

كتيب إرشادي لأعضاء الهيئات المحلية
الفلسطينية حول آليات اتخاذ القرار من منظور
النوع الاجتماعي

رام الله - فلسطين

نيسان 2016



دولة فلسطين
وزارة الحكم المحلي

مشروع دعم الدور القيادي للنساء داخل مجالس الهيئات المحلية
المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية - مفتاح

الطبعة الأولى، نيسان 2016

إعداد:

فداء عبد المجيد البرغوثي

تدقيق لغوي وتحرير:

عبد الرحمن أبو شمالة

طاقم مفتاح:

لميس الحنتولي

نجوى صندوقة ياغي

حنين شعبي

مديرة برنامج تعزيز المشاركة المجتمعية
مديرة مشروع دعم الدور القيادي للنساء داخل مجالس الهيئات المحلية
المساعدة الإدارية لبرنامج تعزيز المشاركة المجتمعية

هذه المطبوعات بدعم من برنامج تمكين النساء في صنع القرار في الشرق الأوسط المنفذ من قبل (GIZ) بتفويض من الوزارة الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية الألمانية (BMZ).
إن الآراء الواردة في هذه المادة هي آراء المؤلفين فقط ولا تمثل بالضرورة السياسة الرسمية أو موقف GIZ و/ أو BMZ.



german
cooperation

DEUTSCHE ZUSAMMENARBEIT

Implemented by
giz Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



المحتويات

مقدمة مفتاح	4
تقديم	5
تمهيد	6
لماذا الدليل الإرشادي؟	8
الفصل الأول	9
الإطار المفاهيمي	9
الفصل الثاني	14
آليات اتّخاذ القرار من منظور النوع الاجتماعي	14
الخطوة الأولى: وصف خصائص المجتمع المحلي ومكوناته	15
الخطوة الثانية: نقاش الهموم والمشاكل مع المجتمع المحلي	16
الخطوة الثالثة: تحديد الأولويات لمشاكل المجتمع المحلي وهمومه	17
الخطوة الرابعة: أسباب تحليل جذور المشاكل: تقنية "ولكن لماذا؟"	19
الخطوة الخامسة: حل المشكلة عبر توليد الأفكار واختيار الحلول البديلة	20
الخطوة السادسة: وضع التدخلات المطلوبة للحل في حيز التنفيذ	22
إرشادات	27
إرشادات رقم (1): عملية تيسير اللقاءات العامة والاجتماعات	27
إرشادات رقم (2): عقد اللقاءات العامة	28
إرشادات رقم (3): الأسئلة التي يمكن طرحها	29
إرشادات رقم (4): كيفية استخدام تقنية "ولكن لماذا؟"	30
إرشادات رقم (5): طرق توليد الأفكار والحلول للمشكلة	31
إرشادات رقم (6): تبادل الأفكار في تقنية العصف الذهني	32
ملاحق	34
ملحق رقم (1): النموذج المقترح لتحديد أولويات المجتمع المحلي في المشاكل والصعوبات	34
ملحق رقم (2): أداة مناقشة تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة: استخدام تقنية "ولكن لماذا؟"	36
ملحق رقم (3): خطوات التحرك للتغييرات المحدّدة	37

مقدمة مفتاح

ضمن برنامج تعزيز المشاركة المجتمعية، الهادف إلى إعداد كوادر شبابية ونسوية ومجتمعية قيادية قادرة على تسلم حقائق المسؤولية للتأثير والتغيير على المستوى المحلي والوطني، بالاستناد إلى النهج الديمقراطي ومبادئ الحكم الصالح؛ تستمر المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية «مفتاح» في مساهمتها في تطوير الكفاءات النسوية والشبابية للتدرج في مستويات المختلفة لصنع القرار بجاهزية وكفاءة ودعم مساهمتهم/ن في رسم السياسات العامة.

لقد سعى مشروع "دعم الدور القيادي للنساء داخل مجالس الهيئات المحلية" الذي نفذته المبادرة الفلسطينية لتعميق الحوار العالمي والديمقراطية "مفتاح" بدعم من برنامج تمكين النساء في صنع القرار في الشرق الأوسط المنفذ من قبل (GIZ) بتفويض من الوزارة الاتحادية للتعاون الاقتصادي والتنمية الألمانية (BMZ)؛ إلى تعزيز قدرات أعضاء وعضوات مجالس الهيئات المحلية والقيادات النسوية الشابة المؤهلة لتبوء مراكز اتخاذ القرار في هذه المجالس، للتأثير في منظومة الحكم بشكل يستند إلى مبادئ الحكم الصالح وتعزيز آليات اتخاذ القرار بما يلبي احتياجات النوع الاجتماعي ويحقق العدالة الاجتماعية، خاصة في القضايا ذات العلاقة بالتخطيط والإدارة داخل المجالس.

نضع بين أيديكم/ن رزمة الكتيبات الإرشادية الخاصة بأعضاء وعضوات الهيئات المحلية الفلسطينية التي تم إعدادها وتطويرها من خلال التعاون والتنسيق مع وزارة الحكم المحلي، للاستناد والرجوع إليها في تعزيز مبدأ المشاركة والمساءلة المجتمعية داخل الحكم المحلي.

وتناولت رزمة الكتيبات مواضيع متخصصة شملت التخطيط الاستراتيجي التنموي، والتخطيط الحضري/الهيكل، وتخطيط خدمات البنية التحتية و تعزيز آليات اتخاذ القرار من منظور النوع الاجتماعي.

تقديم

إن وزارة الحكم المحلي وضمن إطار ممارستها لمهامها ومسؤولياتها قد سعت دائما للنهوض بواقع قطاع الحكم المحلي والهيئات المحلية كي تكون قادرة على تنفيذ برامجها وخطتها وقيادة عملية التنمية بكل معانيها وجوانبها، هذا بجانب رفع مستوى تقديم الخدمات للمواطن الفلسطيني بفاعلية وعدالة، حتى يتسنى للمواطن ممارسة حياته ونشاطاته في بيئة صحية وسليمة وضمن ظروف اقتصادية واجتماعية وثقافية وبيئية ملائمة.

إن التحديات والصعوبات التي نواجهها حكومة وشعبا والمتمثلة بإجراءات الاحتلال وشح المصادر والإمكانيات وعدم السيطرة والقدرة على إستغلال الموارد، وضعتنا جميعا أمام تحديات كبيرة وخيارات صعبة تتطلب منا التخطيط السليم والقائم على أسس علمية ومنهجية، وبمشاركة فاعلة من كافة الأطراف والمؤسسات، وبخاصة مؤسسات المجتمع المدني، في ممارسة فعلية للديمقراطية من أجل الوصول إلى "حكم محلي رشيد قادر على تحقيق التنمية المستدامة بمشاركة مجتمعية فاعلة" تحقيقا لرؤية وزارة الحكم المحلي.

في ظل هذه الظروف وضمن محاور دعم الوزارة أيضا لتعزيز البناء المؤسسي في الهيئات المحلية وبناء القدرات البشرية فيها، فقد عملت وزارة الحكم المحلي دائما مع الشركاء المحليين والدوليين على توفير الأدوات اللازمة لرفع المستوى المعرفي وتشكيل قاعدة إرشادية من الإجراءات وأدلة العمل لتكون مرجعية لتسهيل التعامل مع معضلات الواقع ومواجهة تحدياته. وفي هذا السياق فقد قامت الإدارة العامة للتنظيم والتخطيط العمراني بالتنسيق والعمل مع مؤسسة التعاون الألماني (GIZ) ومؤسسة "مفتاح" على إعداد وإنجاز كتيبات إرشادية حول ممارسة أعمال التخطيط الحضري والتخطيط التنموي الاستراتيجي في الهيئات المحلية بالإستناد إلى مجموعة أدلة العمل المعتمدة مسبقا وإلى القوانين والأحكام السارية المفعول. إن هذه الكتيبات الإرشادية ستكون أدوات مبسطة للتعامل مع مهام عمل وإعداد الأطر التنموية الاستراتيجية المشتركة، المخططات الهيكلية والخطط التنموية المحلية، كما أنها ستشكل أدوات مختصرة وعملية للإجراءات والخطوات العلمية والمهنية لدى أعضاء ورؤساء الهيئات المحلية من جهة، ولدى العاملين ذوي الاختصاص من جهة أخرى.

في النهاية، لا يسعني إلا الشناء على هذا الجهد المبذول وشكر كافة من ساهم في إعداد وإنجاز هذه الكتيبات من الشركاء والمؤسسات الوطنية والجهة المانحة لما أبدوه من جهد وتعاون ودعم في إخراج هذه الكتيبات إلى حيز الوجود.

حسين الأعرج
وزير الحكم المحلي

قدّم عالم أنثروبولوجيا لعبة لأطفال قبيلة إفريقية. وضع سلة من الفاكهة بالقرب من شجرة وقال لهم: إن أول طفل يصل إلى الشجرة سيحصل على كل الفاكهة. وعندما أعلن عن إشارة بدء السباق، أمسك الأطفال بأيدي بعضهم بعضاً وركضوا معاً باتجاه السلة، وتناول كل طفل حبة فاكهة، وجلسوا يأكلونها باستمتاع. عندها سأل العالم الأطفال، لماذا تصرفتم بهذا الشكل؟ فأجابوا: «أوبونتو»، كيف يمكن أن يكون أحدنا سعيداً إذا كان الآخرون حزاني. «أوبونتو» هي فلسفة القبائل الإفريقية التي يمكن تلخيصها «أنا - لأننا نحن»¹. نموذج مقارن بالغ الدلالة، بين حل فردي يجسد جشع الشخص الأقوى على حساب حرمان الآخرين الأقل قوة جسدية، فيما لو أخذ الأطفال بعرض عالم الأنثروبولوجيا، وبين حل جماعي جسده كل الأطفال بنيلهم جميعاً حصة متساوية للجهد المتساوي والعمل المشترك. إنها العدالة التي ما كانت لتتحقق لولا ثقافة الأطفال التي لا تفصل المصلحة الخاصة عن المصلحة المشتركة: «أنا - لأننا نحن»، كثقافة سائدة لدى قبيلة إفريقية.

روح هذه الثقافة تلتقي مع فلسفة تشكيل المجالس المحلية في المجتمعات المحلية، التي من الممكن أن تحدث تنمية حقيقية من خلال استثمار أمثل لموارد التنمية، مع توزيع عادل لها لخدمة النالوث التنموي، الذي يؤكد على أهمية استنهاض القدرات ومشاركة الفئات المحلية بشكل فاعل، لتوسيع خياراتهم/ن وتلبية احتياجاتهم/ن. انظر/ي الشكل رقم (1).

يعتمد التغيير التنموي أساساً على المشاركة الشعبية الفعالة من مختلف الفئات المحلية، فكرياً وتخطيطياً وتنفيذياً، في إطار منظم يعبئ الموارد المحلية والمتاحة ويوظفها، ويعمل على إسناد الجهود والإمكانات المحلية، من جهود أفراد وجماعات، التي تعد الأصل والأساس، بتكامل ومشاركة مع الداعم القادم من خارج المجتمع المحلي (الحكومة، الجهات الداعمة)، عن طريق المساعدات الفنية والموارد المادية، وأشكال الدعم الأخرى التي يعجز المجتمع المحلي عن توفيرها.

وتتمثل هذه الموارد بالموارد البشرية، وهي: البشر وما يملكونه من موارد (وتشمل العدد، والفئات العمرية، والنوع الاجتماعي، والأموال، والمعارف، والمهارات، والخبرات)، كما تشمل الموارد الطبيعية، وهي: الأرض وما بداخلها، وما فوقها. كما الموارد المجتمعية، وهي كل العوامل والأطر التي تحكم العلاقة بين الناس وتحكم علاقتهم بالموارد الأخرى وكيفية التعامل معها (المؤسسات المجتمعية، النظم واللوائح والقوانين، العادات والتقاليد، الأعراف، الثقافات المحلية، ... الخ)².

ودون اعتماد هذا النهج التنموي القائم على الملكية التشاركية بين المجالس المحلية وأفراد المجتمع المحلي على اختلاف فئاته، بما يضمن إدارة مواردها المالية بفاعلية باعتبارها مالأً عاماً بامتياز، فإنه لا يمكن المساهمة في تمكين الفئات المهمشة من الشباب والنساء والرجال وكبار السن وذوي الإعاقة، أو تعزيز مشاركتهم في مختلف جوانب الحياة، على أساس المساواة الفعلية ودون أي تمييز.

الشكل رقم (1): النوع الاجتماعي وعلاقته بالثالث التنموي



لماذا الدليل الإرشادي؟

الغاية من هذا الدليل الإرشادي هي إيجاد إطار عام، لتعزيز ومأسسة المشاركة المجتمعية الفاعلة في عمليات التخطيط وصناعة القرار على المستوى المحلي، بهدف خدمة أعضاء وعضوات الهيئات المحلية على مستوى الوطن، للمساهمة في خلق بيئة ديمقراطية ملائمة، تمكن المواطن ومؤسساته من التعبير عن الرأي، ولعب دور حقيقي في اتخاذ القرارات التي تمس حياته.

كما يهدف الدليل إلى تمكين أعضاء وعضوات الهيئات المحلية من تجسيد النهج التنموي التشاركي، الذي يضمن إشراك كافة الأطراف ذات العلاقة، ومنهم أفراد المجتمع المحلي، على اختلاف فئاتهم، بغض النظر عن جنسهم وفئاتهم العمرية ودياناتهم وتوجهاتهم السياسية ومكانتهم الاجتماعية والعلمية والاقتصادية والصحية، والمؤسسات المحلية القاعدية، والمؤسسات الشريكة ذات العلاقة، بما يضمن اتخاذ قرارات عبر آليات تشاركية، ومن منظور النوع الاجتماعي، تتعلق بهمومهم واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والصحية والتعليمية والثقافية.

وتتوفر في هذا النهج التشاركي صفة الاستدامة، وبخاصة إذا ما قارناه مع المنهج التنموي القائم على أساس التنمية الفوقية التي تخطط لها الهيئات والبرامج التنموية من خارج المجتمع المحلي، والتي يتم تنفيذها دون مشاركة المجتمعات المستهدفة، حيث لا يتم ضمان صفة الاستدامة.

الإطار المفاهيمي

يتضمن هذا القسم مفاهيم ومصطلحات تتعلق بالمجتمع المحلي والمشاركة المجتمعية والتخطيط القائم على النهج التشاركي، لما له من أهمية في توحيد الفكر التنموي المستدام بين أعضاء وعضوات المجالس المحلية، إضافة إلى مفاهيم ومصطلحات ذات علاقة بالنوع الاجتماعي؛ المساواة ومنهجياتها الثلاث، ومكونات المساواة الفعلية.

9

المجتمع المحلي³: هو مجموعة من الأفراد والجماعات تعيش في موقع جغرافي واحد، وترتبط بينها علاقات اجتماعية وثقافية ودينية.

ممثلو المجتمع المحلي: مجموعة يتم اختيارها من أبناء البلدة، بحيث يمثلون مختلف فئات المجتمع وقطاعاته، مثل فئات النساء والشباب والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني.

المشاركة المجتمعية: سمة من سمات الحكم المحلي الرشيد، التي تمكّن المواطن والمؤسسات من المشاركة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، كما تحفز المبادرات والمساهمات لخدمة الصالح العام، وإحداث التنمية المحلية.

المشاركة: لا تعني التدخل في صلاحيات ومسؤوليات مجالس الهيئات المحلية الممنوحة لها بالقانون، وإنما تفيد تمكين المجتمع المحلي من الاطلاع على المعلومات التي تهمه، والتشاور معه، وإشراكه بشكل فعال في التخطيط وصناعة القرار، وتشجيعه على المبادرات.

الاطلاع على المعلومات (الإفصاح): مشاركة باتجاه واحد؛ تقوم فيها الهيئة المحلية بإخبار المجتمع المحلي وإطلاعه على المعلومات والمخططات والقرارات والإجراءات ... الخ، ويكون الإفصاح بالوسائل المناسبة في التخطيط، والتنفيذ، والتقييم.

التشاور: مشاركة باتجاهين؛ تقوم فيها الهيئة المحلية بالتشاور مع ممثلين عن المجتمع المحلي أصحاب العلاقة، باستخدام الأساليب الملائمة للتعرف على آرائهم وتضمنين المناسب منها في صناعة القرارات.

المشاركة الفاعلة في التخطيط وصناعة القرار: مشاركة باتجاهين؛ تقوم فيها الهيئة المحلية بإعطاء الفرصة لكافة أصحاب العلاقة من المشاركة في عمليات التخطيط وصناعة القرارات، التي تمس حياتهم بشكل مباشر.

التخطيط القائم على النهج التشاركي: يعني أن المجتمعات المحلية مشاركة في كل المراحل: تحليل الواقع، في سياق تحديد الاحتياجات التنموية، وفق منطق ترتيب الأولويات، ثم البدء بتحديد المشكلات، عبر تحليل أسبابها الجذرية، وصولاً إلى ابتكار حلول إبداعية للمشكلات، ثم البدء الفعلي بإعداد خطط التنمية، ومتابعة تنفيذها وتقييمها؛ فالتخطيط القائم على النهج التشاركي يعني، بعبارة أخرى، تمكين المجتمع المحلي من المشاركة في بلورة النتائج المتحصل عليها، بدءاً بتحليل الواقع، وصولاً إلى تحويلها إلى مشاريع نابعة من احتياجات المجتمع وقابلة للتنفيذ من أجل مصلحة أفراد المجتمع المحلي.

النوع الاجتماعي: هو عملية دراسة العلاقة المتداخلة بين الفئات المهمشة والفئات المسيطرة في المجتمع، وتسمى هذه العلاقة «علاقة النوع الاجتماعي»، التي تحددها وتحكمها عوامل مختلفة اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وبيئية، عن طريق تأثيرها على قيمة العمل في الأدوار الإيجابية والإنتاجية والمجتمعية والسياسية التي تقوم بها الفئات المهمشة، بغض النظر عن جنسهم وفئاتهم العمرية ودياناتهم وتوجهاتهم السياسية ومكانتهم الاجتماعية والاقتصادية.

وعادة ما يسود تلك العلاقة عدم الاتزان على حساب الفئات المهمشة في توزيع القوة، وتكون النتيجة احتلال الفئات المسيطرة مكانةً فوقية، بينما تأخذ الفئات المهمشة وضعاً ثانوياً في المجتمع.

ومن الضروري في جميع الأحوال، إيلاء اهتمام خاص لمفهوم النوع الاجتماعي كأداة تحليل، وبخاصة في ظل أن العديد من أعضاء وعضوات الهيئات المحلية، لا يزالون يتساءلون عما يعنيه هذا المصطلح بالتحديد. وفي سياقنا هذا، فإن المفهوم يعني تغير الأدوار التي تقوم بها الفئات المجتمعية حسب جنسهم، وفئاتهم العمرية، ومكانتهم الاجتماعية والاقتصادية، ودياناتهم، وتوجهاتهم السياسية، في كل ما له علاقة بتحديد الحاجات.

وبالتالي، فإن اهتماماتهم واحتياجاتهم مختلفة، كما أن طريقة النظر للأشياء مختلفة، وبالتالي فإن إسهاماتهم في التنمية تكون مختلفة أيضاً. في الماضي كان الاهتمام منصباً على «المجتمع» دون الأخذ في الاعتبار فئاته المتعددة، وكنتيجة لذلك التوجه العام، فإن دور الفئات المهمشة كالنساء والأطفال وكبار السن والمعاقين، غالباً ما كان يهمل في عملية التنمية، على الرغم من أن مشاركة تلك الفئات كانت ركناً أساسياً. ولتعزيز تلك المشاركة، فقد أدركنا في فترة وجيزة، أنه ليس من الكافي أن يتم التركيز على الفئات المهمشة كجماعات منفصلة، ولكن يجب الاهتمام بالأدوار والاحتياجات والتفاعلات المختلفة للفئات المهمشة، وهذا هو جوهر منطلقات النوع الاجتماعي.

ومن منظور التواصل والتشارك، فإن النوع الاجتماعي يتضمن أمرين: الأول يتعلق بضرورة التمييز الواضح بين احتياجات الرجال والنساء وعلاقاتهم، والأمر الثاني يهتم بإدراك كيفية تأسيس التواصل مع الرجال ومع النساء، وفي كل الظروف.

إحدى العضوات أشارت إلى أن مشاركة النساء في اللقاءات العامة محدودة، كما أن حضورهن في اجتماعات القرية لا يكون سهلاً، وإذا تم السماح لهن بذلك، فليس لهن الحق الدائم بالتحدث، نتيجة عدم اعتيادهن على التعبير عن احتياجاتهن، لكون الرجال حاضرين في اللقاء.

لذلك، من الضروري جذب النساء إلى المشاركة في تحديد المشكلات التي تهمهن، والسعي إلى حلها بدلاً من أن يملى عليهن. مرة أخرى، وبناء على العادات والتقاليد في كل بيئة، ستكون طرق تأسيس التواصل والتشارك مختلفة، ففي بعض الأحيان، قد يكون من الضروري التعامل مع الرجال أولاً، ثم بعد ذلك عقد اللقاءات مع النساء ومناقشة الأمور معهن.

لماذا الاهتمام بقضايا النوع الاجتماعي؟

احتلت قضية النوع الاجتماعي حيزاً واسعاً نتيجة لانعكاس المعاناة الواقعة على الفئات المهمشة، التي تتمثل في التمييز المجحف بحقها، وحرمانها من المساهمة الفاعلة في عملية التنمية، ومن ثم تحجيم وتهميش الجهود المبذولة من أجل مشاركتها للنهوض بالمجتمع وتحقيق الرفاهية.

وهنا، لا بد من تركيز أعضاء وعضوات المجالس على أهمية تمكين كل فئة من هذه الفئات من المشاركة في تحديد احتياجاتها، من خلال إعطائهم/ن الحق في التعبير، من أجل التأكد من أن مصالح هذه الفئات المختلفة وحاجاتها قد تم أخذها بعين الاعتبار عند التخطيط لأي تدخل تنموي، واتخاذ قرارات تكون حساسة من منظور النوع الاجتماعي، على اعتبار أن هناك خصوصية لكل فئة من فئات المجتمع لا يستطيع تعريفها سوى الفئة ذاتها، وعلى اعتبار أن لكل فرد الحق في تحديد احتياجاته كما يراها/ تراها وليس كما يراها الآخرون.

منهجيات المساواة

هناك ثلاث منهجيات أو تعريفات مختلفة للمساواة، ونحن بحاجة إلى التعرف عليها، كي نتمكن من تعريف منهجية المساواة بحسب «سيداو»، وتمييزها عن التعريفات أو المنهجيات الأخرى للمساواة.

أولاً: المنهجية الشكلية للمساواة: منهجية المساواة الشكلية قائمة على أساس أن جميع الرجال والنساء متساوون، وأن اعتبارهم مختلفين يتضمن عدم مساواة، لذلك يجب معاملة الرجال والنساء بشكل متساوٍ ودون تفرقة. وتحت هذا النموذج من المساواة، يتم تجاهل احتياجات النساء الخاصة (كـ بعض الوظائف البيولوجية) وبالتالي تصبح النساء، على الأغلب، غير قادرات على الاستفادة من بعض الفرص، حيث يكون عليهن العمل في ظروف قاسية، كالعامل في بيئة عمل غير ودية، وغير داعمة لهن (أي أنه لا توجد بيئة تمكنهن من ممارسة حقوقهن).

ثانياً: منهجية الحماية في المساواة: يتم الاعتراف بالاختلافات بين الرجال والنساء في منهجية الحماية. ومع أن هذا يعني الانتباه للاختلافات بين المجموعة وعدم إهمالها، فتتطلب هذه المنهجية أن هذا القصور هو أمر فطري ولا ينبع من أسباب خارجية: اجتماعية، تاريخية، بيئية... الخ، حيث تطرح منهجية الحماية تعاملًا مختلفاً يؤدي إلى التحكم بالنساء والحد من الخيارات المتوفرة لهن، بدلاً من تصحيح المحيط وضمان بيئة تمكنهن من التغلب على العوائق / الأوضاع غير الآمنة. فبدلاً من أن تقود هذه المنهجية إلى عملية التحول الاجتماعي، فهي تعيق وتحد من الاستفادة من الفرص بشكل متساوٍ.

ثالثاً: المنهجية التصحيحية للمساواة: تستجيب منهجية المساواة الفعلية أو التصحيحية، بحسب اتفاقية «سيداو»، لموضوع تبعية النساء والتمييز التاريخي/ الماضي، وتوفر مجالاً للتعامل المختلف مع النساء لتصحيح حالة تبعية المرأة (مكانتها الأدنى)، بدلاً من خلق مجال منفصل، أو عزل النساء الذي يؤدي فقط إلى الاستمرار في تعزيز فروق النوع الاجتماعي والتبعية. وتشمل هذه المنهجية التصحيحية جميع المبادرات، والقوانين، والسياسات، والبرامج، والإجراءات، والخدمات الإيجابية، التي يجب أن توفر المساواة في الفرص، والوصول إلى المصادر لتؤدي إلى نتائج.

منهجية «سيداو» للمساواة هي منهجية تصحيحية تهدف إلى تعزيز المساواة الفعلية، وتسعى إلى تصويب حالة عدم المساواة، وتحقيق المساواة الفعلية، أو المساواة في النتائج. وتُلمز «سيداو» الدول الأطراف في المعاهدة، بتصحيح أي خلل، وخلق بيئة داعمة لإزالة العقبات القائمة أمام النساء، وتمهيد حقل اللعب غير المتساوي.

إذن، للمساواة الفعلية ثلاثة مكونات أساسية، تتمثل بـ:

1. المساواة في الفرص: تعطي النساء الفرص نفسها كالرجال، لكن إعطاء الفرص وحده ليس كافياً، إن لم يكن لدى النساء وسائل للاستفادة منها.
2. المساواة في الاستفادة من الفرص: يجب أن تتمكن النساء من الاستفادة من مصادر البلد بشكل متساوٍ مع الرجال، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إطار قانوني يضمن حقوق المرأة بالاستفادة من المصادر، وتدعيم ذلك بسياسات وخطط عمل مؤسسية إيجابية.

3. المساواة في النتائج: يجب أن تضمن الدولة التطبيق العملي للحقوق، وهي ملزمة بتحقيق نتائج واضحة، وليس فقط التوقف عند مرحلة وضع السياسات، والبرامج التي تعزز المساواة التي تظهر جيدة على الورق، بينما لا تفعل شيئاً لتغيير واقع النساء.

مثال توضيحي على منهجية المساواة الفعلية بحسب اتفاقية «سيداو»



هذه الصورة تعكس نموذجاً لمنهجية تتعامل مع الفروق بدلاً من تجاهلها، ولذلك فهي صورة تختلف عن نموذج المساواة الشكلية، وتختلف أيضاً عن نموذج منهجية الحماية. وبإدراكها للاختلافات والاحتياجات، فإن المنهجية التصحيحية أخذت هذه الاختلافات بعين الاعتبار لإيجاد «مجال للاستفادة من المصادر، يمكّن الفئات المجتمعية من أخذ فرص متساوية وتحقيق نتائج متساوية؛ أي العمل والمشاركة بشكل جماعي بدلاً من الفصل بينهم، والنتيجة هي المساواة الفعلية.

الفصل الثاني

آليات اتخاذ القرار من منظور النوع الاجتماعي

مشاركة الفئات المحلية، على اختلافها، في تحديد مشاكلهم وقضاياهم وأسبابها وتحليلها، كما مشاركتهم في تحديد أولوياتهم، وحقهم في التأثير على عملية اتخاذ القرارات التي تخص حياتهم ومجتمعاتهم المحلية، هي أمور تقع في صميم العملية الديمقراطية. وعملية صنع السياسات الدامجة والمنفتحة تزيد من المشاركة الشعبية المحلية، وتعزز الشفافية والمساءلة، وتبني قدرات المواطنين/ات وتعمقها وتستنطقها، وتؤدي إلى زيادة الالتزام بالدعم وتحسين جودة عملية صنع القرار.

14

من المهم تطوير نظم تشاركية من خلال عملية إدماج حقيقية وفاعلة وقائمة على النهج التشاركي مع الأطراف ذات العلاقة. ولتحقيق هذه الغاية، فإن جميع الخطوات والآليات التي تُتخذ لجعل عملية صنع القرار أكثر تشاركية، هي خطوات لا بد منها. ولكن من المهم التأكد من أن الفئات المجتمعية، على اختلافها، تشارك، بشكل فعلي، في عملية تشكيل القرارات التي تؤثر على حياتهم.

لذا، فإن منهجيات إشراك المواطنين/ات في عملية تشكيل التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتصميم البرامج والمشاريع والخدمات، واتخاذ قرارات بشأنها، يجب أن تتعدى نطاق الاتصال والتواصل وآليات مشاركة المواطنين/ات التي استخدمت في الماضي. إذ أثبتت في مجملها أن هناك قصوراً ديمقراطياً غير حساس لعلاقات النوع الاجتماعي، واحتياجات الفئات المحلية على مستوى المجتمع المحلي، بسبب غياب ملحوظ للفرص الفعالة للمشاركة المحلية المجتمعية في آليات عملية صناعة القرار، وبخاصة في ما يتعلق بالهجوم والمشاكل والاحتياجات المحلية، وبسبب وجود مخاوف حول قدرة المجتمعات المحلية على التأثير على القرارات، وحول الآليات التي ستوجه طاقة الفئات المحلية وقدراتها وإدعائها. والمشاركة القائمة على النهج التشاركي يمكن استدامتها فقط، إذا أدركت الهيئات المحلية أن الفئات المحلية لا بد لها من التأثير على صناعة القرار، وأنه يجب أن يتم أخذ آرائهم بعين الاعتبار.

أحد رؤساء المجالس المحلية قال إننا لم نكن على علم بأهمية إشراك الفئات المجتمعية المكوّنة للمجتمع المحلي، لتكون جزءاً من مسار تشاركي في آليات التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالشأن المحلي، لضمان تقديم خدمات نوعية متميزة، وضمن الإمكانيات المحلية للهيئات المحلية. كل تدريب من التدريبات التي تستهدف أعضاء وعضوات المجالس المحلية بشكل إضافة نوعية. والتدريب المتعلق بآليات اتخاذ القرار من منظور النوع الاجتماعي الذي شاركنا فيه، يختلف عن سابقه من التدريبات، لأنه دفعنا، كرؤساء مجالس محلية، إلى إشراك أكبر عدد ممكن في اتخاذ القرارات، ومساهمة كل واحد في طرح أفكاره. فقد فتح التدريب مداركنا ووسعها نحو مكونات مجتمع من شباب وفتيات ونساء ورجال فقراء وأغنياء، ومن ذوي الإعاقة، كي يكونوا جزءاً من صنع القرار. وبالتالي، ستصبح نظرتنا إلى الواقع أفضل، من حيث قضايا مجتمعنا واحتياجاته وأولوياته، وبأننا لسنا الوحيدين في هذا المجتمع، وبخاصة ونحن على رأس مهمة تخدم المواطنين، ما يمكننا من اتخاذ أصوب القرارات وأفضلها حين نقرر أي المشاريع والبرامج نريد تنفيذها، ويعزز الخيارات والبدائل والإمكانيات والفرص الأخرى.

المقترحات الواردة في هذا الفصل التي تتعلق ببناء نموذج من الخطوات العملية لتحديد مشاكل المجتمع وتحليلها واستنباط حلول لها من خلال التخطيط بالمشاركة بين المجالس المحلية والفئات المجتمعية واتخاذ قرارات بشأنها، هي مجرد خطوة باتجاه تحقيق هذا الهدف. ومهما كانت البنى والعمليات التي يتم اعتمادها في النهاية، فإنه لا بد من مراقبتها ومتابعتها بشكل مستمر، ومراجعتها سنوياً لتحديد سبل تطويرها على ضوء التجربة.

خطوات التخطيط القائم على النهج التشاركي في عملية التنمية المحلية

الخطوة الأولى: وصف خصائص المجتمع المحلي ومكوناته

تعتبر معرفة خصائص المجتمع المحلي ومكوناته لعضوات وأعضاء الهيئات المحلية خطوة أساسية تمكنهم من وضع المعلومات التي قاموا بتجميعها ضمن إطار محدد الملامح، للحصول على فهم أعمق عن المجتمع المحلي، والتعرف على القيم والاتجاهات المجتمعية غير المعلنة، وتكوين فكرة عامة عن المواقف والآراء المختلفة، إضافة إلى التعرف على أبرز نقاط القوة والضعف داخل حدود مجتمعهم/ن المحلي.

المعلومات المطلوبة لوصف خصائص المجتمع المحلي ومكوناته:

- معلومات ديموغرافية أو تاريخية أو سياسية أو جغرافية.
- معلومات عن الفئات المجتمعية: النساء، الرجال، الشباب، كبار السن، الأطفال، ذوي الإعاقة.

- القادة المفاتيح.
- النفقات والدخل.
- القضايا الرئيسية التي تهم المجتمع المحلي.
- نقاط القوة، نقاط الضعف.
- الموارد والمصادر البشرية والمالية.
- الحلفاء والمؤيدون والمعارضون والمنافسون الرئيسيون.

مصادر المعلومات:

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني.
- الأبحاث الكمية والنوعية التي قامت بها مؤسسات مجتمع مدني.
- أفراد المجتمع المحلي.
- الخرائط.
- المكتبة.
- المواقع الإلكترونية.

الخطوة الثانية: نقاش الهموم والمشاكل مع المجتمع المحلي

من المهم في هذه الخطوة أن تعمل الهيئات المحلية على إشراك الفئات المجتمعية جميعها في تحديد مشاكلهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم للمستقبل، كما يرونها هم، ومن وجهة نظرهم. ولا بد أن هذا سينعكس إيجاباً على معرفة أعضاء وعضوات الهيئات المحلية بالكيفية التي تفكر فيها الفئات المكونة للمجتمع المحلي تجاه قضاياها وهمومها، بناء على التجارب الحقيقية على أرض الواقع. ومن ناحية أخرى، ترغب الفئات المحلية بالحديث عن تجاربهم ووجهات نظرهم، وكيف تفكر بها أو تختبرها. لذا، من المهم في هذه المرحلة تأمين الفرصة لهم/ن بالحديث عن همومهم والتعبير عنها، ودون تمييز بين أي من الفئات المحلية بغض النظر عن الجنس أو العمر أو العائلة. وإشراك المواطنين/ات في تحديد المشكلات وحلها، هو بمثابة احترام للفئات المكونة للمجتمع المحلي، ومن خلفيات مختلفة، للتعبير عن وجهات نظرهم، واحترام الاختلاف في وجهات النظر.

أبرز الأساليب المتبعة في تحديد المشاكل والهموم للمجتمع المحلي:

- عقد اللقاءات العامة أو المنتديات العامة (انظر/ي الملحق رقم واحد الخاص بعقد اللقاءات الجماعية).
- عقد اللقاءات العامة مع المؤسسات والأطراف ذات العلاقة.
- عقد المجموعات البؤرية.
- عقد ورش عمل.
- عقد الأيام المفتوحة.
- إجراء دراسات وبحوث باستخدام المنهج الكيفي والكمي.

وقبل اعتماد هذه الأساليب، فإنه من المهم أن يقوم أعضاء وعضوات الهيئات المحلية وطواقمها الإدارية والفنية، كل بحسب اختصاصه في الهيئات، بجمع المعلومات المتعلقة بالهموم والقضايا التي تواجه أفراد المجتمع المحلي، من خلال مراجعة الوثائق والأبحاث والإحصائيات الوطنية التي أجريت سابقاً من قبل مؤسسات المجتمع المدني، لتكوين صورة واضحة وشمولية عن الهموم والمشاكل القائمة في مجتمعاتهم المحلية، على اعتبار أن هذه المؤسسات لا بد أن قامت باستخدام مناهج كيفية تعطي الأولوية لسماع الأصوات المتعددة، وإنتاج المعرفة القائمة على خبرة وتجارب بعض الفئات المحلية أو كلها.

تقول إحدى العضوات في الهيئات المحلية: «بصراحة نحن لا نعتد لقاءات عامة تضم مكونات مختلفة من المجتمع المحلي، لكن إعداد الموازنة يأخذ وقتاً قبل رفعها للمصادقة، وأنا كعضوة في لجنة الموازنة، أقول تم الإعلان عن لقاء حولها للمواطنين/ات قبل إقرارها، استجابة للأولويات، من أجل تعديلها حسب احتياجات المواطنين/ات. لكن كان الحضور قليلاً، لأسباب عدة نجهلها نحن، وقد طلبنا من العلاقات العامة القيام بدراسة للبحث في أسباب قلة المواطنين عند دعوتهم لمناقشة الموازنة. ولكن هذا لا يعني أننا لا نقوم بعقد لقاءات مع فئات معينة تعاني من مشاكل محددة مثل البائعين في الحسبة، كوني من لجنة الحسبة أيضاً، لكي نستمع إلى مشاكلهم ونتعاون معهم في حلها.

تشير الحالة الدراسية إلى وجود خلل في توقيت الإعلان عن اللقاءات العامة. إذ يجب أن تعقد اللقاءات العامة ومجموعات النقاش مع المواطنين والمواطنات والأطراف ذات العلاقة قبل البدء في بلورة الخطة الاستراتيجية، وقبل إعداد الموازنة، لتحديد الهموم والقضايا ذات الأولوية. إلا أن اكتشاف الخلل من قبل العضوة وطلبها من العلاقات العامة إجراء دراسة لمعرفة أسباب قلة مشاركة المواطنين والمواطنات في اللقاءات العامة، هو خطوة على الطريق الصحيح من أجل ضمان مشاركة فعالة لمكونات المجتمع المحلية للتعبير عن همومهم/ن، وعكسها في خطط الهيئات المحلية وموازناتها على شكل برامج ومشاريع. وهذا المسار التنموي القائم على النهج التشاركي جزء فعال في اتخاذ القرارات حول هموم المواطنين واحتياجاتهم وضمن الموارد المتاحة.

الخطوة الثالثة: تحديد الأولويات لمشاكل المجتمع المحلي وهمومه

من الصعوبة بمكان العمل على جميع المشكلات والقضايا التي تهم أي مجتمع من المجتمعات المحلية في آن واحد معاً، الأمر الذي يتطلب من أعضاء المجلس المحلي تحديد الاحتياجات والمشكلات ذات الأولوية. ومن الضروري قبل تحديد أولويات مشكلات المجتمع، العمل على:

1. وضع مجموعة من المعايير لترتيب المشكلات بحسب الأولوية.
2. مشاركة قادة المجتمع وأفراده في تحديد هذه الأولويات.
3. مشاركة أصحاب القرار في تحديد هذه الأولويات.

معايير تحديد الأولويات: تختلف المعايير المستخدمة لتحديد أولويات المشاكل والهموم والقضايا من مجتمع إلى آخر، ومن مشكلة إلى أخرى، فقد يجد أفراد المجتمع المحلي بعض المعايير أكثر أهمية بالنسبة إليهم من بعضها الآخر، وذلك تبعاً لظروف المجتمع وأبعاده وموارده والعادات والتقاليد والمواقف السائدة بين أفراده ومجموعاته، ما يتطلب من أعضاء وعضوات المجالس المحلية والعاملين/ات في مجال تخطيط المشاريع والمبادرات التنموية المجتمعية، أخذ هذه الاختلافات بالاعتبار. ويتم ذلك من خلال سؤال أفراد المجتمع وجماعته وقادته عن المعايير الأكثر أهمية بالنسبة إليهم، في كل مرة يسعون فيها إلى تخطيط مشروع ما لتجاوز مشكلة محددة.

المعايير ذات الأهمية في تحديد الأولويات:

ويقصد بها مدى انتشار هذه المشكلة، ومدى خطورتها، والمتأثرين/ات بها في المجتمع.	أهمية المشكلة
ويقصد بها مدى تأثير استمرار هذه المشكلة على أفراد المجتمع، وعلى حدوث مشكلات أخرى ذات علاقة.	مخاطر عدم حل المشكلة
من الضروري البحث عن وجود دراسات أو تدخلات سابقة، تم تنفيذها في المجتمع نفسه، وتناولت المشكلة ذاتها، وفي مثل هذه الأحوال يجب العودة إلى هذه الدراسات، ومراجعة نتائجها، بهدف توفير الجهد والوقت والموارد.	التكرار
من الأفضل أن تكون المشكلة موضع اهتمام ومتابعة السلطات وقادة المجتمع ذات العلاقة، ما يزيد من احتمال تنفيذ التدخلات والمشاريع المجتمعية.	القبول السياسي
وتشمل الوقت والمال والتجهيزات والكوادر البشرية العاملة في المشروع والخبرات الفنية اللازمة لتنفيذه.	توفر الموارد
من الضروري التأكد من مدى إمكانية الحصول على البيانات اللازمة للمشروع، قبل اتخاذ القرار بشأنه.	توفر المعلومات
ترتبط قابلية التطبيق بتوفر الموارد اللازمة، وتوفر الدعم من قبل السلطات وقادة المجتمع وأفراده.	قابلية التطبيق
من الضروري التأكد من أن تنفيذ مشروع ما ضمن المجتمع لن يؤثر سلباً على بعض أفراد أو جماعات هذا المجتمع، وبخاصة أولئك الذين سوف يشملهم المشروع. ولا ننسى ضرورة الحصول على موافقة السلطات الرسمية، وقبول قادة المجتمع وأفراده قبل البدء بالتخطيط لأي مشروع.	المقبولية
تتفاوت من مجتمع إلى آخر، وتختلف باختلاف ظروفه ومشكلاته وعلاقاته والعادات والتقاليد، والمواقف والمعارف، والمهارات الخاصة بأفراده وجماعته. ومن الضروري أن يتم تحديد أولويات المشكلات واحتياجات المجتمع من قبل أفراده أولاً وأخيراً، لضمان استمرار المشاريع الشاملة ونجاحها.	أخرى

الخطوة الرابعة: أسباب تحليل جذور المشاكل: تقنية "ولكن لماذا؟"

الأسباب الجذرية للمشكلة، هي الأسباب الأساسية وراء المشكلة أو القضية التي يمكن اعتبارها كظاهرة في المجتمع. محاولة معرفة سبب المشكلة الأساسي أو الرئيسي تعتبر جزءاً أساسياً من «عملية حل المشكلة»، من أجل ضمان استنباط الحلول المبدعة القابلة للتطبيق، إضافة إلى تذويت المواطنين/المواطنات أو أفراد المجتمع المحلي للشعور بملكيته الخاصة وبقدرتهم على حل مشاكلهم. وإذا أردنا تحديد حلول حقيقية للمشكلة، علينا معرفة الأسباب الجذرية والحقيقية للمشكلة من وجهة نظر المتأثرين والمتأثرات بها مع وجود اختصاصيين/ات ذوي علاقة بموضوع المشكلة. وعليه، فإن اتخاذ إجراءات دون تحديد ما هي العوامل التي تساهم في وجود المشكلة، يمكن أن يؤدي إلى هدر الوقت والجهود المبذولة كما الموارد دون تحقيق إنجاز فعلي لحل المشكلة. ولكن، من خلال دراسة وافية ومعتمّة للأسباب الجذرية للمشكلة، يمكنك بناء ملكية مشتركة بين الفئات التي تؤثر عليهم المشكلة نفسها. وبالتالي، من خلال مواجهة المشكلة ومعرفة أسبابها، ستخلق لديهم دافعية للتحرك.

ما هي تقنية (ولكن لماذا؟)؟

«ولكن لماذا؟» تقنية يمكن استخدامها لاكتشاف «الجذر» أو السبب الأساسي للمشكلة على مستوى الأفراد أو النظم الاجتماعية الأوسع، كما يمكن استخدامها للتعرف على العوامل الفردية التي يمكن أن تقدم أهدافاً للتغيير من أجل قضيتكم، مثل مستويات المعرفة والوعي والمهارات والمواقف والسلوك. ويمكن أن تستكشف عوامل رئيسية أخرى: مثل العوامل الثقافية، كالعادات والمعتقدات والقيم؛ والعوامل الاقتصادية، كالمال والأرض والموارد؛ والعوامل السياسية كسلطة اتخاذ القرار، والاحتلال.

يمكن أن تكشف عن حلول متعددة لمشكلة معينة، وتسمح للأفراد أو المؤسسات بمعرفة بدائل لحلول لم يتم التفكير فيها مسبقاً. تقنية «ولكن لماذا؟» تزيد من فرص اختيار الحل الصحيح، على اعتبار أنه تم استكشاف العديد من جوانب المشكلة من خلال استخدام هذه التقنية؟

من المهم معرفة أسباب المشكلة وليس أعراضها، ففي كثير من المرات، فإننا ننظر إلى أعراض المشكلة على أنها الأسباب الرئيسية للمشكلة، لأن السبب الرئيسي للمشكلة ليس واضحاً، فما نحصل عليه من نتائج، حينئذ، لا يوصلنا إلى السبب الجذري للمشكلة، لأننا لا نحلها بالشكل الكافي، فيكون العلاج للعرض وليس للسبب الجذري. لذا، يجب معرفة الفرق بين الأسباب الآنية والأسباب التحتية والأسباب الجذرية. انظري الشكل التالي:

التحليل السببي، لماذا؟

الأسباب الآتية

الوضع القائم والتأثيرات المباشرة



الأسباب التحتية

"الخدمات، امكانية الوصول، الممارسات"



الأسباب الجذرية

"المجتمع، السياسات، الموارد"

قد تنطبق العديد من الحلول والبدائل لمشكلتك، لذلك فإن الأمر متروك لكم للعثور على حل يلائم على نحو أفضل. «لكن لماذا؟» تحليل في حد ذاته لا يؤدي تلقائياً إلى أفضل الحلول، بل يشير إلى العديد من المسارات التي يمكن أن نسلكها.

الخطوة الخامسة: حل المشكلة عبر توليد الأفكار واختيار الحلول البديلة

من المهم أن يشعر المشاركون/ات بالراحة في جلسات تولد الأفكار والحلول والبدائل للمشكلة التي تم تحديدها كأولوية، ضمن معايير تم الاتفاق عليها مسبقاً كما سبق وأشرنا، وذلك لخلق الدافعية لديهم لابتكار حلول إبداعية، ولتشجيع النقاش المفتوح بشأن الأفكار المقترحة.

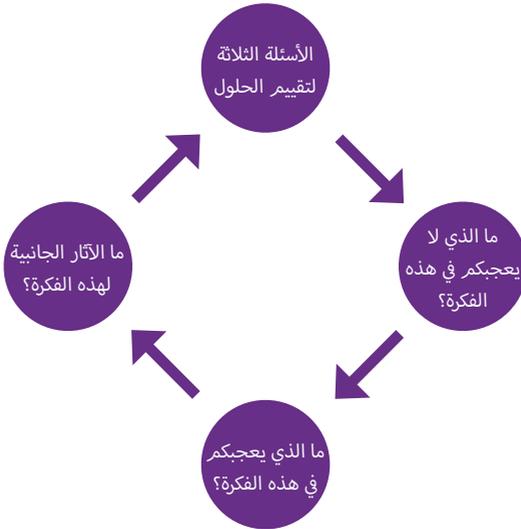
وكي نضمن من المشاركون/ات أن يكونوا خلاقين/ات في ابتكار الحلول والمقترحات لحل مشكلة ما، فمن المهم تهيئة الظروف الملائمة للخروج بالأفكار الخلاقة والمبدعة. وفيما يتعلق بتحفيز المشاركين/ات لتشجيع النقاش المفتوح بشأن الأفكار المقترحة، لا بد من التنويه هنا بأن معظم الناس يتحدثون براحة إذا كانت المسألة متعلقة بوقائع وأرقام، أو حول آراء الناس الآخرين. ولكن عند تبادل الأفكار الخاصة بهم، وبخاصة الأفكار التي لم تتح لهم/الهن الوقت للتفكير بها، أو أنهم يعتقدون أنها يمكن أن تكون غير مقبولة للمجموعة، فالأمر يصبح أكثر صعوبة؛ فلا أحد يريد أن يكون مثاراً للسخرية أو الاستهزاء بسبب الأفكار التي يمكن أن يقترحها. لذلك، من المهم أن يتم تعزيز ثقة المشاركين/ات بذواتهم/ن، وثقة المجموعة المشاركة ببعضها البعض لجعلهم أكثر راحة ذهنياً، قبل بدء العملية، وذلك من خلال:

1. **أنشطة بناء الفريق:** إذا بدأت عملية ابتكار الحلول من خلال تحديد المشكلة وتحليلها، ينبغي بالفعل أن يكونوا قد وصلوا إلى مستوى معين من الراحة مع بعضهم البعض، والميسرة/ة قد ي/تقرر أن المزيد من بناء الفريق هو غير ضروري. وينطبق ذلك بصفة خاصة إذا لم يعرف أعضاء المجموعة

بعضهم البعض، وعملوا معاً لفترة من الوقت. من ناحية أخرى، إذا كان بعض أعضاء المجموعة أو كلهم لا يعرفون بعضهم البعض بشكل جيد، فستبدو الأمور غير مريحة بعض الشيء، فمن الأفضل أن تأخذ بضع دقائق للبدء بتمرين لبناء الفريق. وليس هناك حاجة أن يكون التمرين معقداً؛ كأن يطلب من الجميع في المجموعة، مثلاً، وصف طعام كان مثيراً لهم/ن في وقت مضى، وذلك لتخفيف التوتر ومساعدة الناس على الشعور بالانسجام والراحة لبناء الفريق.

2. **تعزيز الراحة الجسدية:** الالتفات إلى الراحة الجسدية للمشاركين والمشاركات لا يقل أهمية عن أنشطة بناء الفريق؛ فإذا كان المقعد غير مريح، أو كانوا يشعرون بالبرد، أو أن أشعة الشمس تضرب عيونهم/ن، فإنه من الصعب التركيز على أي شيء آخر. وبالتالي، يصبح معظم الحضور أقل انفتاحاً على الأفكار الجديدة. فما يمكن القيام به، هو إشعارهم بالراحة في موقع الاجتماع. ويمكن ذلك من خلال تقديم موسيقى هادئة، أو ضيافة نوعية، وهذا بالطبع من شأنه أن يثير الخيال لدى أعضاء المجموعة.

3. **تقييم الحلول المقترحة:** حان الوقت لأخذ القرار حول الفكرة الأكثر تفضيلاً لتبنيها كحل إبداعي للمشكلة. وهناك العديد من السبل الممكنة للقيام بذلك. أحد هذه السبل تبني النهج الذي يتضمن الأسئلة الثلاثة التالية لكل فكرة، بشكل مستقل، بعد وضع كل فكرة على ورقة منفصلة. انظري الشكل أدناه:



بعد ذلك اطرح/ي الأسئلة التالية:

- هل هذا الحل/ الفكرة عملية؟
- هل هذا الحل/ الفكرة فعالة؟
- هل هذا الحل/ الفكرة فعالة من حيث التكلفة؟
- هل يمكن وضعها موضع التنفيذ؟ وهناك الكثير من المحاور المتعلقة بهذا السؤال، على النحو التالي:
- هل يمكن العمل عليها من قبل أعضاء المجموعة؟ هل سنحتاج إلى مساعدة خارجية؟ كم من الوقت سيستغرق الأمر؟ هل هناك أي شخص سوف يحتاج إلى تعلم مهارات جديدة؟
- هل الفكرة مقبولة لدى كل الأشخاص ذوي العلاقة؟ ولدى أعضاء المجموعة التي شاركت بتوليد الأفكار؟ ولدى الأشخاص المتأثرين بالمشكلة؟ ولدى المجتمع ككل؟ هل تتفق مع القضايا التي يقوم بها الفريق؟

اتخاذ القرار بشأن الحلول: بعد دراسة إيجابيات وسلبيات كل من الأفكار والبدائل المطروحة، يأتي دور اتخاذ القرار على النحو التالي:

- أن يقرر شخص ما في المجموعة، ومن ثم يعلن القرار إلى مجموعة.
- جمع الاقتراحات الأكثر تفضيلاً على المستوى الفردي، ومن ثم يكون هناك شخص واحد يقرر.
- جمع الاقتراحات الأكثر تفضيلاً على مستوى المجموعات، ومن ثم يكون هناك شخص واحد يقرر.
- تصويت.
- محاولة لبناء توافق في الآراء بين الجميع في الاجتماع.
- كل هذه هي البدائل الممكنة لعملية حل المشكلات، إلا أننا نوصي، بشدة، بالخيار الأخير. اختيار بتوافق الآراء - الاستمرار في مناقشة الاحتمالات حتى يصل الجميع إلى اتفاق، لأن الجميع هو جزء من الحل، وبالتالي هم أكثر احتمالاً لتقديم الدعم الكامل.
- إن هذا لا يعني أنه من السهل دائماً أن نحصل على إجماع أو توافق في الآراء. أحياناً، يمكن للمرء أن يختار حلاً إبداعياً للمشكلة، وبخاصة إذا بدا هذا الحل متفوقاً على غيره، ولكن، عندما يكون الحل ليس واضحاً جداً، فإنه يمكن أن يكون تحدياً كبيراً لتشكيل اتفاق، وبخاصة إذا كان الناس في مجموعتك لديهم آراء قوية بطريقة أو بأخرى.

الخطوة السادسة: وضع التدخلات المطلوبة للحل في حيز التنفيذ

تتطلب هذه الخطوة استعداداً جدياً من قبل أعضاء وعضوات الهيئات المحلية، لتحمل مسؤولية رأي الفئات المجتمعية التي شاركت في تحديد همومها ومشاكلها كما في تحديد أولوياتها، واستنباط حلول لها بالتعاون مع لجنة استشارية تضم ممثلين وممثلات حقيقيين عن فئات المجتمع المحلي، إضافة إلى اختصاصيين/ات في موضوع المشكلة التي تم تبنيها، وذلك من خلال العمل على وضع الحلول أو التدخلات المطلوبة للهموم والمشاكل والاحتياجات التي تم تبنيها في الخطوات المشار إليها سابقاً، في حيز

التنفيذ، والعمل على حلها وتحديد الموارد لها، وتجاوز العقبات التي يمكن مواجهتها وعكسها في الموازنة والخطط والبرامج والمشاريع التي تلبى الاحتياجات التي عبّرت عنها الفئات المكونة للمجتمع المحلي والتي تم تبنيها في الخطوات السابقة.

يتطلب من الهيئات المحلية القيام بتشكيل لجان اختصاصية لتقف على التطوير والمتابعة وفق مسؤوليات الهيئات المحلية، وإشراك العضوات لاتخاذ قرارات حساسة من منظور النوع الاجتماعي. وعلى الرغم من أن غالبية الهيئات لديها لجان تطويرية أو قطاعية، وتشارك فيها النساء، فإن رئاستها تكون في الغالب للأعضاء الرجال، وبخاصة المرتبطة بالتخطيط والتطوير والمشاريع والموازنات، وقد ترأس النساء لجان المرأة، والتعليم، والصحة؛ أي أن هناك تنميماً للنساء العضوات بأن يأخذن المهام الرعائية التي هي امتداد لدورهن في البيت، فلا يرون أن بإمكانهن أن يكن في مجال القيادة والتخطيط، وهذا مرتبط بتقسيمات العمل ما بين الرجال والنساء وفق ثقافة المجتمع.

23

تقول إحدى العضوات، إن دور المجالس يتفاوت من مجتمع إلى آخر، فمنها ما هو حريص على إشراك العضوات وسماع وجهة نظرهن ورأيهن في مشاريع البلد، والمشاريع التي تخص النساء، حيث يتم التعامل مع العضوات بشفافية وإشراكهن في اللجان، ومنهم من هو غير ذلك.

إن مشاركة العضوات في الهيئات المحلية أضفى على الاجتماعات طابعاً استثنائياً، إذ فرض وجودهن لغة مهذبة، كما سجلن أداءً متميزاً، وطرحن أفكاراً تطويرية، وأثبتن قدرة عالية على تنفيذ المشاريع، وتجنيد التمويل اللازم لها.

لكن في الوقت ذاته، هنالك تدمر من بعض المجالس القروية والبلديات بسبب تغيب العضوات، الذي عادة ما يكون بسبب وضع عراقيل أمام النساء العضوات، كعقد الاجتماعات الدورية للمجلس في أوقات غير مناسبة للعضوات كأن تكون متأخرة، أو عدم تبليغهن بمواعيد عقدها، أو أن يتم انتظار خروجهن من الاجتماعات لطرح قضايا مهمة، إلى غير ذلك، وإذا تم السماح لهن بذلك، فليس لهن الحق الدائم بالتحدث. من جهة أخرى، فإن كثيراً من المجالس المحلية لا تلتزم بتوثيق محاضر الاجتماعات.

على الرغم من أنني متسلحة بالمعرفة والخبرة والكفاءة، وأن انتخابي كان فرصة لإثبات قدراتي الخاصة في خدمة احتياجات أهل القرية، كوني عملت في مجال العمل المؤسسي والجماهيري قبل انتخابي عضواً في الهيئة المحلية، فإن التجربة بقدر ما كانت تبعث على التفاؤل فإنها كانت خيبة أمل للدور المأمول من مشاركة العضوات في الهيئات المحلية، فالأعضاء الذكور؛ سواء أكان ذلك بنية مقصودة أم غير مقصودة، ينكرون علينا هذه المشاركة. وهذا ما تؤكدته تجربتي وتجربة بعض العضوات اللواتي يعانين التهميش نفسه. فقد تنكر المجلس لما اتفق عليه شرطاً لدخولي في عضوية المجلس ساعة توافقنا على تشكيله بالتركية، ورفضوا أن أتولى مهام إدارة شؤون اللجنة المالية. ولم يقتصر الأمر على ذلك، بل امتد ليشمل عدم الإبلاغ عن موعد الجلسات قبل يوم عقدها، واكتفوا بإبلاغي فقط قبل ساعة من موعد عقد الاجتماعات دون مراعاة للأدوار والمهام الملقاة على عاتقنا كنساء، وهو ما قمت بالاعتراض عليه أكثر من مرة. هذا إضافة إلى عدم تزويدي بجدول الأعمال للجلسات، حتى يكون النقاش مبنياً على علم بالقضايا المناقشة، لتكون الخطط والحلول أكثر نفعاً ودراسة وجدوى أيضاً، بل كان هناك نفور من مجرد فكرة وجود جدول أعمال للجلسة على الرغم من أنه منصوص عليه في القانون، فمن بداية أعمال المجلس الحالي، لم يقدم جدول أعمال ولو لمرة واحدة. وعلى الرغم من كل هذه الظروف والمعوقات، فقد بدأت العمل لجلب المشاريع للقرية، والغريب في الأمر أنهم وضعوا العراقيل مجدداً أمام هذه الجهود والمساعي التي أقوم بها، لا شيء إلا لأنني أنا من سعى في سبيل تحقيق هذه المشاريع.

تتناق هذه الممارسات مع ميثاق النوع الاجتماعي الخاص بالهيئات المحلية الذي ينص على أن «المشاركة المتوازنة والفعالة للرجال والنساء في صنع القرار، هي متطلب أساسي للوصول إلى مجتمع ديمقراطي، وأخذ قضايا النوع الاجتماعي وتوجهاته بعين الاعتبار، في جميع أنشطة الهيئة المحلية، بما فيها استجابة الموازنات لقضايا النوع الاجتماعي كأحد أهم مقومات عمل المجلس، وأمر أساسي لضمان النجاح والوصول إلى جميع فئات المجتمع. فضلا عن العمل على تغيير النظرة النمطية والتصرفات والفرضيات، والتصورات السلبية لأدوار النوع الاجتماعي كأمر أساسي للوصول إلى الديمقراطية، والعدالة الاجتماعية، وتكافؤ الفرص».

ويؤكد الميثاق التزام رئيس وأعضاء الهيئة المحلية الموقعة عليه، بعقد اجتماعات المجلس كافة في ظروف وأوقات مقبولة اجتماعياً ومناسبة للجميع، وأن يبلغ الأعضاء والعضوات كافة بجدول الأعمال قبل الاجتماع بوقت مناسب، وأن تعطى قضايا النوع الاجتماعي حقها في النقاش، وإتاحة المجال أمام الأعضاء كافة للتعبير عن آرائهم بحرية ودون فرض أي سلطة معنوية أو مادية، وأن يتم تكليف الأعضاء بمهام ضمن اللجان على أساس المساواة في الحقوق والواجبات، وإتاحة المجال للأعضاء بالظهور المتكافئ في الإعلام، والمشاركة في اللقاءات العامة المحلية والوطنية والخارجية.

كما ينص على أن يكون مقر المجلس موائماً لذوي الاحتياجات الخاصة، وتخصيص مصادر مادية ومعنوية لدعم مساواة النوع الاجتماعي داخل الهيئة المحلية، وفي الخدمات التي تقدمها الهيئة المحلية للمجتمع المحلي، ومراعاة مساواة النوع الاجتماعي في جميع أعمال الهيئة المحلية، بما في ذلك سياسات التوظيف، وأولويات المشاريع، واللقاءات العامة والمجتمعية، والعمل على دعم المبادرات التي تساهم في تحقيق مساواة النوع الاجتماعي مادياً ومعنوياً داخل الهيئة المحلية، وفي الخدمات التي تقدمها للمجتمع المحلي، والعمل على دعم إجراء تقييم يحدد فجوات النوع الاجتماعي في الهيئة المحلية، واقتراح برامج عمل وموارد ملائمة لجسرها حسب إمكانيات الهيئة المحلية.

وهناك بعض العضوات لم يسمح للعراقيل والثقافة المجتمعية أن تعيق تفعيل مشاركتها في اتخاذ القرارات على اختلافها داخل المجلس البلدي، فهن ينطلقن من رؤيتهن لذواتهن كفاعلات داخل الهيئات المحلية، ومن قناعاتهن بأهمية الدور الذي يلعبه في من تمثيل للمواطنين، من خلال طرح قضاياهم وتلبية حاجاتهم في إطار من قيم العدالة والمساواة، وعلى قدر الإمكانيات والموارد المتاحة داخل الهيئات المحلية.

في هذا السياق، تقول سناء بدوي عضو مجلس بلدية جنين، أنه في كثير من الحالات ونتيجة لجسر الثقة الذي تم بناؤه مع المواطنين والمواطنات، يتم الاتصال بي أو استثمار وجودي في أي مكان عام وأدون التفاصيل المتعلقة بطلبهم حسب الأصول، ومن ثم يتم الاتصال مباشرة بالقسم الفني المعني أو مدير البلدية أو رئيس البلدية، ومن ثم أقوم بتقديم الورقة في أقرب فرصة إلى رئيس البلدية، وأستمر في المتابعة ما بين المواطن/ة والبلدية لاتخاذ الإجراءات المناسبة، وتقديم الخدمة النوعية اللازمة، وأتابع ذلك مع الرئيس والأعضاء داخل الاجتماعات وخارجها، ومع مدير البلدية أو الأقسام لاتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا المواطنين والمواطنات واحتياجاتهم. في الكثير منها أنجح، وأتابع مع المواطنين وأستمع لهم، وبشاركوني في اقتراح الحلول، كونهم على معرفة بما يحتاجونه. هذا إضافة إلى متابعتي لما يحتاجه المواطن، ولعبت الخبرة التي اكتسبتها من عملي المهني كموظفة في مجال العلاقات العامة في محافظة جنين دوراً في ذلك، حيث أنني على اطلاع على الكثير من القضايا والهموم.

ملاحظة جديرة بالاهتمام

لا بد بعد تحديد القضايا ذات الأولوية من قبل الهيئات المحلية بناء على الآلية التشاركية التي تم تبنيها كما تمت الإشارة إليه في الدليل، أن تعكس الميزانية هذه الأولويات من أجل أن تحقق الهيئات المحلية التزامها السياسي في ما يتعلق بالجوانب المختلفة، وذلك لسد الفجوة النوعية التي كانت قائمة في مختلف المجالات. وهذا بدوره يعمل على تحقيق تنمية نوعية وعادلة متمحورة حول الإنسان، تركز في جوهرها على الإنتاجية والشراكة والمساواة والعدل. ويتطلب ذلك بالتأكيد سياسات موجهة بشكل إرادي نحو توزيع عادل بشكل منصف ومستجيب للحاجات المختلفة للسكان رجالاً ونساء.

إرشادات

إرشادات رقم (1): عملية تيسير اللقاءات العامة والاجتماعات

تعتبر مهارات التيسير إحدى أهم المهارات للأعضاء والعضوات والقياديين والقياديات. فهي المهارات «العملية» التي نستخدمها لتوجيه وقيادة أجزاء أساسية من عملنا التنظيمي مع فئات متنوعة من المجتمع المحلي، كالاجتماعات، وعقد اللقاءات العامة، ومجموعات النقاش، وجلسات التخطيط. إنَّ التيسير يعني في الحقيقة فهم غايات: اللقاء، الاجتماع، مجموعة النقاش، كما فهم غايات: المؤسسة، المجلس؛ والحفاظ على التزام المجموعة بجدول الأعمال والتقدّم به؛ وإشراك الجميع، بما في ذلك تشجيع المشاركين/ات الصامتين/ات، والسيطرة على الميالين/ات إلى الهيمنة؛ والتأكد من اتّخاذ القرارات بشكل ديمقراطي.

وللتيسير ثلاثة مبادئ رئيسية:

- الميسرة/ة هو دليل يساعد الناس على تناول عملية ما معاً، وليس مرجع الحكمة والمعرفة. وهذا يعني أن وظيفة الميسرة/ة لا تكمن في إعطاء الآراء بل في استنباط آراء المجموعة وأفكارهم/ن.
- يركّز التيسير على كيفية مشاركة الأشخاص في عملية التعلّم أو التخطيط، وليس فقط على ما يتم إنجازه.
- الميسرة/ة حيادي ولا يتحيز أبداً.

يركّز الميسرة/ة عند التخطيط لعقد اللقاءات العامة أو الاجتماعات، أو عقد مجموعات نقاش على:

- المناخ والبيئة المحيطة، والمقصود هنا اختيار موقع مريح ومألوف، يسهل على الجميع الوصول إليه، كما التأكد من مدى ملاءمة المكان ومساحته بالنسبة لعدد الحضور.
- الأمور اللوجستية التي تتعلق بورقة تسجيل الحضور والضيافة والأجهزة المستخدمة في هذا اللقاء، إضافة إلى ترتيبات مكان عقد اللقاء، والتأكد من أن هذه الترتيبات تشجع المشاركين والمشاركات على النقاش بفعالية.
- القواعد الأساسية التي تتعلق بتوفير أجواء مريحة وآمنة تمكن المشاركين والمشاركات من التعبير عن أفكارهم/ن وآرائهم/ن دون أن يهاجمهم أحد من الحضور.

أما عن المهارات التي يجب أن يتحلّى بها الميسرة/ة، فهي على النحو التالي: استعمال للمساحة/ عدم الجمود؛ يصغي باهتمام دون مقاطعة؛ يعيد صياغة ما سمعه؛ يصغي أكثر مما يتكلم؛ الحرص على إشراك الجميع في النقاش؛ يحدد الهدف من الجلسة عند بدئها؛ يتأكد من فهم المشاركين/ات للهدف؛ يعطي الخلاصات بشكل تدريجي؛ يربط أفكار المشاركين/ات ببعضها؛ يعطي أمثلة من الواقع ومن تجارب المشاركين/ات؛ كلامه واضح ومفهوم؛ وصوته واضح متنوع الوتيرة بحسب الموقف.⁴

إرشادات رقم (2): عقد اللقاءات العامة⁵

- تعيين ميسرة/ة للمجموعة أو للنقاش في المجتمع المحلي، على أن تتمتع أو يتمتع بالحياد في ما يتعلق بالموضوع، ومهارات إصغاء وتحليل جيدة، وت/يستطيع تحريك الأمور مع إبقائها على المسار.
- تقديم ميسر النقاش، ويقدم كل مشارك نفسه إذا سمح الوقت وحجم المجموعة.
- الاتفاق على وقت إنهاء الاجتماع والالتزام بهذا الوقت.
- محاولة جعل مجموعات العمل أقل من 30-40 مشاركاً ومشاركة على أن تتضمن عدداً من النساء والرجال والشباب والشابات، وكبار السن وذوي الإعاقة.
- في حال تخطى عدد المشاركين الأربعين، قوموا بتقسيم المجموعات إلى مجموعات أصغر.
- تعيين مسجل أو موثق لكل مجموعة.
- توضيح هدف اللقاء الجماعي، حتى يتمكن الجميع من المشاركة.
- تمرير ورقة توقيعات لاستخدامها عند الحاجة.
- إعطاء الوقت المناسب لطرح كل القضايا والمسائل والهموم التي يطرحها المشاركون/ات.
- استخدام ورق غير مكلف لتسجيل النقاش حول كل من هذه المواضيع.
- إعطاء المشاركين والمشاركات فرصة للتصويت على 3 قضايا أو إشكاليات كأولوية للبدء فيها، من خلال تبني منهجية مهنية وسهلة للتصويت.
- إنهاء اللقاء بتلخيص عما جرى تحقيقه، والأولويات التي برزت خلال اللقاء، وبحسب تصويت المشاركين والمشاركات، والإعلان عن الاجتماع التالي إذا أمكن، للبحث في البدائل والحلول للقضايا والأولويات التي تم تحديدها بحسب المعايير المتفق عليها.
- تحضير ملخص مكتوب عن الأولويات التي طرحها المشاركون/ات، مع شكر وذكر فرص أخرى لمزيد من الانخراط في عقد لقاءات قادمة على مستوى المجتمع المحلي، لتحديد التقاطعات في العمل المستقبلي، واختيار مبادرات مجتمعية ومشاريع تنموية طبقاً للتقاطعات التي سيتم تحديدها بعد اجتماع أعضاء المجلس المحلي، وإشراكهم فيها في لقاء جماعي على مستوى المجتمع المحلي.

إرشادات رقم (3): الأسئلة التي يمكن طرحها لدى عقد اللقاءات العامة

فيما يلي أسئلة غالباً ما يكون من المفيد طرحها لدى عقد اللقاءات الجماعية في المجتمع المحلي لتحديد القضايا والمشاكل التي يعانيها المجتمع المحلي:

المشاكل والهموم:

- ما هي أبرز القضايا والهموم التي تواجهكم؟
- ما هي النتائج المترتبة عنها؟
- من هم الأفراد أو الفئات المتأثرة بها؟
- كيف يتأثرون بها؟
- هل تعتبر هذه القضايا همماً عاماً؟

29

العوائق:

- من، أو ماذا، قد يعارض أو يعيق الجهود لمعالجة هذه الهموم أو القضايا؟
- هل يمكن إشراكهم/ن بفعالية؟
- كيف يمكن تخطي هذه التحديات أو العوائق؟
- ما هي الموارد اللازمة؟
- من هم الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي يمكن أن تساهم في التغيير المنشود؟
- ما هي الموارد المالية والبشرية والمواد اللازمة؟
- كيف يمكن الحصول عليها؟

البدائل والحلول:

- ما هي البدائل في معالجة المشكلة، آخذين بعين الاعتبار العوائق المتوقعة؟

إرشادات رقم (4): كيفية استخدام تقنية «ولكن لماذا؟»

- تقنية يتم استخدامها لمعرفة الأسباب الجذرية للمشاكل والهموم المجتمعية، وهي تتمثل بتكرار توجيه الأسئلة بـ (ولكن لماذا؟) حول مشكلة ما لتحليل السبب الجذري للمشكلة، ومن ثم تحديد العلاقة بين العوامل المسببة للمشكلة والنتائج المترتبة عليها. والهدف من هذه الآلية هو الوصول إلى السبب الجذري لمشكلة ما، أو خطأ ما. من خلال توجيه أسئلة لماذا، نستطيع الوصول إلى جميع جوانب المشكلة، فتساعد هذه الآلية المؤسسة، الشركة، ... إلى الوصول إلى حل أصل المشكلة، فالإجابة عن أسئلة (لكن لماذا؟) سيقودك إلى سؤال آخر، وإلى «لماذا» أخرى، وتكرار السؤال بـ لماذا مرات عدة يقود عدة السبب الرئيسي للمشكلة.
- من المهم لنجاح تقنية (ولكن لماذا؟) دعوة الأفراد المتأثرين بالمشكلة إلى لقاء جماعي أو مجموعة نقاش، إضافة إلى دعوة عدد من الأشخاص من ذوي الاختصاص بالمشكلة، الذين يمكنهم المساهمة في طرح جملة من الأسباب المحتملة، أو كلما كانت المجموعة أكثر تمثيلاً، زاد الاحتمال لكشف مزيد من الأسباب الأساسية غير الظاهرة.
- تبحث مجموعة البحث عن الأسباب الجذرية التي تقف وراء المشكلة قيد الدراسة، عن طريق طرح ما تسبب بها. في كل مرة مشارك/ة ما ي/تعطي جواباً، والميسر/ة ي/تستمر في البحث عن إجابات أخرى، من خلال طرح مزيد من أسئلة (ولكن لماذا؟)، أو كيف يمكن العمل على منعها.
- قم/ قومي بتسجيل المشكلة وتحديدها، وهذا سيساعد الفريق على تحديد المشكلة بدقة، بمعنى دعوتهم إلى التفكير بـ لماذا حدثت المشكلة؟ إذا لم تكن إجابة هذا السؤال كافية، قم/ قومي بتوجيه سؤال آخر لماذا؟ وقم/ قومي بتسجيل الإجابة، استمروا في طرح أسئلة لماذا، حتى تستطيعوا أنتم وفريقكم تحديد السبب الجذري للمشكلة، من الممكن أن يتطلب ذلك طرح خمسة أسئلة بـ لماذا أو أكثر.

متى يجب علينا استخدام تقنية (ولكن لماذا؟)

- إذا كنا نواجه معالجة مشكلة صعبة في المجتمع. بطبيعة الحال، تقنية (ولكن لماذا؟) هي فعالة للغاية لاكتشاف مجموعة متنوعة من الحلول، وهي تقنية سريعة وغير مكلفة، يمكن لأي شخص القيام بها، في أي وقت، وفي أي مكان. ولكن، بالنسبة لبعض القضايا، يجب استخدام أساليب أكثر تطوراً، مثل الدراسات والمقابلات وجمع البيانات.
- عندما يكون هناك جهل أو إنكار للأسباب التي تتسبب في وجود مشكلة في المجتمع

إرشادات رقم (5): طرق توليد الأفكار والحلول للمشكلة

- عرض سريع للاجتماع السابق الذي تم فيه تحديد المشكلة ذات الأولوية والأسباب الجذرية لها.
- تجول/ي في القاعة وأطلب/ي من الجميع اقتراح الأفكار وحلول للمشكلة.
- توزيع أوراق على المشاركين لتدوين أفكارهم، التي يمكن مناقشتها في وقت لاحق دون أن يعلم أحد ما الأفكار التي اقترحها الغير.
- كتابة الفكرة: هي طريقة مفيدة جداً، وبخاصة للأشخاص الذين يحبون الكتابة. كما أنها تساعد الكثير من الناس على توليد الأفكار والتعليق عليها في فترة قصيرة من الزمن. في هذه الحالة، يتم تقسيم المجموعات الكبيرة إلى مجموعات صغيرة من خمسة أو ستة. كل شخص يكتب حلاً ممكناً للمشكلة على الورقة الخاصة به/L، ثم يضع كل شخص ورقته على طاولة في وسط مجموعة. يعلق الجميع على فكرة هذا الشخص، ويكتب تعليقات عليها، ثم يتم نقاش فكرة عضو آخر في المجموعة وكتابة التعليقات عليها. وتستمر المجموعة في هذا المسار حتى تتم مناقشة فكرة كل عضو في المجموعة. وبهذه العملية تكون قد تمت مناقشة كل الأفكار أو تلخيصها في تقرير.
- العصف الذهني: هو طريقة مجربة وحقيقية من أجل التوصل إلى أفكار في مجموعة. وهو طريقة بسيطة، بحيث يتم إدراج المشكلة، ويقف مسجل أمام اللوح القلاب. يطرح المشاركون/ات في المجموعة الأفكار التي تولدت في عقولهم، ويقوم آخر/ أخرى بتدوين الأفكار والحلول المقترحة.

إرشادات رقم (6): تبادل الأفكار في تقنية العصف الذهني

- الحذر من الافتراضات: لا تفترض مثلاً أن المجموعة غير قادرة على توليد الأفكار، لأن ذلك يقلل من عدد الحلول المحتملة. ولا بد أن تشجيع المشاركين/ات على أنهم خلّاقون/ات في طرح الأفكار والحلول والمبادرات في جلسة العصف الذهني قد يساعد في زيادة عدد ونوعية الحلول التي سيتم توليدها.
- لا توجد فكرة غريبة جداً: على مدون اللقاء تسجيل كل الأفكار المقترحة، لأن أي فكرة تبدو سخيفة في الجلسة قد تتحول إلى أن تكون ممكنة، ومرغوباً فيها. كما يمكن تعديلها من قبل أعضاء آخرين في المجموعة، وينتهي الأمر أن تكون الفكرة هي الحل الأمثل للمشكلة.
- تجنبوا التعليق على مدى جودة أو رداءة الأفكار، فالأصل أن لا يكون هناك أي نقاش حول الأفكار في هذا الوقت، بل تبقى الوتيرة قائمة على مسألة إنتاج الأفكار حتى تتبخر الأفكار جميعها من ذهنية المشاركين/ات. يمكن أن تكون الأفكار مرتبطة ببعضها البعض، ويمكن للمشاركين/ات ملاحظة ذلك أثناء عملية توليد الأفكار.
- يجب على الميسر/ة أن يحتفظ بطاقته/ا، والسؤال باستمرار عن أفكار أكثر ومختلفة، بحيث يكون سير المناقشة على خطة سريعة.
- إذا خرجت المجموعة خارج السياق، يجب على الميسر/ة تذكيرهم بلطف عن سبب وجودهم في المكان.
- تأتي المناقشة، والتحليل، واختيار الفكرة، في وقت لاحق.

تنويعات على العصف الذهني:

- فترة العصف الذهني على المستوى الفردي يمكن أن تسبق النشاط الجماعي. كل شخص يولد له/ا الأفكار الخاصة سرّاً، وبعدها تتم مشاركة هذه الأفكار مع المجموعة.
- يمكن أن يتم العمل على توليد الأفكار كحلول للمشكلة بعد تعريف المشكلة وتحليلها بيوم واحد، حينها يمكن الطلب من أعضاء المجموعة توليد أفكارهم المقترحة، لحل المشكلة في بيوتهم كواجبات منزلية.

تفويض السلطة	التعاون	المشاركة	التشاور	جمع المعلومات	إعطاء المعلومات
الغاية	الغاية	الغاية	الغاية	الغاية	الغاية
وضع مهمة القرار في يد المجتمع المحلي	ضم الناس للمشاركة النشطة والموافقة على الاشتراك في المصادر وفي صنع القرار	إشراك الناس بشكل فاعل بجميع المراحل للتأكد من فهم اهتماماتهم وأخذها بعين الاعتبار، وإعطائهم بعض من التأثير على القرارات وملكيته	الحصول على التغذية المرتدة حول المقترحات أو السياسات المعنية	جمع معلومات حول المواقف، الآراء، والأفضليات التي ستساعدك على الفهم، وبالتالي على صنع القرار.	تزويد الأشخاص بمعلومات تساعد على الفهم
التوقع	التوقع	التوقع	التوقع	التوقع	التوقع
بأنه سيتم تحويل الموارد الكافية لإتاحة عملية صنع القرار، وأنه سيتم تطبيق القرارات.	بأنه سيتم المشاركة في صنع القرار، وبأن بعض المصادر سيتم توفيرها بشكل علني	سيكون الأشخاص قادرين على صياغة العملية، وبأنها ستكون شفافة بجميع مراحلها، وأنه سيكون لديهم بعض التأثير على القرارات	أن تؤخذ التغذية المرتدة بجدية، وبأن يتم التأثير على القرارات، وإعلام الناس بالتأثير الذي أحدثوه	بأن المعلومات المجمع ستتم التجاوب معها بسرعة ونقلها بأمانة	بأن تكون المعلومات المعطاة دقيقة، متوازنة ومحدثة بحسب ما تقتضي الضرورة
أمثلة	أمثلة	أمثلة	أمثلة	أمثلة	أمثلة
	الاقتراعات الاستفتاءات تفويض صلاحية صنع القرار	الفرق الاستشارية الشركات الاستراتيجية المحلية	ورشات العمل التشاورية عمليات الحوار مع اصحاب المصالح	المسوح الاستبيانات المجموعات البؤرية	أوراق الحقائق المواقع الالكترونية المعارض

الملاحق

ملحق رقم (1)

النموذج المقترح لتحديد أولويات المجتمع المحلي في المشاكل والصعوبات

المدينة/القرية:

.....

.....

اسم الميسر/ة:

.....

.....

التاريخ:

.....

.....

اليوم.....

عدد الحضور:

.....

.....

مكان عقد اللقاء:

.....

.....

مقياس الأولوية من 1 - 5

3. لا أعرف

2. غير مهم

1. غير مهم تماماً

5. مهم جداً

4. مهم

المجموع مقسوماً على 7	قدرات المجتمع وإمكانيات أفراده	الدعم السياسي	وجود مشاريع أخرى مشابهة أو داعمة أو معارضة، لتجنب الازدواجية أو المعارضة	رغبات المجتمع وآداته وتنظيماته، العادات والثقافة والنظم الاجتماعية والاتجاهات الدينية	إمكانية التطبيق: التكلفة، الموارد المتوفرة واللازمة، مصادر الدعم الغني والمالي، طرق التنفيذ، الفئات المعارضة والفئات المؤيدة	الفئات المتأثرة بالمشكلة وحجم المستفيدين والمُضررين وأراؤهم حول أولوية المشكلة	أهمية المشكلة مدى انتشارها وخطورتها	القضايا والمشاكل

ملحق رقم (2)

أداة مناقشة تحديد الأسباب الجذرية للمشكلة: استخدام تقنية (ولكن لماذا؟)

- الهدف: لتحليل مشكلة المجتمع من خلال محاولة تحديد السبب الأكثر جوهرية منها، أو «الأسباب الجذرية».
- مهمة 1: اختيار عضو/ واحدة من المجموعة الخاصة بك، لتكون بمثابة «الميسر». هذا الشخص سوف يقوم بطرح أسئلة «ولكن لماذا؟».
- مهمة 2: اختار قضية لدراسة مشكلة معينة. بمجرد تحديد مشكلة معينة، ووصفها، سيكون لديك «الميسر»، كدليل لمجموعة النقاش في تحديد ما تعتبره «الأسباب الجذرية» لهذه المشكلة. ينبغي تحديد الأسباب الجذرية عن طريق الإجابة عن «ولكن لماذا؟ على النحو التالي:

• س: ولكن لماذا؟

• لأن ...

• س: ولكن لماذا؟

• لأن ...

• س: هل يمكن العمل على تجاوزها؟

• نعم

• س: كيف؟

• سؤال: ولكن لماذا؟ (وهكذا دواليك)

• لأن ...

- مهمة 3: بعد الانتهاء من تحديد بعض الأسباب الجذرية للمشكلة الرئيسية ذات الأولوية لديك، علينا مناقشة الحلول أو البدائل المحتملة لحل المشكلة، التي يمكن اتخاذها للتصدي لتلك الأسباب الجذرية أو إزالتها.

• بديل محتمل 1:

• بديل محتمل 2:

• بديل محتمل 3:

- عند هذه النقطة، يجب أن ننظر في جميع الأساليب الممكنة، واختيار أحدها الذي يناسب المشكلة بشكل أفضل، بديل واحد هو الحل الأفضل.

ملحق رقم (3)

خطوات التحرك للتغييرات المحددة

- يمكن استخدام الأداة لوضع خطوات التحرك لكل تغيير تمّ تحديده، ويجب السعي إليه في كلّ قطاع من قطاعات المجتمع المحلي.
- قطاع المجتمع:
- التغيير الذي يجب السعي إليه في المجتمع المحلي:

خطوات التحرك	من يقوم بها؟	متى؟	الموارد والدعم اللازم / المتوافر	الحواجز أو المقاومة المحتملة	التواصل
ما الذي يجب القيام به؟	من سيقوم بالعمل؟	متى سيكون التحرك متجزاً؟	ما هي الموارد المالية، والبشرية، والسياسية، وغيرها، اللازمة والمتوافرة؟	من هم الأفراد الذين قد يقاومون وما هي المنظمات التي قد تقاوم؟ وكيف؟	من هم الأفراد الذين يجب إبلاغهم بهذه التحركات وما هي المنظمات التي يجب إبلاغها بها؟

