف المشكلة (التعرف عليها بصورة أولية)، غير أن تقدير حجم الفجوات والاحتياجات التي سيتعامل معها مشروع المبادرة يتطلب اللجوء إلى مصادر عدة من أجل جمع المزيد من البيانات حول المشكلة، وكلما كانت هذه البيانات شاملة، زاد احتمال نجاحك في معالجتها.

نوع المصدر	مصادر الحصول على البيانات
مصادر أولية	المتأثرون بالمشكلة، المختصون في الهيئات الحكومية والسلطة المحلية، قادة الرأي والمجتمع، الاستشاريون والخبراء المتخصصون.
مصادر ثانوية	الكتب والدراسات والمنشورات، التقارير، السجلات، الصور، الخرائط، التقارير والإحصائيات الرسمية.

## ما هي أهم الأساليب والأدوات المستخدمة في جمع البيانات؟

تستخدم المبادرات العديد من الأدوات التي تمكنها من تقييم الوضع التنموي للمجتمعات ومن هذه الأدوات:

اسم الأداة	وصف الأداة	نوع	المميزات	التحديات
المقابلات	هي طلب المعلومات عن طريق طرح الأسئلة والإجابة عليها خلال حوار/نقاش بين شخصين أو أكثر. يمكن أن تكون منظمة أو شبه منظمة تسمح باستخدام أسئلة مغلقة أو مفتوحة	كمية، نوعية	يمكن أن تستخدم مع أي شخص. يمكن عملها وجها لوجه أو بالتلفون أو عبر البريد الإلكتروني	تحتاج إلى مهارات جيدة في إجراء المقابلات
الاستمارات الاستببيان	هي أداة للحصول على البيانات وتحتوي على أسئلة مفتوحة أو مغلقة. قائمة مطبوعة تضم مجموعة من الأسئلة، يتم الإجابة عنها بواسطة المستهدفين بالمشاركة في الاستبيان.	كمية، نوعية	توفر الكثير من الوقت وتسمح بالحصول على كم كبير من البيانات، وهي مريحة مقارنة بالمقابلة وتتيح مساحة وحرية أكبر لتعبير المشارك عن رأيه دون حرج أو استعجال.	لا تناسب من لا يجيدون الكتابة والقراءة. مملة خاصة عند كثرة الأسئلة. عدم وضوح الأسئلة قد لا يؤدي للإجابة عنها بدقة. تتطلب وجود استشاري أو خبير لتحليل البيانات
المجموعات البؤرية	يتم جمع البيانات بمشاركة مجموعات متجانسة (فئة عمرية- خلفية ثقافية) من الأفراد يبلغ عددهم حوالي 146 - شخص، خلال جلسة نقاش تركز موضوع معين من أكثر من جانب. ويدير الاجتماع ميسر متخصص أو مدرب يتبع دليل معد مسبقاً لطرح الأسئلة ومناقشتها، مع وجود مساعد يكون مسؤول عن تدوين الآراء والملاحظات.	نوعية	تسمح بالتحقق من أمر ما وتكوين تصور حول آراء وانطباعات فئة المشاركين بشكل سريع، بالإضافة إلى الحصول على أكبر قدر من المعلومات عبر النقاش.	يجب أن يكون ميسر الجلسات خبير في إدارة الجلسة. الخوف من ضياع بعض المعلومات المهمة في حال عدم تدوين الملاحظات بشكل جيد ومكتمل. يشترط لتوثيق النقاش بالصوت أو الصور الحصول على موافقة المشاركين قبل بدء التصوير أو التسجيل.



لقاءات مجتمعية	اجتماع لعدد كبير من الأفراد أو الفئات المستهدفة لمناقشة المشاكل والاحتياجات التي تساعد في تحديد المؤشرات.	نوعية عادة	هي طريقة جيدة لإشراك الفئة المستهدفة في عملية التخطيط وإعطائهم الإحساس بالانتماء للمشروع وتحمل المسؤولية والالتزام	يصعب إدارتها وتتطلب مهارات عالية للميسر. قد يتطلب الأمر تقسيمهم إلى مجموعات، ثم يتم في الأخير مناقشة كل المجموعات في عرض واحد
مراجعة الوثائق والأدبيات	وهي أخذ انطباع عن سير المشروع بدون الرجوع للأفراد، وذلك من خلال التقارير الدورية، سجلات، والموازنة، والحضور والغياب، ومحاضر الجلسات.	كمية أو نوعية	طريقة مناسبة للحصول على تاريخ المشروع. لا يكون فيها إزعاج ومقاطعة لفريق المشروع المعلومات شبه حيادية.	المعلومات لا تكون مكتملة وكافية. تأخذ وقتا طويل. يجب أن يدرك الباحث ما الذي يريده ممن جمع البيانات
دراسة الحالة	يستخدم منهج دراسة الحالة (أحد مناهج البحث العلمي) للتعلم في معرفة حالة أو تجربة معينة ودراسة التغيرات التي حدثت لها، ومقارنتها بتجارب وحالات أخرى مشابهة.	نوعية عادة	توفر معرفة عميقة بالحالة المستهدفة. تستخدم في توثيق الدروس المستفادة وقصص النجاح. تعتبر أداة قوية جدا لعرض إنجازات المشروع للأخريين من خارج المشروع.	تستنفذ وقتا طويلا لإعداد وتجميع المعلومات وترتيبها.
الملاحظة المباشرة	تتم ملاحظة المظاهر المرتبطة بوجود تغيرات في سلوك أو أوضاع سلبية أو إيجابية، بواسطة فريق المبادرة الذي يقوم برصدها وتدوين الملاحظات، ويمكن أن يتم ذلك بشكل اعتيادي أثناء ممارسة الحياة اليومية أو عبر زيارات ميدانية لتفقد الأوضاع.	نوعية	توفر حقائق ومعلومات جديدة. طريقة جيدة للحصول على أفكار جديدة من خلال التأمل. يمكن أن تساعد على تصحيح أخطاء في العمل، لم يتم أخذها في الاعتبار.	يصعب الاعتماد عليها كمصدر كاف للمعلومات، ونادرا ما تكون قابلة للاستفادة منها بشكل مباشر أثناء العمل. قد تكون نتائجها غير موضوعية لو تأثر من يقوم بها بعوامل محيطة أو شخصية. تحتاج تواجدا مباشرا للشخص في المكان المستهدف.

## أمثلة على التطبيقات والأدوات المستخدمة في جمع البيانات

رسم الخرائط المجتمعية: تنقسم الخرائط المجتمعية إلى نوعين:

● خريطة الموارد والخدمات والفرص: هي أداة يتم استخدامها لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالموارد والخدمات، أو الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسكانية، ضمن نطاق جغرافي معين. تسمح هذه الخريطة بالاطلاع على ما يملكه المجتمع من أصول وموارد مثل المرافق الخدمية ومنشآت البنية التحتية (بما فيها الموارد المملوكة للدولة أو لأفراد أو المجتمع، وسواء كانت مستغلة أو غير مستغلة).

● الخريطة الاجتماعية: تستخدم في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بأفراد المجتمع، وتشبه إلى حد كبير قاعدة البيانات الخاصة بالموارد البشرية، مع وجود معلومات إضافية تفصيلية بحيث يمكن الاستفادة منها في التعرف على وضع الأفراد وحالتهم المجتمعية الاقتصادية والمعيشية والصحية أو التعليمية. هذه الخرائط تكون مفيدة أيضا في التخطيط لتلبية الاحتياجات واستثمار الخبرات والمهارات المتاحة بصورة أفضل.

يتم تصميم النماذج المستخدمة في جمع البيانات بحسب الغاية من إعدادها، لتأخذ بعين الاعتبار أهم الجوانب المتعلقة بالمواضيع المستهدفة في عملية جمع البيانات. وهناك العديد من الأدلة التي يمكن الرجوع إليها لمعرفة كيفية تصميم أدوات ونماذج جمع البيانات. ماذا لو كان الغرض من جمع البيانات هو التعرف على أبرز القضايا التي تؤثر على أو تمس أمن المجتمع وسلامة المواطنين في المنطقة؟ كيف سيبدو شكل الأداة التي يمكن استخدامها لجمع البيانات في هذه الحالة؟

انظر الأداة رقم (12): أداة مسح النزاعات والفجوات المجتمعية المتعلقة بالحماية والعدالة وهي نموذج يمكن استخدامه لهذا الغرض، وتوظيفه كمثال في التعرف على أهم المخاطر والتهديدات والانتهاكات التي تمس سلامة المواطنين والمشكلات والمعوقات التي تحد من قدرة المواطنين على الوصول إلى خدمات الأمن والعدالة.

لمعرفة المزيد عن عملية جمع البيانات التنموية (انظر: الصندوق الاجتماعي للتنمية(2016) : تحفيز المجتمع المحلي على المبادرات المجتمعية)

## استخدام التقنيات الحديثة في مجال جمع وتحليل البيانات

شهدت السنوات الأخيرة تزايدا كبيرا في استخدام التطبيقات والنماذج الالكترونية من قبل المنظمات والمبادرات المحلية، وبفضل وجود التقنيات الحديثة أصبح من الممكن جمع البيانات وإجراء الاستبيانات باستخدام نماذج الكترونية يتم تصميمها على منصات متنوعة، مثل: GOOGLE، KOBO Toolbox، Survey Monkey.

تتميز هذه الأدوات بتكلفتها المنخفضة. مع إتاحتها إمكانية تحليل كم هائل من البيانات الكمية والنوعية باستخدام تطبيقات مثل: **EXCEL** و **SSPS**. وقد ساعد استخدام هذه التطبيقات في اختصار الكثير من الجهد والوقت اللازمين للحصول على المعلومات، والاستفادة منها بشكل أفضل في مجال الدراسات ومسوحات التقييم المجتمعية.

إذن.. أنتم الآن متحمّسون، ومستعدّون للانطلاق وفريقكم حاضر لتولّي المسألة.  
هل تريدون معرفة كيف يمكنكم تصميم تدخّل يؤدي فعلاً إلى تحسين ظروف /  
معالجة مشكلات/ تلبية احتياجات سكان المنطقة؟



## 8 . مجموعة عمليات تصميم تدخلات المساءلة وبرامج عمل المبادرات

يعد تصميم تدخلات المساءلة وتطوير برامج عمل المبادرات من أهم أدوات التخطيط المجتمعي المستخدمة كأساس لتوجيه التدخلات المجتمعية الهادفة إلى تنمية المجتمعات المحلية. تتيح فعالية هذا النوع من الجهود المنظمة فضاءً أوسع لإيجاد منظمات ومبادرات مجتمعية قادرة على معرفة وفهم احتياجات مجتمعاتها، وإشراك الناس والمتطوعين، وتحديد القضايا المهمة والأولويات الأكثر إلحاحاً، وتقديم الأفكار والمقترحات من أجل حل المشكلات وتلبية الاحتياجات.

إضافة إلى التشبيك والتواصل مع المجتمعات الأخرى لتحقيق أقصى قدر من التأثير، ومعرفة كيفية اتخاذ القرارات من قبل المجالس المحلية وغيرها، والقدرة على التأثير فيها، وتنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات والمرافق وبناء القدرات اللازمة للعمل، وتأسيس شراكة حقيقية مع الممثلين المنتخبين والمجالس والمؤسسات العامة والجهات الحكومية.

### 8.1 تعريف التدخل ومعايير اختيار آليات وأدوات المساءلة

ما المقصود بالتدخل؟ ومتى يتم تصميم التدخلات المجتمعية؟

التدخل يمكن أن يكون سياسة أو برنامج عمل أو مشروعاً يركز على إحداث تغيير/ تغييرات إيجابية على البيئة المادية أو السلوك والممارسات الشائعة في مجال أو موضوع معين.

نحتاج إلى تصميم التدخلات إذا كان هدفنا تحقيق أي من الحالات التالية:

- فهم ودراسة المخاطر والمشكلات المجتمعية
- تطوير أساليب العمل والسلوك والممارسات
- تحسين ظروف المجتمع ومستوى الخدمات
- حماية المجتمع وتحقيق أهدافه وتطلعاته

#### عوامل نجاح تطبيق آليات المساءلة – تتمثل في:

- المحيط السياسي والثقافي
- سهولة الوصول إلى المعلومات
- دور وسائل الإعلام
- قدرات المجتمع المدني
- قدرات الدولة
- التعاون بين المجتمع المدني وأجهزة الدولة ومؤسساتها
- إضفاء الطابع المؤسسي

يتم تصميم التدخل - على سبيل المثال وليس الحصر - في الحالات التالية:

- حينما يكون هناك مشكلة بحاجة لإيجاد حل
- عند وجود فجوات تنموية أو احتياجات غير مشبعة
- عند وجود المشكلة/ الاحتياجات مع توفر الأفكار والموارد اللازمة لمعالجتها
- عندما يكون حل المشكلة ممكن بالنسبة للمنظمة/ المبادرين

يمثل الشعور بوجود مشكلة أو حاجة للتغيير، نقطة البداية في عملية تصميم تدخلات المشاركة والمساءلة المجتمعية. ويتم ذلك عبر المبادرة باتخاذ قرار للتحرك في وقت ما، واستخدام أساليب ومنهجيات معينة لاستكشاف وضع المشكلة وفهم أبعادها وتأثيراتها، والتعرف على فئات المتأثرين أو المتضررين من وجودها، وتحديد الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور المشكلة واستمرارها، ثم البحث عن أفضل الطرق لمعالجتها، وتقدير ما الذي يجب أن يحدث أو أن يتغير، وكيف سيتم ذلك.

خلال المراحل الأولى من تصميم التدخلات تستخدم نتائج تحليل السياق العام لتوجيه عمليات تطوير الاستراتيجيات وإعداد خطط عمل البرنامج أو المبادرات، بما في ذلك تشخيص الوضع الحالي وتطوير نظريات التغيير، وتحديد الأدوات والأساليب الأكثر فعالية وملاءمة التي يمكن أن تسهم في إحداث التغييرات المطلوبة لتعزيز مشاركة المجتمعات المحلية، من أجل دعم معالجة المشكلات المجتمعية ودعم جهود ومخرجات التنمية.

## معايير اختيار آليات وأدوات المساءلة

تعد آليات وأدوات المساءلة المجتمعية من أبرز صور التدخلات التي تعمل على تنفيذها المبادرات المجتمعية، وقد ظهرت مجموعة كبيرة ومتنوعة من آليات المساءلة المجتمعية في مختلف السياقات المحلية، بحيث شملت تقريبا جميع القطاعات والمجالات التي عرفت تطور آليات المساءلة المجتمعية، لتلبية الاحتياجات المحددة، بما يعمل على تعزيز وبناء قدرات السلطة المحلية وتشجيعها للنهوض بمستوى الخدمات.

ومع ذلك فإن نجاح آلية بعينها داخل سياق محلي معين لا يعني بالضرورة نجاحها دائما في جميع الظروف والسيئات الأخرى، فالمخاطر والمميزات الخاصة بالآلية محددة من آليات المساءلة المجتمعية تعتمد على السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي الذي تطبق فيه. ولهذا فمن المهم معرفة عوامل النجاح الضرورية في تطبيق آليات المساءلة، وما يجب مراعاته عند تصميم آليات المساءلة في المبادرات المجتمعية.

فيما يلي قائمة لبعض المصادر الخارجية التي يمكن الاطلاع عليها للحصول على معلومات أكثر حول النماذج والأدوات المتعلقة بتطبيقات المساءلة المجتمعية وآلياتها وأدواتها المختلفة. لمعاينة محتوى هذه المراجع الغنية

عنوان المصدر/ المرجع*	المؤلف/ جهة النشر	السنة	وصف المحتوى
دليل المساءلة المجتمعية على المستوى المحلي	وزارة الشؤون المحلية والبيئة- المبادرة من أجل اللامركزية والبلديات الجذابة- تونس	م / غ	يقدم هذا الدليل مجموعة من المفاهيم والأدوات المرجعية المتعلقة بالمساءلة المجتمعية. ويتيح لكل من المسؤولين والمهتمين بالشأن المحلي الرجوع إليه بغرض تحسين الأداء المحلي وتطوير الخدمات. يتميز هذا الدليل بتقديم شرح موجز ومبسط لمعظم أدوات المساءلة المجتمعية من حيث الهدف والغاية وخطوات التنفيذ.
الدليل التدريبي في المساءلة المجتمعية	الائتلاف من أجل النزاهة والمساءلة (أمان)- فلسطين		دليل إرشادي يساعدك في التعرف على الأدوات والآليات الأكثر فعالية، والتي يمكن استخدامها في تطبيق عملية المساءلة المجتمعية داخل التجمعات السكانية المختلفة.
دليل المساءلة المجتمعية - الإدارة رقم 1: جلسات الاستماع المجتمعية	رنين! اليمن		دليل يتضمن شرح مفصل لمنهجية وأدوات تنظيم جلسات الاستماع المجتمعية.
الدليل الإرشادي للتنمية بالمشاركة	مؤسسة هانس زايدل الألمانية - ميونخ، مؤسسة تكامل التنمية المستدامة- مصر		يقترح هذا الدليل مدخلا عاما للتنمية بالمشاركة، يوضح فيه الإطار المفاهيمي للتنمية بالمشاركة من حيث تعريفها وأهميتها والسياسات العامة التي تتطلب تطبيقها. كما يعرض إطارا تنفيذيا وتطبيقيا للتنمية بالمشاركة يتكون من عدد من الأدوات والمنهجيات التي يتم تطبيقها على كافة المستويات المركزية والمحلية، مع التركيز على دعم المبادرات المحلية كأداة من أدوات التنمية بالمشاركة، وتوضيح العلاقة بينها وبين الأدوات الأخرى وبين المبادئ الأساسية للتنمية القائمة على المشاركة في إطارها الأشمل.

## الممارسات الجيدة في تصميم آليات المساءلة

عند تصميم آليات المساءلة المجتمعية، سيكون من المفيد التفكير فيما يلي:

نظام التحفيز: هل تستخدم أنظمة عقابية أو عقوبات، أم أنظمة المكافآت، أم مزيج من كل هذا؟
محور تركيز المساءلة: هل تركز على احترام القواعد، أم تركز على الأداء والنتائج؟
مستوى المؤسسة (الاستعداد المؤسسي للمساءلة): ما هي الموارد والترتيبات القانونية، وغيرها من الترتيبات التي تسخرها الجهة أو المؤسسة لتعزيز استعدادها لمشاركة المواطنين رسمياً؟
حدود نطاق المشاركة: مدى تمكين المواطنين من التدخل في مجالات العمل الحكومي التي يتم تجاهلها عموماً، أو يتعذر على المجتمع المدني الوصول إليها.
نطاق المشاركة المجتمعية: من يمكنه المشاركة؟ ما مدى اقتصر المشاركة على مجموعات معينة من المجتمع المدني (المتعلمين فقط على سبيل المثال)، أم الانفتاح على نطاق أوسع من الأطراف والجهات الفاعلة؟
سلطات الجهات الحكومية: هل تستهدف المساءلة إدخال تغييرات أو تعديلات تتعلق بالسلطة التنفيذية أو التشريعية أو السلطة القضائية؟

كيف يمكن تحديد ما هو مناسب للفرض أثناء تصميم الية المساءلة أو تقييم مدى ملاءمتها؟

تستخدم ستة أبعاد في تقييم آليات المساءلة والتأكد من ملائمتها للغرض التي يتم تصميمها لأجله، يشملها الجدول المرفق.

أبعاد التصميم	محاور/ نطاق تركيز الاهتمام	ما الذي يجب التركيز عليه؟
1 هيكل الحوافز	العقوبات المكافآت	هيكل الحوافز: العقوبات أو المكافآت؟ إلى أي حد تكون آلية التنفيذ موجهة إلى المكافآت أو العقوبات؟ الآليات التي تعتمد مطلقاً على العقوبات يمكن أن تهدد المسؤولين وتسبب نوعاً من الركود، بينما لا يمكن للمكافآت بمفردها أن تصحح سلوك "المقصرين". لهذا تعتمد بعض آليات المساءلة المجتمعية القوية على ميزان العقوبات والمكافآت معاً.
2 تركيز المساءلة	القواعد الأداء	المساءلة: هل تعتمد على القواعد أم الأداء؟ من خلال التركيز على القواعد التي تعكس الأسلوب القديم للإدارة العامة والمفاهيم التقليدية للروتين والسلوكيات المنطقية، ظهرت مفاهيم جديدة تسعى إلى تحفيز وتطوير الأداء واستخدام تقييم الأداء في قياس النتائج. الاستراتيجيات الناجحة للمساءلة المجتمعية تهتم بتوجيه مشاركة المواطن إلى تطبيق القواعد وتطوير الأداء.
3 إضفاء الطابع المؤسسي	منخفض مرتفع	إضفاء الطابع المؤسسي: هل يطبق بشكل مرتفع أم منخفض؟ توجد العديد من آليات المساءلة التي تمثل مبادرات طوعية ينفذها الموظفون الحكوميون بدافع حسن النية وليست مدرجة ضمن هيكل الدولة والقواعد والإجراءات الواجب التقيد بها باستمرار. ومن المهم إدراج آليات المساءلة المجتمعية في القانون، والتفاعل مع المهام والاختصاصات الفردية أو المؤسسية بصفة عامة لمشاركة الكوادر المجتمعية في أوقات بعينها، ضمن إجراءات أو سياسات عامة مطبقة.

4	المشاركة	خارجية	داخلية	المشاركة: خارجية أم داخلية؟  تقتضي العديد من آليات المساءلة المجتمعية التشاور مع المشاركين بصفتهم ممثلين عن المجتمع، ولكن القلة من تلك الآليات هي التي تحت هؤلاء المشاركين على الانخراط في مسار عملية التخطيط الحكومي التدريجية.  إلى أي مدى تشجع تلك الآليات على المشاركة الفاعلة الداخلية التي تتفوق على تلك المشاورات السطحية؟
5	الشمولية	منتخبة	شاملة	الشمولية: منتخبة أم شمولية؟  تعتبر الشمولية هي الغاية من آليات المساءلة المجتمعية لإشراك أطراف أوسع من مجرد مجموعة صغيرة من المنظمات غير الحكومية المترزمة، بحيث تشمل مهنيين من الطبقة المتوسطة وسياسيين من أحزاب الوسط.  إلى أي مدى يتعين أن تعزز تلك الآليات مشاركة المجموعات الأقل تأثيراً أو المجموعات متعددة الاهتمامات وأصحاب وجهات النظر والمعتقدات المختلفة؟
6	الدوائر الحكومية	التنفيذية	القضائية التشريعية	الدوائر الحكومية: تنفيذية، قضائية أم تشريعية؟  غالباً ما تتجه آليات المساءلة نحو القطاع التنفيذي بالحكومة. ومع أن إصلاح ذلك القطاع يعتبر من أهم التحديات، إلا أن القطاعات التشريعية والقضائية لا تقل عنه أهمية.  يصعب التغلغل في القطاع القضائي، بينما القطاع التشريعي يُنظر إليه في الغالب على أنه منجم ذهب غير مستخدم في عملية الإصلاح السابقة للمساءلة.

” إن فهم هذه الأبعاد من المساءلة المجتمعية يمنحنا إدراكاً أكثر لكيفية ملاءمة تلك المفاهيم والآليات المحددة لدولة بعينها أو محتوى سياسي معين. وعلى الرغم من ذلك، سنحتاج إلى تدبير بعض المناهج التشخيصية الإضافية لمعرفة ما إذا كانت مناهج المساءلة المجتمعية قابلة للتنفيذ بالفعل ضمن سياق معلوم، وإذا كان الأمر كذلك، قد نتساءل حينها ما هو أكثر هذه المناهج من حيث احتمالية النجاح ”

**ما هي العناصر الأساسية لتصميم التدخلات المجتمعية؟**

## 8.2 أسس ومبادئ تصميم التدخلات المجتمعية

### فهم السياق العام والبيئة المحلية:

إن النجاح النهائي لمبادرات المساءلة المجتمعية يتوقف على فهم السياق الذي تستخدم فيه هذه الأدوات، والمبادئ والقيم التي تحكم استخدامها، من يشارك فيها؟ وكيف؟

لذلك، فإن المساءلة المجتمعية ليست مجرد استحداث أدوات وآليات، وتطبيق معارف ومهارات، بل هي عبارة عن عملية تغييرات على الأفكار والقناعات والتوجهات وبناء العلاقات وتطوير الموارد والقدرات أيضا.

### معرفة المؤثرين والمتأثرين/تحليل أصحاب المصلحة:

تدخلات المساءلة الناجحة تمنح اهتماما خاصا برسم خارطة لجميع الأطراف الفاعلة /أصحاب المصلحة التي قد تؤثر أو تتأثر بالمشكلة أو بالتدخلات المقترحة، بما في ذلك أهداف المبادرة.

يسمح تحليل الأطراف والجهات ذات العلاقة برصد مواقف وتوجهات الأطراف المختلفة خلال المراحل الأولى من تصميم التدخلات، وبناء عليه، يتم وضع خطط وتصورات تتعلق بدور وطبيعة علاقة كل طرف بمشروع المبادرة.

### تطوير نظرية واضحة للتغيير:

استخدام نتائج تحليل السياق يعمل على توجيه نظريات التغيير وخطط وبرامج عمل المبادرة، بما في ذلك تحديد أنسب مزيج من الأدوات والأساليب والقنوات وشبكات العلاقات وفرص الشراكات التي يمكن أن تؤدي معا إلى التغييرات المرجوة. ويتم استعراض نظريات التغيير وخطط العمل في جميع مراحل التنفيذ، بمشاركة أكبر عدد ممكن من أصحاب المصلحة، ومواءمتها وتطويرها أو تعديلها عند الحاجة. تستخدم نظرية التغيير أيضا لرصد نتائج البرنامج والتوصل إلى استنتاجات حول الأثر الذي حققه.

## تأسيس الشراكات والتحالفات:

إن بناء علاقات شراكة وتعاون فيما بين المؤسسات الرسمية ومؤسسات القطاع الخاص ومنظمات ومبادرات المجتمع المدني، وتعزيز المشاركة البناءة للدولة والمواطنين، تعد عنصرا مهما لنجاح مبادرات المساءلة.

ومع ذلك لا يمكن النظر إلى وجود هذا النوع من علاقات التحالف مع الجهات الرسمية ومنظمات ومبادرات المجتمع كبديل لدور المواطنين، فدورهم شرط أساسي لنجاح جهود الدولة والمجتمع والتأثير في بيئة المجتمع.

## حساب المخاطر وتكلفة الفرص الضائعة إلى جانب الفوائد المعتبرة:

يجب أن يترافق التفكير في الفوائد والعائد المتوقع من تدخلات المبادرات خلال مراحل تصميم التدخل أو أنشطة مشروع المبادرة مع حسابات أخرى عقلانية ومنطقية، تأخذ بعين الاعتبار المخاطر والأعباء التي قد يتكبدها المواطنون في حالة فشل المبادرة.

يتضمن ذلك الآثار والنتائج المترتبة على الأخطاء الشائعة التي يمكن أن يقع فيها القائمون على تصميم المبادرة، ومنها على سبيل المثال: وضع مطالب أو توقعات لا تستطيع الدولة أو لا ترغب في الاستجابة لها، والمغامرة باستبدال آليات وأدوات مساءلة قائمة، بأدوات أخرى أقل شرعية واستدامة، أو الاعتماد على تطبيق أفكار وأدوات مستوحاة من تجارب أخرى قبل التأكد من ملاءمتها مع السياق والغرض الذي يتم تطبيقها فيه.

إن تفادي الوقوع في هذه الأخطاء عامل مهم جدا لنجاح مبادرات المساءلة، والتعامل مع الفرص والمخاطر المحتملة بشكل عقلاني يحد من احتمالات ظهور ردود فعل عكسية ذات آثار سلبية. بما في ذلك مخاطر الاستيلاء والسيطرة على النخب، والأخطر من ذلك صدور الأعمال والتصرفات الانتقامية ضد المواطنين، والتي يمكن أن تؤدي إلى تفاقم أوضاعهم بدلا من تحسينها.

تسمح هذه العوامل بـ تصميم آليات وأدوات مساءلة مناسبة يمكن استخدامها في بناء الإطار المنطقي للتدخل (برامج عمل المبادرة). وسيتم تناولها بشكل مفصل لاحقا في هذا الدليل.

### 8.3 خطوات تصميم التدخلات المجتمعية



تمر عملية تصميم التدخل بعدة خطوات قد تختلف من حيث الأسلوب والمتطلبات بحسب نطاق التدخل وموضوعه ومدته الزمنية، ونوع القضية أو المسألة التي ترغب في العمل على معالجتها. بالنسبة للقضايا والمسائل الأقل تعقيدا يمكن أن يتم تصميم تدخل بسيط في شكل تنظيم نشاط أو فعالية، حملة توعية أو مناصرة، أو عبر التخطيط لتنفيذه وفق منهجيات بسيطة (انظر: تصميم الإطار المنطقي للمشروع). أو تطبيق مقاربات قائمة على مبدأ التعاون وتكامل الجهود (انظر: التخطيط التشاركي، تطوير نظرية التغيير)، خاصة حينما يتطلب الأمر تنفيذ تدخلات واسعة النطاق أو السعي لإحداث تغييرات على المدى الطويل بمشاركة العديد من الأطراف والجهات الفاعلة، للاستفادة من تكامل جهودها ضمن برنامج عمل مشترك قائم على فرضيات وأهداف محددة لمسار التغيير، لإحداث التغييرات المطلوبة على عدة مستويات. بغض النظر عن المنهجيات التي قد ترغب في الاعتماد عليها، فإن تصميم التدخلات عادة يشمل خمس مراحل أو خطوات أساسية:

#### الخطوة 1: تحديد أبرز القضايا التي تواجه المجتمع وأفراده (المشكلة)

يبدأ تحديد المشكلة باختيار قضية تمثل مشكلة بالنسبة للمجتمع، وفهمها بشكل عام والتركيز على دراسة أبعادها وأسبابها وتقييم نطاق الاهتمام بها في أوساط المجتمع، قبل الشروع باستكشاف أفضل الطرق لمعالجتها وفق المعطيات الموجودة. ويمكنك استخدام أحد الأساليب التالية للقيام بتحديد المشكلة:

#### الأسلوب المعمق:

يتم تحديد المشكلات وفق هذا الأسلوب عبر جمع المعلومات من الأشخاص المؤثرين والمتأثرين داخل المجتمع المستهدف (انظر: تحليل المشكلات المجتمعية). ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على بناء فهم أفضل للمشاكل والتحصير لمعالجتها بشكل مدروس ودقيق، من خلال جمع المعلومات وإشراك أكبر قدر من المعنيين في تحديد احتياجات سكان المنطقة والفئات المجتمعية المستهدفة الأولى بالرعاية والاهتمام. (انظر: تقييم الاحتياجات المجتمعية).

## الأسلوب المبسط:

يتم تحديد المشكلة بشكل بسيط ومباشر بإجراء عصف ذهني من أجل اختيار القضية/المشكلة التي يرغب فريقك بالعمل على معالجتها، والتي قد تكون أحياناً مشكلة مألوفة وواضحة للجميع. يمكن أن يتضمن الأسلوب المبسط استشارة المتخصصين في مجال ما لكسب الوقت.

يتميز هذا الأسلوب بملاءمته للعمل ضمن إطار زمني ضيق وتصميم تدخلات تهدف لمواجهة الظروف في الحالات الطارئة.

لمعرفة الأدوات التي يمكنك الاستفادة منها في تحديد وتحليل المشكلات والبحث عن الحلول المتاحة في مثل هذه الحالات، (انظر: ملحق رقم (12): أداة مسار تصميم التدخلات في الحالات الطارئة).

## الخطوة 2: التحفيز للمشاركة والترويج لجذب الاهتمام

خلال هذه الخطوة يتم تدشين عملية تطوير التدخل بشكل علني بالتحفيز وتنفيذ الأنشطة الترويجية التي تهدف إلى توعية المجتمع بالمشكلة والقضايا والموضوعات المتعلقة بها، حيث يساعد نشر الوعي بها في جذب اهتمام المتأثرين وتشجيع الأطراف والجهات المعنية على التفاعل مع المبادرة بشكل أفضل والمشاركة في الأنشطة والخطوات اللاحقة.

يتطلب اجتياز هذه الخطوة بنجاح، وضع خطة للتواصل مع الأطراف المعنية (انظر: تخطيط الاتصالات في المشروع).

ولهذا يتم تشكيل فريق عمل للمهام الاجتماعية/العلاقات مع المجتمع، واختيارهم من بين أعضاء فريق عمل المبادرة أو من متطوعين للقيام بذلك، أو من الذين وقع عليهم الاختيار في وقت سابق كمنسقين مع الأطراف والجهات الأخرى. ويقوم فريق المهام الاجتماعية وفريق المبادرة ككل بدور واجهة التواصل والوسيط بين المجتمع وبقية الجهات المعنية خلال المراحل التالية (انظر: تكوين فريق العمل).

## الخطوة 3: إشراك أصحاب المصلحة وإطلاق عملية التخطيط التشاركي

تعمل هذه الخطوة على وضع الأسس التي ستدعم تحقيق المشاركة المجتمعية، عبر خلق فرص وظروف مواتية لمناقشة الاهتمامات الرئيسية لسكان المجتمع، وإشراك المعنيين بتقييم الوضع الحالي للمشكلة والتعرف على العوامل القابلة للتغيير.

يتطلب إنجاز هذه الخطوة تحديد النماذج والمنهجيات التي سيتم الاعتماد عليها في دعم وتنظيم عملية التخطيط بمشاركة الأطراف والجهات المعنية.



خلال هذه المرحلة يتم الاعتماد على تطبيق أسلوب تشاركي في التخطيط. ويقوم أسلوب التخطيط التشاركي على فكرة إشراك كل شخص معني بالتدخل أثناء عملية التصميم سواء من خلال حضوره شخصيا أو من ينوب عنه أثناء عملية التخطيط للتدخلات المجتمعية.

يشرف فريق العمل التابع للمنظمة/ المبادرة التي ستدير التدخل على تنظيم لقاءات تشاورية أو (ورش عمل تخطيط تشاركي) لمناقشة الجوانب المختلفة المتعلقة بالمشكلات المحددة. ويتم ذلك عادة بمشاركة عدد محدود من الأشخاص (25-5 مشاركا)، توجه إليهم الدعوة للمشاركة خلال المراحل الأولى من عملية تصميم التدخل. يتم تنظيم

هذه الأنشطة بمشاركة المتأثرين (المستفيدين المحتملين من التدخل) وأعضاء وقيادات المجتمع المحلي، وممثلين عن السلطات المحلية، والجهات والهيئات/ المؤسسات الأخرى المعنية. بحيث يتولى ميسر أو فريق من الميسرين مهام تنظيم عملية مناقشة المشكلات، ويمكن أن تتضمن هذه اللقاءات / ورش العمل تحديد الأدوار وتوزيع المهام على المشاركين سواء بشكل فردي أو جماعي.

قد تتمثل المخرجات المتوقعة من تنفيذ هذه اللقاءات في تعريف عام ومحدد للمشكلات والتوافق على ترتيب الأولويات، والحصول على أفكار واستنتاجات تساعد على تقدير الحاجة للتغيير والآليات والأدوات التي يمكن الاعتماد عليها أثناء التدخل.

لمعرف المزيد عن مجالات وتطبيقات التخطيط التشاركي في المبادرات: (انظر: مناهج أدوات تصميم التدخلات المجتمعية- أسلوب التخطيط التشاركي).

## تنبيهات هامة بشأن مشاركة المواطنين في المبادرات<sup>(1)</sup>

أيهما أهم نوعية المشاركين أم عددهم

إن الاعتماد على مشاركة المواطنين من أجل الحصول على نتائج جيدة يتطلب الموازنة بين (نوعية وعدد المشاركين) بما ينسجم مع

طبيعة المشاركة ومتطلباتها . وينصح بالتركيز على نوعيه المشاركين وقدراتهم حينما تتطلب المشاركة توفر قدرات ومهارات لا يمتلكها جميع المواطنين بالضرورة، أو عند المشاركة في أنشطة ومهام يصعب تنفيذها مع وجود عدد كبير من المشاركين. مقابل ذلك، قد يكون وجود عدد كبير من الناس مهم وضروري لكسب اهتمام وعناية موظفي المرافق الخدمية والجهات الحكومية، حيث يسمح بالضغط على أصحاب القرار من أجل وضع مطالب المجتمع على رأس قائمة الأولويات، وتخصيص الوقت والموارد اللازمة لمعالجة المشكلات وتلبية احتياجات المواطنين.

### لا مبالاة أم خوف من الحكومة؟ أم نقص في الوعي؟

تشير الدروس المستخلصة من التجارب الدولية في جنوب شرق آسيا، إلى أن اهتمام المواطنين بما تقوم به الحكومة في الأنظمة الديمقراطية العريقة محدود. فمن النادر أن يرغب المواطن في الخوض بمسائل تتعلق بأعمال الإدارة العامة أو الجهات الحكومية، ويربط هذا التوجه بتركيز المواطنين على اهتماماتهم الخاصة، بالإضافة إلى نجاح إدارة تلك الدول في توفير خدمات جيدة وتطبيق أنظمة وسياسات مناسبة وفعالة.

بالمقابل يمكن أن تكون لا مبالاة المواطنين بما تقوم به الجهات الرسمية في الديمقراطيات الناشئة ناتج عن عدة عوامل، من بينها الخوف من مواجهة العواقب أو حتى بسبب نقص الوعي وانتشار بعض الأفكار والتصورات الخاطئة عن دور الدولة ومصدر سلطاتها، خاصة في أوساط المجتمعات التي نشأت على فكرة السلطة الأبوية المطلقة للدولة وممثلها، والتي قد يتعقد البعض بأنهم على دراية كاملة بما هو الأفضل للدولة وللمواطنين، وبالتالي لا حاجة لسماع صوت الناس.

### مبالغة في التوقعات أم نقص في الكفاءة؟

عادة ما يتم النظر إلى التوقعات المبالغ فيها (الطموحة) بأنها أمر غير عقلاني أو مستحيل، غير أن نجاحها ممكن إذا ما توافرت الكفاءة اللازمة (بمعنى امتلاك الدافع للعمل بشكل تشاركي والقدرة على حشد وتوجيه الموارد والخبرات بشكل جيد).

ومن الأمثلة على هذا النوع من التجارب قصة روكساس، وهي بلدية في مقاطعة بالأوان في الفلبين، حيث عمل عمدة البلدية على إشراك مواطنيه في تخطيط التنمية المحلية باعتبارها استراتيجية لكسب الأصوات في الانتخابات القادمة. لاحقا أسفرت عملية التخطيط التشاركي عن قائمة من المشاريع ذات الأولوية ولكنها مكلفة للغاية لاعتمادها على تمويل ذاتي من البلدية لفترة عشر سنوات، ومن أجل الوفاء بوعوده لجأ رئيس البلدية إلى التمويل المشترك والإنتاج المشترك وتنظيم عمليات جمع الأموال وتبرعات السكان المحليين

واستخدمها في عملية التفاوض مع الحكومة للحصول على بقية الموارد المطلوبة لتنفيذ مشاريع الخطة المجتمعية الطموحة. وبالرغم من أن الهدف الذي قامت عليه فكرة إشراك الناس في التخطيط وإعداد موازنات المشاريع انحصر في كسب تأييد الناخبين، إلا أن إشراك المجتمع في المراحل الأولى من التخطيط ساعد كثيرا في التغلب على معضلة شح الموارد، كما أن مشاركة المواطنين سمحت لهم بالتعرف على الإجراءات البيروقراطية ومعرفة ما هو ممكن أو غير ممكن بالنظر إلى الوضع وقدرات الجهات الرسمية.

### شرعية تمثيل مجموعات المواطنين

من المهم اختيار من يمثلون المواطنين في اللجان وفرق العمل المشتركة بعناية، فقد يكون لدى ممثلي الجهات الرسمية تحفظات تجاه مشاركة بعض الأشخاص لأسباب سياسية أو أسباب أخرى ذات أهمية. يمكن أيضا أن تتعرض الأنشطة وعمليات التخطيط والرقابة التشاركية للتشوية والتخريب قصد المساومات والضغط على الجهات الحكومية من قبل أطراف أخرى بما فيها منظمات أو أشخاص يدعون بأنهم حريصون على الفقراء والضعفاء والمساكين، بينما يحاولون استغلال الناس من أجل مآرب وأغراض لا تمس بصله لمشاغل واحتياجات المواطنين. ولهذا يجب التنبيه إلى سلامة وصحة تمثيل المواطنين عبر اختيار من هم جديرين بالثقة وحريصين على مصلحة المواطنين.

### الخطوة 4: تقييم الوضع الراهن (تحليل المشكلات وترتيب الأولويات والتحقق منها)

تستند هذه الخطوة إلى مخرجات عمليات التحليل وتقييم الاحتياجات المجتمعية. (أنظر: تحليل المشكلات المجتمعية، تقييم الاحتياجات والموارد المجتمعية).

### الخطوة 5: بحث المداخل والخيارات المتاحة وتطوير نموذج التغيير "نظرية التغيير".

خلال هذه المرحلة يتم التفكير والبحث عن الطرق التي يمكن أن تسمح بالانتقال من الوضع القائم (غير المرغوب) إلى الوضع (الطبيعي/ الصحيح) المنشود. يعتمد العاملون في خدمة المجتمع خيارات عدة عند البحث عن حلول ومعالجات للمشكلات بما في ذلك:

1- التفكير في الحلول الممكنة في إطار مجموعة (العصف الذهني).

2- استخدام نموذج المشكلات والحلول.

3- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين في المجالات ذات الصلة بموضوع الاهتمام والمشكلة المستهدفة بالحل.

4- الاستفادة من نماذج وتجارب المبادرات السابقة (مع التأكد من مدى ملاءمة الطرق والأساليب للسياق).

تساعد هذه الخطوة في تقدير الحاجة للتغيير، وتحديد أهداف ومسارات ومحاور معينة للتغيير، من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

ما الذي يجب أن يتغير بالنظر على الوضع الراهن (غير المرغوب)؟

الوضع القائم (غير المرغوب) ما هو السلوك الذي يجب أن يتغير؟	مشكلة مرتبطة بـ	الوضع المنشود (الطبيعي/الصحيح) ما هي التغييرات التي يجب أن تحصل كنتيجة للتدخل؟
ما هي السلوكيات/ الممارسات التي يجب أن تتغير؟ سلوك/ ممارسات مَن يجب أن يتغير؟	السلوكيات والممارسات (الخطرة // الخاطئة)	سلوكيات/ ممارسات يجب أن يتم تشجيعها السلوكيات/ الممارسات التي يجب أن تتوقف
ما لذي يجب أن يتوفر لسد الفجوات؟ من يحتاج؟ ولماذا؟ من يجد صعوبة في الحصول على ماذا؟	فجوات التنمية (احتياجات//خدمات)	فجوات/ مشكلات تنموية يجب التركيز عليها خدمات يجب توفيرها/تعزير وصول الناس إليها فئات يتطلب تلبية احتياجاتها إلى اهتماما خاصا
ما هي القوانين والسياسات / الهياكل والإجراءات التي يمثل وجودها/ عدم وجودها مشكلة؟	الأطر التنظيمية والمؤسسية (قوانين، سياسات، هياكل، إجراءات)	ما القوانين والسياسات / الهياكل والإجراءات التي ينبغي التركيز على تعديلها وتطويرها؟

يمكن الاستعانة بالمجتمع المحلي في استكشاف المداخل وفرص التغيير والخيارات المتاحة، وذلك أثناء تنفيذ أنشطة جمع البيانات والمعلومات (انظر: تقييم الاحتياجات والموارد المجتمعية). وتعد هذه الطريقة من أفضل الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في التعرف على الخيارات والبدائل المتاحة. من جانب آخر، يسمح تطبيق أسلوب التخطيط التشاركي بفحص مدى ملاءمة الأفكار والمقترحات المختلفة التي يمكنك استخدامها في تكوين ما يعرف بـ «مصفوفة الأولويات المتعلقة بمعالجة المشكلات».



أداة رقم (13): مصفوفة المشكلات وبحث الحلول الممكنة	
	مجال التطبيق
	تعريف المشكلة
	الغاية المرجوة من التغيير
تلميح: ما هي المعطيات التي يمكن الانطلاق منها لتصميم الحلول الممكنة؟	صياغة الفرضية باستخدام نموذج مصفوفة المشكلة/ والحلول
مخطط الحلول	
النشاط	السبب الجذري
النشاط الأول:	بيان الوضع الإيجابي المرغوب
النشاط الثاني:	الحل الأول:
النشاط الأول	الحل الثاني:
النشاط الثاني	السبب الثاني:

### منهجية تطوير نظرية التغيير

يمكن إحداث تغييرات إيجابية على سلوك الأشخاص والمنظمات عبر وضع خطة عمل أو استراتيجية قد يستغرق تنفيذها فترة أطول مقارنة بالمبادرات والمشاريع قصيرة الأجل (أقل من سنة). حينئذ يمكنك تصميم المبادرة في شكل برنامج عمل وفق "منهجية تطوير نظرية التغيير".

يتطلب تصميم نظرية تغيير جيدة إشراك أكبر عدد ممكن من المعنيين وأصحاب المصلحة من أجل اختيار المزيغ الأمثل من الأساليب

والأدوات التي تعمل على تسهيل الانتقال بين نقطتين (الأولى تمثل نقطة البداية: وهي تعريف المشكلة بدقة) و(الثانية نقطة الوصول: أي الوضع المرغوب والنتائج والأثار التي تتطلع للوصول إليها). لأن تطوير نظرية التغيير يقوم على فكرة وضع فرضيات لما يجب أن يكون، وكيف سيتم الوصول الى الهدف، انطلاقاً من فهم المشكلة والسياق العام وتوجهات ومواقف الفاعلين المؤثرين ومدى استعدادهم للمساهمة في معالجة المشكلة.

تستخدم نتائج تحليل المشكلة وفهم السياق لتوجيه مسار التغيير عبر وضع تصور عقلائي ومنطقي لكيفية توظيف علاقات الشراكة وقنوات التواصل من أجل إحداث التغيير المنشود. ونظرية التغيير أساس يمكن الرجوع إليه لاحقاً لقياس مدى فعالية وصحة الفرضيات التي بني عليها نموذج التغيير.

### مثال:

لو افترضنا أن المشكلة تكمن في معاناة غالبية سكان المنطقة من انتشار الفقر وعدم توفر فرص عمل بطريقة تحد من قدرتهم على تأمين احتياجاتهم الضرورية، فيمكن أن تأتي صياغة نظرية التغيير كما يلي:

إن خلق فرص لتنمية مهارات العمل ودعم الأنشطة المدرة للدخل والمشاريع الصغيرة التي تدعمها سياسات عامة إلى جانب مساهمات المنظمات والقطاع الخاص، من شأنها مساعدة العديد من أبناء المنطقة على بدء مشاريعهم الخاصة الصغيرة، التي ستمكن العديد من العاطلين عن العمل من تأمين مصدر دخل، أو مشاريع صغيرة يمكنهم الاستعانة بعائدتها البسيطة في توفير احتياجات الأسرة الأساسية كالغذاء والدواء، بطريقة ستعمل على تخفيف التأثيرات المدمرة لانتشار الفقر في أوساط المجتمع.

لمعرفة المزيد عن الممارسات العملية لفكر «نظرية التغيير» (انظر: هيوفس مريان أن: دليل هيوفس لنظرية التغيير – الممارسات العملية لفكر نظرية التغيير – [www.hivos.org](http://www.hivos.org)).

### أداة رقم (14): تحديد مداخل ومسارات التغيير

	مجال التطبيق
	تعريف المشكلة
	الغاية المرجوة من التغيير



<p>● قم بتحديد مجالات العمل الممكنة (يمكنك الاستعانة بأدلة مجالات العمل ونظريات تصميم الأعمال عند توفرها أو الاستعانة بتجارب عمك السابقة)</p> <p>● مقياس نقاط القوة والضعف: إذا كان معيار التحليل متوفر ويمثل نقط قوة يتم اختيار ( 1 )، واختيار ( 0 ) إذا كان يمثل نقطة ضعف.</p> <p>● نتيجة التقييم: يتم جمع النتائج لمعرفة مجالات العمل الممكنة التي تتناسب مع قدرات المنظمة وخططها الاستراتيجية. إذا كان مجموع نتيجة التقييم (أكثر من 4 فيعتبر مجال العمل خيارا استراتيجيا، وإذا كان 4 أو أقل فلا ينصح به. أفضل الخيارات الممكنة هي التي تحصل على نتيجة 5 وأكثر)</p>							<p>توضيحات حول طريقة استخدام الأداة</p>	
منسجم مع رؤية ورسالة وسياسات المبادرة/ المنظمة وخططها	توفر خبرة عمل سابقة في المجال	توفر المهارات والموارد البشرية	توفر التمويل/ الموارد الأخرى	المخاطر معقولة / مقبولة	توفر الفرص	تحديات يمكن تجاوزها	نتيجة التقييم	

#### 8.4 بعض المقاربات المستخدمة في تصميم تدخلات المجتمع

تستخدم العديد من المناهج والمقاربات لوضع المسألة في سياق معين أثناء عملية تصميم تدخلات المسألة وبرامج عمل المبادرات. فيما يلي بعض الأمثلة على أهم المقاربات والمناهج التي تعتمد عليها المبادرات أثناء تصميم وتنفيذ تدخلات المشاركة والمسألة المجتمعية.

## المقاربة التشاركية: أسلوب التخطيط التشاركي

يقوم أسلوب التخطيط التشاركي على فكرة إشراك كل شخص معني بالتدخل أثناء عملية التصميم، سواء من خلال حضوره شخصياً أو من ينوب عنه، أثناء عملية التخطيط للتدخلات المجتمعية.

تعرف المقاربة التشاركية بأنها: منهجية يُؤخَذ فيها برأي كل شخص معني بالتدخل، سواء شخصياً أو بالتمثيل عبر اختيار ممثلين له. وينبغي أن يُدعى إلى التخطيط كل من موظفي المنظمة/ المبادرة التي ستدير التدخل، وأعضاء من الفئة المستهدفة، والمسؤولون في المجتمع المحلي، والمواطنون المهتمون، وأفراد من الجهات والمؤسسات الأخرى المعنية. (يشار إليها أيضاً في بعض الأدبيات بالمنهجية التشاركية في التخطيط).

### الشروط ومجالات التطبيق:

يجب أن تحظى مشاركة كل شخص بالترحيب والاحترام، ولا ينبغي أن تهيمن آراء أو وجهات نظر فرد أو مجموعة بشكل منفرد على مجريات سير عملية التخطيط للتدخلات. ومن الأمثلة الشائعة لتطبيقات منهجية التخطيط التشاركي:

- 1- برامج البحث والرصد المشتركة: والتي يتم تطويرها من أجل تقييم وتحسين مستوى الخدمات. وتركز على وضع آليات وأدوات تستخدم في جمع وتحليل ومشاركة البيانات الخاصة بعملية الرصد والتقييم.
- 2- تنمية المهارات وبناء القدرات: الاعتماد على المنهج التشاركي يتطلب تنفيذ أنشطة وبرامج تدريبية لزيادة الوعي وتنمية المهارات وبناء قدرات الأطراف المعنية بالمشاركة في عملية تصميم التدخلات منذ مراحلها المبكرة. ويساعد دمج أنشطة التدريب والتأهيل كمكونات في تصميم التدخلات على دعم استعداد المشاركين للقيام بدورهم أثناء عمليات تصميم وتنفيذ التدخلات وتقييم نتائجها وقياس أثرها في المجتمع. يتوقف نجاح المبادرات المجتمعية في كثير من الأوقات على مستوى قدرات الأطراف المعنية ومدى استعدادها للتفاعل بشكل إيجابي وفعال مع أنشطة المبادرة والقيام بدورها على النحو المتوقع من أجل تحقيق متطلبات إنجاح التدخلات وتحقيق أهداف البرامج ومشاريع المبادرات.
- 3- التركيز على قطاعات أو خدمات محددة: يضمن التركيز على "قطاعات خدمات محددة" مثل الصحة، التعليم أو الطرق أثناء تطوير التدخلات، فعالية تنموية أكثر، من خلال تصميم تدخلات متكاملة ومنسقة بشكل أفضل، تركز على قطاعات معينة يتم التوافق علي التعامل معها كأولوية استناداً إلى نتائج النقاشات وعمليات التخطيط التشاركي. حيث يساعد تطبيق

النهج التشاركي على تحويل الأولويات الخاصة بمعالجة المشكلات المرتبطة بمجالات أو خدمات معينة إلى خطط وبرامج عمل مشتركة، بطريقة تحد من تشتت الجهود والموارد وتوجيهها بشكل مركز من أجل إحداث تغييرات إيجابية ملموسة على بيئة المجتمع، وهو ما يتطلب وجود تنسيق وتكامل جهود جميع الفاعلين على المستوى المحلي.

## المقاربة التشخيصية لممارسات المساءلة المجتمعية

تركز المقاربة التشخيصية على تشخيص وضع معين وتحديد الفجوة الموجودة ومتطلبات معالجتها.

تستخدم الأسئلة التشخيصية على سبيل المثال كأداة لتحديد واقع ممارسات المساءلة

في الهيئات أو الجهات الخاضعة للمساءلة. فيما يلي بعض نماذج الأسئلة

التي يمكن استخدامها في عملية التشخيص:

- إلى أي مدى تتضح أهمية الحوافز المبنية على العقوبات والمكافآت للمسؤولين في الجهات الخاضعة للمساءلة؟
- ما مدى مطابقة عملية اتباع القواعد أو المعايير القائمة على الأداء بالنسبة لتقييم المسؤولين في الجهات الخاضعة للمساءلة؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين المجتمع المدني والدولة؟
- إلى أي مدى يتفاعل المعنيون بالقضايا المجتمعية مع الدولة؟ وهل الجهات الخاضعة للمساءلة تمنحهم الفرصة بصفة عامة أم تمنعهم؟
- ما هي طبيعة المشاركة المجتمعية؟ وهل هي قائمة على قاعدة شعبية أم مقتصرة على مجموعات أو مؤسسات منتقاة؟
- ما هي أوجه الشبه بين الدوائر التنفيذية والتشريعية والقضائية في ضوء المساءلة والانفتاح؟
- ما هي المطالب والممارسات الموجودة مسبقاً، والتي تدعم المساءلة المجتمعية؟
- ما هي المجموعات والائتلافات التي يمكن حشدتها لدعم المساءلة المجتمعية؟

تطبيق المقاربة التشخيصية يتطلب استخدام معايير وأدوات مناسبة (انظر: منظومة المساءلة في المؤسسات والمنظمات – أداة قياس كفاءة منظومة المساءلة في المؤسسة)

## تحديد مجال تركيز التدخلات

تتمثل فكرة هذه المقاربة في التركيز على مجالات ومواضيع معينة حسب الاحتياج، ويمكن أن تكون مفيدة للمبادرات التي ترغب في التخصص بمجالات معينة دون غيرها.

قد يشمل نطاق تدخلات المساءلة المجتمعية مواضيع أخرى ومجالات متنوعة أخرى إلى جانب المساءلة، كالتنمية مثلاً. حيث يتم التركيز على محاور يتم تحديدها بحسب الأهمية أثناء مرحلة تصميم برامج عمل المبادرة.

فيما يلي بعض الأمثلة على تطبيقات مجالات تركيز عمل المبادرات:

- أطر وأدوات بناء الثقة وتعزيز الشفافية والمساءلة: وجود قوانين وتشريعات وهيئات حكومية مسؤولة عن ضمان حق المواطنين في المشاركة والحصول على المعلومات.

- بناء الشراكة والمسؤولية المتبادلة لتحسين المشاركة والشفافية وتبادل المعلومات: يوفر تنظيم اللقاءات الدورية وجلسات الحوار فرصاً جيدة لتبادل الأفكار ووجهات النظر حول قضايا وألويات التنمية، بمشاركة الجهات الرسمية وممثلي المجتمع. حيث يتم تحديد أوجه التكامل والتداخل بين أدوار واهتمامات هذه المجموعات من أصحاب المصلحة، وتحديد نقاط الالتقاء وفرص التعاون، والتعرف على نقاط الضعف الكامنة من حيث المشاركة والمساءلة في القضايا أو القطاعات المستهدفة بحيث يمكن معالجتها بطريقة هادفة وبناءة بمشاركة منظمات المجتمع المدني.

- تعزيز التواصل يمكن أن يسفر عنه تأسيس شراكة في العديد من المجالات، ويتطلب التنسيق الجيد التأكد من استمرار تدفق البيانات والمعلومات بشكل كافٍ ومنظم، للاستفادة منها في بناء فهم مشترك للمعطيات والمتغيرات داخل المجتمع، واستخدامها لتنمية المعرفة والتعلم من التجارب السابقة أثناء تصميم المبادرات الجديدة.

- بناء قدرات منظمات ومبادرات المجتمع المدني للقيام بدورها: يجب أن تتمتع المبادرات والمنظمات المدنية بالقدرات والمهارات اللازمة للمساهمة في تعزيز المشاركة المجتمعية وعمليات المساءلة، بما في ذلك القدرات الفنية المرتبطة بفهم وتحليل واستخدام

المعلومات، والقدرة على إضفاء الشرعية على وجودها ومواقفها وتدخلاتها.

● أنظمة الحوافز والجزاءات المطبقة على العاملين في المؤسسات العامة بهدف تعزيز الاستجابة: إن استجابة مزودي الخدمة للمطالب وامتثال العاملين في الجهات الحكومية لمتطلبات الاستجابة والمساءلة تتطلب وجود حوافز مناسبة، إما في شكل قواعد "صارمة / رسمية" مثل التشريعات والتدابير الإدارية، أو عبر حوافز وأدوات "ناعمة / غير رسمية"، عبر الاهتمام بتعزيز القيم والأعراف الاجتماعية الأخرى.

● بناء قدرات المواطنين ودعم استعدادهم للمشاركة: توعية المجتمع وحشد الموارد المجتمعية وتشجيع المواطنين على المشاركة أمر ضروري للقيام بالمساءلة، يمكن أن يتم دعم إعداد المواطنين عبر أنشطة وحملات التوعية وبرامج التدريب، وإشراكهم منذ المراحل الأولى من تصميم التدخلات أو أثناء عمليات المساءلة التي يشرف على تنفيذها الفاعلون، بمن فيهم الجهات الرسمية التابعة للدولة ومنظمات ومبادرات المجتمع المدني، أو عبر مشاركة الأفراد في اللقاءات والتجمعات والاحتجاجات، وحملات جمع التبرعات وتقديم المساعدات. ويتوقف استعداد ومشاركة المواطنين بشكل أساسي على مستوى الوعي والثقافة السائدة في المجتمع.

● التأثير على أنماط العلاقات بين أصحاب السلطة والمواطنين: يقصد بالعلاقات هنا جميع صور ومستويات التفاعلات التي يمكن أن تحدث بين أصحاب السلطة والمواطنين، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، بما فيها جميع الأنشطة التي تؤدي إلى هذه التفاعلات وما ينتج عنها من تغيير على مستوى الثقة.

● تطوير السياسات: تصميم وإطلاق مجموعة من السياسات العامة وتدعيمها بأدوات لتعزيز الاستجابة، مثل برامج تعزيز الأمن والحماية المجتمعية.

● تصميم أنظمة وأدوات الرقابة على إدارة الموارد وتقييم المشاريع والخدمات العامة: يمكن أن تركز تدخلات المبادرات على وضع أنظمة وآليات عمل تمكن مبادرات/منظمات المجتمع المدني من القيام بدورها بشكل فعال ونشط، على مستوى إعداد الخطط والبرامج والميزانيات، والمشاركة في إدارة الموارد والرقابة على النفقات العامة وتقييم المشاريع ومستوى أداء المؤسسات ومرافق الخدمات العامة.

● معرفة المزيد عن تطبيقات المساءلة المجتمعية (انظر: التجارب الدولية في مجال المساءلة المجتمعية)

## وضع المساءلة في سياق منظومة القيم والثقافة المجتمعية (مبادئ العمل في برامج المساءلة المجتمعية)

إن نجاح المبادرات وتمكنها من بناء علاقات جيدة مع المجتمع والجهات الحكومية، يتطلب التحلي بالمصداقية والعمل بطريقة احترافية، تأخذ بعين الاعتبار الجوانب القانونية، وتعكس احترام المبادرين للقيم الاجتماعية. وذلك عبر الالتزام بمجموعة من الأسس والمبادئ الأخلاقية، أبرزها:

- تطبيق مبدأ «لا ضرر ولا ضرار».
- التعامل مع جميع الناس باحترام وعدم التمييز بينهم.
- مراعاة قدرات المشاركين ودورهم في معالجة المشكلات وتلبية الاحتياجات.
- احترام جميع حقوق الإنسان، وأولها الحقوق المدنية والقانونية.
- عمل ما هو أفضل بالنسبة للجميع.
- عدم استغلال موقعك الوظيفي.

إن التقيد بهذه الأخلاقيات يعد مسؤولية عامة مشتركة تتحملها جميع الأطراف المعنية بالتدخل كل حسب دوره، بمن فيهم الشركاء والممولون/ الجهات المانحة، والموظفون وأعضاء فريق العمل، والأفراد المستفيدون من التدخل والمجتمع المستهدف بشكل عام.

يعد التقيد بهذه الأخلاقيات من عوامل النجاح الضرورية لتصميم وتنفيذ مبادرات المساءلة المجتمعية، إذ تؤكد تجربة المبادرات المحلية على أن التمسك بالمبادئ الأخلاقية يعد من أهم أسباب نجاح المبادرات وشرط أساسي لكسب ثقة المجتمع والجهات الحكومية بما فيها السلطات المحلية. (انظر: الدروس المستفادة من تجربة المبادرات المحلية)

الجدول التالي يستعرض بعض الأمثلة على القضايا الأخلاقية التي يجب مراعاتها أثناء تصميم برامج تدخلات المساءلة المجتمعية:

المجال/الموضوع	ما يجب مراعاته
الخصوصية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن أن تكون سجلات البيانات الشخصية الخاصة بالمشاركين سرية ولا يجوز مشاركتها دون الحصول على إذن مسبق منهم.</li> <li>• يمكن تبادل المعلومات بين الموظفين لغرض إنجاز الاعمال والمهام والاستشارة.</li> <li>• يمكن مشاركة المعلومات مع البرامج الأخرى التي يشارك فيها المشارك.</li> <li>• يمكن تقديم المعلومات إلى مصادر التمويل (الجهات المانحة) كتوثيق للخدمات المقدمة.</li> <li>• أحيانا قد تكون المعلومات غير سرية وقابلة للمشاركة دون قيود تذكر.</li> </ul>
الموافقة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموافقة على مشاركة البيانات الشخصية أو المعلومات.</li> <li>• الموافقة المسبقة على تلقي الخدمات أو العلاج أو المساهمة في البحوث وأنشطة جمع البيانات.</li> <li>• الموافقة على شروط / سياسة المشاركة في البرامج أو المشاريع.</li> <li>• قد يتطلب تنفيذ بعض التدخلات الحصول على موافقة مسبقة من المجتمع أو الجهات الرسمية.</li> </ul>
الشفافية/ الإفصاح	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإفصاح للمشاركين عن شروط البرنامج الذي يشاركون فيه.</li> <li>• الإفصاح عن معلومات المشاركين لأفراد أو جهات أخرى، إلخ.</li> <li>• الإفصاح عن وجود أي تضارب في المصالح.</li> </ul>
الكفاءة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها إذا ما توفرت ظروف معقولة</li> </ul>
تضارب المصالح	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الكشف عن وجود تضارب في المصالح لكل من يجب أن يعلم بوجوده.</li> <li>• معالجة الموقف وإنهاء الخلاف.</li> </ul>
مكافحة الجريمة والممارسات غير الأخلاقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الغش، الاستغلال، الفساد، التمييز العنصري، الجرائم بجميع أنواعها، والأفعال المخلة بالآداب العامة.</li> </ul>

إذن..

أنتم الآن متحمسون، ومستعدون للانطلاق وفريقكم حاضر لتوليّ المسألة. هل تريدون معرفة كيف يمكنكم تصميم تدخل يؤدي فعلاً إلى تحسين ظروف ومعالجة مشكلات أو تلبية احتياجات سكان المنطقة؟

### 8.5 بناء الإطار المنطقي (خط وبرنامج عمل المبادرة)

الإطار المنطقي هو نموذج وضعته الوكالة الأمريكية للتنمية أو آخر العام 1970، ويستخدم هذا النموذج على نطاق واسع في جميع أنحاء العالم، من قبل الجهات المانحة وشركاء التنمية. يلخص الإطار المنطقي سلسلة نتائج المشروع ويقدم طريقة لقياس التقدم المحرز نحو تحقيق هذه النتائج.

في مشاريع التنمية عادة ما يحتوي الهدف على عدة أهداف فرعية تعمل بشكل تكاملي من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف التنموي. وكل هدف فرعي قد يحتوي على مجموعة من المدخلات والأنشطة والمخرجات والنتائج بالإضافة إلى الأثر النهائي المتوقع على المدى الطويل.

#### أداة رقم (15) – النموذج المنطقي

المخرجات Outputs	الأنشطة Activities	المدخلات Inputs
وهي النتيجة الفورية المترتبة على تنفيذ الأنشطة (مثل: إنتاج نشرة توعية، عدد الأفراد الذين تم تدريبهم، عدد لقاءات التوعية، عدد ما تم توزيعه من مواد تثقيفية ... إلخ.	هي الأعمال أو الخدمات التي يتم القيام بها لتحقيق الهدف مثل عقد ورش العمل، تقديم التدريب، تنفيذ برامج للوصول إلى الفئات المستهدفة. وبصفة عامة، تؤدي الأنشطة إلى تحقيق مخرجات المشروع.	وتشمل على سبيل المثال المرافق والتسهيلات، المستلزمات والإمدادات. وتستخدم المدخلات لتنفيذ الأنشطة التي ينوي القيام بها لتحقيق الهدف.
<b>النتائج Outcomes</b>		
وتتضمن تغييرات في السلوك أو المهارات كنتيجة لمخرجات أنشطة المشروع، وجملة النتائج للأهداف الفرعية تؤدي إلى تحقيق هدف المشروع.		
<b>أثر/تأثيرات المشروع (Impact)</b>		

- التأثيرات: هي التغييرات الكبرى التي تحدث عبر فترة أطول من الزمن، وترجع إلى النتائج النهائية التي حققها مشروع ما أو مجموعة من المشاريع أو البرامج ذات الصلة، والتي تكون أهدافها قد تحققت بنجاح مثال:
- تحسن مستوى المعيشة في منطقة معينة نتيجة لبرامج التنمية المحلية.
- تحسن الحالة الصحية للسكان في منطقة معينة نتيجة البرامج الصحية والرعاية المجتمعية.

يتم تطوير الإطار المنطقي لمشروع التنمية في شكل مصفوفة أو جدول، بحيث يتضمن أربع مكونات رئيسية:

1. التسلسل المنطقي للنتائج
2. المؤشرات
3. مصادر جمع البيانات لكل مؤشر من المؤشرات
4. الافتراضات/ المخاطر

ويرتبط كل مستوى من مستويات التسلسل المنطقي للنتائج بما فوقه وما تحته من خلال علاقة السبب والتأثير.

سلسلة النتائج	المؤشرات	مصادر التحقق البيانات	الافتراضات والمخاطر
الأثر			
النتائج			
المخرجات			
الأنشطة			
المدخلات			

<p>جميع الموارد المخصصة لتنفيذ أنشطة المشروع مثال: المال والوقت الموظفون والمعدات والتجهيزات</p>	<p><b>المدخلات</b> Inputs</p>
<p>الإجراءات والعمليات التي تحول مدخلات المشروع إلى مخرجات المشروع. مثال: الدورات التدريبية، وتيسير اللقاءات، وبرامج بناء القدرات وأنشطة زيادة الوعي، وحملات المناصرة وكسب التأييد، والندوات والاجتماعات.</p>	<p><b>الأنشطة</b> Activities</p>
<p>المنتجات والبضائع والخدمات التي تنتج مباشرة من أنشطة المشروع المباني التي شيدها المشروع، إتمام دورة تدريبية، عقد المؤتمرات</p>	<p><b>المخرجات</b> Outputs</p>
<p>النتائج = الغرض والفائدة المحققة من وجود المشروع التغير في السلوك والممارسات البشرية أو وجود نظم جيدة (مثل: نظم تحسين الرعاية الصحية)، أو سياسات أو خدمات (مثل: مراكز التدريب والتكوين المهني). إصدار سياسات جديدة، زراعة محاصيل جديدة ذات إنتاجية عالية، والامتناع عن الممارسات الضارة. النتيجة يقوم بها المستفيدون من المشروع من تلقاء أنفسهم، وتتأثر بمخرجات المشروع وكذلك بعوامل البيئة الخارجية للمشروع، والنتيجة تعنى أن التغير في الممارسات والسلوك والنظم حقيقي ودائم، وأن التغير في الممارسات أو السلوك قد اعتمده المستفيدون من المشروع.</p>	<p><b>النتائج</b> Outcomes</p>
<p>يشير الأثر إلى حدوث تغير دائم وطويل المدى على مستوى المعيشة وفي ظروف حياة المجموعة المستهدفة، مثل تحقيق العدالة المجتمعية. أو زيادة الأمن الغذائي لسكان المنطقة. ملحوظة: يستطيع مشروع واحد أن يساهم في تحقيق الأثر ولكن لا يستطيع أن يحققه بمفرده.</p>	<p><b>الأثر</b></p>
<p>هي عناصر خارجة عن سيطرتنا تؤثر على المشروع. مثال: الأزمات الاقتصادية، والحروب، والكوارث الطبيعية، وتعارض القيم بين الأطراف المعنية، ووجود أمهات تمييزية تجاه مجموعات مختلفة بسبب، السن، أو النوع الاجتماعي، أو الانتماء العرقي أو الأيديولوجي.</p>	<p><b>الافتراضات والمخاطر</b></p>

## أمثلة على مجالات العمل الممكنة:

- المساعدات الإنسانية: تخفيف فوري للمعاناة، على سبيل المثال توزيع المساعدات الغذائية، توفير المأوى، الإغاثة في حالات الكوارث.
- أنظمة الخدمة: تطوير نظام أو شبكة من الخدمات يعالج الاحتياجات المستمرة أو المتكررة التي يتقاسمها كثير من الناس. على سبيل المثال يطور شبكة لرصد حوادث العنف القائم على النوع الاجتماعي، وبناء مستشفى أو نظام مستشفى لتقديم الرعاية الصحية، ووحدات لتقديم الدعم النفسي.
- التمكين: تقديم الخدمات اللازمة مع تغيير القدرة بشكل إيجابي لشخص أو مجموعة من الأشخاص، على سبيل المثال برامج التنمية الاقتصادية مع مكونات تطوير القيادة، خدمات الترفيه للشباب مع القيادة، المدنية، و/ أو مكونات التنمية الشخصية.
- التحول الاجتماعي / حملات التوعية / المناصرة: تمكين مجموعات من الناس للعمل معاً من أجل تغيير الأنظمة و/ أو السياسات العامة، مثل تغيير السياسة الخاصة بالشباب والمرأة، الشبكة الوطنية لجمعيات الأحياء، الصناديق و المجالس واللجان المحلية، صندوق الدفاع عن البيئة.
- نماذج السوق/ المشاريع المدرة للدخل وريادة الأعمال المجتمعية: استراتيجية المساعدة التي تتكون من المنح و/ أو الاستثمارات للمساعي الريادية، تجمع بين الحلول المبتكرة التي تتجاوز الأعمال الخيرية التقليدية، وأدوات وآليات للدعم الخيرية (المكتسبة أو دخل المؤسسة) على سبيل المثال مؤسسة صندوق التنمية المجتمعية.

## 9 . مجموعة عمليات الإدارة التنفيذية

تستخدم هذه العمليات خلال مرحلة التنفيذ الفعلي لأنشطة المشروع حسب المراحل التي تم التخطيط لها، وتنظيم العمل وفقاً للأدوار والمسؤوليات التي تم تحديدها مسبقاً، وتوثيق كافة أنشطة المبادرة التي تم تنفيذها. حيث يطبق الفريق مهارات إدارة الأداء، وتقنيات العمل ضمن الفريق من أجل حل المشكلات، واتخاذ القرارات في الميدان، تنفيذ مهام إدارة الموارد المالية والبشرية، والتواصل مع جميع الأطراف والجهات ذات العلاقة، إلى جانب إدارة وقت ومخاطر المشروع.

قد يكون لديك خبرة في إدارة المشاريع وهذا أمر جيد، أما إذا لم يكن الأمر كذلك فلا بأس، لأن هذا الدليل يوفر لك ما تحتاج إليه من معلومات حول إدارة مشاريع المبادرات المجتمعية.

### 9.1 تعريف المفاهيم الأساسية في إدارة المشاريع

ما هو المشروع؟ وما المقصود بدورة حياة المشروع؟

المشروع هو نشاط مؤقت يهدف إلى تطوير منتج، أو تقديم خدمة أو تحقيق نتيجة فريدة من نوعها.

إدارة المشروع: هي تطبيق المعرفة والمهارات واستخدام الوسائل والتقنيات في تنفيذ أنشطة المشروع من أجل تحقيق أهدافه بطريقة تلبي احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.

الجدول التالي يستعرض تعريفات أهم المفاهيم المستخدمة في توضيح العلاقات بين أطر عمل المبادرة، وتصميم الأهداف العامة ذات الطابع الاستراتيجي، والأهداف الخاصة والمحددة للمشاريع.

المصطلح	التعريف العام
الرسالة	رسالة المبادرة / المنظمة تجاه مستهدفاتها والإطار القيمي لعملها ومجالات التدخل والمستهدفين من أنشطة المنظمة.
الرؤية	الوضع المأمول الذي تسعى المنظمة لتحقيقه خلال فترة الخطة الاستراتيجية لتحقيق الرسالة.
الهدف الاستراتيجي	الهدف المرتبط بالأثر بعيد المدى (impact) ويتفرع إلى أهداف عامة ومن ثم خاصة وتحقق بالإجمال رؤية ورسالة المنظمة.
الأهداف العامة	الهدف المرتبط بالأثر متوسط المدى (outcome) والذي يتفرع إلى عدة أهداف فرعية (خاصة).
الأهداف الخاصة	الهدف المرتبط بالمرجع والمخرج والأثر المباشر (output) ويمكن ترجمته إلى أنشطة مباشرة تحقق الأهداف العامة.
الخيارات الاستراتيجية	مجموعة الخيارات المحتملة في مجالات التدخل وطريقة التدخل لخدمة المستهدفين، بناءً على دراسة تحليلية للواقع في البيئتين الخارجية والداخلية.
الموقع الاستراتيجي	الخيار الاستراتيجي المتفق عليه داخلياً من بين الخيارات الاستراتيجية المحتملة.
الخطة الاستراتيجية	الخطة التي تحدد: منهجية العمل لتحديد الخيارات الاستراتيجية للفترة القادمة ومن ثم الموقع الاستراتيجي والأهداف التفصيلية والطريقة التي سيتم من خلالها تحقيق تلك الأهداف ومتابعتها مستقبلاً.
المشروع	مجموعة من المهام التي تهدف إلى تحقيق غاية معينة.
إدارة المشاريع	العملية التي تجمع بين المهارات والمعارف والإجراءات التي يمكن من خلالها تنفيذ المشروع بنجاح.

يتبين من التعريفات السابقة أن المشروع هو نشاط مؤقت (له بداية ونهاية)، وأن المهمة الأساسية للإدارة في أي مشروع تتمثل في مزج وتحويل مدخلات المشروع (مثل الأهداف، الأنشطة، الموارد، المهارات والمعارف والخبرات وغيرها)، بأفضل طريقة ممكنة من أجل تحويلها إلى المخرجات والنتائج المرجوة والمرغوبة، ويتم هذا بالاعتماد على خمس مجموعات عملياتية وظيفية يتم تنفيذها من قبل فريق إدارة المشروع، خلال مراحل المشروع المختلفة والتي تعرف بـ «دورة حياة المشروع». وتتميز كل مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع بوجود نتائج متوقعة لكل مرحلة كما هو موضح في الشكل التالي:

البداية	التخطيط	التنظيم	التنفيذ	المتابعة والتحكم	الإقفال
Scope	Planning	Organizing	Implementation	M&E	Termination
ملخص فكرة المشروع	خطة إدارة المشروع	تحديد الأدوار والمسؤوليات	متابعة تنفيذ الأنشطة، وتوثيق قصص النجاح والدروس المستفادة	تطبيق الاستراتيجيات تحديث سجلات التغييرات، إعداد تقارير متابعة مستوى إنجاز الأداء وتقييم النتائج	استكمال إجراءات الإخلاءات وتسليم الوثائق والتقارير النهائية وحفظ/أرشفة وثائق المشروع

● بدء/ تأسيس المشروع: يتم إجراء هذه العمليات لتحديد الفكرة العامة لمشروع جديد أو مرحلة جديدة في مشروع قائم بالفعل. وتعد هذه العمليات ضرورية للحصول على الموافقة الأولية على دعم مقترح الفكرة، أو الحصول على تصريح ببدء المشروع.

● تخطيط المشروع: تستخدم هذه العملية لتأسيس نطاق المشروع وتحديد الإجراءات والموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف الذي تعهد المشروع بتحقيقها.

● مجموعة التنفيذ: يتم إجراء هذه العمليات لإكمال العمل المحدد في خطة إدارة المشروع، كي يتم الإيفاء بالشروط والمواصفات الخاصة بالمشروع، بما فيها معايير الجودة، والتأكد من استيعاب المقاربات الواجب مراعاتها أثناء تنفيذ المشروع.

● مجموعة الرصد والتحكم: تتضمن هذه العمليات تنفيذ أنشطة وعمليات المتابعة والرصد المستمر وتتبع سير المشروع، ومراجعة مستوى الإنجاز وتقييم الأداء، كما يتم خلال هذه المرحلة تحديد الجوانب التي تحتاج إلى إدخال تغييرات فيها والبدء في تغييرها حسب الحاجة.

● مجموعة الإقفال: تحدد هذه العمليات الإجراءات الضرورية لإنهاء وتسليم جميع مخرجات العمليات والأنشطة المتعلقة بالمشروع بشكل نهائي ورسمي. وتشمل هذه العمليات الإجراءات الخاصة بأنشطة ومهام تقييم نتائج المشروع، وكذلك الإخلاءات وتسليم التقارير النهائية الخاصة بالمشروع وحفظها وأرشفتها بشكل منظم.

تبدأ عملية التخطيط بوضع خطة عمل على النحو التالي:

**أولاً : وضع خطة العمل:**

أداة رقم (16) – خطة عمل فريق المشروع

سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى تحويل الأفكار والأهداف إلى خطوات عملية.

اسم المبادرة: .....	كتابة اسم المبادرة/ المنظمة
العنوان المشروع: .....	أسم المشروع / النشاط الذي تعد الخطة من أجله
الموقع: .....	المكان الذي سيتم فيه تنفيذ المشروع
الأهداف: .....	تتم كتابة الأهداف العامة أو الأنشطة الرئيسية التي يجب تحديدها من أجل دراسة احتياجاتها والتخطيط لتنفيذها بشكل مناسب.
.....	.....
.....	.....

النشاط	المهام	الإطار الزمني	المسؤول عن التنفيذ	الاحتياجات من الموارد	النتيجة المتوقعة / ومؤشر التقييم

يتم إعداد خطة المشروع بشكل أكثر تفصيلاً في بعض الحالات، وهذا يعتمد على نوع وحجم المشروع وطبيعة الأنشطة.

حيث تمثل خطة المشروع النهائية محصلة لمرجات سلسلة من الخطط الأخرى التي تتكامل لتكوين خطة المشروع.

## ثانيا. خطة المشروع: هي مصصلة نتائج مجموعة من الخطط الفرعية المتعلقة بالمشروع.

توفر خطة المشروع الجيدة إجابات مناسبة للتساؤلات المهمة التالية:

● ما الهدف من المشروع؟ وما هي المخرجات والنتائج المتوقعة؟

● كيف ننوي تحقيق الهدف (وضع جميع الخطط الفرعية المتعلقة بالجوانب المختلفة لإدارة المشروع).

● متى وأين سيتم ذلك (المكان).

● من يقوم بإنجاز العمل (المدير وفريق العمل)

● ما هي الموارد اللازمة والضرورية

● ما المعلومات التي يجب جمعها، ومن الأطراف التي سيتم مشاركتها؟ متى وكيف سيتم ذلك؟

● ما هي مخاطر المشروع المحتملة وكيف سيتم التعامل معها؟

● ما الذي يحتاج المشروع إلى شرائه أو توريده؟ كم تكلفته؟ ومن أين سيتم الحصول عليه؟ وما هو المصدر الذي سيتم الاعتماد عليه لدفع قيمة المشتريات؟

## 9.2 خطة المشروع التنفيذية

يتم تصميم خطة لتنفيذ أنشطة المشروع، وربطها بالإطار الزمني باستخدام نموذج مخطط جانن **Gantt Chart**. يبين المثال الموضح في الجدول التالي طريقه استخدام هذا النموذج المركب لإعداد الخطة التنفيذية المزمدة للمشروع، والتي تم دمجها بشكل مبسط إلى جانب خطة المتابعة والتقييم. وقد تم دمج عناصر هذه الخطة بما يتوافق مع الممارسات الفعلية للمبادرات المنفذة من قبل المنظمات والمبادرات المحلية.

انتبه:

من الأخطاء الشائعة الاعتقاد بأن عملية التخطيط في المشروع تتم فقط في بداية المشروع. لأن التخطيط يمكن أن يستمر خلال جميع مراحل المشروع منذ بدايته وحتى انتهائه باكمال عمليات الإقفال.





		اسم المنظمة/ المبادرة		مبادرة .....										
		اسم المشروع		مبادرة تعزيز الشراكة المحلية من أجل التنمية										
		النطاق الجغرافي للمنطقة		محافظة ..... مديرية ..... عزلة .....										
		الفئات المستهدفة		أعضاء المجتمع المحلي والمنظمات والمبادرات المجتمعية ومزودي الخدمات العامة والسلطة المحلية										
		مجالات التركيز		الحوكمة، المشاركة والمساءلة المجتمعية										
		الفترة		2021										
التعريف الدقيق للمشكلة:														
الهدف العام:														
خطة الموازنة		خطة المتابعة والتقييم			الشخص/الأشخاص		الإطار الزمني *				الأنشطة الرئيسية		المخرجات المتوقعة	
مصدر	وصف بنود	المبلغ	القيمة المستهدفة	مؤشر الأداء	المعنيون بالتنفيذ	4	3	2	1	المهام/الأنشطة الفرعية				
الهدف 1: تفعيل وتعزيز المشاركة المجتمعية													تنمية مهارات وبناء قدرات أعضاء مجموعة العمل	
		3000	المادة	دورة واحدة	دورة منفذة عدد	مسؤول	مدير المشروع							النتيجة (1): تنفذ دورة تدريبية لعدد 20 مشارك/مشاركة في مجال .... في محافظة ..... لمدة 3 أيام
														مهمة 1-1: التعاقد مع استشاري/مدرب مهمة 1-2:



### 9.3 تنظيم الأدوار والمسؤوليات بعيدا عن التخط والعشوائية (نموذج « راسي RACI »

تنظيم المشروع: خلال هذه المرحلة تساعد أصول العملية التنظيمية (الأنظمة الداخلية أو الشروط المرجعية) في تنظيم طريقة العمل المعتمدة من قبل فريق العمل أثناء تنفيذ الأعمال والمهام. ويتم الاعتماد على نماذج وأدوات مناسبة لتحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل طرف من الأطراف المعنية.

إن فشل نسبة كبيرة من المشاريع والمنظمات والمبادرات يرجع إلى عدم وضوح الأدوار وتداخل المهام والمسؤوليات. لأن هذا الخلل عادة ما يسبب الكثير من المشكلات والخلافات بين أعضاء فريق العمل، خاصة خلال مرحلة تنفيذ المشاريع.

ولهذا من المهم تحديد الأدوار والاختصاصات المتعلقة بإنجاز الأعمال والمهام بما يتوافق مع طبيعة دور واختصاصات فريق العمل والأطراف الأخرى المعنية.

#### هل يمكن تفادي الوقوع في هذا المأزق؟

الإجابة هي: نعم. فهناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد الأدوار والمسؤوليات خلال وضع النظام الخاص بتوزيع الأدوار والمهام على الأطراف المعنية. سواء على مستوى المشروع أو المنظمة. ومن أهم هذه الأدوات: ” نموذج مصفوفة راسي“: هو نموذج بسيط جدا تقوم فكرته على إنشاء مصفوفة مكونة من عدة أجزاء، يتم استخدامها في تحديد نطاق الأدوار واختصاصات الأطراف المختلفة المعنية بالقيام بدور معين أثناء العمل على تنفيذ مجموعة من الأنشطة والمهام المدرجة ضمن مهمة أو مشروع أو برنامج عمل مشترك.

#### مثال:

لو فرضنا على سبيل المثال بأن فريق عمل (مكون من مدير مشروع، فريق عمل، واستشاري) بصدد إجراء مسح ميداني لاحتياجات المجتمع المحلي بالتنسيق مع جهة مانحة، وبمشاركة الفاعلين الرئيسيين المحليين في المنطقة (قيادات المجتمع والمواطنون والسلطة المحلية).

من أجل تطبيق هذا النموذج الرائع يجب عليك بداية التعرف على الرموز المستخدمة في النموذج ومعانيها كما هو ظاهر في الجدول التالي، حيث يستخدم نموذج مصفوفة راسي الأحرف الإنجليزية الأربعة R-A-C-I وهي الأحرف التي اشتق منها اسم النموذج لوصف أربعة أدوار رئيسية يمكن توزيعها على الأطراف المعنية لتحديد طبيعة الأدوار والمسؤوليات الخاصة بكل طرف تجاه إنجاز أنشطة ومهام المشروع بطريقة سهلة وبدقة ووضوح.



الرمز	الاستخدام	تعريف طبيعة الدور	تكرار الدور لأكثر من شخص بالمهمة الواحدة
R	هو مالك المهمة والمسؤول عن تنفيذها	عادة ما يكون المعني بتنفيذ الأهداف وإدارة الموارد المخصصة لتنفيذ المشروع وتتم مساءلته في حالة عدم إنجاز العمل بعد الحصول على الموافقة والموارد اللازمة لإنجاز العمل.	ممكّن
A	هو صاحب القرار/سلطة الموافقة المسبقة ببدء العمل أو اللاحقة	يتمتع بسلطة منح الموافقة وقبول اعتماد النتيجة النهائية. ولديه قدرة على توجيه أو تخصيص الموارد والإمكانات اللازمة لدعم تحقيق أهداف المشروع (مثل الجهات المانحة)	غير ممكن
C	من يمكن/ يجب استشارته/ الاستفادة من مشورته	قد يشمل وظيفة على القيام بأنشطة الرقابة+ أو مجرد إبداء الرأي والمشورة لا أكثر، يمكن أن يكون مصدرا للخبرة والمعلومات.	ممكّن
I	من يتعين إبلاغه بالإجراءات التي تم اتخاذها	غالبا ما يكون معنيا بالقيام بوظيفة جمع وتنظيم ومشاركة المعلومات الخاصة بالمشروع (ضابط الاتصال/ المتابعة والتقييم)	ممكّن

### خطوات تطبيق نموذج راسي

يتم تطبيق نموذج راسي باتباع ثلاث خطوات وهي:

**أولاً:** تحديد الأنشطة الرئيسية والمهام الفرعية

**ثانياً:** تحديد الأطراف المعنية (أصحاب العلاقة)

**ثالثاً:** تحديد الأدوار والمسؤوليات



الأطراف المعنية (أصحاب العلاقة)								مشروع .....	
المجتمع المدني			الشركاء		فريق المشروع			المهام الفرعية	الأنشطة الرئيسية
قيادات المجتمع	أعضاء المجتمع (المواطنون)	المنظمات المحلية	السلطة المحلية	الجهة المانحة	فريق العمل	استشاري المشروع	مدير المشروع		
			C+A		R2		R	إعداد خطة التقييم	(1) تقييم الاحتياجات والموارد
			C			R	A	تصميم الأدوات	
C			I		C1	C2	RA	اختيار الباحثين	
				A	I1	R2	R1	تدريب الباحثين	
			I	A	I		R	التحضير للنزول الميداني	
C	C	I+R3		I+C	R2		R1	جمع البيانات	
						R	R	تحليل البيانات	
			I2	A	I2	R	R1	إعداد تقرير (نتائج التقييم الأولي)	
								عرض ومناقشة نتائج التقييم الأولي	(2) عقد ورشة عمل تخطيطية تشاركية
<p>يجب أن تحتوي كل مهمة على تحديد دورين على الأقل، مع مراعاة أن يكون من بينها مالك المهمة المسؤول عن تنفيذها (R) وصاحب القرار (A).</p> <p>إذا تم تخصيص نفس الدور لأكثر من طرف بالنسبة لنفس المهمة/ النشاط يتم إضافة رقم بجانب رمز الدور لترتيب تدرج الأولوية أو المسؤولية (R هو المسؤول الأول، R1 مسؤول في المرتبة الثانية) ويطبق نفس الشيء بالنسبة لمن يتم إبلاغهم، حيث يجب إبلاغ (I1) قبل (I2) و (I3)</p>						<p>ملاحظات حول استخدام نموذج راسي</p> <p>التوزيع الوارد في المثال ليس توزيعاً نموذجياً أو ثابتاً، وإنما يهدف لعرض الأسلوب وطريقة استخدام الرموز</p> <p>يمكن أحياناً ترك بعض الخلايا فارغة إذا لم يكن الطرف مطالب بالقيام بأي دور في إحدى المهام.</p> <p>بالنسبة للاستشارة C إذا كانت الاستشارة واجبة يتم وضع خط C تحت حرف سي (تذكر أن طلب الاستشارة لا يعني بالضرورة الأخذ بالرأي وإنما يمكن أن يتم التأكيد على أهمية طلب المشورة قبل اتخاذ قرار في مسألة معينة).</p>			

لكن ...



ما الذي تتم إدارته تحديدا في  
مشروعات المنظمات/ المبادرات

## 9.4 عمليات الإدارة التنفيذية - ما الذي تتم إدارته تحديداً في المشروع؟

تتضمن عمليات الإدارة التنفيذية للمشاريع والمبادرات نوعين من العمليات الأولى تتعلق بإدارة عناصر المشروع الرئيسية، أما الثانية فيطلق عليها وظائف الدعم المكمل للمشروع ويوضح الجدول التالي المواضيع الرئيسية للإدارة التنفيذية على مستوى المشروع.

إدارة عناصر المشروع الرئيسية	إدارة وظائف الدعم الأساسية
إدارة نطاق المشروع (تنفيذ خطة العمل التنفيذية)	إدارة الاتصالات (تنفيذ خطة الاتصال وإدارة البيانات)
إدارة الوقت (تنفيذ الجدول/ البرنامج الزمني)	إدارة المخاطر (تنفيذ خطة إدارة المخاطر)
إدارة الجودة (تنفيذ خطة المتابعة والتقييم)	إدارة الموارد البشرية (تنفيذ خطة التوظيف والتدريب)
إدارة الكلفة/ التكلفة (تنفيذ خطة الموازنة)	إدارة المشتريات (تنفيذ خطة المشتريات الإملاءات)

## 9.5 إدارة عناصر المشروع

### 9.5.1 إدارة نطاق المشروع

**تعريف:** نطاق المشروع هو عرض تفصيلي لعناصر المشروع ومكوناته الأساسية بما فيها الهدف العام والمخرجات والنتائج المتوقعة، ويتضمن نطاق المشروع تحديد المجال المكاني (الجغرافي) المعين لتنفيذ المشروع، ويشمل نطاق المشروع تحديد الفئات المستهدفة إلى جانب الإطار الزمني والتكلفة.

إن ظهور تغييرات على مستوى عناصر المشروع الرئيسية، قد يستلزم إدخال تعديلات على نطاق المشروع واتخاذ قرار بإدخال تعديلات مهمة على تصميم الإطار المنطقي للمشروع وعلى النتائج المتفق عليها أيضاً، وهو ما يتطلب في أغلب الأوقات الحصول على موافقة المانحين أو أصحاب المصلحة.

يتم التحكم في نطاق المشروع من خلال وضع ما يعرف بـ «الخطة التنفيذية للمشروع» وتحديثها بشكل منتظم. وهي مسألة تتطلب اهتمام خاص من القائمين على إدارة المشروع من أجل ضمان توافق الأنشطة والعمليات المنفذة فعلياً مع الأهداف والمخرجات المتوقعة، لضمان الخروج بنتائج تلبى الاحتياجات وتنسجم مع توقعات أصحاب المصلحة.

**أفضل الممارسات:** ننصح بإنشاء سجل خاص لرصد التغييرات الهامة التي تطرأ على عناصر المشروع الرئيسية خلال مرحلة التنفيذ، ويتضمن السجل توثيق البيانات الخاصة بتقديم طلبات إدخال التعديلات أو التغيير، بالإضافة إلى اسم الشخص/الجهة المطالبة بإدخال التعديلات، ويتم تحديد مضمون الطلب والجهة التي تم تقديمها إليها وطريقة الإرسال.

### أداة رقم (19) - سجل متغيرات المشروع

تاريخ تقديم طلب التعديل / التغيير	اسم وصفة مقدم الطلب	مضمون الطلب	مقدم إلى	طريقة / مرجع مستند الإرسال	تاريخ الرد	مضمون الرد (القرار)

## 9.5.2 إدارة الوقت



يعتبر الوقت من أهم القيود المفروضة على إدارة المشروع «باعتبار أن المشروع نشاط مؤقت له إطار زمني محدد ببداية ونهاية».

كما أن نجاح المشروع يعتمد على قدرة إدارة المشروع على التعامل مع المتغيرات الأساسية للمشروع وهي ((الجودة - التكلفة - الوقت)).

ولهذا لا بد التعامل مع الوقت كمورد محدود، سواء تعلق الأمر بالاستراتيجيات أو تنفيذ الأنشطة والعمليات التشغيلية، فغالبا ما يتم تحديد الوقت المخصص لتنفيذ الأنشطة والتدخلات وإنجاز المهام والأعمال المطلوبة على أكثر من مدى زمني: (قصير، متوسط، وطويل).

**سريان الوقت:** ينقسم الوقت من حيث سريانه إلى ماضٍ وحاضر ومستقبل، ويكون الماضي ثابت ولا يمكن تغييره، أما الحاضر فيمثل نطاقا زمنيا ضيقا يقع بين الماضي والمستقبل.

المستقبل وإن كان لا يزال مجهولا، إلا أن التنبؤ والاستعداد له يمثل ضرورة لاستمرار عمل المنظمات ومبادرات المجتمع.

## أهمية إدارة الوقت

تبرز أهمية الوقت أثناء تنفيذ المشروعات لعدة اعتبارات، ومنها:

- الوقت من المعايير المستخدمة في تقييم المشاريع ومتابعة مستوى الإنجاز أثناء العمل. حيث يتم مقارنة مواعيد التنفيذ الفعلية مع مواعيد التنفيذ المحددة في الخطط.
- يساعد وضع الجدول الزمني لمخرجات المشروع الناتجة من العمليات في تحديد: الأنشطة وتسلسلها الزمني وفترتها التقديرية.
- يعتبر الجدول الزمني النهائي والمعتمد هو خط الأساس الذي سيتم استخدامه في عملية مراقبة سير تنفيذ الأنشطة. غالبية الجهد المبذول في المجال المعرفي الخاص بإدارة وقت المشروع يساهم في عملية مراقبة الجدول الزمني، لضمان إكمال أعمال المشروع في الوقت المحدد.

**إدارة الوقت:** هي عملية تنظيم وتخطيط كيفية تقسيم وقتك بين أنشطة محددة. تتيح لك الإدارة الجيدة للوقت العمل بجهد أقل، لتحقيق إنجاز أكبر، بحيث تنجز المزيد من الأعمال في وقت أقل، خاصة عندما يكون الوقت ضيقاً والضغط عالية.

تتطلب إدارة الوقت في المشروع وضع الجدول الزمني لمخرجات المشروع الناتجة من العمليات المحددة والمرتبطة زمنياً للأنشطة، وتسلسل الأنشطة.

### المبادئ والقواعد الأساسية في إدارة الوقت

- صياغة أهداف محددة (تحديد الأنشطة).
- ترتيب التسلسل المنطقي للأنشطة (قد يختلف باختلاف نوع المشروع والأنشطة اللازمة لتنفيذه).
- إنشاء قائمة المهام المطلوب إنجازها وتقدير الموارد والمدة الزمنية اللازمة لكل نشاط.



- ترتيب الأنشطة الرئيسية بحسب الأهمية والألوية (وضع الجدول الزمني).
- تجزئة المهام الرئيسية إلى سلاسل أنشطة فرعية لمراقبة التقدم في التنفيذ مقارنة بالجدول الزمني.

### يتم التحكم في إدارة وقت المشروع من خلال تنفيذ ست مهام رئيسية هي:

1. تحديد الأنشطة: - تحديد إجراءات معينة يتم تنفيذها لإنتاج مخرجات المشروع، والموارد اللازمة وقيود الجدول الزمني، لوضع الجدول الزمني الخاص بالمشروع.
  2. ترتيب تسلسل الأنشطة: - عملية تحديد وتوثيق العلاقات بين أنشطة المشروع.
  3. تقدير موارد النشاط: - تقدير نوع وكميات المواد والأفراد والمعدات أو الإمدادات اللازمة لتنفيذ كل نشاط من الأنشطة.
  4. تقدير الفترات الزمنية للنشاط: - عملية تقدير فترات العمل اللازمة لإكمال الأنشطة المستقلة باستخدام الموارد المتاحة.
  5. وضع الجدول الزمني: - عملية تحليل تسلسل الأنشطة وفتراتها والموارد اللازمة لتنفيذها، كي يتم وضع الجدول الزمني الخاص بالمشروع. يتم ترتيب الأنشطة بشكل تسلسلي منطقي، مع تحديد التوقيت الخاص بتنفيذ كل نشاط.
- يتطلب إعداد الجدول الزمني توفر البيانات المطلوبة لتقدير المدة الزمنية. من أجل تطوير جدول "الإطار الزمني" الخاص بالمشروع.
6. مراقبة الجدول الزمني: - عملية مراقبة حالة المشروع لتحديث تقدم المشروع والتحكم في التغييرات التي تطرأ على خط أساس الجدول الزمني.

#### بتطلب تقدير المدة الزمنية وجود:

- قائمة بجميع أنشطة المشروع
- متطلبات النشاط من الموارد
- سياسية العمل/الأدلة الإجرائية
- [اشتراطات المانع مثلا]
- وثيقة المشروع [مقترح المشروع]

جدول توضيحي: بعض المفاهيم المستخدمة في تخطيط وإدارة الوقت

المفاهيم	التعريف	أمثلة/ تطبيقات
توقيت/الموعد المدة أو الفترة	تحديد وقت أو تاريخ محدد لوقوع حدث معين هي مقدار الوقت المخصص/اللازم لإنجاز المهمة/العمل.	تاريخ الافتتاح - موعد التسليم دقيقة - 15 يوم - 3 أشهر - سنة
التسلسل الزمني	ترتيب الأعمال والمهام المطلوب تنفيذها بحسب الأولوية والأهمية أو التسلسل المنطقي	(1) تدوين الملاحظات (2) طباعة التقرير (3) المراجعة والتوقيع (4) إرسال التقرير
الوتيرة	معدل التكرار المنتظم لتنفيذ الأعمال وإنجاز المهام الاعتيادية (الروتينية)	تقرير يومي - شهري - ربعي نصف سنوي - سنوي)
المدى	تقدير نوعي للفترة الزمنية التي تتجاوز السنة	المدى القصير: 1-3 سنوات المدى المتوسط: 4-8 سنوات المدى الطويل: فوق 8 سنوات

9.5.3 إدارة تكاليف المشروع (تنفيذ خطة الموازنة)



تشمل إدارة التكاليف في المشروع القيام بتقدير التكاليف ووضع موازنة وضبطها، بحيث يتم إنجاز المشروع في نطاق الموازنة المعتمدة له.

يتم تقسيم التكاليف من حيث نوعها إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة.

يتم تصنيف التكلفة بحسب نوع الأنشطة ومتطلبات تنفيذها.

التكاليف المباشرة	التكاليف غير المباشرة
تكاليف العاملين من رواتب وأجور	الاستشارات والإشراف والإدارة
تكلفة المواد / المعدات	نقل المواد والمعدات
إيجارات قاعات التدريب	إيجارات المكاتب الخاصة بإدارة المشروع

**ملاحظة:** يمكن أن يتم التعامل مع بعض التكاليف غير المباشرة على أنها تكاليف مباشرة في بعض المشاريع.

**يتطلب تجميع التكاليف الآتي:**

- 1- تحديد الأنشطة ووصفها بدقة: تساعد كتابة وصف النشاط بشكل واضح ومكتمل في تقدير التكاليف الخاصة به بشكل صحيح، دون إغفال أو نسيان أي من الاحتياجات اللازمة لتنفيذه. ولهذا من المهم عند كتابة وصف النشاط التأكد من تحديد نوع النشاط ومدته وعدد المشاركين فيه والمستهدفين منه، ومكان تنفيذه، كما هو موضح في المثال التالي.

وصف النشاط
عقد ندوة/لقاء بعنوان ..... لمدة يومين لعدد (20) شخص في مدينة تريم
نوع النشاط   المدة   الكمية   المكان

- 2- تحديد متطلبات تنفيذ النشاط: تشمل احتياجات المشاريع عادة (المواد المستهلكة مثل القرطاسية والوجبات والمشروبات - الأدوات والأجهزة أو التجهيزات المشتراة أو المستأجرة مثل الصوتيات وغيرها - العمالة وأجور العاملين - التعاقدات مع مزودي الخدمات بما فيها عقود تقديم الخدمات الاستشارية وإيجار القاعات وعقود خدمة التغطية الإعلامية والتصوير - بالإضافة إلى نفقات النقل والمواصلات والاتصالات وغيرها من المصروفات الأخرى). حيث يتم تجميع الاحتياجات الخاصة بكل نشاط على حدة، ضمن احتياجات المشروع.



أداة رقم (20) – نموذج موازنة المشروع							
البند*	وصف الاحتياج	الكمية	الوحدة 1	سعر / الوحدة	المدة/الفترة	الوحدة 2	الإجمالي
1 **	عقد ندوة/لقاء بعنوان .....	مدة يومين بعدد (20) شخص في مدينة تريم					
110	قاعة	1	إيجار /قاعة	200	2	يوم/أيام	400
120	ميسر	1	أجور مسير/اليوم	150	1	مبلغ مقطوع	150
130	قرطاسية للمشاركين	1	مجموعة قرطاسية	150	1	لمرة واحدة	150
140	بوفيه/غذاء للمشاركين والمنظمين	25	ضيافة/الشخص	10	2	يوم/أيام	500
150	مواصلات للمشاركين والمنظمين	25	للشخص / اليوم	10	2	يوم/أيام	500
<b>الإجمالي الجزئي</b>							<b>1700</b>

1. تستخدم أرقام البنود في ضبط المصروفات وربطها ببنود الموازنة المعتمدة أثناء تنفيذ المشتريات خلال مرحلة تنفيذ المشروع.
2. رقم النشاط كما هو بحسب خطة المشروع.

يتم تجميع التكاليف الخاصة بكل نشاط ضمن (إجمالي جزئي)، ويمثل مجموع التكاليف الجزئية لجميع الأنشطة ما يعرف بمسودة موازنة المشروع (أو خط أساس تكلفة المشروع).

#### 9.5,4 إدارة الجودة (تنفيذ خطة المتابعة والتقييم)

##### التخطيط لإدارة الجودة في المشروع

إذا كنت مسؤولاً عن إدارة المشروع، فمن المهم أن تدرك العلاقة بين الجودة والتكلفة والزمن. وهي ثلاثة أمور أساسية للمشاريع بشكل عام. إن تحقيق مستوى عالٍ من الجودة قد يستغرق وقتاً أطول وموارد إضافية، كما أن عدم توافر موارد كافية لتنفيذ أنشطة

المشروع يؤثر على نوعية وجودة المخرجات والنتائج.

**لتأمين نجاح المشروع، يجب على فريق المشروع القيام بما يلي:**

- تحديد العمليات المناسبة ودرجة الدقة اللازمة لكل عملية، من أجل تحقيق أهداف المشروع.
  - استخدام طرق وأساليب محددة يمكن تكييفها مع متطلبات واحتياجات المشروع.
  - الالتزام بالشروط والمواصفات المطلوبة من أجل تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة.
  - الحفاظ على التوازن بين (النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة، والمخاطر) لإنتاج مخرجات المشروع والتي يمكن أن تكون سلعة أو خدمة أو نتيجة أخرى محددة.
- قد تكون خطة إدارة الجودة رسمية أو غير رسمية، وقد تأتي في شكل مفصل أو على هيئة خطوط عريضة حسب متطلبات المشروع واشتراطات الجهات المناحة.

**لكن ما المقصود بالجودة في المبادرات ومشاريع المنظمات غير الربحية؟  
وما هي المعايير المستخدمة في تحديد مدى جودة هذه المشاريع والمبادرات؟**

تعريف مقياس الجودة: هو معيار تشغيلي يستخدم لتقديم وصف مفصل على نحو دقيق لتحديد سمات مخرجات ونتائج المشروع، وتحدد طريقة مراقبة الجودة باستخدام هذا المقياس. أما نظام القياس فهو قيمة فعلية يتم مقارنتها (بالمؤشرات المستهدفة) لتحديد التباين والاختلاف بين القيمة المستهدفة والقيمة المحققة فعلياً.

يتم تحديد المؤشرات ومعايير الجودة خلال مرحلة بناء الإطار المنطقي، ثم تجميع معلومات الأداء من الأنشطة مع التقدم في تنفيذ المشروع.

**فيما يلي بعض الأمثلة لنتائج الأداء التي تطبق عليها معايير الجودة:**

- مؤشرات أو مقاييس الأداء الفني
- حالة نتائج المشروع
- مستوى التقدم بالنظر إلى الإطار/البرنامج الزمني
- التكاليف والمصروفات

إعادة كتابة مسميات الأنشطة ومخرجاتها والنتائج المتوقعة في نموذج خاص بخطة المتابعة والتقييم كما هو موضح في النموذج أدناه.

### أداة رقم (21) - خطة تقييم ومتابعة المشروع

الهدف العام					
مواضيع التقييم	مؤشر الأداء	طرق / مصادر التحقق	الأشخاص المعنيين بالمتابعة والتقييم	الإنتاج الفعلي (المحقق)	
الهدف (1): ...					
النتيجة 1-1: .....					
النتيجة 1-2: .....					
الهدف (2): ...					
النتيجة 1.2: .....					
النتيجة 2.2: .....					

كما تستخدم المنظمات في بعض الحالات طرق وأدوات مختلفة للتأكد من مستوى جودة الخدمات التي تقدمها للجمهور. ويتم ذلك بإنشاء آليات الشكاوى والمقترحات كتخصيص خط هاتفي مجاني لاستقبال استفسارات المواطنين، من أجل تلقي التغذية الراجعة وجمع آراء المواطنين ومقترحاتهم المتعلقة بتحسين جودة الخدمات. قد تتضمن إدارة الجودة إعداد واستخدام قوائم التحقق أو تنفيذ زيارات ميدانية إلى مواقع تنفيذ المشروع.

## 9.6 إدارة عمليات الدعم المكمل

### 9.6.1 إدارة الموارد البشرية

تعمل إدارة الموارد البشرية على التأكد من توافر وكفاية العنصر البشري والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المشروع. ويتم ذلك عبر استقطاب الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم.

#### أهداف إدارة الموارد البشرية:

1. الأهداف التنظيمية: الترابط والتعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة.
2. الأهداف الوظيفية: قيام إدارة الموارد البشرية بأداء الوظائف الخاصة بالأفراد ومنها ضمان استمرار تدفق القوى البشرية للمنظمة، وضمان الاستفادة القصوى منها، والحفاظة على استمرار رغبتها في العمل لدى المنظمة.
3. الأهداف الإنسانية: إشباع إدارة الموارد البشرية لحاجات ورغبات العاملين، من خلال إتاحة فرص التقدم لهم وتوفير سياسات تخدم مصالحهم.
4. الأهداف المجتمعية: تحقيق أهداف المجتمع من تشغيل الأفراد حسب قدراتهم، بما يتناسب مع القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل.
- 5.

#### وظائف إدارة الموارد البشرية:

1. وظائف إدارية: تشترك فيها الإدارة مع الإدارات الأخرى.
2. وظائف متخصصة: تقوم بها إدارة الموارد البشرية وحدها ومنها:
  1. تهيئة الموارد البشرية: أي استخدام الموارد البشرية اللازمة كماً ونوعاً لإنجاز أعمال المنظمة.

2. تطوير وتدريب الموارد البشرية: بهدف رفع كفاءة العاملين.
3. مكافأة الموارد البشرية: من خلال رفع الأجور والتعويضات والمكافآت والحوافز.
4. الاندماج والتكامل للموارد البشرية: من خلال توفير التوافق بين أهداف الإدارة وأهداف العاملين.
5. الحفاظ على الموارد البشرية وحمايتها من مخاطر العمل وحوادثه بما فيها الإصابات والأمراض، وحمايتهم من العوز والحاجة بعد بلوغهم سن التقاعد.

## الاستقطاب والاختيار والتعيين

### أولاً: الاستقطاب:

البحث عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم كمقدمة للاختيار.  
مصادر الاستقطاب:

1. المصدر الداخلي للاستقطاب: شغل الوظائف الشاغرة من الأفراد العاملين داخل المنظمة.
2. المصدر الخارجي للاستقطاب: عندما يعجز المصدر الداخلي عن الوفاء بحاجة المشروع من الأفراد المؤهلين تلجأ المنظمة/ المبادرة إلى استقطاب أفراد من خارج المنظمة لشغل هذه الوظائف.

### طرق الاستقطاب:

1. الطرق الرسمية: وذلك من خلال الاعلان عن حاجة المنظمة إلى موظفين جدد، أو من خلال الاتصال بالجامعات أو وكالات التوظيف.
2. الطرق غير الرسمية: وفيه يتم الرجوع إلى العاملين بالمنظمة كمصدر يمكن الاعتماد عليه لاستقطاب أفراد جدد.

## ثانياً: الاختيار:

هو عملية انتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.

### خطوات الاختيار:

1. استقبال طلبات التوظيف / الالتحاق بالعمل في فريق المشروع.
2. الفحص الأولي لطلبات التوظيف "التصفية الأولية".
3. الاختبارات لمن نجح في الفحص الأولي مثل اختبار الأداء والذكاء والقدرات والاختبارات الشخصية.
4. المقابلة لمن نجح في الاختبارات، لاكتشاف الأمور التي لا يمكن كشفها من خلال الاختبارات.
5. الاختيار الأولي لمن نجح في الاختبار والمقابلة بهدف الوقوف على مدى ملاءمة المرشح للوظيفة، لأن نتيجة الاختبار والمقابلة وحدها لا تمثل دليلاً حتمياً على نجاح المرشح عند الأداء الفعلي.
6. القرار النهائي، أي قيام إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيح التعيين إلى رئيس المنظمة أو الجهة المخولة بالتعيين من أجل إصدار الأوامر الإدارية الخاصة بتعيين المرشحين وإعلامهم بذلك.
7. الفحص الطبي وذلك للتأكد من ملاءمة المرشح لشغل الوظيفة من الناحية الطبية والبدنية.



أداة رقم (22): نموذج تقييم المرشح للعمل خلال مقابلات التوظيف							
Date: تاريخ المقابلة:		Candidate Name: اسم المرشح:					
Test Score (if any): نتيجة الامتحان (إن وجد):		Position Applied to: الوظيفة التي قدم عليها					
Major: التخصص:		نتيجة التقييم			Degree:		
Interview Guide دليل المقابلة			Points النقاط				
A	التعليم	Education	1	2	3	4	5
B	مهارة الحاسب الآلي	PC Skills	1	2	3	4	5
C	اللغة الإنجليزية	English	1	2	3	4	5
D	السفر والتنقل	Travel & Relocation	1	2	3	4	5
E	معرفة الوظيفة	Job Knowledge	1	2	3	4	5
1	المظهر	Appearance	1	2	3	4	5
2	جازم	Assertive	1	2	3	4	5
3	نشط	Energetic	1	2	3	4	5
4	اللطافة والابتسام	Pleasant & Smile	1	2	3	4	5
5	لغة الجسد	Body Language	1	2	3	4	5
6	مهارة الاتصال	Communication Skills	1	2	3	4	5
7	أفكار واضحة	Clear Ideas & Focused	1	2	3	4	5
8	الثقة بالنفس	Self Confidence	1	2	3	4	5
9	الشخصية والمعاملة	Personality & Attitude	1	2	3	4	5
10	التحفيز الذاتي	Self Motivation	1	2	3	4	5

11	عقلاني ورزين	Mature & Serious	1	2	3	4	5
12	روح الفريق	Team Player	1	2	3	4	5
13	تعاوني	Cooperative	1	2	3	4	5
14	مبادر	Initiative	1	2	3	4	5
15	التطوير الذاتي	Self Development	1	2	3	4	5
16	خطط المستقبل	Future Plans	1	2	3	4	5
17	صنع القرار	Decision Making	1	2	3	4	5
18	طموح	Ambitious	1	2	3	4	5
19	مرن	Flexible	1	2	3	4	5
20	إبداعي	Creative	1	2	3	4	5
21	إدارة ضغط العمل	Handle work pressure	1	2	3	4	5
22	حل المشاكل	Problem solving	1	2	3	4	5
23	مهارة القيادة	Leadership Skills	1	2	3	4	5
24	مدى الاستمرارية بالعمل	Short Time \ Long Time					
إجمالي النقاط			Total Point				

تمت المقابلة من قبل	أعضاء لجنة المقابلة
الاسم	الاسم :
:التوقيع	1. التوقيع:
:التوقيع	2. التوقيع:
:التوقيع	3. التوقيع:
:التوقيع	4. التوقيع:
نتيجة المقابلة	نتيجة المقابلة
يتم توظيفه.	يتم توظيفه.
لا يتم توظيفه	لا يتم توظيفه
يوظف ويتم تدريبه	يوظف ويتم تدريبه
السبب / الأسباب الرئيسية للقبول / الرفض :	السبب / الأسباب الرئيسية للقبول / الرفض :
Approved By : المصادقة:	

## ثالثاً: التعيين:

ويتضمن أربع نقاط أساسية هي:

1. إصدار قرار الاختيار أو التعيين أو التكليف رسمياً بالمهام الوظيفية.
2. التهيئة المبدئية، أي تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه.
3. متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة.
4. تثبيت الموظف وتمكينه بناءً على نتائج المتابعة والتقويم السابقة.

## التدريب

**تعريفه:** النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما بكفاءة.

النتائج التي يحققها التدريب الناجح:

1. الزيادة في الإنتاج والاقتصاد في النفقات.
2. انخفاض معدل دوران العمل، ورفع معنويات العاملين/ فريق العمل.
3. توفير القوة الاحتياطية في المشروع (عبر إنشاء مرشحين بدلاء).
4. تسهيل مهمة الرقابة والإشراف.
5. تخفيض عدد الحوادث والأخطاء.

## مجالات التدريب:

1. تدريب العاملين الجدد لتزويدهم بفكرة عامة عن المشروع والعمل على سرعة اندماجهم في العمل الجديد.
2. تدريب العاملين القدامى لمواكبة التطور الفني والتكنولوجي الذي يطرأ على الأعمال.
3. التدريب لغرض الترفيع، فعند ترفيع العاملين إلى مراتب أعلى، لا بد من تدريبهم على المهارات التي تتطلبها المسؤوليات الجديدة.
4. تدريب المدراء (التنمية الإدارية). بهدف رفع مستوى قدرة المدراء على القيام بالأعباء الخاصة بهم.

## أنواع برامج التدريب تتمثل في:

1. التدريب أثناء العمل.
2. التدريب للترقية.
3. التدريب العلاجي.
4. التدريب التوجيهي للعاملين الجدد.
5. التدريب خارج مكان العمل.

## وسائل التدريب:

المحاضرات، مناقشة الحالات، المؤتمرات، تمثيل الأدوار، المحاكاة، الندوات، اللجان.

## تقييم التدريب:

عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التدريبي، ومدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة. وتتمثل هذه المقاييس في التالي:

1. وقت التدريب، حيث أن كفاءة المنهج التدريبي تظهر عن طريق تحقيق أهدافه في أقصر مدة ممكنة.
2. الزيادة في الإنتاج.
3. نقص معدل التالف.
4. نقص معدل الحوادث.
5. تخفيض التكاليف.
6. تحسين جودة الإنتاج.

يمكن الاستعانة في عملية تقييم التدريب بملاحظات المدربين وتقاريرهم، وكذلك بأراء المتدربين ومقترحاتهم في نهاية البرنامج التدريبي.

### أداة رقم (23): نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية لفريق عمل العمل المشروع

مزود خدمة التدريب المقترح المؤسسة/ المعهد (إن وجد)	تكلفة التدريب للشخص الواحد	عدد المرشحين			النتائج المتوقعة	الفئة/ المجموعة المستهدفة	عنوان الدورة / البرنامج موضوع التدريب
		إناث	ذكور	الإجمالي			



## تقييم الأعمال وتقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأعمال (الوظائف): إيجاد القيم النسبية للأعمال في المنظمة/ المشروع، بناءً على ما يتضمنه العمل من أعباء. ولهذا التقييم أهمية كبيرة، حيث يعتبر الأساس لوضع سياسات أجور مقنعة وعادلة لكل وظيفة - يجب أن يزود العاملون بمعلومات كافية عن سبب اختلاف الأجور -، كما يعتبر الأساس لوضع نظام الحوافز والعلاوات والترقيات.

أما تقييم الأداء فهو: الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بالكفاءة المطلوبة. وتقييم الأداء الجيد يساعد في رفع معنويات العاملين، وضمان العدالة في التعامل معهم، ويستخدم كأساس لتقييم سياسة الاختيار والتدريب، ويساهم في استمرار الرقابة والإشراف، ودعم الالتزام والانضباط.

وحتى تحقق عمليات تقييم الأعمال وتقييم الأداء أهدافها، لا بد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم تطبق على الجميع دون تمييز، وأن تراعى فيها مشاعر وكرامة الإنسان، وألا يكون الهدف من التقييم تصيد الأخطاء، بل كشف نقاط الضعف من أجل التصحيح، وأن تستخدم الطريقة المناسبة من طرق تقييم الأداء، وأن تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية.

### أداة رقم (24) - نموذج تقييم أداء الموظف

اسم الموظف /..... تاريخ مباشرة العمل ..... فترة التقييم.....

المسمى الوظيفي ..... الوحدة (الإدارة/ القسم) /.....

اسم المدير المباشر /..... اسم المدير الأعلى .....

م	عناصر التقييم	درجات التقييم	المدير المباشر	المدير الأعلى	ملاحظات
1	الالتزام بمواعيد العمل والانضباط	9			
2	الدقة والأمانة وتقدير المسؤولية	9			
3	القدرة على إقناع الآخرين والحوار وعرض الرأي	8			
4	القدرة على التصرف في المواقف	8			

				8	العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء	5
				7	الاهتمام بالمظهر والهندام	6
				7	المتابعة لما يستجد في مجال العمل	7
				7	المهارة في إعداد التقارير	8
				5	تقديم الأفكار والمقترحات	9
				7	إنجاز العمل في الوقت المحدد	10
				5	المهارة في التنسيق وتوزيع العمل	11
				5	العلاقة والتعامل مع المواطنين/ الزوار والطلاب	12
				5	تقبل التوجيهات والاستعداد لتنفيذها	13
				5	المعرفة بأهداف ومهام الإدارة/ القسم	14
				5	القدرة على تقييم وتطوير العمل	15
				100	إجمالي الدرجات	*
المعدل العام .....						
يؤشر في المربع بعلامة صح لبيان التقدير النهائي						
غير مرضي (دون ٦٠)	مرضي (٦٠-٦٩)	جيد (٧٠-٧٩)	جيد جدا (٨٠-٨٩)	ممتاز (٩٠-١٠٠)	<input style="width: 100px; height: 30px;" type="text"/>	المقترح
التوصيات والمقترحات/ مواضيع التحسين / مجالات التدريب المقترحة .....						
.....						
توقيع المدير المباشر/..... اعتماد المدير الأعلى .....						

## 9.6.2 إدارة الاتصالات في المشروع

الاتصال نشاط مستمر ومهم لنجاح المبادرات وتطوير العلاقات.

يتضمن هذا القسم أهم المعارف والمهارات والأدوات التي تساعدك في تصميم الخطط وإدارة الاتصالات في المشروع أو المبادرة بشكل فعال ومنظم.

### ما هو الاتصال وما المقصود بالتواصل؟

الاتصال: هو عملية نقل الأفكار والمعاني والمشاعر من شخص إلى آخر/آخرين بطريقة معينة، قد تختلف باختلاف السياق والموقف والغرض من عملية الاتصال.

أما التواصل: فهو عملية تفاعلية نشطة يتم خلالها تبادل أدوار المرسل والمستقبل فيما بين أطراف عملية الاتصال.

### إدارة الاتصال في المشروع

تشتمل إدارة اتصالات المشروع العمليات التي لا بد من القيام بها لضمان تجميع وتوزيع وتخزين واسترداد منظم لمعلومات المشروع، والحفاظ على هذه المعلومات بشكل مناسب وملائم. حيث يقضي مدراء المشروع معظم أوقاتهم في التواصل مع أعضاء الفريق وبقيّة أصحاب المصلحة في المشروع سواء كانوا من داخل أو خارج المبادرة/ المنظمة (على جميع المستويات).

إن الهدف من إدارة الاتصال الفعال على مستوى المشروع يكمن في بناء الجسور بين أصحاب المصلحة المتعددين المشتركين في المشروع، بحيث يتم الربط بين خلفيات ثقافية وتنظيمية متنوعة وبين مستويات خبرة مختلفة، كما يتم الربط بين جهات نظر ومصالح متنوعة تتعلق بتنفيذ المشروع أو نتائجه. ولهذا يقضي معظم مدراء المشاريع الجزء الأهم والأكبر من وقتهم بالمشاركة في التواصل كنشاط أساسي يمكن أن يتخذ العديد من الصور والأشكال، مثل:

● أنشطة التواصل: الانخراط في المحادثات - الاستماع إلى الزملاء وأصحاب المصلحة.

● إنشاء شبكات اجتماعية.

- جمع البيانات والمعلومات.
- توجيه المرؤوسين وأعضاء فرق العمل.
- كتابة الرسائل أو التقارير ونقل المعلومات، من خلال الأجهزة الإلكترونية مثل الهواتف أو أجهزة الكمبيوتر. لهذا فإن فعالية اتصالات المدراء تعد من أهم محددات مستوى أدائهم ونجاحهم.

## متى يكون الاتصال فعالاً؟

كلما كان فهم المستقبل لمحتوى الرسالة التي وصلتته موافقا ومنسجما مع أهداف المرسل، كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال وإتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية.

معوقات الاتصال الفعال(1):

معوقات الاتصال - على مستوى الإدارات والمنظمات	معوقات الاتصال (بشكل عام)
<ul style="list-style-type: none"> <li>● الفوضى التنظيمية كلما كان الهيكل التنظيمي معقدا وفوضويا غير محدد المهام كلما تشابكت قنوات الاتصال، وهذا يؤدي إلى الفوضى داخل المؤسسة</li> <li>● افتقار المؤسسة لوسائل الاتصال المناسبة، يؤدي إلى قصور في تدفق المعلومات وغياب التنسيق والتكامل فيما بينها وعدم مراعاة احترام شروط خصوصية المحيط الداخلي وأهداف المؤسسة، نتيجة فوضى في عملية سريان وتداول المعلومات. وبالتالي ظهور الإشاعات والمعلومات الخاطئة وهذا ما يؤثر سلبا على نشاط الموظفين وعلى المؤسسة أيضا.</li> <li>● السياسة الاحتكارية التي ينتهجها المسؤولون أمام باقي أفراد المؤسسة تؤدي إلى الكراهية بين الموظفين، وهذا يؤثر سلبا على نشاطهم، وقد يبرز هذا الاحتكار على مستوى المعلومات الموجهة إلى الموظفين، أو في عدم تقبل المسؤولين للاقتراحات المرفوعة إليهم من قبل هؤلاء الموظفين، وهذا يؤدي إلى تكوين فجوة اتصالية بين القمة والقاعدة، ويدفع الموظفين إلى البحث عن مصادر أخرى غير رسمية. وهذا يشكل الخطر بعينه على الاتصالات الرسمية ومصداقيتها.</li> <li>● الاختلافات الفكرية والأيدولوجية العميقة لأفراد المؤسسة تؤدي إلى حدوث اضطرابات على مستوى الاتصالات التي تحدث فيما بينهم، مما يؤثر سلبا على نشاط المؤسسة.</li> <li>● الحالة النفسية. قد يشكل التكوين النفسي للفرد عائقا سيكولوجيا في استمرارية عملية الاتصال مع الأفراد الآخرين، خاصة إذا ما علمنا أن الموظفين في المؤسسة لا يمتلكون نفس الدرجة من استيعاب المعلومات المرسلة إليهم، وتختلف استجاباتهم للوسائل الموجهة إليهم بناء على نفسيتهم وخلفيتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● التباين في الإدراك والمستوى بين المرسل والمستقبل.</li> <li>● الشرود وعدم الانتباه الذي يعني عدم الرغبة في التفاعل مع الرسالة.</li> <li>● الافتراض المسبق. وينجم هذا عن افتراض المرسل بأن المستقبل يستوعب الرسالة، فلا يفصل بصورة كافية في بعض الجوانب المهمة، ولا يقدم الأدلة الضرورية لتوضيح مقاصده.</li> <li>● العرض المختل للرسالة أي بصورة غير منظمة وغير مترابطة، فيؤدي ذلك إلى تشويش المتلقي وعدم فهمه أو إفهامه.</li> <li>● إغلاق قنوات الاتصال عن طريق منع المشاركة في الاتصال من محاوره المرسل بصورة متكافئة، فالحوار يساعد على إقامة جسور تصل بينهما.</li> <li>● العقبات الإدارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية أو جمودها، ما يضعف عملية التدفق السليم للرسائل.</li> </ul>

## كيف تتم إدارة الاتصالات على مستوى المشروع؟

تعتمد إدارة اتصال المشروع على أربع عمليات رئيسية:

1. تحديد أصحاب المصلحة
2. تخطيط الاتصالات
3. التوثيق وإعداد التقارير
4. نشر المعلومات

تحديد أصحاب المصلحة: عملية يتم خلالها إعداد قائمة تتضمن جميع الأفراد والمنظمات والجهات التي تقع في نطاق تأثير المشروع، وتوثيق المعلومات المناسبة المتعلقة باهتمامات وتأثير كل منهم في نجاح المشروع. قد تشمل هذه المعلومات الرسائل التي يريد المشروع أو المبادرة إيصالها إلى هذه الجهات والأشخاص، وتحديد التوقيت والأداة التي سيتم استخدامها في إيصال الرسائل والمعلومات إليهم. يجب هنا مراعاة ما قد يرغب/ يتوقع أصحاب المصلحة في معرفته من معلومات، واختيار أنسب الطرق لتلبية تلك التوقعات. (انظر: تحليل أصحاب المصلحة).

تخطيط الاتصالات: تهدف هذه العملية إلى تحديد المعلومات التي يحتاج إليها أصحاب المصلحة في المشروع، وتحديد طريقة التواصل معهم، والتنسيق مع المسؤولين داخل فريق العمل عن إعداد المعلومات وإيصالها إلى المستلمين (أصحاب المصلحة المعنيين)، على النحو المطلوب وفي التوقيت المحدد.

الجدول التالي يقدم نموذجاً مختصراً لخطة اتصال المشروع، ومتطلبات الاتصال الإداري الرسمي مع الجهات المانحة:

أداة رقم (25): خطة اتصال المشروع ( نموذج مختصر )			
أنشطة ومهام التواصل/ عنوان (المادة/المستند)	الأطراف المعنية (أصحاب المصلحة)	المسؤول عن توفير المعلومات	معدل التكرار/ موعد التسليم المتوقع
عرض برنامج عمل المبادرة	ممثلو المجتمع + ممثل المجلس المحلي	منسق المشروع	الاجتماع التنسيقي الأول 12 فبراير 2022
الخطة التنفيذية وموازنة المشروع	الشريك المانح	مدير المشروع + فريق العمل	20 مارس 2022
التقرير الدوري (الشهري)	المانح/المجلس المحلي	مدير المشروع	شهري يوم 5 من الشهر التالي لفترة التقرير
التقرير النصفى	المانح + ممثل المجلس المحلي	مدير المشروع	نصف سنوي / نصف المدة في الأسبوع الأول من يونيو 2022
التقرير السنوي / الختامي	المانح + ممثل المجلس المحلي	مدير المشروع	نصف سنوي / نهاية المدة قبل 20 فبراير من العام 2023

قد تتخذ خطة الاتصال على مستوى المنظمة/ المبادرة شكل أكثر تفصيلاً كما هو مبين في المثال التالي، إذ يستعرض خطة الأنشطة ومهام الاتصال، مجموعات متنوعة من أنشطة الاتصال، إلى جانب تحديد مواد/مستندات الاتصال اللازمة لمشروعك، والمستفيدين/ المستلمين للمستندات، والأشخاص المسؤولين عن إنشاء وتحديث محتوى المستندات، وعدد المرات التي تحتاج فيها المستندات المطلوبة إلى تحديث.



أداة رقم (26): خطة أنشطة ومهام الاتصال				
المسؤول عن تنفيذ أنشطة الاتصال	توقيت التسليم	طريقة التسليم	الجمهور المستهدف	وصف النشاط
				الاجتماعات غير المتكررة
الشركاء/الجهات المانحة، ومدير المشروع	مرة واحدة كل مرحلة	اجتماع لمناقشة خطة المشروع والموافقة عليها	ممثلو الجمهور/الجهات المستفيدة من الخدمة، الشركاء/الجهات المانحة، ممثلو مزودي الخدمة ومدير المشروع	اجتماع التنسيق الأول
الشركاء/الجهات المانحة، ومدير المشروع	مرة واحدة كل مرحلة	اجتماع لمراجعة التقرير النهائي والموافقة عليه (حسب الحالة) وقائمة الخروج من المرحلة.	ممثلو الجمهور/الجهات المستفيدة من الخدمة، الشركاء/الجهات المانحة، ممثلو مزودي الخدمة ومدير المشروع	الاجتماع النهائي
				<b>الاجتماعات المتكررة</b>
مدير المشروع	شهري / أول يوم خميس من كل شهر	يقوم مدير المشروع بإعطاء رعاة المشروع تقريرا محدثا عن سير العمل (عن طريق التجمع أو مؤتمر عبر الهاتف في حال عدم التمكن من التجمع)	رعاة المشروع	اجتماع المراجعة لرعاة المشروع
مدير المشروع	أسبوعيا/أيام الخميس	مدير المشروع يراجع سير العمل مع الجهات المعنية	مدراء المشروع، ممثل متلقي الخدمة، قادة الفرق، مدراء الموارد، (إذا دعت الحاجة)، أعضاء الفرق (إذا دعت الحاجة)	اجتماع مراجعة وتحديث / تعديل خطة المشروع

الاجتماعات غير المتكررة				
خطة المشروع	ممثلو الجمهور/الفئات المستفيدة من الخدمة، الشركاء/الجهات المانحة، ممثلو مزودي الخدمة ومدير المشروع	بواسطة المراسلات	مرة واحدة	الشركاء/الجهات المانحة، ومدير المشروع
تقرير الانتهاء من المشروع	ممثلو الجمهور/الفئات المستفيدة من الخدمة، الشركاء/الجهات المانحة، ممثلو مزودي الخدمة ومدير المشروع	بواسطة المراسلات	مرة واحدة	الشركاء/الجهات المانحة، ومدير المشروع
تقارير المشروع الدورية				
تقرير سير العمل الشهري في المشروع	ممثلو الجهات المانحة والمدير، ممثل الفئات المستفيدة الخدمة (المواطنون قادة الفرق الميدانية).	بواسطة المراسلات	شهريا (يوم 5 من الشهر الجديد)	مدير المشروع
تقرير سير العمل الأسبوعي في المشروع	مدير المشروع، ممثلو مزودي الخدمات، قادة الفرق الميدانية، (أعضاء الفرق عند الحاجة).	بواسطة المراسلات/ أو خلال اجتماع التنسيق الدوري لفريق المشروع	أسبوعيا/الأحد	مدير المشروع
الاتصال في الحالة الاستثنائية				
المسائل والمخاطر الحرجة	مدير المشروع، فريق العمل، الشركاء والجهات المانحة	أية مسائل أو مخاطر كبيرة أو عاجلة يجب الإبلاغ عنها فوراً لمدير المشروع، وبدوره يجب عليه الإبلاغ عن هذه المسائل أو المخاطر للجمهور، بواسطة المراسلات، وفي حالة الضرورة بواسطة الهاتف.	حسب الطلب	الجهات المعنية، ومدير المشروع

نشر المعلومات: عملية إتاحة المعلومات المناسبة للأشخاص / الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة في المشروع، بمن فيهم أعضاء فريق العمل وفق خطة معدة مسبقاً. ويشمل نشر المعلومات إعداد التقارير وحزم البيانات أو العروض التقديمية التي يتم إعدادها للعرض خلال اللقاءات والاجتماعات.

يندرج ضمن هذه الفئة من العمليات تلك المنشورات التي يتم وضعها على مواقع التواصل الاجتماعي والمطبوعات التي يتم توزيعها في الأماكن العامة.

عند صياغة هذه المنشورات، يجب مراعاة سلامة اللغة وسهولة أسلوب التعبير حتى يتمكن الجمهور من فهمها بسهولة ويسر.

تفضل الكثير من المبادرات استخدام صفحات أو حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي، كوسيلة لنشر المعلومات والتواصل مع الأطراف المعنية والتسويق لمشاريعها وخدماتها. وفي هذه الحالة لا بد من وجود خطة مسبقة لنشر المحتوى عبر هذه القنوات، حتى تتمكن المبادرة من تنظيم عملية النشر والتأكد من سلامة المحتوى الذي يتم نشره.

إن كنت ممن يرغبون في توظيف تكنولوجيا التواصل الاجتماعي من أجل تحقيق أهدافك، فبإمكانك إعداد خطتك الخاصة لنشر المحتوى على مواقع التواصل الاجتماعي على النحو الموضح في الأداة التالية:

**أداة رقم (27): خطة نشر المحتوى عبر مواقع التواصل المجتمعية**

رقم	موعد النشر	بيانات المحتوى		الجمهور المستهدف			قنوات النشر			الناشر	الحالة
		نوع المحتوى	المصدر/ المكلف بإعداد المحتوى	الشركاء	عام	واتس آب	واتس آب	واتس آب	واتس آب		



إذا كنت الشخص المسؤول عن إعداد خطة نشر المحتوى عبر مواقع التواصل الاجتماعي، قد ترغب أيضا في الاستفادة من التوضيحات المفصلة حول طريقة استخدام الحقول الواردة في الأداة السابقة، التي يتضمنها الجدول التالي:

الحقل	الاستخدام	ملاحظات وتوضيحات
رقم	يستخدم حقل الرقم لمنح رقم مميز لكل مهمة من مهام النشر المختلفة، حتى يسهل تمييزها أثناء التواصل بين أعضاء فريق العمل.	قد ترد رسالة من مدير المشروع بضرورة تأخير موعد نشر محتوى معين/ تعليمات لتعديل محتوى رسالة ما، وفي هذه الحالة تتم الإشارة للمحتوى المقصود برقمه.
موعد النشر	يتم تحديد الموعد المحدد لنشر محتوى/ منشور	قد يتم تحديد مدة معينة
نوع المحتوى	يمكن أن يكون نصا أو مواد سمعية أو بصرية أو محتوى مركب (يجمع النص + مع مواد مختلفة)	أمثلة: نص - مقال - تقرير مصورة - إعلان تسويقي/ ترويج - فيديو قصير - فيلم وثائقي - مقطع صوتي - فلاش توعوي - بوستر أو صور ومخططات أو انفو جرافكس - تقارير إخبارية.
مضمون الرسالة	يتم تحديد المعلومات الأساسية التي تمثل الهدف من عملية التواصل، ثم صياغتها بعناية وبلغة تتناسب مع الجمهور المستهدف.	يتم تزويد المكلف بالنشر بقائمة الرسائل المطلوب مشاركتها، والجمهور المستهدف والقنوات التي سيتم استخدامها في تنفيذ خطة التواصل عبر مواقع التواصل المحددة. وذلك فور الانتهاء من وضع خطة الاتصال والتواصل الخاصة بالمشروع/المبادرة. تمثل هذه المعلومات أساس خطة النشر ويتم تغذيها لاحقا بمزيد من البيانات.
المصدر/ المكلف بإعداد المحتوى	يتم تحديد اسم/ أسماء الأشخاص المعنيين بإعداد المحتوى	يشرف مدير المبادرة ومسؤول التواصل على إعداد مضمون الرسائل ولكنهم ليسوا بالضرورة هم مصدر توفير المحتوى المعد للنشر. فالمصدر يمكن أن يكون المنتج أو المخرج إذا كان المحتوى ريبورتاج أو فيلم قصير، أو مصمم الجرافيكس إذا كان نوع المحتوى بوستر أو مخططات أو فلاشات.
الجمهور	ضع علامة «صح» لتحديد الجمهور المستهدف في كل محتوى/منشور تنوي القيام بمشاركته.	قد يتم تخصيص قنوات محددة للتواصل مع بعض الفئات دون غيرها، مثل تخصيص مجموعة واتس آب للمستخدمين وأخرى للشركاء.

قنوات النشر	ضع علامة "صح" لتحديد القنوات التي تم اختيارها لكل محتوى أو منشور.	قد لا تتوافق بعض القنوات مع بعض المحتويات أو المنشورات، بسبب القيود المفروضة على نشر المحتويات. مثال: يسمح موقع تويتر بنشر مقطع فيديو قصير ولكن إذا كان الفيديو أطول من المتاح هناك، يمكن نشره على اليوتيوب .
الناشر/	هو الشخص المسؤول عن إدارة مواقع التواصل الاجتماعي الخاص بالمبادرة. ويمكن أن يكون مسؤول التواصل شخص أو أكثر من فريق العمل في المبادرة، لاستلام المحتوى ونشره في الموعد المحدد وفق خطة النشر المعتمدة .	يستخدم الناشر أو مسؤول إدارة مواقع التواصل الاجتماعي مضمون الرسالة المحددة وفق خطة النشر المحددة، للتأكد من ملاءمة القناة المخصصة لنقلها للجمهور المستهدف، والتأكد أيضا من توافق المحتوى المرسل مع هدف الرسالة. يساعد القيام بهذا الدور المهم في مراقبة جودة المحتوى قبل النشر، وتفادي الأخطاء التي قد تحدث أثناء تصميم المحتوى المرسل قبل نشره.
الحالة	يستخدم حقل الحالة في متابعة عمليات النشر عبر وضع أحد الخيارات الثلاثة التالية: - انتظار - جاهز - تاريخ معين	قبل بدء النشر توضع علامة (انتظار) أمام جميع العمليات للإشارة إلى أن الانتظار جار لوصول المادة/المحتوى من المصدر. يتم تغيير الحالة إلى (جاهز) بعد استلام ومراجعة المحتوى والتأكد من أنه أصبح جاهزا للنشر في الموعد المحدد لنشره. بعد إنجاز مهمة النشر يتم استبدال بيان الحالة (جاهز) بتاريخ اليوم الذي تم فيه النشر، مع توثيق جميع روابط المنشورات، حسب القناة التي تم استخدامها لتنفيذ المهمة.

## التوثيق وإعداد التقارير في المبادرات المجتمعية

إن توثيق أنشطة المبادرات المجتمعية وإعداد التقارير عن النتائج والمنجزات المحققة هو مسألة مهمة جدا لمعرفة مستوى التقدم، وتحديد الوضع الحالي للبرامج والمشاريع.

تتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع المعلومات المتعلقة بمستوى الإنجاز والأداء بما في ذلك تقارير الحالة وإجراءات التقدم في المشروع والتوقعات والتوصيات، كما تحدد التقارير الجيدة مجموعة من الأولويات التي يجب أن تركز عليها إدارة المشروع خلال الفترات القادمة.

التوثيق الجيد يساعد في تعزيز قدرات المبادرة والتخطيط للمستقبل بشكل أفضل، وتحسين مستوى كفاءة إدارتها وقدرتها على حشد واستخدام الموارد. يمثل جمع المعلومات وتوثيق النتائج بشكل منظم ومستمر، عاملاً مهماً لكسب الثقة والاستفادة من تراكم الخبرة المستخلصة من التجارب السابقة والدروس المستفادة منها.

### تقوم عملية التوثيق في المبادرات بشكل أساسي بـ:

- توثيق وحفظ البيانات.
- نشر المعلومات ذات الصلة بمجال عمل المبادرة واهتماماتها.
- حفظ جميع سجلات الفعاليات والأحداث والأنشطة المهمة.
- التأكد من وجود نظام مناسب وجيد لإعداد التقارير.
- مشاركة جميع المستويات في إعداد التقارير ومشاركة المعلومات.
- استخدام الوثائق والتقارير للحفاظ على كفاءة وفعالية البرنامج أو المشروع.

## 9.6.3 إدارة المخاطر في المشروع

تحديد المخاطر عملية مهمة للغاية، قد تؤثر على المشروع بشكل كامل، وتؤدي إلى نجاحه أو منعه من الفشل بشكل مباشر، إن تمت بطريقة جيدة، فالتحديد المسبق للمخاطر المتوقعة، يساعد على مواجهتها بفعالية عند حدوثها.

**مواجهة المخاطر:** عملية تهدف إلى وضع الخيارات والإجراءات اللازمة لتحسين الفرص والتقليل من المخاطر التي تهدد المشروع. ويتم ذلك من خلال الاستعداد المبكر لمواجهة المخاطر عبر إعداد خطة خاصة بإدارة مخاطر المشروع قبل بدء تنفيذه.

يفضل إنشاء سجل خاص بالمسائل التي قد تشكل خطراً أثناء مرحلة التنفيذ، من أجل مراقبة المخاطر والسيطرة عليها عبر تنفيذ خطط تم إعدادها مسبقاً لمواجهة المخاطر فور حدوثها، أو تفادي حدوثها بشكل مسبق، مع فحص ملاءمة التدابير الخاصة بإدارة المخاطر ومدى قدرتها على التقليل من حدة تأثير المخاطر عند وقوعها. بالإضافة إلى رصد أي مخاطر جديدة لم تكن في الحسبان. يتولى مدير المشروع مسؤولية جمع البيانات المتعلقة بالمخاطر، وتدوين تفاصيلها في سجل خاص بحيث يمكن استخدامه لاحقاً من أجل زيادة قدرة إدارة المشاريع على التنبؤ بالمخاطر المحتملة وتقدير مدى إمكانية وقوعها.

## عناصر خطة إدارة مخاطر المشروع

يساعد التنبؤ بالمخاطر المحتملة في المشروع على تعزيز قدرة واستعداد إدارة المشروع للتعامل مع تلك المخاطر منذ المراحل الأولى من تصميم المشروع. ويتم تلخيص نتائج تحليل المخاطر بالاعتماد على نموذج إطار العمل الخاص بمواجهة المخاطر في المشروع خلال مرحلة التنفيذ، والذي يتكون من المحاور/الأجزاء الرئيسية التالية:

يتم عادة تصنيف مجموعات المخاطر في المشروع إلى عدة فئات:

- مخاطر أصحاب المصلحة في المشروع
- مخاطر الجهة المنفذة (المبادرة/ المنظمة)
- مخاطر المشروع (تصميم الأنشطة وطريقة تنفيذها)
- المخاطر البيئية والاجتماعية
- البرنامج والجهات المانحة

## وصف الخطر:

وصف الخطر: يتضمن هذا الجزء شرح العوامل والتفاعلات التي قد تشكل خطراً أو تهديداً محتملاً للمشروع، بطريقة تحدد من فرص نجاحه أو تحقيق أهدافه، بما في ذلك التهديدات التي يمكن أن تطال أمن وسلامة الأفراد العاملين أو المشاركين أو المستفيدين من المشروع، وغيرهم.

## درجة أهمية الخطر (الاحتمالية، الأثر):

احتمال وقوع الخطر ودرجة تأثيره تختلف من مشروع لآخر ومن بيئة وسياق معين لآخر، من حيث احتمال وقوعه ودرجة تأثيره على المشروع.

يستخدم مقياس (من واحد إلى أربعة) لقياس مدى احتمال وقوع الخطر. وهو نفس المقياس الذي يمكن

استخدامه لتقدير درجة تأثيره على المشروع أو تهديد سلامة العاملين فيه، بما في ذلك أصحاب المصلحة والفئات المستفيدة/ المستهدفة بمشروع المبادرة أو المنظمة ككل. حيث يتم تقدير درجة أهمية الخطر أثناء إعداد خطة إدارة المخاطر، عبر احتساب حاصل ضرب محصلة احتمال الوقوع X شدة التأثير. كما هو موضح بالجدول التالي:

E	D	C
درجة الأهمية (E=CxD)	حجم التأثير (4-1)	احتمال الوقوع (4-1)

#### تدابير الاستجابة/ إدارة المخاطر:

تعتبر التدابير الوقائية والعلاجية التي يتم وضعها لتوجيه إدارة المشروع من أجل مواجهة المخاطر الممكنة، الجزء الأهم من خطة إدارة المخاطر.

يستعرض الجدول التالي مثالاً لعناصر خطة إدارة المخاطر والتدابير المتعلقة بالاستجابة لها في حالة وقوعها:

أداة رقم (28): نموذج مصفوفة إدارة المخاطر في المشروع					
A	B	C	D	E	F
فئة المخاطر	وصف الخطر	احتمال الوقوع (4-1)	حجم التأثير (4-1)	درجة الأهمية	تدابير الاستجابة/ إدارة المخاطر
مخاطر أصحاب المصلحة في المشروع	تشنت مجتمع منظمات المجتمع المدني، والتوترات المرتبطة بالخطوط الفاصلة المتعددة التي تميز النسيج الاجتماعي في اليمن، تحد من قدرة بعض المجموعات على التعاون مع بعضها البعض.	2	2	4	سوف يعمل فريق المشروع على ضمان إيجاد آلية شفافة وشاملة، وعقد لقاءات ومشاورات منظمة لمعالجة هذه القضايا بشكل مباشر. وسيتم توثيق كافة وقائع الاجتماعات والوثائق التي سيتفق عليها أصحاب المصلحة ونشرها.

<p>سيتم تقديم مساعدة هادفة إلى دعم استعداد الشركاء ومنظمات المجتمع المدني وتنظيم برامج وورش عمل تدريبية بحسب الحاجة.</p>	9	3	3	<p>ضعف القدرات وغياب شبكات منظمات المجتمع المدني، قد يؤدي أيضا إلى إعاقة أو تأخير عقد حوار بناء تتوافق فيه الآراء بين مبادرات/ منظمات المجتمع المدني والجهات الحكومية.</p>	
<p>سوف يعمل فريق المشروع على ضمان ايجاد آلية شفافة وشاملة وعقد مشاورات منتظمة بمشاركة أصحاب المصلحة، لكي يتمكن من معالجة القضايا بشكل مباشر. وسيتم توثيق كافة وقائع الاجتماعات والوثائق التي سيتفق عليها أصحاب المصلحة، ونشرها. كما سيتم تدريب فريق العمل وممثلي الأطراف المعنية وأصحاب المصلحة والشركاء من منظمات المجتمع المدني بحسب الحاجة.</p>	5	3	2	<p>يستند تصميم المشروع إلى بناء تحالف متعدد مكون من أصحاب المصلحة، في ظل ضعف قدرات منظمات المجتمع المدني، واضطراب الوضع السياسي الحالي، وضعف الحوكمة، بطريقة قد تعيق أو تؤخر الحوار وبناء توافق في الآراء بين منظمات المجتمع المدني والجهات الحكومية.</p>	<p>مخاطر الجهة المنفذة (المبادرة/ المنظمة)</p>
<p>سيتم اختيار موقع مناسب لمقر أنشطة المشروع، بالتنسيق مع الجهات الرسمية المحلية. وضمان قدرة المشاركين من جميع مكونات المشروع على السفر أو الانتقال إلى مكان تنفيذ الأنشطة بشكل سهل وآمن، لضمان تمثيل مختلف المحافظات والمناطق. وسوف يتم تحاشي تنفيذ الأنشطة في المناطق الأكثر صعوبة من خطط العمل التي تركز على النتائج، في حالة وجود مخاطر أمنية عالية في بعض المناطق، حتى بالنسبة للسكان المحليين.</p>	20	5	4	<p>نظرا للوضع الأمني الراهن، قد يكون من الصعب تنفيذ خطط العمل والمشاريع التي تركز على النتائج، ورصدها والإشراف عليها.</p>	
<p>سوف يتم التنسيق مع السلطات المحلية واختيار مقرات وأماكن مناسبة لتنفيذ أنشطة المشروع، لضمان قدرة المشاركين من جميع مكونات المشروع على الانتقال من وإلى مكان تنفيذ الأنشطة، وتمثيل مختلف المناطق المستهدفة. وسوف يتم تحاشي تنفيذ الأنشطة في المناطق الأكثر صعوبة من خطط العمل التي تركز على النتائج، في حالة وجود مخاطر أمنية عالية في بعض المناطق، حتى بالنسبة للسكان المحليين.</p> <p>سيتم اتخاذ تدابير الوقاية للحد من انتشار فيروس كورونا، عبر توفير الكمامات ومستلزمات التعقيم، واختيار فضاءات مناسبة لتطبيق معايير التباعد الاجتماعي الموصى بها من منظمة الصحة العالمية. ويمكن في حالات معينة إجراء اللقاءات الافتراضية عبر استخدام التقنيات الحديثة للتواصل عن بعد.</p>	5	3	2	<p>تصميم وتنفيذ أنشطة المشروع</p> <p>وجود مخاطر تتعلق بعدم استقرار الحالة الأمنية في بعض المناطق المستهدفة حتى بالنسبة للسكان المحليين. ومخاطر صحية بسبب جائحة كورونا.</p>	<p>المشروع</p>

المخاطر المجتمعية والبيئية	إن طبيعة معظم الأنشطة سوف تكون لشراء الخدمات والأصول المعنوية الأخرى، مع احتمال شراء السلع والمعدات الرأسمالية على نطاق صغير، مراعاة ألا يكون لها أي تأثيرات بيئية كبيرة.	2	3	5	سيتم تحديد آلية محددة للتعامل مع حالات الحصول على دعم عيني على شكل معدات أو أصول ثابتة، يمكن استخدامها لأغراض أخرى بعد انتهاء تنفيذ المشروع.
البرنامج والجهات المانحة	ضعف التنسيق والحوار مع الجهات المانحة الأخرى: مخاطر تباين وجهات النظر مع النظراء بشأن إشراك المجتمع والتشاور والتواصل معه، والتي قد تقوض ترتيبات الشراكة.	2	3	5	سوف يبنى المشروع على التنسيق والحوار المستمر والناجح مع المنظمات الدولية غير الحكومية والجهات المانحة المستمرة بتقديم المساعدة، في إطار دعم اتفاقات الشراكة والتعاون بين الحكومة ومبادرات ومنظمات المجتمع المدني، التي بدأت بمسح منظمات المجتمع المدني، وتقييم قدراتها.

#### 9.6.4 إدارة المشتريات بالمشروع

تهتم إدارة المشتريات بالمشروع بتوفير أو جلب المنتجات أو الخدمات اللازمة لإنجاز أعمال المشروع. حيث تكون المنظمة/المبادرة ممثلة بإدارة المشروع بمثابة المشتري للمنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات أو نتائج تم الحصول عليها لأغراض إنجاز المهام والأعمال وتنفيذ أنشطة المشروع المختلفة.

#### العمليات الرئيسية لإدارة المشتريات:

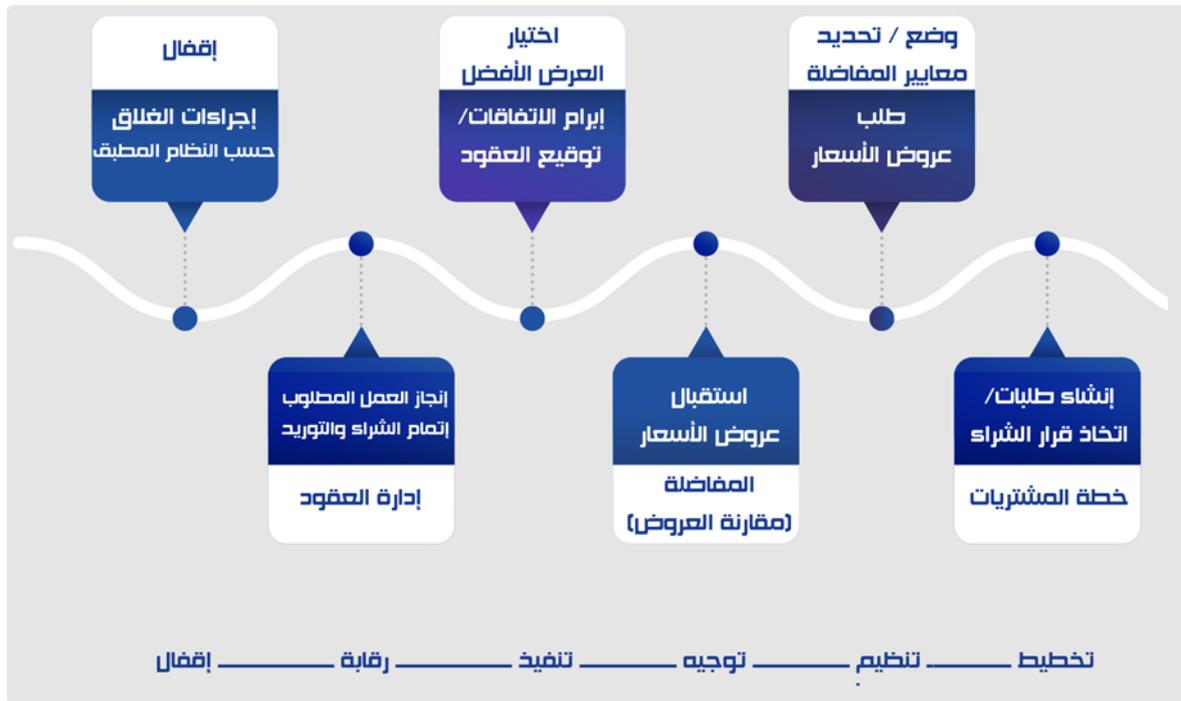
- 1) وضع خطة المشتريات (تجميع وتحديد المتطلبات).
- 2) تنظيم المشتريات (وضع المعايير).
- 3) طلب عروض الأسعار (البحث عن موردين).
- 4) توجيه عمليات الشراء (المفاضلة والترسية).

(5) إبرام العقود والاتفاقات.

(6) تسيير المشتريات وإدارة العلاقات مع الموردين.

(7) إقفال المشتريات.

يوضح المخطط التالي مسار عمليات إدارة المشتريات، وعلاقتها بالأنشطة والوظائف التي تقوم بها الإدارة والمسؤولون عن تسييرها:



## 01 - وضع خطة المشتريات (تجميع وتحديد المتطلبات)

تتضمن هذه العملية إنشاء قائمة باحتياجات المشروع وتوثيق قرار الشراء (أي تحديد ما تقرر إدارة المشروع شراءه)، وتشمل خطة المشتريات توضيحات مهمة مثل طريقة الشراء (سواء كانت مباشرة أو عن طريق مناقصة)، وفترة أو مواعيد الشراء المتوقعة بحسب خطة وموازنة المشروع وبرنامج تنفيذه الزمني، حيث يقوم المسؤول عن إدارة المشتريات بوظائف إدارة عمليات توفير احتياجات المشروع التي يتم الحصول عليها عبر الشراء والتي تتضمن خمس خطوات تمثل دورة حياة عملية المشتريات في المشروع.



تخطيط المشتريات: يقوم مختص المشتريات بتجميع البيانات اللازمة والمتعلقة بأنشطة الشراء في المشروع، وترتيبها في شكل مصفوفة "خطة المشتريات" ويتم تحديث بيانات خطة المشتريات بانتظام وفقاً لأوامر الشراء وطلبات توفير الاحتياجات المعتمدة من قبل إدارة المشروع.

### أداة رقم (29): خطة مشتريات المشروع

اسم المنظمة/ المبادرة	مبادرة مساهمتي تنمية / منظمة التنمية المحلية
اسم / الجهة المانحة	منظمة ..... جهة أخرى ..... (إن وجد)
رقم المشروع	123
اسم المشروع	بناء قدرات الشباب
رقم الحساب	123456
الفترة/ السنة المالية	1 يناير - 22 مايو 2022



رقم البند	نوع	سعر الوحدة (دولار)	طريقة الشراء	الفترة / موعد الاستلام المتوقع	تخصيص الموازنة (نسبة وموعد الاستلام)	مصدر التمويل
	لابتوب	1000	مناقصة	لمرة واحدة / قبل 5 فبراير 2021	50% (3 ديسمبر 2020) / 50% (1 يناير 2021)	جهة أخرى منظمة ....

## 02- تنظيم المشتريات (وضع المعايير): ويقصد بالتنظيم هنا:

- توزيع الأدوار والمهام الخاصة بكافة الإجراءات المتعلقة بعمليات المشتريات، وتوزيعها بشكل واضح ومحدد على مدير المشروع والأشخاص المكلفين أو المختصين من أعضاء فريق العمل.

- تحديد البائعين والموردين المحتملين وإجراءات المشتريات الأخرى، كما يتم تحديد آليات ومعايير وإجراءات المفاضلة بين عروض الأسعار والتي سيتم تطبيقها أثناء مقارنة العروض المقدمة واختيار أفضلها.

تنظيم عمليات المشتريات في مشاريع منظمات ومبادرات المجتمع المدني يمكن أن يتم بطرق وأساليب مختلفة. قد يتم عبر تبني تطبيق مجموعة بسيطة من القواعد المدونة أو التقيد بالإجراءات والمعايير المحددة وفق الأنظمة واللوائح الداخلية المعتمدة في المنظمات، أو حسب شروط وقواعد الجهات المانحة التي تفرض على المنظمات أو المبادرات التقيد بها، وتعرف بـ "سياسات المشتريات"، من أجل تعزيز الثقة في أنظمة وإجراءات المشتريات المطبقة في البرامج والمشاريع الممولة من المانحين.

### 03- توجيه عمليات الشراء (المفاضلة والترسية):

تقوم إدارة المشتريات بجمع واستلام العروض من الموردين (سواء كان الموردون مزودي خدمات أو بائعي سلع أخرى)، واستخدام معايير المفاضلة المحددة مسبقاً لاختيار أفضل المصادر للمشتريات المطلوبة.

قد لا تتطلب هذه العملية أكثر من التواصل مع الموردين أو مزوي الخدمات مباشرة لمعرفة الأسعار أو شروط الخدمات، ثم إتمام إجراءات التعاقد أو الشراء، وأحياناً قد يتطلب الأمر نشر إعلان أو دعوة للموردين المحتملين لتقديم عروض فنية ومالية والدخول في منافسة بالنسبة للمناقصات التي عادة ما تكون مبالغ المشتريات فيها كبيرة.

تخضع المناقصات لإجراءات إضافية مثل تحرير محاضر لجان المناقصات (ما يعرف بـ "محضر الترسية")، والتي تستخدم كأداة لتوثيق نتائج عملية فحص ومقارنة العروض التي تم استلامها من الموردين، واختيار الشخص/ الشركة صاحب العرض الأفضل الذي سيتم إبرام الاتفاق أو التعاقد معه.

### 04- إبرام العقود والاتفاقات (تحديد الحقوق والالتزامات):

يمثل التعاقد اتفاقاً ملزماً بشكل تبادلي بين طرفين (البائع والمشتري)، يلزم البائع بتوفير منتجات أو خدمات أو نتائج معينة، ويلزم المشتري بتوفير المال أو أي تعويض آخر ذو قيمة بالمقابل. ويمكن أن يوصف التعاقد بـ (الاتفاق أو التفاهم)، وقد يكون عقداً من الباطن أو طلب شراء.

بالإضافة إلى التواصل ومراقبة التغيير لتطوير وإدارة التعاقدات أو طلبات الشراء وفق المعايير والإجراءات الموضحة، فيما يلي بعض المسائل التي قد ترغب في معرفتها عن العقود والاتفاقيات:

- التعاقدات قد تتخذ شكلاً مختصراً أو معقداً، ولكنها في جميع الأحوال تعكس بساطة أو بشكل مفصل النتائج والجهود اللازمة حسب مجال التطبيق.
- قد تستلزم بعض المشروعات إدارة العديد من التعاقدات أو التعاقدات الفرعية في نفس الوقت، أو بشكل تسلسلي، وقد تنتهي دورة حياة كل عقد في أي مرحلة من مراحل دورة حياة المشروع.
- يمكن أن يطلق على البائع المقاول أو المقاول الفرعي أو المزود أو مزود الخدمة أو مقدم الخدمة، بينما يعرف المشتري بالعميل أو الزبون

أو المتعاقد الأساسي أو المقاول أو المنظمة أو الجهة التي تقوم بالشراء أو الهيئة الحكومية أو طالب الخدمة.

● يمكن النظر إلى البائع أثناء دورة حياة المشروع للوهلة الأولى على أنه المزايد، ثم على أنه المصدر المحدد، ثم على أنه المزود أو البائع المتعاقد معه.

## 05- تسيير المشتريات:

يقصد بتسيير المشتريات رصد ومراقبة سير عمليات الشراء وتطبيق إجراءات الفحص والاستلام والتوريد.

يتضمن تسيير المشتريات أيضاً متابعة وضع وحالة العقود والمدفوعات الخاصة لعملية الشراء، وإدارة العلاقات مع الموردين المتعاقدين ومن تربطهم اتفاقات شراء مع المشروع. يتم ذلك عادة عبر وضع بيانات العقود والاتفاقيات في سجل خاص، وتحديث هذه البيانات بإدخال التغييرات والتصحيحات اللازمة حسب الحاجة. كما هو موضح في الأداة التالية:

### أداة رقم (30): تسيير مشتريات المشروع

رقم العقد	الشخص / الجهة المتعاقدة	الغرض من العقد	تاريخ سريان العقد/ الاتفاق		إجمالي قيمة العقد	المبالغ		ملاحظات	الحالة*
			التوقيع	الانتهاء		مسدد	المتبقية		

(×) يتم تحديد الحالة بوضع أحد الخيارات: (لم يبدأ بعد - قيد التنفيذ - مؤجل - متعثر - مكتمل).

## 06- إقفال المشتريات :

عند الانتهاء من كل مشتريات المشروع، من المتوقع أن يتم توثيق جميع المشتريات بمستندات مؤيدة لإثبات إتمام عمليات الشراء، حيث ترفق بها أي معلومات أخرى متعلقة بأداء العمل، مثل العقود والنتائج والتقارير والمستندات المالية الأخرى، بما فيها الفواتير وسجلات وسندات الدفع. حيث تستخدم هذه المستندات في إخلاء العهد النقدية المؤقتة واستكمال إجراءات تسليم المشاريع بشكل رسمي، قبل حفظ الأوليات وأرشفتها بشكل منظم وأمن مع بقية وثائق المشروع.

## الجزء الثالث

## مقدمة في التخطيط للاستدامة وأهميته للمبادرات والمنظمات

تم تخصيص هذا القسم لدعم القدرات المتعلقة بالتخطيط، لاستخدام استراتيجيات وتكتيكات مختلفة للحفاظ على المبادرات والبرامج النوعية التي تنفذها منظمات المجتمع المدني، من أجل ضمان استدامتها واستمرارية نشاطها وبرامجها النوعية.

الاستدامة في المبادرات هي: عملية تخطيط ذات طابع استراتيجي، تهدف إلى تطوير العلاقات والممارسات والإجراءات حتى تصبح المبادرات والمنظمات جزءاً دائماً من المجتمع.

### لماذا يجب أن تخطط للاستدامة؟

قد يكون لديك أسباب مختلفة للرغبة في القيام بذلك، حسب نوع المبادرة أو المنظمة، لكن الأمر المؤكد أن تطوير خطة لاستدامة مبادرتك سيزيد من تأثيرها، وهذا بالتأكيد سيجعل الوضع أفضل، لأن أعضاء فريق المبادرة سيكون لديهم فكرة أفضل عما سيفعلونه في الفترة القادمة أو العام المقبل.

سيساعدك المحتوى التالي من هذا الدليل في وضع حجر الأساس الذي تحتاجه لإنشاء مثل هذه الخطة. فالتخطيط هو وسيلة لتنظيم الإجراءات التي من شأنها أن تؤدي إلى تحقيق الهدف، قد تحدثنا في الأقسام الأخرى من هذا الدليل عن أهمية التخطيط وكيفية القيام به.

● إليك النقطة الأساسية: التخطيط لاستدامة مبادرتنا سيساعدنا - إذا أردنا - أن تكون موجودة في المستقبل، ويوفر لنا الوقت على المدى الطويل، ويزيد من فرص تحقيق أهدافنا.

● تسمح الاستدامة في منحك الوقت الذي تحتاجه لحل المشكلة، وكلما كانت المشكلة أكبر، كلما استغرق حلها وقتاً أطول، وفي بعض الحالات قد يستغرق الحل الكامل سنوات، وهو وقت لا يوفره عادة الإطار الزمني المحدود للمشاريع والتدخلات الأنية.

على سبيل المثال: لن نوقف إساءة معاملة الأطفال بين عشية وضحاها (خاصة عندما يتعلق الأمر باستخدامهم في التسول أو عمالة الأطفال أو بطرق أخرى تمثل انتهاكا لحقوق الطفل)، فقد تكون هناك جهود في هذا الاتجاه ولكنها للأسف غير كافية.

إذا كانت المشكلة التي تعمل عليها تتطلب حلاً مشابهاً على المدى الطويل، فستحتاج إلى المزيد من الوقت.

تعد الخطة مهمة لأنها تركز على مجموعة الخطوات التي ستحتاج إلى اتباعها لتحقيق هدفك النهائي، وجعل مبادراتك ذات تأثير دائم، وسيكون الجهد المخطط له دائما أفضل من المحاولة غير المخطط لها وغير المنظمة، فالخطة تساعدك في:

- تحديد كيفية الانتقال من النقطة أ (مبادرة ذات هيكل ضئيل ونظرة مستقبلية غير مؤكدة) إلى النقطة ب (مبادرة مستدامة بالهيكل والشرعية التي تحتاجها لسنوات الخدمة المستقبلية).
- جعل جهود الاستدامة الخاصة بك أكثر كفاءة وفعالية.
- إبقاء مبادراتك على قيد الحياة. وهذا سيكون أكثر فعالية من حيث التكلفة من بدء برنامج أو مبادرة جديدة.

### كيف يتم التخطيط للاستدامة؟

إذا كان هدفك هو تعظيم الفائدة طويلة المدى لمجتمعك، وبقاء الأشياء ذات القيمة التي قمت بها من أجل مجتمعك، فإن التخطيط للاستدامة طويل المدى يجب أن يكون محور تركيزك الأول مقارنة بعمليات التخطيط الأخرى. هذا الأمر يتطلب منك الابتعاد عن التفاصيل اليومية لإدارة مؤسستك والنظر إلى الصورة ككل، والنظر بتمعن في الأسئلة المهمة التالية، والتفكير في إجابات واضحة عنها:

- ما هي طبيعة مبادراتنا (أو منظماتنا)؟ (التنظيم والوضع القانوني)
- ما هي أهداف مبادراتنا؟
- ماذا فعلت مبادراتنا؟
- ما هي الدعاية التي تلقتها مبادراتنا؟ (الإنجازات)
- كيف تُدار مبادراتنا؟
- هل مبادراتنا لديها عدد كاف من الموظفين؟

- هل موازنتنا كافية لتغطية التكاليف المتوقعة الآن وفي المستقبل؟
- ما هي العقبات التي قد تواجهنا؟ وكيف يمكن التغلب عليها؟

#### مثال:

لقد عملنا بجد لأكثر من عام. والآن لا نزال نعتقد أن جهودنا لتقليل معدل المشردين المصابين بأمراض عقلية في مدينتنا كانت مفيدة. ومع ذلك، لا يمكننا الاستمرار في تحقيق مبيعات المخبوزات في كل مرة نحتاج فيها إلى المال. لأن مبادرتنا جديدة وتفتقر إلى البنية المادية الكافية والشخصية القانونية وفرص التمويل، ولا يعرف المجتمع حتى من نحن حقاً. إلى جانب ذلك، فإن قائد مبادرتنا المثابر، يتعب. لقد كان يعمل أكثر من عشرين ساعة في الأسبوع بالإضافة إلى وظيفته المعتادة في هذه المبادرة، وبهذا الجهد سيحترق بالتأكيد. إذا لم نقم في أسرع وقت ممكن بعمل شيء لتزويد مبادرتنا بقوة البقاء التي تحتاجها للاستمرار في السنوات القادمة، فقد نكون في مشكلة. لكن كيف نفعل ذلك؟ كيف نتأكد من أن مبادرتنا ستستمر؟ إذن ما هي الاستراتيجيات التي تستخدمها المبادرات والمنظمات لتعزيز قدراتها والحفاظ على استدامتها؟ وما الأدوات التي تعتمد عليها هذه الاستراتيجيات، وكيف يمكن تطبيقها؟

يمكن تصنيف الاستراتيجيات التي تستخدمها المبادرات والمنظمات لتمييز استدامتها، إلى مجموعتين رئيسيتين:

- استراتيجيات التسويق الاجتماعي – سيتم تناولها بشكل مفصل في القسم 10
- استراتيجيات الاستدامة المالية – سيتم تناولها بشكل مفصل في القسم 11

التسويق  
الاجتماعي

استراتيجيات  
الاستدامة

الاستدامة  
المالية

## 10. استراتيجيات التسويق الاجتماعي

يعد التسويق الاجتماعي أساساً جوهرياً لمرحلة العمل على استدامة المبادرة/المنظمة، ويركز على بعد هام في سياق العمل مع المجتمع لا يتنبه له الكثير من العاملين في مجال المشاركة المجتمعية وباقي مجالات عمل المجتمع المدني، وهو: معرفة كيفية تغيير سلوك الناس. معرفة سلوك الناس هي أساس هذا القسم الذي يتناول ماهية التسويق الاجتماعي، وأهميته لمبادراتك/مؤسستك، ومرحلة التخطيط والتنفيذ الخاصة به. سنحاول من خلال محاور هذا القسم تقديم وبناء أفكار أكثر شمولاً، بحيث يمكن استخدامها في عملك اليومي.

### 10.1 مفاهيم ومبادئ التسويق الاجتماعي

#### تعريف التسويق الاجتماعي

ما هو التسويق الاجتماعي بالتحديد؟

التسويق الاجتماعي: هو مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المبادرة/المنظمة، والأدوات التي تستخدمها لتعريف الآخرين (الجمهور المستهدف) بها وبأدوارها ومساهماتها وأنشطتها المختلفة، ودفعهم للإقبال على طلب خدماتها، والمشاركة في أنشطتها، ودعمها من أجل تحقيق أهدافها.

كما يمكن تعريف التسويق الاجتماعي بأنه "تطبيق تقنيات التسويق التجاري على المشكلات المجتمعية" . أي اتباع نفس المبادئ المستخدمة في بيع البضائع - مثل الملابس، أو البرامج التلفزيونية أو البيتزا - لإقناع الناس بتغيير سلوكهم.

#### ما الفرق بين التسويق الاجتماعي والتسويق التجاري؟

الفرق الجوهري في الاستفادة المباشر:

يحاول التسويق التجاري تغيير سلوك الناس لصالح المسوق/البائع، بينما يحاول التسويق الاجتماعي تغيير سلوك الناس لصالح المستهلك أو المجتمع ككل.

#### ماذا يشمل التسويق الاجتماعي؟

عند إجراء حملة تسويق اجتماعي، اعمل التالي:

- حدد السلوك الذي تريد تغييره: على سبيل المثال، زيادة المشورة قبل الولادة بين الأمهات الحوامل.
- حدد جمهورك: سلوك من تريد تغييره؟ قد ترغب في تغيير سلوك عدة مجموعات مختلفة. في هذه الحالة، قد ترغب في التأثير عليهم بطرق مختلفة لتقريبهم من السلوك المطلوب، وغالباً ما يتم تصنيف هذه المجموعات بتقسيمها حسب العمر أو الجنس أو مستوى التعليم أو المنطقة.
- حدد العوائق التي تحول دون التغيير: من خلال المقابلات أو الاستطلاعات أو مجموعات التركيز أو الأساليب الأخرى، ستحتاج إلى معرفة العوامل التي تجعل إجراء هذه التغييرات صعباً أو غير جذاب.
- هل تشعر النساء الحوامل بعدم الارتياح في عيادة المنطقة، أم أنهن يشعرن بالغباء عندما يتحدثن إلى الطبيب؟  
هل العيادة بعيدة جداً، ويصعب الوصول إليها؟  
هل تشكل أعمالهن عائقاً، ولا تمنحهم الوقت اللازم للذهاب إلى الطبيب؟
- قلل من حواجز التغيير: وخطط لجعلها أضعف، واجعل التغيير أكثر جاذبية من الوضع القائم.  
هل يمكن أن تبقى العيادة مفتوحة لساعات أطول؟  
هل يمكن تدريب الأطباء والممرضات بشكل أفضل على مناقشة المشاكل مع النساء؟  
قد يتم اتخاذ خطوة أبعد، وتقديم مؤسستك حوافز لإجراء التغييرات (والحفاظ عليها).
- على سبيل المثال: قد تتلقى الأمهات اللاتي يأتين إلى العيادة بانتظام خلال فترة الحمل قسائم لأغذية أطفال مجانية.
- اختبر أفكارك على عدد قليل من الأشخاص: ثم عدّل خطتك وفقاً لنتائجك.
- أعلن عن فوائد التغيير: وعن جهودك لجعل التغيير أسهل، بطريقة تجذب الناس للاستفادة من جهودك.
- دع الناس يعرفون ما تفعله لمساعدتهم، فلن يستخدم الناس أفضل برنامج في العالم إذا كانوا لا يعرفونه، ولم يسمعوا عنه من قبل.

وبالطبع، يحتاج الناس إلى فهم فوائد تغيير السلوك، فمن المؤكد أن المرأة الحامل قد تفعل كل ما هو أفضل لطفلها، لكنها لا تعرف أنها بحاجة إلى حديد إضافي أثناء الحمل، مثلاً. الأمر متروك لمنظمتك لإخبارها.

### لماذا التسويق الاجتماعي مهم؟

ما الذي يجعل مفهوم التسويق الاجتماعي مهماً بشكل خاص؟

ربما كنت تقوم بعملك بشكل فعال للغاية لسنوات دون حتى سماع هذا المصطلح. هذا في الواقع محتمل جداً، فقد ظهر هذا المصطلح منذ حوالي 25 عاماً فقط.

ومع ذلك، هناك ثلاث مزايا رئيسية تجعل التسويق الاجتماعي يستحق اهتمامك:

- يساعدك في الوصول إلى الجماهير المستهدفة التي تريد الوصول إليها.
- يساعدك على تخصيص رسالتك لتلك الجماهير المستهدفة.
- يساعدك على إحداث تغيير أكبر وأطول أمداً في سلوك تلك الجماهير.

### التسويق الاجتماعي هو نهج له الكثير من الفوائد. أهمها:

يجعلك التسويق الاجتماعي تؤثر في جمهورك المستهدف بطريقة أكثر فاعلية، ويساعدك في الوصول إليهم بسهولة.

إنها تعمل - إذا كان التسويق الإبداعي الشامل قد ساعد العديد من الشركات في جني ملايين الدولارات، فلا يوجد سبب للشك في نجاح حملات التسويق الاجتماعي - التي تتم إدارتها بشكل جيد - وقدرتها على تغيير سلوك الناس.

من المؤكد أن الفائدة من تمتع المواطنين بصحة جيدة وبيئة نظيفة أكثر وضوحاً وأهمية من الفائدة المحققة من شراء حذاء جديد.

في الحد الأدنى؟ يعتبر التسويق الاجتماعي فكرة جيدة لأنه يعمل على تحقيق مستوى أفضل حينما يتعلق الأمر بتعظيم أثر مبادرتك. لمعرفة المزيد حول كيفية الحصول على الدعم المالي باستخدام التسويق (انظر: استراتيجيات الاستدامة المالية - كيف تقوم بتسويق مبادرتك - للحصول على الدعم المالي؟)



## مبادئ التسويق الاجتماعي وأهدافه

يطبق التسويق الاجتماعي تقريباً نفس المبادئ والتقنيات والأدوات التقليدية الخاصة بالتسويق التجاري، غير أنه يركز على المشكلات المجتمعية (مثل عمالة الأطفال، التلوث البيئي، وتغير المناخ.... إلخ). والهدف من التسويق الاجتماعي هو تغيير وعي وسلوك الجماهير المستهدفة نحو الأفضل.

تهدف حملات التسويق الاجتماعي بشكل عام إلى:

- تبني سلوك جديد (مثل تناول الأطعمة الصحية والمنتجات العضوية).
- إيقاف/الحد من السلوك غير المرغوب فيه (على سبيل المثال، رمي المخلفات بشكل عشوائي).
- تعديل السلوك الحالي (على سبيل المثال، تقليل استهلاك المياه في زراعة القات).
- التخلي عن عادة غير صحية أو سلوك ضار (مثل التدخين).
- الاستمرار في أو الحفاظ على السلوك الذي يعتقد أنه مفيد إذا تم القيام به بشكل روتيني (على سبيل المثال، ممارسة الرياضة، أو الفحص المبكر لسرطان الثدي).
- استبدال سلوك غير مرغوب فيه بسلوك مرغوب فيه (مثل خلق فرص عمل بدلاً من الاعتماد على المساعدات).

كتخصص: يسعى التسويق الاجتماعي إلى:

- التركيز بشكل أكبر على تشجيع ومكافأة السلوكيات الجيدة بدلاً من معاقبة الأفعال السيئة.
- تحسين ظروف الأفراد بشكل مباشر، وتحسين رفاهية المجتمع ككل.
- فحص سلوكيات الجماهير المستهدفة بطريقة علمية منهجية، وتحديد العوائق والفوائد التي تحول دون تغيير السلوك، وتطوير وتنفيذ استراتيجيات مناسبة لمواجهة هذه العوائق، وتسهيل الحصول على تلك الفوائد.

مع وضع هذا الفهم للتسويق الاجتماعي في الاعتبار، دعنا ننتقل الآن إلى النقطة المحورية لحملة فعالة: سيكون للناس أفكار ومعتقدات مختلفة في أوقات مختلفة.

على سبيل المثال، قد لا يعتقد البعض من المدخنين أن التدخين سيء للغاية بالنسبة لهم. والبعض الآخر قد يدرك المخاطر ولكنه لا يهتم، وقد لا يرغب البعض الآخر في بذل الجهد للإقلاع عن التدخين.

تنظر حملة التسويق الاجتماعي إلى كل هذه المعتقدات (والإجراءات المرتبطة بها) كجزء من سلسلة متصلة، وتحاول نقل الأشخاص إلى الخطوة التالية.

## الفكرة هي:

إن هذه التغييرات لن تحدث بين عشية وضحاها.

لن ينتقل معظم الناس من الاعتقاد بأن التدخين "رائع" إلى الإقلاع عنه بشكل فوري. بدلاً من ذلك، قد تدفعهم حملة التسويق الاجتماعي كخطوة أولى إلى التفكير في أن التدخين ليس أفضل شيء يفعلونه، وبعد أن يكون لدى هذه الفكرة الوقت الكافي للتغلغل في رؤوسهم، سيساعدتهم جزء آخر/خطوة تالية من الحملة على الإقلاع عن التدخين، وآخر جزء من الحملة سيساعدتهم على ممارسة حياة خالية من التدخين.

كيف يتم تشكيل هذه المعتقدات واتخاذ القرارات؟

يجب أن تحدث الأنشطة التالية:

- خلق الوعي وجذب الاهتمام.
- تغيير المواقف والظروف.
- تحفيز الناس على الرغبة في تغيير سلوكهم.
- تمكين الناس من العمل.
- المحافظة على التغيير.



عبر ضطة تسويق اجتماعية جيدة، ستقوم بتقليل التكاليف، ستحاول تنفيذ صملة لمكافحة القمامة بوضع المزيد من سلال القمامة في جميع أنحاء المدينة. قد تقدم مجموعة الإقلاع عن التدخين مجموعات دعم للمساعدة في الجهد، والاستشارات الصحية لمواجهة الأزمات القلبية، وبيع النيكوتين لتقليل آلام الانسحاب.



## المزيج التسويقي وعناصره الأربعة

دعنا هنا نناقش التسويق الاجتماعي بشكل أوسع.

من المهم أن يكون لديك فهم لمبادئ التسويق التجاري، لأن هذا هو ما يقوم عليه التسويق الاجتماعي. كمبادرين عاملين في خدمة المجتمع، أو أعضاء في منظمات غير ربحية، قد تبدو الفكرة غريبة بعض الشيء، لأننا تعودنا على العمل وفق عقلية مختلفة تماماً.

قد تستحضر مصطلحات مثل "تسويق" صوراً لطمع الشركات الكبرى التي لا تفكر أبداً في مساعدتنا بل في مصالحها.

ومع ذلك، قد لا يفتح المجتمع على أفكارك وبرامجك فوراً، وقد تجد نفسك مضطراً لإقناعهم بأفكارك.

هذا ما يتفوق فيه التسويق الاجتماعي.

قد تكون الفكرة جديدة بالنسبة لك، أو تمثل تغييراً كاملاً لكيفية إدراكك للأشياء. ومع ذلك، قد ينتهي هذا التغيير إلى أن يكون بأهمية الهواء الذي تحتاجه مؤسستك لتصبح أكثر فاعلية في تغيير السلوك.

## هل ذلك منطقي بالنسبة لك؟ دعنا نتقل إلى بعض المبادئ الأساسية للتسويق.

يمكن تلخيص جوهر كل تسويق فيما يسمى بعناصر المزيج التسويقي الأربعة وهي: (المنتج، السعر، المكان، والترويج).

## دعونا نلقي نظرة إلى كل عنصر منها على حدة.

● المنتج: هو ما تقوم بتسويقه، سواء كان سلعة أو فكرة. بالنسبة للتسويق الاجتماعي، فإن "المنتج" هو سلوك معين تحاول تغييره. قد يكون إنهاء إساءة معاملة الأطفال وإهمالهم، أو منع الناس من التساهل بقواعد المرور، أو إقناعهم بعدم إلقاء القمامة

على الأرض - أو أي سلوك آخر يريد أعضاء مجتمعك تعديله.

● السعر: كم سيكلف الشخص أن يتوقف عن/يتبع سلوكا معيناً؟ في التسويق الاجتماعي، السعر ليس مجرد مسألة دولارات وريالات، فقد تكون أيضا مسألة وقت (على سبيل المثال، كم من الوقت سأستغرق للعثور على سلة مهملات؟)، أو مقدار الجهد الذي سيستغرقه تغيير السلوك.

قد يكون المدخن مدى الحياة هو أول شخص يعترف بأن التدخين عادة باهظة الثمن، لكنه قد يقول إن التكاليف - من حيث الجهد، أو زيادة الوزن المحتملة، أو انسحاب النيكوتين - مرتفعة للغاية. هو فقط لا يستطيع الإقلاع عن التدخين.

● المكان - ما مدى صعوبة تغيير السلوك؟ ما العوائق التي تمنعه؟ إذا كنت تباع بضاعة مميزة (مثلا ملابس قطنية)، فأنت تريد توفيرها بالمتاجر في جميع أنحاء البلاد، وليس فقط في متجر واحد في أحد أحياء العاصمة، فلن يتمكن الأشخاص في مدينة أخرى من الحصول عليها، حتى لو أرادوا ذلك.

تعمل جهود التسويق الاجتماعي على تسهيل تغيير السلوك من خلال التأكد من أن الدعم الضروري ليس متاحا فحسب، بل يسهل لأغلب الأشخاص الممكنين الوصول إليه بسهولة. كلما قلت حاجة الناس إلى بذل مجهود أكبر لإحداث تغيير، زادت احتمالية قيامهم به.

● الترويج: العنصر الأخير من "العناصر الأربعة"، والأكثر ارتباطا بالتسويق الاجتماعي، وهو الإعلان الذي تقوم به، سواء كان ذلك في الإعلانات التلفزيونية أو الرسائل الموجهة على منصات التواصل الاجتماعي أو عبر الصحف والإذاعات المطية.

تذكر أن الإعلان وحده ليس تسويقا اجتماعيا، بل هو الخطوة الأخيرة منه.

## أهمية تعزيز الوعي بالاتصال وصناعة رسائل فعالة

التواصل هو حقا جوهر أي حملة تسويقية اجتماعية. يجب أن ينقل اتصالك فكرتك ورسالتك بوضوح، وأن يصل إلى الأشخاص المستهدفين بوسائل مناسبة لهم، وأن يتمتع بالوضوح. إذا لم يفهم الناس رسالتك أو لم يتعرضوا لها أو لم ينتبهوا لها، فلن يستجيبوا لتغيير سلوكهم.

لذلك، عليك الانتباه إلى أربعة جوانب للرسالة للتأكد من أنها ستكون فعالة:

الترويج لقضيتك لا يتطلب الكثير من المال. يمكن أن يحدث ذلك من خلال طرق أقل تكلفة، مثل الحديث الشفهي عن الطراز القديم. يمكن أن يكون إقناع الناس من خلال محادثة فردية فعالة في تغيير وجهة نظر شخص ما مثل أفضل إعلان تجاري، أو حتى أكثر من ذلك.

- القنوات التي يتم الاتصال من خلالها: يجب تسليم الرسالة بلغة يفهمها الجمهور المستهدف، ويجب أن ترسل عبر قنوات يتعامل معها الجمهور المستهدف.
- تصميم الرسالة: شكل ومضمون الاتصال وأصواته وقراءته سوف يفعل الكثير لتحديد ما إذا كان الجمهور المستهدف سيلاحظه وينتبه إليه.
- استخدام واختيار المتحدثين الرسميين: يمكن أن يساهم اختيار متحدث رسمي موثوق به - شخص يحترمه الجمهور المستهدف ويؤمن به - بشكل كبير في فعالية رسالتك.
- بالمقابل، يمكن أن يضمن اختيار المتحدث الخطأ - أي شخص ليس لدى الجمهور المستهدف أي سبب للانتباه إليه، أو ممن يعتبرونه معاديا بشكل نشط - أن اتصالك سيفشل.
- استخدام الموضوعات والقيم المألوفة: يمكن أن يساعد استخدام موقف أو فكرة مألوفة أو مناقشة قيم الجمهور المستهدف في تمهيد الطريق لمفهوم جديد أو اقتراح لتغيير سلوك لم يفكروا فيه.
- لتجاوز الحواجز الأكثر شيوعا أمام التواصل التسويقي الاجتماعي، يجب مراعاة الجوانب الأربعة التالية للرسالة:
  - الجهل: في كثير من الأحيان، لا يعرف أفراد المجتمع المستهدف سوى القليل أو قد لا يعرفون شيئا عن هذه المشكلة، وبالتالي لا يرون أنها ذات صلة.
  - الغفلة الانتقائية: مشكلتك ليست سوى واحدة من آلاف الرسائل التي يتلقاها الجمهور المستهدف كل يوم. إذا لم يكن لديك "خطاف" لجذبهم إليها، فسيتم حذفها.
  - التعرض الانتقائي: يتجنب الناس الرسائل التي يرون أنها مخصصة لمجموعات أخرى غير مجموعتهم، أو التي يجدونها مخيفة أو مزعجة.
  - القيم والمبادئ: إذا كانت رسالتك تتعارض مع القيم الدينية أو الأخلاقية أو الثقافية للجمهور المستهدف، فسوف يرون أنها معادية وخاطئة ما لم تتمكن من إقناعهم بأن مبدأ آخر له الأسبقية في هذه الحالة.

يقترح « آلان أندرسون Alan Andreasen » أحد خبراء التسويق الاجتماعي، ثماني خطوات للتواصل التسويقي الاجتماعي الفعال:

- ضع أهدافا مرتبطة بالنتائج وقابلة للقياس لاستراتيجية الاتصال الخاصة بك.
  - طور الرسائل التي تنبثق من السكان المستهدفين، مع الاعتراف بالمنافسة.
  - حدد القنوات المناسبة.
  - طور اتصالات مختلفة حسب كل قطاع من قطاعات السوق المختلفة.
  - اختبر كل رسالة.
  - ادمج برنامج الاتصالات داخليا (تأكد من أن جميع اتصالاتك تقول نفس الشيء).
  - ادمج برنامج الاتصالات الخاص بك مع كل شيء في المزيج التسويقي.
  - قيم النتائج حسب المعايير الأصلية الخاصة بك.
- لا تنسَ: قم بإجراء التعديلات بناءً على تقييمك، ثم تابع العملية مرة أخرى، طالما استمرت حملتك.

## 10.2 تصميم حملات التسويق الاجتماعي

ما الذي يتعين عليك معرفته قبل تصميم حملة التسويق الاجتماعي

قبل أن تبدأ بتصميم حملة تسويق اجتماعية، لا بد من فهم شروط ومتطلبات تنفيذ حملات التسويق الاجتماعي التالية:

الشروط	المتطلبات	الأساليب والأدوات
تحديد الجمهور المستهدف	عليك أن تحدد (من هم الجمهور المستهدف بالحملة التسويقية، ما هي اهتماماتهم، وطريقة تفكيرهم، مستويات وعيهم	
الاهتمام بالاستماع بطرق منظمة لآراء أولئك الناس أو الفئات المستهدفة الذين تأمل التأثير في سلوكهم.	أفضل طريقة لمعرفة الإجابة هي سؤالهم والاستماع عن كثب لإجاباتهم.	يمكن أن يتم ذلك من خلال إجراء الأبحاث والدراسات الميدانية، المقابلات المعمقة، حلقات النقاش المركز، واستطلاعات الرأي. يساعدك استخدام هذه الأساليب في الحصول على إجابات ومعلومات عن محددات سلوك الناس، وتحديد ما هي القرارات التي يتعين عليهم اتخاذها من أجل التغيير.
تحديد ما الذي سيستجيب له جمهورك المستهدف	محددات وعي وسلوك الجمهور	ما هي المعلومات التي يحتاجونها حتى تتشكل لديهم قناعه بأهمية التغيير؟ ما الذي يؤثر على قراراتهم؟ ما أنواع الرسائل التي سيستجيبون لها؟ ما هي الاستعدادات التي يحتاجون إليها للتغيير؟ ما الثمن/الكلفة التي يمكنهم تحملها مقابل الفائدة/المنفعة المتوقعة من التغيير؟ ما هو شكل الرسالة التي من المحتمل أن ينتبهوا إليها؟

## قد تحتاج إلى تقسيم السوق من أجل حملة تسويق ناجحة

من الجيد استخدام لغة بسيطة يسهل على الجمهور فهمها، اختيار الأماكن والطرق المناسبة لإيصال الرسالة، بمجرد وصولك على هذه المعلومات، فأنت على استعداد للمضي قدماً لإنشاء حملة من شأنها أن تساعد في تصفيز التغييرات التي تأمل في تصديقها.

قد لا يكون بعض الأشخاص المهمين الذين يجب الاستماع إليهم هم أولئك الذين يُطلب منهم فعلاً إجراء تغييرات، ولكن أولئك الذين يؤثر عليهم – أفراد الأسرة، والأقران، والمهنيون، وما إلى ذلك. بمجرد أن تعرف الأشخاص الذين تهتم بأرائهم، أنت بحاجة إلى الاتصال بهم.

وبالتالي فإنه من المهم في حملة التسويق الاجتماعي تقسيم السوق (الجمهور المستهدف) إلى مجموعات متجانسة (شرائح)، كل مجموعة منها قد تستجيب لأسلوب مختلف.

سيؤدي إنشاء أسلوب مناسب للتواصل مع كل شريحة من جمهورك إلى زيادة احتمالية وصول رسالتك ومتابعتها.

### المسوقون التجاريون يستخدمون أربع مجموعات قياسية من الخصائص لتقسيم السوق:

الخصائص الديموغرافية: (الإحصاءات الحيوية – الجنس، والعمر، والدخل، والتعليم، وما إلى ذلك).

التوزيع الجغرافي: (حيث يعيش الناس).

العوامل النفسية: (المعتقدات، والقيم، والأذواق، والآراء).

سلوك الفئات المستهدفة: توجهات الأفراد والعوامل المؤثرة على طريقة استجابتهم.

### يتم اختيار وتحديد الشرائح التي سيتم استهدافها وفق أربعة معايير:

● قابلية القياس: ما إذا كان بإمكانك تحديد أن الشريحة كبيرة ومهمة بما يكفي لمشكلتك لتكون جديرة بالمتابعة.

● إمكانية الوصول: ما إذا كان بإمكانك الوصول إلى شريحة معينة برسالتك وأي شيء آخر ضروري لتحقيق هدفك.

● الأهمية: ما إذا كان حجم القطاع أو الشريحة المستهدفة كبيراً ومهماً بما يكفي لاستهداف القضية.

● القابلية للتنفيذ: ما إذا كانت الشريحة مميزة بدرجة كافية حتى تكون قابلة للاستهداف، بحيث يمكن تصميم الرسالة واختيار الأدوات والأساليب المناسبة لها خصيصاً.

بعد تحديد القطاعات/الشرائح التي تستحق الاستهداف، يمكنك اختيار أسلوب تسويقي غير متميز أو متميز أو مركز، لتحقيق أقصى استفادة من مواردك المتاحة بما يضمن الوصول إلى أكبر قدر ممكن من الجمهور المستهدف. لذا فإن التقسيم الدقيق لسوقك سيؤدي إلى زيادة فرص نجاح حملة التسويق الاجتماعي الخاصة بك.

### متى يجب عليك أن تدير حملة تسويق اجتماعية؟

إذن: ما هو الوقت المناسب لتنفيذ حملة تسويق اجتماعية؟

سيعتمد ذلك قليلاً على برنامجك أو منطمتك بالطبع، ولكن بشكل عام، ستقوم بذلك:

- عندما تحاول تغيير سلوك عدد كبير من الناس.
- عندما تحاول تغيير السلوك على مدى فترة طويلة من الزمن.
- عندما تتوفر لديك الموارد اللازمة لإدارة جهد شامل.



### كيف يتم تحديد أهداف حملة التسويق الاجتماعي؟

	تحديد الغايات والأهداف
	تحديد الجمهور المستهدف
	تصميم رسائل حملة التسويق
	تحديد قنوات الاتصال
	تطوير المواد الخاصة بفعاليات وأنشطة الحملة
	العرض والتنفيذ
	التقييم واتخاذ الإجراءات التصحيحية



## 10.3 إدارة حملة التسويق الاجتماعي

تتكون إدارة حملة التسويق الاجتماعي من أربعة أجزاء رئيسية، يمكن تقسيم كل منها على حدة:

- فهم وتحديد: المشكلة، أهدافك، جمهورك المستهدف، ووجهات نظرهم حول المشكلة.
- اختيار الاستراتيجيات: العصف الذهني للاستراتيجيات الممكنة، واختيار تلك الأكثر ملاءمة، وتصميم الرسائل، واختبار أفكارك مسبقاً.
- تنفيذ وتقييم عملك.
- استمر بشكل دائم.

### تحديد نطاق تركيز الحملة

(المشكلة، أهدافك، جمهورك المستهدف، ووجهات نظرهم حول المشكلة)

### تعريف وفهم المشكلة

ابدأ بتعريف المشكلة. هذه هي الخطوة الأولى في حملة التسويق الاجتماعي الخاصة بك.

قد تكون المشكلة معروفة لديك بالفعل، ولهذا فكرت في مثل هذه الحملة لتبدأ بها، سواء كان الأمر يتعلق بجوع الأطفال أو الانتهاكات البيئية، فأنت تعرف ما الذي وضعته لعلها، لكن معرفتك بها لا تعني فهمك الواضح والشامل لها، وهذا عامل جوهري لنجاح حملتك.

### توضيح المشكلة

يجب أن تكون المشكلة واضحة، ومفهومة بنفس الطريقة من قبل جميع أعضاء المجموعة. إذا لم تكن قد تأكدت من ذلك، فهذا هو الوقت المناسب لإنجازه، لبدء الجميع بالعمل من نفس المكان، مع ضمان تجنب سوء الفهم في المستقبل.

عند تحديد المشكلة تأكد من القيام بذلك على نطاق واسع، دون اقتراح حلول ممكنة. على سبيل المثال، قد يتم تعريف مشكلتك على أنها "تسرب عدد كبير جدا من الطلاب من المدرسة في مجتمعنا"، بدلاً من "نحتاج إلى تحسين تدريب المعلمين حتى يظل الطلاب في المدرسة".

من خلال التحديد الواضح للمشكلة، تظل مفتوحة لمزيد من الحلول، مما يحسن فرص حلها.

### حدد أهدافك.

كلما حددت ما تريد فعله ومتى وكيف ستفعله بشكل أكثر وضوحاً، ستكون أفضل تجهيزاً لمواجهة المشكلة. من المؤكد أن إنهاء التسرب من التعليم هدف نبيل، لكنها نية ستواجه صعوبة في تحقيقها بالكامل. إن صياغة أهداف عامة أو أهداف فرعية بشكل قابل للقياس (على سبيل المثال، سنخفض التسرب من التعليم بنسبة 40% في السنوات الأربع القادمة) يوضح تفاصيل الصورة الكبيرة، ويرفع الروح المعنوية لمجموعتك، من خلال إتاحة الفرصة للاحتفال، والقدرة على معرفة حجم التغيير الذي صنعتة.

عرف المشكلة	وضح السبب	افهم النتيجة (الأثر - الخطر - الضرر)	حدد الهدف (طريقة المعالجة)
صف باختصار الوضع غير المرغوب فيه	تحديد الأسباب المباشرة/غير المباشرة لوجود المشكلة	أثر المشكلة على الجمهور المستهدف	صف الوضع المرغوب / المأمول (ما يجب أن يكون)

## حدد جمهورك:

قد ترغب في استهداف مجموعات مختلفة من الناس بطرق مختلفة. على سبيل المثال، إذا كنت تحاول زيادة تحصين الأطفال دون الثانية من العمر، فمن المحتمل أن تحاول الوصول إلى الأمهات الشابات، وأعضاء مجتمع النازحين في مدينتك، والأخصائيين الاجتماعيين الذين يعملون مع الوالدين (على سبيل المثال لا الحصر) عبر استهداف مجموعات قليلة، ولكن بطرق مختلفة.

يسمح تقسيم جمهورك إلى مجموعات فرعية/شرائح باستهدافها بشكل منفصل وفق تجزئة السوق.

## كيف يمكنك أن تفعل ذلك؟

عادة ما يتم تقسيم السوق عبر إنشاء مجموعات فرعية وفقا للخصائص التالية:

- الفئة العمرية (السن)
- النوع الاجتماعي (ذكور – إناث)
- الحالة الاقتصادية (المستوى المعيشي)
- السلوكيات السابقة
- القدرة على الوصول إلى المنتجات/ الخدمات

الشريحة	النقاط الجغرافية	فئة المجتمع	الفئة العمرية	النوع	الحالة الاقتصادية	الوصول إلى الخدمات	مستوى التعليم
الأولى	محافظة / مديرية " أ "	طلاب المدارس					
الثانية	محافظة / مديرية " ب "	المزارعون					
الثالثة	محافظة / مديرية " ج "	العمال/ الموظفون					

## أسئلة للمساعدة في اختيار المجموعات الفرعية المناسبة:

- ما هي المجموعات الفرعية المحتملة؟
  - هل توجد معدلات أعلى للمشكلة بين أي مجموعة فرعية؟
  - هل بعض المجموعات الفرعية أكثر قدرة على معالجة مشاكلها؟
  - هل بعض المجموعات الفرعية أكثر استعدادا لمعالجة المشكلة؟
  - هل تستطيع المنظمة/ المبادرة تحمل تكاليف معالجة كل مجموعة فرعية جديدة، كقطعة سوق منفصلة؟
  - هل المجموعات الفرعية تستجيب بشكل مختلف لأساليب التسويق؟
  - هل تختلف المجموعات في مقدار الموارد المتاحة لها؟
  - هل تختلف الحواجز التي يواجهونها فيما يتعلق بالتغيير؟
- قد تختلف الإجابات عن هذه الأسئلة وفقا للمشكلة أو القضية التي تتناولها والموارد المتوفرة لديك والمجتمع الذي تعيش فيه. ومع ذلك، سيساعد عرض الإجابات أمامك، على اتخاذ خيارات مستنيرة عند اختيار المجموعات الفرعية المستهدفة.

## افهم جمهورك:

- بمجرد تحديد المجموعات التي ستستهدفها كجزء من حملة التسويق الاجتماعي الخاصة بك، سترغب في معرفة أكبر قدر ممكن من المعلومات عنها بشكل عام، وعن وجهات نظر كل منها للمشكلة أو القضية التي تعمل عليها
- ستبدأ أولاً في البحث عن معلومات عامة حول الأشخاص في مجموعتك المستهدفة:

أين تعيش؟

كم معدل دخل أفرادها؟

ما مقدار التعليم الذي حصلوا عليه؟

العديد من هذه البيانات مفتوحة للجمهور، ويمكن الحصول عليها من مكتب الإحصاء أو سجلات المستشفيات أو السجلات المدرسية أو المكتبة العامة أو أي مكان آخر.

بعد ذلك، ستقوم بمعرفة ما يفكر فيه المستهلكون بشأن المشكلة:

كيف يشعرون بها؟

ما العوائق التي تحول دون حلها؟

ماذا يريدون (ما الذي سيقنعهم بتغيير سلوكهم)؟

هذه المعرفة ضرورية لإعداد حملة فعالة.

كمسوق اجتماعي، ستستفيد من معرفة مكان أعضاء المجموعات المستهدفة في هذه السلسلة المستمرة، وكيف يمكنك دفعهم إلى الخطوة التالية.

على سبيل المثال في حملة للحد من انتشار ظاهرة العنف، يناقش المسوقون المشكلة مع أعضاء مجموعاتهم المستهدفة، ويجدون بأن العديد من الأشخاص المستهدفين لديهم معتقدات ومواقف مختلفة حول ظاهرة العنف. فبعض الناس قد يكونوا غير مدركين ماهية العنف وصوره وأشكاله بشكل واضح، ولا يعرفون كل الطرق التي يمكن أن تساهم في تفشي العنف، وبالتالي من المهم نقلهم إلى مرحلة "المعرفة بالمشكلة". قد يعتقد البعض أنها ليست مشكلة حقيقية بالنسبة لهم كأفراد، أو أن "العنف غير موجود في المنطقة". في الواقع هؤلاء الأشخاص مستعدون لتلقي رسائل حول أهمية المشكلة، ولكن لا يزال هناك آخرون غيرهم لا يؤمنون بأهمية المشكلة أو ربما اتخذوا إجراءات مناسبة لحماية أنفسهم، لكنهم لا يفعلون ما يلزم للحد من مخاطر العنف على الآخرين، أو أنهم يواجهون صعوبة في بذل جهود لإحداث تغيير إيجابي أو الحفاظ على هذا التغيير.

ستقوم هنا بمعرفة ما الذي يمنع هؤلاء الأشخاص من استخدام برنامج حملتك. إذا كنت لا تفهم المعوقات وتكاليف الحل الذي تقترحه بالنسبة لجمهورك المستهدف، فمن المحتمل أن عمك لن ينجح.

قد تتوقف لوهلة للتفكير بما هو موجود «لدينا برنامج لتعليم الكبار، وهو مجاني! لا توجد أي تكاليف أو عوائق أمام الالتحاق به. لماذا لا يوجد لدينا المزيد من الأشخاص الذين يحضرون؟».

ولكن من خلال التحدث إلى أعضاء المجموعات التي استهدفتها، ستفهم العديد من الأمور والحقائق التي قد لا تكون مدركا لها، فعلى سبيل المثال قد تكتشف النقاط التالية:

● على الرغم من أن الفصول الدراسية مجانية، إلا أنها بعيدة عن المكان الذي يعيش فيه العديد من المستفيدين المحتملين. سيحتاج الكثير من الناس إلى قطع مسافات طويلة في رحلة شاقة ومكلفة للوصول إلى مكان الحصول على الخدمة. وربما كان الطريق غير آمن، فانعدام الأمن يشكل عائقا حقيقيا بالنسبة للجمهور المستفيد من بعض المشاريع والخدمات.

● الدروس في الفترة المسائية أو خلال الليل وهي الفترة الوحيدة التي يتمكن فيها الكثير من العاملين خلال النهار من رؤية عائلاتهم. حيث يكون التخلي عن قضاء الوقت مع أحبائهم هو الثمن.

● الكثير من الأميين يخجلون من الاعتراف لأقربائهم (أو حتى لزملائهم أو المعلمين) بأنهم لا يستطيعون القراءة، قد يشكل عائقا في حصولهم على فرص التعليم خوفا من وصمة العار أو نعتهم بالأميين.

بعد الحصول على هذه المعلومات من المستخدمين المحتملين، ستكون المجموعة جاهزة لإجراء التغييرات اللازمة لبت حياة جديدة في البرنامج. لكن، قد تحتاج أيضا إلى معرفة ما يريده الناس ويمكن أن يغيروا سلوكهم.

لاستخدام مثال تجاري، فكر في الحملة التي أجرتها شركة **Pepsi** منذ وقت ليس ببعيد. قالوا: ”أشرب البيبسي، احصل على الأشياء“ . وبذلك، استفادوا من حب الناس للحصول على تلك ”الأشياء“ مجانا.

ربما لا يمتلك برنامجك أو مؤسستك موارد شركة بيبسي كولا **Pepsi-Cola Corporation**. لكن يمكنك استخدام هذه المعلومات على نطاق أصغر، والحصول على نتائج إيجابية للغاية.

قد تكتشف، على سبيل المثال، أن العديد من النساء لا يستخدمن مركز تدريس العلوم والرياضيات، لأن كل من يعمل هناك من الذكور، وقد يشعرن أن المعلمين متحيزون ضد تجاه النساء. ما تريده النساء هو وجود معلمات هنا.

إذن كيف تحصل على هذه المعلومات؟

هناك الكثير من الطرق المختلفة للقيام بذلك:

- مراقبة الأفراد والسلوكيات التي تهتمك. مثلا، إذا كنت مهتما بتدخين المراهقين، يمكنك الذهاب إلى المدرسة الثانوية المحلية أو المركز التجاري، ومشاهدة الناس، وتدوين الملاحظات حول ما يحدث.
  - إجراء الاستبيانات السلوكية. يمكن إجراء الاستطلاعات عبر الهاتف أو مباشرة، لتعرف كثيرا مما يفعله الناس ومتى ولماذا يفعلونه.
  - إجراء مقابلات معمقة. يمكن أن توفر لك المقابلات الكثير من المعلومات النوعية التفصيلية التي لا يمكنك الحصول عليها من أسئلة الاستبيان (المغلقة في الغالب).
  - عقد جلسات النقاش المركزة. تمنحك مجموعات التركيز العديد من المزايا التي تتمتع بها المقابلات، ويمكن لأعضاء مجموعتك المستهدفة التحدث بصراحة عن المشكلة، وإثراء أفكار بعضهم البعض، وإخبارك بأشياء ربما لم تسمعها قبل ذلك.
  - استطلاع مستوى رضی الجمهور. أخيرا، سيكون استطلاع الرضى مفيدا، عندما يستخدم الأشخاص برامجك بالفعل، وتريد أن ترى كيف يمكنك تحسين عملك.
- بمجرد أن تسمع من مجموعتك المستهدفة، فأنت على استعداد لبدء التخطيط.

### أداة رقم(31) : قائمة التحقق – تحديد نطاق تركيز حملة التسويق الاجتماعي

1	ما هي المسألة/المشكلة الأبرز والأهم التي يركز عليها برنامجك؟
2	من هي الفئات الأكثر تضررا من هذه المسألة/المشكلة؟
3	من يتخذ القرارات أو يؤثر على الأمور المتعلقة بهذه المسألة/المشكلة؟
4	ما النتائج القابلة للقياس والتي تود تحقيقها عبر جهود التواصل؟

5	<p>كيف سيتم التحقق من إحراز التقدم وتحقيق الأهداف المرجوة؟</p> <p>من يجب أن تتأثر معارفه ومواقفه ومعتقداته وسلوكياته لتحقيق الهدف (الأهداف) الذي حددته؟</p>
---	---

## اختيار الاستراتيجيات

العصف الذهني للاستراتيجيات الممكنة، واختيار تلك الأكثر ملاءمة، وتصميم الرسائل، والاختبار المسبق لأفكارك. **استراتيجيات العصف الذهني.**

الآن بعد أن عرفت ما يريده الناس، أو ما هي العوائق المحتملة، ماذا يمكنك أن تفعل؟ كيف يمكنك أن تجعل من الأسهل أو الأكثر جاذبية للناس الاستفادة من برنامجك؟ يمكن للعديد منكم العمل معا لخلق أكبر قدر ممكن من الأفكار. **بعد ذلك:**

حدد مقدار الوقت وحجم/نوع الموارد التي ستنفقها على كل مجموعة من مجموعتك الفرعية. لكن معظم المجموعات لها وقت وموارد محدودة، وربما لن تتمكن من التركيز على كل مجموعة بشكل كامل كما تريد.

**إذن:** أين من المنطقي أن تركز مواردك؟ هل تريد التركيز على مجموعة أو مجموعتين فقط من المجموعات التي حددتها (ربما المجموعة الأكثر تضرراً بالمشكلة، أو المجموعة التي سيكون من الأسهل لك مساعدتها)؟ أم أنك ترغب في توزيع عملك بشكل متساوٍ على جميع الفئات المستهدفة التي حددتها؟

يمكنك أيضاً محاولة تحديد ما إذا كان البدء بمجموعة معينة سيؤدي على الأرجح إلى "تأثير الدومينو". أي، إذا كان بإمكانك إقناع مجموعة ما بتغيير سلوكها، فهل سيؤدي ذلك إلى إقناع الآخرين بالمتابعة؟

على سبيل المثال: إذا تمكنت من إقناع الطلاب الأكبر سناً في المدرسة بالمشاركة في إعادة تدوير علب الكولا والصحف، فقد يقوم الطلاب الأصغر سناً بنفس العمل، دون بذل أي جهود محددة من جانبك لإقناعهم.

هذه ليست أسئلة بسيطة، والإجابات لن تكون واضحة بسهولة. لكن باتخاذك القرار الآن، ستوفر على نفسك المزيد من العمل والجهد على المدى الطويل.

## قرر:

هل تريد استخدام استراتيجيات مختلفة لشرائح مختلفة، أم مجرد استخدام رسائل ووسائط مختلفة؟

هل يمكن تعميم الأفكار التي أنتجتها، على كل المجموعات، أم أن تلك المجموعات ذات تحديات واحتياجات مختلفة؟

على سبيل المثال: إذا كنت تحاول زيادة عدد الطلاب الذين يستخدمون العيادة المجانية، فقد يكفي الإعلان عن الفوائد لجذب الطلاب الذين تقع مدرستهم في نفس الشارع.

أما إذا كنت ترغب في إقناع طلاب المدرسة الثانوية على الجانب الآخر من المدينة، فإن مهمتك أكثر صعوبة.

قد تقرر فتح عيادة في الحرم الجامعي، وتقديم قسائم نقل مجانية لأولئك الذين يأتون إلى العيادة، لإقناعهم بالاستفادة من خدماتها.

ومع ذلك، إذا كانت مجموعتك تحاول إقناع الآباء بتطعيم أطفالهم، فقد يكون لديك نفس الإستراتيجية لكل شخص تستهدفه، وهي إظهار فوائد التحصين ومزايا العيادة.

لكن الرسالة ستُصاغ بشكل مختلف لأمهات طلاب المدارس وأعضاء المجتمع المهني وأعضاء مجتمع النازحين، لأن كثير منهم لا يفهمون لهجتك المحلية. وقد يكون الوسيط مختلفا أيضا، بحيث تأخذ الرسالة للمهنيين شكل مقال تقني في مجلة المدينة، وبالنسبة للمراهقين والشباب، قد يكون عرضا تقديميا في اجتماع للأمهات الشابات، وقد تعتمد على الكلام الشفهي بالنسبة للمراهقين، في كثير من الأحيان.

كما نرى في مثال التحصين أعلاه، يمكن تعميم الاستراتيجيات للمجموعات المختلفة التي نعمل معها. لكن كن حذرا، وتأكد من صحة ذلك بالنسبة لموقفك. والأهم من ذلك، تذكر المعلومات التي تلقيتها من أعضاء تلك المجموعات - فإن استخدامها سيساعد برنامجك على النجاح والاستمرار.

## اختر استراتيجيات محددة ذات أهداف قابلة للقياس:

مع كل المعلومات التي جمعتها في الخطوات المذكورة أعلاه، يجب أن تظهر أفضل الاستراتيجيات بالفعل.

عند اتخاذ القرار النهائي ، اسأل نفسك عن الاستراتيجيات التي تفكر فيها ، فقد تكون أي من الخيارات التالية:

- جعل تغيير السلوك أكثر جاذبية
- تقليل تكاليف تغيير السلوك
- تحسين قدرة العميل على تبني التغيير السلوكي
- تقليل جاذبية السلوكيات المنافسة

### تصميم الرسائل المناسبة للمجموعات المختلفة:

الآن بعد أن عرفت ما ستفعله، كيف يمكنك نشر الرسالة بشكل أكثر فاعلية؟

أولاً/ قم بتطوير الرسائل بناءً على الاستراتيجيات التي حددتها أعلاه (ماذا تريد أن تقول ولن؟ والأهم من ذلك، كيف ستقولها؟). فكر في اللغة التي يتحدث بها جمهورك المستهدف.

قد تكون الرسائل الموجهة إلى أفراد المجتمع بلهجة دارجة أفضل في التأثير على المواطنين من الخطاب بالفصحى، وبث الرسائل حول الأمية في الراديو أو التلفزيون أفضل من نشرها في الصحف.

ولكن حتى بعد ذلك، فإن الطريقة التي تقول بها الأشياء مهمة. غالباً ما يكون للشباب لغة خاصة بهم، وإذا كنت توجه رسالتك إليهم، يجب أن توجهها بلغتهم.

تميل بعض المجموعات إلى توخي الحذر من أي سلطة، ولن يتقبلوا "رأي الخبراء" ببساطة، ولكن بالنسبة للمجموعات الأخرى، يكون هذا هو الشيء الوحيد الذي سيتقبلونه.

يجب أن تكون قد اكتشفت بالفعل ما هو مهم لجمهورك، وتأكدت من استخدام هذا الفهم أثناء تصميم الرسائل.

قد ترغب أيضاً بالتفكير في استخدام ما يُعرف أحياناً بـ "تصميم اللوحة" • أي تصميم الرسائل التي تتابع بعضها البعض.

على سبيل المثال:

قد تبث إعلانات أو تتحدث عن أهمية التمرينات البدنية بشكل عام لبضعة أشهر، وبعد ذلك، عندما يتاح للفكرة وقتاً أطول لتترسخ في عقول الناس، يمكنك الترويج لفصول تمارين جديدة يتم تقديمها في مركز المجتمع.

كما أن الإعلانات التي تتحدث عن العواقب السلبية للتدخين، يمكن أن يتبعها إنشاء فصول للإقلاع عن التدخين، ثم يليها إنشاء مجموعة دعم لأولئك الذين ألقوا عن التدخين فعلاً.

استخدام هذه الطريقة وسيلة فعالة لتحريك الناس دون توقف "استمرارية الفهم" التي نوقشت سابقاً.

إذا كانت لديك الموارد اللازمة لإنشاء العديد من الرسائل المختلفة ونشرها، فافعل ذلك بدون تردد.

التنوع هو مفتاح البقاء على قيد الحياة في العالم البيولوجي، ونحن - كمنظمين للمجتمع - من الأفضل أن نتعلم درسا من علماء الطبيعة: كلما تم إرسال رسائل أكثر، وتعددت طرق إرسالها، كلما زاد احتمال أن يسمعها الناس، ويستجيبون لها حقاً.

بعد ذلك، حدد قنوات الاتصال:

هل التلفزيون هو أفضل طريقة للوصول إلى جمهورك المستهدف؟

هل من المرجح أن يهتم جمهورك أكثر بمقالات المنصات الإلكترونية؟ أم أن مناقشة الخبراء ستكون أفضل؟

ضع في اعتبارك قيود الموازنة عند اتخاذ القرار بشأن الوسيلة الأكثر فاعلية لديك، ولكن كن مبدعاً - هناك العديد من الطرق المجانية أو منخفضة التكلفة لنشر رسالتك. يعود الأمر إلى قوة العصف الذهني لمجموعتك للعثور عليها.

أخيراً، اختبر أفكارك ورسائلك مسبقاً:

في هذه المرحلة، بعد أن خصصت الكثير من الوقت للعمل على رسائلك، وأصبحت في عجلة من أمرك لنشرها، فإن الاختبار المسبق لأفكارك مع عدد قليل من أعضاء جمهورك المستهدف يعد خطوة مهمة للغاية.

قد تكون رسالتك غير فعالة لأسباب لم تفكر بها، أو قد تكون مهينة لأعضاء جمهورك المستهدف دون أن تشعر. الاختبار المسبق للرسالة يجنبك الإحراج علنا، ويعزز إمكانية تحقيقها لأهدافها.

الفئات المستهدفة	الموقف/ القنوات (الحالية)	نمط الاستجابة الأمثل	فجوات المعلومات	العوائق	الرسائل الرئيسية
طلاب المدارس					
المعلمون					
أولياء الأمور					
المجتمع المحلي					

الفئات المستهدفة	الرسائل الرئيسية*	الاستراتيجية/ الأسلوب/ الطريقة	المكان	التوقيت	المتطلبات/ الاحتياجات	مصادر التمويل (المحتملة)
طلاب المدارس		جلسات توعية	المخيم الصيفي	بداية العطلة الصيفية بعد امتحانات نهاية العام الدراسي	ميسر لمدة 6 أيام + تصاميم وطباعة بروشورات	
المعلمون		عقد ندوات	المركز الثقافي	قبل تدشين المخيم الصيفي	قاعة + ميسر لمدة (3) أيام + قرطاسية ومطبوعات	
أولياء الأمور		عقد حلقات نقاش	مبنى المدرسة	خلال إجازة منتصف العام	2 قاعات + 2 ميسرين	
المجتمع المحلي		فلاشات توعوية تبث عبر الإذاعة المحلية	الإذاعة المحلية	الشهر الأول من العام الدراسي الجديد	تسجيل (5) فلاشات مسموعة + توقيع عقد مع الإذاعة المحلية	

(×) يتم نسخ الرسائل التي يتم صياغتها من الجدول السابق قبل تحديد استراتيجية تنفيذ حملة التسويق.

## تنفيذ وتقييم عملك

في هذه المرحلة، انتهى الكثير من العمل الشاق. ما عليك سوى الخروج والقيام بما خططت له. إذا كنت قد خططت للتفاصيل بعناية، ستكون هذه المرحلة أسهل.

بعد تنفيذ الخطة، ما زلت لم تنته بعد.

يعتبر التسويق الاجتماعي عملية مستمرة، والخطوة التالية التي عليك اتخاذها هي مراقبة عملك والتأكد من فعاليته. تمت تغطية هذا التقييم بتفصيل كبير في: تقييم البرامج والمبادرات المجتمعية، ولكن سنعيد هنا بعض النقاط البارزة مثل:

- تحديد أهدافك. تحدثنا عن أهمية هذا في فقرة سابقة من هذا القسم.
- إنشاء نظام تتبع. كيف ستعرف متى تحرز تقدماً نحو أهدافك؟ اختر الإجراءات التي يجب اتباعها لتكتشف ما إذا كنت تحرز تقدماً باتجاه تحقيق أهدافك، وما مقدار هذا التقدم.
- استمر في تعديل عملك بناءً على النتائج. إذا كان هناك خطأ ما، فغالبا ما يكفي القيام بتغيير بسيط لتصحيحه بشكل كبير. إذا لم تكن متأكداً مما يجب عليك فعله، فاسأل أعضاء المجموعات التي استهدفتها عما يفكرون به.

### أخيراً:

احتفل بإنجازاتك.

تذكر أن التغيير المجتمعي يستغرق وقتاً طويلاً لتحقيقه، وإذا كنت تدير حملة تسويق اجتماعي ناجحة، فلن تجني ثمارها إلا على المدى الطويل.

لذلك عندما تحدث انتصارات صغيرة، اجعلها سبباً للاحتفال الكبير، وحافزاً للاستمرار.

### استمر بشكل دائم

إذا كانت حملة التسويق الاجتماعي تهدف إلى تغيير السلوك على المدى الطويل في المجتمع، فلن تنتهي أبداً. هذا صحيح بالنسبة للمبادرات الصحية المحلية أو أي تدخل آخر يهدف إلى تغيير سلوك المجتمع: إنه يعمل حقاً فقط عندما يتمكن الناس من رؤيته،

وعندما يستمرون في رؤيته، يوماً بعد يوم.

لوقت المهدر ثمن مرتفع، فإذا أدرت ظهرك لمدة ساعة، قد تحتاج لشهر كامل لتعويضها، وقد ينهار كل شيء، إذا حدث خطأ كبير خلال تلك الساعة التي اخترت أن تسترخي فيها. اليقظة الدائمة سر أي برنامج أو مبادرة تغيير اجتماعي ناجح.

كيف ندعم التغيير السلوكي ونحافظ عليه؟

هناك خطوتان لتدعيم تغيير السلوك: الأولى هي اتخاذ الإجراء الذي يؤدي إلى تغيير السلوك؛ والثانية هي الحفاظ على هذا الإجراء، أو التغيير الذي يحدثه بمرور الوقت.

يجب أن تتضمن حملة التسويق الاجتماعي استراتيجيات لمساعدة الأشخاص على إجراء التغيير المطلوب والحفاظ عليه.

تندرج التغييرات عادة في واحدة من أربع فئات:

- التغيير لمرة واحدة
- تغييرات متكررة ولكن محدودة
- تغيير نمط الحياة الدائمة
- التغييرات الظرفية

يتطلب كل نوع من التغيير نوعاً مختلفاً/أنواعاً مختلفة من الدعم.

كما أن التغيير ليس عملية سهلة، فهناك الكثير من الحواجز الحقيقية أمام البدء بعملية التغيير، وهناك أحياناً حواجز/أفكار متخيلة يمكن تجاوزها بسهولة، ومنها:

- العمل مستحيل لأن الظروف لن تسمح بذلك.
- الإجراء الضروري معقد للغاية.
- العمل صعب للغاية، وعلى الناس القيام به بمفردهم.

● يستغرق العمل الكثير من الوقت.

● الإجراء ليس مهما للسكان المستهدفين.

● يستمر نسيان العمل.

يمكنك إزالة هذه الحواجز، في كل حالة، عن طريق التعامل مع المشكلة التي تخلق الحاجز:

● عالج القضايا التي تجعل العمل مستحيلاً (غير الظروف).

● تبسيط الإجراء، إما عن طريق تقسيمه إلى أجزاء يمكن التحكم بها، أو من خلال توفير الخلفية اللازمة لفهمه.

● دعم الناس في اتخاذ إجراءات صعبة.

● استخدم تخطيطاً وجدولة أكثر كفاءة وإبداعاً ومرونة لاستغلال عنصر الوقت.

● رفع مستوى وعي السكان المستهدفين بضرورة العمل.

● إضفاء الطابع المؤسسي على الالتزام بتذكر المهام وإنجازها، ويمكن استخدام التقنية الحديثة في ذلك.

تستند العوائق التي تحول دون الحفاظ على التغيير - إلى حد كبير - إلى عدم الرضى عن نتائجه وأثاره.

● النتائج غير مرضية.

● لم تتحقق التوقعات (غالبا عندما تكون غير الواقعية).

● من الصعب اكتشاف النتائج.

● النتائج مؤجلة.

● من الصعب رؤية النتيجة لأنها غياب شيء ما.

● يُنظر إلى العواقب السلبية على أنها مفرطة، لأنها إما تم التقليل من شأنها أو أنها غير متوقعة تماما.

- يقدم الأشخاص المهمون ملاحظات سلبية حول التغيير.
  - التحكم في السلوك أقل من المتوقع بسبب النظام أو الأشخاص أنفسهم.
- التعامل مع هذه العوائق يتطلب توقع المشكلات المحتملة مسبقاً، والصدق التام مع الجمهور المستهدف من البداية. بالإضافة إلى ذلك، هناك بعض المعالجات المحددة لكل من هذه العوائق/ الحواجز الموضحة:
- نتائج غير مرضية:
    - وضّح التوقعات الواقعية.
    - اجعل غير المرئي مرئياً، وأبرز نماذج عملية لتحقيق النتائج المرجوة.
    - قسم الأهداف طويلة المدى إلى أهداف فرعية يمكن قياس مدى تحقيقها.
    - أكد على عواقب التعامل مع وجود ما يتم منعه.
  - ساعد الناس على التحكم في النتائج السلبية بالمعلومات والخطط البديلة والمهارات.
  - التسويق يركز على الأشخاص المهمين، ويتعامل مباشرة مع السكان المستهدفين.
  - قم بإعداد نظام واضح لتقديم الدعم والمساعدة في تطوير الموارد المجتمعية والفردية.
- الاستخدام الأمثل لأبحاث التسويق، يساعد بطريقة مباشرة في التغلب على هذه الحواجز، وتحقيق النجاح للمبادرة.

### مراقبة مستوى التقدم وإجراء التعديلات اللازمة

المتابعة الدائمة جزء أساسي من أي حملة تسويق اجتماعي ناجحة. يجب مراقبة وتعديل حملتك وعملياتها الفعلية، للتأكد من أنها مستمرة في الاستجابة لاحتياجات وظروف السكان المستهدفين والقضية التي تعالجها. هذا يعني النظر إلى فعالية وكفاءة واستراتيجية حملتك ومنظمتك على أساس منتظم، وتغيير كل ما يلزم تغييره في الوقت المناسب، للحفاظ على نجاح الحملة والمنظمة. تتضمن المراقبة الفعالة إجراءات واضحة لمعرفة: مدى نجاحك في تحقيق الأهداف العامة (تحليل المبيعات)؛ كيف تتعامل مع المنافسين (حصص السوق)؛ مدى

فعالية استخدامك لمواردك؛ وما إذا كنت تحصل على أقصى استفادة منها؛ وكيف يرى بقية العالم حملتك ومنظمتك.

تتطلب كفاءة المراقبة القيام بفحص مستوى جودة عمليات حملتك في استخدام الجوانب المختلفة للتسويق الفعلي: المنطقة، وقطاع السوق، وقنوات التوزيع، والمنافسة.

كما تستلزم استراتيجية المراقبة استكشاف الاتجاهات والقضايا الحالية وطويلة المدى وتأثيرها على حملتك ومنظمتك.

في كل هذه الحالات، عليك أن تنظر إلى نتائج المراقبة بموضوعية، وأن تعترف بالحقائق أو المشاكل، وتعمل على تعديل حملتك ومنظمتك استجابة لها.

باستمرار المراجعة وإعادة النظر وتعديل حملتك وعملك لمواجهة حقائق السوق الاجتماعي، يجب أن تتمتع حملة التسويق الاجتماعي - ومنظمتك - بالنجاح المستمر.

## 11. استراتيجيات الاستدامة المالية

يمثل الحصول على الأموال بشكل كافٍ ومستمر لقيام المبادرة بعملها تحدياً حقيقياً، فالاستدامة المالية ضرورية لبقائك في اللعبة لفترة كافية لتحقيق أهدافك.

ولكن: يجب التخطيط للاستدامة في وقت مبكر، مع بدء إعداد تصور مبادرتك.

يقدم هذا القسم لمحة عامة عن 13 استراتيجية من الاستراتيجيات المعروفة لتعزيز الاستدامة وتنمية الموارد في منظمات ومبادرات المجتمع المدني.

استراتيجيات التبرعات والمساهمات العينية	استراتيجيات البحث عن مصادر الدعم والتمويل	استراتيجيات تطوير المنتجات والخدمات
<ul style="list-style-type: none"> <li>تسويق منظمتك/مبادرتك</li> <li>تنظيم أنشطة جمع التبرعات</li> <li>التماس المساهمات العينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التقديم على المنح</li> <li>الحصول على تمويل من طرف ثالث</li> <li>الاستفادة من الدعم والتمويل العام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير وتسويق المنتجات</li> <li>تقديم الخدمات مقابل الرسوم</li> <li>إدارة الهبات والمنح المخططة</li> <li>استثمار رأس المال البشري</li> <li>نظام رسوم العضوية في المنظمة</li> </ul>

### 11.1 الترويج وجمع التبرعات والمساهمات العينية

#### 11.1.1 الترويج لمنظمتك/مبادرتك

بغض النظر عن الاستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق الاستدامة المالية، سوف تحتاج في كل الأحوال إلى التفكير في الترويج لمبادرتك/منظمتك. نعرف جميعاً الإعلانات التجارية والهدايا ورعاية الأحداث من قبل الشركات، ولكن ماذا عن التسويق للمجموعات غير الربحية والترويج لها؟

تحدث هذه الأنواع من المبادلات في كل وقت. على سبيل المثال، يقدم برنامج محو أمية الكبار التعليم والتدريب على المهارات،

مما سيؤدي إلى قدرة عمل أكبر لأصحاب العمل في المجتمع. في المقابل، تحتاج المنظمة التي تدير البرنامج إلى عملاء وإحالات



وموارد للسماح للبرنامج بالاستمرار .

يتطلب مفهوم التسويق أن تضع الاحتمالات بأن أي إجراء تقوم به قد يكون إما مفيداً أو ضار الحملتك.

عندما يرد موظف الاستقبال في مكتبك على الهاتف، ربما لا تفكر في ذلك كجزء من التسويق، لكنه بالتأكيد كذلك، فالطريقة التي يرد بها على المتصل تقول الكثير عن مؤسستك، وتعكس مدى احترافك وآلية عملك، ومستوى مهارات فريقك، وما إلى ذلك.

ينطبق الشيء نفسه على متابعة تلك المكالمات الهاتفية: من يتحدث إليه المتصل بعد ذلك؟ وما المعلومات التي يتلقاها؟ وهل ترتب عليها زيارة للمنظمة؟ أو تنسيق نشاط معها؟ ... إلخ

## كيف يساعد التسويق في جذب اهتمام ودعم المانحين؟

التسويق مجموعة من الأنشطة الرئيسية التي تدعم فرص المنظمة في أوساط المانحين للحصول على الدعم. ويتم ذلك من خلال:

- بناء الصورة (سمعة جيدة تعزز الثقة في المبادرة/ المنظمة وقدراتها)
- تنمية الشراكات.
- تطوير برامج الانتساب/العضوية
- تطوير العلاقات مع المجتمع
- الأنشطة المجتمعية
- توعية المواطنين وتطوير قدراتهم.

تعتبر الأنشطة السابقة ضرورية لبناء النوايا الحسنة وتعزيز الثقة مع المانحين المحتملين.

لإعداد ورقة عمل لتحديد فرص التعاون والمصلحة المشتركة مع المانحين المحتملين، يمكنك الاستعانة بالنموذج التالي:

نموذج ورقة عمل: الاهتمامات والمصلحة المشتركة

لاهتمام (الاهتمامات) التي تشاركها مع كل مجموعة أو فرد:	المجموعات أو الأفراد التي تفكر في الاقتراب منها:

ملاحظات لاستخدام النموذج

في العمود الموجود على اليسار: قم بإدراج أي مجموعات أو أفراد تفكر في الاقتراب منهم لتبني مهمتك أو أهدافك.

وفي العمود الموجود على اليمين: اكتب أي أفكار لديك حول الاهتمامات التي تشاركها مع تلك المجموعات أو الأشخاص. حاول أن تكتب ذلك بطريقة تجذب تلك المجموعة أو الفرد المعين.

**لماذا يجب عليك تسويق مبادرتك للحصول على دعم مالي؟**

كما اقترحنا أعلاه: أنت في كل الأحوال تقوم بالتسويق بالطريقة التي تقدم بها منظمتك/ مبادرتك نفسها كل يوم.

ولكن: للقيام بذلك بشكل أفضل، يجب تركيز طاقاتك في:

- الحصول على المزيد من الموارد للاستمرار والنمو والتألق. إذا كانت مبادرتك معروفة بأنها مجموعة فعالة تعمل بجد وتنجز أشياء مهمة، فسوف يرغب الناس في الانضمام إلى العربة. يتيح التسويق للأشخاص المناسبين معرفة نجاحاتك، والتفكير كيف يمكنهم الإضافة إليها.
- اكتساب رؤى قيمة حول مجتمعك، كجزء من خطة التسويق، سوف تسأل الناس عن رأيهم بمبادرتك. يمنحك هذا فهما أفضل لسبب عدم قيام بعض الأشخاص بالتبرع لمنظمتك على الإطلاق، ولماذا يدعم الآخرون فريقك، وكيف يمكنك إقناع كل من المجموعتين بالتبرع بالمزيد.
- تحقيق الاستخدام الأمثل لمواردك الحالية. من خلال المعرفة التي تكتسبها من التسويق، ستتمكن من الفهم العميق لأفضل

الطرق الممكنة لاستخدام موارد مؤسستك للوصول إلى أهدافك بكفاءة.

بعد معرفتك أهمية التسويق للحصول على الدعم المالي، أنت بحاجة لمعرفة كيفية القيام بذلك.

### كيف تقوم بتسويق مبادرتك – للحصول على الدعم المالي؟

يمكن القيام بذلك عن طريق:

- تمكين مجتمعك من التعرف على فريقك/مجموعتك ومساهماتكم وإنجازاتهم.
- جعل كل فرد في المجتمع يمثل مجموعتك (خلق نموذج للاقتداء به).
- إقناع الناس بدعم مجموعتك.

لكن القيام بهذه الأمور الثلاثة ومواجهة تحديات تسويق منظماتك/مبادرتك، يستلزم الترويج لها بشكل دائم ومنتظم وفق خطة معدة للتسويق الاجتماعي. (انظر: التسويق الاجتماعي – تصميم حملات التسويق الاجتماعي).

### فيما يلي بعض النقاط المهمة التي يجب أن تشملها خطة تسويق مؤسستك:

● من سيشارك بشكل أساسي في تطوير خطة التسويق الخاصة بك؟
● تحديد /مراجعة رؤية ورسالة المنظمة/المبادرة.
● الأهداف المحددة لخطة التسويق الخاصة بك.
● معرفة مدى بعدك عن أهدافك.
● تبادل الأفكار حول مصادر الدعم المحتملة.
● ضع في اعتبارك وجهات نظر المانحين.
● حدد الخيارات التي يجب التركيز عليها.
● تدشين الاتصالات والحفاظ على استدامتها.
● إطار زمني لتنفيذ الخطة.
● قم بتقييم ومراجعة ما تفعله وإدخال التعديلات عند الحاجة.

## طرق شائعة للترويج للمبادرات والمنظمات غير ربحية

- تقديم العروض والحوافز التشجيعية. على سبيل المثال: قدم دروساً أو دورات تدريبية بسعر مخفض (دورتان برسوم دورة واحدة) للمساعدة في جلب عملاء جدد.
- تصميم البروشورات والملصقات وتطوير الكتيبات.
- اطلع الصحافة والمواقع الاخبارية على أنشطة منظمك باستمرار، ويمكنك الاستعانة بأحد الصحفيين المتعاطفين للقيام بنشر مقالة أو إجراء مقابلة مع أحد أعضاء المنظمة أو عملائها المستفيدين من أنشطتها وخدماتها.
- المشاركة في المناسبات العامة (المعارض المحلية، ومعارض المنتجات الحرفية ... إلخ)
- عقد الأمسيات والندوات والفعاليات المجتمعية التي تمنح الناس فرصة للتعبير عن آرائهم حول المواضيع التي تهتم بمنظمك.
- رعاية متحدث معروف في هذا الموضوع.
- إنشاء شبكة علاقات. كلما زاد عدد الأشخاص الذين تعرفهم/يعرفونك، كلما زادت الاحتمالات للحصول على الدعم وخلق فرص النجاح.

لمعرفة المزيد عن التسويق الاجتماعي (انظر: تصميم حملات التسويق الاجتماعي)

### 11.1.2 تنظيم أنشطة جمع التبرعات

جمع التبرعات: تنظيم حدث ترعاه منظمة ما لجمع الأموال للمبادرة وبرامجها.

يمكن تنظيم أمسية في مكان جميل وتقديم عروض فنية ووجبات خفيفة، ويتم بيع تذاكر هذه الأمسية لفائدة المنظمة/ المبادرة، ويمكن أيضاً بيع تذاكر لحفل ثقافي أو فني ترعاه المبادرة/ المنظمة، أو تنظيم مزاد لشراء لوحات فنية رسمها أعضاء الفريق أو أحد الرسامين الداعمين لها.

في جميع الأمثلة السابقة، ستجد بأن المجموعة تتقاضى أموالاً مقابل منتج معين (لوحة فنية) أو خدمة ومنتج معا (تنظيم أمسية وتقديم عشاء) أو حدث (تنظيم فعالية) لجمع الأموال من أجل دعم مبادراتهم.

### 11.1.3 التماس المساهمات العينية

إن كانت منظمتك/ مبادرتك تسعى للنجاح، فستحتاج إلى أكثر من مجرد المال: سترغب أيضا في الحصول على السلع والخدمات وحتى خبرات الأشخاص التي قد لا تتوفر لدى المبادرة الأموال اللازمة للحصول عليها.

يتطلب تطبيق هذه الاستراتيجية إعداد قائمة بالمستلزمات والاحتياجات، ثم اختيار التوقيت والطرق والأساليب المناسبة لعرض القائمة على المساهمين المحتملين لمعرفة مدى استعدادهم للمساهمة في توفير الاحتياجات المطلوبة. أحيانا يمكن أن تستفيد بعض الشركات من خدمات ترويجية عند تقديم التبرعات العينية التي تستفيد منها المبادرات، خاصة عند الإشارة إلى الشركة كراع خلال تنفيذ بعض الأنشطة التي تقوم المبادرات/ المنظمات بها، ويعد هذا العرض من الأساليب التي قد يستخدمها أعضاء فرق المبادرات أحيانا لإقناع المحلات والشركات بالموافقة على توفير بعض الاحتياجات بشكل مجاني.

حينها، يمكن أن يكون الدعم العيني جزءا مهما من خطة الاستدامة.

يقصد بالمساهمات العينية تلك السلع أو الخدمات التي يمكن للمبادرة/ المنظمة الحصول عليها في شكل هبات أو تبرعات أو مساهمات غير نقدية مقدمة من الغير، دون حاجة إلى دفع ثمنها نقداً.

(قد يتلقى بنك الطعام الخيري دعماً عينياً في شكل ثلاجة تجارية أو مواد غذائية متبرع بها من أحد المحلات أو المصانع أو الشركات التجارية).

## 11.2 استراتيجيات مشاركة الموارد والخبرات

### 11.2.1 مشاركة المواقع والموارد

يمكن أن تكون مشاركة المناصب والموارد طريقة فعالة ومبتكرة لتقديم الخدمات، أو تعزيز مبادرات عندما يكون التمويل محدوداً، أو عندما يكون التعاون خياراً أفضل من العمل بشكل منفرد.

ومع ذلك، فالشراكة ليست سهلة دائماً، والنجاح في المشاركة يتطلب عملاً مدروساً. إذ تلجأ المبادرات إلى التعاون مع المنظمات الأخرى بقصد دعم فرص استمرارها وبقائها، ويمكن أن يتخذ هذا التعاون القائم على وجود المصالح المشتركة العديد من الصور

والاشكال، بدءا بإعداد مقترحات المشاريع وصولا إلى تقاسم الموارد، بما في ذلك مقرات العمل والتجهيزات والموظفين أيضا. من المهم عند التوجه إلى هذا الخيار التفكير بطبيعة ونوعية شركائك، وكيف يمكن أن تنجح تلك الشراكة في تلبية احتياجات جميع الشركاء بشكل عقلاي ومنظم.

- فكر مليا فيما تحتاجه، وما إذا كانت المشاركة ستلبي احتياجاتك، ولماذا؟
- تذكر أنه على الرغم من أن المال قد يكون سببا رئيسيا لتفضيل المشاركة، إلا أنه لا ينبغي أن يكون السبب الوحيد أبدا، وأن أي ترتيب تقوم به يجب أن يعزز مهمتك بما يتناسب مع ما تقوم به بالفعل.
- فكر دائما وجيدا بمن هم الشركاء الطبيعيون في خطة المشاركة، وما إذا كنتم تتشاركون ما يكفي من الجوانب المنطقية والعملية التي تدعم إنجاح العمل. إذا كان هناك تمويل خارجي فتأكد من توافق فلسفة ومعايير الممول مع تلك الخاصة بالشركاء.
- حدد من سيكون مسؤولاً عن كل خطوة، وآلية الاتصال، وأي تفاصيل أخرى للترتيب قبل الدخول في اتفاقية أو البدء بكتابة مقترح. يجب عليك التأكد من أن جميع الأفراد المشاركين في ترتيب الشراكة قد ناقشوا الفكرة ووافقوا على طريقة تنظيم أدوارهم وتحديد مسؤولياتهم في إطار الشراكة.
- تأكد من أن تصورك واضح وعملي - أي أنه يمكن تنفيذه - وأن لديك، وفق الترتيبات التي قمت بها الموارد اللازمة لإنجاح المشروع.
- قم بصياغة اتفاقية مكتوبة توضح الخطوط العريضة العامة وتفصيل الترتيبات، واحرص على الالتزام بها.

إذا تم تكوين الشراكة بشكل دقيق، يشمل جميع المعنيين، فلك أن تفترض بأنها ستكون شراكة ناجحة سيتفيد منها الجميع. يمكن أن تشمل الشراكات جميع المنظمات المشاركة، وكذلك المجتمعات التي تخدمها، بطريقة تجعلها أقوى، سيما عند تأسيس الشراكة استنادا إلى وجود أهداف مشتركة، مع حرص الجميع على الحفاظ على المصداقية والاحترام المتبادل، والإبقاء على التواصل بشكل مستمر.

## 11.2.2 الاستفادة من رأس المال البشري

يمكن تشارك الموارد البشرية والموظفين مع مؤسسات أخرى، بتكلفة قليلة أو بدون تكلفة. وتتضمن بعض الأمثلة الشائعة على الممارسات المتعلقة بالاستفادة من الموارد البشرية:

- المتطوعين
- المتدربين
- انتداب وإعارة الفنيين والمدراء والمتخصصين
- تبرع الاستشاريين بتخصيص جزء من وقتهم وخبراتهم لفائدة المنظمات/ المبادرات.

## 11.3 استراتيجيات البحث عن مصادر الدعم والتمويل

### 11.3.1 التقديم على المنح

قد تأتي أموال المنح من مصادر عامة أو خاصة، أو في إطار برامج تنفذها منظمات مانحة كفرص يتم الإعلان عنها، ويمكن تقديم طلبات المنح بشكل فردي أو جماعي للحصول على منح مالية نقدية. وفي بعض الأحيان يمكن أن تكون المنح في شكل جوائز أو موارد أخرى غير نقدية (على سبيل المثال: توفير تجهيزات أو تغطية نفقات سفر وتكاليف تدريب وتأهيل أو دراسات وبحوث).

### 11.3.2 الحصول على تمويل من طرف ثالث

يأتي تمويل الطرف الثالث عندما يوفر شخص غير مشارك بشكل مباشر في العمل الذي يتم إنجازه موارد تسمح لطرفين آخرين بالتفاعل.

يُطلق على الممول في هذه الحالات "الطرف الثالث".

عادة ما يكون للطرف الثالث اهتمام أو مصلحة لتقديم الدعم المالي. (على سبيل المثال: إذا كان الموظف والطالب يحضران جلسات استشارية، فقد يقوم صندوق تنمية المهارات - كطرف ثالث - بتعويض وقت الموظف إذا كان الطالب أحد المستفيدين من برنامج دعم تأهيل الشباب، أو قد تدفع شركة خاصة أجور شخص ما من منظمة غير ربحية للقيام بتدريب مهني أو وظيفي لفائدة مجموعة من الشباب).

### 11.3.3 الاستفادة من تخصيص بند في الموازنة الرسمية لجهة أو منظمة أخرى.



تقسم الموازنة إلى بنود مختلفة، يخصص كل بند منها لغرض محدد، مثل بند الرواتب والأجور أو القرطاسية... إلخ، وتقوم بعض الجهات الحكومية والشركات والمنظمات في إطار مسؤوليتها تجاه المجتمع بتخصيص بند من بنود موازنتها الرسمية لدعم جهود خدمة المجتمع.

حيث يتم اعتماد مبلغ مالي بسيط يمكن أن يتم تخصيصه لمبادراتك - في حالة وقوع الاختيار عليها - لمواجهة جزء من المصروفات والنفقات التشغيلية، من أجل دعم استمرار الجهود التي يقوم بها فريقك، وتشجيع مبادراتك التي تنصب في خدمة المجتمع في المجالات التي تدخل ضمن قائمة اهتمامات الجهة أو المنظمة.

تتوقف الاستفادة من هذه الطريقة على مدى فهمك لكيفية إعداد الموازنات، وقدرتك على الوصول إلى القائمين على إعدادها والتأثير عليهم لإقناعهم باختيار مبادراتك، ومدى توافق رسالة الجهة أو المنظمة مع رسالتك. ومن المفيد عند التفكير بالاستفادة من هذه الاستراتيجية التركيز على الاتصالات بين المنظمات للحصول على التوصيات اللازمة، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يمكن أن يقدمه كل طرف للآخر.

يمكن لداعمي مبادراتك مساعدتك في حشد دعم المجتمع، لإقناع القائمين على تطوير الموازنة بضرورة تضمين بند خاص بمبادراتك، ضمن بنود موازنة الجهات الحكومية المخصصة لدعم المنظمات ومبادرات المجتمع المدني.

### 11.3.4 الاستفادة من مصادر الدعم والتمويل العام

تعتبر الأموال العامة وموازنة الدولة والصناديق العمومية المتخصصة على المستوى الوطني والمحلي المصادر الرئيسية لما يعرف بـ "التمويل العام" ، الذي قد تستفيد منه منظمات المجتمع المدني في شكل اعتماد سنوي يتم الحصول عليه وفق شروط وإجراءات معينة، تحدها القوانين وأنظمة الجهات الرسمية المعنية.

يتميز هذا النوع من المصادر بإمكانية الحصول على دعم كبير ومنظم بالنسبة لبعض المنظمات. (على سبيل المثال: دعم وزارة العمل لمراكز ودور رعاية الأيتام).

لكن الحصول على هذا النوع من التمويل بالنسبة للمنظمات الأخرى لا يخلو غالباً من العديد من القيود والاشتراطات والإجراءات المعقدة، التي تفرضها أنظمة وسياسات إدارة الصناديق العمومية والموارد في الجهات الحكومية.

### 11.4 استراتيجيات تطوير المنتجات والخدمات

#### 11.4.1 تطوير وتسويق المنتجات

يمكن أن يكون تطوير المنتجات التي تعكس نشاط مبادرتكم، وتسويقها وسيلة لتوفير الدخل لإضفاء الطابع المؤسسي المستدام على المبادرة.

قبل أن تبدأ في إطلاق عملية تسويقية، من الأفضل أن تفكر فيما إذا كان هناك سبب وجيه لمؤسستك للقيام بذلك، وما إذا كانت المزايا المحتملة تفوق المخاطر، وما إذا كان لديك القدرة والموارد لإنجاحها.

بغض النظر عن المنتجات التي تختارها، أو لمن هي مخصصة لها، يجب أن تستوفي على الأقل بعض المعايير الأساسية التالية:

- يجب أن يكون للمنتجات التي تقوم بتسويقها نوع من العلاقة أو الارتباط بمؤسستك.
- ينبغي أن تساعد في تقدم مهمتك.
- يجب أن تكون عالية الجودة.
- يجب ألا تكون تكلفة المنتج باهضة، أو على الأقل أن تكون ذات قيمة جيدة ومقبولة.
- يجب أن تكون منتجات مفيدة يرغب الناس في شرائها لمصلحتهم وليس فقط لمساعدة مؤسستك.

● استخدم أبحاث العملاء والاختبار المسبق للتوصل إلى المنتجات التي يريدها الأشخاص، ثم استمر في تحسينها وتطويرها بناءً على ملاحظات العملاء (البحث / الاستجابة / التحسين).

### مثال:

إذا كانت منظمتك تعمل على مساعدة النساء في تأسيس نشاط مدر للدخل من خلال تنمية مهارات الخياطة، فقد ترغب أيضا في تطوير وتسويق منتجات الأسر المنتجة.

انتبه إلى القواعد الأساسية للتسويق:  
ليكن العميل محور تركيزك.  
قم باختبار أولي للتأكد من فرص نجاح منتجك قبل الشروع في إنتاجه بشكل موسع أو مكلف.  
انتبه إلى عناصر المزيج التسويقي الأساسية (الزبائن، المنتج، المكان، السعر، الترويج). ستتعرف عليها أكثر في المجموعة  
المراقبة والضبط والتحسين المستمر.

وإذا كانت اهتماماتك تصب في توعية المجتمع بأهمية التاريخ وحماية الموروث التاريخي والحضاري، فقد تفكر في إنشاء معمل أو استديو لطباعة ألبومات صور للمواقع الأثرية والتاريخية وتسويقها عبر الانترنت.

### أخيرا:

قم بإنشاء بنية أساسية – أي التأكد من وجود الأشخاص والأنظمة الضرورية – حتى تتم عمليات تطوير المنتج وتسويقه بسلاسة ويسر.

إذا تمكنت من إنجاز هذه الخطوات بنجاح، فأنت في طريقك إلى نجاح آخرفي مجال ريادة الأعمال.

## 11.4.2 تقديم الخدمات مقابل الرسوم

تعمل المبادرة/ المنظمة على تصميم خدمات يمكن توفيرها في شكل خدمات مباشرة أو استشارية أو برامج تدريبية. بحيث يتم تقديمها مقابل الحصول على رسوم يمكن تحصيلها بشكل مباشر من المستفيدين أو عبر جهات أخرى راعية أو ممولة كالشركات والمنظمات.

غالبا ما يتطلب تقديم الخدمات الكثير من الجهد والوقت في البداية قبل الوصول إلى مرحلة تحصيل الرسوم، فالأمر يستلزم إجراء بحوث السوق للتعرف على احتياجات العملاء وإعداد خطة تسويقية، وسياسة أسعار جيدة للخدمات، من أجل استقطاب المشاركين وجذب الجهات الراعية والممولين المحتملين. ومع ذلك يظل هذا الخيار ممتازا، حيث يمنح المنظمة طابعا مؤسسيا أكثر استقرارا واستدامة على المدى الطويل، كما أنه يوفر مجالاً للتصرف بحرية أكبر في موارد المنظمة وعائداتها المحققة من تحصيل الرسوم مقابل ما توفره من خدمات.

تتميز هذه الاستراتيجية بقدرة المنظمة على الاعتماد عليها بشكل مستمر في تأمين مورد أو مصدر دخل يمكنها التصرف فيه دون قيود.

التجارب العملية تشير إلى أن الاعتماد على تصميم خدمات الشركات الراعية أو المنظمات المانحة، يحد من المشكلات المتعلقة بتحصيل الرسوم من المستفيدين، خاصة إذا كانوا يواجهون صعوبات في دفع رسوم الحصول على الخدمة.

كما أن تحديد سعر الخدمة في حالة تحمل الشركة / المنظمة للرسوم يسمح بتوفير مستوى خدمات ذات جودة عالية بغض النظر عن مستوى القدرة الشرائية للمستفيدين.

## 11.4.3 إدارة الهبات والمنح المخططة

إذا كنت على استعداد لإنشاء إدارة متخصصة في مجال تسيير الأموال الخاصة بالمنح والمسابقات والجوائز، وتطبيق الأنظمة الإدارية اللازمة للحفاظ عليها، والتعامل مع المانحين وتطبيق شروطهم وأنظمتهم بطريقة جادة، فإن إدارة الترتيبات الخاصة بالهبات والمنح المخططة يمكن أن تساعد منظمتك على النمو والازدهار.

#### 11.4.4 نظام تحديد رسوم العضوية في المنظمة

يمكن أن يكون تحصيل رسوم العضوية طريقة أخرى لخلق مصدر للإيرادات التي توفر العديد من الإيجابيات وتتخللها بعض السلبيات أيضا.

تتميز هذه الطريقة بسهولة تطبيقها كوسيلة للحصول على مصدر للدخل، وإمكانية استخدامها كقياس في تحديد مدى التزام الأعضاء تجاه المنظمة، كونهم مصدر هذا النوع من الإيرادات الذي يمكن أن يزيد من اعتماد المنظمة على نفسها.

بالمقابل، يعاب على هذه الاستراتيجية قلة المبالغ المتحصلة منها، باستثناء بعض أنواع المنظمات (مثل النقابات والاتحادات)، التي تسمح لبرنامج العضوية بالحصول على الموارد المالية والدعم المجتمعي بشكل متزايد.

ومع ذلك قد يتطلب تأسيس النقابات والاتحادات المزيد من الجهد والوقت والتفكير، قبل التمكن من تأسيسها والحفاظ على بقائها وتنمية برامج العضوية فيها، فهناك عدد من المهام لا بد من إنجازها، والقرارات التي يجب اتخاذها بما في ذلك:

- تطوير نظام العضوية
- اختيار منسق أو أكثر
- تحديد الفئات أو مجموعتك المستهدفة
- وضع قائمة بأسماء الأعضاء المحتملين والاستمرار في الإضافة إليها
- تحديد وقت بدء حملة العضوية
- وضع لائحة خاصة برسوم العضوية
- توضيح كيفية التواصل مع الأعضاء المحتملين ومعرفة مدى استجابتهم
- توضيح ما الذي سيحصل عليه الأعضاء من المنظمة مقابل الانضمام إلى برنامج العضوية.
- إرسال نماذج استمارات طلب الانضمام وتجميع طلبات العضوية الفعلية
- المحافظة على البرنامج، من خلال إدارة قائمة الأعضاء والاتصال بهم وتنميته مهاراتهم وقدراتهم طوال فترة وجود برنامج العضوية.

## نبذة تعريفية عن كتاب الدليل

### عاصم عبدالقوى العشاري

باحث متخصص في الحوكمة والسياسات العامة، عمل سابقاً في ادارة العديد من المشاريع التنموية ذات الصلة بتمكين الشباب وتفعيل أدوارهم في المجتمع، كما لديه العديد من الدراسات، أوراق السياسات والأدلة التي عمل عليها مؤخراً والمتعلقة بالحوكمة والمساءلة المجتمعية وقضايا تمكين المجتمع والسلطة المحلية.

### وائل محمد شائف جارالله

استشاري الادارة وتطوير السياسات العامة ومشاريع وبرامج التنمية والبناء المؤسسي. لديه العديد من الدراسات والابحاث في مجال الحوكمة والسياسات العامة.

 +967 1454416 +9671454417

 [social.accountability@resonateyemen.org](mailto:social.accountability@resonateyemen.org)

 [info@resonateyemen.org](mailto:info@resonateyemen.org)

 @SocialAccountabilityye

[www.socialaccountabilityye.org](http://www.socialaccountabilityye.org)



**Resonate! Yemen**  
Learn. Engage. Contribute.

[www.resonateyemen.org](http://www.resonateyemen.org)