

الدليل الإرشادي حول
المشاركة

إعداد مركز تطوير
المؤسسات الأهلية الفلسطينية

٢٠١٥

الدليل الإرشادي حول

المشاركة

٢٠١٥

إعداد

مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية

المكتب الرئيسي

ص.ب. ٢١٧٣ رام الله - فلسطين

الرام - شارع القدس رام الله - عمارة ابو صبيح ط٣

هاتف: +٩٧٠ ٢ ٢٣٤٧٧٧١ فاكس: +٩٧٠ ٢ ٢٣٤٧٧٧٦

مكتب غزة

ص.ب. ٥٠١٨ غزة - فلسطين - غزة - الرمال

شارع الرشيد - مقابل فندق فلسطين - عمارة الهيثم ٣ - الطابق الارضي

هاتف: +٩٧٠ ٨ ٢٨٤٩٩٢١ فاكس: +٩٧٠ ٨ ٢٨٢٨٩٩٩

البريد الالكتروني: info@ndc.ps

الموقع الالكتروني: www.ndc.ps

فهرس المحتويات

الصفحة	البيان	البند
٣	مقدمة حقيبة مصادر	أولاً
٥	مقدمة الدليل الإرشادي	ثانياً
٨	المشاركة	ثالثاً
١٨	الملاحق	رابعاً

أولاً: مقدمة حقيقية مصادر

مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

منذ عام ٢٠٠٧م، ومن خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، وشبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، والهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية، والاتحاد الفلسطيني العام للمنظمات غير الحكومية- غزة. يهدف هذا الائتلاف إلى حشد جهد القطاع الأهلي الفلسطيني وتعزيز دوره في تعزيز وترسيخ مبادئ عمل الحكم الصالح داخل القطاع الأهلي. جاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتاريا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقي على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف الخروج بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية والتي تمت صياغتها من خلال تطوير مسودة جاءت نتيجة جلسات تشاورية عقدها الائتلاف مع أعضاء الشبكات والاتحادات. هذا ويأتي إعداد هذه المدونة بناءً واستمراراً لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام ٢٠٠٦م من خلال المرحلة الثانية من مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغاياتها ودورها في إحداث التنمية المجتمعية ومساهمتها في تحقيق آمال الشعب الفلسطيني في الحرية والاستقلال. وهذا الميثاق مبني على مبدأ التنوع في المجتمع الفلسطيني والتعددية ومبادئ الديمقراطية، والمشاركة والحق المكفول في تأسيس المؤسسات، وأن المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظلتية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من ٢٠٠ مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم إقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في ٢٨/٢/٢٠٠٨م إذ قامت حوالي ٦٢٠ مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وقطاع غزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي والمجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتيح للمجتمع بشكل فردي أو جماعي أن يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي ستبناها بشكل اختياري - تلتزم بأن تكون عملية التحرر الوطني والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بأن تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وأن تحترم في الوقت ذاته قيم المجتمع الفلسطيني وحقوق الإنسان. كما تلتزم بمعايير الشفافية في أعمالها والمساءلة عن كيفية استخدام مواردها. وبشكل عام تؤكد المدونة في مبادئها على تطبيق الحكم الصالح وتحقق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والتضليل. كما أنها تؤكد بأن مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقر في ٢٩/٥/٢٠٠٢م والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

حقيقية مصادر:

تمثل حقيقية مصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها ومجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما يتماشى مع المبادئ المبينة في مدونة السلوك، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الإدارة العامة والإدارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الإدارة. إضافة إلى تزويد المؤسسات بإرشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، والمشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، وإرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الإلتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

لقد قام مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية خلال عام ٢٠١٤م بعمل مراجعة لحقيقية مصادر وإضافة مجموعة جديدة من الأدلة التي تساعد مؤسسات العمل الأهلي على تطوير أدائها، حيث تحوي الحقيقية الجديدة على ثلاثة أدلة إضافية في مجال المناصرة ورسم السياسات، والمساءلة الاجتماعية وإدارة المتطوعين، إضافة إلى الأدلة الأخرى.

ومن هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية بالشكر لكل من ساهم في إعداد ومراجعة هذه الأدلة من شركات إستشارية وخبراء وموظفين ويخص بالشكر شركة الرؤيا الجديدة على إعدادها للطبعة الأولى من هذه الأدلة (عام ٢٠٠٧م) وشركة ريادة للإستشارات والتدريب على مراجعتها وتطويرها للطبعة الأولى وعلى إعدادها للأدلة الإضافية لحقيبة مصادر (عام ٢٠١٤م).

تشمل حقيبة مصادر الأدلة التالية:

- ١ . دليل مجالس إدارة المؤسسات الأهلية والهيئات العامة
- ٢ . دليل التخطيط الاستراتيجي
- ٣ . دليل المناصرة ورسم السياسات
- ٤ . دليل المساءلة الإجتماعية
- ٥ . دليل الإجراءات المالية
- ٦ . دليل التوريدات والمشتريات
- ٧ . دليل إدارة الموارد البشرية
- ٨ . الدليل الإداري
- ٩ . دليل كتابة التقارير
- ١٠ . دليل إدارة المتطوعين

كما تشمل الحقيبة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- الدليل الإرشادي حول الإعلان العالمي لحقوق الإنسان
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على جميع أشكال التمييز العنصري
- الدليل الإرشادي حول اتفاقية حقوق الطفل
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- الدليل الإرشادي حول العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة
- الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية الخاصة بوضع اللاجئين
- الدليل الإرشادي حول قانون العمل الفلسطيني
- الدليل الإرشادي حول قانون الجمعيات الخيرية والهيئات الأهلية ولائحته التنفيذية
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة
- الدليل الإرشادي حول المشاركة

ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الالكتروني «www.ndc.ps»
- لارسال ملاحظاتكم وتوصياتكم حول حقيبة مصادر يرجى مراسلتنا على البريد الالكتروني «code@ndc.ps»

ثانياً: مقدمة الدليل الإرشادي

تعريف الدليل:

إن هذا الدليل هو جزء من حقيبة مصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ليتم استخدامها كمرجع أساسي للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والتي تم توقيعها بتاريخ ٢٠٠٨/٢/٢٨م برعاية الائتلاف الأهلي لمدونة السلوك. كما يعتبر هذا الدليل وسيلة تستخدمها المؤسسات الأهلية للرفع من قدراتها في مجال المشاركة، باعتباره أداة مساندة للتعرف على مفاهيم المشاركة، وللقيام بهذه العملية بصورة منهجية مؤسسية. إن هذا الدليل الإرشادي ليس وصفه شافية لعملية المشاركة في المؤسسات كافة، وذلك كون المشاركة ومداهما يختلف من مؤسسة لأخرى. وعلى كل مؤسسة تسعى لتطوير نظم المشاركة لديها أن تعمل على تطوير نظامها الخاص بها، والذي يتلاقى مع احتياجاتها الذاتية. وبمقدور المواد المتضمنة في هذا الدليل أن تساعد في تحديد اتجاهات العمل وتوضيح الخطوات الواجب إتباعها في عملية المشاركة بشكل عام.

لمن هذا الدليل؟

هذا الدليل موجه بشكل رئيسي نحو المؤسسات الأهلية والمجتمعية الفلسطينية العاملة في مجال التنمية، وتقديم الخدمات وفي مجال المجتمع المدني الفلسطيني. ومن الممكن أن يكون مفيداً للمؤسسات الأخرى العاملة في فلسطين بشكل عام.

الهدف من الدليل الإرشادي:

الهدف من هذا الدليل يتلخص فيما يلي:

١. تقديم مساندة فعلية قابلة للتطبيق العملي للمؤسسات الراغبة في العمل على إدارة مستقبلها ومواجهة التحديات التي تقف أمامها.
٢. تقديم اتجاهات عمل للمؤسسات حديثة التكوين أو النشوء حول مفهوم المشاركة، تمكناً من تطوير نظامها الخاص بها، أو تقديم أفكار جديدة ومعلومات لتلك المؤسسات التي لديها بعض التجارب السابقة في هذا المجال.
٣. إعطاء المؤسسات صورة واقعية عن عملية المشاركة لعلها تعينها على تطوير أدائها وعملها، وفقاً لمنهج مدروس ومبني على تجارب عملية.
٤. المساهمة في تطبيق مبادئ مدونة السلوك، من خلال رفع قدرات المؤسسة للتعامل مع هذه المبادئ، سواء أكان ذلك من خلال تعزيز مبادئ وتطبيقات المشاركة، أو من خلال ربطها بمجمل أبواب مدونة السلوك، أو من خلال الاستثمار في أنظمة ومنهجيات عمل المؤسسة، وجعلها إطاراً يتضمن تجسيد هذه المبادئ.

ويرتكز هذا الدليل على:

١. تجارب عمل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في مجال المشاركة.
٢. خبرات دولية مختلفة في مجال التشبيك والمشاركة في المؤسسات غير الربحية والمجتمعية.

يتضمن الدليل بدايةً تعريفات للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة والضرورية في مجال المشاركة، كما يتضمن توضيحاً وشرحاً مفصلاً لمفهوم المشاركة ومجالات استخدامه وأهمية ذلك، كما يتضمن شرحاً مفصلاً لعملية المشاركة ومفاهيمها وكيفية القيام بها.

تعريفات للمصطلحات والمفاهيم الواردة في الدليل

- **منهج المشاركة (Participatory Approach):** هو منهج يعود بالصلة إلى مدى ربط المشاركين بالمشروع في عملية التصميم، والمراقبة، والتقييم للمشروع. المنهج مناسب - بالخصوص - في عملية المشروع، ولكنه يحتاج إلى مهارات خاصة لتنفيذه، ويحتاج إلى وقت أطول من المنهجيات الأخرى. ولكن - بالمقابل - فإن استخدام منهج المشاركة يزيد من ملكية المستفيدين للمشروع، وبالتالي يزيد من احتمالية استدامة نتائج المشروع.
- **التقييم (البحث) السريع (Rapid Appraisal):** هو أسلوب تم تطويره في البداية في الزراعة والتنمية الريفية (حيث عرف بالتقييم الريفي السريع) (Rapid Rural Appraisal, RRA) لإعطاء وسائل سريعة لتقييم الوضع في التجمع السكاني أو المنطقة في وقت التخطيط للمشروع. ومنذ ذلك الحين تم تطوير الأسلوب ليوفر طريقة سريعة لتقييم الأثر. ويتم استخدامه في قطاعات أخرى مثل الصحة. وتعتمد هذه الطريقة من التقييم على طرق نوعية مثل: الملاحظة، والمقابلات شبه المؤسسية، وورش العمل، ومجموعات التركيز. ويتم حالياً الحديث عن البحث السريع بالمشاركة والذي يركز أكثر على تحديد الاحتياجات، والتخطيط، وتقييم العمليات والشعور بالملكية لدى المشاركين.
- **البحث أو (التقييم) السريع بالمشاركة (Participatory Rapid Appraisal PRA):** هو نمط من أنماط البحث المجتمعي، والذي تم تطويره في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات كبديل ومكمل لأدوات البحث التقليدية. ويعتبر أسلوباً للتعلم من ومع أعضاء المجتمع بهدف استكشاف، وتحليل الاحتياجات، وتقييم المعوقات والفرص المتاحة، واتخاذ قرارات محددة باتجاه الأنشطة التنموية المختلفة. وهو أيضاً وسيلة مكثفة للتعلم، وهي وإن كانت مؤسسة إلا أنها غير محددة تحديداً كاملاً، ويقوم بتنفيذها فريق متعدد التخصصات، يشتمل على أعضاء المجتمع.
- **الأساليب الكمية (Quantitative Methods):** هي أساليب تعتمد على أداة هيكلية لتجميع المعلومات (مثل استمارة) حسب المواصفات المتبعة، من عينة من الأفراد، الوحدات، أو الأحداث المختارة بعناية معتمدة على الأرقام والدراسات الإحصائية.
- **الأساليب النوعية (Qualitative Methods):** هي أساليب تستعمل تقليدياً في العلوم الاجتماعية، وترتكز على الملاحظات عن الناس في بيئتهم الخاصة، والتفاعل معهم بلغتهم وبالمصطلحات الخاصة بهم. وتؤكد الطرق النوعية على فهم الواقع الخاص بالناس تحت الدراسة. وتعتمد معظم الدراسات النوعية على الوصف، وليس الأرقام أو الدراسات الإحصائية.
- **معلومات من مصادر ثانوية (Information from Secondary Sources):** هي معلومات متوفرة على شكل تقارير منشورة أو ملفات مشاريع سابقة، ويمكن استخدامها لأهداف تقييم المشروع.
- **المزودون الأساسيون بالمعلومات (Primary Information Sources):** أناس من التجمع السكاني، المنطقة، أو المؤسسة الذين وبسبب مراكزهم يكونون قادرين على إعطاء معلومات، أو وجهة نظر ذات علاقة بالمشروع. ومزودو المعلومات لهم دور مفصلي في التقييم، وخاصة التقييم النوعي، لذلك من المهم التذكر دائماً أنهم يعطون معلومات متحيزة تعكس وجهة نظرهم الشخصية. لذلك على المقيمين الحصول على المعلومات من أشخاص عدة من هذا النوع من مقدمي المعلومات.
- **التحليل الجندري (Gender Analysis):** هو عملية تقييم للاختلافات المحتملة في الأثر للسياسات المقترحة، أو البرامج أو المشاريع على كل من النساء والرجال. ويشمل التحليل الأدوار المختلفة، الاختلاف في الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد، والاختلاف في الاحتياجات، والاهتمامات والمشاكل، والعوائق التي تحول من الوصول إلى مشاركة متساوية بين النساء والرجال في نشاطات المشروع، والتساوي في توزيع الفوائد.
- **التحليل الاجتماعي (Social Analysis):** هو عملية توفير إطار ل: جمع وتحليل، وضع الأولويات، وتضمين المعلومات الاجتماعية في تصميم وتنفيذ العمليات التنموية. ومن خلال هذا التحليل يتم تحديد المؤثرين، ذوي الشأن، ووضع أولويات للعديد من القضايا الاجتماعية مثل: الفقر، والقضايا الجندرية، والأمن الغذائي، والتنمية المجتمعية... الخ.
- **ذوي الشأن (Stakeholders):** هم وكالات، ومؤسسات، ومجموعات، أو أفراد لهم شأن أو التزام مباشر أو غير مباشر بتصميم وتنفيذ فوائد، أو تقييم البرنامج/المشروع.

- تحليل ذوي الشأن' (Stakeholder Analysis): هو التحليل الذي يؤدي إلى تحديد جميع المجموعات التي لها شأن محتمل في المشروع من حيث تأثيرهم من، أو تأثيرهم على التدخل المقترح، وتحديد لاهتماماتهم، ومشاكلهم، وإمكانياتهم، وتحليلها. ويتم دمج النتائج المستخلصة من هذا التحليل في عملية تصميم المشروع.
- المستفيدين (Beneficiaries): الأفراد والمجموعات أو المؤسسات التي سوف تستهدف مباشرة وبطرق غير مباشرة، وسوف تستفيد بالشكل الأقصى بطريقة مباشرة، أو غير مباشرة من المشروع/البرنامج.
- الشبكة (Network): هي عبارة عن مظلة جماعية تتشكل من مؤسسات مستقلة تعمل معاً على موضوع مشترك، لتحقيق هدف عام، مشكلة معينة، تلبية احتياج مشترك، أو الالتقاء على تحقيق فوائد مشتركة.
- التنسيق (Coordination): هو عملية تبادل المعلومات وتنظيم مشترك للجهود والنشاطات لضمان عدم تكرارها أو ازدواجيتها. ويقصد منه تعظيم الفائدة من التدخل، من خلال إعادة توزيع الموارد بشكل منظم وينسجم مع الرؤية العريضة. ويمكن للتنسيق أن يكون على المستوى الوطني أو المحلي الجغرافي، أو على المستوى القطاعي.
- خطة العمل (Work Plan): هي الجدول الذي يوضح النشاطات والموارد اللازمة لتحقيق نتائج وغرض المشروع.
- بناء القدرات (Capacity Building): هي العملية التي يتم من خلالها، خلق تطوير الإمكانيات اللازمة في المؤسسة، من أجل أن تقوم بدورها المحدد وفقاً لنظامها وخطتها.

ثالثاً: المشاركة

المفهوم والدوافع:

شهدت السنوات الماضية الأخيرة اتساعاً وتطوراً ملحوظاً لمنهجية المشاركة في التنمية وخصوصاً في مجال التنمية المستدامة، ووصول المنهجية للصفوف الأولى في مجال تحرير المحرومين «معدومي الحول (القوة)»، وفي مجال بناء المشاريع التنموية وتنفيذها. وكان تقبل هذا المنهج ملموساً على أكثر من جهة، وعلى أكثر من صعيد سواءً أكان ذلك على مستوى المؤسسات غير الحكومية، أو على مستوى المؤسسات الحكومية وصولاً إلى المؤسسات الدولية. وأصبحت مشاركة الفئات المستهدفة أو المشاركين ذوي الشأن قضية ضرورية تمنح المؤسسة، البرنامج، أو المشروع الثقة والمصداقية أمام الآخرين.

وقد تطور منهج المشاركة من مجموعة من مصادر التي ارتكزت على مجمل العلوم الإنسانية، ومن تجارب العمل التطبيقية. ولعل السؤال الذي دفع لتكوين هذه المنهجية هو: لماذا عجزت أغلب المشاريع التنموية (حتى حينه) عن إحداث تغيرات جذرية شاملة في حياة الناس؟ وشكل الحوار الدائر للإجابة عن هذا السؤال المدخل الرئيسي لتطوير منهج جديد للتنمية يشمل المشاركة كعنصر أساسي ومتطلب لهذه العملية.

ويتم تطور منهج المشاركة وانتشاره بطرق عديدة، تستند، بالأساس، على قاعدة التعلم وعلى المرونة في المنهج، والتي تعتبر من أسس المشاركة. وتبنى المشاركة على ثلاثة أعمدة رئيسية هي: الفلسفة (المنهجية)، ومنظومة المسلكيات والمعتقدات، والأساليب والأدوات:

1. المشاركة فلسفة للضغط من أجل انتقاد الذات، وخلق الاهتمام والالتزام بقضايا المحرومين والمهمشين والضعفاء.
2. المشاركة منظومة من المسلكيات والمعتقدات تحفز وتسعى للتقوية من خلال تمكين الناس وتشجيعهم على تطوير معرفتهم لظروفهم وحياتهم، وليأخذوا المزيد من السيطرة عن طريق التحليل، والتخطيط، والفعل، والرقابة والتقييم.
3. المشاركة وسائل وأدوات، فهي خيارات مفتوحة للاشتراك، مرئية بالغالب وغير مرئية أيضاً تستخدم لبلوغ الأهداف وتستند على القاعدتين السابقتين.

هناك بعض المرتكزات المبدئية التي يجب أن تتوفر حتى تعتبر منهجية للمشاركة، وهي:

1. منهجية محددة وعملية تعلم منتظمة: التركيز على التعلم الجماعي بما يشمل المشاركين كافة وذوي الشأن من مثل: الباحث والمبوحث، والأخصائي، والمشاركون المحليون، والموظفون الإداريون... الخ. ويركز على أن تكون أنظمة التحليل مشتركة والمساهمة مشتركة والاستخدامات مشتركة.
2. تعدد الآفاق: الهدف الأساسي للمشاركة هو البحث عن التنوع بدلاً من تبسيط التعقيد، مع الأخذ بالاعتبار رؤى المجموعات المختلفة.
3. عملية تعلم مجموعاتي: تعقيدات العالم المحيط تلزمنا بالتحليل بالمجموعات. وفي إطار التباين القائم هناك ثلاث مجموعات للتعرف (الاكتشاف) يمكن مزجها: التخصصات العلمية المختلفة، والقطاعات المختلفة، والموقع المختلف للمكتشف من الخارج أو من الداخل. وفي داخل كل من المجموعات المذكورة هناك مزيج من التباين.
4. خصوصية المضمون: إن المنهجية المطروحة تتسم بالمرونة الكافية لتتلاءم مع الخصوصيات المختلفة لكل حالة وتتيح المجال للإبداع والتطوير.
5. التنشيط للأخصائيين وللمعنيين: دور الأخصائيين هو تسهيل العملية وضمان المشاركة فيها، وليس القيام بها عوضاً عن الآخرين.
6. القيادة للتغيير: تؤدي عملية المشاركة إلى الحوار عن التغيير، والذي بدوره يؤدي إلى التفكير بفرص التغيير والتعلم، واتخاذ الإجراءات اللازمة لبلوغه.

وتستخدم منهجية المشاركة الآن في حقول العمل التنموي والبحثي كافة، وعلى سبيل المثال في:

- التخطيط وتصميم السياسات والمشاريع.^٢
- التقييم والتحليل المجتمعي.
- تحليل ذوي الشأن والمعنيين.
- التحليل الريفي.
- التقييم والمراقبة.

المشاركون والأساس المنطقي للمشاركة.

من هم المشاركون/ذوو الشأن؟

إن المشاركين هم الأشخاص الذين لديهم مصلحة في البرنامج، المشروع^٢، أو المؤسسة. ويمكن أن يكونوا من داخل المؤسسة أو من خارجها.

المشاركون من داخل المؤسسة يشملون الموظفين في مستوياتهم الإدارية المختلفة، ومجالس الإدارة والأمناء. وأما المشاركون من خارج المؤسسة فيشملوا:

- المجتمع الذي تسعى المؤسسة إلى تغيير وضعه: من رجال، ونساء، وشباب... الخ. ومن الذين شاركوا في نشاطات المؤسسة، أو ممن استفادوا مباشرة أو بطريقة غير مباشرة من الخدمات.
- الممولين وصناع القرار الذين يقررون منهج العمل المرتبط ببرامج المؤسسة ونشاطاتها.
- الداعمين والنقاد والمشاركين الآخرين الذين يؤثرون على بيئة المؤسسة.
- الهيئات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية، والسياسيين والمتطوعين.

ما هو الأساس المنطقي للمشاركة؟

يختلف مدى المشاركة حسب هدف المشاركة والتقبل المؤسساتي العام لاستخدام المنهج التشاركي. والمطلوب هو أن:

- نحدد الهدف من المشاركة، والنتائج والاستفادة المتوخاه من هذه المشاركة لكل من المشاركين والمؤسسة/البرنامج/المشروع.
- يحدد من هي مجموعة المشاركين التي يجب أن تشارك ومدى مشاركتها وطريقة هذه المشاركة؟ ويمكن أن ترفع أدوار المشاركين في العمل كمصدر للمعلومات إلى درجة المشاركة بشكل كامل في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

أ. تشجيع المشاركين الأساسيين للمشاركة:

مشاركة ذوي الشأن من خارج المؤسسة:

يجب التذكر أن مشاركة ذوي الشأن تعتمد على المردود الذي يتوقعونه من المشاركة، وعلى القائمين على المؤسسات غير الحكومية، وتشجيع المشاركة الواسعة بتعظيم العائد من استثمار المشاركين في المؤسسة/البرنامج أو النشاط.

٢ انظر/ي دليل التخطيط الاستراتيجي

٢ انظر/ي إلى جزء التعريفات في الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة

ما يمكن أن يخسروه نتاج هذه المشاركة؟	كيف يمكن للمشاركين الأساسيين إعطاء وقتهم للمؤسسة/البرنامج/المشروع؟
<ul style="list-style-type: none"> المشاركة في برامج ونشاطات أخرى. العمل في أماكن أخرى مقابل مردود مادي. المكانة لدى مؤسسات مناهضة أو منافسة. 	<p>المساهمة في الإدارة والتنفيذ من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> المشاركة في اللقاءات، والمجموعات البؤرية، واجتماعات اللجان، وورش العمل، واللقاءات المجتمعية. المشاركة في تحليل المعلومات التي تم جمعها. المشاركة في النشاطات التثقيفية ذات العلاقة بالمؤسسة/البرنامج/المشروع. السفر إلى ومن الاجتماعات ذات العلاقة. المشاركة في كتابة المشاريع/البرامج وتقييمها.

أما الأمور التي تشجع مشاركة ذوي الشأن فتشمل:

- الحالات التي بها يشعر المشاركون أن صوته مسموع.
- تغذية راجعة من قبل المؤسسة/البرنامج/المشروع عن النتائج.
- كلمات تشجيع أمام المجتمع المحلي.

ب. مشاركة المستويات/الفئات/العاملين من داخل المؤسسة

وتشمل المستويات الإدارية المختلفة تبعاً لهيكل المؤسسة التنظيمي من مثل: المستويات الإدارية العليا، والمستوى الإداري الوسطي، والمستوى التنفيذي.

1.1 الهدف من المشاركة:

إن الهدف من المشاركة هو:

- المشاركة كشرط للتنمية: إذ كانت المفاهيم السابقة للتنمية تعني -في أغلب الأحيان- خلق الثروة والتي ستقوم بدورها بخلق الرخاء في المجتمع ورفع مستويات معيشته. وفي الوقت نفسه فإن النظرة للمشاركة لم تكن تتعدى مستوى التشاور ونقل المعلومات. فعلى سبيل المثال وفي مجال إدارة الموارد الطبيعية؛ كان التركيز ينصب على تجهيز رزم التطوير التقنية وتسليمها، والتي من المفترض أن تقوم بتقديم المعلومات والحلول الجاهزة التي يحتاجها الأفراد لمعالجة مشكلاتهم. وذلك الأسلوب لم يحقق أثراً كبيراً، ولقد تعلمنا الآن أن التنمية ليست شيئاً يمكن إحضاره من الخارج. ولذا يجب على كل مجتمع أن يقوم بتحديد نموذج التنمية الخاص به في ضوء ظروفه الخاصة وثقافته وموارده وقيمه، وينطبق ذلك أيضاً على الجماعات المختلفة داخل مجتمع بعينه، ويجب على الأفراد أن يقوموا بدور فعال في هذه العملية. ومن أجل ذلك أصبح لزاماً على المؤسسات التنموية أن تعمل على التركيز على تيسير هذه المشاركة وتفعيلها.
- إن التنمية لا تقتصر فقط على المشكلات الاقتصادية أو السلع المادية، فالتنمية تشمل أيضاً أفكاراً عن الحرية والتوزيع العادل للدخل، والانفتاح السياسي، وإتاحة التعليم ونوعيته، وبناء القدرات، وفتح الخيارات أمام الناس... الخ. وهذا كله لا يتم بدون المشاركة الحقيقية.

- إن المشاركة عنصر رئيسي في مهمة تحديد التنمية وتحقيقها. ولكن بالرغم من هذا التطور في فهمنا للتنمية إلا أن بعض الباحثين والعاملين بالتنمية لا يزالون ينطلقون من مدخل «من القمة للقاع» في التنمية، حيث يحددون القضية التي تطرح والمشكلة وخطة العمل والتنفيذ... الخ، ويمارسون عملية المشاركة فقط لتتويج نشاطهم من خلال مشاركات شكلية عن طريق إدماج بعض أوساط المجتمع فيها عبر تمارين شكلية. والمشكلة تكمن في أن المجتمعات المحلية التي لا تشارك لا تتعامل مع المشروع بحس المسؤولية الكامل؛ وذلك لتغيب حس التملك للمشروع أو التدخل.
- وتتسم التنمية - أيضاً - بأنها عملية ذات ديناميكيات وارتدادات متنوعة. فتقوية قدرة المجتمع لاتخاذ المبادرات لحل مشكلاته، وإدارة الموارد المتاحة وتحديد المشكلات وتحليلها، وتحديد الحلول الملائمة وتنفيذها تقودنا إلى التنمية. أما اتخاذ هذه الخطوات باسم المجتمعات بدون مشاركتهم فلن يؤدي إلى التنمية المتواصلة.

وفيما يلي بعضاً من العناصر المهمة للعملية الناجحة للمشاركة:

- دعم إدارة المؤسسة وصانعي القرار للنهج التشاركي.
- وجود ملتزمين بمبدأ المشاركة يمتلكون مهارات وسيطية لضمان تجربة تشاركية مركزة.
- تقدير واقعي لقدرات المشاركين ورغبتهم بالمشاركة.
- تمثيل اهتمامات المشاركين.

١.٢ قيود على المشاركة:

١. إن المشاركة ليست دواءً أو عصاً سحرية، وليس من السهل تحقيق هذه المشاركة ولا هي تحقق نتائج معجزة، فهي تتطلب الكثير من الوقت والاندماج، وفي بعض الأحيان وعندما يصعب تحقيقها، قد يؤدي ذلك إلى الإحباط. لذا يجب على الفرد أن يكون على دراية بهذه القيود، ولكن عليه أن يعرف في -الوقت ذاته- أن التنمية المتواصلة لا يمكن حدوثها بدون التنمية بالمشاركة.
٢. سلسلة واحدة من أنشطة المشاركة لن تؤدي إلى تغير الاتجاهات المحلية (في التفكير والعلاقات الإنتاجية) أو تنهي مشكلة الفقر أو تخترع إصلاحاً للاقتصاد بين عشية وضحاها.
٣. قيود من حيث القدرات والطاقات، نعم هناك بعض الأشياء التي يمكن للمجتمعات أن تقوم بها بنفسها، باستخدام مواردها الخاصة، ولكن هناك الكثير من الحالات التي يجب أن يشارك فيها الآخرون، أو يجب أن يتم توفير الموارد لها لتحقيق أهدافها، وأخرى تحتاج إلى خلق أو تجميع ظروف معينة لتحقيقها.
٤. هناك أشياء لا يمكن التحكم فيها مباشرة من خلال سياسات المجتمعات المحلية وقوانينها، ولذلك يجب على العاملين بالتنمية والباحثين أن يقوموا بتقديم المساعدة للأفراد المحليين، لوضع أهداف واقعية وأطر زمنية للعمل، وأن يربطوا ذلك بنشاطات وأفعال على المستوى الوطني.

إن التنمية، بشكل عام، لا تظهر في الحال، ومع ذلك فالخطوة الأولى على طريق التنمية تكون واضحة للجميع، إنها: اقتناع الأفراد بقدرتهم على تغيير الأشياء ورفضهم لأن يظلوا الضحايا الدائمين لأي موقف، وأن يتولد لديهم إحساس الثقة بالنفس. ولم يعد ينظر إلى التنمية على أنها إيصال منفعة للمستفيدين، ولكن هي عملية تغيير نتيجة لمشاركة الأفراد والفئات المجتمعية المختلفة وجهدهم. والمشاركة هي شرط أساسي لهذه العملية. وآلية المشاركة هي الوسيلة التي يصبح -من خلالها- الأفراد فاعلين (مؤثرين) حقيقيين في التنمية الخاصة بهم، وليس فقط مجرد منفعين.

١.٣ نتائج المشاركة:

إن تطبيق المشاركة الحقيقية والفعلية داخل المؤسسات وخارجها كمنهج للتنمية سوف يمكن المؤسسات التنموية من تنفيذ برامج ومشاريع ذات فاعلية وكفاءة أعلى، وتحقيق العديد من النتائج وأبرزها:

- **التعلم المنتظم والمتواصل:** إن عملية المشاركة تتيح الفرصة لتنوع الجهات والجماعات المنخرطة في العملية التنموية، وبالتالي تعدد الخبرات وتنوع المعارف.
- **حشد الطاقات والموارد:** إن مشاركة ذوي الشأن من الأطراف المختلفة الفاعلة في عملية التنمية يمكن من رفع درجة ارتباطهم بالعملية، وبالتالي يساعد على تجميع الموارد المتاحة، والبحث عن الموارد الكامنة، وتسخيرها في خدمة التدخل التنموي.
- **خلق ديناميكيات جديدة في المجتمعات المستهدفة:** يساعد انخراط الفئات الاجتماعية في عملية التنمية على تفعيل ديناميكيات التطوير الذاتي وخلقها وبناء القدرات، ويفعل القوى المجتمعية التي كانت مهمشة أو مستبعدة من المشاركة من مثل: (النساء، والشباب، والغرباء عن البناء الاجتماعي التقليدي والأقليات المجتمعية) وبالتالي يسرع من وتيرة الحراك الاجتماعي ويدفع قوى جديدة للمساهمة في عملية التغيير.
- **رفع قدرات المؤسسات التنموية والمجتمعية:** سواءً أكان ذلك من الناحية التقنية، أو الإدارية وبشكل خاص في مجال المبادئ والسلوك، حيث تتعلم المؤسسة من العملية بشكل متواصل، وتتكون لديها القدرة على مراكمة التجربة، ومن خلال التفاعل المباشر مع المجتمعات ومع ذوي الشأن تكتسب المؤسسة الفرصة لاختبار مبادئ عملها وسلوكها وتطويرها.
- **فتح آفاق جديدة وتوسيع الأفق القائم:** تمتلك المشاركة الآليات والوسائل التفاعلية والتعليمية المناسبة لمراجعة الذات والتفاعل مع البيئة المحيطة، مما يمكن المؤسسة من تطوير مجالات عملها وتوسيع آفاق نظرتها للمستقبل وبنائها على الحس للموس للواقع المعاش واتجاهات العمل التنموية القائمة.
- **الاستمرارية:** هي أن يمتلك التدخل التنموي من قبل المجتمعات المحلية عبر المشاركة الحقيقية في مراحل التدخل كافة؛ (التصميم وتحديد الاحتياجات، وتحليل المشاكل، والعمل على حلها، والتخطيط للمشروع، وتنفيذه، والمراقبة على تنفيذه، وتقييم العمل). وهذه تشكل قاعدة للحفاظ على التدخل ولضمان الاستمرار في تقديم الخدمات المرتبطة به. وفي الكثير من الأحيان يتم العمل على تطوير المشروع أو البرنامج والتوسع به ذلك كله نابع من كون المشروع نابع من المجتمع المحلي وعلاقة المجتمع به نابعة من علاقة الأبوين بالمولود (الرعاية وضمنان الاستمرار).
- **التشبيك الفاعل:** تساعد المشاركة في تعزيز تخصيص الموارد البشرية بشكل كاف وفعال، وتقليص الازدواجية، وتقوية المسؤولية أمام المانحين، وزيادة فهم المشاركين لاستراتيجيات العمل والاعتماد على الذات.

استخدامات ومستويات المشاركة

يتم استخدام مفهوم «المشاركة» بطرق عديدة ويغطي ممارسات من كل الأنواع. إن المشاركة ليست مقصورة على فكرة «الاستشارة»، ففي التنمية يجب أن تشارك المجتمعات في تحديد مشكلات التنمية لخاصة بها، والسعي لحلها، واتخاذ القرارات حول كيفية تنفيذ تلك الحلول.

كما أن «المشاركة» ليست مثل «التعبئة»، فمفهوم المشاركة يتجاوز طلب دعم المجتمع لأحد مشروعات التنمية الذي تم تحديده من قبل المسؤولين أو المؤسسات غير الحكومية أو الخبراء، فهذا النوع من المشاركة لن يثمر النتائج المرجوة على المدى البعيد، وذلك لأن القرارات يتم اتخاذها خارج المجتمع.

وهناك مستويات مختلفة للمشاركة ولغرض خدمة هذا الدليل يمكن تصنيفها كالتالي:

- **توزيع المعلومات والتبليغ عن التدخل أو المشروع التنموي:** ويقصد من هذا النوع من المشاركة فقط الإعلام، أو لفت انتباه الجمهور العام للتدخل في المشروع. وفي بعض الأحيان يعني تبادل التجربة مع الآخرين. والكثير من هذا النوع من المشاركة ينصب في خانة الترويج للمشروع أو المؤسسة المنفذة أو الممول. وفي جميع الأحوال فإنه من الصعب اعتبار هذا المستوى مؤثراً في العملية التنموية كعملية تغيير، وذلك كون المشاركة لا تخرج عن إطار التزويد بالمعلومة.
 - **الاستشارة:** إضافة للتبليغ يتم -أيضاً- الحصول على وجهة نظر المبلغين (ويمكن أن يكونوا من المستفيدين أو من ذوي الشأن، كالمؤسسات والأطر الرسمية). ويستعمل هذا الأسلوب من المشاركة للتعرف على موقف أو وجهة نظر طرف معين من المشروع، أو التدخل التنموي. وغالباً ما تكون وجهة النظر هذه غير ملزمة للمستشير. ورغم اعتبار الاستشارة أحد مستويات المشاركة إلا أن فعلها التنموي محدود كونها لا تتضمن وسائل ومعاني المشاركة التنموية، بل تقتصر على الموقف ووجهة النظر.
 - **التنسيق:** وهو عمل مؤسساتي يتضمن تبادل المعلومات، توزيع الأدوار، وفي مراحلها المتقدمة يشمل العمل التكاملي. ويمكن للتنسيق أن يتم على المستوى الوطني أو القطاعي، أو على المستوى المحلي. وهو يتضمن عملاً تفاعلياً بين مجموعة من المؤسسات تجاه تدخل تنموي محدد أو مجموعة من التدخلات التنموية (مثل: التنمية الريفية، أو تشغيل الشباب، أو برامج الجندر... الخ). ويمكن أن يكون التنسيق ثنائياً أو في مجموعة من المؤسسات. ويكون التنسيق مثمراً أكثر كلما ارتكز على موضوعات عمل تهم المشاركين في عملية التنسيق بدرجات متفاوتة، وكلما كانت عملية التنسيق منتظمة ودورية ومبنية على خطة عمل متضمنة آلية المتابعة كانت أفضل. وتزداد فعالية التنسيق كلما ازدادت درجة الأولوية والأهمية لدى المؤسسات المشاركة.
 - **التشبيك:** هو عبارة عن مظلة جماعية تتشكل من مؤسسات مستقلة تعمل معاً على موضوع مشترك لتحقيق هدف عام، أو مواجهة مشكلة معينة، أو تلبية احتياج مشترك، أو الالتقاء على تحقيق فوائد مشتركة. ولقد أصبحت الشبكات وسائل فعالة عالمياً لمعالجة المشكلات الاجتماعية والتعامل معها. وحتى تكون الشبكات ناجحة لا بد من تجسيد مجموعة من العوامل في إطارها، وفي نطاق عملها ومنها:
 - أن تركز الشبكة على نظام أساسي ووثائق داخلية (وثيقة الغايات)، ونظام عضوية ينسجم مع طبيعة تكوينها، وأهدافها والواقع المحيط بها.
 - تطوير الهيكلية وآلية صنع القرارات، وبالتالي وجود آلية واضحة للحكم.
 - الإدارة الرشيدة من حيث فعالية السكرتاريا التنفيذية، وعمليات التخطيط للبرامج وتنفيذها، وتجنيد الأموال والإدارة المالية، والمتابعة والتقييم، وقدرتها على الحشد والتعبئة للتأثير على السياسات العامة.
 - تطوير قدرات الأعضاء لجعلهم أكثر فعالية وكفاءة.
 - إدارة المعلومات، وخلق المعرفة لتحسين دور المؤسسات الأهلية ومساهمتها في التنمية.
 - الاستمرارية، بما يشمل الاستمرارية المالية، والمؤسساتية والتفكير الاستراتيجي.
- ولعل أبرز الأدوار لشبكات المؤسسات الأهلية الفلسطينية ما يلي:**
- الضغط والتأثير على السياسات العامة؛ لكي تكون أكثر استجابة لاحتياجات المواطنين.
 - تطوير قدرات المؤسسات الأعضاء، لكي يكونوا أكثر فعالية وكفاءة.
 - إدارة المعلومات وتوفير المعرفة من أجل تحسين دور المؤسسات الأهلية؛ لتعزيز التنمية في فلسطين.
 - زيادة التنسيق والتعاون بين الأعضاء في الشبكات، وكذلك بين الشبكات مع بعضها البعض لزيادة التكاملية.
 - تعزيز المحاسبة والمساءلة بين الشبكات وأعضائها من المؤسسات من جهة، وبين المؤسسات والفئات المستهدفة من جهة أخرى.
 - تدعيم تضامن المؤسسات الأعضاء مع الشعب الفلسطيني؛ لتعزيز صموده في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي.

- **المشاركة التنموية:** (المستوى الأرقى في المشاركة التنموية) ويتمثل في الاطلاع بتحمل المسؤولية لتنفيذ نشاط التنمية. ومع ذلك لا يمكن القول بأن هذه المشاركة فعالة إلا عندما يتخذ المشاركون فيها القرارات، وليس فقط تنفيذ المشروع، فعندما يشارك الأفراد في الحوار وفي تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها وفي تخطيط المدخل الواجب إتباعه فإن تلك هي مؤشرات المشاركة الحقيقية. وعندما يكون هناك أيضاً مشاركة في متابعة الجهد وتقييمه، وعندما لا تسند هذه المسؤولية إلى أحد الخارجيين، وإنما يتولاها الأفراد أنفسهم الذين قاموا بالتخطيط وتنفيذ العمل التنموي؛ عندئذ يمكن لنا القول بأن المشاركة قد وصلت لمستوى فعال؛ وهو الإلمام بكل المبادرة.

ولتيسير مثل هذه المشاركة يجب أن تقوم المؤسسات والعاملون بالتنمية، وفرق البحث بمعاملة الأفراد كشركاء كاملين، وليسوا كمتسمعين فقط يقومون بمخاطبتهم لنقل المعلومات أو لتعبئة الدعم لمجريات العمل. وهذا يعني أنه على المؤسسات التنموية والعاملين بالتنمية وفرق البحث أن يسعوا إلى تيسير المشاركة في الحوار والمناقشة لتحديد مشكلة التنمية، والعمل التنموي الذي يجب عليهم القيام به، وتخطيط استراتيجية العمل التي سيتم إتباعها في تنفيذ المبادرة التنموية ومتابعتها وتقييمها، وتلك هي مهمة المشاركة التنموية^٦.

من يشارك في المشاركة التنموية؟

مشاركة ذوي الشأن^٧: ويمكن أن يكونوا من داخل وخارج المؤسسة.

هدف المشاركة: هو مساعدة المشاركين على الإحساس بملكيتهم للمشروع أو التدخل التنموي، وبدون هذا النوع من التملك فإن النشاط القائم قد تظل النظرة إليه على أنه مبادرة «شخص آخر»، وبدون شك فإن مستوى المشاركة لا يمكن أن يكون نفسه لجمعية الأطراف.

شروط النجاح: إن المشاركة تمشي خطوة بخطوة مع المسؤولية، ومن المفيد هنا أن نميز أدوار مختلف المعنيين ومسؤولياتهم؛ (من ذوي الشأن، من مؤسسات رسمية، ومؤسسات قطاعية، والمؤسسات المحلية، والممولين)، وكذلك العاملين في المؤسسة، وعلى المستويات الإدارية المختلفة، وأن نحدد إسهامات المشاركين المادية والمالية والتشغيلية في العملية. وقد تأخذ المساهمة أشكالاً عديدة مثل: الخدمات، والمواد الخام والتمويل، والموارد البشرية، والدعم التقني، والدعم اللوجستي... الخ، وعلى المؤسسة المبادرة أن تحدد مستويات المشاركة لكل مجموعة أو جهة، آخذة بعين الاعتبار أن لدى الجميع ما يقدمه؛ وأن الذي علينا هو إتاحة الفرصة وتنظيم عملية المشاركة.

ويمكن لذوي الشأن من القطاعات والمستويات كافة والنساء من المشاركة في أعمال المؤسسة ونشاطاتها/البرنامح/النشاط من خلال:

أ. مشاركة المجتمع المحلي (من خارج المؤسسة)

هدف المشاركة: يتجسد هذا الهدف في التأكد من وتيسير مشاركة المجتمع من منظور تحمل المسؤولية والاستحقاقات، وتقاسم الأدوار، والتمتع بحقوق الشراكة.

المحاذير: في الواقع لا يتكون المجتمع المحلي من مجموعة موحدة من الأفراد، وإنما يتكون المجتمع من أفراد وجماعات، لكل منها خصائصها واهتماماتها الخاصة. وموقعها في المجتمع. ومن غير المستبعد أن تتعارض مصالح هذه المجموعات، وأن يكون لديها نظرتها الخاصة للتنمية، وترتيب مغاير لأولوياتها. مع الأسف وفي الكثير من الأحيان، يتم اتخاذ قرار باسم المجتمع وهو -في الواقع- يمثل انعكاساً لاهتمامات مجموعة واحدة فقط؛ (مجموعات القوة وأصحاب القرار). وعند هذه النقطة قد تصبح المشاركة عملية شكلية.

٦ انظري الملحق رقم (٢)

٧ انظري/ ملحق رقم (٣) «نموذج تحليل ذوي الشأن» في الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة

شروط النجاح: من المهم التحديد الواضح للجماعات المجتمعية المختلفة، وموقعها في المجتمع والتي لديها اهتمام» مصلحة بالقضية/المشكلة المطروحة، ولديها الاستعداد للتعامل معها، والعمل على إشراك هذه المجموعات كافة، وكذلك ضمان أن كل مجموعة من هذه الجماعات يمكن لها إيصال رأيها والتعبير عن وجهة نظرها، وحصولها على فرصة المشاركة.

ب. المشاركة الداخلية (العاملين في المؤسسة)

هدف المشاركة: إن مشاركة العاملين في المؤسسة على اختلاف مستوياتهم في رسم السياسات، وتطوير الخطط والمشاريع، والمراقبة والتقييم على أداء المؤسسة ضرورة جداً لإشعارهم بالمسؤولية ولحسن فهمهم للسياسات المؤسسة ولخططها. وتعتبر مشاركة العاملين شرطاً أساسياً لحسن التنفيذ وإفصاح المجال أمامهم للإبداع.

شروط النجاح: من الضروري مشاركة الهيئات المرجعية في المؤسسة (الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة (الأمناء)، وكذلك العاملين في المؤسسة، وبمستوياتهم الإدارية المختلفة) في رسم السياسات، وتطوير الخطط والمشاريع، وفي المراقبة على أداء المؤسسة، وفي مراجعة إنجازاتها وتقييمها. وهذه المشاركة إلزامية حتى تتمكن هذه الهيئات من القيام بدورها وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقها.

مشاركة المرأة: ويمكن -أيضاً- أن تكون من داخل المؤسسة وخارجها:

على المؤسسات المعنية بالمشاركة التنموية أن تطور بنيتها الجندرية وأن تعمل على تشجيع النساء لكي يقمن بالعمل التنموي، وعلى المستويات كافة، بما فيها مستوى اتخاذ القرارات، والمستوى التنفيذي وعلى المستوى الميداني. وفي العديد من الحالات تقوم مؤسسات التنمية وخدمات الإرشاد الفني بتوظيف الوكلاء أو أعضاء فريق البحث من الرجال بشكل أساسي. وهناك احتياج إلى جهد حقيقي للاستعانة بتمويات وميسرات من الإناث للقيام بدور في هذه الأنشطة، حيث غالباً ما نجد أن السيدات فقط هن اللواتي لديهن القدرة على الاتصال الفعلي مع سيدات أخريات وجعلهن يعبرن عن احتياجاتهن^٨. وينطبق هذا أيضاً على الاحتياجات المتعلقة بإدارة العملية التنموية المحلية، ومساعدتهن لتوجيه جهودهن لإحداث التغيير. وفي الواقع نجد أنه، في معظم المواقف، تستطيع السيدات فقط الاقتراب من السيدات الأخريات وتشجيعهن على التحدث عن آرائهن ومساعدتهن في عملية التغيير الفردي أو الاجتماعي. هذا إضافة إلى القيمة الإيجابية التي يمكن أن تضاف إلى فرق التنمية عند تكونها من الجنسين^٩.

وعند إتباع المشاركة التنموية يجب أن تكون المؤسسات والعاملون بالتنمية والباحثون على وعي بعوامل الحراك المجتمعي، وعلاقات القوة السائدة في المجتمعات المحلية. ويجب أن يعوا ما هو مقبول قانونياً واجتماعياً وممكن تقبله، ويجب أن يكونوا على استعداد للتعامل مع بعض المواقف التي يسود فيها إعاقة أو كبت لحرية التعبير. ولهذا عندما تتضمن التنمية تغييراً في القانون أو النظم أو الطرق التي تسير بها الأشياء أو تؤدي إلى المواجهة بين الامتيازات الممنوحة للجماعات المختلفة فإن الموقف يكون دقيقاً للغاية. وفي مثل هذه المواقف يكون على العاملين بالتنمية والباحثين التزام أخلاقي بالألا يفجر عملهم صراعات يدفع المشاركون ثمنها في النهاية.

٨ انظر/ي الدليل الإرشادي حول الاتفاقية الدولية للقضاء على التمييز ضد المرأة

٩ انظر الملحق رقم (١،٢) حول قياس مؤشرات مشاركة المرأة

مدخل لتفعيل المشاركة التنموية

إن عملية المشاركة التنموية ليست فقط منظومة من الإجراءات والقدرات التقنية والفنية، وإنما هي -أيضاً- ثقافة مؤسساتية تنمو وتتطور مع تطور المؤسسات ومدخلها التنموية، وكذلك مع تطور مجموعة القيم والسلوكيات التي تحكم عمل المؤسسة. ويمكن للمؤسسات التي تسعى إلى تطوير ذاتها ومعالجة موضوعات التنمية بأدوات تغيير حقيقية أن تعمل على تطوير منظومة القيم والسلوكيات التي تحكمها، وأن تبني وتطور من قدراتها عبر المشاركة. وفيما سبق تم طرح الأرضية الفكرية والأبعاد التطبيقية لعملية المشاركة، وفيما يلي بعض القضايا التطبيقية الضرورية لتطوير قدرات المشاركة ونهجياتها في المؤسسات الأهلية والمجتمعية:

تبني فلسفة المشاركة

إن الناس والمجتمعات المحلية هم هدف التنمية وأداتها في الوقت نفسه، وبدون انخراطهم في العملية التنموية وتملكهم لها، تصبح التنمية ليس أكثر من تدخلات تقنية خارجية، غالباً ما تعجز عن إحداث الحراك الاجتماعي اللازم لإدارة عملية التغيير والمضي بها. وهنا يجب العمل على التعامل مع المحرومين والمهمشين بحسب، والعمل على كسب ثقتهم، والبدء والمضي معهم حتى يتمكنوا من القول: نحن قمنا بذلك عندما ينتهي التدخل التنموي. ويمكن لأعضاء المجتمع المحلي وذوو الشأن وموظفو المؤسسة المشاركة في التالي من مراحل:

- مرحلة تصميم مؤسسة أو برنامج أو مشروع ما، أو إيجاده.
- مرحلة التنفيذ (تصميم وتطوير الوسائل والطرق المتبعة في التنفيذ، صعوبات التطبيق).
- مرحلة المراقبة والتقييم (تحديد المؤشرات، إعطاء الآراء حول تاريخ المشروع/البرنامج والتغييرات، ومدى تحقيق الأهداف، وتحليل المعلومات والخروج بالاستخلاصات والدروس المستفادة، وتأثيرات البرنامج).

تطوير القيم والسلوكيات

حتى لو توفرت الرغبة والنية الطيبة لدى المؤسسة بأن تطور من عملية المشاركة في عملها، فإن السلوكيات الفوقية، والمعتقدات بتدني مستوى المحرومين، وقلة وعيهم في الأمور التنموية وكذلك النظرة الفوقية للآخرين... الخ من السلوكيات والمعتقدات السلبية السائدة، سوف تحول دون إحداث المشاركة الفعلية. ومن هنا يجب العمل وبجد وصدق على تطوير المعتقدات والسلوكيات السائدة في المؤسسة. ولعل العوامل التالية تساعد في ذلك:

- الإقرار بمقدرة الناس البسطاء على القيام بالأعمال أفضل منا، وأن لديهم القدرة على تحليل واقعهم واقتراح الحلول المناسبة لمشاكلهم.
- ملاحظة أن الحصص الكبيرة من العمل الوطني والتنموي تقع على عاتق الناس البسطاء.
- ملاحظة أن الكثير من مواقفنا وسلوكياتنا غير مقبولة من قبل الناس.
- الاعتراف بأن اكتساب المهارات اللازمة للعمل المجتمعي يكون أكثر عملية إذا بني على التجارب المعيشية.
- الإيمان بأن ملكة الاستماع هي أحد الأسس المفصلية في تغيير السلوكيات والمواقف.
- التفهم بأن التغيير الداخلي للسلوكيات والمواقف يتطلب تفحصاً دؤوباً وتقبلاً للنقد.
- الاعتراف بأن الحاجة إلى تحسين المواقف والسلوكيات هي جزء أساسي من حياتنا.
- التفهم بأن هناك حاجة لإعطاء حيز للآخرين لتطوير مسلكياتهم ومواقفهم.
- الإيمان بأن العمل المجتمعي بالمشاركة هو طريقة للحياة وليس وسيلة للعيش.
- المعرفة بأن التغيير في السلوكيات والمواقف يبدأ من أنفسنا.
- الإيمان بأن معرفة الذات والانفتاح على التطور هو المدخل الأساسي للتغيير.
- تقبل قيمة التبادل والتفهم والتفاعل.

تطوير استراتيجيات وخطة عمل لتفعيل المشاركة التنموية:

مقولة «بدون خطة نحن ضائعون» مقولة سليمة في كل الأحوال. ويمكن للمؤسسة أن تكون قد طورت استراتيجيات واتجاهات عمل لتفعيل المشاركة التنموية، ولكن من الضروري أن تكون هذه الخطة مدونة حتى تستخدم كخريطة للمسيرة ويمكن أن يتم على أساسها مراجعة الذات، والقيام بالرقابة على العمل، وتقييم المسير. ولعل الخطوات التالية تعين على تطوير مثل هذه الخطة:

- تحديد الخطوات التمهيدية للوصول إلى المجتمع، ضمن سياق فعاليات أو بحوث التنمية.
- تحديد المشكلة أو المشاكل التنموية وأسبابها بالتعاون مع مختلف المعنيين.
- تحديد جماعات المجتمع المختلفة المهتمة والمعنيين بالمشكلة، والمبادرة التي تم تحديدها؛ أي (ذوي الشأن). وعلى أساس تحليلهم يتم العمل على تطوير استراتيجيات المشاركة الخاصة بكل منهم
- تحديد احتياجات المشاركة وأنشطتها وأهدافها.
- اختيار وسائل المشاركة الملائمة وأدواتها للجماعات المستهدفة وبيئة العمل.
- تطوير التعاون والشراكة المحلية.
- إعداد خطة لمتابعة الأنشطة والجدول الزمني للميزانية.
- تخطيط أنشطة التقييم وإعداد الوثائق.
- تخطيط نقل النتائج داخل المجتمع وخارجه.

أدوات المشاركة ووسائلها:

من المعلوم أن منهج المشاركة يتسم بالمرونة الإبداعية الكافية لمنح مستخدمه الحق والقدرة على تطوير أو تطوير الأساليب والأدوات المناسبة التي تخدمه، (على أن تتوفر فيها المعايير التي ذكرت سابقاً في مفهوم المشاركة)، ولكن لا ضرر من التعلم من تجربة الآخرين. ويبين الملحق رقم (٣) أساليب تستخدم في مجال المشاركة.

رابعاً: الملاحق

ملحق رقم (١) مؤشرات لقياس التشبيك ومشاركة المرأة

١,١ مؤشرات لقياس التشبيك

- هنالك فهم واضح واتصال لرؤيا المؤسسة وأولوياتها.
- هنالك اتصال مع المؤسسات الأخرى عبر البريد والاجتماعات والبريد الالكتروني.
- علاقات داخلية وخارجية جيدة.
- هنالك وقت كاف وعدد كاف من الاجتماعات مع المؤسسات غير الحكومية.
- يوجد ائتلاف أو شبكة للمؤسسات المتشابهة، أو ذات الفكر أو الهدف الواحد.
- لا يوجد ازدواجية في النشاطات.
- هنالك اتفاقية عمل مع شركاء ومؤسسة أخرى.
- يتم تنفيذ تدريبات وزيارات مشتركة.
- هنالك قائمة محدثة حول الشركاء.
- يعمل ذوو الشأن (المجالس، الموظفون، والممولون) مع بعضهم البعض.
- التنسيق ونتائج العمل يعكسان العمل المشترك.

١,٢ مؤشرات لقياس مشاركة المرأة

- نسبة النساء إلى الرجال في الوظائف.
- تركيز المؤسسة على مسألة الجندر في مشاريعها.
- هنالك مشاركة للمرأة في كل مستويات المؤسسة/البرنامج/المشروع.
- تحصيل النساء والرجال على مرتبات متساوية للوظيفة ذاتها.
- هناك تمثيل للنساء كالرجال في المجالس والهيئات الإدارية.
- هناك فرص متساوية للنساء والرجال في التوظيف والترقية.

ملحق رقم (٢) تدرج تطبيق المنهج التشاركي في المؤسسات بالعلامة مع ذوي الشأن/المشاركون

المشاركة المتكاملة	المشاركة الضعيفة	المشاركة القبولة	المشاركة الاناضجة
<ul style="list-style-type: none"> يتم تحديد برامج المؤسسة ونشاطاتها من قبل الممولين او مدراء المؤسسات والبرامج. تتسم برامج المؤسسة بضعف النافعية، والتكلفة العالية، وضعف الملائمة للاحتياجات المحلية. لا تشارك المؤسسة في عملية بناء قدرات المشاركين. 	<ul style="list-style-type: none"> تتخذ المؤسسة قرارات غير منهجية او شاملة. تتسم برامج المؤسسة بضعف النافعية، والتكلفة العالية، وضعف الملائمة للاحتياجات المحلية. لا تشارك المؤسسة في عملية بناء قدرات المشاركين. 	<ul style="list-style-type: none"> تتخذ المؤسسة خطة لمشاركة ذوي الشأن في التوظيف والتنفيذ، والمتابعة والتقييم لبرامج وخدمات المؤسسة. درجة مقبولة من النافعية والكفاءة والملاءمة في البرامج والخدمات. لدى المؤسسة خطط ومشاركة في تنمية قدرات ذوي الشأن/المشاركين. 	<ul style="list-style-type: none"> مشاركة واسعة ينتج عنها برامج وخدمات مبنية على احتياجات المجتمع. يتم تحديد أولويات البرامج والخدمات مع المشاركين. البرامج والخدمات ذات كفاءة وفاعلية عالية.
<ul style="list-style-type: none"> أخذت المؤسسة مبنية على الممولين وإدارة المؤسسة. يتم بناء النظم الإدارية والبرامج بشكل فوقي من أعلى إلى أسفل. 	<ul style="list-style-type: none"> لا يتخذ المؤسسة بعض المبادرات، ولكن لا يتخذ المؤسسة قرارات من قبل ذوي الشأن. 	<ul style="list-style-type: none"> تتخذ المؤسسة قرارات من قبل ذوي الشأن. يتم النظر إلى ذوي الشأن كمساهمين في تلبية مصادر المصلحة للبرامج والخدمات. تتخذ المؤسسة، وبشكل نشط، في توفير مصادر لتمكين المجتمعات المستهدفة. 	<ul style="list-style-type: none"> ينظر إلى المؤسسة بمصداقية عالية من قبل ذوي الشأن. ينظر إلى المؤسسة كمصدر ثمين من قبل ذوي الشأن. هناك شراكة حقيقية بين المؤسسة وذوي الشأن باتجاه تحقيق أهداف معرفة.
<p>علاقة المؤسسة مع ذوي الشأن</p>	<p>علاقة المؤسسة مع ذوي الشأن</p>	<p>علاقة المؤسسة مع ذوي الشأن</p>	<p>علاقة المؤسسة مع ذوي الشأن</p>

<ul style="list-style-type: none"> • تشبيك المؤسسة وتشارك بمصادر مع مؤسسات أهلية محلية ودولية. • تلعب المؤسسة دوراً في إيجاد الائتلافات والشبكات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تعمل المؤسسة مع العديد من المؤسسات الأهلية المحلية والدولية. • تدعم المؤسسة شبكات المؤسسات، ولكنها لا تلعب دوراً قيادياً في أي ائتلاف. 	<ul style="list-style-type: none"> • قد حددت المؤسسة اجتماعات مشتركة مع الحكومة، وتتمتع بعلاقات جيدة مع الحكومة. • هناك بعض التعاون والتنسيق مع المؤسسات الحكومية في نشاطات قطاعية محددة. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد للمؤسسة خبرة بالعمل مع المؤسسات الأهلية المحلية والدولية. • لا يثق المجتمع بالمؤسسة. • لا يوجد لدى المؤسسة خطط للتنسيق والتعامل مع مؤسسات اأخر. 	<p>التنسيق والتشبيك ما بين المؤسسات الأهلية</p>
<ul style="list-style-type: none"> • تشارك المؤسسة والحكومة بمصادر. • تدرج نشاطات المؤسسة وتوصياتها في خطط الحكومة التمويلية. • تشارك المؤسسة مع الحكومة في الحوار حول السياسات. • لدى المؤسسة عقود عمل مع الحكومة. 	<ul style="list-style-type: none"> • هناك علاقة عمل مع الحكومة وفي بعض الأحيان علاقة غير رسمية. • تعتمد الحكومة على المؤسسة في تنفيذ بعض البرامج أو المشاريع؛ أو في التنسيق معها حول قضايا قطاعية محددة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحصل المؤسسة على الدعم من الممول، ولكنها لم تثبت المصداقية الكافية ليتم دعوتها من قبل الممول، للتأثير على سياسات الممول. 	<ul style="list-style-type: none"> • لا يوجد للمؤسسة أي تنسيق مع المؤسسات الحكومية للعمل في القطاع أو الوحدة الجغرافية الواحدة. • علاقة المؤسسة مع الحكومة علاقة ضعيفة. 	<p>التنسيق مع الحكومة</p>
<ul style="list-style-type: none"> • للمؤسسة مصادر تمويل وعقود عدة مع الموليين. • ينظر للمؤسسة على أنها ذات مصداقية عالية. • للمؤسسة فرص للبحث مع الموليين حول قضايا التمويل وأولوياته. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتمتع المؤسسة بالمصداقية التي تخولها للمشاركة مع الموليين في مناقشة القضايا القطاعية. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحصل المؤسسة على الدعم من الممول، ولكنها لم تثبت المصداقية الكافية ليتم دعوتها من قبل الممول، للتأثير على سياسات الممول. 	<ul style="list-style-type: none"> • ترى المؤسسة الموليين كمصدر للتمويل ولا يوجد أي مساهمة للمؤسسة في تحديد أجندة الممول. 	<p>التنسيق مع الموليين</p>

• (هجوم) كفاءة مسؤول خدمات خدمات المجتمعية ومسؤول اتصاف عكس

ملحق رقم (٣) أساليب للمشاركة

الأدوات المساعدة	التحديات	المنافع	الغرض	أساليب المشاركة
استمارة بأسئلة ثابتة أو استمارة موجهة ببعض الأسئلة الرئيسية فقط. وتظهر مجموعة من الأسئلة خلال المتابعة.	<ul style="list-style-type: none"> • من الصعب الخروج بالاستنتاجات من السلوك المرئي. • قد يكون من الصعب تويب المشاهدات. • قد يؤثر وجود المشاهد على سلوك المشاركين. • قد يكون مكافئاً. 	<ul style="list-style-type: none"> • مشاهدة التنفيذ على أرض الواقع. • تصويب الأمور في وقتها، وحسب الاستنتاج من المشاهدات. 	الحصول على معلومات حول برنامج ما قيد التنفيذ.	المشاهدات والحوارات الميدانية
	<ul style="list-style-type: none"> • يستند وقتاً طويلاً في جمع وترتيب ووصف المعلومات. • تعكس عمق في المعلومات على حساب الكم والعموميات. 	<ul style="list-style-type: none"> • توضيح خبرات المشاركين في مدخلات البرنامج/المشروع وعملياته ومدخلاته. • وسيلة جيدة لعرض البرنامج على المؤثرين عليه. 	فهم خبرات المشاركين في برنامج ما والتفازة بين الخبرات.	دراسة الحالة
	<ul style="list-style-type: none"> • يستند وقتاً طويلاً. • قد يصعب تحليها أو مقارنتها. • قد تكون مكلفة. • قد يؤثر من يجري المتابعة على إجابات المستجوب. 	<ul style="list-style-type: none"> • عمق ووسع في المعلومات التي يتم استنتاجها. • تطوير علاقات مع الزبائن (المتفهمين) أو الشركاء. 	استقاء معلومات حول الخبرات والاتجاهات واستكشاف أعمق للإجابات عن أسئلة في استبانات. وتتم المقابلات مع الأفراد أو المجموعات ومع مزودي المعلومات الرئيسيين للحصول على معلومات ممثلة.	المقابلات

<p>انظري ملحق رقم (٨) في الدليل الإرشادي حول</p>	<p>عدم الحصول على نتائج لتقييمك حول</p> <ul style="list-style-type: none"> • دققة. • يمكن أن تكون صياغة الأسئلة متحيزة. • لا توفر أرضية لبناء علاقات. 	<p>يمكن ملء الاستبانة بدون ذكر الأسماء..</p> <ul style="list-style-type: none"> • قابلية التكلفة. • سهولة التحليل والمقارنة. • استخدامها مع عدد كبير من الناس. • يمكن الرجوع لأعداد كبيرة من الاستبانات المتوفرة وتطويرها لتلبية حاجتنا. 	<p>تجميع معلومات بشكل سريع وغير مهذب.</p>	<p>الاستبانات والمسوحات</p>
<p>الجدول البيانية والرسومات لتلخيص النتائج وتسهيل التفاعل.</p> <p>شهادات الانجاز المجتمعي^{١١}</p>	<ul style="list-style-type: none"> • قد يصعب تحليل الإجابات. • بحاجة إلى مسير نقاش متمكن. • من الصعب جمع عدد من الناس في وقت واحد. 	<ul style="list-style-type: none"> • عمق في المعلومات المستقاه واتساع، وبوقت قصير. • تتيح للأفراد فرصة للتركيز وبلورة الأفكار والتعبير عن أولوياتهم واتجاهاتهم. 	<p>استكشاف موضوع ما من خلال نقاش معمق (الاتجاهات، والتوصيات، والمعوقات، والتحديات...الخ). وقد تضم فريق العمل الميداني بالإضافة إلى ذوي الخبرة وأعضاء المجتمع.</p>	<p>المجموعات البؤرية (المركزه)</p>



www.ndc.ps