

الدليل الإرشادي

حول

المشاركة

2008

قائمة المحتويات

6	1. مقدمة الدليل:
6	1.1. تعريف الدليل.
6	1.2. من هذا الدليل.
6	1.3. الهدف من الدليل الإرشادي.
7	2. تعریفات للمصطلحات والمفاهيم الواردة في الدليل.
9	3. المشاركة:
9	3.1. المفهوم والدوافع.
10	3.2. المشاركون وأساس المنطقى للمشاركة.
11	3.3. الهدف من المشاركة.
12	3.4. قيود على المشاركة.
13	3.5. نتائج المشاركة.
13	3.6. استخدامات المشاركة ومستوياتها.
15	3.7. من يشارك في المشاركة التنموية.
17	3.8. مدخل لتفعيل المشاركة التنموية.
17	3.8.1. تبني فلسفة المشاركة.
17	3.8.2. تطوير القيم والسلكيات.
18	3.8.3. تطوير استراتيجيات وخطة عمل لتفعيل المشاركة التنموية.
18	4. أدوات المشاركة ووسائلها.
19	(1) مؤشرات لقياس التشبيك ومشاركة المرأة.
20	(2) تدرج تطبيق المنهج التشاركي في المؤسسات مع العلاقة مع ذوي الشأن.
21	(3) أساليب للمشاركة.

الملاحق:

(1) مؤشرات لقياس التشبيك ومشاركة المرأة.

(2) تدرج تطبيق المنهج التشاركي في المؤسسات مع العلاقة مع ذوي الشأن.

(3) أساليب للمشاركة.

مقدمة

مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية:

ابتداءاً" من عام 2007 و من خلال مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، تم تشكيل الائتلاف الأهلي لدonnaة السلوك من الشبكات والاتحادات الأهلية الرئيسية الأربع في فلسطين وهي: الاتحاد العام الفلسطيني للجمعيات الخيرية، شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية، الهيئة 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. فجاء دور مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية ليمثل سكرتариلايا الائتلاف كجسم تنفيذي يلقى على عاتقه متابعة القضايا الفنية والإدارية والإعدادات اللوجستية.

كانت نتيجة العمل الدؤوب للائتلاف خلال العام المنصرم الخروج بـمدونة 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 و استمراراً " لميثاق الشرف الذي تم تطويره في حزيران من العام 2006 من خلال مشروع المؤسسات الأهلية الفلسطينية الثاني. يتضمن الميثاق أهداف هذه المؤسسات ومدى سعيها لتحقيق هذه الأهداف المرتبطة بقيم ومبادئ الحكم الصالح وغايتها 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 المكتوب في تأسيس المؤسسات، وان المؤسسات الأهلية هي دعامة رئيسية في إحقاق حقوق المجتمع. وقد تم إعداد هذا الميثاق من قبل الهيئات المظالية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية من خلال عملية تشاور مع أكثر من 200 مؤسسة أهلية فلسطينية أجريت في الضفة الغربية وقطاع غزة.

تم اقرار المدونة بصورتها الحالية من قبل المؤسسات الأهلية الفلسطينية في 28/2/2008 اذ قامت حوالي 400 مؤسسة أهلية فلسطينية من الضفة الغربية وغزة بالتوقيع على مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية.

تهدف مدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية إلى تهيئة مؤسسات العمل الأهلي و المجتمع المحلي للاستجابة لتحديات التغيير الديمقراطي، وعملية المشاركة لخلق بيئة فعالة تتبع للمجتمع بشكل فردي أو جماعي ان يقرر مصيره، ومن خلال المبادئ الواردة في هذه المدونة فإن المؤسسات - التي ستتبناها بشكل اختياري - تلتزم بـان تكون عملية التحرر الوطني والتنمية

الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في فلسطين وعملية اللحاق بركب التطور والتقدم الحضاري من أولويات عملها. كما تلتزم بان تكون آلية عملها مستجيبة لاحتياجات وآمال الشعب الفلسطيني الذي تخدمه، وان 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 وتحقيق للمؤسسة إمكانية الوعي بمبادئ الحكم الصالح وسعيها لكي تكون القدوة وتعزز الرقابة داخل المؤسسة مما يسهم في حمايتها من التشويه والخلخل. كما أنها تؤكد بان مدونة السلوك هذه هي ترجمة للقانون الأساسي الفلسطيني المقرر في التاسع والعشرين من أيار من عام 2002 والذي اعتبر إنشاء هذه المؤسسات حقاً أساسياً للمواطن الفلسطيني يجب حمايته.

حقيقة المصادر:

تمثل حقيقة المصادر وسيلة توجيه للمؤسسات الأهلية على اختلاف أحجامها و مجالات عملها لأفضل الممارسات والإجراءات بما ينماشى مع المبادئ البيئية في مدونة السلوك، فهي تتزود المؤسسات بمجموعة من أدلة العمل في مجالات الادارة والادارة المالية والتخطيط الاستراتيجي وحكم مجلس الادارة. اضافة الى تزويد المؤسسات بارشادات خاصة حول عملية المراقبة والتقييم بالمشاركة، ووضع أولويات التنمية للمؤسسات الأهلية مع مراعاة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كأساس للعمل، المشاركة كمبدأ عمل للمؤسسات الأهلية، إرشادات لإجراءات تضمن عدم التمييز في عمل المؤسسات، إضافة لإرشادات حول الالتزام وتطبيق القوانين والمعاهدات بما يشمل نصوص هذه القوانين والمعاهدات وتوضيحها بشكل مبسط.

تشمل حقيقة المصادر على الأدلة التالية:

- دليل التخطيط الاستراتيجي
- دليل إجراءات مجلس الادارة
- دليل الممارسات الادارية ويشمل:
 - الدليل الاداري
 - دليل الاجراءات المالية
 - دليل الموارد البشرية
 - دليل التوريدات

كما تشمل الحقيقة أيضاً الأدلة الإرشادية التالية:

- 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
- الدليل الإرشادي حول التنمية الاقتصادية والاجتماعية وأولويات المؤسسات الأهلية
- الدليل الإرشادي حول المشاركة
- الدليل الإرشادي حول المراقبة والتقييم بالمشاركة

و من هنا يتقدم مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية من شركة الرؤيا الجديدة والائتلاف الأهلي من أجل النزاهة " أمان " و مستشاريهم بالشكر لمساهمتهم الفاعلة في تحضير و مراجعة هذه الحقيقة.

ملاحظات:

- يمكن قراءة النص الكامل لمدونة السلوك على موقعنا الإلكتروني " www.ndc.ps "
- لارسال ملاحظاتكم و توصياتكم حول حقيقة المصادر يرجى مراسلتنا على البريد الإلكتروني " code@ndc.ps "

1. مقدمة الدليل

1.1. تعريف الدليل:

إن هذا الدليل هو جزء من حقيبة المصادر (Resource Kit) التي أعدها مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية، ليتم استخدامها كمرجع أساسى للمؤسسات الأهلية التي ترغب بالالتزام بمدونة سلوك المؤسسات الأهلية الفلسطينية، والتي تم توقيعها بتاريخ 28/2/2008 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 مؤسسة. إن هذا الدليل الإرشادي ليس وصفه شافية لعملية المشاركة في المؤسسات كافة، وذلك كون المشاركة ومداها مختلف من مؤسسة لأخرى. وعلى كل مؤسسة تسعى لتطوير نظم المشاركة لديها أن تعمل على تطوير نظامها الخاص بها، والذي يتلacci مع احتياجاتها الذاتية. وبمقدور المواد المتضمنة في هذا الدليل أن تساعد في تحديد اتجاهات العمل وتوضيح الخطوات الواجب إتباعها في عملية المشاركة بشكل عام.

1.2. من 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.

1.3. الهدف من الدليل الإرشادي:

الهدف من هذا الدليل يتلacci فيما يلي:

- تقديم مساندة فعلية قابلة للتطبيق العملي للمؤسسات الراغبة في العمل على إدارة مستقبلها ومواجهة التحديات التي تقف أمامها.
- تقديم اتجاهات عمل للمؤسسات حديثة التكوين أو النشوء حول مفهوم المشاركة، تمكّنها من تطوير نظامها الخاص بها، أو تقديم أفكاراً جديدة ومعلومات لتلك المؤسسات التي لديها بعض التجارب السابقة في هذا المجال.
- إعطاء المؤسسات صورة واقعية عن عملية المشاركة لعلها تعينها على تطوير أدائها وعملها، وفقاً لنهج مدروس ومبني على تجارب عملية.
- المشاركة 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 بمحمل أبواب مدونة السلوك، أو من خلال الاستثمار في أنظمة ومنهجيات عمل المؤسسة، وجعلها إطاراً يتضمن تجسيد هذه المبادئ.

ويرتكز هذا الدليل على:

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

يتضمن الدليل بداية تعرٍيفات للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة والضرورية في مجال المشاركة، كما يتضمن توضيحاً وشرحًا مفصلاً لمفهوم المشاركة و مجالات استخدامه وأهمية ذلك، كما يتضمن شرحاً مفصلاً لعملية المشاركة ومفاهيمها وكيفية القيام بها.

2. تعاريف المصطلحات والمفاهيم الواردة في الدليل.

- **منهج المشاركة (Participatory Approach)**: هو منهج يعود بالصلة إلى مدى ربط المشاركيين بالمشروع في عملية التصميم، والمراقبة، والتقييم للمشروع. المنهج مناسب -بالخصوص- في عملية المشروع، ولكنه يحتاج إلى مهارات خاصة لتنفيذها، ويحتاج إلى وقت أطول من المنهجيات الأخرى. ولكن -بالقابل- 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 للتقييم الآخر. ويتم استخدامه في قطاعات أخرى مثل الصحة. وتعد هذه الطريقة من التقييم على طرق نوعية مثل: الملاحظة، والمقابلات شبه المؤسسة، وورش العمل، ومجموعات الترکيز. ويتم حاليا الحديث عن البحث السريع بالمشاركة والذي يركز أكثر على تحديد الاحتياجات، والتخطيط، وتقييم العمليات والشعور بالملكية لدى المشاركيين.
- **البحث أو (التقييم) السريع بالمشاركة (Participatory Rapid Appraisal PRA)**: هو نمط من أنماط البحث المجتمعي، والذي تم تطويره في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات كديل ومكمل لأدوات البحث التقليدية. ويعتبر أسلوبا للتعلم من ومع أعضاء المجتمع بهدف استكشاف، وتحليل الاحتياجات، وتقييم المعوقات والفرص المتاحة، واتخاذ قرارات محددة باتجاه الأنشطة التنموية المختلفة. وهو أيضا وسيلة مكففة للتعلم، وهي وإن كانت مؤسسة إلا أنها غير محددة تحديدا كاملا. ويقوم بتنفيذها فريق متعدد التخصصات، يشتمل على أعضاء المجتمع.
- **الأساليب الكمية (Quantitative Methods)**: هي أساليب تعتمد على أداة هيكلية لتجميع المعلومات (مثل استماراة) حسب الوصفات المتباينة، من عينة من الأفراد، الوحدات، أو الأحداث المختارة بعناية معتمدة على الأرقام والدراسات الإحصائية.
- **الأساليب النوعية (Qualitative Methods)**: هي أساليب تستعمل تقليديا في العلوم الاجتماعية، وترتكز على الملاحظات عن الناس في بيئتهم الخاصة، والتفاعل معهم بلغتهم وبالصطلاحات 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 منتشرة أو ملفات مشاريع سابقة، ويمكن استخدامها لأهداف تقييم المشروع.
- **المزودون الأساسية بالمعلومات (Primary Information Sources)**: أساس من التجمع السكني، المنطقة، أو المؤسسة الذين وبسبب مراكمتهم 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 دائمًا أنهم يعطون معلومات متحيزة تعكس وجهة نظرهم الشخصية. لذلك على القيمين الحصول على المعلومات من أشخاص عدة من هذا النوع من مقدمي المعلومات.
- **التحليل الجندر (Gender Analysis)**: هو عملية تقييم لاختلافات المحتملة في الأثر للسياسات المقترنة، أو البرامج أو المشاريع على كل من النساء والرجال. ويشمل التحليل الأدوار المختلفة، الاختلاف في الوصول إلى الاستخدام الأمثل للموارد، والاختلاف في الاحتياجات، والاهتمامات المشاكل، 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 لـ: 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 الشأن¹ (Stakeholder Analysis):** هو التحليل الذي يؤدي إلى تحديد جميع المجموعات التي لها شأن محتمل في المشروع من حيث تأثيرهم من، أو تأثيرهم على التدخل المقترن، 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 الالزمة في المؤسسة، من أجل أن تقوم بدورها المحدد وفقاً لنظامها وخطتها.

¹ انظر/ي ملحق رقم (3) في الدليل الارشادي للمراقبة والتقييم بالمشاركة

3. المشاركة:

3.1 المفهوم والدואفع:

شهدت السنوات الماضية الأخيرة اتساعاً وتطوراً ملحوظاً لمنهجية المشاركة في التنمية وخصوصاً في مجال التنمية المستدامة، ووصول المنهجية للصفوف الأولى في مجال تحرير المرومين "مدعومي الغول (القوة)" ، وفي مجال بناء المشاريع التنموية وتنفيذها. وكان تقبل هذا المنهاج ملماً على أكثر من جهة، وعلى أكثر من صعيد سواءً كان 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 المصادر التي ارتكزت على مجلـم العلوم الإنسانية، ومن تجارب العمل التطبيقيـة. ولعل السؤـال الذي دفعـ لتكوين هذه المنهجـة هو: لماذا عجزـت أغلـ المشاريع التـنموـية (حتـى حـينـهـ) عن إحداث تـغيـرات جـذرـية شاملـة في حـيـةـ الناسـ؟ وـشـكـلـ الحـوارـ الدـائـرـ للـإـجـابةـ عنـ هـذـاـ السـؤـالـ المـدخلـ الرـئـيـسيـ لـطـوـيـرـ منـهـجـ جديدـ لـالتـنـمـيـةـ يـشـملـ المـشارـكـةـ كـعـنـصـرـ اـسـاسـيـ وـمـتـطلـبـ لهـذـهـ الـعـلـمـيـةـ.

ويتم تطور منهج المشاركة وانتشاره بطرق عديدة، تستند، بالإضافة، على قاعدة التعلم وعلى المرونة في النهاجـ، والتي تعتبر من أسـسـ المـشارـكـةـ. وـتـبـنـيـ المـشارـكـةـ عـلـىـ ثـلـاثـةـ أـعـمـدـ رـئـيـسـةـ هيـ: الفـلـسـفـةـ (الـمنـهـجـةـ)، وـمـنـظـومةـ الـمـسـلـكـاتـ وـالـمـعـقـدـاتـ، وـالـأـسـلـيـبـ وـالـأـدـوـاتـ:

1. **المـشارـكـةـ فـلـسـفـةـ لـلـضـغـطـ منـ اـجـلـ اـنـتـقـادـ الذـاتـ، وـخـلـقـ الـاهـتـمـامـ وـالـلـزـامـ بـقـضـاـيـاـ الـمـحـرـومـيـنـ وـالـمـهـمـشـينـ وـالـضـعـفـاءـ.**

2. **المـشارـكـةـ مـنـظـومةـ مـنـ الـمـسـلـكـاتـ وـالـمـعـقـدـاتـ تـحـفـزـ وـتـسـعـيـ لـلـتـقـوـيـةـ مـنـ خـلـالـ تـمـكـنـ الذـانـ وـتـشـجـعـهـمـ عـلـىـ طـوـيـرـ مـعـرـفـتـهـمـ لـطـرـفـهـمـ وـحـيـاتـهـمـ، وـلـيـاخـذـوـاـ الـمـزـيدـ مـنـ السـيـطـرـةـ عـنـ طـرـيقـ التـحلـيلـ، وـالـتـخـطـيطـ، وـالـفـعـلـ، وـالـرـقـابـةـ وـالـتـقـيـيمـ.**

3. **المـشارـكـةـ وـسـائـلـ وـأـدـوـاتـ، فـهيـ خـيـارـاتـ مـفـتوـحةـ لـلـاشـتـراكـ، مـرـئـيـةـ بـالـغالـبـ وـغـيرـ مـرـئـيـةـ أـيـضاـ تـسـتـخدـمـ لـبـلـوغـ الـأـهـدـافـ وـتـسـتـندـ عـلـىـ الـقـاعـدـتـينـ السـابـقـتـينـ.**

هـنـاكـ بـعـضـ المـرـكـزـاتـ الـمـبـدـيـةـ الـتـيـ يـجـبـ أـنـ تـتـوـفـرـ حتـىـ تـعـتـبـرـ مـنـهـجـيـةـ لـلـمـشـارـكـةـ، وـهـيـ:

1. **مـنـهـجـيـةـ مـحـدـدـةـ وـعـمـلـيـةـ تـعـلـمـ مـنـظـمـةـ:** التـركـيزـ عـلـىـ التـعـلـمـ الجـمـاعـيـ بما يـشـملـ المـشـارـكـينـ كـافـةـ وـذـوـيـ الشـانـ منـ مـثـلـ الـبـاحـثـ وـالـمـبـحـوثـ، الـأـخـصـائـيـ، الـمـشـارـكـونـ الـمـحـلـيـونـ، وـالـمـوـظـفـونـ الـإـدارـيـونـ...

2. **تـعـدـدـ الـأـفـاقـ:** الـدـفـعـ الـأسـاسـيـ لـلـمـشـارـكـةـ هوـ الـبـحـثـ عـنـ التـقـوـيـةـ بـدـلاـ مـنـ تـبـسيـطـ التـعـقـيدـ، معـ الـأـخـذـ باـلـاعتـيـارـ روـيـ المـجـمـوعـاتـ الـمـخـتـلـفةـ.

3. **عـلـيـةـ تـعـلـمـ مـجـمـوعـاتـ:** تـقـيـدـاتـ الـعـالـمـ الـمـحيـطـ تـلـزـمـنـاـ بـالـتـحلـيلـ بـالـمـجـمـوعـاتـ. وـفـيـ إـطـارـ التـبـاـيـنـ القـائـمـ هـنـاكـ ثـلـاثـ مـجـمـوعـاتـ لـلـتـعـرـفـ (الـاـكـتـشـافـ) يـمـكـنـ مـنـجـهـاـ: التـخـصـصـاتـ الـعـلـمـيـةـ الـمـخـتـلـفةـ، وـالـقطـاعـاتـ الـمـخـتـلـفةـ، وـالـمـوـقـعـ الـمـخـتـلـفـ لـلـمـكـتـشـفـ منـ الـخـارـجـ أوـ منـ الـدـاخـلـ. وـفـيـ دـاخـلـ كـلـ مـنـ الـمـجـمـوعـاتـ الـمـذـكـورـةـ هـنـاكـ مـزـيـجـ مـنـ التـبـاـيـنـ.

4. **خـصـوصـيـةـ الـضـمـونـ:** إـنـ الـمـنـهـجـيـةـ الـمـطـرـوـحةـ تـسـمـ بـالـمـرـوـنـةـ الـكـافـيـةـ لـتـلـاءـمـ مـعـ الـخـصـوصـيـاتـ الـمـخـتـلـفةـ لـكـلـ حـالـةـ وـتـقـيـحـ الـمـجـالـ لـلـإـبـداـعـ وـالـتـطـبـوـرـ.

5. **الـتـنشـيـطـ لـلـأـخـصـائـيـنـ وـلـلـمـعـنـيـنـ:** دورـ الـأـخـصـائـيـنـ هوـ تـسـهـيلـ الـعـلـمـيـةـ وـضـمـانـ الـمـشـارـكـةـ فـيـهـاـ، وـلـيـسـ الـقـيـامـ بـهـاـ عـوـضـاـ عـنـ الـآـخـرـيـنـ.

6. **الـقـيـادـةـ لـلـتـغـيـيرـ:** تـؤـيـدـ عـلـيـةـ الـمـشـارـكـةـ إـلـىـ الـحـوارـ عـنـ التـغـيـيرـ، وـالـذـيـ بـدـورـهـ يـؤـدـيـ إـلـىـ التـفـكـيرـ بـفـرـصـ التـغـيـيرـ وـالـتـعـلـمـ، وـاتـخـادـ إـلـيـجـاءـاتـ الـلـازـمـةـ لـبـلـوغـهـ.

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

- التخطيط وتصميم السياسات والمشاريع.²
- التقييم والتحليل المجتمعي.
- تحليل ذوي الشأن والمعنيين.
- التحليل الريفي.
- التقييم والمراقبة.

3.2. المشاركون والأساس المنطقي للمشاركة.

من هم المشاركون/ذوي الشأن؟

إن المشاركيـن هـم الأشخاص الذين لديهم مصلحة في البرنامج، المشروع³، 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 من استفادوا مباشرةً أو بطريقة غير مباشرة من الخدمات.
- الممولين وصناع القرار الذين يقررون منهج العمل المرتبط ببرامج المؤسسة ونشاطاتها.
- الداعمين والنقاد والمشاركيـن الآخرين الذين يؤثرون على بيـئة المؤسسة.
- الهيئات الحكومية والمؤسسات غير الحكومية، والسياسيـين والمتـطـوعـين.

ما هو الأساس المنطقي للمشاركة؟

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

- تحدد الهدف من المشاركة، والنتائج والاستفادة المتواхـدـةـ منـ هـذـهـ المـشـارـكـةـ لـكـلـ مـنـ المـشـارـكـينـ وـالمـؤـسـسـةـ/ـبـرـنـامـجـ/ـالـشـرـوـعـ.
- يحدد من هي مجموعة المشاركـينـ التي يجب أن تشاركـ ومدى مشاركتـهاـ وطـرـيقـةـ هـذـهـ المـشـارـكـةـ؛ـ وـيمـكـنـ أنـ تـرـفـعـ أدـوارـ المـشـارـكـينـ فـيـ العـمـلـ كـمـصـدرـ المـعـلـومـاتـ إـلـىـ درـجـةـ المـشـارـكـةـ بـشـكـلـ كـامـلـ فـيـ التـخـطـيطـ وـالتـقـيـيمـ.

تشجيع المشاركـينـ الأسـاسـيـنـ للمـشـارـكـةـ:

أـ.ـ مـشـارـكـةـ ذـوـيـ الشـانـ منـ خـارـجـ المـؤـسـسـةـ:

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 المشاركـينـ في المؤسـسةـ /ـبـرـنـامـجـ أوـ النـشـاطـ.

² انظر / ي دليل التخطيط الاستراتيجي

³ انظر / ي إلى جـزـءـ التـعرـيفـاتـ فـيـ دـلـيلـ المـراـقبـةـ وـالتـقـيـيمـ بـالـمـشـارـكـةـ

ما يمكن أن يخسروه نتاج هذه المشاركة؟	كيف يمكن للمشاركين الأساسيين إعطاء وقتهم للمؤسسة/ البرنامج/ المشروع؟
المشاركة في برامج ونشاطات أخرى.	المساهمة في الإدارة والتنفيذ من خلال: - المشاركة في اللقاءات، والمجموعات البوردية، واجتماعات اللجان، وورش العمل، واللقاءات المجتمعية ⁴ .
العمل في أماكن أخرى مقابل مردود مادي.	المشاركة في تحليل المعلومات التي تم جمعها. المشاركة في النشاطات التثقيفية ذات العلاقة بالمؤسسة/ البرنامج/ المشروع.
المكانة لدى مؤسسات مناهضة أو منافسة.	السفر إلى ومن الاجتماعات ذات العلاقة. المشاركة في كتابة المشاريع/ البرامج وتقييمها.

أما الأمور التي تشجع مشاركة ذوي الشأن فتشمل:

- الحالات التي بها يشعر المشارك أن صوته مسموع.
- تنفيذ راجعة من قبل المؤسسة/ البرنامج/ المشروع عن النتائج.
- كلمات تشجع أمام المجتمع المحلي.

ب. مشاركة المستويات / الفئات / العاملين من داخل المؤسسة

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

3.3. الهدف من المشاركة:

ان 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، وقد 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 وقيمته، وينطبق ذلك أيضاً على الجماعات المختلفة داخل مجتمعه 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 وتفعيتها.
- إن التنمية لا تقتصر فقط على المشكلات الاقتصادية أو السلم المادي، فالتنمية تشمل أيضاً أفكاراً عن الحرية والتوزيع العادل للدخل، والافتتاح السياسي، وإتاحة التعليم ونوعيته، وبناء القدرات، وفتح الخيارات أمام الناس... الخ. وهذا كله لا يتم بدون المشاركة الحقيقة.

⁴ انظر/ ي ملحق رقم (8) في دليل المراقبة والتقييم بالمشاركة

- 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 والتتنفيذ... الخ، ويمارسون عملية المشاركة فقط للتتويج شطاطهم من خلال مشاركات شكلية عن طريق إدماج بعض أوساط المجتمع فيها غير 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.
- وتنسم التنمية –أيضاً– بأنها عملية ذات ديناميكيات وارتدادات متعددة. فتقوية قدرة المجتمع لاتخاذ المبادرات لحل مشكلاته، وإدارة الموارد المتاحة وتحديد المشكلات وتحليلها، وتحديد الحلول الملائمة وتتنفيذها تقودنا إلى التنمية. أما اتخاذ هذه الخطوات باسم المجتمعات بدون مشاركتهم فلن يؤدي إلى التنمية المتواصلة.

وفيما يلي بعضً من العناصر المهمة للعملية الناجحة للمشاركة:

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

3.4. قيود على المشاركة:

1. 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.
2. سلسلة واحدة من أنشطة المشاركة لن تؤدي إلى تغيير الاتجاهات المحلية (في التفكير والعلاقات الإنتحاجية) أو تنهي مشكلة الفقر أو تخترع اصلاحاً للاقتصاد بين عشية وضحاها.
3. قيود من حيث القدرات والطاقة، 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 طروف معينة لتحقيقها.
4. هناك أشياء لا يمكن التحكم فيها مباشرة من خلال سياسات المجتمعات المحلية وقوانينها، ولذلك يجب على العاملين بالتنمية والباحثين أن يقمو بتقديم المساعدة للأفراد المحليين، لوضع أهداف واقعية وأطر زمنية للعمل، وان 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 للمستقدين، ولكن هي عملية تغيير نتيجة لمشاركة الأفراد والفتات المجتمعية المختلفة وجهدهم. والمشاركة هي شرط أساسى لهذه العملية. وآلية المشاركة هي الوسيلة التي يصبح من خلالها –الأفراد فاعلين (مؤثرين) حققين في التنمية الخاصة بهم، وليس فقط مجرد متلقين.

3.5. نتائج المشاركة:

- إن تطبيق المشاركة الحقيقة 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 المخترطة في العملية التنموية، وبالتالي تعدد الخبرات وتتنوع 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 تعديل ديناميكيات التطوير الذاتي وخلقها وبناء القرارات، 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:** سواء أكان ذلك من الناحية التقنية، او الإدارية وبشكل خاص في مجال المبادئ والسلوك، حيث تتعلم المؤسسة من العملية بشكل متواصل، وت تكون لديها القدرة على مراقبة 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 لراجحة الذات والتفاعل مع البيئة المحيطة، مما يمكن المؤسسة من تطوير مجالات عملها وتوسيع آفاق نظرتها للمستقبل وبنائها على الحس الملموس لواقع المعاش واتجاهات العمل التنموية القائمة.
 - **الاستمرارية:** هي أن يمتلك التدخل التنموي من قبل المجتمعات المحلية عبر المشاركة الحقيقة في مراحل التدخل كافة: (التصميم وتحديد الاحتياجات، وتحليل المشاكل، والعمل على حلها، والتخطيط للمشروع، وتنفيذ، والمراقبة على تنفيذه، وتقدير العمل). وهذه تشكل قاعدة لاحفاظ على التدخل ولضمان الاستمرار في تقديم الخدمات المرتبطة به، وفي الكثير من الأحيان يتم العمل على تطوير المشروع او البرنامج والتوسيع به ذلك كلما نابع من كون المشروع نابع من المجتمع المحلي وعلاقة المجتمع به نابعة من علاقة الأبوين بالمولود (الرعاية وضمان الاستمرار).
 - **التشبيك الفاعل⁵:** تساعد المشاركة في تعزيز تخصيص الموارد البشرية بشكل كاف وفعال، وتقليل الازدواجية، وتنمية المسؤلية أمام المانحين، وزيادة فهم المشاركين لاستراتيجيات العمل والاعتماد على الذات.

3.6. 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 الخاصة بها، والسعى لحلها، واتخاذ القرارات حول كيفية تنفيذ تلك الحلول.

كما أن "المشاركة" ليست مثل "التعينة"، 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.

⁵ انظر الملحق رقم (1.1) حول مؤشرات قياس التشبيك

- وهناك مستويات مختلفة للمشاركة ولفرض خدمة هذا الدليل يمكن تصنيفها كالتالي:
 - توزيع المعلومات والتثليغ 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 خاتمة 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 للتثليغ 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. غالباً ما تكون وجهة النظر هذه غير ملزمة للمستشير. ورغم اعتبار الاستشارة أحد مستويات المشاركة إلا أن فعلها التنموي محروم كونها لا تتضمن وسائل ومعانٍ المشاركة التنموية، بل تقتصر على الموقف ووجهة النظر.
 - التنسيق: وهو عمل مؤسساتي يتضمن تبادل المعلومات، توزيع الأدوار، وفي مراحله 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 مثمناً أكثر كلما ارتकز على موضوعات عمل هم المشاركون في عملية التنسيق بدرجات متقاربة، وكلما كانت عملية التنسيق منتظمة ودورية ومبنيّة 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 الالقاء على تحقيق فوائد مشتركة. وقد أصبحت الشبكات وسائل فعالة عاليًا لمعالجة المشكلات الاجتماعية والتعامل معها. وحتى تكون الشبكات ناجحة لا بد من تجسيد مجموعة من العوامل في إطارها، وفي نطاق عملها ومنها:
 - أن ترتكز الشبكة على نظام أساسي ولوائح داخلية (وثيقة الغايات)، ونظام عضوية ينسجم مع طبيعة تكوينها، وأهدافها والواقع المحيط بها.
 - تطوير الهيكلية والية صنع القرارات، وبالتالي وجود آلية واضحة للحكم.
 - الإدارة الرشيدة من حيث فعالية السكرتارية 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.
 - الاستثمارية، بما يشمل الاستثمارية المالية، والمؤسساتية والتفكير الاستراتيجي.

ولعل ابرز 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 والفتات المستهدفة من جهة أخرى.
- تدعيم تضامن المؤسسات الأعضاء مع الشعب الفلسطيني؛ لتعزيز صموده في مقاومة الاحتلال الإسرائيلي.

• المشاركة التنموية: (المستوى الأرقي 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 يشاركون الأفراد في الحوار وفي تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها وفي تخطيط المدخل الواجب إتباعه فإن تلك هي مؤشرات المشاركة الحقيقة. وعندما يكون هناك أيضاً مشاركة في متابعة الجهد وتقييمه، وعندما لا تستند هذه المسؤولية إلى أحد الخارجيين، وإنما يتولاها الأفراد نفسهم الذين قاموا بالتخطيط وبتنفيذ العمل التنموي؛ عندئذ يمكن لنا القول بأن المشاركة قد وصلت لمستوى فعال؛ وهو الإمام بكل الابرار.

ولتيسير مثل هذه المشاركة يجب أن تقوم المؤسسات والعاملون بالتنمية، وفرق البحث بمعاملة الأفراد كشراكة كاملين، وليسوا كمستعينين فقط يقومون بمخاطبتهم لنقل المعلومات أو لتعبئة الدعم لمجربات 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 إستراتيجية العمل التي سيتم إتباعها في تنفيذ المبادرة التنموية ومتابعتها وتقييمها، وتلك هي مهمة المشاركة التنموية⁶.

3.7. من يشارك في المشاركة التنموية؟

- مشاركة ذوي الشأن⁷:** ويمكن أن يكونوا من داخل وخارج المؤسسة.
 - هدف المشاركة:** هو مساعدة المشاركون على الإحساس بملكية للمشروع او التدخل التنموي، وبدون هذا النوع من التسلك فإن النشاط القائم قد تظل النظرية إليه على أنه مبادرة "شخص آخر"، وبدون شكل فان مستوى المشاركة لا يمكن أن يكون نفسه لجميع الأطراف.
 - شروط النجاح:** ان المشاركة تمثلي خطوة بخطوة مع المسئولية، 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 المشاركون 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 / البرنامج / النشاط من خلال:

⁶ انظر /ي الملحق رقم (2)

⁷ انظر /ي ملحق رقم (3) "نموذج تحليل ذوي الشأن" في دليل المراقبة و التقييم بالمشاركة

أ- مشاركة المجتمع المحلي (من خارج المؤسسة)

هدف المشاركة: يتجسد هذا الهدف في التأكيد من وتنوير مشاركة المجتمع من منظور تحمل المسؤولية والاستحقاقات، وتقاسم الأدوار، والتلتغ بحقوق الشراكة.

المحاذير: في الواقع لا يمكن للمجتمع 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 شكالية.

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 ضرورية جداً لإشعارهم بالمسؤولية ولحسن فهمهم للسياسات المؤسسية ولخطتها. وتعتبر مشاركة العاملين شرطاً أساسياً لحسن التنفيذ والإفساح المجال أمامهم للإبداع.

شروط النجاح: من الضروري مشاركة الهيئات المرجعية في المؤسسة (الجمعية العمومية، ومجلس الإدارة (الأمانة)، وكذلك العاملين في المؤسسة، وبمستوياتهم الإدارية المختلفة) في رسم السياسات، وتطوير الخطط والمشاريع، وفي المراقبة على أداء المؤسسة، وفي مراجعة انجازاتها وتقييمها. وهذه المشاركة إلزامية حتى تتتمكن 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 الجنسانية وان 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 الوكالء أو أعضاء فريق البحث من الرجال بشكل أساسى، وهناك احتياج إلى جهد حقيقي للاستعانة ببنات ويسرات من الإناث للقيام بدور في هذه الأنشطة، حيث غالباً ما نجد أن السيدات فقط هن اللواتي لديهن القدرة على الاتصال الفعلي مع سيدات آخريات وجعلهن يعبرن عن احتياجاتهن.⁸ وينطبق هذا أيضاً على الاحتياجات المتعلقة بإدارة العملية التنموية المحلية، ولمساعدتهن توجيه جهودهن لإحداث التغيير. وفي الواقع نجد أنه، في معظم الواقع، تستطيع السيدات فقط الاقتراب من السيدات الآخريات وتشجيعهن على التحدث عن آرائهم ومساعدتهن في عملية التغيير الفردي أو الاجتماعي. هذا إضافة إلى القيمة الإيجابية التي يمكن أن تضاف إلى فرق التنمية عند تكونها من الجنسين⁹.

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

⁸ انظر /ي الدليل الارشادي للقضاء على كافة أشكال التمييز ضد المرأة

⁹ انظر الملحق رقم (1.2) حول قياس مؤشرات مشاركة المرأة.

واجتماعياًً وممكناً تقبلاً، ويجب أن يكونوا على استعداد للتعامل مع بعض المواقف التي يسود فيها إعاقة أو كبت لحرية التعبير. ولهذا عندما تتضمن التنمية تغيراً في القانون أو النظم أو الطرق التي تسير بها الأشياء أو تؤدي إلى المواجهة بين الامتيازات المترتبة للجماعات المختلفة فإن الموقف يكون دقيقاً للغاية. وفي مثل هذه المواقف يكون على العاملين بالتنمية والباحثين التزام أخلاقي بـ لا يُفرج عملهم صراعات يدفع المشاركون ثمنها في النهاية.

3.8. 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 وداخلها التنموية، وكذلك مع تطور مجموعة القيم والسلكيات التي تحكم عمل المؤسسة. ويمكن للمؤسسات التي تسعى إلى تطوير ذاتها ومعالجة موضوعات التنمية بأدوات تغيير حقيقة أن تعمل على تطوير منظومة القيم والسلكيات التي تحكمها، وان 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:

3.8.1. تبني فلسفة المشاركة

إن الناس والمجتمعات المحلية هم هدف التنمية وأداتها في الوقت نفسه، ويدون انخراطهم في العملية التنموية ونكلهم 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 المحروميين والمهمшин بمحبة، والعمل على كسب ثقتهم، والبدء والمضي معهم حتى يتمكنوا من القول: نحن قمنا بذلك عندما ينتهي التدخل التنموي. ويمكن لأعضاء المجتمع المحلي وذوي الشأن وموظفو المؤسسة المشاركة في التالي من مراحل:

- مرحلة تصميم مؤسسة أو برنامج أو مشروع ما، أو ايجاده.
- مرحلة التنفيذ (تصميم وتطوير الوسائل والطرق التالية في التنفيذ، صعوبات التطبيق).
- مرحلة المراقبة والتقييم¹⁰ (تحديد المؤشرات، إعطاء الآراء حول تاريخ المشروع/ البرنامج والتغييرات، ومدى تحقيق الأهداف، وتحليل المعلومات والخروج بالاستخلاصات والدروس المستفادة، وتأثيرات البرنامج).

3.8.2. تطوير القيم والسلكيات

حتى لو توفرت الرغبة والنية الطيبة لدى المؤسسة فإن تطور من عملية المشاركة في عملها، فإن السلقيات الفوقيّة، والمعتقدات بتدني مستوى المحروميين، وقلة وعيهم في الأمور التنموية وكذلك النظرية الفوقيّة للأخرين... الخ من السلقيات والمعتقدات السلبيّة السائدة، سوف تحول دون إحداث المشاركة الفعلية. ومن هنا يجب العمل وبجد وصدق على تطوير المعتقدات والسلقيات السائدة في المؤسسة. ولعل العوامل التالية تساعده في ذلك:

- الإقرار بقدرة الناس البسطاء على القيام بالإعمال أفضل منا، وان لديهم القدرة على تحليل واقعهم واقتراح الحلول المناسبة لمشاكلهم.
- ملاحظة أن الحصة الكبيرة من العمل الوطني والتنموي تقع على عاتق الناس البسطاء.
- ملاحظة أن الكثير من مواقفنا وسلكياتنا غير مقبولة من قبل الناس.

¹⁰ يمكن مراجعة الدليل الارشادي للمراقبة والتقييم بالمشاركة

- الاعتراف بان اكتساب المهارات الالازمة للعمل المجتمعي يكون أكثر عملية إذا بني على التجارب المعيشية.
- الإيمان بان ملكرة الاستماع هي احد الأسس المفضلية في تغيير المسليكيات والماوافف.
- التفهم بان التغيير الداخلي للمسليكيات والماوافف يتطلب تحفصاً دُؤوباً وتقلاً للنقد.
- الاعتراف بان الحاجة الى تحسين الواقع والمسليكيات هي جزء أساسي من حياتنا.
- التفهم بان هناك حاجة لإعطاء حيز للأخرين لتطوير مسلكياتهم وموافقهم.
- الإيمان بان العمل المجتمعي بالمشاركة هو طريقة للحياة وليس وسيلة للعيش.
- المعرفة بان التغيير في المسليكيات والماوافف يبدأ من أنفسنا.
- الإيمان بان معرفة الذات والانفتاح على التطور هو المدخل الأساسي للتغيير.
- تقبل قيمة التبادل والتفهم والتفاعل.

3.8.3. تطوير استراتيجيات وخططة عمل لتفعيل المشاركة التنموية:

مقولة "بدون خطة نحن ضائعون" مقوله 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 تستخدمن كخربيطة للمسيرة ويمكن أن يتم على أساسها مراجعة الذات، والقيام بالرقابة على العمل، وتقييم المسير. ولعل الخطوات التالية تعين على تطوير مثل هذه الخطة:

1. تحديد الخطوات التمهيدية للوصول إلى المجتمع، ضمن سياق فعاليات أو بحوث التنمية.
2. تحديد المشكلة او المشاكل التنموية وأسبابها بالتعاون مع مختلف المعندين.
3. تحديد جماعات المجتمع المختلفة المهمشة والمعندين بالمشكلة، والمبادرة التي تم تحديدها؟ أي (ذوي الشأن). وعلى أساس تحليلهن يتم العمل على تطوير استراتيجيات المشاركة الخاصة بكل منهم
4. تحديد احتياجات المشاركة وانشطتها وأهدافها.
5. اختيار وسائل المشاركة الملائمة وأدواتها للجماعات المستهدفة ولبيبة العمل.
6. تطوير التعاون والشراكة المحلية.
7. إعداد خطة لمتابعة الأنشطة والجدول الزمني للميزانية.
8. تخطيط أنشطة التقييم وإعداد الوثائق.
9. تخطيط نقل النتائج داخل المجتمع وخارجها.

4. أدوات المشاركة ووسائلها:

من المعلوم أن منهج المشاركة يتسم بالمرنة 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. وبين الملحق رقم (3) أساليب تستخدم في مجال المشاركة.

ملحق رقم (1) مؤشرات لقياس التشبيك ومشاركة المرأة

1.1 مؤشرات لقياس التشبيك

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

1.2 مؤشرات لقياس مشاركة المرأة

- نسبة النساء إلى الرجال في الوظائف.
- ترکيز 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.
- تعكس سياسات المؤسسة تلبية احتياجات النساء (الموظفات والمنتفعات من خدمات المؤسسة وببرامجها).

ملحق رقم (2) تدرج تطبيق المنهج التشاركي في المؤسسات بالعلاقة مع ذوي الشأن/المشاركين

المشاركة الاناضجية	المشاركة المقرونة	المشاركة الضعففة	المشاركة الشكلية
<p>- مشاركة واسعة يفتح عنها برنامج خدمات مبنية على احتياجات المجتمع.</p> <p>- يتم تحديد أولويات البرنامج والخدمات من المشاركين.</p> <p>- عاليه، والخدمات ذات كفاءة وفاعلية.</p>	<p>- المؤسسة حاملة المشاركة ذوي الشأن في التوظيف والتثقيف، والتأهيلية، والتقويم والمراجعة وخدمات المؤسسة.</p> <p>- درجة مقدرة في الابداعية والذكاء.</p> <p>- لدى المؤسسة خطط ومشاركة ذوي الشأن / عاليه، وخدمات مبنية يفتح عنها برنامج خدمات.</p>	<p>- تنظر المؤسسة إلى مشاركة ذوي الشأن في تحديد البرامج والخدمات، ولكن بدرجة غير شاملة، وتعتمد المؤسسة بضعف الكفاءة العالية، وتصنف المؤسسة خطط ومشاركة ذوي الشأن / عاليه، والخدمات ذات كفاءة وفاعلية.</p> <p>- قدرات المشاركين.</p>	<p>- يتم تحديد برامج المؤسسة وتشططها من قبل المؤولين أو ولكن بدرجة غير منتجة أو شاملة، وتصنف المؤسسة بضعف الكفاءة العالية، لاحتياجات المحلية.</p> <p>- لا تشارك المؤسسة في عملية بناء قدرات المشاركين.</p>
<p>- ينطلق إلى المؤسسة بمصالحة عالية من قبل ذوي الشأن.</p> <p>- يقبل ذوي الشأن، كمصدر ثمين من قبله.</p> <p>- ينطلق إلى ذوي الشأن، هائل شرakan، حققية من المؤسسة وذوي الشان بالاتجاه تحقق أهداف معرفة.</p>	<p>- تنشر المؤسسة ذوي الشأن في صنف القرار.</p> <p>- ينبع ذوي الشأن، كمساهم في تلبية المصادر.</p> <p>- تقوم المؤسسة، وتشكل نشطاً في توقيع المعاشر، الشكين المحتاجات في المستهدفة.</p>	<p>- المؤسسة بضم الصادقة، ولكن لا ينظر إليها كشريك من قبل ذوي الشأن.</p> <p>- ينبع ذوي الشأن، كمساهم في تلبية المصادر.</p> <p>- تنشر المؤسسة ذوي الشأن في صنف القرار.</p>	<p>- تعيين أدوار المؤسسة من قبل ذوي الشأن.</p> <p>- ينبع ذوي الشأن، كمساهم في تلبية المصادر.</p> <p>- لا ينبع ذوي الشأن، كمساهم في تلبية المصادر.</p>
<p>- تشترك المؤسسة وتشتغل بالمساردين مع مؤسسات أهلية محلية ودولية.</p> <p>- تلقي المؤسسة دوراً في الاتصالات والشبكات.</p>	<p>- تعمل المؤسسة على تعزيز مصالحة من المؤسسات الأهلية المحلية والدولية.</p> <p>- تدعم المؤسسة شبكات المؤسسات، ولكنها لا تلعب دوراً قيادياً في أي انتقال.</p>	<p>- قد حدّدت المؤسسة احتمالات متقدمة من الحكم، وتتفتح علاقات جديدة مع هناك بعض التعاون والتنسيق مع المؤسسات الحكومية في تنشيطات قطاعية.</p> <p>- تندبر تنشيطات المؤسسة، وتوسيعها في خدمة الحكومة في المجال.</p> <p>- تشارك المؤسسة مع الحكومة في الحوار حول المؤسسات.</p> <p>- لدى المؤسسة عقود عمل مع الحكومة.</p>	<p>- لا يوجد لل المؤسسة خبرة بالعمل من المؤسسات الأهلية المحلية والدولية.</p> <p>- لا ينبع ذوي المؤسسة خططاً للتنسيق والتعاون مع مؤسسات.</p>
<p>- المؤسسة مشارك تمويل وعقود مع المؤولين.</p> <p>- عاليه، والخدمات ذات كفاءة وفاعلية.</p> <p>- المؤسسة فرض للربح من المؤولين حول قضايا التمويل وأدواته.</p>	<p>- لا يوجد لل المؤسسة خبرة بالعمل من المؤسسات الأهلية المحلية والدولية.</p> <p>- لا ينبع ذوي المؤسسة خططاً للتنسيق والتعاون مع مؤسسات.</p> <p>- لا يوجد لل المؤسسة كفالة في القطاع أو الوحدة الفرعية في الواحدة.</p> <p>- علاقة المؤسسة مع الحكومة ضعفية.</p>	<p>- لا يوجد لل المؤسسة أي تنشيط مع المؤسسات الحكومية العمل في القطاع أو الوحدة الفرعية في الواحدة.</p> <p>- تعيين أدوار المؤسسة على الدعم من المؤول.</p> <p>- تعيين أدوار المؤسسة على الدعم من المؤول، والتاثير على سياسات المؤول.</p>	<p>- لا يوجد لل المؤسسة على الدعم من المؤول، ويعتمد على مصالحة المؤسسة التي تعيين أدوارها.</p> <p>- تعيين أدوار المؤسسة على الدعم من المؤول، والتاثير على سياسات المؤول.</p>

ملحق رقم (3) أساليب للمشاركة

الأساليب المشاركة	الغرض	النتائج	التحديات	الأدوات المساعدة
الاستهدادات والجهلات الميدانية	الحصول على معلومات حول برنامج ما قيد التنفيذ.	- مشاهدة التنفيذ على أرض الواقع. - تصويب الأمور في وقتها، وحسب الاستثناء من المشاهدات. - قد يُؤثر وحدة المشاهد على سلوك المشاركين. - قد يكون كافياً.	- توضيح خبرات المشاركين في مدخلات البرنامج / الشرع وعملاته ونهاياته. - وصف المعلوم على حساب الكمال. - تعكس عمق في المعلومات على حساب المعلوم. - وصف المعلوم على حساب المعلوم. - تعكس عمق في المعلومات التي يتم تطويرها أو مقارنتها. - قد يصعب تحليلاً أو مقارنتها. - قد يكون كافياً. - قد يُؤثر من يجري المقابلة على إجابات المستجوب.	- من الصعب الخروج بالاستنتاجات من السلوكي المرضي. - قد يكون من الصعب تبويه المشاهدات. - قد يكون وحدة المشاهد على سلوك المشاركين.
دراسة الحالة	فهم خبرات المشاركين في برنامج ما ومقارنة بين الخبرات.	- توضيح خبرات المشاركين في برنامج ما وفهم خبرات المشاركين في برنامج ما ومقارنة بين الخبرات.	- توضيح خبرات المشاركين في مدخلات البرنامج / الشرع وعملاته ونهاياته. - وصف المعلوم على حساب الكمال. - تعكس عمق في المعلومات التي يتم تطويرها أو مقارنتها. - قد يُؤثر وحدة المشاهد على سلوك المشاركين.	- استنتاج معلومات حول الخبرات والاتجاهات واستكشاف أعمق لاجهات وآراء اصحاب الاتجاهات. وتقدير القابلات عن الأفراد أو المجموعات ومن ذر المعلوم. التي يُؤثر فيها على معلومات المشاركين المحصل على معلومات مثلها.
الاستبدادات والمسوحات	تجميع معلومات بشكل سريع وغير مهند.	- يمكن من الاستبداد بدون تذكر الأسماء. - عدم الحصول على معلومات دقيقة. - يمكن أن تكون صياغة الأسئلة متخيزة. - لا توفر أرضية لبناء علاقات.	- قليلة الكافية. - سوائية في التحليل والقارنة. - يستند إليها عدد كبير من الناس. - يمكن الوجوع لعدة كبيرة من الاستبدادات المفروضة وظهورها التالية حاليًا.	- استبداد بدون تذكر الأسماء. - لا توفر أرضية لبناء علاقات.
المجموعات الميدانية (الدركه)	استكشاف موضوع من الآراء، خلال نقاش معهم في الأوقات، والمحاجات... الخ). وتقدير فرق العمل الميدانية بالإضافة إلى دوري الخبرة وأعضاء المجتمع.	- عمقة في المعلومات المستفادة واتساعها، - وبوتقة قصيرة. - تقييم للأفراد فرصة الترتكز وبلورة الآثار والتعديل عن أولوياتهم وأولوياتهم.	- قد يصعب تحليل الإجابات. - بحاجة إلى مسيرة نقاش متكرر. - من الصعب جمع عدد من الناس في وقت واحد.	الجدار البياني والرسومات لتحليل النتائج وتشهيل التفاعل. شهادات الأجزاء المجتمعية 11

