



باحث منهجيات الدليل التطبيقي

التخطيط بالمشاركة

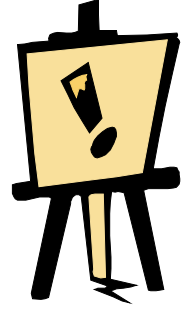


Deutsche Gesellschaft für
Technische Zusammenarbeit
(GTZ) GmbH



Bundesministerium für
wirtschaftliche Zusammenarbeit
und Entwicklung

وصف مختصر



تمكّن أساليب وتقنيات التخطيط بالمشاركة المشاركين من التأثير والرقابة على مبادرات التنمية، والقرارات ذات الصلة التي تتخذ، وأن يكون لهم تأثير عليها. أما على صعيد التخطيط التنموي، فينظر إلى المشاركة على أنها عملية من الإشراف العادل والنشط لجميع أصحاب المنفعة في تشكيل سياسات واستراتيجيات للتنمية عن طريق تحليل، وتخطيط، وتنفيذ، وتقييم أنشطة التنمية والرقابة عليها. وينبغي تمكين الفئات المستضعفة من المنفعين من أجل رفع مستوى معارفهم وزيادة التأثير الذي يمكن أن يحدثوه في حياتهم وأرزاقهم، بما في ذلك مبادرات التنمية التي تؤثر عليهم، بغية السماح لهم بمزيد من التنمية العادلة.

كذلك تعد المشاركة جهداً منظماً داخل المؤسسات والمنظمات، هدفه زيادة قاعدة الموارد التي يحصل عليها أصحاب المصلحة، وما يتصل بها من عمليات صنع القرار، والرقابة عليها، مما يسهم في استدامة أرزاقهم. وعلاوة على ما تقدم، فإنه ينظر إلى المشاركة باعتبارها عملية متكررة تتضمن إعادة تكييف العلاقات بين أصحاب المنفعة المختلفين في مجتمع ما، وبشكل مستمر، بغرض زيادة سيطرة أصحاب المنفعة وتأثيرهم على مبادرات التنمية التي تؤثر في حياتهم.



صورة 1:
تنظيم تدريب
للتخطيط بالمشاركة.



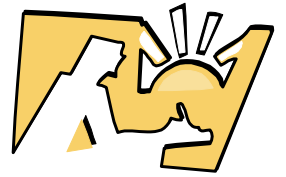
صورة 2:
تقديم نتائج أحد تدريبات
التخطيط بالمشاركة.



المخططون الاجتماعيون والعمرانيون العاملون لصالح القطاعين العام والخاص وعلى مستوى القطاعات.

المستخدمون
الرئيسيون المقترحون

الغرض من الأسلوب



تتعدد المشاركة وتتنوع في مستوياتها ودرجاتها: من التشاور البسيط، مروراً بالعمليات المشتركة لصنع القرار، ووصولاً إلى الإدارة الذاتية من جانب المنتفعين أنفسهم. ويمكن للمداخل والأساليب والأدوات والأنشطة التشاركية أن تسهم جميعاً في خلق عملية للتنمية التشاركية تكون قائمة على الوفاء بالطلبات الفعلية. فالمشاركة هي السبيل الأساسي لتحقيق مبادرات للتنمية المستدامة، حيث أنها ستؤدي إلى:

- حساً أكبر من الملكية من جانب المنتفعين.
- زيادة الالتزام بالأهداف والنتائج.
- تحقيق الاستدامة الاجتماعية الاستفادة من الفرص والقدرات القائمة، مما يشكل طويلاً المدى.
- رفع القدرات على المساعدة الذاتية.
- إرساء دعائم مؤسسات واتفاقيات شراكة تتسم بمزيد من القوة والديمقراطية.



صورة 3:

نساء تتناقشن وتداولن في مجموعات منظمة.



صورة 4:

مزارعون منخرطون في مناقشة حول البدائل المتاحة في خطة ما.

المزايا

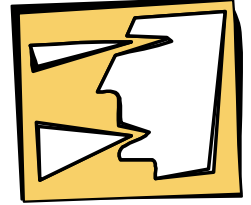


- إشراك أهم المنتفعين في عملية التعرف على قدراتهم الخاصة والمعوقات التي تحول دون الاستفادة منها.
- كفاءة مشاركة الجميع تحقق قدراً أكبر من الإجماع.
- إيجاد كم زاهر من الأساليب والأدوات التشاركية المختلفة من أجل مخاطبة مختلف الجماعات المستهدفة.
- تعزيز الأساليب التشاركية وتدعيم جهود إعمال الديمقراطية.
- المساعدة على دمج الجماعات التي تمثل أقليات بشكل أكثر فاعلية إلى داخل عمليات التنمية.

المحددات



- يعد تنظيم عمليات تشاركية لمجموعة كبيرة العدد أو لمناطق سكنية عديدة نشاطاً مكلفاً وكثيف الموارد اللازمة. كما أنه لا يكون على الدوام مرغوباً فيه من الناحية "السياسية".
- يكون الوصول إلى إجماع أمراً صعباً بل ويصل أحياناً إلى حد المستحيل.
- قد تظهر العمليات التشاركية بعض التوترات الكامنة، بل وقد تفضي إلى نزاعات.
- كثيراً ما يستلزم الأمر وجود ميسر متمكن لإدارة العملية التشاركية.
- تشكل العمليات التشاركية في السلطات التقليدية المحلية، والتي يجب توخي الحذر لدى إدراجها إلى داخل العملية، لضمان مشاركتها على نحو فعال.



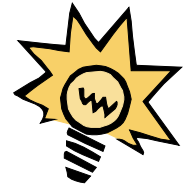
هناك العديد والعديد من الأشكال المختلفة التي يمكن أن تتحقق عن طريقها مشاركة الأشخاص، منها:

- حدث بالفعل. ولا يشترك هؤلاء الأشخاص في المعتاد في صنع القرار.
- **المشاركة في إعطاء المعلومات:** يشارك الناس من خلال الإجابة على الأسئلة التي يطرحها آخرون يرغبون في الحصول على معلومات. وعادة ما يتم استخدام الاستبيانات أو غيرها من المشاركة **المسلبية:** فيشارك الناس من خلال تعريفهم بما سيحدث أو ما المناهج الشبيهة.
- **المشاركة بالتشاور:** يشارك الناس من خلال استشارتهم، ويستمع أشخاص من الخارج إلى آرائهم. فيعرف هؤلاء المتخصصين الخارجيين كل من المشكلات والحلول، وقد يغيرونها على ضوء إجابات الأشخاص.
- **المشاركة من أجل الحوافز المادية:** يشارك الناس من خلال الإمداد بالموارد. على سبيل المثال، العمل في مقابل الطعام، أو المال، أو غيره من الموارد المادية. وفي هذه الحالة، تنتهي المشاركة عند انتهاء تدفق الحوافز.
- **المشاركة الوظيفية:** يشارك الناس من خلال تشكيل مجموعات للمساعدة على تحقيق الأهداف ذات الصلة بالمشروع. غير أنهم لم يكونوا من البداية جزءاً من المشروع ولم يتدخلوا سوى في مرحلة التنفيذ.
- **المشاركة التفاعلية:** يشارك الناس في التحليل المشترك، الذي يؤدي إلى تخطيط الأعمال، وبالتالي يكون لهم نصيب في الحفاظ على الهياكل أو الممارسات.
- **التعبئة الذاتية:** يشارك الناس من خلال الأخذ بزمام المبادرات الخاصة، بدلاً من الاعتماد على أي دعم يأتي من الخارج. وهم لا يعتمدون على المصادر الخارجية سوى لأغراض الدعم المالي أو الفني، إلا أنهم يراقبون كيفية استخدام الموارد. وأحياناً ما تغير مثل هذه المبادرات المحلية من التخصيص القائم للسلطة، وأحياناً ما لا تغيره.

ويستخلص مما تقدم أنه لا يوجد منهج واحد يمكن اتباعه بشكل عام لتنظيم عملية المشاركة. فتعتمد الطريقة التي يتم بها تنظيم المشاركة على الكثير من العوامل المتغيرة التي لا يمكن حصرها جميعاً في هذا الصدد. غير أن هناك بعض القواعد والإجراءات العامة التي يتعين ملاحظتها عند تنظيم أي شكل من أشكال المشاركة في التخطيط.

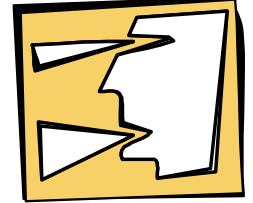
المشاركة لا بد وأن تستند إلى مجموعة من القيم:

- قدرة الأفراد على التعلم والتغير.
- قدرة الأفراد والمجتمعات على التعرف على المشكلات التي تواجههم في حياتهم، وإيجاد الحلول لها، والعمل على تحقيق هذه الحلول.
- قدرة الناس على العمل سوياً وبصورة فعالة من أجل تغيير الأوضاع التي قد تخرج عن نطاق سيطرتهم الشخصية كأفراد.
- قدرة الأفراد من خلال التغيير الإيجابي لأي جزء من حياتهم على الاستفادة من التغيير وبالتالي تحسين مستوى حياتهم بصورة عامة.
- تعزيز مشاركة المجتمع والعمليات الجماعية في حد ذاتها لرفاهية الناس بشكل عام.
- اهتمام الأفراد الصادق بالمشاركة في تطوير أنفسهم ومجتمعاتهم.



المبادئ و

الإجراءات العلمية



يعرف المنهج التالي خطوة بخطوة بعض الأمور التي يجب القيام بها، والبعض الآخر الذي يحظر القيام به، والتي يجب وضعها جميعاً في الحسبان عند تنظيم أي شكل من أشكال التخطيط بالمشاركة:

١- حدد الشخصيات الواجب مشاركتها:

يعتمد تشكيل المجموعة القائمة على عملية تشاركية ما على القضية المحورية والأهداف الواجب مناقشتها أو الاتفاق عليها. وبالنسبة لبعض الموضوعات، يلزم وجود مجموعة متجانسة من المشاركين، وفي البعض الآخر ينبغي على الأخرى انتقاء مجموعة غير متجانسة (بحيث تكون مختلفة الآراء، ومتباينة من حيث الأعمار). وعند تحديد الشخصيات الواجب مشاركتها، لا بد أيضاً من وضع دوافع الناس في الاعتبار، والتي تتضمن: الاهتمام الشخصي بالموضوع، وفرصة الاتصالات الشخصية، والفرصة للتعلم، ودافع الفضول، والحوافز المالية، والتسهيلات الإدارية والمكتبية، والرمزية، والثقة في الشخص الذي ينظم العملية التشاركية (الميسر). ويعد تشكيل المجموعة مكوناً حيوياً لنجاح عملية المشاركة.

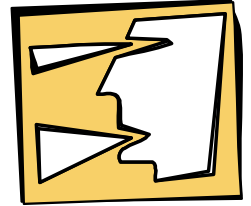
٢- صف مهام المشاركين وأدوارهم:

تتباين المهام تبعاً لهدف الجلسة التشاركية. فيمكن أن يختلف الدور من دور سلبي إلى آخر في منتهى الإيجابية، اعتماداً على عنصر الوقت، والموارد والرموز المتاحة. أما في الدور السلبي، فتوجه الدعوة للمشاركين إلى المشاركة في العملية لمناقشة القضية المركزية كمجموعة. ولا توجد حاجة لتقديم أي عروض. وأما في حالة الدور الإيجابي، فيقع فيه على عاتق المشاركين -إلى جانب دورهم في المناقشة- مهام أخرى، مثل كتابة التقارير، وإعداد العروض، وصياغة الأسئلة، وإعداد الملصقات ... إلخ.

٣- صف المهام المنوط بها ميسر العملية:

يمكن أن يتضمن الميسرون: الخبراء، ومنظم الاجتماع، والمهنيون المتخصصون، والرؤساء، والقادة والزعماء. ويعد الميسر هو حجر الزاوية في نجاح العملية، من خلال خلقه لبيئة مواتية للمشاركة. ويكون مسئولاً عن العملية وليس على محتوى المناقشة. وعلى الميسر أن يكون على دراية بالهدف الذي تسعى المجموعة للوصول إليه، كما ينبغي أن تتوفر فيه كافة المهارات اللازمة لإدارة العملية باقتدار. ويشترط أن يحصل الميسر على تدريب مسبق جيد في الديناميكيات الجماعية، علاوة على المهارات الفائقة في إدارة الحوارات، ودفع عجلة المناقشة دون الهيمنة عليها. وينبغي ألا يصدر الميسر الأحكام أو يستخدم لغة الإشارات أو الإيماءات التي قد يستنتج منها التعبير عن الموافقة أو الرفض. وينبغي على الميسر:

- أن ينتبه لجميع التعليقات، وأن يحث الجميع على المشاركة.
- أن تكون لديه دراية واسعة بما يتم مناقشته، وأن يتمتع بالقدرة على تصور ذلك بشرة وكفاءة.
- أن يتمتع بقدرة رائعة على التحاور من خلال طرح الأسئلة لصائبة، وإعطاء الاختصارات الموجزة، والتعليقات المناسبة، بحيث يتحقق لجميع المشاركين الفهم الكامل ما يجري من حولهم.
- ألا يكون منحازاً، بحيث يتمكن من تقديم جميع وجهات النظر على نحو محايد.



٤- قرر ما إذا كانت هناك حاجة لاجتماع أو أكثر:

قد تكون هناك حاجة لسلسلة من الاجتماعات، والتي لا بد من التخطيط لها بعناية. ولا بد من تحديد كيفية الفصل بين المحاور التي يتم تناولها وتوقيت كل منها. كما يتعين لبت في تشكيل كل مجموعة للاجتماعات المختلفة.

٥- حدد للتوقيت والمواد للالتزمة:

يمكن لمدة الاجتماعات أن تختلف، لذا فيجب تحديد المواقيت الزمنية والتوقيت بشكل عام بعناية. كما أن الموقع الذي يجري فيه الاجتماع هو أيضاً عنصر هام، فلا بد أن يعكس الموقع نوع البيئة اللازمة من حيث هدف العملية، ونوع المشاركين، والطريقة التشاركية المستخدمة. وتتضمن المواد الداعمة التي من الممكن استخدامها: المحاضرات، والعروض، وعروض الكمبيوتر، والأفلام، وسجلات الوقائع، والخرائط، والأشكال البيانية، والصور ... إلخ.

٦- حدد النتيجة التي تم الخروج بها:

لا بد أيضاً من تعريف النتيجة التي خرجت بها الجلسة للتشاركية. ومن الممكن أن تكون النتيجة عبارة عن مجموعة بسيطة من الأشكال البيانية، أو الأوراق التي يتم قصها ولصقها، أو تقرير، أو سلسلة من المسائل التي تتطلب المزيد من الإمعان فيها ... إلخ. فيفضل بعض المشاركين التقارير، بينما يفضل البعض الآخر العروض الحية التي يتم فيها استخدام الورقات المقصوفة والملصوقة.

٧- حدد لاحتياجات البيانات:

قد تتمثل الحاجة خلال العمليات التشاركية إلى جمع البيانات والمعلومات. وقد يتم هذا من خلال الميسر، أو المجموعة نفسها التي قد تضع تصوراً لنتائج مداولاتهم. ويمكن الاستعانة بالمراقبين لتدوين نتائج العملية. ولا بد من تجميع البيانات حول كيفية تفاعل الناس مع بعضهم البعض (بمعنى هيمنة الأفراد، والجو العام بالمجموعة ... إلخ.)، وهيكلة المناقشات، والآراء التي تقدم، وعملية التيسير، والطريقة التي استخدم بها المشاركون المواد، والطريقة التي تحققت بها المخرجات أو النتائج النهائية.



التخطيط اللامركزي للتنمية
Decentralized Development Planning: Issues and Early lessons from UNCDF-Supported local, Development Fund Programmes, 1999.

التنمية الريفية: إعطاء الأولوية لما يأتي في الآخر
Rural Development: Putting the Last First, Chambers, R, (1980), Harlow, England.

أي واقع هو الأصح؟ إعطاء الأولوية لما يأتي في الآخر
Whose reality counts? Putting the Last First, Chambers, R, (1997). Intermediate Technology Publishers, London.

نظم المعلومات الجغرافية والمدرجة داخل المجتمع من أجل إصلاح الأراضي في جنوب إفريقيا
Community-integrated GIS for Land Reform in South Africa, Daniel Weiner and Trevor Harris. Research paper 9907, Department of Geology and Geography, West Virginia University.

القوة والعملية والمشاركة: أدوات لإحداث التغيير
Power, Process and Participation: Tools for Change, Edited by Rachel Slocum, Lori Wichhart, Dianne Rocheleau and Barbara Thomas-Slayter, 1998.

دليل المديرين نحو اتباع التقييم الريفي السريع
A Manager's Guide to the Use of Rapid Rural Appraisal, Grandstaff, Terry B. and D.A. Messerschmidt 1995; FARM Programme, FAO/UNDP and Suranaree University of Technology, Thailand.

أساس مفاهيمي للتنمية المنهجية في التقييم الريفي السريع
A Conceptual Basis for Methodological Development in Rapid Rural Appraisal, Grandstaff, Terry B. and Somluckrat Grandstaff 1989. In Proceeding of the 1985 Institutional Conference on rapid Rural Appraisal, Khon Kaen University, Khon Kaen, Thailand.

التقييم السريع لزراعة الغابات (الحراجة) داخل المجتمعات
Rapid Appraisal for Community Forestry. Messerschmidt, D.A. 1991. The RA Process and Rapid Diagnostic Tools, IOFP Technical Paper No. TP 91/2.

أدوات التخطيط بالمشاركة
Participatory Planninh Tools, Pokharel, Rishish K. 1998. Lecture note for National Training on "Eco-Tourism for natural Conservation and Community Development", IOF Pokhara Campus, Pokhara, 28 Dec. 1997-13 Jan. 1998.

عملية نحو تقييم ريفي يقوم على المشاركة
A process for participatory rural appraisal, Nepal Net, Rishish K. Pokharel and Mohan K. Balla; Institute of Forestry, Pokhara.

اللعب والمحاكاة كأدوات في تحليل السياسات بالطريقة التشاركية
Gaming/Simulation as participatory policy analysis. Geurts, J., and Duke, R. ASPA, Atlanta USA.

وضع النماذج مع المديرين. وضع نماذج العمل التشاركية من أجل عملية صنع قرار استراتيجي فعال
Modelling with managers. Participating business modelling for effective strategic decision-making. Akkermans, H. (1995). Dissertatie Technische Universiteit Eindhoven.

وضع نماذج للنظم الديناميكية من أجل التحديد وتحقيق الإجماع
Dynamic Systems Modelling for Scoping and Consensus Building. Costanza, R., and Ruth, M. European Chapter of the International Society for Ecological Economics, University of Versailles, Paris, France.



أمثلة:

في إطار مشروع التخطيط الإقليمي لشمال سيناء، تم تطبيق العمليات المصرية للتخطيط بالمشاركة، وبنجاح، في عدد من المناسبات، نذكر منها:

• التخطيط الأولي لمركز الشيخ زويد:

في هذا المثال، تم اتباع الأسلوب التشاركي لتحديد الأهداف، والمشكلات، والحلول المحتملة. وتضمنت العملية التشاركية المناقشات غير الرسمية مع الأهالي بالمجتمعات، والاجتماعات الرسمية مع صناع القرار.



صورة 5:
المخططون
يتعرفون على
مشكلات المياه في
إحدى قرى مركز
الشيخ زويد
ويحلونها، وذلك
بمساعدة الخبراء
الخارجيين.



صورة 6: يتم استشارة الأهالي لإعطاء آرائهم للخبراء المحليين خلال العمل الميداني (قرية البرث).



صورة 7: الأهالي لإعطاء آرائهم في مشكلة المياه لخبراء المشروع المحليين.



• محمية الزرانيق

في سبيل حماية المنطقة المقترحة، تم اتباع الطرق التشاركية من أجل تعريف أهداف المنطقة الواجب حمايتها، وتحديد المشكلات والمعوقات التي تؤثر على تلك المنطقة، وتحديد الحلول البديلة التي يمكن تنفيذها بصورة عملية. وتم اتباع نظام الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية خلال العملية التشاركية.



صورة 8: الخبراء خلال مناقشتهم لبعض النقاط مع الزوار بمحمية الزرانيق.

صورة 9: حوارات مع السكان المحليين بغرض إعطاء آرائهم للسلطات في محمية الزرانيق فيما يخص تحديد المشكلات والحلول.



صورة 10: تميز الحوارات التي تتم مع الزوار عن آراء الخبراء المحليين بمنطقة محمية الزرانيق.



• تخطيط المنطقة المحيطة بمحطة السكة الحديد بالعريش

تم اتباع أساليب التخطيط بالمشاركة من أجل تخطيط المنطقة المحيطة بمحطة السكة الحديد المقترح إنشاؤها في العريش. وقد طلب إلى المشاركين تحديد أهم المشكلات التي تواجههم، والتي تتعلق باستغلال الأراضي كنتيجة لتخطيط الموقع الجديد للمحطة السكك الحديدية، وتحديد أهداف التدريب، وإبداء آرائهم بشأن البدائل التي يطرحها المخططون. وتم عمل مناقشات غير رسمية مع أهالي المنطقة، إلى جانب المناقشات الرسمية مع صناعات القرار.



صورة 11: سكة السكك الحديدية قيد التحق أثناء إنشائها بشمال سيناء. وسوف يوصل الأسارات الجديدة للسكة الحديدية إلى العريش في القريب العاجل.



• خطة تطوير قرية قاطية

من أجل التمكن من التعرف على المشكلات والأهداف الخاصة بتنمية قرية قاطية، جرت سلسلة من المناقشات والاجتماعات. ثم تم إدماج المعلومات التي قدمها المشاركون إلى داخل خطة تنمية القرية.

• منطقة عاطف السادات غير المخططة

هناك منطقة داخل مدينة العريش نمت على نحو عشوائي غير منظم، وبلا أي تصريح من مسؤولي التخطيط. وقد استفطت الأوضاع بهذه المنطقة غير الرسمية (والتي عادة ما يطلق عليها أيضاً اسم المنطقة العشوائية) على نحو استدعى تدخل المخططين. فتم تطبيق النظم التشاركية فيها بهدف تحديد المشكلات التي يواجهها سكان المنطقة. وبالتعاون مع صناعات القرار، تم التوصل إلى حلول لتلك المشكلات، وذلك خلال عدة اجتماعات تشاركية.



صورة 12: يشارك الناس من خلال الإجابة على الأسئلة التي يطرحها الخبراء في وحدة الإدارة المحلية بقرية السادات.