

دليل التخطيط التنموي للبرامج الشبابية

تأليف وإعداد
يوسف سعادة

شارك في الإثراء والمراجعة
مشعل حميد الشمري
محمد سيف الأنصاري
عبد الرحمن شعلان
فواز المزرعاوي
رنا البنا

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

1.....	دليل التخطيط التنموي للبرامج الشبابية
3.....	المحتويات
4.....	مقدمات
5.....	مقدمة الإعداد
6.....	لمن هذا الدليل
7.....	أهداف الدليل
8.....	الإطار المفاهيمي وأسس التخطيط التنموي للبرامج الشبابية
36.....	المراحل الرئيسية للتخطيط التنموي
46.....	مرحلة دراسة وتحديد الاحتياجات التنموية للشباب والمشاريع الشبابية
99.....	البرمجة والتخطيط المبني على النتائج للمشاريع الشبابية
133.....	العمليات الإدارية التنفيذية المبني على النتائج للمشاريع الشبابية
155.....	تقييم المشاريع الشبابية

مقدمة الإعداد

هذا الدليل ليس وصفة سحرية، أو خطة جاهزة للتطبيق، بقدر ما هو إطار عمل منهجي. يتبنى أدوات علمية وتشاركية في إدارة التنمية والعمل الشبابي. وقد تختلف تفاصيل هذه الأطر والأدوات من منطقة لأخرى حسب ظروفها، ومن مؤسسة لأخرى حسب قدراتها وإمكاناتها.

وقد أريد لهذا الدليل أن يكون أداة عملية فعّالة للعمل التطبيقي المبني على معرفة نظرية رصينة. حيث يوضح لنا الدليل الكيفية التي يستطيع من خلالها الممارس التنموي تحسين آليات العمل لكي تصبح أكثر نجاعة وفعالية.

نحن نأمل أن يكرس هذا الدليل نهجاً تنموياً يجمع بين النظرية العلمية والتطبيق العملي، ويساهم في ردم الفجوة بين النظرية والممارسة، ويكون نقطة الوصل بين المعرفة والتطبيق.

نتعلم من خلال هذا الدليل طرق رصد الحاجات التنموية، والتعرف على الموارد المحلية المجتمعية. ثم تصميم التدخلات التنموية عبر برامج ومشاريع تشاركية، للعمل على حل المشكلات وتلبية الحاجات وضمان الحقوق للشباب، من أجل إحداث التغيير الأفضل بالاعتماد على أفضل الممارسات في هذا الحقل.

وكما هو الحال في باقي أدلة سلسلة أدلة العاملين مع الشباب، فإننا نسعى لبناء مجتمعات عربية صحية، بشمولية ما يشير إليه هذا المفهوم من الصحة الجسدية في المجتمع المحلي (والتي قد تتضمن ليس فقط الخدمات الطبية والوقائية، بل البيئة والتخطيط المجتمعي) والصحة المجتمعية والنفسية والعقلية.

يتبنى هذا الدليل منظور التنمية الشبابية المجتمعية، الذي يذهب إلى أبعد من مجرد بناء وتطوير إمكانات الشباب وتنميتها -على أهمية ذلك- إلى توفير الفرص للشباب لقيادة البرامج والمشاريع، عبر تمكينهم من مهارات الريادة المجتمعية، وبالتالي يشارك الشباب بفعالية في تنمية مجتمعاتهم. حيث يُنظر للشباب كثروة حقيقية، ومفتاح للتنمية الشاملة المستدامة، وأنه يُمكنهم القيام بدور فعّال من أجل صالحهم وصالح مجتمعاتهم، فهم أداة التنمية وغاية من غاياتها.

لمن هذا الدليل؟

- مدراء البرامج الشبابية.
- مختصي التخطيط التنموي.
- طلبة الجامعات في مجالات العمل المجتمعي.
- العاملون في عمادات شؤون الطلبة.



أهداف الدليل:

- التعرف إلى مفاهيم ومرتكزات التخطيط التنموي للبرامج الشبابية.
- تحفيز العاملين في تخطيط البرامج الشبابية على توظيف وتبني مبادئ التخطيط التشاركي والإدارة المبنية على النتائج وتوظيف مبادئ الحوكمة الرشيدة في عملهم مع الشباب.
- تمكين العاملين مع الشباب من مهارات التخطيط التنموي للبرامج الشبابية وفق دائرة حياة البرنامج التنموي.

كيف نستخدم هذا الدليل بفعالية؟

- ننصح المستخدم بداية أن يطلع على الفصول الأساسية من دليل نوافذ العمل مع الشباب، فهي توفر قاعدة مفاهيمية تُسهل وتساعد على تبني المفاهيم التي يقوم عليها هذا الدليل.
- وبداية؛ الاطلاع على فصول الدليل بشكل عام.
- ومن ثم؛ القراءة المتفحصة لكل فصل، وهنا ندعوكم إلى القراءة التأملية الناقد.
- للتذكر وتكوين صورة شاملة بإمكانكم رسم مخططات معرفية أو رسومات بيانية كملخصات للمفاهيم الأساسية.
- لمزيد من التعمق ننصح دائماً بمشاركة القراءة مع آخرين يعملون معكم في نفس المؤسسة أو مؤسسات أخرى شبيهة.
- عند الانتهاء من كل فصل حدد ما الجديد بالنسبة لك؟ ماذا ستحسن أو تُعدل أو تُغير فيما تقوم به الآن في مجال التخطيط التنموي؟ ثم حدد ماذا ستضيف إلى عملك بعد اطلاعك على هذا الدليل؟

الإطار المفاهيمي وأسس التخطيط التنموي للبرامج الشبابية

- مقارنة بين نموذج المشاريع التجارية والمشاريع التنموية.
- التخطيط التنموي... المفهوم النظري والأبعاد التطبيقية.
- دائرة حياة برنامج التخطيط التنموي.
- مرتكزات ومبادئ أساسية للتخطيط التنموي الفعّال:
 - أ - العمل وفق منظور ومبادئ التنمية الشبابية المجتمعية.
 - ب - اعتماد النهج التنموي التشاركي (العمل بالمشاركة).
 - ج - الإدارة من خلال البرامج والمشاريع.
 - د - تبني مفاهيم الإدارة المبنية على النتائج.
 - هـ - تطبيق مبادئ ومعايير الحكم الصالح والإدارة الرشيدة.

مقارنة بين نموذج المشاريع التجارية والمشاريع التنموية

المشاريع التنموية	المشاريع التجارية	مجال المقارنة
تحقيق تغيير إيجابي على الفئات المستهدفة، أو المجتمع. تتوخى تحسين حياة المستهدفين.	تحقيق أعلى درجة ممكنة من الربح المالي لمالكي المشروع. وتتوخى الربح المادي والمالي.	الهدف الرئيسي من إنشائها
ينظر إليهم كشركاء وليس مصدر للربح.	ينظر إليهم كزبائن يدفعون مقابل سلعة أو خدمة.	المستهدفون
في الغالب يعمل الفريق لتحقيق رسالة اجتماعية. وقد يكون بشكل تطوعي كامل.	تعمل بأجر ومنفعة مادية بحتة.	الموارد البشرية
يتم تحديدها وتطويرها في تلبية حاجات الفئات المستهدفة، ويتم الابتكار فيها لتحقيق ميزة وقيمة مجتمعية مضافة.	يتم تحديدها وتطويرها لتحقيق أعلى ربحية ممكنة، ويتم الابتكار فيها لخلق قيمة اقتصادية أو المنافسة السوقية أو زيادة الربحية.	المنتجات
يتم تحديد الأنشطة والنفقات بقدر مساهمتها في تحقيق أثر المشروع.	يتم تحديد الأنشطة والنفقات بقدر مساهمتها في العائد الربحي.	العائد من الإنفاق

المشاريع التنموية	المشاريع التجارية	مجال المقارنة
<p>نهتم في الجدوى بشكل أساسي بدراسة مدى التأثير الذي سيحدثه المشروع على الناس وتحسين حياتهم.</p> <p>نبحث عن من يقدم خدمات شبيهة كشركاء ونعمل معهم بتكامل وبنبي على خبرتهم.</p>	<p>ندرس الجانب المالي والسوق والفني لتحديد مدى العائد المالي الذي سيعود به المشروع على المالكين والمساهمين.</p> <p>في دراسة السوق ندرس من يقدم نفس الخدمة أو السلعة كمنافس.</p>	دراسة الجدوى
<p>يعتمد على المنح والتبرعات من شركات المسؤولية الاجتماعية أو الهبات الخيرية.</p>	<p>يعتمد على رأسمال يملكه مؤسسو الشركة، أو قروض من المصارف.</p>	مصادر التمويل
<p>أدوات تقيس مدى فعالية البرنامج في تحقيق أثر اجتماعي.</p>	<p>أدوات تقيس الربحية</p>	تقييم المشروع

التخطيط التنموي... المفهوم النظري والأبعاد التطبيقية

بدايةً لا بد من تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالتخطيط التنموي، وخاصة مفهوم التنمية، المجتمع المحلي، تنمية المجتمع المحلي، تنمية الشباب، التنمية الشبابية المجتمعية. التنمية: يُشير مصطلح التنمية إلى تحسين نوعية حياة المجتمع (في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية والتعليمية والصحية) من خلال عمليات مخططة وجهود مبذولة (خطط، استراتيجيات، برامج، مشاريع) من أجل الانتقال بالمجتمع وأفراده (الطفل والمرأة والشباب والرجل والأسرة والجماعات والمؤسسات) من حالة غير مرغوبة إلى حالة أخرى أفضل، تتحقق فيها العدالة، في الحصول على الفرص والوصول إلى الموارد، و ينعم الجميع فيها بمستوى معيشي لائق ومستوى تعليمي وصحي أفضل، من خلال الاستثمار بالبشر صحةً وتعليمياً وتمكيناً، وتوسيع خياراتهم وفرصهم وضمان حرياتهم وحقوقهم، وتمكينهم من الحصول على المعرفة اللازمة لتسيير شؤونهم، وتوفير الفرص المناسبة والمتنوعة للأفراد والمجموعات حتى يتمكنوا من رفع إنتاجيتهم، والمشاركة الفعّالة في مجتمعاتهم.

ولا شك بأنّ البشر المُمكنين من المعارف والمهارات، والذين تتوافر لهم فرص التأثير والمشاركة في اتخاذ القرارات وتصميم البرامج وتنفيذها، هم الأقدر على القيام بمتطلبات التنمية المجتمعية. فالاستثمار في مجال التنمية الإنسانية، سيساهم في تمكين المؤسسات من القيام بدورها في تعزيز رفاه الناس، وتنمية قدراتهم وتوسيع خياراتهم وحرياتهم وفرصهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

تنمية الشباب:

نهج تنموي يركز على ضرورة توجيه البرامج والمشاريع نحو إقدار وتمكين الشباب من المهارات والقدرات ورفع كفاءاتهم العاطفية والاجتماعية والجسدية والعقلية والروحية والمهنية التي تؤهلهم للنجاح في الحياة.

التنمية الشبابية المجتمعية: هي مساحة التقاطع بين التنمية وتنمية الشباب، حيث لا يكتفي هذا النهج التنموي بتنمية الشباب فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى أهمية تمكينهم ومشاركتهم وفتح الفرص أمامهم للمبادرة في تنمية أنفسهم ومجتمعاتهم. ويعترف بالحقوق التنموية للشباب، فالشباب في هذا النهج هدف للتنمية وغاية من غاياتها وفي نفس الوقت أهم أدواتها الفاعلة.

المجتمع المحلي:

مجموعة من الناس يعيشون في نفس المكان ويشتركون في السمات العامة، وفي قيم وعادات ويتفاعلون مع بعضهم البعض. وتجمعهم روابط تشكلت من خلال وجودهم في منطقة جغرافية محددة أو نتيجة لروابط شبكات العمل. والمجتمع المحلي يتشكل من الأفراد والأسر والعوائل، إضافة إلى المؤسسات (حكومية، قطاع خاص، مجتمع مدني) والعلاقة البينية بين هذه المكونات.

تنمية المجتمع المحلي:

هي مسار تحسن تشاركي شامل لكافة القطاعات والمجالات الحياتية، عبر تخطيط برامج وأنشطة من أجل تحسين حياة كافة الأفراد في مجالات حياتهم المختلفة. وهي قاعدة أي جهود تنموية، وعملية ضرورية لأي مجتمع، من خلالها يمكن تحقيق العدالة الاجتماعية، ومعالجة مشكلات بنيوية، ومشكلات مجتمعية خطيرة. ويمكن أن تؤدي إلى تغيير إيجابي طويل الأمد وإلى مجتمع أكثر صحة. وتعتبر شكل من أشكال التنظيم المجتمعي الهادف إلى الوصول إلى مرحلة تمكين المجتمع المحلي، عبر بناء مسارات ونظم وعلاقات، وبناء ثقة المجتمع المحلي بنفسه وموارده، واهتمام مُركز على تنمية الطاقات البشرية المحلية، وتشجيع القيادات المحلية لأخذ زمام المبادرة، وذلك عن طريق تغيير الأفكار وتأهيل وتدريب الأفراد ليستطيعوا الإسهام بطريقة إيجابية في عمليات التنمية. ليصبح المجتمع المحلي أفراداً ومؤسسات

قادراً على حل مشكلاته بنفسه، وتلبية احتياجاته، من خلال التخطيط والمبادرة بالمشاريع والتحرك والمناداة. التخطيط التنموي لقطاع الشباب: هي سلسلة من العمليات التي تجعل من العمل التنموي أكثر نجاعة وفعالية، وتُساعد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة من أجل الوصول إلى أفضل النتائج المرجوة منه، عبر التخطيط لإحداث تغييرات إيجابية في الظروف والأوضاع المحيطة بالشباب، أو في جوانب محددة من حياتهم، ودراسة احتياجاتهم والتخطيط لتلبيتها والتعرف على مشكلاتهم للعمل على حلها، ولضمان تطبيق حقوقهم من خلال برامج ومشاريع مدروسة على أسس علمية.

ونستطيع القول بأنّها تغيير إيجابي مستند إلى خطط وبرامج عملية مدروسة للوصول إلى أهداف ونواتج محددة، ويقوم بهذه العملية المؤسسات العاملة مع الشباب، بالاعتماد على الموارد والقدرات المحلية، سواء التي يملكها الأفراد أو الروابط المحلية ورأس المال الاجتماعي والمؤسسات المحلية (مدارس، مراكز صحة، تعاونيات، نوادي، روابط، مساجد).

بناءً على ما سبق نستطيع القول؛ أنّ عملية التخطيط التنموي:

- عمل واعي موجه ومنظم.
- طريقة منظمة في التفكير تهدف إلى وضع تصميم واقعي لمواجهة المشكلات والتعامل مع التحديات وخلق الفرص وبناء القدرات واستثمار الموارد.
- تمر بعدة مراحل بدءاً من دراسة وفهم المجتمع والتعرف إلى الاحتياجات والأولويات وصولاً إلى التقييم واستخلاص الدروس التعلّمية.
- تقوم على أساس المشاركة الفاعلة للشباب في كافة المراحل.
- تسعى لإحداث تغييرات إيجابية في حياة الشباب.

- يقوم بها الشباب والعاملون معهم من أجل تحسين حياة الشباب أنفسهم، وفتح الفضاءات أمامهم للمساهمة في تنمية مجتمعاتهم.
- تعترف بحق الشباب في تحديد احتياجاتهم الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والبيئية، وتحديد البرامج التطويرية لها ثم العمل معاً وبالمشاركة لتطبيق هذه البرامج من أجل إعادة تنظيم الحياة والمجتمع.
- تعتمد على الموارد المحلية للمجتمع.
- تستفيد من جهود المنظمات الأهلية والجمعيات المحلية والمؤسسات الخاصة.
- تُراعي السياقات الثقافية والاجتماعية وتأخذ بعين الاعتبار الأبعاد السياسية والقانونية.
- تُراعي ملائمة البرامج والمشاريع لاحتياجات وأولويات المجتمع وقطاع الشباب.
- تعتمد منهجية التخطيط وفق البرامج التنموية، وفي كل برنامج حزمة من المشاريع المتجانسة، والمتناسقة والمتكاملة فيما بينها.

دورة حياة التخطيط التنموي

أشرنا سابقاً إلى أنّ التخطيط التنموي يمر بعدة مراحل بدءاً من دراسة وفهم المجتمع، والتعرف إلى الاحتياجات والأولويات، وصولاً إلى التقييم واستخلاص الدروس التعلّمية. وهذا ما يُعرف بدورة حياة التخطيط التنموي، أي تقسيم عملية التخطيط إلى مراحل، تبدأ من فهم المجتمع أو القطاع المراد تنميته، ودراسة الاحتياجات التنموية والأولويات، وتنتهي بالتقييم الشامل لمسارات العمل. وفي كل مرحلة توجد أعمال فنية خاصة بها، وكل مرحلة تقود إلى الأخرى وتبني على مخرجاتها. مع ملاحظة تداخل بعض المراحل مع بعضها.

وتتبع أهمية تحديد مراحل دورة حياة التخطيط التنموي من أنّها:

- ترفع من قدرة المؤسسات على رؤية التغيير الذي تود رؤيته في حياة الشباب.
- توضح العمل الفني الضروري لإتمام كل مرحلة.

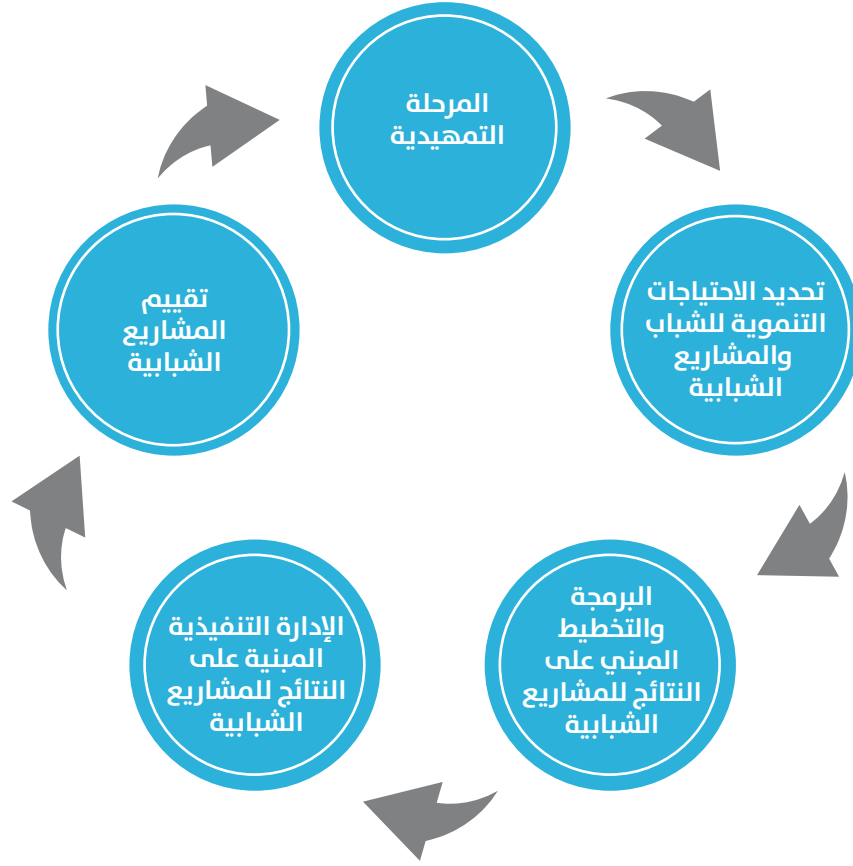
- توضح المطلوب إنتاجه وتسليمه في نهاية كل مرحلة.
 - تضع أسساً ومعاييراً لضبط عملية التصميم والتنفيذ والتقييم.
- مكونات ومراحل دورة التخطيط التنموي: في هذا الدليل تم اعتماد المراحل التالية:

المراحل الرئيسية للتخطيط التنموي:

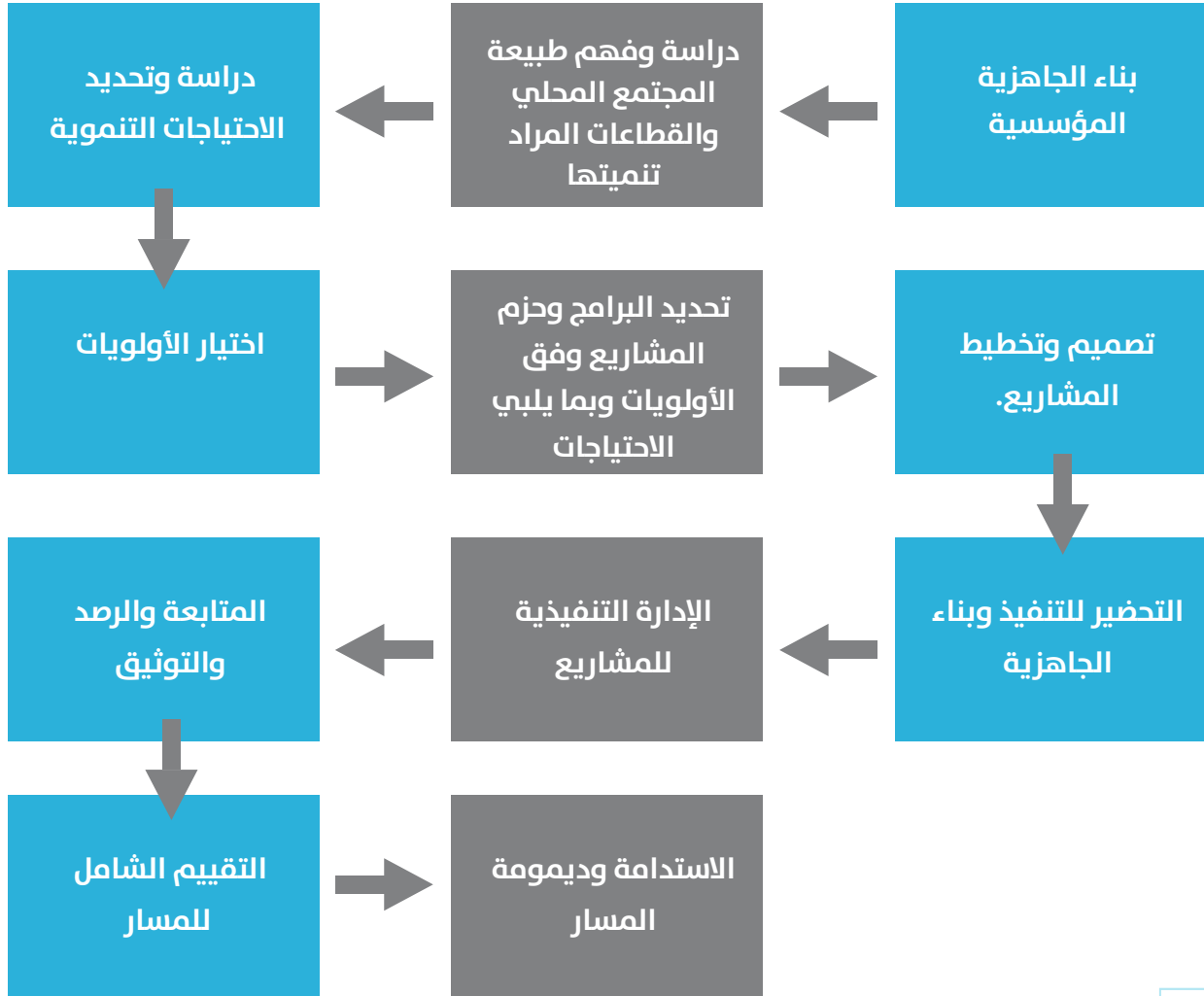
- المرحلة التمهيديّة.
 - تحديد الاحتياجات التنموية للشباب والمشاريع الشبابية.
 - البرمجة والتخطيط المبني على النتائج للمشاريع الشبابية.
 - الإدارة التنفيذية المبنية على النتائج للمشاريع الشبابية.
 - تقييم المشاريع الشبابية.
- ويمكن تفصيلها بالخطوات التالية:
- بناء الجاهزية المؤسسية.
 - دراسة وفهم طبيعة المجتمع المحلي والقطاعات المراد تنميتها.
 - دراسة وتحديد الاحتياجات التنموية.
 - اختيار الأولويات.
 - تحديد البرامج وحزم المشاريع وفق الأولويات وبما يلبي الاحتياجات.
 - تصميم وتخطيط المشاريع.
 - التحضير للتنفيذ وبناء الجاهزية.
 - الإدارة التنفيذية للمشاريع.
 - المتابعة والرصد والتوثيق.

- التقييم الشامل للمسار.
- الاستدامة وديمومة المسار.

دورة حياة البرنامج التنموي



خارطة طريق لمراحل تخطيط المشروع التنموي



مرتكزات ومبادئ أساسية للتخطيط التنموي للفَعَال للبرامج الشبابية:

١ (العمل وفق منظور ومبادئ التنمية الشبابية المجتمعية: وهو نهج تنموي يُركز على أهمية تمكين الشباب ومشاركتهم وفتح الفرص أمامهم للمبادرة في تنمية أنفسهم ومجتمعاتهم. ويعترف بالحقوق التنموية للشباب، فالشباب في هذا النهج هدف للتنمية وغاية من غاياتها، وفي الوقت نفسه أهم أدواتها الفاعلة.

وقد ساهمت عدة عوامل في بروز وبلورة هذا المدخل التنموي والتي يمكن حصرها في:

- البناء على خصائص الشباب النمائية واحتياجاتهم وحقوقهم.

- مبادئ علم النفس الإيجابي والمدرسة الإنسانية.

- نتائج مراجعة وتقييم واقع برامج الشباب والمشروعات التي تنفذها المنظمات الشبابية.

- الإقرار العالمي المتزايد لمفاهيم الحقوق الإنسانية والمشاركة المدنية ودور المجتمع المدني، والنُضج

في مفاهيم التنمية الإنسانية.



ملاحظة: لمزيد من التفاصيل حول منظور التنمية الشبابية المجتمعية، كنهج تنموي وأهميته ولماذا نوصي به كأفضل ممارسة في العمل مع الشباب، بإمكانكم العودة إلى دليل نوافذ العمل مع الشباب، فصل مداخل العمل الشبابي. ضمن سلسلة أدلة منظومة العمل الشبابي، حيث تجدون هناك معلومات وافية.

لحظة تأمل

مشهد قطع النهر

كان هناك قرية تقع بجوار نهرٍ صغيرٍ، جميع منازل أهل القرية على إحدى ضفاف النهر وعلى الضفة الأخرى، توجد جميع مؤسساتهم، مدارسهم، مصانعهم. اعتاد أهل القرية الانتقال يومياً منذ الصباح الباكر من الضفة الأولى إلى الضفة الأخرى، باستخدام معبر من الحجارة فوق ماء النهر. واعتاد الأطفال الصغار أن يحملهم الكبار على أكتافهم أثناء عبورهم إلى مدارسهم.

وفي يوم من الأيام تأخر طفلان في النوم، وحضرا إلى ضفة النهر بعد أن ذهب كل كبار القرية إلى الضفة الأخرى. بالتأكد بقي الطفلان ينتظران على ضفة النهر بانتظار من يساعدهما. تزامن ذلك مع قدوم شخص غريب لا يعرف مشكلة هذه القرية، فرأى الحزن على الطفلين فاقتراح عليهما المساعدة. مباشرة قام أحدهما بالقفز على كتف هذا الرجل، حمله الرجل إلى الضفة الأخرى. وعندما عاد إلى زميله كان متعباً، إلا أن الطفل الآخر حاول القفز على كتفه كما فعل صديقه من قبل. وبصعوبةٍ بالغة أقنع الرجل هذا الطفل بأن ينزل إلى الأرض، ثم أخذ بيده وعلمه قطع النهر خطوة خطوة، وفعلاً بعد تخوف في البداية نجح الطفل من عبور النهر.

بعد التأمل في مشهد قطع النهر:

- لماذا بقي الطفلان ينتظران المساعدة على ضفة النهر ولم يحاولا العبور؟
- في كلا الحالتين، ساعد هذا الرجل الطفل الأول والطفل الثاني، ولكن ما الفرق في جوهر مساعدته للطفل الأول والطفل الثاني؟
- ماذا سيؤثر شكل المساعدة على قدرات كل منهما؟ لو تكرر غداً وحضرا بعد ذهاب أهل القرية، ماذا تتوقعون سيحدث مع الطفل الأول والثاني؟ كيف سيتصرفان؟ لماذا؟



- بالعودة إلى مؤسساتنا وبرامجنا التنموية، هل يوجد وجه شبه بينها وبين مشهد قطع النهر؟
- متى يكون العامل الاجتماعي في علاقته مع الشباب والفئة المستفيدة مثل مساعدة الطفل في الحالة الأولى؟ ماذا علينا أن نفعل كعاملين مع الشباب لكي تكون نتيجة عملنا مثل الحالة الثانية؟
- ما علاقة المشهد بمفهوم العجز المكتسب، ومفهوم التمكين؟ وما علاقة المشاريع التنموية بذلك؟

٢) اعتماد النهج التنموي التشاركي (العمل بالمشاركة): بعد قيام العديد من المنظمات العالمية التنموية في السنوات الأخيرة بمراجعات تقييمية مكثفة للمشروعات التنموية، أصبحت البرامج والمشاريع التنموية تتبنى مفهوم التخطيط والعمل بالمشاركة، وذلك بعد إثبات فشل معظم الآليات السابقة والتي كانت تتبنى التخطيط المركزي.

ونحن في هذا الدليل نوصي باعتماد منهجية العمل بالمشاركة، والتي نقصد بها الأدوات والأساليب التي يمكن استعمالها من أجل مشاركة أعضاء المجتمع المحلي والاستفادة من معارفهم ومهاراتهم الذاتية في تحليل المشكلات والبحث عن حلول. حيث تُمكن هذه المقاربة التشاركية المجتمع المحلي (أفراد، جماعته، مؤسساته) والفئات المستهدفة من البرامج والقطاعات المراد تنميتها من المشاركة الفاعلة في كل مراحل دورة المشاريع ابتداءً من التشخيص وتحديد الاحتياجات وصولاً إلى تقييم البرامج.

وتشمل المشاركة جميع أصحاب المصلحة؛ ونعني بهم هنا: أي مؤسسة أو منظمة أو مجموعة من الأفراد لهم مصلحة مباشرة في المشروع أو البرنامج وتؤثر أو تتأثر ايجابياً أو سلبياً بتنفيذه وأهمهم المستفيدين الرئيسيين من المشروع.

حيث يجب أن يكون لكل أصحاب المصلحة أدوار واضحة ونشطة في تصميم المشروع وإدارته وتنفيذه وتقييمه. حيث تؤدي هذه المشاركة إلى ضمان سلامة أهداف المشروع وضمان ملائمة اساليبه للظروف المحلية،

- فضلاً عن بناء الالتزام والشعور بالملكية بصفاتها عناصر لازمة للتنفيذ الفعّال. كما أنّها تُساهم في تمكين المجتمع المحلي.
- وتتمثل أهمية العمل بالمشاركة في:
- تبني ومتابعة الخطط من قبل المجتمعات المحلية نتيجة إحساسهم بأنّ الخطط نابعة من احتياجاتهم، وبالتالي رفع حس ملكية البرامج من جانب المستهدفين.
 - تُشجع المجتمع المحلي على تحديد موارده الخاصة وفهم نقاط قوته.
 - تساهم في دفع قادة من داخل المجتمع المحلي لتولي زمام المبادرة.
 - إعداد خطط نابعة من الاحتياجات الفعلية.
 - ترسيخ منهج التشاركية والنهج الديمقراطي كثقافة مجتمعية.
 - تدفع باتجاه التركيز على الأولويات، واستكشاف أفضل الوسائل من أجل تنسيق التدخلات التنموية.
 - تُساهم في بناء قدرات المجتمعات المحلية.
 - المساعدة على دمج الجماعات التي تمثل الفئات المهمشة بشكل أكثر فاعلية ضمن المسار التنموي.
 - فرصة أكبر لتحقيق الاستدامة.



ملاحظة: لمزيد من التفاصيل حول مشاركة الشباب في البرامج التنموية، فوائدها، مستوياتها، أشكالها، آلياتها وأدواتها العملية، بإمكانكم العودة إلى دليل نوافذ العمل مع الشباب.

٣ (الإدارة من خلال البرامج والمشاريع: حيث نلاحظ أنّ الكثير من المؤسسات الشبابية حالياً، تعمل وفق منهجية الإدارة بالأنشطة، مما يسبب صعوبة إحداث تغييرات واضحة وعميقة على الفئات المستهدفة، فضلاً

عن استدامة الأثر التنموي. ونحن في هذا الدليل نوصي باعتماد منهجية الإدارة التنموية القائمة على المشاريع، وذلك لعدة اعتبارات أهمها:

- لأنها الطريقة العملية لتحويل الأفكار إلى مشاريع وبالتالي إلى نتائج ملموسة.
- لأنها آلية عملية وفعالة في تلبية حاجات الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية، والمساهمة في حل مشكلاتهم.
- لأنها تُحدث تأثيرات عميقة، وتساعد على الوصول إلى نتائج تُغيّر وتحسن في حياة المستفيدين من الجهود التنموية، وتُسهل عملية تقييم العائد من الإنفاق على التنمية.
- لأنها طريقة عملية وعلمية في تنمية الموارد وحسن استثمارها.
- لأنها وسيلة ملموسة في تنمية الأفراد والمجتمعات المحلية.

ونعني بالبرنامج التنموي في هذا الدليل: مجموعة من المشروعات والخدمات المترابطة والمتجانسة التي تهتم بقطاع معين (صحة، تعليم) وقد يتعلق بفئة معينة (أطفال، ذوي احتياجات خاصة، شباب) أو منطقة جغرافية بذاتها. والبرنامج عادة أكثر ديمومة من المشاريع، كما أنّ تخطيط البرامج يكون أوسع نطاقاً من تخطيط المشاريع.

والمشروع عادة جزء من برنامج، والبرنامج عدة مشاريع متجانسة ومترابطة. حيث من المفضل أن تُدمج كل سلسلة مترابطة من المشاريع لدى مركز الشباب مع بعضها البعض ضمن برنامج واحد، فهذا ضمن للاستمرارية في العمل وتحقيق نتائج وآثار تراكمية واضحة لجهود التنمية.

ونعني بالمشروع التنموي في هذا الدليل: عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة لتنمية المجتمع المحلي، ويحدده إطار زمني وميزانية وهيكل تنظيمي.

فالمشروع التنموي يجب أن يكون محدد بغرض ويسعى للوصول إلى نتائج محددة. ولكل مشروع دورة حياة خاصة به تنطلق من نقطة ما وتنتهي عند نقطة أخرى. وجميع المشاريع التنموية تبدأ من وجود حاجة تنموية وتنتهي بعملية التقييم مروراً بالتخطيط والإدارة التنفيذية. إن تقسيم المشروع إلى مراحل يُعتبر أداة جيدة لفهم الواجبات والوظائف التي يجب أن تتم على مدى فترة المشروع. وتتصف المشاريع التنموية بأنها:

- مؤقتة ولها بداية ونهاية.
- لها أثر يدوم.
- لها نتيجة مميزة أو تُقدم خدمة مميزة أو مُنتج مميز.
- تمر في تتابع مراحل.
- تحتاج إلى موارد بشرية تقوم بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة.
- تحتاج إلى إدارة كفؤة ومدربة.
- تحتاج إلى موارد مالية ومادية (أموال، أجهزة، معدات، مكان).
- قابلة للتقييم، حيث لا بد وأن يكون لها مخرجات محددة ونتائج قابلة للقياس.
- يتم تنفيذها داخل سياق محدد وفي نطاق جغرافي محدد.

ونعني بإدارة المشروعات التنموية في هذا الدليل: القيادة لجميع مراحل المشروع ومراقبة أنشطته وإدارة موارده المالية وتوجيه جميع العمليات للوصول إلى أهداف المشروع. فهي أدوات وأساليب يتخذها القائمون على البرنامج والمشروع التنموي من أجل الإنجاز الفعّال لتحقيق أهداف المشروع. وعملياً تشمل تحديد الاحتياجات ودراسة الجدوى وتصميم المشروع والعمليات التنفيذية والمتابعة والتقييم والعمليات الفنية، مثل؛ إدارة وقت المشروع واتصالاته وموارده المالية والبشرية.

٤) تبني مفاهيم الإدارة المبنية على النتائج: في ظل تناقص الموارد وازدياد الحاجات، وما أثبتته الدراسات التقييمية للمشروعات التنموية، من أنّ كثيراً من الخطط المصممة للمشاريع التنموية لا تُقدم ارتباطاً واضحاً

بين ما أنجزته وبين ما أرادت تحقيقه. كما أنّ كثيراً من الأنشطة التي تُنفذها المؤسسات لا تُساهم بالضرورة في تحقيق الهدف الرئيسي للمشروع. وبالتالي أصبح من الضروري الآن أن تعمل البرامج والمشاريع التنموية الشبابية على تحقيق نتائج محددة ملموسة. ومن هنا يجب أن تولي إدارة المشاريع أهمية لمتابعة تحقيق النتائج والآثار المتوقعة من المشروع بصورة مستمرة أثناء فترة تنفيذ المشروع ومعالجة أي قصور أو مشكلات تعوق دون تحقيق النتائج. فمحور الإدارة بالنتائج يتعلق بتحديد النتائج والآثار المتوقعة من البرامج والمشاريع ورسم السياسات والإجراءات والعمليات التي تضمن الوصول إليها. والمقصود بالنتائج هنا؛ التغييرات التنموية التي يمكن وصفها وقياسها، والتي تنتج عن علاقة بين السبب والنتيجة، أي أنّها تغييرات مقصودة تحدث نتيجة تنفيذ أنشطة المشروع.

يهدف هذا التوجه الإداري إلى تحسين فاعلية وكفاءة الأداء خاصة في تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية عن طريق تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ البرنامج أو المشروع، والتي يجب أن تكون محددة ويمكن قياسها. ومن ثم التأكد من أنّ جميع المدخلات والعمليات والأنشطة والمخرجات تُساهم في الوصول إلى النتائج المحددة مسبقاً. حيث يتم التركيز على تحقيق النتائج والتأثيرات المتعلقة بالتغييرات التنموية في حياة الناس أكثر من التركيز على تحقيق الأنشطة.

وبكلمات مختصرة تُعتبر الإدارة بالنتائج نهجاً في الإدارة، يضمن أن تُسهّم مدخلات وعمليات ومخرجات المشروع في تحقيق نتائج محددة بوضوح من خلال استخدام التفكير المنطقي والتحليل السببي. وتتكون من ثلاثة مكونات رئيسية: التخطيط وفق نتائج محددة، وإدارة لجميع عمليات البرنامج التنفيذية للوصول إلى النتائج المخططة، والرصد والتقييم المبني على النتائج.

الإدارة القائمة على النتائج... سبع خطوات أساسية

- تحليل المشكلات التي يتعين التصدي لها لتحديد أسبابها وتأثيراتها.
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي يجب تحقيقها (بناءً على التحليل السببي للمشكلات).
- صياغة الخطوات والأنشطة التي ستؤدي إلى هذه التغييرات (النتائج).
- موازنة النتائج المتوقعة مع الموارد المتاحة.
- توجيه العمليات التنفيذية في المشروع نحو النتائج المتوقعة.
- رصد التقدم نحو النتائج المخططة بصورة منتظمة.
- تقييم ما تحقق وتوثيق الدروس التعلّمية.

لماذا الإدارة المبنية على النتائج؟

- لأنها نهج إداري يضمن تحقق النتائج المرجوة من المشاريع.
- لأنها تُساعد على توضيح الفرق الذي أحدثه المشروع على أرض الواقع وعلى حياة الناس.
- لأنها تُمكننا من تحديد العائد من الإنفاق على المشروع.
- لأنها تُساعد في توجيه العاملين للتركيز على الأثر والنتائج والمخرجات وتُسهل متابعتها وتوثيقها.
- لأنها تُساهم في تحسين فاعلية وكفاءة الأداء في تنفيذ البرامج التنموية عن طريق تحديد النتائج المتوقعة.
- والتأكد من أنّ كل المدخلات والعمليات والأنشطة والمخرجات مترابطة ومنطقية وتقود إلى هذه النتائج.
- لأنها تُوفر إطاراً أكبر وأوضح للمساءلة.

لحظة تأمل

ماذا نريد... وماذا نفعل؟

في لقاءات تنموية متعددة قمت بها على مدار العشرين سنة الماضية، كنت أسأل القادة التنمويين ومدراء البرامج الشبابية: ماذا نريد أن يتعلم شبابنا وأن يتقنوا؟ ما هي النواتج التنموية التي تطمحون أن يصل إليها الشباب الملتحقون ببرامجنا؟ الإجابة غالباً: أفراد يتمتعون بالمواطنة المسؤولة، أجيال تتحمل المسؤولية، أفراد مفكرون وقادرون على حل المشكلات واتخاذ القرارات، لديهم مهارات التفكير الناقد والإبداعي، مبتكرون، لديهم مهارات التواصل والتعايش مع الآخرين، ناجحون في حياتهم الخاصة والمهنية، قادة ورواد، قادرين على تلبية حاجاتهم وحاجات مجتمعاتهم، ... إلى غير ذلك من الصور المعيارية.

ولكن السؤال المهم هنا:

- هل ما نقوم به في مؤسساتنا يؤدي إلى هذه النواتج؟ إذا كان نعم فكيف؟ وإذا كان لا أيضاً، فلماذا؟
- هل الأساليب والطرق المتبعة في برامجنا تقود إلى ذلك؟
- هل يتم تأهيل العاملين المجتمعيين بطريقة تدعم دوره في الوصول إلى هذه النواتج؟
- ماذا علينا أن نفعل لكي تساهم برامجنا في الوصول إلى النواتج المرغوبة؟

0) تطبيق مبادئ ومعايير «الحوكمة» الحكم الصالح والإدارة الرشيدة: الحكم هو أسلوب قيادة وتوجيه المؤسسة الشبابية وإدارة برامجها وشؤونها على كافة المستويات، وهو الطريقة التي تباشر بها السلطة والقيادة إدارة الموارد المالية والبشرية للمؤسسة بغية تحقيق أهدافها، بما يعزز ويدعم مشاركة الأفراد. ويقوم على توسيع قدراتهم وخياراتهم وفرصهم وحرّياتهم، ويسعى إلى تمثيل كافة الفئات المستفيدة من المؤسسة وخدماتها تمثيلاً كاملاً، وتكون مسؤولة أمامهم لضمان مصالحهم.

ولكي يكون هذا الحكم رشيداً ينبغي أن يتمتع بالخصائص التالية:

- المشاركة.
- الشفافية.
- المساواة.
- سيادة القانون.
- النزاهة.
- حُسن الاستجابة (لمصلحة جميع الأطراف).
- الاهتمام بالإجماع والتوافق.
- المساءلة.
- الرؤية الاستراتيجية.
- والكفاءة والفاعلية.

يسعى الحكم الرشيد للمؤسسات الشبابية لتعزيز القدرات المؤسسية وتمكين الشباب وتوسيع الخيارات والفرص أمامهم للاستفادة من التنمية ومؤسساتها وبرامجها. ويسعى لتحقيق مصالحهم، من خلال مشاركتهم في صنع القرار وتطبيق القانون وإرساء قيم (الديموقراطية) والعدالة والمساواة . كما يُرسي الحكم الرشيد قواعد العدل والمساواة ويسعى لإعمال مبدأ تكافؤ الفرص بين الشباب في الوصول إلى الموارد والاستفادة منها بما يكفل إتاحة المشاركة للجميع.

ومن الشروط الأساسية والقبلية التي تُساعد منظمات المجتمع المدني العاملة مع الشباب على تحقيق خصائص الحكم الرشيد هو مدى التزامها بتوفير عناصر وأركان العمل المؤسسي شكلاً ومضموناً، خاصةً وجود تشريعات وقوانين وأنظمة ولوائح تحكم المؤسسة ووجود موارد بشرية مُدرّبة ومُحفزة ومُنتمية ووجود خطط متكاملة ووجود بنية تنظيمية.

ويعزز الحكم الرشيد دور منظمات المجتمع المدني ومؤسسات التنمية في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات

الفئات التي وجدت من أجلها بأفضل صورة ممكنة. كما أنّ غياب الحكم الرشيد والصالح عن المؤسسات الشبابية يُمثل عاملاً أساسياً في إعاقة الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية، ويُعمق التهميش ويُولد عدم الاستقرار في المؤسسات.

خصائص ومعايير القيادة الرشيدة للبرامج والمشاريع الشبابية

الوصف الإجرائي/ أمثلة	المضمون	الخصائص / المعايير
<ul style="list-style-type: none"> - تُتخذ القرارات الهامة من خلال التشارك والتشاور. - يتشارك أعضاء الهيئة الادارية والعاملون المجتمعيين والأهالي والشباب في إعداد الخطط للمشاريع. - يشارك الشباب في تقييم الأداء. - يُنظم العمل ويدار من خلال فرق عمل. 	<p>حق الشباب في إبداء الرأي والمشورة، والمشاركة في اتخاذ القرار، واختيار من يمثلهم، والتخطيط للمؤسسة والمشاريع. والتشاركية تدعم التوجه نحو العمل من خلال المجموعة والالتزام بروح الفريق. وهي ترفض الانفراد في السلطة والتسلط.</p>	التشاركية

الوصف الإجرائي/ أمثلة	المضمون	الخصائص / المعايير
<ul style="list-style-type: none"> - يُحرص باستمرار على تنظيم برامج رفع الكفاءة للشباب. - يفوض بعض المسؤوليات للشباب. - يُعطي فرص للشباب للتطور المستمر. - ينظم الأداء في البرامج الشبابية بطريقة تتيح فرص لتبادل الخبرات والتعلم الذاتي المستمر. 	<p>العمل على بناء مهارات الشباب وإمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بعملهم على أتم وجه. وتفويض الشباب وإعطاؤهم بعض الصلاحيات. وتحويل المؤسسة إلى مؤسسة متعلمة.</p>	<p>التمكينية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الموازنة بين الإنجاز وبين المحافظة على العلاقات الإنسانية الإيجابية في الفريق. - يُحرص على بناء روح الفريق داخل المشاريع. 	<p>مراعاة المشاعر والرضا عند الأفراد. والحرص على بناء العلاقات الإنسانية الإيجابية بين الشباب. وبناء الثقة بين المجموعة، وخلق جو من المودة والتعاطف والاهتمام المشترك.</p>	<p>الإنسانية</p>

الوصف الإجرائي/ أمثلة	المضمون	الخصائص / المعايير
<ul style="list-style-type: none"> - يُركز على الإنجازات ويتم تعزيزها وتثمينها. - تُناقش الإخفاقات كدروس للتعلم وليس للحكم على الشباب. - تُوظف الإيجابيات والنقاط المضيئة وعناصر القوة للتغلب على عناصر الضعف. - يبعث العاملون الأمل ويحفزون ويلهمون الشباب ويزودونهم بالطاقة الإيجابية. 	<p>البحث عن الإيجابيات والتركيز على الإنجازات وليس الإخفاقات. والبحث عن عناصر القوة عند الشباب وتوظيفها. وبعث روح التفاؤل والأمل كثقافة داخل المؤسسة</p>	<p>الإيجابية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تُطبق الاجراءات والقوانين على الجميع بمساواة . - يُعلن عن الانظمة والإجراءات المعمول بها . - تُوضح معايير التقييم والأداء، ويشترك الشباب في مناقشتها. - تُطبق معايير الأداء على الجميع بعدالة ومساواة. 	<p>يوجد تعليمات وقوانين واضحة وعادلة ومعلنة، ولها المرجعية والسيادة على الجميع ، وأن تطبق على الجميع دون تحيز.</p>	<p>النزاهة في تطبيق القوانين والتعليمات</p>

الوصف الإجرائي/ أمثلة	المضمون	الخصائص / المعايير
<ul style="list-style-type: none"> - تنشر الإدارة تقاريرها الدورية في موعدها. - تُعلن الإدارة عن الخطط وتسمح للشباب بتداولها والحصول عليها. - يُتاح الوصول الى المعلومات لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة. 	<p>توافر المعلومات ومصداقيتها، وإتاحتها أمام جميع الشباب في المؤسسة في الوقت الملائم. ووجود آلية لنشرها بين الشباب الملتحقين بالمؤسسة.</p>	<p>الشفافية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يوجد آلية واضحة للمساءلة. - يخضع كل أصحاب المسؤولية للمحاسبة . - تعلن معايير المساءلة مسبقاً. - يتم مشاركة الأطراف المختلفة في عمليات التقييم والمراجعة. - يتم التركيز على الإيجابيات والإنجازات وتقديرها قبل البحث عن الإخفاقات. 	<p>تفعيل أدوات التقييم والمحاسبة، وخضوع الجميع للمساءلة المؤسسية.</p>	<p>المساءلة الذكية</p>

الوصف الإجرائي/ أمثلة	المضمون	الخصائص / المعايير
<ul style="list-style-type: none"> - تبني إدارة المؤسسة مشاريعها وأنشطتها بناء على حاجات حقيقية للفئات التي وجدت من أجلها. - تعمل الإدارة لتلبية احتياجات الشباب. - تقيّم الإدارة أدائها دورياً بناءً على مدى قدرتها على تلبية حاجات المستفيدين. 	<p>القدرة على خدمة الجميع دون استثناء. والعمل على تلبية الحاجات للفئات المستفيدة من المشاريع، وما يتطلبه ذلك من الحرص على الجودة وعلى التأكد من الوصول إلى نواتج ومخرجات جيدة. وأن الجميع يندمج في الخدمات والمشاريع ويتلقى الفرص الملائمة.</p>	<p>حُسن الاستجابة لحاجات الشباب والفئات المستهدفة والمجتمع المحلي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يتم تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع. - يحرص المدير على توفير الفرص والخدمات، وفي الوقت نفسه إمكانية الوصول إليها للجميع. - يُراعى حاجات الفئات المختلفة وإتاحة الفرصة أمامها للوصول إلى الخدمات. 	<p>للجميع الحق في الحصول على الفرص والموارد والخدمات، إتاحة الفرص وإمكانية الوصول إليها للجميع دون أي شكل من أشكال التمييز. وهذا يعني أيضاً عدم المحاباة في توزيع الامتيازات والتكليفات.</p>	<p>المساواة والعدالة</p>

الوصف الإجرائي/ أمثلة	المضمون	الخصائص / المعايير
<ul style="list-style-type: none"> - يوجد للبرامج والمشاريع أهداف محددة قابلة للقياس. - تقيّم إدارة المشاريع مدى تحقيقها للأهداف المعلنة. - تتبنى المؤسسة منهجية الإدارة بالنتائج. 	<p>القدرة على تحقيق الأهداف التربوية والتنموية للمشاريع والوصول إلى المخرجات المخطط لها.</p>	<p>الفعاليّة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يستخدم العاملون إدارة الموارد المتاحة بكفاءة. - يتم تحقيق الأهداف بتكاليف وجهد ملائم. - يوجد آليات سليمة لتحقيق الأهداف. - يستثمر العاملون علاقاتهم مع المجتمع المحلي لتأمين الموارد. 	<p>توظيف الإمكانيات والموارد واستثمارها بأفضل صورة ممكنة وبأقل وقت وجهد ونفقة (الاستخدام الأمثل للموارد).</p>	<p>الكفاءة</p>

الوصف الإجرائي/ أمثلة	المضمون	الخصائص / المعايير
<ul style="list-style-type: none"> - تعمل المؤسسة ملتزمة بمعايير الجودة . - تحديد معايير جودة للأنشطة. - والأداء أثناء تنفيذ المشاريع. - يحرص العاملون على تطبيق أفضل الممارسات والمعايير المعمول بها حسب كل نشاط أو مجال من مجالات العمل الشبابي. 	<p>الالتزام بالمعايير والمقاييس المعتمدة.</p> <p>والسعي لتحقيق الأهداف والأنشطة والعمليات الإدارية للمشاريع بجودة وإتقان وفق معايير ملائمة.</p>	<p>الجودة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - يوجد أهداف بعيدة المدى للبرامج والمشاريع. - يوجد رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة. ويُراعى انسجام المشاريع معها. - تعمل المؤسسة على توفير شروط الاستمرارية لمشاريعها. 	<p>ممارسة القيادة الشبابية سلطتها واتخاذ قراراتها بناء على رؤية مستقبلية طموحة. وتركز على عناصر الديمومة والاستمرارية وليس الموسمية والآنية، وما يتطلبه ذلك من الحصول على موارد مستمرة ودائمة، والمحافظة على الكوادر المؤهلة داخل المؤسسة.</p>	<p>الرؤية الاستراتيجية والاستدامة</p>

المرحلة التمهيديّة:

1. الجاهزية والاستعداد المؤسسي

هل نحن جاهزون كمؤسسة وعاملين مع الشباب للبدء في نهج التخطيط التنموي التشاركي؟ لكي ننجح في تطبيق نهج التخطيط التنموي التشاركي في مؤسساتنا وبرامجنا، ينبغي أن يتوافر مجموعة من الشروط والإجراءات، والتي يمكن تقسيمها إلى مستويين: الأول؛ متعلق بالمركز والبرامج. والثاني؛ متعلق بالموارد البشرية العاملة مع الشباب.

على مستوى المركز وآليات العمل والبرامج:

- من الشروط الأساسية التي تُساعد منظمات المجتمع المدني العاملة مع الشباب على تطبيق فعّال للتخطيط التنموي والعمل التشاركي هو مدى التزامها بتوفير عناصر وأركان العمل المؤسسي شكلاً ومضموناً، خاصةً وجود تشريعات وقوانين وأنظمة ولوائح تحكم المؤسسة ووجود موارد بشرية مُدرّبة ومُحفزة ومُنتمية ووجود خطط متكاملة ووجود بنية تنظيمية.
- وجود قرارات إدارية داعمة تُعبّر عن التزام المؤسسة بنهج التنمية الشبابية المجتمعية والعمل التشاركي.
- أن تكون المشاركة والقيادة التشاركية والتخطيط التشاركي ... أساسيات في العمل داخل المركز الشبابي، مما يُسهّل دمج مشاركة الياfecين والمجتمع المحلي، حيث تكون البنية المؤسسية أصلاً قائماً على المشاركة. فمشاركة الياfecين والمجتمع المحلي لن تكون فعّالة في مؤسسة لا تُسير أعمالها من خلال نهج تشاركي ابتداءً.
- يوفر المركز والعاملون جميع المتطلبات الأساسية لإنجاح مبادرات الياfecين وأنشطتهم، مع إيمان بأن ذلك جزء أساسي من العمل معهم، يستحق أن تُنفق عليه من وقت وموازنة المركز.
- أن يكون لدى المركز آليات تواصل مستمرة ودائمة مع المجتمع المحلي والياfecين والياfecات بمختلف فئاتهم، وتنوعهم (ذكور، إناث، خارج التعليم، معرضون للخطر).

- أن يكون هناك سياسات وآليات واضحة ومتفق عليها داخل المركز لمشاركة المجتمع المحلي، وآليات واضحة للتنسيق والتعاون مع المؤسسات الأخرى في المجتمع المحلي.

- وجود سياسات في المركز تسمح لليافعين وتتيح لهم فرص ممارسة القيادة واتخاذ القرار، والنظر لذلك على أنه آليات عملية لتمكينهم وبناء جاهزيتهم بشكل عملي، وما يتطلبه ذلك من تقبل الأخطاء والإخفاقات وتحويلها إلى دروس تعليمية.

على مستوى العاملين في المركز:

- تأهيل الموارد البشرية العاملة في المركز بمتطلبات العمل الشبابي والمشاركة المجتمعية والتخطيط التنموي ومنظور التنمية الشبابية المجتمعية.
- وأن يكون لدى العاملين معرفة علمية وتفهم إيجابي للخصائص والاحتياجات النمائية للمرحلة العمرية.
- وتفهم للظروف والقيم التي تحكم وتؤثر في البيئة التي يعيش فيها اليافعون. وعلى دراية كافية باحتياجات ومشكلات اليافعين في المجتمع المحلي.
- المعرفة وإيمان بفوائد المشاركة المجتمعية، آلياتها، أدواتها، مستوياتها، تخطيطها.
- أن يكون لدى جميع العاملين مهارات التواصل الفعّال مع هذه الفئة العمرية وكيفية تحفيزها وإدارة الحوار معها بشكل ملائم.
- أن يكون لدى العاملين قناعة ومعرفة وقدرة على التخطيط التشاركي والإدارة التشاركية للبرامج، وتمكّن من آليات المشاركة في اتخاذ القرار وصناعته وحل المشكلات التي تواجه البرامج بطرق تشاركية.
- تنمية قدرة العاملين على الانغماس في المجتمع ومؤسساته والتعايش مع قضاياها، والتعرف على مواطن الضعف والقوة، وموارد المجتمع التي يمكن استثمارها لصالح الشباب، وبناء علاقات إيجابية مع الأسر وقادة الرأي والمؤسسات في المجتمع المحلي.
- أن يكون لديهم القدرة والإيمان بأهمية الانغماس في حياة الشباب، والتفاعل مع قضاياهم واهتماماتهم، والمشاركة في أنشطتهم، والاطلاع على المعلومات والدراسات والإحصاءات المتعلقة بهم.

لكي ننجح في عملنا مع الناس

(10) نصيحة تعلمناها من الممارسة الميدانية

- علينا أن نحترم أفكارهم وآراءهم ومشاعرهم وقيمهم واستنتاجاتهم.
- ننتقل من مواردهم وخبراتهم وتجاربهم ونبني عليها.
- نحثهم على التعاون والمشاركة وتبادل الخبرات والتجارب.
- نوضح لهم بأننا لا نملك مفاتيح المعرفة، أو الحلول السحرية للمشكلات أو إجابات لكل التساؤلات.
- نحثهم على توجيه الأسئلة وأخذ زمام المبادرة في التعلّم والعمل.
- نتقبل النقد والمواقف المعارضة والآراء الأخرى.
- نساعدهم على النظر إلى الأشياء والأفكار بطريقة جديدة بدلاً من فرض رأينا عليهم.
- أن يكون أساس عملنا معهم، تدعيم قدراتهم وتمكينهم من المهارات اللازمة ليتمكنوا من التأثير في واقعهم وصناعة مستقبلهم.
- أن نصل معهم إلى مراحل يقولون فيها «لقد فعلنا ذلك بأنفسنا».
- أن نساعدهم على التحكم في حياتهم وإدارتها، وأن يصبحوا قادرين على تحديد حقوقهم والمطالبة بها.
- نركز على العوامل الإنسانية، فهي التي تجعل أنشطة مجتمع ما أو مشروع ما تنجح أو تفشل أكثر من العوامل الفنية.
- نَصمم برامجنا لتلبية حاجاتهم بدلاً من أن نتوقع منهم التكيف مع متطلبات برامجنا.
- نحرص على تطوير وعيهم بدلاً من فرض رأينا عليهم، وذلك بدفعهم وحثهم للنظر والتأمل والتفكير في المسائل المطروحة وعلى استخلاص استنتاجاتهم الشخصية.

- التركيز على الإيجابي في ممارساتهم أكثر من السلبي، نبني على ما يفعلونه بشكل صحيح بدلاً من التركيز على ما يفعلونه بشكل خاطئ.
- عندما نتحول من العمل من أجل الناس إلى العمل مع الناس.

٢. دراسة وفهم طبيعة المجتمع المحلي والقطاعات المراد تنميتها

هي مرحلة أولية « تشخيص أولي» تتم من خلال عملية جمع معلومات عن المجتمع المحلي أو القطاع المراد تنميته، للتعرف إلى خصائصه المميزة، والعوامل التي يجب أن تُؤخذ بعين الاعتبار وتؤثر على برامج العمل التنموي. هي فرصة للتعرف على العوائق والفرص أمام برامج التنمية المراد تخطيطها. وفي الوقت نفسه هي بمثابة تحريك وتهيئة للمجتمع المحلي وتمهيد للشراكة الفاعلة مع المؤثرين فيه، وتُهيئ لمرحلة تحديد الاحتياجات التنموية.

إنّ هذه العملية تتطلب التواصل المستمر مع المجتمع المحلي بغرض بناء شبكة علاقات تساعدنا في عملية التعرف إلى المجتمع وأن يعرفنا المجتمع. في العديد من المجتمعات يكون من الصعب على شخص من الخارج أن يدخل بسهولة بين الناس، وقد يكون أعضاء المجتمع المحلي متحفظين عن التفاعل معنا من البداية، هذا يتطلب أحياناً كثيرة الاستعانة بأفراد من المجتمع المحلي. سيكون من المفيد أن نبدأ بتحديد من هم قادة الرأي والأفراد والمجموعات الموثوق بها في المجتمع المحلي، وهم الذين يحترم معظم أفراد المجتمع المحلي آرائهم ويتبعون نصائحهم، يجب البحث عن هؤلاء والبدء معهم، فهم يعرفون غالباً كيف يجذبون الآخرين، دعمهم سيقدم المصداقية لنا ولجهود التنمية وبرامجها.

قد يتطلب ذلك استخدام وسائل تواصل شخصي، اللقاء معهم في أماكنهم، منازلهم، عملهم، فمن الصعب إقناعهم بأي أمر دون تواصل مباشر.

ينبغي أن نقضي كعاملين في تنمية المجتمعات وقتاً كافياً في المجتمع المحلي والاجتماع بالناس في أماكنهم، فالتآلف يحصد التآلف كما تقول الحكمة. وإذا كان أفراد المجتمع المحلي يعرفوننا ويثقون بنا فسيميلون على الأرجح إلى الثقة بنا والإصغاء لنا عندما نطلب منهم الانضمام إلى جهود التنمية.

في هذه المرحلة يجب أن نُشعر الشباب وأفراد المجتمع المحلي بأنهم قادرين على التأثير في مسار الأحداث، وأنّ لديهم قدرات وموارد لاستخدامها في تحسين حياتهم ومجتمعاتهم المحلية. إنّ هذه المهمة أصعب مهمة تواجه قادة التنمية، إذا شعر الناس بأنّ لهم قدرة على التغيير والتأثير فيما يحدث لهم فسيصبحون أكثر استعداداً للالتزام بالمشاركة الفاعلة في جهود التنمية والتعاون معنا.

ماذا يهمنا أن نعرف في هذه المرحلة؟

- أن نعرف الموارد المحلية المتاحة ونقاط القوة في المجتمع المحلي والتي يمكن استثمارها والاستفادة منها في عملية التخطيط والتنفيذ لبرامج ومشاريع التنمية، لكل مجتمع محلي موارده، فإذا أردنا تقوية هذه المجتمعات فلا بد وأن ننطلق من مواردها المستترة، مثل:
 - الموارد الطبيعية وامتيازات المكان.
 - الموارد البشرية وما يملكون من خبرات ومعارف ومؤهلات ومهن.
 - الموارد المؤسسية سواء الرسمية الحكومية (دوائر، مراكز صحة) أو الأهلية (جمعيات، روابط، نوادي) أو المؤسسات الخاصة. التي يمكن التنسيق معها أو الاستفادة من خدماتها وإمكاناتها أو التي يُعتبر من الضروري مشاركتها معنا في عملية التنمية.
 - الموارد المجتمعية المتمثلة بالقيم والثقافة السائدة وعوامل القوة الاجتماعية مثل التضامن المتبادل بين الأهالي أو التجانس السكاني.
 - التعرف على المكان وجغرافيته، تاريخ المكان، البنية التحتية، امتيازات المكان وما يحتويه من خدمات ومدى وصول جميع الفئات إليها. والمشاريع المطبقة في المكان.
 - فهم التركيبة السكانية وطبيعتها وأعدادها، والثقافة المحلية والقيم السائدة والعادات والعلاقات الاجتماعية.
 - فهم كيف ينظر أعضاء المجتمع المحلي لأنفسهم وللآخرين، هل هناك مشتركات بينهم؟ هل يوجد عوامل تقارب أو تباعد بينهم؟ ما مدى تفاعلهم معاً؟ تضامنهم وانقساماتهم؟

لفتة

المخطط التنموي كالطبيب: يصف العلاج بعد فحص الحالة، ويصف الدواء لكل حالة حسب ما يلائم ظروفها وطبيعتها. إنّ الطبيب السيئ من يقوم بوصف العلاج دون فحص الحالة، أو يصف الدواء نفسه لكل الحالات بغض النظر عن خصوصية كل منها.

علينا دائماً كعاملين في تنمية الشباب والمجتمعات المحلية أن نُعطي أنفسنا فرصاً كافيةً لفهم من نعمل معهم، لكي نُصمم البرامج الملائمة لاحتياجاتهم وظروفهم وخصوصياتهم، فما ينجح هنا قد يفشل هناك وما يكون حلاً ناجحاً في مكان ما، قد يكون مشكلة في مكانٍ آخر، ولفئةٍ أخرى، من المهم أن نتعلم من المشاريع الناجحة ولكن قمة السوء أن نقلدها وأن نستنسخها دون فحص وتأمل.

من هم مصادر هذه المعلومات والبيانات عن المجتمع المحلي؟

- وجهاء المجتمع المحلي والكبار المقيمين فيه منذ فترةٍ طويلة.
- قادة الرأي والمؤثرين فيه مثل القادة الدينيون، مدراء المدارس، رؤساء الروابط والمؤسسات.
- المدارس والمراكز الصحية والجمعيات والمنظمات التي تعمل في المجتمع المحلي.
- البلديات ودوائر الحكم المحلي.
- دائرة الإحصاءات العامة.

الأدوات الموصى بها لجمع المعلومات في هذه المرحلة وبما يناسب المصادر السابقة:

- استخدام ما يعرف بالمصادر الثانوية، والعودة إلى أي معلومات منشورة عن القطاع المستهدف أو المجتمع المحلي أو بعض قطاعاته وتحليل محتواها، مثل:
 - الإحصاءات المنشورة.
 - مقالات صحفية.
 - أبحاث ودراسات قامت بها جهات رسمية أو جمعيات سابقة.
 - تقارير مشاريع تم تنفيذها سابقاً في المنطقة.
 - الخرائط الجغرافية الرسمية.
- مجموعات التركيز والنقاش المعمق لقادة الرأي، أو الوجهاء والمؤثرين، أو للفاعلين في المؤسسات التي تعمل في نفس المنطقة.
- الزيارات والاجتماعات الرسمية مع الدوائر التي لديها المعلومات.
- المقابلات المفتوحة «شبه المنظمة» لرؤساء المؤسسات، مدراء المدارس، قادة الرأي، رؤساء الدوائر الرسمية في المنطقة.
- الجولات الميدانية، بمشاركة بعض سكان المنطقة، وخلالها يتم جمع معلومات مشاهدة، التصوير الرقمي لبعض الأماكن، الأنشطة.
- الملاحظات المنظمة من خلال التعايش اليومي مع المجتمع وأنشطته.

ملاحظة: (سيتم التوسع في شرح مضمون كل أداة ومتمى وكيف يتم استخدامها في الفصل التالي).

لحظة تأمل

بدلة للرجال في ساعة فقط

تقول إحدى الطرائف بأنّ رجلاً كان يسير في أحد الأسواق، فلفت نظره لوحة أمام محل لخياطة الملابس الرجالية، مكتوبٌ عليها البدلة في ساعة فقط. أصاب الرجل بعض الفضول فالأمر كما يعرف هو يتطلب أياماً حتى يتمكن الخياط من إعدادها.

دخل الرجل محل الخياطة، وطلب من الخياط أن يُعدّ له بدلة. سأله الخياط: ما لون القماش الذي تريد؟ أشار الرجل إلى قماش على أحد الرفوف. قال له الخياط: تماماً غادر الآن وعُد إلى هنا بعد ساعة. ولكنك لم تأخذ المقاسات قال له الرجل. فقال الخياط: ليس مهماً هؤلاء الخياطون المبتدئون فقط من يفعلون ذلك. هيا وعُد إلى هنا بعد ساعة.

عاد الرجل كما طلب الخياط منه بعد ساعة. فوجد البدلة جاهزة. طلب منه الخياط أن يلبسها، كانت الكُم الأولى أطول قليلاً من المطلوب والأخرى أقصر، والبنطال أوسع قليلاً، فقام الخياط برفع يد الرجل وطلب منه الإنحناء إلى اليمين قليلاً وأن يثني إحدى رجليه، وهكذا أصبحت البدلة بقياس الرجل ولكن وفق مقاييس الخياط!!

خرج الرجل من المحل، يلبس البدلة بالطريقة التي ألبسه إياها الخياط. فرآه بعض المارة في الطريق قال أحدهم: ما أغرب بُنية هذا الرجل. فقال آخر: بل الأغرب من ذلك الخياط المبدع الذي تمكن من تفصيل بدلة لتناسب هذه البُنية!!!؟؟؟

تساؤلات:

- هل يوجد وجه شبه بين بعض مؤسسات التنمية وبين طريقة عمل هذا الخياط؟
- هل فعلاً يوجد بدلة تصلح للجميع؟ نفس المشروع في أي مجتمع محلي ولأي فئة؟ لمجرد أنّه يلائم فئة أخرى أو نجح في مؤسسة ومكانٍ آخر؟
- هل نُصمم برامجنا لتلبية حاجاتهم أم نتوقع منهم التكيف مع متطلبات برامجنا؟

مرحلة دراسة وتحديد الاحتياجات التنموية
للشباب والمشاريع الشبابية

- تعريف الاحتياجات التنموية.
- مفهوم تقدير الاحتياجات/ دراسة وتحليل الاحتياجات التنموية.
- أهمية تقدير الاحتياجات التنموية.
- مفهوم العمل بالمشاركة/ تحديد الاحتياجات السريع بالمشاركة.
- أدوات وطرق دراسة تحديد الاحتياجات.
- مهارات مهمة للباحث الاجتماعي.
- مراحل دراسة وتحديد الاحتياجات.

بعد أن نكون قد كوّننا صورة عامة عن المجتمع المحلي الذي نعمل فيه أو القطاع الذي نريد أن نُخطط البرامج التنموية له. وتعرفنا على الموارد المحلية (المادية، البشرية، المجتمعية، والمؤسسية) وتفهمنا العادات والقيم والثقافة المحلية، وخصوصية المكان والسكان. نستطيع أن ننطلق إلى مرحلة تحديد الاحتياجات التنموية.

وفي هذه المرحلة سوف نقوم أيضاً بجمع المزيد من المعلومات ولكن بشكل أكثر تحديداً وعمقاً. وقبل الدخول في تفاصيل هذه الدراسة سوف نعرض لبعض المفاهيم الهامة حول تحديد الاحتياجات، ثم نعرض بشيء من التفصيل مراحل دراسة تحديد الاحتياجات والأدوات المستخدمة فيها.

تعريف الاحتياج التنموي

الحاجة هي ما يفتقر إليه الإنسان، وهي حالة عدم توازن يشعر بها فرد أو جماعة أو مجتمع نتيجة الإحساس بالرغبة في تحقيق هدف معين يحتاج تحقيقه إلى توفر إمكانيات أو موارد معينة. وقد تتمثل في نقص لخدمة ما أو نقص في تلبية حق ما. وهي متغيرة ومتجددة. وهذه الاحتياجات تُعكس في شكل خطط وبرامج ومشاريع يحتاج إليها المجتمع.

تقدير الاحتياجات/ دراسة وتحليل الاحتياجات

هي عملية منظمة لجمع معلومات وتحليلها. يتم من خلالها فهم ودراسة أحوال وأوضاع المجتمع، أو قطاع محدد منه، وتحديد المشكلات والاحتياجات التنموية والحقوق غير الملباة، وترتيب الأولويات، وتحديد الأنشطة التنموية اللازمة واقتراح أنجع الحلول، لمعالجة تلك المشكلات وتلبية تلك الاحتياجات وضمان تطبيق تلك الحقوق.

نطلق هنا من قاعدة أنّ التحسين والتنمية والتغيير عمليات مشروطة بمعرفة الواقع الذي نتعامل معه. فالمعلومات تساعد على تحديد الثغرة بين الواقع الحالي والهدف التنموي الذي نريد الوصول إليه. إنّ هذه العملية ترسم لنا صورة الواقع الراهن وخط الأساس الذي نطلق منه والذي يظهر حجم المشكلات والاحتياجات والنقص في ضمان تطبيق الحقوق، كما يُشكل الخط الذي نقيس منه التقدم الذي حققناه نتيجة جهودنا وبرامجنا التنموية.

أهمية تقدير الاحتياجات التنموية

- التفهم والتعرف أكثر وعن قرب إلى المشكلات والحاجات وتحديد حجمها وخلفياتها.
- تُساعد أفراد المجتمع في تحديد مشكلاتهم وتحليلها والتفكير في الحلول الممكنة واتخاذ قرارات بشأن أفضليات الأعمال التي يتم القيام بها باستخدام الموارد المتاحة.
- تُعتبر عملية أساسية وأداة هامة من أدوات إدارة عملية تنمية المجتمع المحلي. والعمل التنموي بشكل عام.
- تُساعد على إيجاد الحلول وتحديد احتياجات المجتمع ووضع الخطط التنموية بحسب رؤية أعضاء المجتمع أنفسهم.
- تُعتبر أداة هامة في توعية المجتمع بالعمليات الأساسية في إحداث عملية التغيير والذي تهدف إليها الأنشطة التنموية. فهي ليست مجرد معرفة الاحتياجات وإّما تتعدى ذلك إلى كونها أداة فعّالة في

تحفيز المجتمع وتحريكه للمساهمة الفاعلة في حل مشاكله والعمل على تلبية احتياجاته.
- تُبنى على أساسها خطة تنمية شاملة للمجتمع.

مفهوم العمل والتعلم بالمشاركة/تحديد الاحتياجات السريعة بالمشاركة

هي منهجية يتمكن من خلالها فريق البحث جمع المعلومات بسرعة وبمشاركة أفراد المجتمع المحلي أو القطاع المستهدف من برامج التنمية. وهو أسلوب فعّال للتعلّم من ومع وعن أعضاء المجتمع المحلي. ويُساعد على الاستكشاف والتحليل والتقييم للاحتياجات والمشكلات بشكل أقرب للواقع وكما يُدركه أعضاء المجتمع المبحوث.

وعملياً هي مجموعة من الأساليب والأدوات التي يُمكن استخدامها في العديد من الأوضاع، وتُركز على إشراك أعضاء المجتمع، والاستفادة من معارفهم المحلية في تحليل مشكلاتهم والبحث عن أنسب وأفضل الحلول لها.

إنّ أهمية اشتراك المجتمع في هذه المرحلة المبكرة في العملية التنموية، لها مميزات التي تجعل من الالتزام بها شيئاً جوهرياً.

تذكر باستمرار أنّ:

- تقدير الاحتياجات لا يهدف فقط إلى الحصول على معلومات حول اهتمامات الناس وتفضيلاتهم، أو الوقوف على الاحتياجات والمشكلات فقط على أهمية ذلك، ولكن يقوم جانب هام منه على التعلّم من ومع وعن المجتمع.
- لا تقتصر عملية تقدير احتياجات المجتمع على جمع المعلومات فقط، و لكن يؤخذ في الاعتبار وجهة نظر المجتمع وآراءه حول الموضوعات التي يتم جمع المعلومات عنها.

مميزات هذا النهج في العمل التنموي ودراسة الاحتياجات:

- المشاركة والاندماج في المجتمع: أهم جانب من جوانب البحث السريع بالمشاركة، حيث يتضمن التعلّم من ومع أفراد أو بواسطة أبناء المجتمع المحلي. وخلافاً لمعظم أساليب البحث تتم أنشطة البحث التشاركي في المجتمع المحلي وبإشراك أعضائه. وتبدأ المشاركة منذ تحديد موضوع البحث وملائمة الأدوات المصممة، وحتى التحليل النهائي للبيانات، وبمشاركة أكبر عدد من ممثلي المجتمع من كافة القطاعات والشرائح، والاستفادة من معارفهم ومهاراتهم الذاتية في تحليل المشكلات والبحث عن حلول.
- المرونة واللا رسمية: حيث أنّ جميع الخطط والأساليب البحثية لا تكون محددة بصورة قاطعة، ويتم مراجعتها وتعديلها وتكييفها أثناء العمل الميداني في البحث، وحسب ظروف سيره أو حسب طبيعة وظروف المجتمع المبحوث.
- التنوع في الأساليب: يستند إلى عدد كبير من الأدوات النوعية والتي يتم تطويعها وتكييفها كي تفي باحتياجات الدراسة. مثل: المقابلات والملاحظات المنظمة وخرائط الحركة والمكان والروتين اليومي ودراسة الحالة ومجموعات التركيز وتطيل المحتوى للوثائق والجولات الميدانية المنظمة والتعايش.
- التدقيق الثلاثي: وهي وسيلة تُتيح المراجعة والتأكد من صحة البيانات، فالدقة تتحقق من خلال؛ أولاً: تنوع التخصصات في فريق البحث وخبراتهم وأعمارهم وظروفهم وجنسهم، إضافة إلى أن يكون منهم أفراد من خارج المجتمع المحلي وبعض العاملين في المؤسسات التنموية في المجتمع المحلي نفسه. مما يُتيح فرصة ثرية لتناول المواضيع وتقييمها من وجهات نظر متعددة وآراء متباينة، الأمر الذي يؤدي إلى فهم أعمق ورؤيا جديدة. ويجب مشاركة الفريق في جميع مراحل الدراسة من التصميم وجمع البيانات والتحليل. وثانياً: تنوع مصادر المعلومات، مثل الناس والأماكن والمؤسسات والوثائق. وثالثاً: تنوع الأساليب والأدوات التي تُستخدم في جمع البيانات والمعلومات المطلوبة.
- عدم المغالاة في جمع المعلومات: تجنّب التفاصيل غير الضرورية، والمغالاة في جمع البيانات التي لا يحتاج

إليها الهدف الحقيقي من وراء إجراء البحث. ويسأل الفريق نفسه باستمرار: ما نوع المعلومة المطلوبة؟ ولأي غرض؟ وما مدى الدقة التي ينبغي أن تكون عليها؟

- التحليل الفوري الميداني للمعلومات: التعلّم يحدث في الميدان، وتحليل المعلومات هو جزء لا يتجزأ من العمل الميداني نفسه. حيث يقوم الفريق بصورة مستمرة بمراجعة وتحليل النتائج التي يحصل عليها كي يحدد الاتجاه الذي سيتجه إليه بعد ذلك. هذه الطريقة تزيد من درجة التركيز في موضوع البحث أثناء تجميع المعلومات. وتتيح إمكانية سد النقص في المعلومات التي تم الحصول عليها وتوفيرها في الحال قبل مغادرة الميدان.

- السرعة والتكاليف المنخفضة نسبياً: إنّ المدة التي يحتاجها البحث السريع بالمشاركة قصيرة نسبياً، إذا ما قورنت بأساليب أخرى. كما أنّ تكاليفها منخفضة لاعتمادها على مشاركة المجتمع المحلي، وبساطة الأدوات المستخدمة التي يمكن لأفراد المجتمع تعلمها بسهولة ويسر.



صعوبات وجوانب قصور لهذا النهج ... علينا التفكير ملياً بها قبل البدء وأثناءه:

- عدم التمكن من العثور على الفريق المناسب، أو تشكيله من البداية بدون مراعاة التنوع.
- الرغبة في إنهاء العمل بسرعة قد يؤدي إلى السطحية.
- رؤية جزء فقط من الحالة أو المشكلة دون الصورة الكاملة لها.
- التركيز أكثر من اللازم على قدر ضئيل من المعلومات أو على عدد قليل ممن يقدمون المعلومات.
- قد لا يتقبل المجتمع التعاون من البداية لأسباب ثقافية أو لخبرات سلبية سابقة مع مؤسسات التنمية، أو خوفاً من المساءلة.
- عدم القدرة على الإنصات والتعلم والتحول إلى الوعظ والإرشاد للمبجوثين بدلاً من الإنصات والفهم لما يقولون.
- فرض أفكارنا والمعايير والقيم التي نؤمن بها دون الانتباه لذلك. الأمر الذي يجعل من الصعب التعلّم. الاستعجال في إصدار الأحكام منذ أول نزول إلى الميدان.

طرق وأدوات جمع المعلومات من الميدان: ١) مراجعة المصادر الثانوية وتحليل محتوى الوثائق

أداة بحثية مستخدمة بشكل شائع في البحوث الاجتماعية والتربوية عموماً ومن الممكن الاستفادة منها في البحث، من خلال البحث في مضمون الوثائق المرتبطة، وذلك بتحديد ماذا نريد أن نكشف من الوثائق؟ ثم تصنيف المعلومات الواردة فيها قدر الإمكان حسب عناوين تخدم الهدف ثم نقوم بتنظيم هذه المعلومات وتحليلها.

في دراسة تحديد الاحتياجات يمكن وحسب غرض الدراسة الاعتماد على أنواع عديدة من الوثائق سواء ما هو شخصي أو رسمي وذلك حسب طبيعة دراسة الحالة.

والمصادر الثانوية: هي معلومات متصلة بالموضوع والتي يمكن الحصول عليها من: تقارير، إحصائيات، خرائط، صور، أشرطة الفيديو، كتب ومراجع، أقراص الكمبيوتر، دراسات سابقة عن المنطقة، تقارير مشاريع منفذة في المنطقة، تقارير من المدارس ومراكز الصحة، وغيرها من المصادر.

كيفية تنظيم هذه الأداة؟

- تحديد ماذا أريد أن: أكتشف، أفهم، أعرف من هذه الوثائق.
- التحقق من الوثائق وصحتها.
- قراءة الوثائق ومراجعتها.
- الوصول إلى نتائج ووضعها في إطار مفهوم ونقاط محددة.

ملاحظات هامة عند استخدام المصادر الثانوية وتحليل محتوى الوثائق:

- أحياناً قد يكون تناقض أو عدم تطبيق لما جاء في الوثائق فلا بد من الانتباه لذلك والبحث عن الوثائق الواقعية، وطرح أسئلة حول مصداقيتها.
- أنّ الوثائق وحدها غير كافية في إعطاء صورة كاملة وشاملة عن الحالة.
- تحليل الوثائق بطريقة غير مباشرة بحيث لا يتم الاتصال مع الأفراد وهذا يوفر وقتاً مناسباً للباحث، وحرية بدون ضغوط المصادر البشرية.
- لا تستهلك وقتاً كثيراً لجمع المصادر الثانوية لأنّ البيانات قد تكون قديمة ولا تُطابق الواقع الحالي.
- حاول أن تتفحص و تنتقد ولا تأخذ الأشياء على عَلاتها.
- ينبغي مراجعة هذه المصادر وتلخيصها في صورة: رسوم بيانية، جداول، ملخصات موجزة، نسخ من الخرائط والصور.
- جمع البيانات من الميدان هو الأساس في عملك ويعطيك معلومات حديثة وواقعية.

٢) المشاهدة والملاحظة المباشرة

هي المشاهدة المنظمة باستخدام الحواس البشرية لملاحظة الأشياء والأحداث والعمليات والعلاقات أو الناس وتدوين هذه المشاهدات. وهي وسيلة جيدة للتأكد من صحة الإجابات والمعلومات التي تحصلت عليها، بل تُعتبر أقوى عناصر التدقيق والتحقق.

وقد يتم جمع المشاهدات من خلال الملاحظة بالمشاركة أو بدون مشاركة.

الملاحظة بالمشاركة: يستخدم الباحث هذه الأداة لجمع المعلومات والبيانات عن طريق تفاعل واتصال مباشر مع المبحوثين، والعيش معهم أو الانخراط في بعض أنشطتهم اليومية، ويمكن استخدام هذه الأداة في التعرف بعمق على جوهر المشكلة موضوع الدراسة بالعيش في الظروف الواقعية لها.

الملاحظة بدون مشاركة: الباحث في هذه الأداة لا يكون مشتركاً في الموضوع الذي يلاحظه، حيث يمكن جمع البيانات والمعلومات من خلال ملاحظة الأفراد، الجماعات، موضوع الدراسة وملاحظة التفاعل والسلوك... قد يستخدم أسلوب الملاحظة المباشرة لجمع معلومات عن :

- الأحوال الطبيعية؛ مثل: مصادر المياه، شكل المنازل، الصحة العامة للأفراد... الخ
- الممارسات السلوكية؛ الممارسات المتعلقة بالأكل، من يجلب الماء؟ هل آنية الماء نظيفة؟ من الذين يرتادون المراكز الصحية؟ وطريقة تعامل أفراد المجتمع مع بعضهم أثناء الاجتماعات. ومراكز القوة في المجتمع... الخ.

أدوات الملاحظة المباشرة:

- القياس: مثل استخدام الموازين وأشرطة القياس.
- المؤشرات: علامة يمكن ملاحظتها (نوعية المنزل كمؤشر للثروة... الخ).
- التسجيل: دفاتر الملاحظات أو أوراق التسجيل والرسوم البيانية وجمع عينات من الأشياء.

ومن أهم مزايا أداة الملاحظة المنظمة:

- تزودنا ببيانات وصفية عن السلوك الملاحظ أو الظاهرة الملاحظة وطبيعة الموقف الذي أدى إلى حدوثه، مما يساعدنا على تحديد المشكلة البحثية واستنباط مجموعة من الفروض المبدئية لتفسيرها.
- موجهة وتهدف إلى متابعة أحداث معينة أو التركيز على أبعاد محددة دون غيرها.
- هي عملية مقننة لا تسير بالصدفة، وإنما تتبع فيها إجراءات معينة معتمدة.
- الملاحظة ترمي إلى تسجيل معلومات بطريقة منظمة.
- لا نكتفي فيها بالاعتماد على حواسنا، وإنما نستعين بأدوات تزيد من فاعليتها ودقتها.

لفتات:

- الملاحظة هي عملية نستخدمها في حياتنا اليومية بشكل طبيعي.
- الملاحظة كمهارة يمكن مقلها وتنميتها لنتمكن من التصرف بشكل سليم وأفضل مع الناس والأشياء والظواهر.
- الملاحظة لا تكفي وحدها لاستكشاف المشكلات أو المواضيع، لذلك لابد من استخدام وسائل أخرى لجمع المعلومات.

التساؤلات الأولية التي يجب أن يسألها الشخص الذي سيقوم بالملاحظة:

- ما الهدف الذي أريد أن أحققه من استخدام الملاحظة؟
- ما هي البيانات والمعلومات والمؤشرات المراد ملاحظتها؟
- كم مرة سأكرر الملاحظة؟ وأين ستتم؟
- ما هي الأدوات التي ستستخدم في الملاحظة؟
- كيف سنصل إلى الاستنتاج بعد الملاحظة؟

- هل سأستفيد من الملاحظة في تعميق فهم الموضوع وإثرائه؟
- ما هي الخلاصة التي يمكن أن أخرج بها؟

أمور يجب مراعاتها عند استخدام أسلوب الملاحظة المباشرة:

- على المُلاحظ أن يكتب وصفه في عبارات محددة دقيقة، ويضع بياناته في إطار كمي ما أمكنه ذلك، ليسهل تحليلها إحصائياً فيما بعد.
- تحديد وحدة الملاحظة وزمانها ومكانها وتحديد الجوانب التي يراد ملاحظتها والبيانات التي يراد جمعها.
- الحرص على عدم إشعار الآخرين بأنك تقوم بعملية الملاحظة.
- يفضل تدوين معلومات الملاحظة بعد العودة مباشرة، ومقارنتها بالمعلومات التي تم جمعها من مصادر أخرى.
- استخدم جميع حواسك أثناء الملاحظة، وكن متيقظاً ومراقباً للأحداث والمتغيرات.
- تزداد درجة الصدق أو الصحة والثقة والدقة كلما قام الملاحظ بملاحظاته على فترات، أو عندما يقوم عدد من الملاحظين بتسجيل ملاحظاتهم باستقلالية عن الآخر. وكلما كانت الظروف طبيعية دون تأثير من الشخص القائم بالملاحظة وأدواته وأجهزته على الخاضعين للملاحظة.
- استخدم قوائم مراجعة للتأكد من المشاهدات تمت بأسلوب منظم، وأنّ المشاهدة من المواقع المختلفة يمكن مقارنتها ببعضها البعض.
- سجل مشاهداتك المباشرة أولاً بأول وبصورة منظمة.



٣) مجموعات التركيز والنقاش المعمق

عبارة عن شكل من أشكال النقاش والمقابلات الجماعية يشارك فيها عدد محدد (١٢-٥) مشارك، وتخصص لمحاور محددة، وهي أداة بحثية يمكن استخدامها في:

- جمع المعلومات.
- تحقق من المعلومات التي تم جمعها مسبقاً.
- فهم أعمق لقضايا تم الوصول لها مسبقاً.
- تحليل بيانات ومعلومات تم الوصول لها مسبقاً.
- وهي من أهم أدوات البحث النوعي حيث تتيح مجال للحصول على معلومات معمقة ومباشرة من المبحوثين، وتتيح فرصة لمناقشتها مع الآخرين، وبكف محددة.

ملاحظات مهمة عند استخدام مجموعة التركيز:

- حدد الهدف من استخدامها.
- قم بجميع التحضيرات السابقة مثل: المكان، الدعوات، الأدوات، الضيافة... وتحقق منها.
- شرح الهدف بوضوح وصراحة لجميع المشاركين.
- توفير الأجواء الآمنة لجميع المشاركين.
- من المهم استخدام طرق لتحفيز المشاركين على التعبير عن آرائهم، مواقفهم، معلوماتهم، بدون ضغوط.
- عدم تحويل الجلسة إلى مناقشة فكرة طرحها أحد المشاركين والتحول إلى مساجلات.
- التوثيق الفوري ويفضل أن يتم التسجيل على شريط، مع ملاحظة أن يتم ذلك بعد أخذ موافقة المشاركين.
- المحافظة على خصوصية المشاركين والالتزام الأخلاقي تجاه ما يقولون والمحافظة على خصوصياتهم.
- استخدام أسئلة غير متحيزة، ومداخل مثيرة للنقاش.
- توليد أسئلة ومحاور للنقاش من خلال ما يقوله المشاركون.

- عدم الحكم على الأفكار التي يديها المشاركون بشكل مباشر.
- توزيع الأدوار والوقت بين المشاركين بحيث لا يتاح مجال لسيطرة أحد المشاركين المبادرين أو امتناع المشارك الصامت.
- اختيار الأوقات المناسبة للمشاركين.
- لا تزيد مدتها عن ساعتين لكي لا يشعر المشاركون بالملل.
- من الممكن استخدام تمارين بسيطة أو وسائل إيضاح شريطة أن لا تتحول إلى ورشة عمل.
- من المهم تحضير صحيفة/ وثيقة تضعها أمامك تنظم مواضيع النقاش وقم بتحضيرها مسبقاً، شكل (ا) مقترح لذلك.

العناوين الرئيسية	المحاور الفرعية	مدخل النقاش/ الأسئلة

فريق البحث في مجموعة التركيز:

يتكون فريق البحث من الميسر والمقرر والمراقب، يكون لكل منهم دور محدد في أثناء جلسة الحوار المركز وبعدها:

مهمة الميسر:

- يشرح طريقة العمل، وأهداف الجلسة وكيف ستستخدم نتائجها.
- يضمن موافقة المشاركين على تسجيل أو توثيق المعلومات (كتابةً أو تسجيلاً) وعلى كتمان المعلومات.

- يدير الحلقة بما يضمن مشاركة كافة الحاضرين، فرداً فرداً، في المواضيع والنقاشات.
- يخلق جواً إيجابياً، يشجع المشاركين على الاستفاضة في التعبير والتفاعل.
- يطرح الأسئلة ويتابع الردود (يتدخل الميسر لتوجيه النقاش أو توضيح أو إستيضاح بعض النقاط).
- ينتقل الميسر إلى السؤال التالي بعد أن يشعر بأنّ الأجوبة قد استنفدت جميعها و/أو أنها تتكرر.
- يتنبه للوقت ويوزع الأسئلة على الوقت المتاح كي تُطرح جميعها.
- يبقى متيقظاً ويتابع عمل الفريق الذي يعاونه وينسق فيما بينهم.
- ينظم بعد الجلسة إجتماعاً مع الفريق لتقييم الجلسة وتجميع المعلومات، اللفظية منها وغير اللفظية.

مهمة المقرر:

- يُصغي بانتباه ويدوّن الملاحظات.
- يتأكد من حسن سير التسجيل و/أو التوثيق.
- يحضر الاجتماع التقييمي مع الفريق ويتشارك معه ملاحظاته.

مهمة المراقب:

- يجلس المراقب في مكان خارج إطار المجموعة، حيث يمكنه مشاهدة ومراقبة كل المشاركين.
- يرصد تعابير المشاركين غير اللفظية.
- يدوّن ملاحظاته على دفتر خاص.
- لا يتدخل في النقاشات ولا في سير الجلسة، يمكن أن يمرر ملاحظة أو يلفت نظر الميسر من دون تعطيل الحوار.
- يحضر الاجتماع التقييمي مع الفريق ويتشارك معه ملاحظاته.

٤) المقابلات شبة المنظمة (المفتوحة)

هي أسلوب لجمع المعلومات عن طريق اجتماعات ولقاءات فريق البحث بالمستهدفين، ويتم فيها تحديد الموضوعات بشكل مسبق، أما الأسئلة والاستنتاجات فتترك للمناقشة والتحليل. إنّ المقابلة شبة المنظمة هي مقابلة موجهة حيث يتم الإعداد مسبقاً لبعض الأسئلة، الأسئلة الرئيسية فقط، أما الأسئلة الجديدة فتظهر أثناء عقد المقابلة. يقوم الباحث بإجراء المقابلة بإعداد قائمة بالموضوعات والأسئلة الرئيسية وليس استمارة استطلاع رأي ثابتة.

مميزات أسلوب المقابلات شبة المنظمة:

- أسلوب غير مُكلف وغير رسمي.
- يمكن الحصول على معلومات مباشرة وحديثة من المصدر.
- يُساعد على فهم وجهات النظر المختلفة حول موضوع معين (مشكلة التعليم مثلاً) بصورة مباشرة.
- يتميز بالمرونة من حيث عدم التركيز على الأسئلة فقط، بل أيضاً على الإطار الذي تتم فيه المقابلة.
- يحدث تفاعل إيجابي بين فريق البحث والمستجيبين حيث يشارك المستجيبون بتوجيه أسئلة لفريق البحث.

خطوات الإعداد للمقابلات شبة المنظمة:

- حدد فريق متعدد التخصصات من (٢ إلى ٤) أفراد.
- حدد موضوعات رئيسية وفرعية للمقابلة.
- حدد أسئلة أو مواقف أو مداخل ستبدأ بها النقاش وأخرى لكل محور.
- حضر نموذجاً للمقابلة؛ مثل:

مدخل النقاش/ الأسئلة	المحاور الفرعية	المحاور الرئيسية للمقابلة

كيف نقوم بإجراء المقابلات شبه المنظمة؟ إرشادات عامة لمقابلة ناجحة:



قبل المقابلة:

- تحديد الشخص المعني بالمقابلة.
- تحديد الموعد المسبق، والتأكد من ملاءمته.
- تجميع معلومات عن الأشخاص الذين تريد مقابلتهم.
- تعريف الشخص المقابل بالهدف من المقابلة.
- توزيع الأدوار إذا كان هناك فريق بحث.
- تحضير الأسئلة مسبقاً حسب أهميتها؟
- اختبار الأسئلة لضمان ملاءمتها للشخص المقابل وللوقت المتاح.
- تحديد الموضوعات الأساسية والموضوعات الثانوية في المقابلة.
- الحصول على معلومات تعطي خلفية عن الموضوع.

أثناء إجراء المقابلات:

- ابدأ المقابلة بإلقاء التحية والسلام التقليدي وأخبرهم أنّ فريق المقابلة قد جاء من أجل التعلّم.
- في البداية وجه أسئلة تهتم بأحوال المستهدفين (أسئلة عن الصحة، التعليم) لكسر الحاجز النفسي والتمهيد الجيد للمقابلة.

- قم بإجراء المقابلة بصورة غير رسمية وادمج الأسئلة مع المناقشة.
- كن واسع الأفق.
- دع المبحوث يكمل كلامه، واستجب لأسئلته (لا تقاطعه قدر الإمكان).
- دّون المشاهدات (كرؤوس أقلام حتى لا تنسى).
- تطرق وحرص إلى الأسئلة الحساسة.
- انتبه إلى التعبيرات غير المنطوقة، تواصلك الجسدي وإيماءاتك.
- تجنب الأسئلة الموجهة (التي تودي بإجابة معينة).
- تجنب الإكثار من طرح الأسئلة التي تكون إجابتها بنعم أو لا.
- ينبغي ألا تزيد فترة المقابلة الشخصية بحيث يشعر المبحوث بالملل.
- مراعاة ظروف من تجري معه المقابلة (الفترة الزمنية ، انشغاله بعمل ما،... إلخ).

اجتنب الأخطاء الشائعة أثناء إجراء المقابلات شبه المنظمة

- عدم الإنصات بتأنٍ.
- مساعدة من تجري معه المقابلة على الإجابة.
- طرح أسئلة لا تراعي شعور من تجري معه المقابلة.
- أخذ جميع الإجابات على علاتها (تصديق كل شيء).
- طرح أسئلة موجهة (تودي بإجابة معينة).
- الاستمرار في المقابلة أكثر مما ينبغي.
- المبالغة في تعميم النتائج.
- تجاهل أي شيء لا يتماشى مع أفكار ووجهات نظر الباحث.

بعد المقابلة:

- التأكد من توثيق المعلومات التي تم جمعها.
- يمكن أن تجري تقييماً لصحة الأجوبة، وتقييم ملائمة المقابلة ككل.
- تحليل المعلومات التي جُمعت خلال المقابلة.
- تحديد التساؤلات التي يمكن إعادتها في المقابلات القادمة.
- تحديد التجارب الجديدة المكتسبة بعد المقابلة والتي يمكن تضمينها في مقابلات قادمة.
- تقييم دورنا في إجراء المقابلة وتحديد الممارسات التي سنحسنها في المقابلات القادمة.
- تفحص الأجوبة مع تدوين النقاط التي تم ذكرها أكثر من غيرها أثناء عقد المقابلات.
- استخرج الاقتباسات المهمة التي تم التأكيد عليها أثناء المقابلة.
- اطلب من أشخاص آخرين تفحص المعلومات، لمنع التحيزات الشخصية في تفسير الأجوبة.
- رتب أولوية المعلومات، ثم قم بتلخيصها وتحليلها.

أنواع المقابلات شبة المنظمة:

- المقابلة الفردية: وهي تجري مع فرد واحد، وعادة قد تحمل إنطباعاً شخصياً، وقد يقدم فيها معلومات لا يقدمها لك أمام الآخرين.
- المقابلة الجماعية : وهي تجري مع (٢ إلى ٣) وتستخدم للحصول على معلومات على مستوى المجتمع بشكل عام.
- المقابلات حسب الفئات :
- أفراد من المجتمع.
- مجموعات من المجتمع.
- أشخاص خارجيين (مدرسين من خارج المجتمع المعني أو أشخاص مجاورين للمجتمع).

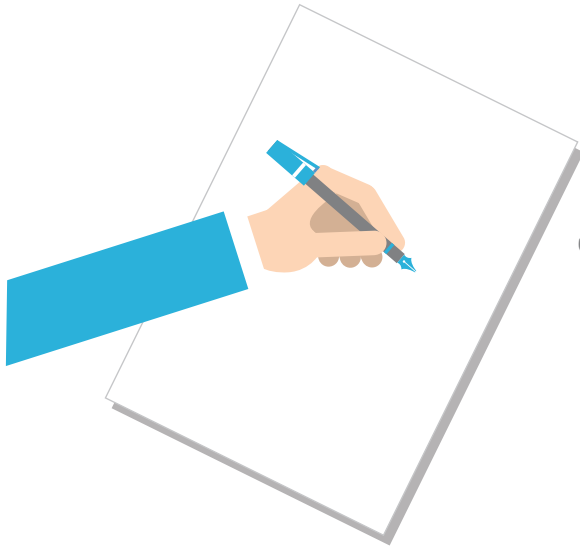
- مقدمي المعلومات الأساسيين : تتم للحصول على معلومات خاصة من خلال مقابلة شخص متخصص وذو مرجعية (مثل طبيب حول الصحة ، القابلة حول تنظيم الأسرة – ...الخ) .

0) الاستبيانات المبسطة

وهي تُستعمل غالباً لجمع البيانات والمعلومات الرقمية والإحصائية، وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المغلقة (جوابه نعم أو لا أو عدة خيارات محددة محتملة يختار منها المجيب)، كما يمكن إضافة مجموعة من الأسئلة المفتوحة (التي تسمح للمجيب أن يعبر عن أفكاره أو ما يقترحه).

كيف نصمم استبياناً مبسطاً؟

- ما هو هدفك من جمع المعلومات؟
- ما هي المعلومات التي تحتاجها؟
- من هم الأشخاص الذين سيشكلون مصدر المعلومات؟
- كيف سيتم إجراء الاستبيان: مباشر، عبر الهاتف، عبر الإيميل.
- نحدد المواضيع المهمة ونترجمها إلى مفاهيم وسلوكيات وعبارات مبسطة توضع في الاستبيان، لتسهل على الأشخاص تقديم المعلومات.
- قراءة الاستبيان قراءة أولية وتجريبه على عينة مصغرة.
- مراجعة الاستبيان بعد كل مرة من تطبيقه وإثراؤه وتطويره.
- إعادة ترتيب الأسئلة ومقارنة الإجابات في كل مرة.



أنواع الاستبيانات:

- استبيان مغلق: تكون فيه إجابات الأسئلة محددة بنعم أو لا.
- استبيان مفتوح: أسئلة تترتب بشكل مفتوح لإبداء رأي المستجيب، مع إمكانية وضع بدائل للإجابة.

ما يراعى عند إعداد الاستبيان:

- يجب أن يكون سؤال الاستبيان واضحاً وفُعْراً عنه بسهولة.
- يجب تحديد الأسئلة التي تتضمن تكرار أمر ما، وتحديد مدة زمنية محددة (يوم، أسبوع، شهر)
- يجب البدء بشرح أهداف الاستبيان ومضمونه والأسئلة قبل البدء بتعبئة الاستبيان.
- يجب تجنب الأسئلة التي ترهق عقل المجيب وتحتاج وقت طويل للتذكر.
- تجنب الأسئلة التي تطلب تفاصيل كثيرة.
- الحفاظ على شخصية المجيب مجهولة إذا كانت المعلومات حساسة.
- كتابة الهدف من الاستبيان وأين سيتم استخدام نتائجه في مقدمة الاستبيان وبشكل واضح.
- أن تكون الأسئلة متسلسلة ومتراصة.
- تشكر الأشخاص المجيبين بعد انتهاء الاستبيان.
- تجنب الأسئلة المُركّبة والتي تشمل أكثر من فكرة واحدة من الموضوع.

ما يميز أسلوب الاستبيان:

- الأسئلة موحدة للجميع مما يسهل جمع المعلومات وتصنيفها ومقارنتها.
- عدم تقييد الأشخاص بالوقت والمكان للحصول على المعلومات.
- يسهل الحصول على المعلومات من عدة أشخاص في وقت قصير.

٦) ورشة العمل والطقات الدراسية المتخصصة كأسلوب لتحديد الاحتياجات

هي إطار عمل يجمع مجموعة متجانسة من أفراد المجتمع المحلي، أو مقدمي الخدمات، للبحث في شأن مسألة محددة. مثلاً ورشة عمل لعدد من المعلمين لمناقشة مشكلات التعليم، أو ورشة لعدد من النساء في المجتمع المحلي لمناقشة الاحتياجات والأولويات بعد أن قام الفريق بجمع بيانات من مصادر أخرى، نستعملها عندما نريد الحصول على معلومات متكاملة ومعقدة والوصول إلى توصيات متخصصة ومحددة، مثل ورشات العمل للوصول إلى الأولويات. وهي تشترك مع مجموعة التركيز بأنها أكثر عمقاً من الأساليب الأخرى، كما أنها تتطلب وجود ميسر ومقرر... وتختلف عن مجموعة التركيز بأنها قد تأخذ وقتاً أطول ويكون فيها أنشطة مثل بعض أوراق العمل أو تصنيف وفق معايير معينة أو مجموعات مصغرة، وعصف ذهني. بعض ورشات العمل قد تستغرق ثلاث ساعات وبعضها قد يمتد إلى أكثر من يوم.

التحضير لتنفيذ ورشة العمل

وفي هذه المرحلة توفر جميع التجهيزات اللازمة للورشة، وتتحقق من تصوير المواد التي ستوزع على المشاركين. وتؤكد من الترتيبات الإدارية مثل المكان وتحديد التاريخ والملائم والمراسلات، وغيرها. مع ملاحظة أنه ليس من الضروري أن يقوم الميسر بذلك شخصياً، ولكن من المهم أن يتحقق الميسر من توافر هذه التحضيرات لأنه هو من سيتأثر بها عند حدوث أي خلل.

تنفيذ ورشة العمل

وفي هذه المرحلة نعمل على تنفيذ ما تم تخطيطه والتحضير له. وفيما يلي إرشادات عامة تساعدك على تيسير أعمال الورشة:

في بداية الورشة:

- حضّر للافتتاحية لتبدأ بداية قوية.
- حدث المشاركين في البداية عما تتوقعه منهم وما يتوقعونه منك.
- قدم نفسك واجعل المشاركين يقدمون أنفسهم.
- استعرض البرنامج ووضح أهدافه.

أثناء الورشة:

- قم بتلخيص أهم الرسائل التي تريد إيصالها للمشاركين.
- استخدم أساليب تعلّم تشاركية وناشطة.
- وفر جواً آمناً للمشاركة.
- اجعل المشاركين يستخدمون أكبر قدر ممكن من الحواس.
- راجع كل جزء قبل الانتقال إلى الجزء الذي يليه.
- تجنب استعمال المصطلحات والكلمات غير المألوفة، فذلك يعني أنك نظري ومتعال.
- استعمل الوسائل البصرية كلما أمكن ذلك فهي أكثر فاعلية من التحدث، ويمكنك إستعمال الرسومات والبيانات وخرائط الرسم.
- توقف من وقت لآخر لتعرف رأي المشاركين. إنّ سؤال المشاركين عن رأيهم يكون بمثابة التغيير المقبول في إيقاع الورشة ويمدك بمعلومات مفيدة.
- كرر الأسئلة أو أعد صياغتها إذا اعتقدت أنّ كل المشاركين لم يسمعوها.
- استخلص المعلومات من المجموعة كلها كلما كان ذلك ممكناً.

خلق أجواء تعلّمية في ورشة العمل

- نقترح هنا بعض الأساليب التي تعزز عملية التعلّم وعملية المشاركة في ورشات العمل:
- تعريف المشاركين بخصوص مواضيع الورشة قبل عقدها أو خلال جلسات التحضير لها، وتحديد أهداف الورشة، وإذا لم يتم ذلك مسبقاً فليكن في أول جلسات الورشة.
- استخدام عدد من أنشطة التعارف الكافية والمتنوعة في بداية الورشة لكسر الحواجز بين المشاركين وتوفير مناخ من الألفة والأمان لديهم.
- اختيار أماكن ملائمة لعقد الورشة بحيث تكون جيدة الإضاءة والتهوية ومريحة، وتمكّن المشاركين من الجلوس بشكل يسهل على الجميع التواصل والتفاعل.
- تخصيص أوقات كافية للاستراحة تساعد المشاركين على تجديد طاقاتهم وعدم الإحساس بالملل.
- إتاحة الفرص أمام المشاركين للتأمل في خبراتهم أثناء الورشة وتبادل الخبرات مع بعضهم البعض.
- استخدام أساليب تعلّمية نشطة ومتنوعة أثناء الجلسات.
- توفير فرص الحوار والتعبير، وتقييم الجلسات والعمل على إجراء التعديلات بما يتناسب مع اقتراحات المشاركين.
- أهمية تخيير المشاركين في نوع المهام، بحيث تلائم ميول وقدرات كل منهم، حتى لا يشعر بأنه يحمل عبئاً فوق طاقته.
- التأكد من وضوح المهام للمشاركين.

٧) خريطة الحركة في المكان

وهي ليست أداة مستقلة وإنما جزء من أدوات أخرى، يمكن استخدامها في ورشة عمل أو مجموعة تركيز أو أثناء المقابلات. وتعتبر أداة لجمع البيانات وتساعد على التحليل أيضاً. مثلاً: نطلب من الشباب في

المجتمع المحلي أن يرسموا خارطة تحركهم اليومي في المكان، أو رسم خارطة الحركة والأنشطة اليومية التي يقوم بها الشباب والأماكن التي يرتادونها. وقد نطلب أخرى من الشابات في المجتمع المحلي نفسه. وقد نعقد مقارنة بين هذه الخرائط ونتأمل في الأسئلة التي تثيرها، مثل: لماذا انحصرت حركتهم في هذه الأماكن؟ ما الذي يجلبهم إلى هذه الأماكن؟ هل يوجد فرق في أنشط الإناث والذكور؟ من يتاح له الحركة أكثر؟ من يستفيد من الأنشطة المجتمعية أكثر؟ لماذا؟

يمكن لخرائط الحركة في المكان أن تكشف لنا عن الفرص ومدى التحكم ونوعية الأنشطة... يستطيع الباحث بعد أن يجمع عدد كافٍ من خرائط الحركة، أن يتأمل فيها بغرض استنتاج بعض المعلومات، ثم يكون أسئلة جديدة، ويعود إلى الميدان مرة أخرى إما للتحقق أو التعمق أو مزيد من الفهم.

٨) النمط اليومي

تتيح أداة النمط اليومي الفرصة لجمع معلومات خاصة بالأنماط اليومية لأنشطة أعضاء المجتمع المحلي، ومقارنة هذه الأنماط للمجموعات المختلفة من الناس (إناث، ذكور) (متعلمين، غير متعلمين) (ملتحقين بالمدرسة، متسربين) (يعمل، عاطل عن العمل) (متزوجة، غير متزوجة) وهي أداة تكميلية مع أدوات أخرى، يمكن استخدامها ضمن المقابلات، أو مجموعات التركيز. وملخصها أن نطلب من المبحوث تحديد ما يفعله بشكل روتيني يومي من الصباح حتى المساء، ثم نجمع أكثر من نمط يومي للفئة نفسها، ونطلها في جدول واحد، ونحاول التأمل فيها وقراءة النتائج، وقد تطور من خلالها أسئلة جديدة.

قد نكتشف من خلالها مثلاً أنه يتاح للأولاد مجال للعب بعد المدرسة، بينما لا يتاح ذلك للبنات، قد نستنتج أن فئة معينة من الشباب لا تمارس أي نشاط ترفيهي أو غير ملتحقه بأي مركز أو نشاط مجتمعي، أو أنّ هناك أنشطة تتكرر في روتين جميع الشباب، ومن خلال هذه الأداة ربما تساعد في تصميم البرامج مستقبلاً والأنشطة التنموية بحيث تتناسب مع روتينهم اليومي.

٩) التدرج حسب الأفضلية والألوية

وهي أيضاً أداة تكميلية وتستخدم مع أدوات أخرى. يُمكن استخدامها أثناء مجموعات التركيز أو ورش العمل لتحديد الاحتياجات.

وملخصها أن يقوم المبحوثون بترتيب مجموعة من القضايا أو الأشياء وفق أولويات أو أفضليات محددة، مثل تدرج للمشكلات من حيث خطورتها. أو اختيار أنشطة من حيث أولويتها لهم، فهي تساعد على رؤية الأشياء الأكثر أهمية حسب رؤية عدد كاف من الأشخاص.

لتسهيل القيام بالتدرج يُنصح وضعها على شكل قائمة أو جداول، ثم يتم تفريغ جميع الجداول في جدول واحد للوصول إلى نتائج يُمكن أن تأخذ شكل نسب أو أرقام. ثم نناقش الأسباب للاختيارات المختلفة.

١٠) الجولات الميدانية بمشاركة بعض سكان المنطقة

وهي طريقة فعّالة لإجراء ملاحظات ومشاهدات منظمة حول حركة الناس وطبيعة الأنشطة والعلاقات، أو إجراء بعض المقابلات السريعة على الطرق، أو مع الناس في أماكنهم. ويُمكن خلال الجولة جمع عينات، إنقاط صور لبعض الأماكن أو الأنشطة أو المشاركة في أنشطة مجتمعية، أو جمع معلومات حول الخدمات وجودتها ومن يستفيد منها، أو التعرف على البنية التحتية للمجتمع.

بعض المهارات المهمة للباحث الاجتماعي:

1) مهارة طرح التساؤلات الذكية

لماذا طرح الأسئلة مهارة مهمة للباحث الاجتماعي:

- لأنها الطريقة الرئيسية للحصول على معلومات جديدة والتحقق من معلومات قديمة.
- لأنها الخطوة الأولى في البحث، فالمعرفة تبدأ من سؤال، والسؤال نصف العلم ومفتاح المعرفة.
- لأنها تحفز على المشاركة والتفكير وتشدّد الذهن.
- تساعدنا على تفهم وجهات نظر الآخرين وتقدير مواقفهم.
- تساعدنا على النظر إلى المواضيع من أكثر من زاوية.
- تساعد على التفحص في البيانات والتأكد من المعلومات ومن مصادرها.
- التفكير بعمق في الموضوع.
- الأسئلة تسهل تحديد العناصر والأفكار للموضوع.
- تساعد في الوصول إلى مفاهيم الأشياء ومن ثم طرح قضايا حولها.
- تساعد على التفكير بدقة أكثر وبأسلوب منظم.

مواصفات الأسئلة الذكية:

- أن يرتبط السؤال بالأهداف المراد تحقيقها.
- أن لا تكون متحيزة وتؤدي إلى إجابات محددة مسبقاً.
- أن تكون في صلب موضوع البحث.
- أن يصاغ السؤال بألفاظ واضحة محددة.
- أن تكون الأسئلة مترابطة وذات صلة ببعضها.
- أن تكون شاملة تغطي جميع جوانب الموضوع.



- أن تكون الأسئلة متسلسلة منطقياً، فأسئلة الوصف غالباً تسبق أسئلة التحليل، وهكذا.
- أن لا نكتفي بالأسئلة الوصفية وإنما التوسع بالأسئلة التحليلية والنقدية والتخيلية والتطبيقية.

بعض أنواع الأسئلة

- أسئلة معرفية وصفية لطلب المعلومات بغرض الفهم الأفضل: ماذا؟ ما العلاقة..؟ كيف حدث ذلك؟ كيف تصف..؟ متى حدث؟ من قال؟ أين؟
- أسئلة تحليلية لمعرفة العلاقات والسبب والنتيجة: كيف تفسر حدوث..؟ ما الرابط بين.. وبين؟ ماذا يترتب على..؟ كيف تفسر..؟ لماذا؟ ما الفرق بين.. وبين..؟
- أسئلة التوقع وتنمية الخيال والإبداع: ماذا تتوقع..؟ ماذا سيحدث إذا..؟ هل هناك بدائل؟ لو فرضنا أن.. ماذا سيحدث؟ كم احتمال ل..؟ ما النتائج التي يمكن التنبؤ بها؟
- أسئلة تحقيقية ونقدية للكشف عن صدق المصدر وصحة البيانات واكتشاف التضليل والتحيز في الافتراضات: هل فعلاً..؟ ما دقة هذه المعلومة..؟ كيف نتأكد من صحة..؟ كيف تثبت..؟ ما الدليل على..؟ هل تؤيد هذا الرأي؟ ما دليلك؟ ما الدافع لذلك..؟

مستويات مهارة طرح الأسئلة

- مهارة طرح الأسئلة عدة مستويات على الباحث أن يتقنها:
- إعداد وتحضير الأسئلة الذكية ابتداءً:
- وهذه الأسئلة يقوم الباحث بإعدادها مسبقاً ويراعي فيها مواصفات الأسئلة الذكية وملائمتها لموضوع المقابلة/النقاش.
- توليد أسئلة جديدة من الحوار والنقاش وإجابات المشاركين:

وهذا المستوى أكثر صعوبة من المستوى السابق. إذ لابد للميسر/ الباحث من سرعة البديهة، والقدرة على توليد الأسئلة من النقاط المهمة التي يطرحها المشاركون. وهذه المهارة تنمو بالممارسة ويمكن للميسر أن ينقيها من خلال توقع أكثر من احتمال لمسار المناقشة أو المقابلة، ومراجعة ما قام به من أسئلة في المقابلات السابقة.

وبلا شك أنّ الأسئلة التي تتولد من الحوار والنقاش وتُبنى على إجابات المشاركين هي الأكثر فعالية وأهمية في البحث لأنها تنبع من الحاجات الحقيقية للمشاركين ويتفاعل معها المشاركون بشكل أفضل من الأسئلة الجاهزة.

٢) مهارات معالجة البيانات والمعلومات

إنّ قيام الباحثين بجمع المعلومات من خلال استخدام أدوات جمع المعلومات المختلفة يوفر لهم فرصة جيدة للتساؤل. كما يوفر لهم فرصة جيدة لتنمية مهارات الكتابة والتوثيق. وبعد الانتهاء من عملية جمع المعلومات سيتوفر لديهم الكثير من المعلومات، وهنا تأتي أهمية تنظيم المعلومات والربط بينها لتعميق فهمهم حول الموضوع، ورؤيته من جميع جوانبه.

أولاً: التأكد من صحة المعلومات

بعد الانتهاء من جمع المعلومات بالطرائق المتعددة يجب التأكد من دقتها، والتحقق من مصداقيتها وكفايتها وتغطيتها لجميع جوانب البحث.

ثانياً: تنظيم المعلومات

عرض المعلومات بطريقة يسهل فهمها وإدراك العلاقات التي تربط بينها، من أجل التوصل إلى استنتاجات حولها بسهولة ويسر، ويمكن استخدام الجداول والرسوم البيانية في عملية التنظيم، وكخطوات عملية

للتنظيم نقوم بالتالي:

- تحديد المعلومات ذات الصلة وحفظها.
- مقارنة المعلومات وتوضيح أوجه الشبه والاختلاف بين المعلومات.
- تصنيف المعلومات عن طريق وضع الأشياء في مجموعات وفق خصائص مشتركة.
- ترتيب المعلومات عن طريق وضع الأشياء والمفردات في منظومة أو سياق وفق معيار معين.

ثالثاً: تحليل المعلومات

تقوم عملية تحليل المعلومات على:

- فهم العلاقة بين المعلومات للوصول إلى تنظيم هذه المعلومات والقدرة على فهم بنية الموضوع والعمل على تنظيمها، وما يعزز توظيف هذه المعلومات والاستفادة منها.
- توضيح البيانات وإعطاء المزيد من التفاصيل وتنبؤ النتائج المتوقعة واستنتاجها.
- تفسير المعلومات والتأكد من وضوح المفاهيم والأفكار ذات العلاقة.
- تحليل المعلومات وتنظيمها وتصنيفها ومقارنتها ومتابعتها وتحديد التناقضات بينها.
- فهم العلاقة الجزئية والكلية المختلفة.

٣) مهارات الربط بين الأسباب والنتائج

إنّ هدف البحث هو فهم الظواهر، وهذا الفهم لا يتم بمجرد الوصول إلى المعلومات والحقائق، بل لابد من تفسير هذه الظواهر وتحليلها ومعرفة أسبابها وعوامل نشوئها وتطورها. فمعرفة أسباب الظاهرة تمكننا من ضبطها والتأثير فيها مما يساعدنا في التحكم فيها وإخضاعها للتجربة والتعديل والتطوير. ومن خلال طرح أسئلة محددة يمكن أن نصل إلى معرفة أسباب الظاهرة، ومن ثمّ محاولة الإجابة عنها. يشير مفهوم الربط بين الأسباب والنتائج إلى القدرة على وصف الصلة والعلاقة التي تربط بين حدثين أحدهما كان نتيجة لوقوع الآخر.

حيث إن النتائج تبين ما الحدث, بينما توضح لنا الأسباب ما الذي أدى إلى وقوع الحدث. ويمكن لنا عند دراسة حدث معين أن نقوم بوضع مخطط يحدد الأسباب الفرعية والأسباب الجذرية, وما هي النتائج لها, حيث إنه لا يمكن عند دراسة مشكلة ما في المجتمع أن نقوم بتحديد الأسباب المباشرة دون تحديد الأسباب العميقة والجذرية, حيث يراعى فيما بعد حل المشكلة الجذرية, ولا بد هنا من الوصول إلى ترتيب منطقي للحوادث أو الأشياء التي تؤثر في الموضوع بشكل منظم ودقيق.

هناك من الظواهر المعقدة والمتعددة ما يصعب إرجاعها إلى سبب معين, كالظواهر الاجتماعية والإنسانية وبعض الظواهر الطبيعية, وهنا تأتي أهمية التفكير المنطومي, حيث يفسر مجموعة من العوامل والعلاقات والتفاعلات الديناميكية لهذه الظاهرة. العلاقة السببية تعني أن حدوث شيء ما متوقف على حدوث شيء آخر, مثل العلاقة بين الجاذبية الأرضية والسقوط الحر للأجسام. كما أن هناك العديد من الظواهر التي تكون مرتبطة ببعضها, ولكن ذلك لا يعني أن أيّاً منها سبباً للآخرى, كالعلاقة بين الليل والنهار والعلاقة بين المد والجزر, والعلاقة بين الرعد والبرق, فالليل مثلاً مرتبط بالنهار ولكنه ليس سبباً له.

٤ (مهارات التعامل مع الأرقام والإحصاءات

- الأرقام تعبر غالباً عن النتائج, وهي تمتاز بما يلي:
- تزيد من إدراكنا لحجم الأشياء ومقدارها وتأثيرها.
- تجسد لنا الأشياء وتقربها بشكل أكبر للأذهان.
- تسهل الفهم لمن يبحث عن الحقيقة.
- تسهل عمل المقارنات.
- اختصار الحقائق وتوضيحها.
- يتيح لنا معلومات أدق وأقرب إلى الموضوعية.

- كيف نتعامل مع دلالات الأرقام؟
- الرجوع إلى النسب التي تمثلها الأرقام.
 - الرجوع إلى العينات التي أخذت، أعدادهم، اتجاهاتهم، تنوعهم.

كيف نقرأ الإحصاءات؟

الكثير من النتائج تبدو مزيفة وذلك من خلال التلاعب بالعينات وأخذها بطريقة متحيزة، وبالتالي تحقق نتائج غير نزيهة.

فحينما نسمع بأن نسبة الفقر في بلد ما (٢٪) ومن ثم نعلم بأن هذه الدراسة تمت في المناطق الغنية وتم إهمال المناطق الفقيرة، أو أنّ المواد الغذائية لدينا أرخص من الدول المجاورة بنسبة (٥٪) مع أنّ معدل الأجور لديهم أكثر بـ (١٠٠٪). ولذلك يجب التساؤل حول:

- من قام بهذه الإحصائية؟
- كيف عرف ذلك؟
- هل هناك شيء ناقص؟
- هل تم تغيير شيء ما؟
- هل هذه النتيجة منطقية؟

0 مهارة وفن إدارة الحوار والنقاش التفاعلي

وهي مهارة تلزم الميسر/ الباحث في إدارة مجموعات التركيز والمقابلات وورش العمل. فهي تساعد على أن يتحول المقابلة أو مجموعة التركيز إلى مجتمع حوارى. وهي مهارة قابلة للتعلّم والتنمية والصقل من خلال الممارسة والتدريب.

إنّك لن تجد شخصاً يملك جميع مفاتيح المعرفة، وأجوبة لكل الأسئلة، كما أنّك لن تجد شخصاً جاهلاً كلياً، فلكل إنسان ملاحظات خاصة مستمدة من خبراته وتجاربه. ولكي نكتشف طويلاً صحيحةً علينا أن نكون متعلمين ومعلمين في الوقت ذاته، فالتعلّم والبحث عن الحقائق عملية متبادلة بين الأفراد، حيث أنّ خبرات وآراء كل شخص لها قيمة، كما أنّ الجميع يساهم في فحص المشكلات والبحث عن الحلول، فليس هناك خير يمتلك جميع الأجوبة ويقوم بعملية نقل المعرفة إلى الآخرين، وبدلاً من ذلك تسعى المجموعة وراء فهم أفضل للمشكلات والأفكار. وهنا يتحول البحث إلى عملية مفتوحة من خلال النقاش والحوار الجماعي.

فالحوار والنقاش يعني تبادل الأفكار والآراء والمشاعر بين المشاركين مما يؤدي إلى فهم المواقف والأفكار وتعزيز الوعي تجاه القضايا موضع النقاش.

إنّ نشر ثقافة الحوار واحترام الرأي والرأي الآخر، وتقدير وتفهم التنوع والاختلاف، يُعتبر حاجة وشرطاً لبناء حالة صحية في المجتمعات، وليس فقط من أجل الوصول إلى معلومات أفضل.

دور الميسر/ الباحث في هذه العملية المفتوحة:

- خلق مناخ يفتح مجال للمشاركة الحقيقية والفعّالة والحوار الإيجابي، تتبادل المجموعة من خلاله الأفكار والخبرات، ويستمتع كل فرد فيه لغيره ويتعلم منه.
- طرح الأسئلة المثيرة للنقاش (انظر مهارة طرح الأسئلة).
- تحفيز توليد الأفكار، لملمتها، الربط بينها، تلخيصها.
- الإصغاء الفعّال للمشاركين وتعليمهم الإصغاء لبعضهم.

قضايا يجب مراعاتها أثناء الحوار والنقاش:

- خلق بيئة ملائمة لعملية التعلم، تسمح بتبادل الأفكار باحترام وإنصات.
- تشجيع وتفعيل الصامتين واستغلال فرصة مشاركتهم واثمينها.
- التأكيد على حرية المشاركين في التعبير عن آرائهم وأفكارهم.
- الإنصات لما يقوله المشاركون أثناء الحوار، واستخدام الكلمات والجمل والأمثلة التي قاموا بذكرها.
- واستثمار إجاباتهم واسئلتهم كمحاور جديدة للنقاش.
- طرح الأسئلة المفتوحة والمثيرة للنقاش والتي لا تتضمن الإجابة المباشرة عن السؤال.
- استخدام الإيماءات الداعمة ونبرة الصوت الملائمة، وبما يتناسب ومضمون الرسالة.
- إذا وجد أكثر من محور، يُفضل تخصيص وقت لكل محور من هذه المحاور حسب أهميته وتسلسله.
- مناقشة الأفكار بطريقة متسلسلة ومنظمة.
- توزيع الحوار بين جميع المشاركين.
- الاستعداد لتطور الحوار نحو مسارات متعددة بناء على ما يتم نقاشه وتبعاً لأهمية المحور.
- استخدام مداخل النقاش والتي تثير المشاركة، مثل القصص، الرسومات، الألعاب، المشاهد التمثيلية، الألغاز والطرائف.
- البدء بالنقاط الإيجابية والبناء عليها في حديث الآخرين، وذكر الأشخاص الذين قالوها.
- طلب الاستيضاح من الشخص في حال عدم وضوح فكرته، وعدم تأويلها حسب آراء الآخرين.
- البناء على نقاط الاتفاق مع ذكرها وتلخيصها، وتوضيح نقاط الاختلاف ومناقشتها.
- لململة الأفكار وتلخيصها والربط بينها في كل مرحلة من مراحل الحوار.

خطوط حمراء عند إدارة الحوار والنقاش التفاعلي:

- لا تستأثر بالحديث أكثر من اللازم.
- لا تحصر النقاش أو الموضوع في فكرة قالها أول المشاركين.
- لا تسمح بتحول الحوار إلى رد ورد مضاد.
- لا تعرض رأيك الشخصي في كل نقطة خاصة بداية الحوار.
- لا تتعجل في إرسال الأحكام وتقييم ما يقوله المشاركون.
- لا تقوّل المتحدث ما لم يقل.
- لا تقاطع ولا تسمح للآخرين بمقاطعة زملائهم أثناء أخذهم دور الحديث.

الفرق بين تطوير الوعي وفرض الرأي

تطوير الوعي: نستخدمه لتشجيع الشباب والمشاركين على النظر في كل جوانب المسألة المطروحة للنقاش وعلى استخلاص استنتاجاتهم الشخصية.

فرض الرأي: نستخدمه لحمل الآخرين على أن يروا الأمور من زاويتنا نحن فحسب، وعلى أن يتوصلوا فقط إلى الاستنتاجات التي نوافق عليها.

وإلى حد ما، فإن جميع الذين عملوا من بيننا في قيادة المناقشات وتطوير الوعي، قد ارتكبوا ذنب فرض آرائهم على الآخرين.

لا بد أن نعترف بهذا وأن نحذر الذين نعمل معهم من تقبل أي شيء نقوله من دون أي تساؤل.

مراحل دراسة تحديد الاحتياجات:

1) تشكيل فريق البحث

ونعني به من سيقومون بالمشاركة في البحث ابتداءً من التصميم وانتهاءً بكتابة التقرير مروراً بالعمل الميداني.

ما هو العدد الملائم؟

يختلف ذلك من بحث لآخر ولكن العدد المثالي المفضل لا يقل عن عشرة مشاركين ولا يتجاوز العشرين.

من أين يأتي الفريق، ممن يتشكل؟

- أفراد من سكان المنطقة المبحوثة، القطاع المستهدف.
- أفراد من مؤسسات تعمل بالمنطقة (معلمون، مقدمو خدمات صحية، عاملون اجتماعيون).
- أفراد من خارج المجتمع المحلي لديهم خبرة سابقة بالبحث أو شاركوا في إجراء بحوث شبيهة إذا أمكن. أو يعملون في مؤسسات تنموية وتطوعية.

شروط ضرورية أثناء تشكيل الفريق:

- الأغلبية في الفريق يجب أن تكون لأعضاء المجتمع المحلي.
- البحث عن من هم أكثر حماسةً وتفاعلاً واهتماماً.
- مراعاة التنوع والتكامل في التشكيل بين شباب وكبار، إناث وذكور (حسب المجتمع المبحوث) متعلمون غير متعلمين، يعملون لا يعملون، والتنوع في الخبرات والمهارات، التنوع في المستوى الإقتصادي، التنوع في أماكن السكن داخل المجتمع المحلي.

- أن يكون ضمن الفريق من لديهم مصداقية وثقة عند المجتمع المحلي.

تدريب الفريق:

- في اللقاء الأول يتم التعارف مع الفريق وتعريفهم بالمهمة التي سيقومون بها، وتحفيزهم من خلال إشعارهم بأهمية ما سيقومون به.
- يحتاج أعضاء الفريق إلى تدريب مبسط على أساليب البحث والأدوات البحثية السابقة، من ثلاثة إلى خمسة أيام، ونحرص على أن يكون التدريب تطبيقياً ويركز على تنمية مهاراتهم.

- من سيقوم بالتواصل والبحث عن أعضاء الفريق؟
- الاستعانة بالمؤسسات العاملة في المنطقة.
- الاستعانة بقيادة الرأي والمؤثرين في المجتمع.

٢) تحديد المعلومات المطلوبة لدراسة الاحتياجات

- بعد الانتهاء من تشكيل الفريق وتدريبه على المنهجية، نقوم مع الفريق -مع المحافظة على النهج التشاركي- بتحديد ما هي طبيعة المعلومات التي تلزمنا وبما يتناسب مع أهداف البحث.

أمثلة لأهداف البحث السريع بالمشاركة لتحديد الاحتياجات:

- التعرف إلى الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والصحية للمجتمع المبحوث.
- رصد وتحديد الموارد والمصادر المتاحة للمجتمعات المحلية والبحث في كيفية الاستفادة منها.
- الكشف عن احتياجات المجتمع المحلي.
- تحديد ورصد المشاكل والقضايا التي يعانيها المجتمع المحلي أو بعض قطاعاته.
- الخروج بتوصيات ومقترحات لآليات وأشكال التدخل الممكنة والمشاريع التنموية للحد من المشاكل ولتلبية الاحتياجات التي تم رصدها وتحديدها.

يتحدد عادة نوع المعلومات حسب طبيعة البحث والقطاع المستهدف ونطاق البحث، فإذا كان البحث من أجل الوقوف على مشكلات المجتمع المحلي ورصد المشكلات للوصول إلى خطة تنموية شاملة، فإن حجم ونوع المعلومات سيكون أشمل وأكبر من لو كان هدف الدراسة الوقوف على ظروف ومشكلات قطاع محدد داخل المجتمع المحلي مثل قطاع الشباب.

بناءً على الأهداف ونطاق البحث تُحدد المواضيع الرئيسية والمواضيع الفرعية من خلال عمل جماعي وتشاركي، وندون ما يتم الاتفاق عليه ضمن الفريق على شكل جدول:

العناوين الرئيسية	العناوين الفرعية

على سبيل المثال لا الحصر إذا كانت الدراسة شاملة للمجتمع المحلي، فيمكن أن تشمل البيانات ما يلي:

- بيانات عن المكان والبنية التحتية والخدمات العامة والمؤسسات: الموقع، المساحة، الخدمات المتوفرة، مزايا السكان، مشكلات البنية التحتية، المشاريع والبرامج التي تقدمها المؤسسات والجمعيات، المؤسسات العاملة في المنطقة، مدى توفر الملاعب والمساحات الخضراء، أماكن الترفيه.
- معلومات عن الحياة الاجتماعية: حجم الأسرة، أنماط الأسر، الفئات العمرية، العلاقات الاجتماعية، العادات والتقاليد، الخدمات والأنشطة الاجتماعية، المشكلات الاجتماعية، العلاقات داخل الأسرة، مدى رضا الأهالي عن الخدمات المتاحة.
- معلومات عن الوضع الاقتصادي: مستوى المعيشة، مصادر الدخل، أولويات الانفاق، الفقر، البطالة، أنواع المهن، توفر الخدمات والأسواق والفرص الاقتصادية.
- الوضع التعليمي والثقافي والتربوي: الأمية، التسرب من التعليم، مستوى التعليم، العنف المدرسي، توفر خدمات التعليم ووضع المدارس، الأنشطة الثقافية والتربوية المتاحة في المنطقة، المشكلات من وجهة نظر الطلبة، المشكلات من وجهة نظر المعلمين، مدى الرضا عن الخدمات التعليمية والتربوية.
- الوضع الصحي: النظافة العامة، الممارسات الصحية داخل الأسرة، وضع الأطفال الصحي، الخدمات المتوفرة، مشكلات الخدمات الصحية، الأمراض المنتشرة.

أما إذا كانت الدراسة محددة لفئة معينة مثل ذوي الاحتياجات الخاصة أو الشباب، أو قطاع محدد مثل التعليم أو قطاع الصحة. فإن المعلومات ستختلف، بحيث نركز على الفئة أو القطاع المبحوث.

٣) تحديد مصادر المعلومات المطلوبة

بعد الانتهاء من إعداد أهداف الدراسة، وتحديد المعلومات المطلوبة، نضعها على شكل جدول أو مصفوفة لتسهيل مراجعتها، ونضيف خانة (عامود) ثالث بعنوان مصادر المعلومات.

المواضيع الرئيسية	العناوين الفرعية	مصادر المعلومات

ونعني بالمصادر هنا الأطراف الذين لديهم المعلومات التي تهتمنا، مثل أفراد المجتمع المحلي، المعلمون، قادة الرأي، والمؤسسات الرسمية والمجتمعية. والوثائق والمصادر الثانوية.

وكمثال فإنّ أفضل مصدر للحصول على معلومات عن مشكلات التعليم هم المعلمون والأخصائي الاجتماعي في المدارس، إضافة إلى عدد من طلبة المدارس، وقد نحتاج أن نطلع على وجهة نظر عدد من الآباء والأمهات حول المشكلات المتعلقة بالتعليم.

إنّ تنوع المصادر يُعد أحد الميزات التي يتمتع بها البحث السريع بالمشاركة، وذلك للحصول على معلومات متكاملة وللتحقق من دقتها.

٤) تحديد وتصميم أدوات جمع المعلومات

بعد الانتهاء من تعبئة المصفوفة السابقة، نضيف إليها خانة جديدة (عامود) بعنوان أدوات جمع البيانات/المعلومات:

المواضيع الرئيسية	العناوين الفرعية	مصادر المعلومات	أدوات جمع المعلومات

ونحرص هنا على التنوع في الأدوات البحثية، وأن نختار الأدوات الملائمة حسب طبيعة الموضوع وحسب طبيعة المصدر الذي يمتلك هذه المعلومة.

بعد اختيار الأدوات والتحقق من ملائمتها للمصدر وللموضوع، نقوم الآن بتصميم الأدوات المختارة، ونعني بذلك: إعداد كل أداة وتحديد كيفية استخدامها في الميدان، فمثلاً: إذا كان من الأدوات إجراء مقابلة فلا بد من تحضير صحيفة المقابلة مسبقاً، وتحضير كيف سيتم توثيق المعلومات من خلالها، وإذا كان من بين الأدوات إجراء ملاحظات منظمة فلا بد من إعداد جدول أو مصفوفة لاستخدامها في الميدان، وهكذا إذا كان من ضمنها مجموعة تركيز فنحضر خطة تنفيذ الحلقة المركزة وتحديد المواضيع والمداور والأسئلة التي سيتم تناولها في النقاش المركز.

بانتهاى هذه الخطوة أصبح لدينا خطة للبحث، تتضمن:

- أهداف البحث.
- المواضيع الرئيسية والفرعية.
- المصادر.
- الأدوات البحثية.

0) الإعداد للميدان وخطة العمل الميداني

ويتم خلال هذه المرحلة التحقق من توفير اللوازم الفنية والترتيبات الإدارية للعمل الميداني، كما تشمل تهيئة الفريق والتحقق من جاهزيته وفهمه للمهام المطلوبة. ولتسهيل هذه العملية يتم عادة تقسيم الفريق إلى مجموعات مصغرة من (3-0) مشاركين في كل مجموعة. ويتم توزيع وتقسيم المهام حسب المصفوفة السابقة التي تم إعدادها لخطة البحث، بحيث تُركز كل مجموعة على خانة واحدة من المصفوفة السابقة. ويتم توزيع الأدوار وتحديدها داخل الفرق المصغرة بحيث يكون هناك منسقاً ميدانياً لكل مجموعة.

إرشادات عامة في هذه المرحلة:

- ضع خطة البحث وصمم أساليب ووسائل جمع المعلومات وتحليلها.
- إعداد الجدول الزمني للبحث بحيث يسمح باللقاء أعضاء الفريق وتفاعلهم ويسمح بالتغيير في جدول الأعمال حسب ظروف المجتمع المحلي.
- اجمع ولخص المصادر الثانوية المتوفرة مثل الخرائط، التقارير السابقة، وضعها على شكل جداول، رسومات. -تأكد من توفير جميع مستلزمات العمل الميداني، مثل نُسخ كافية من صحف المقابلات.
- يُفضل الاتصال مع القادة المحليين في المجتمع لتعريفهم بمسار العمل وخطة البحث.
- إجراء الترتيبات اللازمة للمقابلات الجماعية أو ورشات العمل إذا كانت من ضمن أدوات الدراسة.
- تقسيم الفريق إلى مجموعات مصغرة، واختيار قائد أو منسق لكل مجموعة.
- تحديد أعضاء المجتمع ومقدمي المعلومات الرئيسيين مع الحرص على مراعاة تنوعهم في المجتمع: أطفال، كبار سن، نساء، شباب وشابات، عاطلون عن العمل، ملتحقون بالتعليم.

(ملحق) مثال لخطة بحث دراسة وتحديد احتياجات الشباب، تم تنفيذها فعلياً في مجتمع محلي شعبي، ومكتظ سكانياً:

الأهداف:

- التعرف إلى الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والصحية للمجتمع المحلي المحيط بالشباب.
- رصد وتحديد الموارد والمصادر المتاحة في المجتمع المحلي ولدى الشباب والبحث في كيفية الاستفادة منها.
- الكشف عن الاحتياجات التنموية للشباب.
- تحديد ورصد المشاكل والقضايا التي يعانيها الشباب في المجتمع المحلي.
- الخروج بتوصيات ومقترحات لآليات وأشكال التدخل الممكنة والمشاريع التنموية للحد من المشاكل التي يواجهها الشباب ولتلبية الاحتياجات التي تم رصدها وتحديدها.

خطة البحث: تم اختصارها كأمثلة فقط:

المواضيع الرئيسية	العناوين الفرعية/ أمثلة فقط للاختصار	مصادر المعلومات	الأدوات
نبذة عن المكان والسكان والبنية التحتية والموارد.	<ul style="list-style-type: none"> - تاريخ المكان. - طبيعة التكوين السكاني. - ميزات المكان. - طبيعة الخدمات المتوفرة. - وصف للبنية التحتية للمكان. - الموارد الطبيعية. - الملاعب والمساحات والمساحات الخضراء. - المؤسسات العاملة في المنطقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - المصادر الثانوية. - كبار السن. - مجلس البلدية. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحليل الوثائق والخرائط. - مقابلات شبه منظمة. - جولات ميدانية بمشاركة أفراد من الحي.

المواضيع الرئيسية	العناوين الفرعية/ أمثلة فقط للاختصار	مصادر المعلومات	الأدوات
الوضع الاجتماعي الاقتصادي	<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة العلاقات الاجتماعية. - مصادر الدخل. - طبيعة المهن. - متوسط الدخل. - متوسط حجم الأسرة. - طبيعة الأسرة ممتدة. - الاكتظاظ السكاني. - أولويات الانفاق. - البطالة والعمل. - العادات والتقاليد. - النظرة للمرأة ودورها في المجتمع. - علاقات السيطرة والقوة واتخاذ القرار. - الخدمات الاجتماعية المتوفرة. - مدى الرضا عن الخدمات. - مشكلات لها علاقة بالوضع الاجتماعي. - مشكلات لها علاقة بالوضع الاقتصادي. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد من الأسر. - لجنة الزكاة في المنطقة. - عدد من الشباب العاطلين عن العمل. - مديرية التنمية الاجتماعية. - المرشد الاجتماعي في المدارس. - عدد من الأسر التي تعولها نساء. - التجار في المنطقة. - عدد من قادة المجتمع المحلي. 	<ul style="list-style-type: none"> - مقابلات شبه منتظمة. - مجموعات تركيز. - تحليل وثائق دراسات الحالة من لجنة الزكاة وتقرير المعونة الاجتماعية. - جولة ميدانية. - استبانة مبسطة للدخل والانفاق. - الملاحظة والمشاهدة منتظمة.

المواضيع الرئيسية	العناوين الفرعية/ أمثلة فقط للاختصار	مصادر المعلومات	الأدوات
الشباب في الأسرة	<ul style="list-style-type: none"> - علاقة الأهل مع الشاب. - التواصل الوالدي. - أنماط رعاية الشباب داخل الأسرة. - العنف والتمييز. - مشاركة الشباب داخل الأسرة. - مشكلات لها علاقة بالأسرة من وجهة نظر الشباب. - من وجهة نظر الأهل. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد من الآباء والأمهات. - العاملين في المؤسسات الاجتماعية. - المرشدين الاجتماعيين والاختصاصيين النفسيين في المدارس. 	<ul style="list-style-type: none"> - المقابلات شبه المنظمة. - مجموعات التركيز. - الروتيم اليومي. - التدرج حسب الأولوية والأفضلية.
الشباب في التعليم	<ul style="list-style-type: none"> - طبيعة الخدمات التعليمية. - الالتحاق بالمدارس. - نوعية الصفوف. - نوعية التخصصات لطلبة الجامعات في المنطقة. - المشكلات داخل المدارس من وجهة نظر الشباب. - المشكلات من وجهة نظر المعلمين. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد من الطلبة. - عدد من المتسربين من المدارس. - عدد من المعلمين. - مدراء المدارس. - عدد من الأسر. 	<ul style="list-style-type: none"> - مقابلات شبه منظمة. - الملاحظات المنظمة بالمشاركة. - مجموعات التركيز. - نمط يومي. - التدرج حسب الأفضلية.

المواضيع الرئيسية	العناوين الفرعية/ أمثلة فقط للاختصار	مصادر المعلومات	الأدوات
الشباب في المجتمع	<ul style="list-style-type: none"> - الخدمات المتوفرة للشباب. - الأنشطة الرئيسية للشباب. - طبيعة العلاقات الاجتماعية. - نظرة المجتمع للشباب. - مشكلات لها علاقة بالمجتمع من وجهة نظر الأهالي والمعلمين والكبار. - مشكلات لها علاقة بالمجتمع من وجهة نظر الشباب. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدد من الشباب والشابات. - قادة المجتمع المحلي. 	<ul style="list-style-type: none"> - الجولة الميدانية. - الملاحظات بالمشاركة. - مقابلات شبه منظمة. - استبانة مبسطة. - مجموعات تركيز.

٦ تنفيذ العمل الميداني

وهي مرحلة تحويل ما تم الاتفاق عليه في خطة البحث إلى واقع من خلال النزول إلى الميدان، وتنفيذ الأدوات التي تم الاتفاق عليها. وتُعد هذه المرحلة التحدي الأكبر أمام البحث، خلالها يجب التحقق من كفاية وجودة المعلومات التي يتم جمعها، كما أنه لا يُكتفى بجمع بيانات مجردة وإنما يتم تحليلها الفوري والبنائي أثناء العمل الميداني.

تُساهم عملية جمع المعلومات في معرفة الواقع معرفة أدق وأعمق وأشمل، وهي تُشكل مفصلاً أساسياً في رسم خريطة البرامج التنموية، لذلك يتطلب الأمر منا أن نجتمع المعلومات بطريقة علمية وبموضوعية تامة. فالهدف من جمع المعلومات هو التعرف عن قرب على المشكلات والحاجات وتحديد حجمها وخلفياتها. ويُفضل أن لا يقل العمل الميداني عن أربعة أيام ولا يزيد عن عشرة أيام. يجب خلالها أن يتم وضع جدول زمني للقاء أعضاء كل مجموعة مصغرة لتحضير تقرير ملخص عن أعمال اليوم، وأن يلتقي كامل الفريق للبحث لتبادل الخبرات حول ما تم في كل مجموعة.

وخلال هذه المرحلة ننصح بالإرشادات التالية:

- ابدأ العمل الميداني بالحصول على معلومات تعطيك خلفية عامة وواسعة عن المجتمع.
- قم بعمل خطة يومية للعمل الميداني اعتماداً على تحليل المعلومات التي قمت بجمعها، ولا تستمر بجمع المعلومات بلا خطة واضحة.
- حسن نوعية المعلومات التي تحصل عليها وذلك من خلال دمج المقابلات مع الملاحظات المباشرة، ومراجعة قوائم التحقق للمقابلات يومياً.
- تكيف مع طريقة حياة أعضاء المجتمع المحلي ومقدمي المعلومات، وتقابل معهم في الوقت الذي يناسبهم، ولا تفرض عليهم مواعيدك أو جدول أعمالك.
- بعد انتهاء الجولة الأولى من المقابلات والملاحظات اعد اجتماعاً للفريق لمناقشة النتائج، والقيام بتحليل مبدئي للمعلومات التي تم جمعها ومقدار المعرفة التي تم اكتسابها. وقد نحتاج هنا إلى عملية مراجعة للموضوعات الرئيسية أو الأسئلة أو طريقة إجراء المقابلات أو تحديد مصادر أخرى.
- راجع مع الفريق العمل الميداني يومياً، وناقش الأخطاء وما تعلمناه من دروس وما هي التغيرات المطلوبة.
- اصقل وعدل أساليبك وأدواتك وفقاً لما تستدعيه الحاجة لمواكبة التغير في نقطة تركيز البحث، ربما نحتاج أن نحذف بعض الأسئلة أو أن نُضيف أخرى، يتوقف ذلك على طبيعة المعلومات التي تم جمعها.

- احرص على عدم تعميم النتائج أو الوصول إلى أحكام بالاعتماد على قليل من المعلومات.
- استخدم أساليب تحليلية لتلخيص النتائج ومقارنة المعلومات التي تم الحصول عليها من مصادر مختلفة حول نفس الموضوع.
- لا تأخذ المعلومات على عَلاتها، ويجب أن نستخدم هنا مهاراتنا في التفكير الناقد ومقارنة المعلومات من المصادر المختلفة. لا بد من عملية الفحص والتحقق بتنوع المصادر والأدوات قدر الإمكان. وربما تخصيص مزيد من الوقت.

مهام قائد مجموعة البحث الميداني:

- الاتفاق على جدول الأعمال اليومي.
- توزيع المهام على أعضاء المجموعة.
- التأكد من المعلومات التي يتم تدوينها كاملة ومنظمة.
- إعداد التقارير اليومية لأداء المجموعة.
- الإشراف على التحليل اليومي والفوري في الميدان.
- اقتراح استخدام مزيد من الأدوات أو التغيير في مصادر المعلومات حسب ما تُمليه الحاجة الميدانية.

٧) التحليل النهائي للنتائج

إنّ عملية تحليل المعلومات والاستنتاجات التي سنصل إليها هي مفصل أساسي من مفاصل العمل لأنه بناء عليها سنحدد شكل التدخلات التنموية المطلوبة. فبعد الانتهاء من عملية جمع المعلومات سيتوفر لدينا الكثير من المعلومات، وهنا تأتي أهمية تنظيم المعلومات والربط بينها لتعميق فهمنا حول الموضوع، ورؤيته من جميع جوانبه. وهنا نقترح:

أولاً: علينا التأكد من كفاية وصحة المعلومات: بعد الانتهاء من جمع المعلومات بالطرائق المتعددة يجب التأكد من دقتها، والتحقق من مصداقيتها وكفائتها وتغطيتها لجميع جوانب البحث.

وثانياً: تنظيم المعلومات: عرض المعلومات بطريقة يسهل فهمها وإدراك العلاقات التي تربط بينها، من أجل التوصل إلى استنتاجات حولها بسهولة ويسر، ويمكن استخدام الجداول والرسوم البيانية في عملية التنظيم، وكخطوات عملية للتنظيم نقوم بالتالي:

- تحديد المعلومات ذات الصلة والتي تتصل بأهداف البحث.
- مقارنة المعلومات وتوضيح أوجه الشبه والاختلاف بين المعلومات.
- تصنيف المعلومات حسب المواضيع الرئيسية والفرعية للبحث.

وثالثاً: تحليل المعلومات: تقوم عملية تحليل المعلومات على:

- فهم العلاقة بين المعلومات، والقدرة على فهم بنية الموضوع والعمل على تنظيمها، وما يعزز توظيف هذه المعلومات والاستفادة منها.
- توضيح البيانات وإعطاء المزيد من التفاصيل وتنبؤ النتائج المتوقعة واستنتاجها.
- تفسير المعلومات والتأكد من وضوح المفاهيم والأفكار ذات العلاقة.
- تحليل المعلومات وتنظيمها وتصنيفها ومقارنتها ومتابعتها وتحديد التناقضات بينها.
- فهم العلاقة الجزئية والكلية المختلفة.

ورابعاً: الربط بين الأسباب والنتائج: إن هدف البحث هو فهم الظواهر، وهذا الفهم لا يتم بمجرد الوصول إلى المعلومات والحقائق، بل لا بد من تفسير هذه الظواهر وتحليلها ومعرفة أسبابها وعوامل نشوئها وتطورها. فمعرفة أسباب الظاهرة تمكننا من ضبطها والتأثير فيها مما يساعدنا في التحكم فيها وإخضاعها

للتجربة والتعديل والتطوير.

ومن خلال طرح أسئلة محددة يمكن أن نصل إلى معرفة أسباب الظاهرة. ويشير مفهوم الربط بين الأسباب والنتائج إلى القدرة على وصف الصلة والعلاقة التي تربط بين حدثين أحدهما كان نتيجة لوقوع الآخر. حيث إن النتائج تبين ما الحدث، بينما توضح لنا الأسباب ما الذي أدى إلى وقوع الحدث. هناك من الظواهر المعقدة والمتعددة ما يصعب إرجاعها إلى سبب معين، كالظواهر الاجتماعية والإنسانية، وهنا تأتي أهمية التفكير المنظومي، حيث ينظر إلى الظاهرة ويفسرها من خلال مجموعة من العوامل والعلاقات والتفاعلات الديناميكية لهذه الظاهرة. كما أنّ هناك العديد من الظواهر التي تكون مرتبطة ببعضها.

إرشادات مفيدة في مرحلة تحليل النتائج:

- تأكد من صحة النتائج التي حصلت عليها بعرضها على مقدمي المعلومات وبعض أعضاء المجتمع المحلي.
- فكر في طرق وأساليب لإشراك أعضاء المجتمع المحلي (خاصة النساء والفئات الأخرى المهمشة) في عملية تحليل المعلومات التي تم جمعها، كلما أمكن ذلك.
- استخدم الرسوم والأساليب التحليلية كالجداول والرسومات والتدرج وجدول الأولويات.
- كن مستعداً للعودة إلى الميدان للتحقق من معلومات أو استكمال معلومات أو لمشاركة بعض أعضاء المجتمع بالاستنتاجات.
- ناقش كل موضوع فرعي على حدة لتلخيص النتائج والخروج باستنتاجات وارجع إلى سجلات المعلومات التي تم جمعها من الميدان إذا استدعى الأمر.

- قم بجدولة المعلومات لمزيد من التوضيح كما أنّ الجدولة تسمح بعقد مقارنات.
- تجنب الاعتماد على الانطباعات العامة بدل من الاعتماد على الحقائق والمعلومات.
- أن لا نُسقط على المعلومات أو نُحملها ما نرغب نحن في أن نستنتج منها.

نموذج يصلح أن يستخدم في وضع خلاصة للنتائج:

المجال	الوضع القائم	الوضع المطلوب	ما الذي يجب فعله؟

٨) كتابة التقرير

اسأل نفسك بداية:

- من سيقراً التقرير؟ (المجتمع المحلي، مؤسسات التنمية، صناع القرار، الجهات المانحة)
- في أي المجالات سيتم استخدام التقرير؟
- ماذا ينبغي أن يشمل التقرير؟
- كيف يتم عرض التقرير؟
- من سيقوم بكتابة التقرير؟

مواصفات التقرير الجيد (الناجح):

- حجم مناسب، ليس بقصير مخل ولا طويل ممل.
- المحتوى يتوافق مع أهداف التقرير.

- لغة واضحة ومفهومة ومحددة.
- يتضمن خلاصات وتوصيات عملية.
- ترتيب الأفكار وتصنيفها بشكل مفهوم ومنطقي، يشجع على القراءة
- معزز بالأدلة والحجج ما أمكن.
- يحتوي على العناصر الأساسية للتقرير.
- يتضمن شواهد حية من أقوال المبحوث التي تعزز النتائج.

قواعد لإعداد التقرير:

- التوثيق الجيد أثناء دراسة الاحتياجات يعتبر أساساً وضروري للتقرير الجيد.
- أن يكون التقرير قصيراً وواضحاً وأن تستخدم الجمل القصيرة عند الكتابة.
- حضر التقرير بسرعة حتى يمكن استخدام نتائجه في الوقت المناسب.
- تأكد من وصوله إلى الجهة المعنية حتى تتحول النتائج إلى قرارات.
- رتب التقرير ترتيباً منطقياً ومتسلسلاً حتى تسهل قراءته وأتباعه، واجعله مفهوماً. واستخدم رؤوس المواضيع.
- عند تقديمك دليلاً يجب أن يكون مقنعاً.
- وزع مسودة التقرير على جميع أعضاء فريق الدراسة ومقدمي المعلومات الرئيسيين وذلك لمعرفة ملاحظاتهم وآرائهم قبل إعداد النسخة النهائية.
- قدم المعلومات بطريقة شيقة ومفهومة، وشرح التعابير والمصطلحات غير المألوفة لمن يتوجه لهم التقرير.

ماذا ينبغي أن يشمل التقرير؟

- العنوان / الموضوع.
- وصف عام للمجتمع المبحوث.
- الأهداف البحثية.
- المنهجية وخطة البحث الميداني.
- النتائج الرئيسية، حسب المواضيع الرئيسية للبحث.
- التوصيات والمقترحات.
- الملاحق (الرسومات، الخرائط، نماذج من صحائف المقابلات)

خطوات كتابة التقرير:

- حدد الخطوط العريضة.
- رتب المعلومات حسب أو تحت هذه الخطوط العريضة.
- قم بإعداد مسودة للتقرير.
- راجع المسودة مع أعضاء الفريق ومقدمي المعلومات الرئيسيين.

البرمجة والتخطيط المبني
على النتائج للمشاريع الشبابية

- تجسير الفجوة (بعد تحديد الاحتياجات ... وقبل التخطيط للمشاريع)
- مفهوم التخطيط والبرمجة للمشاريع.
- دورة حياة تخطيط المشروع.
- مراحل تخطيط المشروع التنموي الشبابي.
- توليد فكرة المشروع.
- إنضاج الفكرة (مزيد من المعلومات، التحليل السببي، تحليل بيئة المشروع).
- بناء الإطار المنطقي لتسلسل النتائج.
- تصميم الخطة العامة للمشروع.
- الخطة التنفيذية لمراحل التنفيذ.
- بناء وثيقة للمشروع.

تجسير الفجوة (بعد تحديد الاحتياجات ... وقبل التخطيط للمشاريع)

بعد الانتهاء من إعداد تقرير دراسة تحديد الاحتياجات، نقوم بتنفيذ سلسلة من اللقاءات والأنشطة مع المجتمع المحلي ومؤسساته وقادة الرأي لإطلاعهم ومشاركتهم النتائج. خلال هذه المرحلة يوجد ثلاث مهمات ضرورية قبل البدء بتخطيط المشاريع نوصي المؤسسة الشبابية القيام بها:

1- تحديد الأولويات بالشراكة مع الشباب أنفسهم والمجتمع المحلي

ويمكن القيام بهذه المهمة من خلال مجموعات تركيز وورشات عمل مصغرة مع فئات من المجتمع المحلي، مثل الشباب، قادة الرأي في المجتمع والعاملين في المؤسسات والمنظمات المحلية، عدد من أفراد المجتمع المحلي الذين تم مشاركتهم كمصادر للبحث سابقاً. خلال هذه اللقاءات يتم مناقشة ما هي المشكلات الأكثر خطورة؟ ما هي الاحتياجات الأهم التي يجب تلبيتها للشباب؟ ما هي الحقوق التي نحتاج التركيز عليها أكثر من غيرها؟ ونأخذ بعين الاعتبار جميع الفئات الشبابية (إناث وذكور، معلمين ومتسربين، عاملون وعاطلون عن العمل، ذوي الاحتياجات الخاصة). يوصى بأن نستخدم هذه اللقاءات العصف الذهني والتفكير بالصوت المرتفع وأدوات التدرج حسب الأفضلية والأولية. نخرج بقائمة ونعرضها على المشاركين.

2- تحديد البرامج ومجالات التدخل الرئيسية وفق الأولويات وبما يلبي الحاجات

بناءً على الخطوة السابقة، نضع الأولويات كما تم الوصول إليها على شكل قائمة، ونعمل أيضاً مع مجموعات مصغرة من الشباب والعاملين في المؤسسات وبعض الفاعلين في المجتمع المحلي، باستخدام العصف الذهني والمناقشة المركزة لتحديد التدخل المطلوب لمعالجة هذه الأولويات.

٣- توليد واختيار الأفكار للمشاريع المحددة التي سيتم التخطيط لها

في هذه الخطوة نكون أكثر تحديداً، فمثلاً في الخطوات السابقة وصل المشاركون إلى أنّ البطالة في وسط الشباب هي أحد الأولويات، وتم تحديد أنّ التدخلات المناسبة هي تأهيل الشباب وتمكينهم، حيث يفتقد معظم الشباب في المجتمع المحلي لمهارات الدخول إلى سوق العمل. الآن وفي هذه الخطوة نطرح سؤال أكثر تحديداً: ما هو المشروع الملائم والذي إذا تم تنفيذه سيساهم في حل المشكلة وتلبية حاجة هؤلاء الشباب للعمل؟ قد يكون من ضمن المقترح مشروع تدريب للشباب حول مهارات الدخول إلى سوق العمل. أو مشروع تدريب مهني لمهن محددة يحتاجها السوق، أو بناء شبكة من أجل التوظيف.

احترس من ثلاثة أخطاء شائعة وقاتلة:

١- تقليد وتنفيذ مشروع لمجرد أنّه نجح في مكان ما أو على مجموعة ما، دون التحقق من ملائمته لمن نعمل معهم.

٢- الانطلاق من نجاحات الآخرين وليس من حاجات الفئات المستفيدة (لا مانع من الاستفادة من تجارب الآخرين كدروس تعلمية).

٣- اختيار المشاريع بناء على أولويات الممول أو الجهة المانحة، بدلاً من الحاجات الواقعية والأولويات التي أشارت إليها الدراسة (الركض خلف التمويل).

أمثلة ونماذج لمشاريع يمكن للمؤسسات الشبابية تنفيذها:

مشاريع للشباب: سواء من خلال الجمعيات والنوادي والمراكز الشبابية أو من خلال المدارس والجامعات، معظمها موجه للشباب أنفسهم وبعضها للعاملين مع الشباب أو المعلمين أو أهالي الشباب:

- من شاب إلى شاب.

- استشارة الأصدقاء والدعم المتبادل بين الأقران.

- المبادرات الشبابية.

- برامج ومشاريع تمكين الشباب من المهارات والقيم الحياتية.
- مشروع توظيف الرياضة كمدخل للدعم النفسي الاجتماعي وتنمية المهارات الحياتية.
- مشروع توظيف الفنون والتمثيل للدعم النفسي الاجتماعي وتنمية المهارات الحياتية.
- برامج حاضنات الريادة العلمية (علماء شباب).
- برامج حاضنات الابتكار (مبتكرون ومخترعون شباب).
- برامج حاضنات ريادة الأعمال (رجال الأعمال الشباب).
- برامج حاضنات الريادة المجتمعية (قادة شباب).
- مشروع نوادي الموهبة في المدارس والجامعات.
- برامج الحماية من المخدرات والتدخين.
- برامج الحماية من العنف والإساءة والتمييز.
- مشروع تعزيز مشاركة الشباب في تنمية المجتمع المحلي.
- برنامج نوادي العمل التطوعي في الجامعات.
- برنامج تشجيع ثقافة العمل التطوعي في الجامعات (تطوع في ساعة في يوم في شهر).
- نوادي حقوق الإنسان وحقوق الطفل في المدارس.
- برنامج الناشط الإلكتروني.
- برنامج إعلاميين شباب.
- مشروع سينما الشباب (مخرجون ومنتجون شباب).
- مشروع حملات كسب التأييد والتأثير والمناصرة لحقوق الشابات في المجتمع المحلي.
- مشروع حملات كسب التأييد والمناصرة من أجل المساواة (فتيات وفتيان تحت الإعاقة).
- برنامج شباب يافعين في نزاع مع القانون (العدالة الجنائية للأحداث).
- مشاريع شباب معرضين للخطر (تسرب مدرسي، عمالة أطفال، تدخين ومخدرات).

- مشروع العلاقات الإيجابية مع الأقران (مهارة قول لا، التعامل مع الضغوطات السلبية للأقران، الدعم الإيجابي ومهارات الصداقة الإيجابية).
- مشروع العيش في ظل القيم والأخلاقيات.
- برنامج الدعم النفسي الاجتماعي لليافعين اللاجئين.
- برنامج رعاية الشباب الأسرى تحت الاحتلال.
- مشروع تهيئة الشباب لسوق العمل (المهارات التيسيرية).
- برنامج ثقافة العمل الحر.
- مشروعك الصغير خطوة .. خطوة.
- مشروع شبكة من أجل توظيف الشباب.
- مشروع إنشاء وتشغيل مركز تأهيل مهني للشباب.
- برنامج التدريب المهني المنتهي بالتوظيف.
- برنامج وصناديق كفالة طلبة الجامعات الفقراء.
- مشروع نحو بيئة مجتمعية آمنة للشباب.
- نحو تواصل أفضل مع اليافعين (الأهل).
- أسر خالية من العنف والتمييز.
- برنامج مهني لرفع كفاءة العاملين مع الشباب في المؤسسات الشبابية.
- برنامج إعداد أخصائيي التخطيط التنموي للبرامج الشبابية.
- برنامج «نحو مراكز صديقة للشباب واليافعين».
- برنامج «نحو تعليم مدرسي ملائم لليافعين».
- الحماية من الإساءة والعنف داخل المدارس.
- مشروع الحد من العنف داخل الجامعات.

- نحو تواصل أفضل مع اليافعين (المعلمين) .
- مشروع تأسيس نوادي الاختراع داخل المدارس.
- مشروع سوق عكاظ للشعراء الشباب.

بعض التساؤلات المهمة عند اختيار المشاريع التي سنطبقها:

- هل المشروع ذو صلة وثيقة بالمشكلة القائمة ويعمل على معالجتها؟
- هل يتناسب مع الحاجات والمشكلات التي كشفتها الدراسة؟ هل يعالج مشكلة أو يلبي حاجة؟ هل يمكن أن تكون له نتائج ملموسة وقابلة للقياس؟
- هل له جدوى عملية؟ هل هناك عائد منه يتوازي مع الإنفاق عليه وبذل الجهد فيه؟
- هل توجد وسائل أخرى لتحقيق نفس النتائج بتكلفة أقل؟
- هل هو واقعي ويراعي إمكانيات المؤسسة ووضعها القانوني واهتماماتها وقدرتها على تحقيقه؟
- ما مدى تفهمه للمعتقدات والمواقف والقيم المحلية؟
- ما مدى قابلية تنفيذه على مراحل؟
- هل هناك ديمومة لفوائد المشروع بعد انتهاء التمويل الخارجي؟
- هل يضمن مشاركة الشباب في اختياره وتخطيطه وتنفيذه؟

لحظة تأمل.....

دببة ٨ م × ٨ م

يُحكى أنّه في إحدى القرى، أمسك صيادٌ دبين من الدببة النادرة. فقام بوضعهما في غرفة في حديقة الحيوانات مساحتها ٨ م × ٨ م. وبعد عدة سنوات كبر الدبان وأصبح ليهما دببة صغار. فقرر الصياد أن ينقل الدببة إلى الغابة حتى تعيش هناك.

كيف كان تصرف الدببة يا تُرى؟

وبعد عدة أيام من إطلاق سراحها، كانت الدببة تتحرك ذهاباً وإياباً في مساحة ٨ م × ٨ م، أي الحركة نفسها التي اعتادت عليها عندما كانت في حديقة الحيوان. ففكر الصياد باللجوء إلى أخصائي ليساعد الدببة على العيش بشكل طبيعي في الغابة. ذهب الأخصائي للغابة وقام بتوزيع الطعام الخاص بالدببة في أماكن أبعد من ثمانية أمتار بمتار آخر مما أدى إلى قيام الدب وبشكل بطيء بالخروج من هذه المساحة للحصول على الطعام، وبعد فترة قام الأخصائي بوضع الطعام في مكان أبعد وأبعد... و يضع الإناث في مكان والذكور في مكان آخر. يضع الصغار في مكان والأم والأب في مكان أبعد. وهكذا حتى استطاعت الدببة التحرك في كل الغابة، والخروج من مساحة ٨ م × ٨ م، ولكن بعد ستة أشهر من التأهيل.

بعد التأمل في النص السابق:

- لماذا تصرفت الدببة على هذا النحو؟
- هل يوجد بعض أوجه شبه بين ما حدث مع الدببة وبين ما يحدث في عند العاملين في المشاريع الاجتماعية؟
- ما هي الممارسات التي تؤدي إلى ذلك؟
- ماذا علينا أن نفعل كعاملين في المجتمع والتنمية لكي نُخرج أنفسنا أولاً من مساحة ٨م×٨م؟ ثم نُخرج من نعمل معهم من هذه المساحة الضيقة؟
- ماذا علينا أن نفعل لكي نفكر في برامجنا بطريقة إبداعية وخارج عن المألوف؟

مفهوم التخطيط والبرمجة للمشاريع

هي طريقة منظمة في التفكير تهدف إلى وضع تصميم واقعي ومنطقي لمواجهة المشكلات والتعامل مع التحديات وخلق الفرص وبناء القدرات واستثمار الموارد. وهي عملية التفكير المتسلسل في النتائج المتوقعة من المشروع والتي يسعى لتحقيقها من خلال مجموعة من العمليات والأنشطة وتوظيف المدخلات المادية والبشرية.

وهي عملية تساعدنا في الإجابة عن أي تساؤلات متعلقة بالمشروع وهو ما زال على الورق، مثل: ما أهمية هذا المشروع؟ ما الحاجة التي يلبها أو المشكلة التي يعالجها؟ ما الأثر أو التغيير والتحسين الذي سيحدث على الفئة المستفيدة والمجتمع؟ كيف سيعمل هذا المشروع؟ من المستهدف منه؟ كيف سنراقب الأداء؟ كيف سنحقق من الوصول إلى النتائج؟ ما هي مراحل تنفيذه؟ ما هي المخرجات المتوقعة من أنشطته؟ ما هي الأنشطة الرئيسية للمشروع؟ كم يحتاج من موارد بشرية ومالية؟ متى سيتم التنفيذ؟ من هم الشركاء الرئيسيون؟

- وفي تخطيط المشاريع نلتزم بجميع ركائز ومبادئ التخطيط التنموي التي تحدثنا عنها سابقاً في هذا الدليل، خاصة التخطيط التشاركي وذلك من أجل:
- إعداد خطط نابغة من الاحتياجات الفعلية .
 - ترسيخ منهج التنمية القاعدية أو التنمية التصاعدية .
 - الحث على تكوين وتحديد رؤيا مشتركة للمستقبل.
 - استكشاف الأساليب المناسبة من أجل الاستجابة لحاجيات السكان وتلبية طموحاتهم.
 - بناء قدرات المجتمعات المحلية عن طريق إشراكهم في كل مراحل التخطيط.
 - تبني ومتابعة الخطط من قبل المجتمعات المحلية نتيجة لإحساسهم بأن الخطط نابغة من احتياجاتهم.
 - تحسين التواصل داخل الجماعة المحلية.
 - الحصول على دعم المنظمات المانحة.
 - رفع الحس بالمسؤولية وتملك المشروع والنتائج من قبل أفراد المجتمع المحلي.
 - دفع بعض أفراد المجتمع المحلي والشباب لأخذ زمام المبادرة.

دورة حياة تخطيط المشروع

والمألوف دائماً أن يتم تقسيم عملية التخطيط إلى مراحل، وهي ما تعرف بدورة حياة تخطيط المشروع. وذلك لتسهيل عملية التخطيط، وتنبع الأهمية الفعلية لتقسيم التخطيط إلى مراحل في أنّها توضح العمل الفني الضروري لكل مرحلة، وتوضح المطلوب إنتاجه في كل مرحلة.

مراحل تخطيط المشروع التنموي الشبابي:

سنقوم في هذا الفصل بالتعرف على عملية تخطيط المشاريع خطوة بخطوة، حيث ترتبط كل خطوة بالتالي سبقتها، وتؤثر في التي تليها:

1) توليد واختيار فكرة المشروع

يُكثر الناس عادةً من ذكر المشكلات وتعدادها والاستغراق في تفاصيلها، ووصف الاحتياجات التي يفتقدونها، هذه خطوة مهمة ولكن الأكثر أهمية هو أنّ نُقدم طويلاً ونطرح أفكاراً تُساعد على حل المشكلات وتلبية الاحتياجات.

فكرة المشروع هي الإطار العام الذي نقترحه للتعامل مع المشكلات وتلبية الاحتياجات، قد نحتاج هنا إلى عقد جلسات عصف ذهني وحوار مركز مع فئات من الشباب، ومع زملائنا العاملين في الميدان للتباحث حول فكرة المشروع الملائم، وفي كافة الأحوال علينا أن نتأكد من وجود صلة واضحة بين فكرة المشروع وبين المشكلة التي يعمل على حلها أو الحاجة التي يلبيها.

نؤكد هنا على ضرورة النهج التشاركي، وأن لا نكتفي بأخذ رأي فئة محددة. سيكون من المفيد أن نشارك معنا الشباب إنثاءً وذكوراً والأهالي والمهنيين.

ولا مانع من الاطلاع على تجارب مؤسسات أخرى تعمل مع الشباب، ومن بلدان مختلفة. نتعلم من تجاربها؛ كيف قاموا بتحديد شكل التدخلات التنموية المناسبة، لنفس المشكلات التي نسعى للحد منها، وكيف عملوا لتلبية نفس الاحتياجات التي نعمل لتلبيتها. مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المجتمع الذي نعمل فيه والفئة التي نريد تصميم البرنامج لها.

وبعبارات مختصرة فإنّ دراسة تحديد الاحتياجات والمشكلات التنموية تبقى هي المصدر الرئيسي والأهم لتوليد فكرة المشروع. ومن خلال عملية تشاركية مع عدد من أعضاء المجتمع المحلي والشباب. وهذا لا ينفى أهمية الاستفادة من الخبرات التراكمية عند العاملين الميدانيين أو تقارير المؤسسات الشبابية التي نفذت برامج شبيهة.

٢) إنضاج الفكرة (مزيد من المعلومات، التحليل السببي، تحليل بيئة المشروع)

وهي العملية التي يتم من خلالها التعمق في فهم القضية المحورية للمشروع، أو المشكلة وتحليلها، وتُشكل هذه العملية مفصلاً أساسياً في رسم خارطة طريق المشروع الذي سننفذه. وغالباً تتم من خلال:

- جمع مزيد من المعلومات الميدانية عن المشكلة وحجمها والمتأثرين بها، ومعرفة الحقائق المحيطة بها على أرض الواقع، من الجهات الأكثر تضرراً؟ ما الأطراف التي يمكن أن تساهم في الحل؟ ماذا عمل سابقاً بشأنها؟ ما مدى قدرة الأشخاص الذين سنعمل معهم؟ معرفة العادات والقيم المجتمعية التي تؤثر في هذه المشكلة أو الحاجة أو الحق. وربما يتطلب ذلك النزول إلى الميدان مرة أخرى أو عقد حلقات نقاش مركزة مع بعض المهنيين أو الشباب أو قادة الرأي في المجتمع المحلي.
- الاطلاع على تجارب مؤسسات أخرى، سواء من خلال الزيارات المباشرة أو من مراجعة الإصدارات والتقارير الخاصة بالمشاريع أو البحث الإلكتروني.
- استشارة مهنيين ومختصين لديهم خبرات مميزة في هذا المجال.
- التحليل السببي للمشكلة: وهو أهم ما يجب أن نقوم به في هذه المرحلة. حيث تُستخدم أداة تحليل المشكلة لتحديد العلاقة بين المسببات والآثار الناجمة عن مشكلة محورية معينة. وعادة ما يتم تحليل المشكلات بعد أن يتم التعرف على المشاكل والاحتياجات في مجتمع ما أو فئة ما.
- وهي تُساعد على تعميق المعرفة بأسباب المشكلة والوصول إلى مصادرها أو يبايعها والتي قد لا تكون ظاهرة للعيان، وبالتالي عدم الاكتفاء بمعالجة الأعراض والمظاهر (مثل من يعالج الألم بدلاً من معالجة مسبباته).

لحظة تأمل.... حفرة في قرية

اشتكى سكان القرية للمجلس البلدي وجود حفرة في قريتهم، وأنّ الأطفال يقعون فيها، ولأن الشكوى كانت من معظم أهالي القرية، فقد اجتمع المجلس بكامل أعضائه. وبعد مناقشة معمقه قرر المجلس وضع لوحة مكتوب عليها (احذر أمامك حفرة .. !!) .

و بعد أيام تكررت الشكوى لأنّ الحفرة توسعت، وأصبح يسقط فيها الكبار أيضاً، مما أدى إلى تكسير أيديهم وأرجلهم، ومرة أخرى اجتمع المجلس وقرر إنشاء مستشفى على يمين الطريق.

بعد مدة من الزمن امتلأ المستشفى وتوسعت الحفرة مما أدى إلى سقوط السيارات فيها، مرة أخرى اجتمع المجلس وهنا قرر الأعضاء أن يتم إنشاء مركز خدمة إصلاح سيارات (ميكانيكي) على الجهة اليسرى !!

وللأسف أصبحت جميع سيارات القرية محطمة وبحاجة إلى صيانة، فضلاً عن تكسير أيدي معظم السكان وهنا اجتمع المجلس أخيراً وقرر الاستعانة بخبير دولي لحل القضية!!

الخبير قام بدوره لدراسة المشكلة، ثم دعى لاجتماع طارئ ..

وهنا كانت المفاجئة حيث قدم الخبير الحل الأمثل لهذه المعضلة ..

الخبير : يا أغبياء الحل بسيط جداً!!

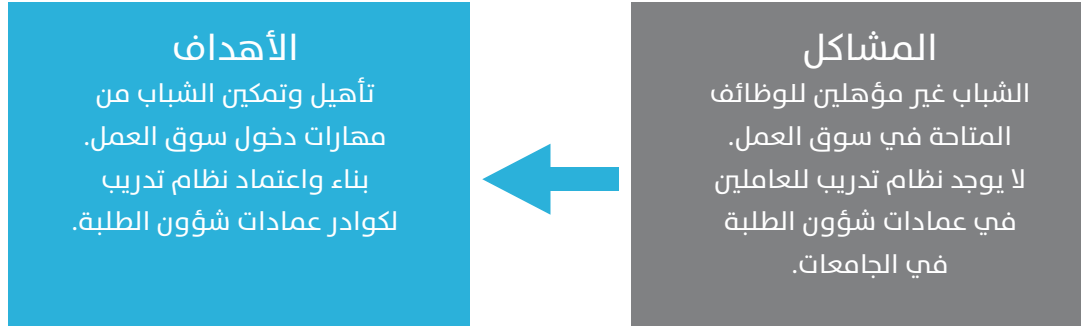
لماذا لا نحفر القرية كلها على مستوى الحفرة؟!!

ونقوم بهذه العملية من خلال خطوتين:

- أولاً: تحديد الأسباب المباشرة والأسباب الكامنة أو العميقة؛ لماذا توجد هذه المشكلة؟ هل هناك أكثر من سبب؟ هل الأسباب مرتبطة ومتداخلة أم منفصلة وبالتالي هل نطور مشروع لحل سبب واحد أو أكثر؟ وتحديد الآثار المترتبة على المشكلة؛ ما هي الآثار المترتبة على هذه المشكلة؟ من هم الأفراد الذين تؤثر عليهم؟

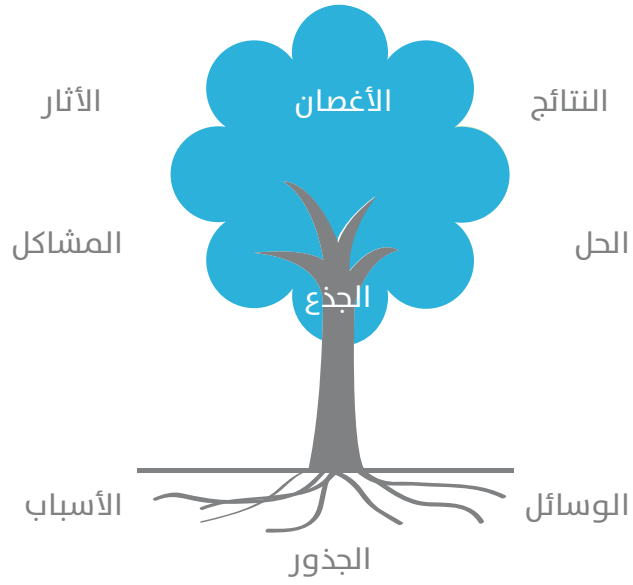
ويُوصى بأن نقوم بتمثيلها على شكل رسم منطقي أو من خلال شجرة المشكلة، بحيث تكون الجذور هي الأسباب، والغصون لمظاهرها وتأثيراتها المختلفة على الفئة المستفيدة أو المجتمع.

- ثانياً: تحويل شجرة المشكلة إلى شجرة أهداف وطول، بما يُعالج هذه المشكلة ويُحدث تغيير إيجابي في حياة الفئة المستهدفة. حيث أنّ صياغة المشكلة بطريقة حكيمة وجيدة تُمكن أصحاب فكرة المشروع من التعامل مع جميع الجوانب ذات العلاقة، وبالتالي تسهل عملية صياغة أهداف المشروع ونتائج المحددة. فإذا تبين من خلال شجرة المشكلة بأنّ هناك ثلاثة أسباب تؤدي للمشكلة فلا بد من معالجتها جميعاً في الحل.

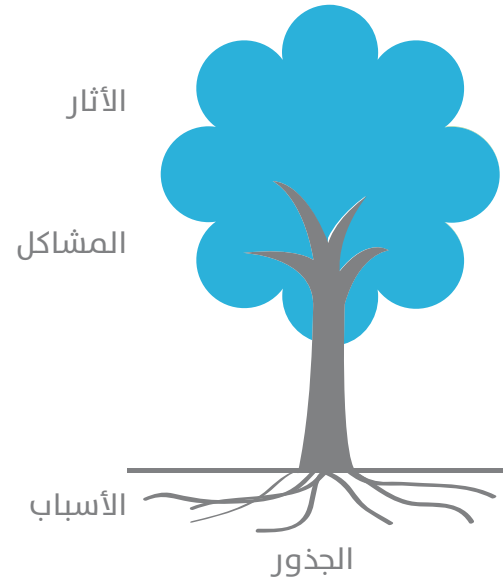


نستطيع أن نقوم بتحليل أكثر من مشكلة ونبحث عن الأسباب المشتركة فغالباً ما تكون الأسباب العميقة والجذرية مشتركة.

شجرة الأهداف



شجرة المشاكل



نموذج مساعد في تحليل المشكلة:

وصف وصياغة المشكلة:	
الأسباب:	الآثار:
الأطراف المسببة:	الأطراف المتأثرة:
مقترحات وأفكار تساعد على الحل:	

- تحليل ودراسة بيئة المشروع

لفهم أعمق للمشروع نقوم بتحليل البيئة المحيطة به، والتي تشمل البيئة الاجتماعية والثقافية، والسياسية والقانونية، والاقتصادية، والطبيعية، والبحث فيها عن الفرص والتهديدات. وذلك لضمان توافق المشروع معها أو قدرته على التعامل معها إذا لم تكن ايجابية. مما يجعل المشروع أقل عُرضة للمخاطر السلبية، وأن يُبنى على أساس قانوني واجتماعي سليم، وبما يُساعد على الاستمرارية والديمومة والتصميم الأكفأ للمشروع.

من خلال هذه الخطوة نصل إلى القضايا والاعتبارات التي يترتب عليها آثار إيجابية أو سلبية على فرص نجاح المشروع. ويجب أن تكون محددة ومرتبطة بشكل واضح بالمشروع. ثم نفكر من خلال تشارك مع أصحاب المصلحة بالمشروع: كيف سيتم توظيفها إذا كانت افتراضات ايجابية «فرص» في صالح المشروع؟ وكيف سيتم التعامل معها إذا كانت سلبية «تحديات»؟ ماذا علينا أن نفعل حتى نأخذها بعين الاعتبار أثناء تصميم البرنامج ووضع الإطار المنطقي؟

بالإمكان استخدام أداة «سوات» (SWOT)، يمكن الاستفادة من معظم الكتب المختصة والتي تشرح هذه الأداة.

نحو فهم أعمق للمشكلات التنموية

تأقّل في تجربة واقعية..... مشكلة الاكتظاظ السكاني

أتيح لي قبل سنوات أن أشارك في دراسة احتياجات الشباب في أحد المناطق الشعبية المكتظة بالسكان والمصنفة كأحد جيوب الفقر. وقد برزت مشكلة معاناة الشباب من الاكتظاظ السكاني بشكل عام، والاكتظاظ داخل المنزل لكثرة عدد الأطفال مقارنة بمساحة البيوت في تلك المنطقة. كأحد أبرز المشكلات، خاصة ما ينتج عنها من عدم الشعور بالخصوصية، عدم وجود مساحات عامة للنشاطات، وما يؤثره ذلك على قدرات الشباب وعلى وضعهم النفسي وعلى شكل علاقاتهم مع الآخرين. في البداية تبادر إلى ذهننا التفكير في إيجاد مساحة خضراء أو ملعب للشباب. خاصة مع وجود قناعة عند الفريق بأننا لا نستطيع كجُمعيّات محلية حل مشكلة الاكتظاظ السكاني بشكل نهائي وجذري، فهي تحتاج جهود على مستوى حكومي.

ولكن تساؤل لإحدى الشابات من المجتمع المحلي المشاركات في الدراسة، جعلنا نعيد التفكير وننزل إلى الميدان مرة أخرى، لتكوين فهم أعمق للمشكلة. فقد سألتنا جميعاً: من سيستفيد من الملاعب والمتنزهات إذا كان الأهل لا يسمحون بحرية الحركة للفتاة بعد البلوغ، وهل ما يُسمح به للولد يختلف عن البنات؟

نزلنا إلى الميدان مرة أخرى، وذلك بعد أن كونا أسئلة جديدة وأكثر عمقاً:

- من المتضرر أكثر من المشكلة؟ هل تتضرر الفتيات والفتيان بالدرجة نفسها؟ كيف يتكيف أو يتعامل الأولاد مع المشكلة؟ كيف تتعامل الفتيات خاصة مع وجود بعض القيود على حركتهن؟ كيف يجب أن يكون التدخل بحيث نضمن العدالة في الاستفادة من برامج التنمية للشباب والشابات بدون تمييز؟

اكتشفنا بعد البحث بأنّ الأولاد يقفزون فوق جدران المدرسة للعب، يقضون وقتاً على أسطح المنازل، في الطرقات مع مجموعات الأقران،..... كنوع من ايجاد آليات تكيف تساعدهم على التخفيف من آثار الاكتظاظ داخل المنازل وعدم وجود خدمات ومساحات خارجية كافية. بينما لا يتاح للفتيات أي فرصة نتيجة عوامل مجتمعية وثقافية. بناء على ذلك قررنا أن نراجع شكل تدخلنا .

٣) بناء الإطار المنطقي لتسلسل النتائج

الإطار المنطقي: هو أداة تساعد في كافة مراحل المشروع. وهو يوضح مدى الترابط بين النتائج والأثر المتوقع من البرنامج. كما يوضح العلاقة بين النتائج والمخرجات والأنشطة. بمعنى آخر يعتبر الإطار المنطقي الأساس لكل عناصر خطة العمل ويفحص مدى التناغم بين هذه العناصر. وهو منطبق البرنامج الذي يشرح كيفية تحقيق الهدف التنموي، بما في ذلك العلاقات السببية بين النتائج التي يجب تحقيقها والأنشطة المخططة والموارد المتاحة. وتُركز أطر النتائج على المخرجات والنواتج والأثر النهائي.

وقد تختلف المصطلحات المستخدمة أحياناً بين المصادر المختلفة، إلا أنّ هذه ليست مشكلة كبيرة، طالما أنّ سلسلة النتائج مترابطة ومتكاملة. وما يهمنا هنا هو وجود علاقة منطقية بين تحقيق النتائج والوصول إلى الأثر.

تُعتبر هذه الأداة من أهم أدوات الإدارة بالنتائج، حيث أشرنا سابقاً إلى ضرورة تبني المؤسسات الشبابية لهذا النهج الإداري. للتمكن من إثبات فعالية وكفاءة برامجنا من إحداث تأثير وتغيير إيجابي على الفئات المستفيدة. وبالتالي زيادة قدرتنا على إقناع الجهات المانحة بأهمية تمويل المشاريع. كما أنّ هذا النهج يضمن أننا نقوم بالأنشطة السليمة للوصول إلى المخرجات المطلوبة، وبالتالي الوصول إلى النتائج المتوقعة.

فيما يلي توضيح لأهم مصطلحات الإطار المنطقي:

المفهوم والمضمون	المصطلح
<p>هو التغيير أو التحسن الذي سيحدثه المشروع على الفئة المستفيدة على المدى البعيد، فيما يتعلق بالحاجة أو المشكلة التي من أجلها تم تصميم المشروع. حيث يرتبط تحديد الآثار المتوقع أن يحدثها المشروع بمدى فهمنا للحاجة التي يليها والعودة إلى التحليل السببي للمشكلة وتحديد المتأثرين بها.</p> <p>والوصول إليها مرتبط بشكل منطقي مع تحقيق النتائج. البعض يصفها بالأهداف النهائية وبعيدة المدى للمشروع.</p> <p>ويعبر عنه غالباً بانخفاض معدل/ نسبة...، أو تحسن في ...، أو زيادة في....</p> <p>- انخفاض نسبة البطالة في وسط الشباب والشابات ذوي الاحتياجات الخاصة.</p> <p>أو زيادة مشاركة الشباب ذوي الاحتياجات الخاصة في سوق العمل.</p> <p>- تحسن الحالة المعيشية للأسر المستهدفة.</p>	الأثر (Impact)

المفهوم والمضمون	المصطلح
<p>تُعبّر عن التأثير المباشر والتغيّر الذي سيحدثه المشروع على المستفيدين نتيجة تنفيذ المشروع من خلال الأنشطة ومجموع المخرجات. البعض يصفها بالأهداف المرئية أو متوسطة المدى. ويجب أن تكون محددة وقابلة للقياس. وهي ضرورية لتحقيق الأثر وتعتمد على النجاح في الوصول إلى المخرجات. يُعبّر عنها غالباً بتغير في... زيادة في ...</p> <ul style="list-style-type: none"> - رفع ثقة ذوي الاحتياجات الخاصة من الشباب بانفسهم. - شباب من ذوي الاحتياجات الخاصة مؤهلين بما يتلائم مع حاجات السوق. - تهيئة بيئة عمل مناسبة لذوي الاحتياجات الخاصة. 	<p>النتائج (Outcomes)</p>
<p>وهي نتائج مباشرة من تنفيذ الأنشطة، أو خدمات من المتوقع تحقيقها في المشروع بناء على تنفيذ الأنشطة وباستخدام المدخلات. وقد تكون مخرجات ملموسة مثل: تأسيس عدد محدد من المراكز التأهيل المهني لذوي الاحتياجات الخاصة من الشباب. وقد تكون وظيفية، مثل: تدريب عدد محدد من ذوي الاحتياجات الخاصة من الشباب على مهارات مهن معينة. وقد تكون على شكل خدمات، مثل: عدد محدد من القروض تم منحها لذوي الاحتياجات الخاصة من الشباب.</p> <p>وهي ضرورية للوصول إلى النتائج، بدون الوصول إلى هذه المخرجات سيختل الوصول إلى النتائج. ويجب أن يكون هناك ترابطاً واضحاً بينها وبين الأنشطة.</p>	<p>المخرجات (Outputs)</p>

المفهوم والمضمون	المصطلح
هي جميع العمليات والأنشطة التي يقوم بها العاملون في المشروع باستخدام الموارد والمدخلات لتحقيق مخرجات محددة (ما يجب أن نقوم به لتحقيق مخرج معين) وقد تكون على شكل تدريب، تشبيك، علاج، تدخل، حملة.	الأنشطة والعمليات (Activities\ Processes)
هي الموارد التي يجب توفيرها لإتمام الأنشطة (موارد مالية، مادية، بشرية، تكنولوجيا، علاقات، قواعد بيانات) بدون توفرها لا يمكن تنفيذ الأنشطة.	المدخلات (Inputs)

للتأكد من ملائمة المخرجات والنتائج يتم صياغتها بطريقة سليمة من خلال مقياس «سمارت» (Smart). بحيث يمكن متابعتها وقياس مدى التقدم الذي تم في تحقيقها، وهذا المقياس عبارة عن أداة تصف الخصائص التي يجب أن تتوفر في الأهداف الناجحة:

مقياس سمارت/ Smart:

المفهوم والمضمون	الخصائص
تحدد النتائج بوضوح ما يجب تحقيقه ويتم وصفها بأكثر قدر ممكن من التفاصيل، بمعنى أنه يجب تحديد الفئة المستهدفة، والمكان أو المجتمع، والتغير المتوقع وطبيعته ونوعه. مثل: 100 شابة من ذوي الاحتياجات الخاصة من منطقة س التحقن بسوق العمل.	محددة (Specific)
أي يمكن التحقق من مدى تحقيقها، وهي قد تكون كمية يسهل وصفها رقمياً، مثل (100) شابة التحقن بسوق العمل. وقد تكون نوعية أو كيفية وهنا تحتاج إلى مؤشرات قياس مثل: زيادة وعي أصحاب العمل بحق ذوي الاحتياجات الخاصة بالعمل. يقاس من خلال: عدد المؤسسات التي تم فيها تعيين ذوي احتياجات خاصة، عدد من تم تعيينهم، عدد الشركات التي أظهرت التزاماً رسمياً للمشاركة.	قابلة للقياس (Measurable)
أي أنه يمكن تحقيقها في ضوء الموارد المتاحة والظروف الخارجية المحيطة بالمشروع مثل العادات والوضع الاجتماعي والاقتصادي، وهنا على المؤسسة تخصيص الموارد الضرورية للوصول إلى النتائج.	قابلة للتحقق (Achievable)
أن تعالج النتائج قضايا مهمة وبما يساهم في إحداث تغيير على الفئة المستهدفة، بحيث تكون متصلة بشكل واضح بالحاجة أو المشكلة التي يعالجها المشروع. وتعني أيضاً الانسجام والترابط بين كل نتيجة وأخرى وبينها وبين المخرجات.	ذات صلة (Relevant)
أن تكون قابلة للتحقق ضمن وقت زمني محدد وأن تكون النتائج متسلسلة زمنياً.	محدد بوقت (Time bound)

أمثلة توضيحية:

- ورد في أحد وثائق المشاريع: الهدف التالي: «رفع الوعي الصحي عند الشباب». بناءً على مقياس «سمارت» بإمكاننا أن نسأل: عن أي شباب يتحدث؟ أي فئة عمرية؟ ماذا تعني بالوعي الصحي هل هي الصحة الإيجابية مثلاً؟ كم العدد؟ في أي منطقة؟ وبالتالي يُمكن أن يصبح الهدف كالتالي: «رفع الوعي الصحي بمخاطر المخدرات والتدخين عند (١٠٠٠) شاب جامعي من منطقة الرياض»

- مؤسسة تعمل في مجال المهارات الحياتية، ولديها ثلاثة مدربين معتمدين. ويحتاج كل مشارك من المستهدفين لكي يكمل البرنامج إلى المشاركة في ثلاث دورات تدريبية، بمجموع ١٥ يوم عمل. ولا يستطيع المدرب من تنفيذ أكثر من دورتين بالشهر، وبمشاركة (٢٠) شاباً. ورد في وثيقة المشروع «تأهيل شباب المنطقة المستهدفة بالمهارات الحياتية» من خلال مناقشة الهدف حسب مقياس «سمارت»: هل تستطيع المؤسسة بهذه الموارد من تدريب جميع شباب المنطقة وهم بالآلاف. يمكن أن يصبح: «تأهيل (٥٠٠) شاب من المرحلة الثانوية بالمهارات المعتمدة في البرنامج».

٤ (تصميم الخطة العامة للمشروع

إذا قمنا بتحليل سببي للمشكلات وحددنا مخطط الطول المقترحة. ثم بنينا على أساسها الإطار المنطقي لتسلسل نتائج المشروع. وتحققنا من وضوح الأثر وارتباطه بالمشكلة أو الحاجة، ومن الترابط بين النتائج والأثر، وبين النتائج والمخرجات، وتحققنا من كفاية الأنشطة للوصول إلى المخرجات. نكون بذلك قد قطعنا الشوط الأهم في تصميم المشروع. وبذلك ننتقل إلى توضيح تفاصيل مهمة وضرورية ولكنها مبنية على ما وصلنا إليه سابقاً.

وغالباً هنا نقوم بالخطوات التالية:

الخطوات	التوضيحات الإرشادية
اسم المشروع	- نختار اسماً مختصراً يُعبر عن مضمون المشروع. - يُفضل أن يكون مُلهماً أو مميزاً يُعطي هوية خاصة للمشروع.
ملخص الفكرة العامة للمشروع	- تتبع أهميتها من أنّها أول شيء يقرأه الممول أو أي قُطّاع على المشروع، وبالتالي يجب أن تكون مقنعة وواضحة ومختصرة في الوقت نفسه. - نوضح بحدود صفحة واحدة أهم معطيات المشروع ونركز على فكرته العامة والتغير الذي سيحدثه وعن نقاط التميز فيه. وكيف سيواجه المشكلة أو يلبي الحاجة.
المشكلة أو الحاجة التي يعالجها المشروع	- نستمد المعلومات من دراسة تحديد الاحتياجات ومن التحليل السببي للمشكلة. - اجتناب اللغة الإنشائية والتعميم والمبالغة. - يفضل ذكر الأرقام والإحصاءات إذا توفرت، ولا تذكر أي أرقام لا تعرف مصدرها ومدى مصداقيتها.
أهمية المشروع	- كيف سيعالج المشكلة أو يلبي الحاجة؟ - ما المبررات لتنفيذ المشروع؟ مثل المشروع الوحيد، أعداد المستفيدين، خطورة المشكلة التي يعالجها.

التوضيحات الإرشادية	الخطوات
<ul style="list-style-type: none"> - وهي الفئات التي صُمم البرنامج من أجلها. - نوضح أسباب وأساليب اختيارهم. - نحدد عددهم، جنسهم، بعض خصائصهم الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية،.. 	المجموعات المستهدفة
<ul style="list-style-type: none"> - وصف للمنطقة الجغرافية للمشروع. - وصف لموقع المشروع ولماذا تم اختياره، وما ميزات ذلك. 	الموقع
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد بداية ونهاية المشروع. 	الإطار الزمني
<ul style="list-style-type: none"> - تم توضيحها سابقاً تحت عنوان بناء الإطار المنطقي. 	الأثر المتوقع (الهدف بعيد المدى، الغاية الكبرى)
<ul style="list-style-type: none"> - تم توضيحها سابقاً تحت عنوان بناء الإطار المنطقي. 	النتائج (الأهداف المحددة، متوسطة المدى)
<ul style="list-style-type: none"> - تم توضيحها سابقاً تحت عنوان بناء الإطار المنطقي 	المخرجات (الأهداف قصيرة المدى، المباشرة)

التوضيحات الإرشادية	الخطوات
<p>- نوضح الفكرة العامة لطبيعة أنشطة المشروع، مثل: التدريب وبناء القدرات، تغيير القوانين، الوقاية والتوعية، التدخل العلاجي، التشبيك والتنسيق، تقديم الخدمات، الدعم الفني والاستشاري، وقد يجمع المشروع بين أكثر من استراتيجية وذلك بناء على النتائج المتوقعة منه.</p> <p>- نختار الأنشطة بما ينسجم مع الاستراتيجية العامة للأنشطة، فإذا كانت طبيعة المشروع وقائية وتوعوية فلا يصلح أن يكون من ضمن أنشطته أنشطة تدخل علاجي.</p> <p>- نُحدد الأنشطة التي سيتم تنفيذها، مع توضيح الترابط بينها وبين المخرجات.</p> <p>- يُفضل البحث بين بدائل والوصول إلى الأنشطة الأكثر كفاءة وأقل تكاليف.</p>	<p>الأنشطة الرئيسية</p>
<p>- هي دليل على تحقق شيئاً ما.</p> <p>- يجب أن تكون واضحة ومحددة ومرتبطة ومناسبة لما وضعت لقياسه.</p> <p>- من المهم تحديد مؤشرات تحقق للمخرجات ومؤشرات تحقق للنتائج ومؤشرات تحقق للأثر.</p> <p>- نحدد مصادر هذه المؤشرات.</p>	<p>المؤشرات</p>
<p>- يوضح العلاقة بين إدارة المشروع وأقسامه المختلفة.</p> <p>- يوضح العلاقات الإدارية بين الموارد البشرية العاملة في المشروع.</p> <p>- يوضح العلاقة بين وحدات المشروع المختلفة.</p>	<p>الهيكل الإداري للمشروع</p>

التوضيحات الإرشادية	الخطوات
<ul style="list-style-type: none"> - المسميات الضرورية للوظائف اللازمة للمشروع سواء تفرغ كلي أو جزئي أو براتب أو تطوعي. - وصف الأدوار والوظائف لكل وظيفة. 	الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد جميع الأطراف أصحاب المصلحة بالمشروع، والدور المتوقع منهم في المشروع. - قد يكون الشركاء: ممولون، منفذون، مشاركون من الفئة المستهدفة. 	الشركاء وأدوارهم
<ul style="list-style-type: none"> - هي القضايا والاعتبارات التي يترتب عليها آثار إيجابية أو سلبية على فرص نجاح المشروع. ويجب أن تكون محددة ومرتبطة بشكل واضح بالمشروع. - كيف سيتم توظيفها إذا كانت افتراضات إيجابية "فرص" في صالح المشروع؟ - كيف سيتم التعامل معها إذا كانت سلبية "تحديات"؟ - هل تم أخذها بعين الاعتبار أثناء تصميم البرنامج ووضع الإطار المنطقي؟ - هل انعكست بشكل واضح في تصميم المشروع؟ 	الافتراضات

التوضيحات الإرشادية	الخطوات
<ul style="list-style-type: none"> - نحدد فيها طريقة المتابعة والرصد لأنشطة المشروع. - كيف سيتم التحقق من الوصول إلى المخرجات في وقتها؟ - كيف سنوثق ذلك؟ من سيقوم بذلك؟ كيف؟ ومن خلال ماذا؟ ومتى؟ - نُحدد أنواع وأشكال التقارير التوثيقية. 	<p>خطة الرصد والمتابعة والتوثيق</p>
<ul style="list-style-type: none"> - سيتم تفصيلها بشكلٍ وافي في فصل تقييم المشروعات الشبابية. 	<p>خطة التقييم</p>
<ul style="list-style-type: none"> - كيف سيستمر أثر البرنامج بعد انتهاء أنشطته؟ - يمكن أن نوضح مصادر التمويل المستقبلية. - كيف سيتم استثمار مخرجات ونتائج المشروع في مشاريع أخرى؟ 	<p>خطة الديمومة والاستمرارية</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توضح جميع الموارد المالية التي يحتاجها المشروع. وغالباً تتعلق بمخصصات الموارد البشرية العاملة في المشروع، الأجهزة والمعدات الضرورية. تكاليف الأنشطة. - لها جداول محاسبية خاصة بها. - يجب أن تكون واقعية ومدروسة بعناية. 	<p>الميزانية</p>

بعض النماذج المفيدة في عملية تصميم المشاريع

نموذج لتوضيح شبكة الشركاء / الأطراف المؤثرة / أصحاب العلاقة:

الشريك	دوره المتوقع	كيف سيقدمه ومتى

نموذج لفريق العمل وتوضيح أدوارهم

أعضاء الفريق	دورهم المتوقع	كيف سيقدمونه ومتى

جدول الافتراضات/ التحديات والفرص

الافتراض	كيف يؤثر على المشروع سلبياً أو ايجابياً؟	كيف سنتعامل معه؟	كيف تم أخذه بعين الاعتبار في تصميم المشروع؟

نموذج مبسط لموازنة المشروع

بنود الانفاق	تكلفة الوحدة	عدد الوحدات	إجمالي التكلفة	مصادر تأمينها

0) الخطة التنفيذية لمراحل التنفيذ

- تتضمن مزيداً من التفاصيل التي تساعد على التنفيذ العملي للبرنامج مثل:
- تقسيم البرنامج إلى مراحل، وتحديد الأنشطة لكل مرحلة.
 - تحديد الإطار الزمني للتنفيذ لكل نشاط.
 - تحديد الإطار المكاني للتنفيذ.
 - تحديد المسؤوليات.

أهمية تحديد مراحل المشروع:

- تُوضح العمل الفني الضروري لكل مرحلة.
- تُوضح ما المطلوب إنتاجه وتسليمه في نهاية كل مرحلة.
- تُوضح الكادر والموارد البشرية اللازمة لكل مرحلة والأدوار المتوقعة منهم.
- تضع أساساً لضبط عملية التنفيذ في كل مرحلة.
- تضع أساساً لتقييم المشروع أولاً بأول بناء على مراحل التنفيذ.

جدول ينظم العلاقة بين الأهداف والنتائج والمخرجات والأنشطة:

الهدف العام				
النتيجة المتوقعة (1):				
مؤشرات التحقق	المخرجات	وقت التنفيذ	الشخص المسؤول	النشاط
النتيجة المتوقعة (2):				

جدول خاص بتنظيم الأنشطة:

الجهات المشاركة	المستهدفون/ المشاركون	المعني بالتنفيذ	متى	النشاط

٦) بناء وثيقة للمشروع

هي الوثيقة المرجعية التي تشرح المشروع، وتوضح جميع جوانبه الفنية والإدارية والمالية والتنظيمية. وهي ضرورية لأي مشروع حيث تُعتبر المصدر الرئيسي في عمليات إدارته وتقييمه، ومنها نستمد أي معلومات نحتاجها عن المشروع سواء للجهات المستفيدة أو للكوادر التي ستعمل فيه، أو للجهات التمويلية. وتتضمن الوثيقة غالباً في معظم المشاريع:

- صفحة الغلاف (اسم المؤسسة، اسم المشروع، رقمه، تاريخ اعتماده).
- صفحة المحتويات.
- ملخص دراسة تحديد الاحتياجات.
- المراحل التي مرت بها عمليات تخطيط المشروع.
- مبررات اختيار المشروع ومدى علاقته بأهداف ورسالة الجمعية.
- نموذج التحليل السببي.

- نموذج الإطار المنطقي لتسلسل النتائج.
- الخطة العامة للمشروع (بكل ما تتضمنه كما تم توضيحها سابقاً).
- الخطط التنفيذية (بكل ما تتضمنه كما تم توضيحها سابقاً).
- النماذج التي سيتم استخدامها في البرنامج.
- اتفاقية الشراكة مع الممول.

العمليات الإدارية التنفيذية المبنية
على النتائج للمشاريع الشبابية

- إدارة الأداء بما يؤدي إلى النتائج والمخرجات المتوقعة.
- إدارة الموارد البشرية العاملة في المشروع.
- إدارة اتصالات المشروع.
- إدارة المخاطر والعوائق.
- إدارة المتابعة والتوثيق.

العمليات الإدارية التنفيذية المبنية على النتائج للمشاريع الشبابية

أصبح من المعروف للجميع في علم إدارة المشاريع أنّ المدير هو العنصر المتحرك الذي يبث الحياة في العمل. ويلعب دوراً بارزاً في تعاون جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة في المشروع، وتوفير الدعم اللازم لها. وأنّ الموارد البشرية ومدى حماسها ودافعيتها هي العامل الأبرز في نجاح المشاريع. لذلك لابد من:

- أن تتبنى الكوادر والموارد البشرية العاملة في المشروع رؤية هذا المشروع: من خلال الاطلاع والقراءة والمشاركة والاستفسار عن جميع جوانب ومراحل المشروع.
- أن يفتح فريق العمل في المشروع على المجتمع المحلي بمؤسساته المختلفة من أجل تحقيق مخرجات ونتائج المشروع.
- أن يُدار المشروع بالاستناد إلى مبادئ القيادة التشاركية التمكينية.
- أن يكون هناك اهتماماً خاصاً برفع كفاءة العاملين، بحيث يصبحوا ممكنين من القدرات اللازمة لتطبيق المشروع بجودة ومهنية عالية.

الإطار العام لنمط إدارة المشاريع الذي يوصي به هذا الدليل:

أولاً: توظيف مبادئ المدرسة الإنسانية وعلم النفس الإيجابي في إدارة المشاريع

حيث تؤكد مسلمات علم النفس الإيجابي على المنحى الإنساني المتمثل بالإيجابية والدافعية والسعي لتحقيق الذات كأساسات لإطلاق طاقات الأفراد والوصول بها إلى حدودها الفضلى. وما يتطلبه هذا المنحى في البحث عن الإيجابيات والإمكانيات والفرص ونقاط القوة وتنشيطها وتعزيزها لدفع عملية الأداء. يجب أن تتم الإدارة في مناخٍ من الحرية والمسؤولية، بما يتيح للأفراد فرص التفاعل والحوار والتعبير والمشاركة والشعور بالإنجاز والهدف. مما يؤدي بهم إلى الانهماك في العمل بدافعية داخلية وتحمل مسؤولية ذاتية. حيث تؤكد البحوث في هذا المجال على أنّ الأداء يكون في قمته عندما يكون لدى الأفراد دافعية داخلية ناشئة عن ميل وحب لما يفعلونه وإدراك لقيمة ما يعملونه.

ممارسات في الإدارة والعمل مع الناس

- توصي البحوث الحديثة في علم الإدارة بأهمية وضرورة توظيف المبادئ التالية:
- المشاركة الحقيقية والناشطة هي التي تجعل الناس أكثر اهتماماً وتحملاً للمسؤولية.
 - لكي يشعر الناس بالانتماء؛ فإنهم بحاجة لأن يكونوا في بيئة تحترم أفكارهم وآراءهم ومشاعرهم.
 - دور القادة بعث الأمل والتفاؤل ونشر ثقافة الثقة بأن المستقبل الأفضل هو من صنع أيدينا، وأن أجمل ما في هذه الحياة أنها تعطينا دائماً الفرصة تلو الفرصة لكي نتغير ونغير.
 - العوامل الإنسانية (المشاعر، تلبية الحاجات، الرضا، الدافعية، تحقيق الذات، الشعور بالمكانة) هي التي تجعل أنشطة مؤسسة ما أو مشروع ما تنجح أو تفشل أكثر من العوامل الفنية على أهميتها وضرورة توفيرها.
 - الأداء يكون أفضل عندما نركز على الإيجابيات أكثر من السلبيات، وأن نبدأ مما يتقن الناس ومما يحسنون صنعه، والبناء على ما يفعلونه بشكل صحيح بدلاً من التركيز على السلبيات والأخطاء.
 - الأفراد ليسوا جامدين بطبيعتهم أو مقاومين لمتطلبات التغيير، وقد يكون لديهم أسبابهم الخاصة والموضوعية، مثل: شعورهم بعدم الرضا، أو تهميشهم وعدم مشاركتهم، شعورهم بأن الإدارة تتعامل معهم كآلات فقط، مرورهم بتجارب وخبرات سلبية عن التغيير.
 - يملك الناس الحوافز والقدرة على تحمل المسؤولية وهم مستعدون لبذل طاقاتهم تحقيقاً لأهداف المؤسسة، إذا تم مشاركتهم وأخذ آراءهم بعين الاعتبار أثناء وضع هذه الأهداف.
 - المدير هو منسق ومحفز وميسر وباعث للهمم وملهم ومثير للدافعية ومانع للأمل.

ثانياً: القيادة التشاركية التمكينية

التي تقوم على مشاركة جميع أعضاء فريق المشروع في اتخاذ القرار والأخذ بأرائهم، وتشجيعهم على المشاركة الفاعلة في أعمال المشروع.

ونحن في هذا الدليل نؤمن بأنّ المشاركة حق وحاجة للأفراد وليست منّة من أحد، لكي تستمر الحياة الطبيعية. وأنها عملية تعاون وتكامل بين البشر، وتُعبّر عن العلاقة الطبيعية بين البشر في تسيير شؤون حياتهم. وما تتطلبه هذه العلاقة من توفير فرص للآخرين للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم وأخذها بعين الاعتبار، وإعطائهم صلاحيات ومسؤوليات في جميع عمليات إدارة وقيادة المشروع، خاصة المشاركة في اتخاذ القرارات الجوهرية التي تمس مسار العمل في المؤسسة.

وهذا النمط الإداري التشاركي يفرض الانتقال في الإدارة:

- من إدارة فردية إلى إدارة تعمل بروح الفريق.
- من إدارة تسلطية إلى إدارة تشاركية تؤمن بالحوار.
- من مشاركة محدودة لبعض الأفراد إلى مشاركة فعّالة لكل الفريق.
- من التركيز على الإنجاز فقط إلى التركيز على العلاقات الإنسانية السليمة داخل الفريق، مع المحافظة على الوصول إلى الإنجاز والأداء الأفضل.
- من ثقافة التلقي السلبي إلى ثقافة النقد والمناقشة.
- من المدير يقرر ويخطط والأفراد ينفذون إلى نتشارك في اتخاذ القرارات ونخطط معاً.
- من علاقة هرمية، مدير وأفراد إلى علاقة أفقية يشعر الجميع فيها بالمساواة والمسؤولية.
- من تمركز المسؤوليات والصلاحيات بيد المدير إلى تفويض الآخرين.

ومن منظور القيادة التشاركية التمكينية تكون الممارسات العملية لمدير المشروع:

- التنسيق:

- يشرك جميع أطراف العلاقة والمصلحة ومن ضمنهم فريق العمل في المشروع والشباب والأهالي في عملية تصميم المشروع وإدارته وتنفيذه وتقييمه.
- ينسق بين أعضاء الفريق ليحافظ على العلاقات الإيجابية بينهم.
- يدعم عمل المجموعات وفرق العمل والعمل بروح الفريق والعمل الجماعي.

- الاتصال المبني على الحوار:

- يوفر آليات وطرق اتصال واضحة للجميع.
- يوفر للجميع المعلومات وطرق الوصول إليها.
- يعقد اجتماعات منتظمة لفريق العمل.
- يوفر مناخ عمل يتسم بالثقة المتبادلة بين الجميع.
- يمارس النقد الذاتي والنقد المتبادل البناء.
- يحسن فن الإصغاء والإنصات للآخرين.
- يُحاور ويُقنع ويُناقش ويؤثر في الآخرين بدلاً من استخدام لغة الأوامر وفرض الرأي.

- بناء جسور الثقة:

- يدرك بأنّ الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين في المشروع جميعاً، هي الركيزة الأساس للنجاح، وعندما تغيب هذه الثقة فلا يتوقع غير الفشل الذريع.
- يثق في قدرات الأفراد على تحقيق الأهداف، ويجعلهم يثقون في كفاءته وقدرته على إدارتهم وتوجيههم.

- يستخلص أفضل ما في الآخرين ويستثمر طاقاتهم ومهاراتهم في تحقيق الأهداف.

- حل المشكلات واتخاذ القرارات:

- يتصدى للخلافات والمشكلات بثقة وحوار بناء، في ظل الأهداف المتفق عليها.
- يتيح الفرص للأفراد للمشاركة الحقيقية في صنع القرارات المتصلة بالمشروع.
- يستثمر طاقات جميع العاملين في المشروع ويوجهها لتحقيق الأهداف.
- يُعرّف الأفراد أين وكيف تؤخذ القرارات، وكيف يُمكنهم أن يعبروا عن رأيهم ويُسمعوا صوتهم.
- يحل المشكلات ويتخذ القرارات من خلال الفريق، ومن خلال الحوارات والاجتماعات التي يمارس فيها الأفراد حرية التفكير والحوار الخلاق وتبادل المعلومات ومناقشة الافكار وممارسة النقد الذاتي والتقييم.

- التخطيط:

- ويتضمن عدة مراحل يشترك فيها الجميع (الإداريون والكوادر العاملة في المشروع والشباب والأهالي والمجتمع المحلي):
- يشاركون في تحديد الاحتياجات.
- يشاركون في صياغة الأهداف.
- يشاركون في صياغة التوصيات.
- يطلعون ويناقشون الخطط قبل التنفيذ.
- يشاركون في التقييم.
- يطلعون ويناقشون نتائج التقييم للخطط بعد التنفيذ.

العمليات الإدارية الرئيسية:

(أ) إدارة الأداء بما يؤدي إلى النتائج والمخرجات المتوقعة.

مفهومها: هي عملية توجيه جميع الجهود والأنشطة والموارد نحو تحقيق أهداف المشروع، والتحقق من تنفيذ جميع ما تم تخطيطه ورقياً على أرض الواقع، ضمن الوقت المطلوب بالكمية والجودة المطلوبة، وفق معايير ومؤشرات معتمدة.

وتتم من خلال الاتصال المستمر بين إدارة المشروع والكوادر العاملة فيه.

والمصدر الرئيسي لعملية إدارة الأداء هو خطة ووثيقة المشروع وأي اتفاقيات شراكة خاصة به.

وتساعد هذه العملية في: ضبط نطاق العمل بما لا يخرج عن النطاق العام للمشروع حسب خطته ووثيقته المرجعية. والقيام بأي إجراءات تصحيحية للمشروع بما لا يخرج عن نطاقه العام، وبعد التشاور والتشارك مع الأطراف المعنية بالمشروع.

لكي تنجح فإنه يجب:

- تحديد النتائج المتوقعة مسبقاً.
- وصف وظائف العمل والتحقق من انسجامها مع خطة المشروع.
- تحديد المسؤوليات.
- تطوير معايير ومؤشرات أداء مناسبة وواقعية وواضحة.
- وجود خطة تنفيذية على شكل مراحل وأنشطة مجدولة زمنياً.

ماذا تعني معايير ومؤشرات الأداء؟

هي بيانات مكتوبة تصف كيف يمكن تأدية العمل بشكل جيد. والمعايير هي الحالة المرغوب الوصول إليها. أما المؤشر فهو الدليل العملي القابل للقياس على تحقق المعايير. عندما تكون معايير الأداء ومؤشراته موجودة، فسيكون من السهل على مدير الأداء والموظفين معرفة التوقعات من أداء كل وظيفة أو مهمة. وهذه المعرفة العامة توفر الأساس الذي تسير عليه التغذية الراجعة. ويجب أن يشارك الموظفون في تطوير معايير ومؤشرات الأداء المتعلقة بوظائفهم. حيث تضمن عملية التشارك هذه بأن تكون المعايير والمؤشرات مناسبة أكثر لمتطلبات الوظيفة. وتعكس واقع مضمون العمل وشروطه. وتؤدي إلى فهم وقبول مشترك لها من قبل الموظف ومدير الأداء.

أدواتها:

- التدقيق الدوري لخطة المشروع.
- قوائم التحقق من الإنجاز اليومي والأسبوعي والشهري.
- المراجعة الدورية لمنتجات المشروع ومدى جودتها.
- التوجيه الفردي للعاملين.
- الاجتماعات الدورية مع الفريق.
- التقارير.
- الزيارات الميدانية.

الإدارة الإيجابية والبناءة للأداء:

- وجود وصف مسبق ومؤشرات أداء يعرفها من سيتم متابعة أداءه.
- التشاركية في وضع المؤشرات.
- العدالة في تطبيقها على الجميع.
- الإيجابية: البدء بما تم إنجازه بالشكل والوقت والجودة الصحيحة والإيجابيات وتقديرها.
- حصر الإخفاقات وما لم يتم إنجازه والسلبيات بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
- الفورية في متابعة ومناقشة الأداء وعدم التسوية والتأجيل.
- التغذية الراجعة المستمرة.
- توثيق تقييم الأداء.
- تحويل الأخطاء إلى فرص تعليمية.

إدارة الأداء في أسئلة:

- هل يوجد تحديد واضح ومسبق للأداء المطلوب؟
- هل يوجد مؤشرات واضحة ومحددة للأداء؟
- هل خطة الأنشطة محددة زمنياً بحيث يسهل متابعة الأداء؟
- هل تم تحديد النتائج والمخرجات بدقة ووضوح وجدولتها زمنياً؟
- هل يتم توجيه العاملين للقيام بالمهام المطلوبة حسب الخطة الزمنية؟
- هل يقدم كل موظف خطة المهام المطلوبة منه دورياً؟
- هل توثق الإنجازات وتقارير الأداء بناءً على الخطط المسبقة؟

- هل يوجد نظام مساءلة للأداء، بناء وعادل وواضح ومعلن؟
- هل تُتخذ القرارات الملائمة لتصحيح الأداء مستقبلاً؟
- هل تُركز على الأداء في الوقت المخطط له وبالجودة والكيفية الملائمة؟
- هل تتم عملية تقييم مرحلية للتحقق من الأداء المطلوب في كل مرحلة من مراحل المشروع؟

٢ (إدارة الموارد البشرية العاملة في المشروع

وهي مكون أساسي من مكونات إدارة الأداء وفرع عنها. ومحورها يتمثل في تحفيز وتوجيه جهود العاملين في المشروع وإدارة وقتهم بفعالية، للوصول لتنفيذ أنشطة المشروع والتحقق من الوصول إلى المخرجات والنتائج المخطط لها. وأهم ما تتضمنه:

- التأهيل ورفع الكفاءة: ونحرص ابتداءً على اختيار الموارد المؤهلة وذات الكفاءة. ومع حرصنا هذا إلا أنه في معظم الأحيان يحتاج الفريق تدريباً ما، للتمكن من التنفيذ المهني الملائم للمشاريع. هذه العملية يجب أن يُخطط لها منذ بداية التفكير بالمشروع، وأن يُرصد لها جزء من موازنته. وغالباً ما تكون في المرحلة التمهيديّة والتحضيرية للتنفيذ. من خلالها يجب أن نتأكد ونضمن أن جميع الأفراد لديهم القدرة والمهارة والمعرفة الكافية لأداء العمل.

- التحفيز والدافعية للعمل: الأداء يكون في قمته عندما يكون لدى الأفراد دافعية داخلية ناشئة عن ميل وحب لما يفعلونه وإدراك لقيمة ما يعملونه. ومن هنا علينا كقادة مشاريع تنموية أن نتأكد من أنّ لدى فريق عملنا الرغبة والدافعية الكافية للأداء. وذلك يتحقق من خلال الحوار الحقيقي والمشاركة الفاعلة وأن يشعر الأفراد بأنهم يؤثرون في مسار العمل، وأن إنجازاتهم تُقدّر وتُثمن. ولتعزيز الروح الايجابية والمحافظة على الدافعية الداخلية للأفراد، نوصي بضرورة حرص الإدارات التنموية على تحقيق الممارسات التي وردت في الصفحات السابقة بداية هذا الفصل.

- إدارة أداء الأفراد: نوكد بداية على أهمية الالتزام بما ورد في العملية السابقة «إدارة الأداء» فهي الأساس لهذه العملية. ولكي تتم إدارة أداء الأفراد بشكل فعّال فلا بد من:
 - وجود خطة عمل خاصة لكل فرد في الفريق.
 - قائمة إنجاز متوقعة بناء على الخطة السابقة.
 - جدولة قوائم الإنجاز أسبوعياً، شهرياً.
 - التذكير المستمر عبر الرسائل والاجتماعات، بالإنجاز المتوقع وقبل وقت كاف.
 - المساءلة عن الإنجاز المطلوب في الوقت المحدد.
 - اتخاذ إجراءات تصحيحية.

إدارة الموارد البشرية في أسئلة:

- هل تم اختيار فريق العمل الملائم وبالعدد الكافي؟
- هل تم تدريب الفريق ورفع كفائته بما يحقق الأداء المطلوب وحسب المهارات والخبرات التي يتطلبها المشروع؟
- هل يوجد نظام تحفيز للعاملين واضح وعادل ومعلن؟
- هل يتم العمل بروح الفريق؟
- هل نراعي العوامل الإنسانية في إدارة الموارد البشرية؟
- هل يوجد وصف وظيفي واضح، يُحدد المسؤوليات والمهام المطلوبة؟
- هل يشارك العاملون في المشروع في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع؟
- هل يوجد نظام مساءلة عادل وواضح ومعلن؟

٣ (إدارة اتصالات المشروع

ونعني بها تخطيط وإدارة العلاقة التوافقية الفعّالة، وبالشكل السليم والوقت المناسب، مع جميع شركاء المشروع، والأطراف ذات الصلة به، وأصحاب المصلحة منه (الفئات المستهدفة، مزودو الخدمات، الجهات الرسمية، الشريك الممول، الإدارات العليا في المؤسسة، الخبراء والمستشارون، الجمعيات المحلية، قادة الرأي في المجتمع المحلي، الإعلام) لضمان سير المشروع ضمن ما حُطّط له، وبما يقود إلى تحقيق المخرجات والنتائج المرجوة منه.

ويمكن تنظيم هذه العملية من خلال الخطوات المبسطة التالية:

- مع من يجب التواصل؟
- تحديد جميع الشركاء وأطراف العلاقة الذين يجب التواصل معهم.
- ما المبرر لهذا التواصل؟
- التأكد من وجود مبرر وأهمية للتواصل معهم.
- ما الهدف من التواصل معهم؟ وفي ماذا؟
- تحديد هدف التواصل وموضوعه.
- متى سيتم التواصل معهم؟
- وضع إطار زمني متفق عليه.
- من سيقوم بالتواصل معهم؟
- تحديد مسؤوليات التواصل من الطرفين.
- كيف سيتم التواصل؟
- تحديد طريقة التواصل، إجتماعات، تقارير، زيارات ميدانية.

ويمكن وضعها على شكل مصفوفة:

الأطراف	الهدف/ الموضوع	متى؟	من؟	كيف؟

ونُشدّد هنا على أهمية بناء علاقات تواصلية مستمرة، قائمة على المهنية والالتزام بالواجبات المتفق عليها. وفي نفس الوقت رصد أي مشكلات تواصلية ومعالجتها فوراً. ونؤكد على أهمية التواصل مع بعض الأطراف الذين قد لا يكون لهم دور ايجابي واضح في المشروع، بغرض تجنب أي سلبيات قد تصدر من طرفهم لنقص المعلومات أو عدم إطلاعهم، مثل بعض قادة الرأي في المجتمع المحلي.

إدارة اتصالات المشروع في أسئلة:

- هل تم تحديد الأطراف ذات الصلة بالمشروع، والتي يُعتبر الاتصال معها ضروري لضمان سير المشروع؟
- هل تم تحديد شكل ونوع الاتصال مع كل طرف؟
- هل تم وضع الاتصالات على شكل جدول زمني، بحيث يسهل متابعتها، والتحضير لها؟

- هل تم تحديد المعني بالاتصال من داخل المؤسسة؟
- هل يتم التعامل مع مشكلات اتصالات المشروع بمنهجية سليمة؟
- هل تم توثيق اتصالات المشروع؟

٤ (إدارة المخاطر والعوائق

وهي العمليات التي يجب أن تقوم بها الإدارة لرصد المشكلات أو العوائق التي تقف أمام وصول المشروع إلى مخرجاته ونتائجه، وتُعيق تنفيذ أنشطته. وتحديدها وتحليلها، والعمل على اتخاذ القرارات والإجراءات الفعّالة لوقفها، أو للحد من تأثيراتها على سير المشروع. والمقصود هنا بالمخاطر والمعوقات: أي حدث يكون له في حال حدوثه دور وأثر سلبي على أنشطة المشروع، أو يؤثر على مخرجاته ونتائجه المخطط لها.

ويبقى الأساس في هذه العملية هو ما أشرنا إليه في تخطيط المشاريع حول أهمية معرفة وتحليل بيئة المشروع وتحديد جميع الافتراضات المتعلقة به سواء السلبية أو الايجابية وذلك بغرض أخذها بعين الاعتبار في تصميم المشروع (التنبؤ القبلي بالمشكلات والعوائق). مع أهمية هذه الخطوة إلا أنّها غير كافية فلا بد لإدارة المشروع من رصد المشكلات والتنبؤ بها أثناء تنفيذ المشروع.

هناك أكثر من مصدر للمشكلات التي قد تواجه تنفيذ المشروع، وتختلف هذه المشكلات حسب اختلاف مصدرها، وغالباً ما تكون:

المصادر	نماذج لبعض المشكلات
إدارة المشروع	- التأخر في أداء الواجبات الموكولة لهم. - استخدام نمط إداري غير داعم. - التقصير في التواصل مع المجتمع المحلي. - الاعتماد على الإدارة المكتبية.
فريق العمل	- فقدان الدافعية. - الانسحاب من المشروع بعد أن تم تأهيلهم. - عدم قدرتهم على تنفيذ المطلوب لضعف في قدراتهم.
الموارد المالية	- تأخر التدفق النقدي. - عدم كفاية الموارد المالية لسوء في التخطيط.
الشريك الممول	- الانسحاب من المشروع. - تدخل في التنفيذ الميداني بما لا يتوافق مع الاتفاقية. - متطلبات كثيرة وتأخير في صرف الدفعات.
الفئة المستهدفة	- الانسحاب من بعض مراحل المشروع. - عدم تجاوبها مع الفعاليات والأنشطة.

المجتمع المحلي	- رفض المشاركة في بعض الأنشطة لأسباب مرتبطة بالثقافة والقيم عند بعض قادة الرأي. - موقف سلبي من الجمعيات المحلية الأخرى.
الجهات الرسمية	- تغيير في التشريعات. - بطء الإجراءات والبيروقراطية للموافقة على الأنشطة.

- بعد رصد أي مشكلة لا بد من تحليلها والعمل على حلها وفق منهجية علمية متمثلة بالخطوات التالية:
- جمع المعلومات عن المشكلة من مصادرها المختلفة.
 - التحليل السببي للمشكلة (الأسباب الظاهرة والمباشرة/والأسباب الكامنة العميقة).
 - تحديد أطراف المشكلة (المسببة، المتأثرة، المساعدة على الحل).
 - وضع إطار للحل من خلال عمل تشاركي وعصف ذهني وتفكير إبداعي.
 - اختيار الحلول المناسبة.
 - تطبيق الحلول ومتابعتها.
 - تقييم النتائج.

إدارة المخاطر والعوائق في أسئلة:

- هل تم التفكير بالمشكلات والعوائق المتوقعة مسبقاً؟
- هل تم تصنيف هذه المشكلات (مشكلات التمويل، مشكلات الموارد البشرية، مشكلات الفئة المستفيدة، مشكلات متعلقة بالقيم والثقافة المجتمعية)؟
- هل تم أخذ جميع العوامل المؤثرة في تصميم المشروع بعين الاعتبار عند عمليات البرمجة والتخطيط؟

- هل نأخذ العوائق والتحديات التي تم رصدها مسبقاً بعين الاعتبار عند تصميم المشروع وأثناء عمليات إدارته التنفيذية؟
- هل يقوم المدير والموظفون بعمليات رصد للمشكلات التي تحدث أثناء التنفيذ؟
- هل يتم استشارة ومشاركة الأطراف ذات الصلة بحل المشكلات؟
- هل تتبع المؤسسة منهجية علمية في حل المشكلات (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل المشكلة)؟
- هل تم التخطيط المسبق للبدائل والخيارات الأخرى؟
- هل يتم التعامل مع أكبر عدد ممكن من الحلول، ومن خلال عملية تشاركية؟
- هل يتم تقييم الحلول قبل التنفيذ وبعده؟
- هل تم توثيق المشكلات والتحديات وكيف تعاملنا معها للتعلم مستقبلاً؟

0 (إدارة الرصد والتوثيق

- مفهوم عملية الرصد: هي عملية تتبع وقياس ما يحدث للمشروع على أرض الواقع قياساً لما خُطط له على الورق. من خلال جمع وتحليل منهجين لمعلومات عن أنشطة المشروع وفعالياته المختلفة. بهدف تحسين كفاءته وفعاليتها. استناداً إلى أهدافه المحددة وأنشطته المخططة. فالرصد يساعد على إبقاء العمل على المسار الصحيح. ويجعل الإدارة تعرف لدى حصول خطأ ما.
- ويمكن القول بأنه نظام دوري للمراقبة بغرض التأكد من أنّ العمل يسير وفقاً للخطة الموضوعية بالإضافة إلى مراقبة التطور الذي وصل إليه العمل ومعالجة أي قصور في عملية التنفيذ. وتركز على رصد الأداء (العمليات والأنشطة) ورصد المخرجات والنتائج (كمياً ونوعاً والتحقق من مؤشراتها).
- ونؤكد هنا على أنّ عملية الرصد:
- عملية متواصلة تبدأ من لحظة تخطيط المشروع وتستمر معه حتى النهاية.
 - يجب أن تكون تشاركية ومتنوعة الأدوات والموارد.

- عملية مستمرة تتعقب وتحلل سير البرنامج وتوثق عملياته المختلفة.
- تُركز على الأداء ومتابعة مؤشرات الإنجاز.
- تُوفر أساساً قوياً للتقييم المرحلي والتقييم النهائي.
- يُعتبر التوثيق جزءاً أساسياً من عملية الرصد.

الهدف من عملية الرصد:

- تطبيق المساءلة كمعيار للإدارة الرشيدة والصالحة للمؤسسات.
- تمكين أصحاب العلاقة بالمشروع من زيادة فعاليته، وتوجيه جميع المدخلات والأنشطة للوصول إلى المخرجات والنتائج المخطط لها.
- توفير بيانات تساعد في عملية التقييم المرحلي والشمولي للبرنامج.
- تساعدنا على التأكد من أننا نسير في الاتجاه الصحيح للمشروع.
- إعطاء إنذار مبكر في حالة الانحراف عن مسار البرنامج.
- تساعدنا على اكتشاف الثغرات التي لم ننتبه لها أثناء التخطيط.

أدواتها:

- الزيارات الميدانية.
- الاجتماعات الدورية المنظمة مع فريق العمل.
- تحليل تقارير الأداء المنتظمة الفردية والجماعية.
- تحليل التقارير المالية والإدارية.
- ورش العمل والنقاشات المركزة في نهاية كل مرحلة.

خطوات الرصد والمتابعة:

- وجود تسلسل واضح في نتائج المشروع وتحديد مخرجاته وأنشطته بشكل واضح.
- وجود مؤشرات للأداء والمخرجات والنتائج مسبقاً.
- تحديد نوع البيانات المطلوبة.
- تحديد مصادر البيانات وطرق الحصول عليها ووقت الحصول عليها.
- جمع المعلومات بشكل منتظم وفي الوقت المخطط له.
- مقارنة التقدم الفعلي بالمخطط.
- تحديد حالات الانحراف عن المخطط.
- اتخاذ القرارات المناسبة لتعديل المسار.

تقارير الرصد

لا بد من إعداد تقارير متخصصة تسجل العمل وما تم تنفيذه. وتجدول هذه التقارير زمنياً وقبل البدء بالتنفيذ على فترات زمنية محددة.

وعند كتابة التقارير لا بد أن يكون الأساس فيها المقارنة بين ما يتم تنفيذه من أعمال ونشاطات مع ما تم التخطيط له مسبقاً، وهذا الأمر يساعد في حصر ما يُنجز وما يعترضنا من مشاكل. والتقارير يجب أن تكون تفصيلية شاملة لكل الأعمال والنشاطات وأن نحاول الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الفترة الزمنية التي يغطيها التقرير؟
- ما هي الأهداف والنشاطات المقررة والمخططة مسبقاً لهذه الفترة؟
- ما هي النشاطات الفعلية التي تحققت في هذه الفترة؟
- ما هي مؤشرات التغيير في العمل والتي تدل على تحقيق الأهداف؟
- ما هي المصادر التي استخدمناها لغاية الآن وهل تجاوزنا ما هو مخطط؟

- ما هي نفقاتنا لغاية تاريخ إعداد التقرير وهل تتطابق مع الخطة؟
- ما هي الدروس التي تعلمناها عن العمل خلال فترة التقرير؟
- ما هي التغييرات أو التعديلات المقترحة إذا وجدت لتطوير العمل؟
- ما هي المشكلات التي واجهت العمل بجميع عناصره؟
- ما هي خطتك للفترة القادمة وماذا ستعمل على شكل نشاطات؟

التوثيق

- عملية مستمرة تلازم أي نشاط وهي ضرورية لعملية الرصد والمتابعة والتقييم، وتأخذ أشكالاً متعددة (ورقياً، مرئياً، مصوراً) وهي ضرورية للمساعدة في رقابة سير المشروع والتأمل في مساره. وللاستفادة من الخبرة المكتسبة من تنفيذ المشروع في مرات قادمة أو من خلال مؤسسات أخرى. ويجب تحديد التوثيق ونوعه وشكله مسبقاً. والتوثيق يشمل:
- توثيق الخطط العامة والتنفيذية للمشروع.
 - تقارير الأنشطة والفعاليات.
 - تقارير الأداء الفردي وتقارير أداء الوحدات المختلفة والأقسام.
 - تقارير الأداء المرطي.
 - تقرير التوثيق النهائي الشامل للمشروع.
 - العقود والاتفاقيات الخاصة بالمشروع.
 - المراسلات المتعلقة بالمشروع.
 - وثيق الاجتماعات واللقاءات الداخلية والخارجية.

إدارة الرصد والتوثيق في أسئلة:

- هل تم تحديد النتائج والمخرجات والأنشطة بدقة وتوزيعها زمنياً ومرحلياً؟
- هل تم الاتفاق على أنواع ومحتويات التقارير المطلوبة ومتى يتم تقديمها؟
- هل تم تحديد مؤشرات الإنجاز والأداء لكل مرحلة وحسب نتائجها المطلوبة؟
- هل يتم توثيق الأنشطة وفق نظام توثيق واضح وسهل الاستخدام؟
- هل تتم عمليات المراجعة المرورية للتأكد من النتائج؟
- هل تتم مشاركة فريق العمل في عمليات المراجعة؟
- هل يوجد نظام رصد لعمليات المشروع؟
- هل يوجد نظام معلومات للمشروع يتضمن (وثيقة المشروع، الخطة، الاتفاقيات، التقارير)؟
- هل تم تصميم المشروع من بدايته بطريقة تُتيح مجال للرصد والمتابعة؟
- هل تم وضع موازنة كافية وملائمة لعمليات الرصد والتوثيق؟
- هل يتم مشاركة الفئات المستفيدة في عمليات الرصد والتوثيق للمشروع؟
- هل يتم توثيق الخبرة المكتسبة والدروس المستفادة لتحويلها الى خبرة مؤسسية للمستقبل؟

- مفهوم التقييم وأنواعه.
- الربط بين الرصد والتوثيق والتقييم.
- مبادئ أساسية في عملية التقييم.
- لماذا نقيم؟
- ماذا نقيم في المشاريع التنموية؟ (الفعالية، الكفاءة، الملائمة، الأثر، الاستمرارية).
- المعايير والمؤشرات وتوظيفها في التقييم التنموي.
- التخطيط للتقييم.
- أدوات التقييم.

تقييم المشاريع الشبابية

مفهوم التقييم وأنواعه

عملية مرحلية لقياس مدى نجاح مشروع أو برنامج ما، في الوصول للأهداف التي كان مخططاً لها. تُقدم تحليل معمق وموسع لمقارنة ما تم تخطيطه وما تحقق، وتُوفر قاعدة معرفية جيدة للتخطيط والمتابعة المستقبلية.

التقييم جزءٌ أساسيٌّ من العمل المنهجي، وبدونه لن نتعلم من أخطائنا ولن نطور أدائنا، وهو عملية الحكم على المشروع، ومدى نجاحه وتحقيق أهدافه على أرض الواقع. ويساعد على معرفة مدى صحة طريقة إنجاز المشروع، ووضع خطط أفضل للمستقبل، والتعرف على نقاط الضعف والقوة في سير العمل.

يُعدّ التقييم عملية منهجية، تتطلب جمع بيانات موضوعية وصادقة من مصادر متعددة، باستخدام أدوات متنوعة في ضوء أهداف محددة بغرض التوصل إلى تقديرات كمية وأدلة وصفية يُستند إليها في إصدار أحكام أو اتخاذ قرارات مناسبة تتعلق بالأفراد والبرامج والمؤسسات.

ويبدأ التخطيط للتقييم منذ بدء عمليات التخطيط والتصميم للمشروع، حيث نؤسس للتقييم الجيد، عندما نُحدد سلسلة النتائج بشكل منطقي وواضح، ونحدد مؤشرات الأداء ومؤشرات المخرجات والنتائج، ونقسم المشروع إلى مراحل. مما يُسهل تحديد متى سيتم التقييم في كل مرحلة وما هي معايير ومؤشرات التقييم لكل مرحلة. كما أننا نستطيع أن نُحدد شكل التوثيق والرصد الذي يساعدنا على التقييم.

والتقييم عدة أنواع:

- حسب توقيت التقييم: قد يكون التقييم قبل تنفيذ البرنامج لمعرفة الحالة التنموية قبل إجراء التدخل التنموي من خلال المشروع. وقد يكون مرحلياً في نهاية كل مرحلة من مراحل المشروع. وقد يكون نهائياً أو ختامياً بعد الانتهاء من تنفيذ المشروع.

- حسب نوع المعلومات والمنهجية: قد يكون التقييم كميّاً يعتمد الأسلوب الإحصائي في جمع البيانات وتحليلها. وقد يكون نوعياً كميّاً يستخدم أدوات نوعية في جمع البيانات وتحليلها.

- حسب فريق العمل: قد يكون فريق العمل خارجياً، وقد يكون التقييم داخليّاً بالاعتماد على فريق من نفس المؤسسة.

الربط بين الرصد والتوثيق والتقييم: هناك علاقة بين عملية التوثيق والرصد، وبين التقييم، حيث توفر التقارير التي تمت في رصد البرنامج ومتابعته مادةً ثريّةً، وقاعدةً معلوماتية أساسية كمصدر للمعلومات اللازمة للتقييم. وكلما تمت عمليات التوثيق والرصد بشكل جيد ومعرفة مسبقة بالمعلومات التي تهتم التقييم، كلما كان التقييم أكثر جودة، واستغرق وقتاً أقل، خاصة في مرحلة جمع البيانات وتصنيفها.

مبادئ أساسية في عملية التقييم

الإيجابية في عملية التقييم: التقييم ليس هدفة البحث عن الأخطاء أو اتهام الآخرين بالتقصير أو الفشل. بل لابد من البدء بالإيجابيات والإنجازات والأنشطة المنفذة.

التشاركية في التقييم: خاصة أعضاء الفريق ويجب إشراك الفئة المستهدفة بطريقة ما في تقييم الأنشطة والنتائج.

الشفافية ووضوح المعايير التي يتم التقييم عليها للجميع: حتى يكون التقييم صادق وموضوعي لابد من الاتفاق على المعايير قبل بداية العمل.

التطوير هو هدف التقييم: نُقيّم لنحسن ونرقى بالأداء ونأخذ دروس تعليمية.

لماذا نقيم؟

إنّ عدم قيام المؤسسات بتقييم المشاريع يؤدي إلى الإسراف في استخدام الموارد، ويضع العاملين والممولين في حالة شك من مدى ملائمة وكفاءة المشاريع في تحقيق أثر وتغير حقيقي في حياة الناس والمجتمعات والفئات المستفيدة. ويدخلنا في دوامة الشك في مدى القيمة أو العائد من الإنفاق على المشروع.

لذلك فإن التقييم مرحلة حيوية في المشاريع، وله مكانة هامة في أي مشروع تنموي، وتتمثل أهمية التقييم في قدرته على:

- إظهار الإنجازات أو الاخفاقات الرئيسية للمشروع.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجرائها.
- التعلّم من الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع.
- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل، إدارة المشروع.
- تقييم و تحفيز العاملين على العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.

ماذا نقيم في المشاريع التنموية؟

قد يكون التقييم شاملاً، بحيث يشمل: تقييم الملائمة، الفعالية، الكفاءة، الأثر، الاستمرارية. وقد يكون جزئياً بحيث يركز على جانب واحد أو أكثر من هذه الجوانب.

فيما يلي جدولاً يوضح هذه المجالات:

(سنعرض تفصيلاً لأهداف وأسئلة بحثية لكل مجال في ملحق خطة تطبيقية لتقييم مشروع شبابي)

المجال	المضمون
الملائمة	ونعني بها مدى اتساق المشروع وأهدافه مع احتياجات المستفيدين. وهل أهداف المشروع واقعية ومنسجمة مع المجتمع واحتياجاته. مدى ملائمة الأنشطة وأسلوب التنفيذ وتصميم المشروع العام لاحتياجات المجتمع والثقافة المحلية. وأحياناً تتضمن الملائمة مدى اتساق المشروع وأنشطته مع السياسات العامة للمؤسسة ومشاريعها الأخرى.
الفعالية	مدى تحقيق أهداف المشروع والوصول إلى النتائج المخطط لها. ما العوامل التي ساعدت في تحقيق الأهداف؟ ما نسبة تحقيق الأهداف كماً ونوعاً؟ مدى تحقق مؤشرات المخرجات والنتائج والأدلة على ذلك.
الكفاءة	قياس مدى قدرة المشروع على تحويل الموارد والمدخلات سواء المال أو الخبرة أو الوقت أو الأنشطة إلى مخرجات ونتائج. ويبين إذا ما كانت الموارد المالية والبشرية والأنشطة قد استخدمت أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف. وهنا يتعلق الأمر ببحث جوانب عدة مثل: البناء المؤسسي للمشروع، آليات العمل، الموارد البشرية. الترابط بين الأنشطة والمخرجات، مشاركة المجتمع المحلي، العائد من الإنفاق.

المجال	المضمون
الأثر	التغير والتحسين الذي أحدثه البرنامج على الفئة المستفيدة منه. تحديد التأثيرات التي أحدثها البرنامج في تحسين أو تغيير ما على الفئة المستهدفة، المجتمع المحلي، حياة الناس.
الاستدامة	مدى استمرارية آثار المشروع على الفئة المستفيدة في المدى البعيد أو إمكانية توظيف نتائجه في مشاريع أخرى. وقد تشمل القدرة على الاستمرارية المؤسسية والمالية في حال انسحاب الشريك الممول.



المعايير والمؤشرات وتوظيفها في التقويم التنموي

ولكي تنجح عملية التقويم لا بد من أن تستند إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تساعد في إصدار أحكام موضوعية مبنية على معايير واضحة ومحددة ومؤشرات مقيسة.

المعايير: هي الحالة المرغوب الوصول إليها في مجال من مجالات عمل المشروع، وهي بمثابة نقاط مرجعية موحدة يمكن استخدامها لقياس الأداء والإنجازات، وبصيغة أخرى هي عبارة تصف خاصية مطلوبة في المنتج أو الخدمة أو العمليات أو المدخلات أو الأداء وتُستعمل كأساس لقياس مستوى الأداء والإنجاز والجودة. وهي ضرورية لأي عملية تقييم للمشاريع والبرامج، ويمكن أن تختص بعض هذه المعايير بالملائمة أو الفعالية أو الكفاءة أو الأثر لبرنامج ما.

ويُعد الالتزام بها وتحقيقها ضرورياً لتحقيق الأثر المتوقع من البرنامج بكفاءة وفعالية وملائمة وجودة عالية. وهي ليست جامدة ونهائية وتخضع لمراجعة مستمرة بغرض تطويرها وتحديثها حسب معطيات الواقع العملي لتطبيق البرنامج.

المؤشرات: عبارة عن علامة ملموسة أو قابلة للقياس على أنّ أمراً ما قد أُنجز أو تحقق، وهي عبارات ودلالات تصف مدى تحقيق المعايير ومدى الالتزام بها. وتُساعد في إظهار التغيرات الحاصلة في حالة معينة في فترة زمنية محددة.

ويمكن أن ننظر إليها كأدوات لقياس تحقق معيار ما. وقد تكون كمية (رقم، نسبة، معدل) أو نوعية (حقيقة، صفة، سلوك) وهي توفر أساساً موثوقاً لتقييم الإنجاز أو التغير أو الأداء.

فمثلاً: مؤشرات النتائج هي أدلة عملية مقاسة على أنّ التغير الذي حدث على الفئة المستفيدة نتيجة تطبيق البرنامج.

ويجب أن تكون المؤشرات محددة وواضحة ومقاسة ومرتبطة بالمعيار.

مجال المؤشرات التي نحتاجها في التقييم:

(سوف نعرض لأمثلة لكل مجال في نموذج الخطة التطبيقية لتقييم مشروع شبابي).

- مؤشرات المدخلات والموارد.

- مؤشرات الأنشطة والعمليات (الأداء).

- مؤشرات المخرجات.

- مؤشرات النتائج.

- مؤشرات الأثر.

- مؤشرات الاستمرارية.

- مؤشرات الملائمة.

التخطيط للتقييم

يمر التقييم بعدة مراحل:

- مرحلة التحضير للتقييم:

- تحديد المطلوب تقيمه، مجال التقييم.

- تحديد وبلورة أهداف التقييم.

- تحديد المؤشرات والمعايير (سواء المتصلة بالملائمة أو الكفاءة أو الفاعلية، أو الأثر والاستدامة).

- تحديد مصادر المعلومات (الوثائق، الفئات المستفيدة، إدارة لمشروع، الكوادر العاملة، الشريك الممول).

- تحديد طرق وأدوات جمع البيانات، وطرق تحليلها.

- تصميم الأدوات.

- تحديد الإطار الزمني.

- مرحلة التنفيذ:

- جمع المعلومات وتوثيقها.
- تصنيف المعلومات وتنظيمها.
- تحليل المعلومات.
- بلورة الاستنتاجات.
- استخلاص الدروس المستفادة والاقتراحات.

- مرحلة كتابة التقرير وعرض النتائج:

- إعداد المسودة الأولى.
- مناقشتها مع أطراف العلاقة.
- الصياغة والتحرير للتقرير.
- عرض النتائج على أطراف العلاقة لتحديد المسار المستقبلي.

أدوات التقييم

غالباً يستخدم في عمليات التقييم الأدوات التالية:

- مراجعة سجلات وتقارير الأداء.
- مراجعة الوثائق والاتفاقيات والعقود والخطط.
- مراجعة التقارير الإدارية والمالية وتقارير الأنشطة وتقارير الرصد والمتابعة لمراحل التنفيذ.
- الملاحظة والمشاهدة المباشرة المنظمة.
- الزيارات الميدانية.
- مجموعات التركيز.
- الاستبيانات.
- المقابلات شبه المقننة والمقننة.

ننباب مجتعي

Youth in