



USAID

من الشعب الأمريكي



تدريب حول

"التعامل مع القضايا والفرص التي

تمس المجتمع المحلي"

الجزء الأول



USAID
من الشعب الأمريكي



فهرس المحتويات

المقدمة

3.....

التماسك والصمود المجتمعي

5.....

حل المشكلات وإتخاذ القرارات

7.....

التشبيك

14.....

إدارة أصحاب المصلحة

19.....

تقييم وتخطيط التدخلات

26.....



USAID
من الشعب الأمريكي



المقدمة:

يسعى برنامج دعم اللامركزية والحكم المحلي USAID CITIES بالتعاون مع وزارة الإدارة المحلية لمأسسة منظومه في البلديات الشريكة بدعم اعتمادها على ذاتها في استثمار الفرص المتاحة والتعامل مع القضايا التي تمس المجتمعات المحلية تشبها مع الدور التنموي المتعاظم المناطق البلدية في ظل التوجه نحو الإدارة المحلية، والذي يأتي تجسيدا لرؤية جلاله الملك في تحقيق اللامركزية.

وهذه المنظومة هي عباره عن اداه تحديد وتحليل وتخطيط تُساعد البلدية في توجيه مواردها وخدماتها، واستثمار الموارد والموجودات وشبكة العلاقات المتاحة في المجتمع بما يعزز استجابتها للقضايا والفرص والتغذية الراجعة من المجتمع المحلي. اي انها تركز على استثمار الموارد والموجودات المتاحة. كما انها تدعم الاعتماد على النفس لدى البلديات بالتشاركية مع جميع مكونات المجتمع المحلي بغض النظر عن التمويل الخارجي المتوفر؛ وتدعم واصر الثقة ما بين مكونات المجتمع المحلي المختلفة بما يعزز المنعة والصمود داخل المجتمع المحلي.

وعماد تطبيق هذه المنظومة ومأسستها يتمثل بثلاث أعمدة رئيسية. أولاً: تشكيل "فريق اسناد" من كادر كل بلدية تكون مهمته مساندة قيادة البلدية على التعامل مع العوامل التي تمس المجتمع المحلي واستثمار الفرص المتاحة؛ ثانياً: توفر قاعدة معلومات حول الموارد المتاحة لدى البلدية، والمجتمع المحلي والمؤسسات الموجودة والشراكات المحتملة ضمن "صندوق الأدوات والعلاقات"؛ وثالثاً: "مصفوفة العوامل المؤثرة في المجتمع المحلي" والتي تم بلورتها من خلال مرحلة تحديد العوامل المؤثرة في المجتمع المحلي والتي تمت بالتعاون مع البلدية، وممثلين عن المجتمع المحلي، ولجنة التواصل المجتمعي في البلدية. ومن الضروري التأكيد على حقيقة ان اهتمام كل بلدية بتوفير هذه الأعمدة الثلاث بطريقة عملية وفاعلة تعزز من قدرتها على تحديد وتحليل الفرص المتاحة والعوامل التي تمس المجتمع المحلي بطريقة مؤسسية. كما يعزز من قدرة قيادة البلدية على اتخاذ القرار المناسب بشأنها. بالإضافة الى تخطيط وتنفيذ التدخلات سواء كانت مرتبطة بعمليات وخدمات البلدية او تتطلب موارد وذوي علاقة او شركاء من خارج مؤسسة البلدية.

ويأتي هذا التدريب كلبنة أولى في بناء قدرات فرق الاسناد للبلديات المشكلة ضمن إطار مأسسة المنظومة حيث سيتم من خلاله تزويدهم من بالمعارف والمهارات الأساسية التي تمكنهم من دعم قيادة البلدية في تحديد وتحليل والتخطيط للتعامل مع الفرص والقضايا التي تمس مجتمعاتهم المحلية الحالية والمستقبلية. كما انه سيكون التدريب فرصة لتبادل الخبرات والآراء فيما بيننا حول كيفية تعزيز فعالية تطبيق المنظومة في التعامل مع الفرص والتحديات.

الإطار العام للتدريب:

الهدف العام والاهداف الفرعية: ويهدف هذا التدريب الى تزويد فريق مساندة البلدية بالمعارف والمهارات الأساسية التي تمكنهم من دعم قيادة البلدية في تطبيق منظومه "تعزيز اعتماد البلديات على ذاتها في التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي".

وفي نهاية هذا التدريب، سيتمكن المشاركون من:

- التعرف على مفهوم التماسك المجتمعي والعناصر الأساسية له.
- التعرف على آلية عمل منظومة "تعزيز اعتماد البلديات على ذاتها في التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي" بطريقة عملية تطبيقية مباشرة.
- تطبيق مهارات حل المشكلات وتحليلها.
- استكشاف خطوات عملية اتخاذ القرار ضمن مفهوم "عدم إلحاق الضرر".
- إدراك مفهوم التشبيك وأهميته.
- تحديد وتحليل اصحاب المصلحة ووضع استراتيجيات لمشاركتهم.
- تطبيق مهارة التصميم والتخطيط للتدخلات التي تهدف الى التعامل مع القضايا والفرص التي تمس جميع فئات المجتمع.



USAID

من الشعب الأمريكي



المحتوى التدريبي:

<ul style="list-style-type: none">• التماسك المجتمعي: المفهوم والعناصر الأساسية• منظومه "تعزيز اعتماد البلديات على ذاتها في التعامل مع القضايا الفرص التي تمس المجتمع المحلي"• حل المشكلات (التعاريف والمفاهيم)• استراتيجيات تحليل المشكلة بطرق إبداعية (طريقة الشجرة Tree Analysis Method)• اتخاذ القرار (التعريف والمفاهيم)• آليات وخطوات اتخاذ القرار ضمن مفهوم "عدم إلحاق الضرر"	<p>اليوم الأول: تحديد وتحليل والمشكلات واتخاذ القرار</p>
<ul style="list-style-type: none">• مفهوم واهمية التشبيك• مستويات واشكال التشبيك• تحديد أصحاب المصلحة• تحليل أصحاب المصلحة• - آلية Venn لتحليل أصحاب المصلحة• - مصفوفة تحليل أصحاب المصلحة• اشراك أصحاب المصلحة• آليات التواصل مع أصحاب المصلحة	<p>اليوم الثاني: التشبيك وإدارة أصحاب المصلحة</p>
<ul style="list-style-type: none">• خطوات تصميم التدخلات.• الأسئلة الذهنية السبع لصياغة التدخلات.• التعرف على نموذج التدخل وآليه تعينته (كتابه مقترح التدخل)• بناء خطة العمل:• - الأنشطة المتوقعة والهدف من كل نشاط• - قائمة المهام والمسؤوليات والوقت الزمني للتنفيذ• - الخطة المالية• - النتائج المتوقعة• تطبيقات عملية واستعراض النتائج	<p>اليوم الثالث: التصميم والتخطيط للتدخلات</p>

منهجية التدريب:

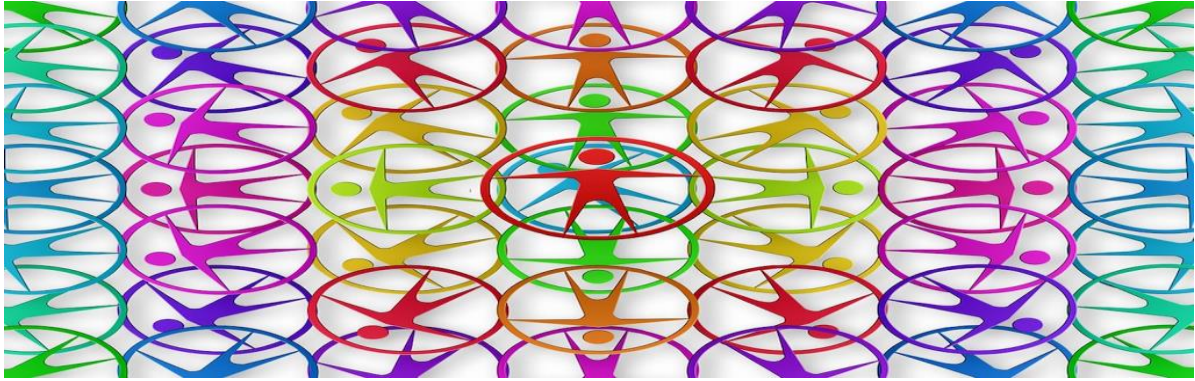
- لقد روعي في بناء جلسات التدريب والأنشطة الخاصة بها، بأن تكون تفاعلية وتشاركية تعزز بناء العلاقة المهنية بين المشاركين ضمن أجواء تحفيزية. بالإضافة الى التطبيقات العملية التي ستعزز من ترسيخ المعارف والمهارات التي سيتناولها التدريب.
- وسيعتمد هذا التدريب على الطرق التدريبية التالية:
 - ✓ العصف الذهني
 - ✓ لعب الأدوار
 - ✓ الفيديوهات الهادفة
 - ✓ تطبيقات جماعية
 - ✓ عمل المجموعات
- كما سيُزود المشاركين بمادة علمية مساندة لتكون بمثابة مرجع يستندوا عليه في تطبيقهم لمهامهم.

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]

التماسك والصمود المجتمعي



التماسك المجتمعي:

التماسك المجتمعي من المفاهيم المهمة والصعبة والمشوقة التي يهتم بدراستها علماء الاجتماع والنفس. لا يوجد معنى موحد أو قاطع لمفهوم التماسك المجتمعي، حيث يستعمل المفهوم في وصف الحالات التي يرتبط فيها الافراد بعضهم ببعض من خلال روابط اجتماعية وحضارية مشتركة. ويستعمل عادة في تفسير أسلوب تماسك افراد المجتمع الصغير وعلاقاتهم مع بعضهم البعض.

وقد استخدم عالم الاجتماع " ايميل دوركايم " اصطلاح التماسك المجتمعي في كتبه ومؤلفاته حيث أشار الى ان درجات التماسك المجتمعي تتأثر تأثيرا كبيرا ومباشرا في أنماط وسلوكيات الافراد بالمجتمع. وأشار أيضا ان من معززات التماسك المجتمعي هي المشاركة الفاعلة في المجتمع وخصوصا في الأهداف والمصالح، لذلك يعد التماسك أمراً عظيم الشأن بصفة مصدرا للقوة والمنعة.

كما أكد "ابن خلدون" أهمية التماسك المجتمعي فقال ان المجتمع وعمرانه لا يمكن ان يظهر الى الوجود من خلال تفريق جهود الأفراد وتبعثرها. فالإنسان الذي يدرك بفطرته سبل عيشة يدرك كذلك ضرورة تعاونه وتماسكه مع الجماعة، إذا ليس بمقدور كل انسان ان يوفر حاجاته لنفسه وان ذلك يتطلب تماسكاً وتعاوناً بين الناس.

فاذا كان للإنسان قوت يومه من الحنطة فانه لا يستطيع أن يأكل هذا القوت دون ان يمر بعمليات أخرى من الطحن والعجن والطبخ، وكل واحد من هذه العمليات تحتاج الى تعاون وتكاتف للجهود. وبالتالي فان التماسك يبدو عند ابن خلدون امرا ضروريا لا يمكن للفرد ان يستغني عنه ولا يمكن للمجتمع ان يتأسس من دونه. فاذا لم يكن هناك تماسك فلا يحصل على قوت او غذاء ولا يتم حياته ولا يستطيع كذلك الدفاع عن نفسه.

ويستخدم بعض العلماء مصطلح التماسك المجتمعي في الإشارة الى الجماعات الصغيرة او الكبيرة التي تتميز بالخصائص الأساسية التالية:

- ارتباط الافراد بمعايير وقيم عامه.
- الاعتماد والتبادل بين الأفراد الذي يكون نتيجة لمصالح مشتركة.
- توحيد الافراد بالجماعة.

ضمن عمل مشروع دعم اللامركزية والحكم المحلي مع البلديات والمجتمعات المحلية، تم اعتماد التعريف التالية لتوجيه عملنا مع البلديات والمجتمعات المحلية:

• التماسك المجتمعي (Community Cohesion)

توحيد مكونات المجتمع معاً وبناء علاقات إيجابية بينهم نحو رؤية وقيم مشتركة ومصالحة عامة مشتركة واحترام للتنوع. وهذا يشمل :

- القيم المشتركة والاحساس بالغاية المشتركة ضمن المجتمع وجميع افراده.
- درجة الترابط في التواصل والتعاون بين المجموعات والافراد.



USAID

من الشعب الأمريكي



الصلمود المجتمعي: (Community Resilience)

قدرة مكونات المجتمع على العمل معا من أجل الصالح العام والتصدي، والتغلب، والتكيف، والتعافي من الضغوطات التي يواجهها مجتمعهم.

• مهدد التماسك: (Threat to Cohesion)

أي عائق يؤدي لتوتر العلاقات بين الافراد داخل المجتمع، ويمنعهم من بناء علاقات إيجابية أو التعاون لتحقيق هدف مشترك.

العناصر الخمسة للتماسك المجتمعي:

المجتمع المنسجم (التماسك) هو عندما يكون جميع الافراد والمجموعات لديهم الاحساس بـ



- **الانتماء:** الحس بالهوية المشتركة كجزء من المجتمع المحلي أو المجتمع ككل، وله علاقة بتقدمه.
- **الدمج المجتمعي:** عدالة الوصول للفرص للجميع.
- **المشاركة:** القدرة على المشاركة الفعالة في معالجة القضايا التي تواجه المجتمع، وأن يكون لهم صوت في القرارات.
- **التقدير:** الاعتراف بجهد الفرد وخصوصية المجموعة، والمساهمة في الشأن العام.
- **التمثيل في المجتمع:** وجود مؤسسات شرعية أو جهات تمثل/ترعى حاجات واهتمامات جميع الفئات المجتمعية.

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]



USAID
من الشعب الأمريكي



حل المشكلات واتخاذ القرارات

"لا تحل المشاكل لسببين: أن تتكرها، وأن لا تعرف أسبابها" ... فولتير

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]

حل المشكلات

تواجه البلديات والمجتمعات المحلية العديد من القضايا التي تؤثر عليهم ونذكر منها: تراكم النفايات الصلبة، والفقر، وترويج المخدرات، ضعف الخدمات المقدمة، والبطالة واوراق فراغ الشباب وقلة البرامج الموجه للسيدات وقلة البرامج الخاصة بذوي الإعاقة غيرها؛ ويوجد العديد من الأسباب التي تؤدي إليها مثل: نقص الموارد، قلة البرامج والحملات التوعوية، قلة المساحات الآمنة للشباب ضعف الرقابة، وغيرها.

وتعد تعريف مصطلح "المشكلة" في الادبيات التي تتحدث بهذا الموضوع. فقد عرّف مصطلح المشكلة على انها "موقف سيئ ما يتعرض له الإنسان او المؤسسات او المجتمع نتيجة لظروف معينة"؛ وعُرِّفت أيضاً بأنها: "حالة غير طبيعية تحيط بالأفراد او مجموعة او المؤسسات في لحظة معينة، أو تمتد لتغطي فترة زمنية وعليه أن يحاول إيجاد الحلول المناسبة لها". وتختلف مسببات المشكلات بناءً على طبيعة البيئة المحيطة بها، وتختلف درجة تأثيرها وفقاً للعوامل المؤدية لها. ومن الممكن أن يستفيد الشخص من أي مشكلة يتعرض لها، حتى لو نتجت عنها بعض النتائج السلبية لأنها تساهم في مساعدته على تدارك المشاكل التي تشابهها، وتمكنه من حل أي مشكلة قد تصادفه في المستقبل.

نستطيع ان نلخص تعريف المشكلة بانها: عبارة عن موقف او قضية تواجه الفرد أو مجموعة من الأفراد وتحتاج إلى حل/ معالجة، حيث لا يرى طريقاً واضحاً أو ظاهراً للتوصل إلى الحل المنشود، وما يعتبر مشكلة عند شخص ما، قد لا يعتبر مشكلة عند غيره.

وعادة، تتواجد العناصر التالية أو أحدها في المشكلة:

- وجود هدف او غاية يُسعى إلى تحقيقه.
- وجود عائق يحول دون الوصول للهدف.
- وجود محاولات للتغلب على المعوقات من أجل الوصول إلى الهدف.

عادة، يحاول الناس الوصول إلى حلول للمشاكل بطرق مختلفة منها:

- **الطريقة الاولى:** الدخول في صراع ومواجهة المشكلة بهدف حلها.
- **الطريقة الثانية:** التفاوض ومحاولة البحث عن الحلول الوسط لهذه المشكلة.
- **الطريقة الثالثة:** التنازل والانسحاب والهروب من مواجهة المشكلة.

ان ما يسمى باستراتيجية حل المشكلات هي الطريقة أو الوسيلة التي تساهم في حل المشكلات التي يتعرض لها الإنسان او المؤسسات. وتُعرف أيضاً بأنها: السلوك، أو الفعل، أو القرار الذي يتخذه الفرد او المؤسسة حول المشكلة التي تواجهه، ويساعده ذلك في وضع الحل المناسب لها، طالما أنها لا ترتبط بأي أمور قانونية، أو قضائية.

يوجد عدة استراتيجيات للتعامل مع المشكلات، منها:

- **استراتيجية المحاولة:** وهي محاولة تطبيق حلول مقترحة للمشكلة، وقد تكون المحاولة خاطئة، أي لا تنجح في الوصول إلى الحل، لذلك تتم المحاولة مجدداً، حتى تنجح إحدى المحاولات في الوصول إلى الحل الصحيح للمشكلة. ويعتمد تطبيق هذه الاستراتيجية على مجموعة من الخطوات:
أولاً: وضع كافة الاحتمالات المقترحة لحل المشكلة؛
ثانياً: اختبار مبدئي لكل احتمال للتأكد من مدى قدرته على الوصول للحل المناسب؛
ثالثاً: حصر المحاولات المتوقع نجاحها في عدد معين؛
رابعاً: تخمين الحل الذي سيتم الوصول إليه.
- **استراتيجية التبسيط** هي استراتيجية تساهم في تحويل طبيعة المشكلة من التعقيد إلى التبسيط، حتى يسهل تقبلها من قبل الطرف، أو الأطراف الذين يعانون منها، فكلما تم تقسيم، أو تبسيط المشكلة لأقسام أو أجزاء بسيطة، كلما صار الوصول إلى حلها سهلاً. ويعتمد تطبيق هذه الاستراتيجية على مجموعة من الخطوات، وهي: التفكير الدقيق بالمشكلة، وتحديد عوامل حدوثها؛ حل الأقسام البسيطة منها، عن طريق متابعتها في بداية المشكلة؛ بعد التأكد من حل جزء من المشكلة، عندها يبدأ العمل الفعلي على حلها كلياً. أي التمكن من الوصول إلى الحل المناسب ببساطة.



USAID

من الشعب الأمريكي



استراتيجية التفكير الإبداعي هي استراتيجية ترتبط بالتفكير العقلي، الذي يعتمد على الإبداع في الوصول إلى حلول للمشاكل. وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها شاملة، أي تساهم في علاج المشكلة بالاعتماد على كافة العناصر، والأدوات التي تساعد في حلها، وتعتمد أيضاً على ابتكار طرق جديدة لحل المشكلات. ويعتمد تطبيق هذه الاستراتيجية على الخطوات التالية: التفكير بكافة تفاصيل المشكلة؛ النظر إلى المشكلة بمنظور جديد، ومن الممكن الاعتماد على رأي أو تجربة شخص آخر؛ محاولة إيجاد طريقة جديدة لحل المشكلة القائمة؛ وضع مجموعة من الحلول الإبداعية لاختيار الحل المناسب منها.

وضمن إطار العمل البلدي، وإطار منظومة دعم قدرات البلدية على التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي، فإن الخطوات التي تتخذ لحل المشكلات هي الأساس في حل القضايا والمشكلات التي تتعلق في البلدية والمجتمع المحلي. والجزئية التالية توضح خطوات او منهجية حل المشكلات بطريقة فعالة.

الإطار العام لحل المشكلات:

- 1- المرحلة الأولى: "تحديد المشكلة الأساسية" الذي يعاني منها المجتمع او البلدية.
- 2- المرحلة الثانية: وهي عملية "تحليل المشكلة" وذلك من خلال تجميع كافة المعلومات التي يُعتقد إنها تشكل مسببات للمشكلة التي يعاني منها المجتمع والبلدية، وذلك للتوصل للمسببات الرئيسية والفرعية.
- 3- المرحلة الثالثة: هي "حل المشكلة" وهذه الخطوة هي الأساس في وضع البدائل الملائمة التي تساعد البلدية في اتخاذ القرار المناسب لحل للمشكلة التي يعاني منها المجتمع او البلدية، بما يتلاءم مع الإمكانيات والقدرات المتاحة أمامهم. ومن هنا فان خطوات هذه المرحلة سيتم تناولها في جزئية اتخاذ القرار.

وضمن هذا الإطار، وبشكل أكثر تفصيلي فإن خطوات حل المشكلات هي:

- عرّف المشكلة/ تحديد المشكلة: (صياغة المشكل بطريقة واضحة).
- حلّ المشكلة: أسبابها، أبعادها، هل هي مشكلة جديدة أم لها تاريخ وأبعاد.
- اقترح حلولاً للمشكلة.
- قيّم الحلول.
- اختر الحل الأفضل: الحل يجب أن يكون في مصلحة الطرفين لكي يعتبر حلاً، وأن يكون منطقياً وواقعياً.
- طبّق الحل.
- قيّم النتائج.

تحديد المشكلة الأساسية:

هي الخطوة الأولى من خطوات حل المشكلة واتخاذ القرار بشأنها. ومن هنا فان الطريقة التي يتم بها صياغة المشكلة تلعب دوراً كبيراً في اختيار الآلية المناسبة لتحليل المشكلة والوصول الى الحل الأمثل.

" لو كان لدي ساعة واحدة لإنقاذ العالم؛ فسأقضي خمسة وخمسون دقيقة للتعرف على المشكلة وتوضيحها، وخمس دقائق فقط للتوصل إلى الحل"... اينشتاين

وخلال عمل برنامج دعم اللامركزية والحكم المحلي USAID CITIES مع البلديات فقد تم تحديد العديد من المشاكل والقضايا التي تمس المجتمع. وبعض هذه القضايا تحتاج الى تحليل اوفى لتستطيع البلدية من إيجاد التدخلات التي قد تساهم في تحسين الخدمات، او رفع القدرات المؤسسية في البلدية، او تعزيز التواصل والتماسك ما بين البلدية ومكونات المجتمع المختلفة في ضوء مبادئ العدالة وتكافؤ الفرص.

تحليل المشكلة:

يشمل تحليل المشكلة دراسة الأسباب التي أدت إلى المشكلة والنتائج المترتبة عليها، ويتمثل أهمية تحليل المشكلة في معرفة أسباب المشكلة المباشرة وغير المباشرة – الجذرية/ الفرعية – وهذا يساعد على اختيار الحلول/ التدخل التي تستجيب لهذه الأسباب.

كما أن معرفة النتائج المترتبة على الحلول الممكنة للمشكلة هي التي تعطي الأهمية النسبية لاختيار تدخل مقابل تدخل آخر لحل المشكلة.

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]



USAID
من الشعب الأمريكي



جمع البيانات/ المعلومات عن المشكلة او القضية:

البيانات والتي تُعرف أيضاً بالمعطيات، وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة فيما بينها. وتُعرف البيانات أيضاً بأنها تلك الحروف والرموز والصور المرتبطة بموضوع ما، وتخضع بعد جمعها للمعالجة لتصبح فيما بعد معلومات ذات فائدة. وتعتبر عملية جمع البيانات والمعلومات محوراً رئيسياً في عملية تحديد وتحليل المشكلات، إذ لا يمكننا الوصول الى حلول وتدخلات دون وجود بيانات ومعلومات كافية حول المشكلة او القضية، لذلك نلجئ إلى اتباع عدد من الطرق لتجميع البيانات من مصادرها. ليس هناك طريقة أفضل من الأخرى، ولكن هناك طريقة أنسب للمشكلة/للقضية التي نريد ان نحلها، ومن هذه الطرق ما يلي:

- الدراسة الميدانية (قد نستخدم استبانة مبسطة: وهي عبارة عن قائمة مطبوعة من الأسئلة يتم الإجابة عليها بواسطة المستهدفين من الاستبيان).
- المجموعات المركزة: مجموعات نقاشية صغيرة تركز على مشكلة محددة.
- الملاحظة المباشرة: ما يلاحظه فريق العمل فيما يتعلق بالمشكلة أو القضية التي يتم دراستها.
- بيانات الإحصائيات والتخطيط: جمع معلومات من بيانات موجودة.
- المقابلة: طلب المعلومات عن طريق طرح أسئلة وتسجيلها، وتشمل مقابلة الأشخاص الذين على دراية بالموضوع.
- المناقشات والاجتماعات العامة.
- الزيارات المنزلية.
- الاستطلاعات، باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي.

طرق تحليل المشكلات:

هناك طرق متعددة لتحليل المشكلات، تقوم جميعا على أساس هام في عملية التحليل وهو دراسة العلاقة بين أسباب المشكلة والنتائج المترتبة عليها، وعلى فريق العمل القائم بتصميم الحل/ التدخل/المبادرة اختيار المناسب منها، ومن هذه الطرق:

- ❖ شجرة المشكلة.
- ❖ هيكل السمكة.

والتالي ملخص عن تلك الطريقتين. علما بأنه سيتم التركيز على طريقة شجرة المشكلات خلال البرنامج التدريبي.

❖ شجرة المشكلات

إن تحليل شجرة المشكلات هي أداة لتحليل المشكلات بطريقة تشاركية بحيث يتم تحديد المشاكل الرئيسية وأسبابها وأثارها لمساعدة العاملين في البلديات ومؤسسات المجتمع على فهم المشكلة/القضية بصورة شمولية تعزز من إيجاد حلول او تدخلات كفؤة وفعالة؛ هناك ثلاثة مراحل في هذه العملية التحليلية:

- (1) تحديد الجوانب السلبية للوضع القائم مع "أسبابها وأثارها"
- (2) تحويل المشاكل إلى مقترحات حلول وتدخلات.
- (3) اتخاذ قرار بالحلول والتدخلات كفؤة وفعالة.

تحليل شجرة المشكلات يساعد الجهات المعنية في بناء نظرة واقعية عن المشكلة والوعي بها وذلك من خلال تحديد الأسباب الأساسية، وابرار الآثار الناتجة عنها. ومن أهم نتائج هذا الإجراء هو الرسم البياني للشجرة حيث يمثل جذع الشجرة المشكلة الرئيسية، وتمثل الجذور أسباب المشكلة وتشير الفروع إلى نتائجها وأثارها على المجتمع. فإن الرسم يعطي صورة موجزة عن المشكلة القائمة:



تحليل الشجرة يتيح لنا:

- فهم أفضل للمشكلة وأسبابها المترابطة أحياناً وحتى المتناقض منها. وكثيراً ما تكون هذه الخطوة الأولى نحو إيجاد الحلول مناسبة.
- كما انها تجزئ المشكلة الى أجزاء تُيسر عملية اقتراح حلول لها وتحديد أولويات العمل بها.
- وهذا التحليل يساعد في تحديد ما إذا كانت هناك حاجة إلى مزيد من المعلومات أو الأدلة أو الموارد لإثبات حالة قوية أو بناء تدخل فعال.
- كما يساعد في تحديد من وما هي الجهات ذات العلاقة
- وغالباً ما تساعد عملية التحليل على بناء إحساس مشترك بالفهم والغرض وتحديد الية العمل.

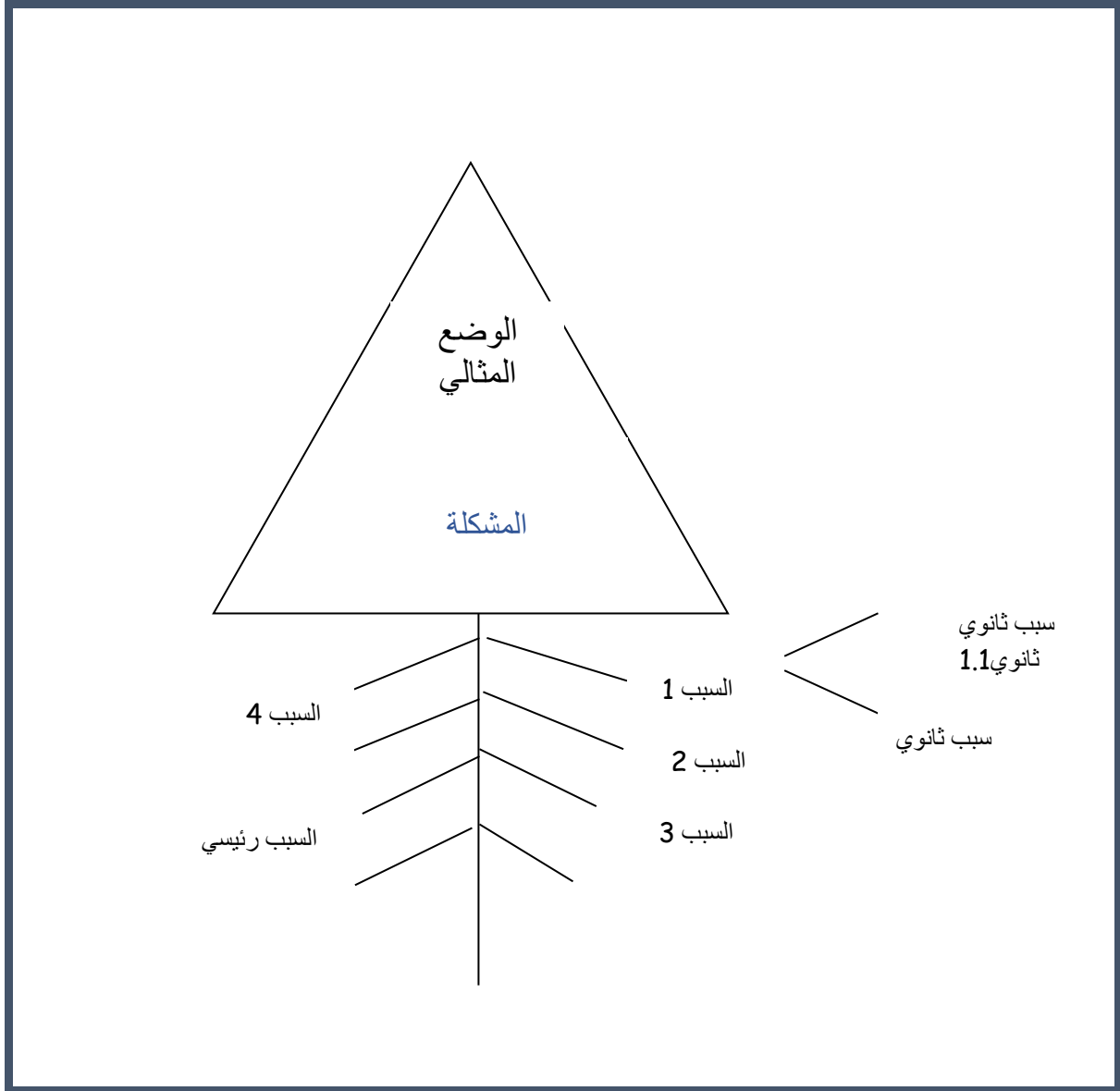
❖ هيكل السمكة:

يدعى أيضاً مخطط السبب والآخر أو مخطط "إيشيكاوا" نسبة للعالم الياباني كارو إيشيكاوا، والذي يعتبر أول من استخدم هذه الطريقة في الستينات لحل مشاكل الجودة. والتي تقدم نظرة شاملة عامة ومفصلة عن اسباب المشكلة والآخر المترتب عنها.

زأماً بالنسبة للاسم الدارج وهو (هيكل السمكة) أو Fishbone Diagram ، فيعتبر تشبيهاً للمخطط المحصل عليه في الأخير، والذي يكون على شكل عظمة سمكة، فانه يتم على خطوتين:

الخطوة الأولى: وضع المخطط حيث تبين هذه المرحلة المشكلة نفسها والوضع المثالي المقابل لها، والأسباب التي أدت إلى ظهورها.

المخطط في مجمله يكون على الشكل التالي:

كيفية استخدام عظام السمكة في تحليل المشاكل**الخطوة الثانية: تقييم المخطط (تقييم هيكل السمكة)**

بعد أن تتشكل لك نظرة شاملة وتحصل على هيكل سمكة ممثلة. ابدأ بمسح الأسباب التي تراها غير مباشرة أو غير مؤثرة، ورتب البقية حسب الأهمية لتتضح لك صورة شاملة أخيرة عن الأسباب الأساسية للمشكلة، والتي ستكون بالنسبة لك انطلاقةً لحل المشكلة او القضية.

كلما تدربت على هذه الطريقة ستجد أنّ استخدامها سهلٌ. هذا النوع من التحليل على أهميته الا انه يخدم أغراض المؤسسة أفضل في مجال تحسين الجودة.



USAID

من الشعب الأمريكي



ملخص جلسة حل المشكلات:

- ان المشكلة هي عبارة عن "حالة غير طبيعية تحيط بالأفراد او مجموعة او المؤسسات في لحظة معينة، أو تمتد لتغطي فترة زمنية وعليه أن يحاول إيجاد الحلول المناسبة لها".
- إن طريقة حل المشكلات هي طريقة منظمة ذات مراحل وخطوات تهدف إلى مساعدتكم في الوصول إلى أفضل الحلول والاحتمالات لحل المشكلات والقضايا التي تواجه البلدية، وذلك بما يتناسب مع قدرات البلدية المؤسسية والبشرية. وما يجب ادراكه هو انه يمكن الوصول إلى حلول مختلفة باختلاف المكان والزمان للمشكلة نفسها.
- إن كل مشكلة تواجهنا لا بد من وجود حل لها، لكن في البداية يجب أن نعرف ما هي المشكلة. فتحديد المشكلة بشكل واقعي وحقيقي يعتبر جزء أساسيا من حلها.
- يمكن مزج أكثر من طريقة في تحليل المشكلة الواحدة. حيث يمكن استخدام طريقة العصف الذهني كطريقة مستقلة، كما يمكن أن تستخدم طريقة العصف الذهني خلال تحليل المشكلة باستخدام طريقة شجرة المشكلة أو هيكل السمكة أو غيرها.
- من خلال تحليلنا للمشكلة ومعرفة أسبابها، يظهر أمامنا العديد من الحلول التي تساعدنا في الخروج من هذه المشكلة، وفي هذه الحالة، لا بد من الموازنة بين هذه الحلول، ووضع الإيجابيات والسلبيات لكل حل.
- على ضوء الإيجابيات والسلبيات التي تظهر، والإمكانيات والأولويات، يتم تحديد الحل الذي سيبعث للخروج من المشكلة، ويمكننا هنا مشاركة بعض الأشخاص ذوي العلاقة.
- عند اتخاذ القرار النهائي بالحل المناسب، يتم وضع خطة عمل نحدد فيها خطوات تنفيذ الحل التي سنتبعها لتحقيق الهدف.

نصائح عامة للتعامل مع المشكلة:

- يجب الاعتراف بالمشكلة حتى نصل إلى أفضل الطرق لحلها.
- العمل الجماعي يولد طرقا أفضل لحل المشاكل.
- التفاوض مع الآخرين ومحاولة التوصل لحلول وسط يساعد على حل المشكلة.

اتخاذ القرار

ما هو القرار؟

- القرار هو "اختيار ما نريد فعله" ولا يتوقف الأمر عند ذلك بل يترتب على هذا الاختيار التزام منطقي وعاطفي يدفع الفرد إلى اتخاذ خطوات عملية لتنفيذ القرار.
- أما عملية اتخاذ القرار فهي "عملية تفكير تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول الممكنة للفرد في موقف معين من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف".

خطوات اتخاذ القرار:

- اتفق معظم علماء النفس والاجتماع بأن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى خمسة مراحل وهي:
- المرحلة الأولى: تحديد الهدف بوضوح، لأنه بذلك يوجه خطواتنا نحو اتخاذ القرار.
- المرحلة الثانية: التفكير بأكبر عدد ممكن من الإمكانيات، فمنها يستخلص وينبثق القرار.
- المرحلة الثالثة: فحص الحقائق، فعدم توفر المعلومات قد يقودنا إلى قرار غير صحيح.
- المرحلة الرابعة: التفكير في الإيجابيات والسلبيات للقرار الذي تم اتخاذه، فيجب فحص كل إمكانية وما يمكن أن ينتج عنها وقياس مدى كونها مناسبة أو غير مناسبة.
- المرحلة الخامسة: مراجعة جميع المراحل مرة أخرى، والانتباه فيما إذا أضيفت معطيات جديدة أو حدث تغيير، أو إذا لم يكن القرار مناسباً يمكن عمل فحص جديد.

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]



USAID
من الشعب الأمريكي



اتخاذ القرارات بتنفيذ التدخلات في ضوء مفهوم "عدم الحاق الضرر":

الخلفية التاريخية لمفهوم عدم الحاق الضرر:

- ان مفهوم عدم الحاق الضرر انبثق من اخلاقيات مهنة الطب.
- تم إطلاق المفهوم في عام 1994 بتنظيم من جمعية «التعاون من اجل التنمية» خلال تحولهم للعمل في مناطق النزاعات. ومن ثم تم البدء بتطبيقه في المجالات التنموية.

ان مراعاة مفهوم "عدم الحاق الضرر" هو أداة لتفادي التسبب في نزاع أو تفاقم نزاع قائم عند اتخاذ قرار بتنفيذ تدخل ما.

المقصود في كلمة الضرر: هو ما يمكن أن يُلحق الأذى بشخص أو شيء. مثل: الكسر، أو الاقصاء، الحرمان ... الخ، والضرر قد يكون مادي او معنوي.

وضمن مفهوم عدم الحاق الضرر، يتم اتخاذ القرارات وتنفيذ التدخلات مع مراعاة السياق المجتمعي من حيث المؤسسات والنظم؛ الاتجاهات والسلوكيات والقيم والمصالح (التسامح، قبول الاخر، اليات التكيف مع البيئة المحيطة، المشاركة، الثقة، التفاعل الاجتماعي، العادات والتقاليد؛ -...الخ)؛ الخبرات السابقة؛ الرموز والمناسبات (الأعياد، المناسبات الوطنية، الرموز الدينية،، الخ). كما يتم دراسة التدخلات وأثر التدخلات على فئات المجتمع المختلفة في ضوء مبدأ تكافؤ الفرص.



USAID
من الشعب الأمريكي



التشبيك



[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]



USAID
من الشعب الأمريكي



التشبيك

تعريف التشبيك:

التشبيك بالغة: شبك الشيء وشبك الأصابع أي ادخل بعضها في بعض؛ كما ويقال تشابكت الأمور أي تداخلت واختلطت. أما التشبيك موضوعياً: فيعني دفع التبادل والتكامل والعمل والتنسيق المشترك. ومفهوم التشبيك مرتبط بدلالات تنموية في المجتمع باعتباره صيغة مشتركة لتنسيق العمل الجماعي القائم على التلاقي والتقاطع في الرؤية والمهام.

مفهوم وأهمية التشبيك:

إذا ما تطرقنا إلى أهمية التشبيك بالنسبة للمؤسسات سواء كانت مؤسسات عامة او خاصة او محلية او دولية فإنه يرجع إلى ما تنطوي عليه هذه العملية من مميزات عديدة تساعد على تنامي فرص استثمار الموارد المتاحة لهذه المؤسسات والتعاون فيما بينهم لحل القضايا التي تواجههم و/او تواجه المجتمع. بالإضافة الى التعلم المتبادل بين المؤسسات ذات الخبرات المختلفة والإمكانات المتنوعة، وتعظيم نطاق وفرص الوصول إلى عدد أكبر ومتنوع من القاعدة الشعبية، كما أنها توسع قاعدة الدعم والمساندة لجهود التشبيك والتواصل والتعاون. فشاركة البلدية مع الجمعيات الأهلية والقطاع الخاص، على سبيل المثال، في العمل نحو المصلحة العامة يبني علاقات جيدة على مستوى صناعات القرارات، له أهمية كبيرة في خلق قنوات للحوار على المستوى الاستراتيجي بين متخذي القرار وصناعه من جانب وبين القاعدة الشعبية من جانب آخر (المجتمع المحلي). إن موضوع التشبيك ذو أهمية كبيرة في العمل التنموي. وتنبع أهميته من عدة اعتبارات أهمها ان المنظمات والمؤسسات العاملة بالمجتمع بما في ذلك البلديات بحاجة إلى تظافر الجهود وتجميع القوى إذا ما أرادت القيام بالدور المرسوم لها، وان تحقق التأثير الذي تريده على المستوي الوطني والإقليمي والعالمي. كما أن الجميع يقر بان العمل المشترك أقوى وأقدر على تحقيق الأهداف وضمان الاستمرارية. ومن هذا المنطلق، فإنه لا بد أن يكون عملها قائم على التنسيق والتكامل بدلاً من التعارض وخاصة في ظل ما يتعرض له مجتمعنا الآن من ظروف بالغة الصعوبة على جميع الأصعدة. لذلك يجب أن يكون التشبيك في صلب اهتمامنا كونه يحقق التبادل والتنسيق والتقوية والتمكين والمشاركة والتكامل. ولأننا نريد للغد أن يختلف عن الأمس... فمستقبلنا يتعلق بقدرتنا وإرادتنا على تخيل هذا المستقبل وبناءه.

فوائد التشبيك بين مكونات المجتمع المحلي

يُعتبر التشبيك بين منظمات ومؤسسات المجتمع وسيلة لتقوية استقلاليتها وتعزيز دورها في المجتمع، وفي مواجهة القضايا التي تواجه المجتمع واستثمار الفرص المتاحة على أفضل وجه.

إن التشبيك هو الطريق نحو تقوية الشراكات بين القطاعات المختلفة؛ بحيث تكون شراكات مبنية على الاحترام، والعلاقات المتبادلة المتوازنة. ان إيجاد فرص للشراكة والتضامن بين المنظمات المختلفة، يعظم ويوسع نطاق فرص الوصول إلى عدد أكبر من افراد المجتمع المحلي ويعزز العدالة وتكافؤ الفرص لكافة فئات المجتمع. كما انه يعزز مفاهيم وآليات المشاركة في اتخاذ القرار في المنظمات وعلى كافة الصعد. ويعزز التعاون لمواجهة المخاطر والتحديات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية.

كما ويساعد التشبيك بين منظمات ومؤسسات المجتمع على تبادل المعلومات وإرساء أسس الفهم المشترك للمقاربات التنموية، ويمكن المجموعات المتعاونة من بلورة رؤاها المشتركة، ويحد من الازدواجية ويساهم في استخدام الموارد البشرية والمادية على نحو كفاء.

كما ان تشكيل شبكه بين الجهات ذات العلاقة بقضية ما او اهتمام مشترك من شأنه توحيد الجهود واستثمار موارد وإمكانيات مختلف أعضاء الشبكة، وتعزيد العلاقات والروابط بينهم مما يساعد على تحقيق الأهداف والرؤى المشتركة مع الاحتفاظ بخصوصيتهم واستقلاليتهم. خاصة وان بناء الشبكات يساعد على تجنب تضارب المصالح والمنافسة والاعتماد على جهود الآخرين، مما يزيد من قوة الأعضاء وقدرتهم على تحقيق الأهداف.



USAID
من الشعب الأمريكي



مستويات التشبيك:

بالإمكان بلورة مستويات التشبيك كما يلي:

- 1. التشاور:** وهو تبادل الآراء والمعلومات حول مسائل محددة وفي جوانب مخصصة دون التخطيط لأي عمل أو إطار عمل مشترك ملزم لأي من الأطراف.
- 2. التنسيق:** وهو أعلى من التشاور من حيث التشبيك وبناء إطار للعمل المشترك ولو كان قصير المدى ولبرنامج أو نشاط محدد.
- 3. التعاون:** ويتضمن التخطيط والتنفيذ لأنشطة وبرامج مختلفة مع شركاء لهم نفس الاهتمام.
- 4. التشبيك:** وهو الوصول إلى مصالح مشتركة بعيدة المدى وذلك من خلال بناء تحالفات بين جميع الشركاء، للعمل المشترك بكل تفاصيله من حيث البرامج والأهداف والعمل والمهام والآليات والخطط والمتابعة والإشراف والرقابة والتقييم في كل المراحل.

وظائف التشبيك:

القيام ببناء التحالفات بين جميع الشركاء في العملية التنموية من أجل العمل المشترك لوضع الخطط والبرامج وتحديد الأهداف والمهام وآليات المتابعة. وبشكل أكثر تفصيلاً، فان وظائف التشبيك تشمل:

1. القيام بعملية الاتصال والتواصل وتوفير المعلومات.
2. بناء وتمكين وتقوية الروابط والثقة بين جميع المؤسسات.
3. متابعة عدم حدوث الازدواجية في البرامج والأنشطة.
4. تعزيز التكاملية المتبادلة بين المؤسسات.
5. الاستفادة من الخبرات والإمكانات المتاحة.
6. التأثير على السياسة العامة فيما يخص البرامج ذات الاختصاص.
7. استثمار العناصر البشرية وغير البشرية الاستثمار الأمثل في العملية التنموية.
8. تفعيل وتوحيد الجهود بين المؤسسات الحكومية والأهلية.

مزايا التشبيك بالنسبة للبلدية ضمن إطار منظومة تعزيز قدرة البلدية على التعامل مع القضايا والفرص:

على المستوى الاستراتيجي، فإن التشبيك ما بين البلدية ومؤسسات القطاعات المختلفة وما ينبثق منه من شراكات وشبكات، يؤدي الى بلورة مفهوم ورؤية واضحة ومشاركة للتنمية.

وعلى المستوى التنفيذي، فإن التشبيك:

- يسهل عمليات تبادل الخبرات، المعلومات والمهارات مع القطاعات الأخرى.
- يحد من تكرار الأعمال والجهود.
- يوفر الدعم والمساندة بما قد يشمل التمويل المشترك والتعاون الفني لإيجاد وتنفيذ الحلول للقضايا التي تواجهها.
- يعزز من قدرتها على الوصول لجميع فئات وقطاعات المجتمع بما فيها قطاعات المرأة والشباب والمسنين والأشخاص ذوي الإعاقة، وأي أفراد أو مجموعات قد تكون معرضة للإهمال أو التهميش.
- يوفر فرصة للحوار مع المستويات المختلفة من صناع القرار بالقطاعات المختلفة.
- يعزز من قدرتها على تبني موضوعات التنمية المعقدة.
- يُسهل خلق وعي جماعي اتجاه أي قضية ترغب البلدية من تبنيها سواء ضمن إطار دورها الخدمي أو التنموي أو الاستثماري.



USAID

من الشعب الأمريكي



مهارات التشبيك:

يتوقف نجاح عملية التشبيك على توفر عدد من المهارات والقدرات لدى الأشخاص المعنيين بالتشبيك وبناء الشراكات، من أبرزها:

- مهارات الاتصال.
- مهارات التنسيق.
- المهارات القيادية.
- مهارات التفاوض والاقناع.
- القدرة على التحليل والتخطيط.

عوائق التشبيك:

قد تواجه عملية التشبيك بعض العوائق منها :

- عدم اهتمام الأطراف المعنية بالقضية او عدم رغبتهم بالعمل المشترك.
- غياب الأهداف المشتركة والواضحة.
- غياب الثقة بين المؤسسات.
- نقص الموارد وخصوصا مورد الوقت.
- ضعف قدره المؤسسات على التواصل والمتابعة.
- عدم اختيار المؤسسات والجهات المناسبة.

أشكال التشبيك:

قطاعي: وهذا التشبيك يتم ما بين المؤسسات والشركات في القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات المهنية والمجتمعية العاملة بنفس القطاع.

جغرافي: التشبيك يكون هنا على مستوى المنطقة الجغرافية الواحدة، او التشبيك مع مؤسسات ضمن مناطق جغرافية أخرى او مؤسسات ذات امتداد جغرافي وذلك لتغطية كافة أرجاء الوطن من خلال النشاطات والبرامج المختلفة.

ثنائي: إقامة علاقات ثنائية بين البلدية وجهة أخرى.



USAID
من الشعب الأمريكي



إدارة أصحاب المصلحة

"اجتماع السواعد يبني الوطن، واجتماع القلوب يخفف المحن" ..مثل أسكتلندي

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]

ما المقصود بأصحاب المصلحة؟ هو الفرد أو المجموعة أو المجتمع أو المؤسسات ذات المصلحة في قضية معينة ومورد معين أو عملية معينة أو خدمة أو تدخل مجتمعي؛ وتؤثر هذه المصلحة بشكل مباشر أو تتأثر بقرار جهة أخرى.

وفي إطار العمل البلدي فإن أصحاب المصلحة: هم كل من يستفيد من خدمات البلدية أو يتأثر أو يؤثر بمخرجات أعمالها أو يتعامل معها. ويشمل مصطلح أصحاب المصلحة متلقي الخدمة، الشركاء، العاملين، الموردين، مؤسسات القطاع العام الأخرى ذات العلاقة بعمل البلدية، قطاع الأعمال والمجتمع. مثال ذلك: أفراد المجتمع المحلي: رجال، سيدات، شباب، أطفال، ذوي الإعاقة، أصحاب المهن، المحال التجارية، الجمعيات... الخ.

وتأتي عملية تحليل أصحاب المصلحة كأساس لإدارتهم فيما بعد، حيث انه يتم تحديد ووصف الأطراف المعنية التي تؤثر وتتأثر بالقضية أو المشروع أو التدخل المجتمعي بشكل مباشر أو غير مباشر، حيث يُعتبر من الأدوات الإدارية المفيدة لكونه يطرح أسئلة استراتيجية مثل: من الطرف المعني الذي ينبغي أخذه بالحسبان؟ وما هي أفضل استراتيجية لإدارة طرف محدد؟

ويُساعد تحليل أصحاب المصلحة على استيعاب درجة تعقيد قضية ما. وينتج عنه قائمة تضم الخصائص الرئيسية ذات الصلة لكل طرف معني. وتختلف الخصائص التي تؤخذ بالاعتبار بحسب الغرض من التحليل. فيمكن أن تشمل شرحاً عن مشاركة أصحاب المصلحة بقضية معينة، وتقييماً لمستوى مصالحهم فيها، وتأثيرهم، وموقفهم تجاهها، وأثرها على أحد أصحاب المصلحة على وجه الخصوص. كما تُشكل العلاقات القائمة بين مختلف أصحاب المصلحة، جزءاً من التحليل أيضاً.

أهداف تحديد وتحليل أصحاب المصلحة

- تكمن أهمية تحديد ومعرفة أصحاب المصلحة في توضيح علاقة ودور البلدية بجميع الأطراف (أفراداً أو جماعات أو مؤسسات) التي تساهم أو تؤثر على نجاح تطوير وتنفيذ تدخلاتها على اختلافها بما يشمل التدخلات المجتمعية أو خططها التنموية.
- بناء علاقات التعاون بين أصحاب المصلحة وفريق العمل بشكل يضمن نجاح تحقيق أهدافها فيما يخص التدخلات المجتمعية والتنموية كما هو مخطط له.
- تحديد أفضل قنوات/ وسائل للاتصال والتشاور.
- تحديد المعلومات الواجب توفرها للتعامل مع أصحاب المصلحة لغايات التشبيك، قد تكون معلومات خاصة عن احدى الجهات المعنية بالقضية.

خطوات ومراحل إدارة أصحاب المصلحة



1- تحديد أصحاب المصلحة

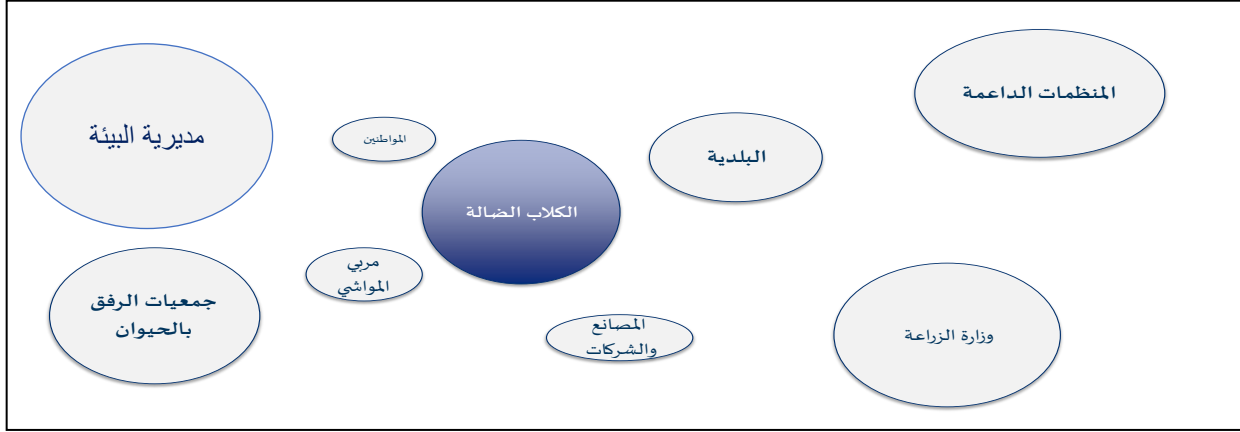
تتمثل أولى خطوات تحليل الأشخاص المعنيين في تحديد الأشخاص المعنيين الأساسيين- أي الأشخاص المتأثرين أو المؤثرين بالقضية/بالنتائج، إما بالسلب أو الإيجاب، أو أولئك الذين يمكنهم التأثير على نتائج التدخل المقترح.

ويمكن تحديد أصحاب المصلحة المعنيين من خلال عملية العصف الذهني بحيث يتم جمع قائمة شاملة للأشخاص/ المجموعات/ المؤسسات المعنيين. كلما زاد عدد الأشخاص المشاركين في العصف الذهني كلما تقلصت احتمالية إغفال أي ذا صاحب مصلحة.

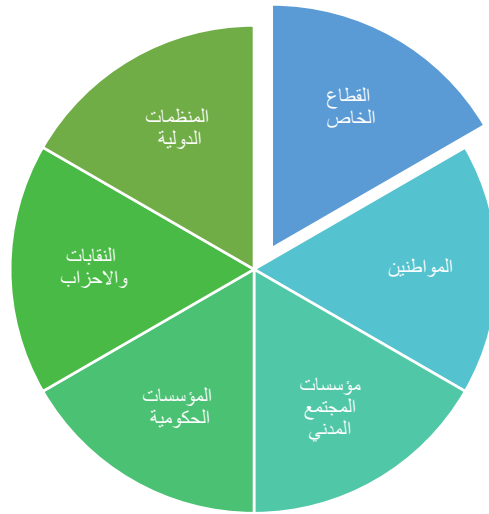
ولكي تظل النظرة الشاملة للأمور تحت السيطرة، من المفيد أن نقوم بعملية تنظيم هيكلية لهم ونقوم بتقسيمهم إلى مجموعات في خطوة تالية؛ ويمكن تنفيذ ذلك من خلال الخرائط الذهنية، (مخطط Venn)، أو الجداول الهيكلية كما في الأمثلة أدناه.

مخطط (فن Venn): عبارة عن اشكال تعبيرية تستخدم لتحليل وتوضيح طبيعة العلاقات بين مجموعات أصحاب المصلحة، حيث ان الدائرة تدل على من هم أصحاب المصلحة، حجم الدائرة يدل على نفوذ أصحاب المصلحة وقوة تأثيرهم. فكلما كانت الدائرة كبيرة الحجم فإن ذلك يدل على نفوذ كبير وتأثير كبير؛ اما صغر الدائرة فيدل على نفوذ قليل وتأثير قليل ؛ اما المسافة بين الدوائر وبعدها وقربها عن القضية فيدل على قوة وضعف وفعالية العلاقة بين أصحاب المصلحة.

مثال توضيحي:



أمثله على اصحاب المصلحة في صنع القرار:



- توفير قاعدة معلومات حول أنشطة المختلفة لأصحاب المصلحة.
- بعد هيكلة/تصنيف الأشخاص المعنيين وتقسيمهم إلى مجموعات؛ قد تساعد الأسئلة التالية على التفكير في النتائج إلى جانب المساعدة في عدم إغفال الأشخاص المعنيين المهمين:
- هل تم ذكر جميع الأشخاص المعنيين في القائمة؟
- هل تم تحديد جميع المؤيدين والمعارضين المحتملين للقضية او التدخل؟
- هل تم وضع الجوانب المتعلقة بالنوع الاجتماعي في الاعتبار لتحديد الأنماط المختلفة للأشخاص المعنيين ذكورا وإناثا؟
- هل تم وضع الجوانب المتعلقة بالنوع الاجتماعي في الاعتبار لتحديد الأنماط المختلفة للأشخاص المعنيين حسب الفئات العمرية؟



USAID

من الشعب الأمريكي



- هل تم وضع الجوانب المتعلقة بالنوع الاجتماعي في الاعتبار لتحديد الأنماط المختلفة للأشخاص حسب كونهم فئات مهمشة أو غير مهمشة؟

يستحق الأمر أحياناً أن يتم إعادة تقسيم مجموعات أصحاب المصلحة مرة أخرى واستحداث مجموعات وفئات أكثر من أجل الحصول على تحليل أكثر تفصيلاً فيما يخص التأثير والأهمية.

من ناحية الهيكلية والتوثيق، يمكن أن يكون هذا الأمر مهماً للحصول على نظرة شاملة وواضحة عن طبيعة ودور اصحاب المصلحة، كما يساعد أيضاً على عدم إغفال للأصحاب المصلحة المهمين لمراحل التخطيط والتنفيذ والاهتمام بكل شخص/جهة معنية على كافة المستويات. إلا أن هذا الأمر يعتمد على الإطار الزمني المتاح لك وعلى تفضيلك الشخصي للقيام بعملية تقسيم وتصنيف أخرى.

يمكن التمييز بين ثلاث فئات من أصحاب المصلحة:

أ. **الأشخاص المعنيون الأساسيون** مثل المستفيدين المباشرين والشخص المعني ذي المصلحة المباشرة (المستخدمين النهائيين، المزارعين، أصحاب المهن، الفقراء من سكان الحضر والريف والبادية ، إلخ).

ب. **الأشخاص المعنيون الثانويون**، أي الوسطاء في عملية توصيل المساعدات للأشخاص المعنيين الأساسيين (مثل المهنيين المتخصصين، والاستشاريين والخبراء، والمسؤولين الحكوميين، والمنظمات غير الهادفة للربح، ومنظمات القطاع الخاص، إلخ).

ج. **الأشخاص المعنيون الخارجيون** مثل: صنّاع القرار وواضعي السياسات (السياسيين، كبار الموظفين الحكوميين، الهيئات على مستوى المقاطعة، الهيئات الحكومية، إلخ).

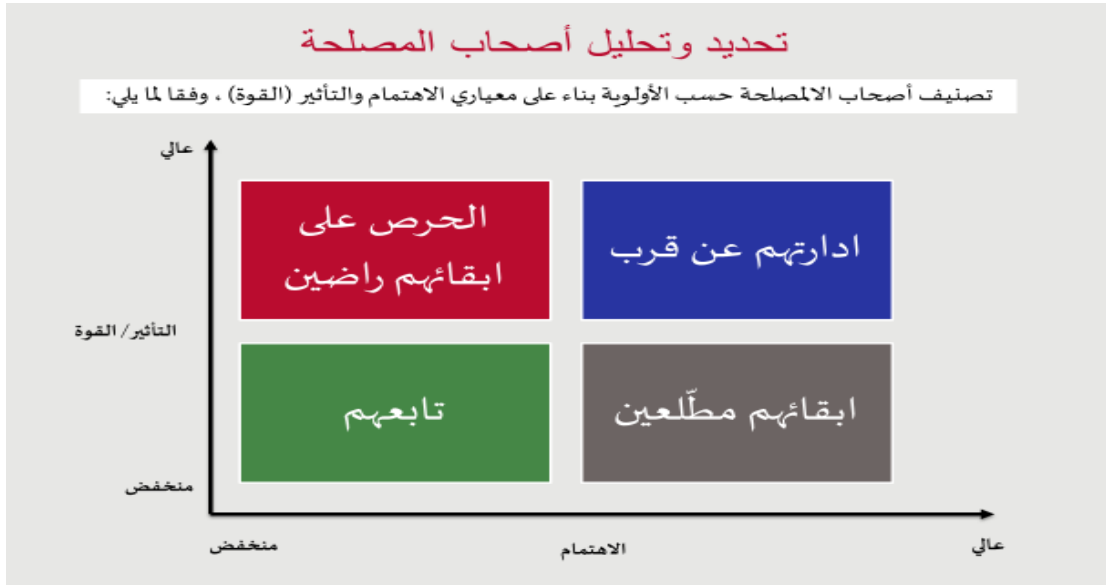
2- تحليل أصحاب المصلحة

مصنوفه تحليل أصحاب المصلحة: أداة تستخدم مخرجات مخطط Veen او غيرها من تحليل لمزيد من التحديد والتوضيح وإجراءات التعامل مع أصحاب المصلحة. حيث تسمح مصنوفه تحليل أصحاب المصلحة بالمزيد من السرد والذي يوفر معلومات إضافية حول أصحاب المصلحة ومصالحهم ونفوذهم والإجراءات المحتملة لتدخلهم.

نموذج لمصنوفه تحليل أصحاب المصلحة:

أصحاب المصلحة	المصلحة/ القضية وكيفية تأثيرها	القدرة والحافز على احداث تغيير	الإجراءات المحتملة لمخاطبة أصحاب المصلحة

يمكننا تلخيص تحديد وتحليل أصحاب المصلحة من خلال الرسم البياني التالي:



- المجموعة الأولى (أصحاب المصلحة الرئيسيين): ويشكل أصحاب المصلحة ضمن هذه الفئة الأشخاص والجهات الأكثر أهمية بسبب تأثيرهم (القوة) واهتمامهم المرتفعين. وهم الذين ينبغي إشراكهم بشكل مكثف وبذل أقصى الجهود للتعرف على احتياجاتهم وتوقعاتهم وملاحظاتهم ومحاولة تلبيةها أو أخذها بعين الاعتبار.
- المجموعة الثانية: ويشكل أصحاب المصلحة ضمن هذه الفئة الأشخاص والجهات ذات المستوى الثاني من الأهمية. وهم الذين ينبغي على فريق مساندة قيادة البلدية محاولة المحافظة على اهتمامهم واطلاعهم على سير العمل في اعداد الخطة بشكل مستمر.
- المجموعة الثالثة: ويشكل أصحاب المصلحة ضمن هذه الفئة الأشخاص والجهات ذات المستوى الثالث من الأهمية وينصح بعدم فقدان الاتصال مع هذه الفئة، وابقائها على علم بمستجدات عملية التدخلات المنفذة او المنوي تنفيذها والتواصل معهم بشكل مناسب لضمان أخذ متطلباتهم وملاحظاتهم بعين الاعتبار.
- المجموعة الرابعة: ويشكل أصحاب المصلحة ضمن هذه الفئة الأشخاص والجهات ذات المستوى الأقل من حيث الأهمية. وينصح بإعطاء أصحاب المصلحة ضمن هذه الفئة الحد الأدنى من الاهتمام.

3- اشراك أصحاب المصلحة

مصفوفة RACI هي أبسط وأكثر الوسائل فعالية لتحديد وتوثيق أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة. إن معرفة من المسؤول، ومن يجب استشارته، ومن يجب أن يبقى على اطلاع في كل خطوة من شأنه أن يضمن نجاح المهمة والتخطيط للتدخلات والأنشطة المنوي تنفيذها.

وتتمثل الحروف الاربعة في كلمة (RACI) ، الاربع الحالات التالية:

- المسؤول Responsible**: الأشخاص أو أصحاب المصلحة الذين يقومون بالعمل. ويتوجب عليهم إكمال المهمة أو الهدف أو اتخاذ القرار. يمكن أن يكون العديد من الأشخاص مسؤولين بشكل مشترك.
- المُسأل/ عرضة للمحاسبة Accountable**: الشخص أو صاحب المصلحة الذي هو "مالك" العمل/ المهمة او المُساءل عن العمل او المهمة ويجب أن يصادق أو يوافق عند اكتمال المهمة أو الهدف أو القرار. يجب على هذا الشخص التأكد من تعيين المسؤولين في المصفوفة لجميع الأنشطة ذات الصلة. هذا ويتطلب النجاح وجود مُساءل واحد فقط.
- المستشار Consulted**: الأشخاص أو أصحاب المصلحة الذين لهم مداخلات/ رأي قبل أن يتم الانتهاء من العمل والمصادقة عليه، هؤلاء الأشخاص آرائهم مهمة وهم مشاركين نشطين.

**USAID**

من الشعب الأمريكي



المطلع Informed: الأشخاص أو أصحاب المصلحة الذين يحتاجون إلى "وضعهم في الصورة / علم" والتحديثات حول التقدم أو القرارات، لكنهم لا يحتاجون إلى التشاور معهم رسمياً، ولا يساهمون بشكل مباشر في المهمة أو القرار.

نموذج: اشراك أصحاب المصلحة RACI Matrix

المهمة	المسؤول Responsible	المُساءل/ عرضة للمحاسبة Accountable	المستشار Consulted	مطلع Informed
مثال: كتابة مقترح التدخل وتسليمه	مدير المشروع والشريك من منظمات المجتمع المحلي	مدير المشروع وفريق العمل	المانحين الوزارة والدوائر الحكومية الشريكة	الجمعيات الخيرية في المنطقة

4- التواصل مع أصحاب المصلحة

المهمة	المعنيين	النية التواصل	الوقت	المسؤول
ماذا نريد ان نعمل؟	من هم أصحاب المصلحة؟	كيف سأتواصل معهم؟	متى سأتواصل معهم واتابع عملهم؟	من المسؤول عن كل مهمة؟

إرشادات عامة لإنجاح عملية التشبيك والتواصل مع أصحاب المصلحة:

- توفير قاعدة معلومات حول الأنشطة المختلفة لأصحاب المصلحة.
- التوثيق الكامل لكل اللقاءات والاجتماعات التي تجري في إطار أنشطة المؤسسات الشريكة والجهات ذات العلاقة.
- متابعة الأفكار التي تطرح في الاجتماعات وصياغتها على شكل تدخلات او مشاريع يمكن العمل عليها من خلال البلدية والمؤسسات ذات العلاقة.
- المتابعة الدائمة والحثيثة مع المؤسسات الرسمية والخاصة والأهلية التي يجري التنسيق والتشبيك معها.
- الاستمرارية والاستدامة في التنسيق والتشبيك.
- وضع الخطط وتنفيذ البرامج من قبل البلدية بالتعاون مع أصحاب المصلحة ضمن مستويات التشبيك المختلفة.

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]



من الشعب الأمريكي



تحديد وتحليل أصحاب المصلحة نموذج أصحاب المصلحة

آلية التواصل كيف سنتواصل معهم؟	المتطلبات الرئيسية منهم	درجة التأثير (مرتفع، منخفض)	درجة الاهتمام (مرتفع، منخفض)	معلومات الاتصال (البريد الإلكتروني، رقم الهاتف)	التصنيف (داخلي، خارجي)	المؤسسة/ الجهة (مؤسسة حكومية، مؤسسة خاصة، غير حكومية،...)	الوصف الوظيفي	الاسم
		5	3	تلفون:..... بريد الكتروني.....	خارجي	مؤسسة حكومية	مدير ادارة...	محمد
		4	4	تلفون....	داخلي	البلدية	مديرة وحدة تنمية	رابعة
		3	2	تلفون.....	خارجي	مجتمع محلي	صاحبة محل	سلوى
		4	4	تلفون.....	خارجي	قطاع خاص	مقاول شركة	مسعود

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]



USAID
من الشعب الأمريكي



تصميم وتخطيط التدخلات

"كل ساعة تقضى في التخطيط الجيد توفر ثلاثة او اربع ساعات في التنفيذ"...الخزامي

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]



USAID
من الشعب الأمريكي



تصميم وتخطيط التدخلات

مفهوم التدخل

هي فكرة عملية قابلة للتطبيق (اجراء، أنشطة محددة، مبادرة، مشروع) تقوم على حل قضية معينة او تقديم خدمات للمجتمع المحلي أو تعزيز سلوك أو قيمة اجتماعية أو موقف مفيد وإيجابي.

وضمن اطار منظومة دعم قدرة البلديات على التعامل مع القضايا والفرص، فان التدخلات هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة القائمة على ما تملك البلدية والمجتمع من إمكانات وقدرات وتوظيفها فيما يعزز اعتماد البلدية على ذاتها في التصدي للقضايا والفرص والتحديات التي تواجهها.

خطوات تصميم التدخلات:

- تحديد القضية التي سيتصدى لها التدخل او المبادرة.
- تحليل القضية التي سيتصدى لها التدخل او المبادرة (شجرة المشكلة).
- اختيار الحل من البدائل المطروحة.
- التشبيك وإدارة أصحاب المصلحة.
- وضع الأهداف المحددة. (الإطار العام للتدخل)
- تحديد الأنشطة.
- وضع خطة العمل.
- وضع الموازنة.



USAID

من الشعب الأمريكي



الأسئلة الذهبية للتدخل

<p>ماذا؟</p> <p>ماذا نريد أن نفعل بالضبط؟</p> <p>الإجابة على هذا السؤال توضح الهدف من التدخل</p>
<p>لماذا؟</p> <p>لماذا نريد أن نفعل ذلك؟</p> <p>الإجابة عن هذا السؤال يوضح المبررات (الأسباب)، وهي توضح لنا أهمية التدخل ، الأمر الذي سيساعدنا على إقناع الآخرين بها. (هنا يجب أن نتذكر جذور شجرة المشكلة وكيف وصلنا إليها).</p>
<p>من؟</p> <p>من سيقوم بالتدخل (البلدية/ أصحاب المصلحة).</p> <p>كذلك من المستفيد من التدخل؟</p> <p>والإجابة على هذا السؤال ستوضح من هم الفئة التي سيخدمها التدخل؟</p>
<p>كيف؟</p> <p>كيف سيتم تحقيق الهدف؟</p> <p>والإجابة تعطي مجموعة الخطوات والأنشطة التي سنقوم بها للوصول إلى تحقيق هدفي (خطة العمل).</p>
<p>متى؟</p> <p>متى سنقوم بكل خطوة من الخطوات السابقة؟</p> <p>والإجابة على هذا السؤال ستعطينا الجدول الزمني الذي سنقوم من خلاله بتنفيذ الخطوات خطوة تلو الأخرى، بالتالي سنعرف كم من الوقت بالضبط سنحتاج إليه من البداية حتى النهاية؟</p>
<p>أين؟</p> <p>أين سنقوم بتنفيذ خطوات عمل الأنشطة السابقة؟ الإجابة على هذا السؤال ستيح لنا التفكير بمدى توفر المكان المناسب لتنفيذ خطة العمل؟</p>
<p>كم؟</p> <p>كم سنحتاج من التكلفة المالية أو ما يساويها من مواد لتنفيذ خطة العمل؟ الإجابة على هذا السؤال: يجب أن نفكر بكل خطوة من خطوات العمل، وكل نشاط، وحساب كلفته سواء أكانت تكلفه مالية أو عينية.</p> <p>ليس بالضرورة أن يحتاج التدخل إلى مادة على شكل نقود، فقد نحتاج إلى قاعة يمكن أن يوفرها لي نادي الشباب، أو دفاتر قد يتبرع بها صاحب مكتبة الخ.</p>

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]



USAID

من الشعب الأمريكي



نموذج مقترح التدخل

الهدف: تذكر أن الهدف يجب أن يكون بسيطاً واضحاً ومباشراً. تذكر أن الهدف ليس أمنية أو حلم، إنما شيء يمكن تحقيقه.
التبرير أو المشكلة: تذكروا جذور شجرة المشكلة، وكيف وصلت إليها؟
الفريق الذي سيقوم بالتنفيذ: لماذا انتم فريق مميز، ما هي نقاط قوتكم التي تجعلكم قادرين على تطبيق هذه التدخل؟
الفئة المستفيدة: تذكر أن توضح لماذا هذه الفئة بالذات، هل هي الأكثر تضرراً من المشكلة، كيف سيخدمها التدخل؟
الأنشطة (خطة العمل) والوقت الذي يحتاجه كل نشاط:
النتائج المتوقعة: هي عبارة عما تحققه من خلال كل نشاط من الأنشطة المحددة.
مكان التنفيذ: إن كانت هناك ميزة للمكان الذي تم اختياره من أجل تنفيذ التدخل، اذكرها (لماذا اخترت هذا المكان بالذات؟)
المدة الزمنية للتدخل:
الأثر المتوقع للتدخل:

خطة العمل

هي عبارة عن أداة للتخطيط خلال فترة محددة. وهي بمثابة البوصلة التي توجهنا إلى تحقيق الهدف المرجو من التدخل من خلال أنشطة متسلسلة و مترابطة، ويكون لكل نشاط ميزانية خاصة لتنفيذه.

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]

نموذج خطة عمل تفصيلية

التدخل:

الهدف من التدخل:

النتائج المتوقعة	المكان	تاريخ الإنجاز/ المدة الزمنية	المسؤولية	الفئة المستهدفة	المهام المطلوبة لتنفيذ النشاط	وصف النشاط	النشاط	الهدف المتوقع إنجازه
- التعرف عن المبادرة والكتابة عنها من خلال وسائل الإعلام، - استقطاب صحفيين وعشر شباب وأهالي المنطقة للانضمام للمبادرة.	مسرح البلدية	20 تشرين الاول 2019 المدة الزمنية: 3 ساعات	سعد- هناء	- الصحافة المحلية ولإلكترونية. - الأهالي، وقادة المجتمع ورجال الدين، والشباب والشابات، قطاع المرأة، والشخص ذوي الإعاقة... الخ	-توجيه الدعوات -تأمين الضيافة	عمل اجتماع لعدد من فئات المجتمع المحلي الذي ستنم به المبادرة، بهدف التعرف بالمبادرة	اجتماع تعريفى بالمبادرة	التعريف بالمبادرة

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]



USAID
من الشعب الأمريكي



نموذج الميزانية

	اسم البلدية:
	التدخل
	التاريخ

	البند	الوصف	العدد المطلوب	الكلفة بالانفرادي	الكلفة الكلية
	1				
	2				
	3				
	4				
	5				
	6				
	المجموع الكلي:				

[Type here]

التعامل مع القضايا والفرص التي تمس المجتمع المحلي

[Type here]



USAID

من الشعب الأمريكي



- كتاب حل المشاكل واتخاذ القرار- لجون أدير.
- دليل المواطنة الحاضنة للتنوع الثقافي- اديان.
- كتاب تأطير نظريات أصحاب المصالح. PMD Pro1.
- بحث تأطير نظريات أصحاب المصالح أ.د سعد العنزي- جامعة بغداد.
- موقع شبكات المنظمات العربية غير الحكومية للتنمية.
- بحث التشبيك بين المؤسسات الأهلية والمؤسسات الرسمية. الباحث: أسامة فتحي العالول.
- كتاب تصميم المبادرات والتدخلات النوعية للمسؤولية المجتمعية – د. شعبان عبد العال.
- مرك، بي جي ويلز، جابر (2008)،(مجلة التدريب والتنمية)، "دليل عملي لتخطيط البرامج".