



دليلك إلى العمل البلدي

A Guidebook
for Women in Municipalities



السلطة بيدك

The Power is in Your Hands

**دليلك
إلى العمل البلدي**

**A Guidebook
for Women in Municipalities**

السلطة بيدك

The Power is in Your Hands

المعهد الديمقراطي الوطني NDI هو منظمة غير حكومية، لا ربحية ولا حزبية، تلبّي تطلعات الشعوب في العالم وآمالها في العيش في مجتمعات ديمقراطية تعترف بحقوق الإنسان الأساسية وتعمل على نشرها.



عمل المعهد منذ نشوئه في العام ١٩٨٣، وبالتعاون مع شركائه، على دعم المؤسسات الديمقراطية وتفعيل ممارساتها، من خلال تعزيز قدرات الأحزاب السياسية والمنظمات المدنية والمجالس البرلمانية، وصون نزاهة الانتخابات، وتشجيع المشاركة المدنية، وتعزيز الانفتاح والمساءلة في ممارسة الحكم.

يسعى المعهد، بالتعاون مع فريقه العامل وأصحاب الخبرات السياسية المتطوعين من أكثر من ١٠٠ دولة، إلى الجمع بين عدّة أفراد ومجموعات لتبادل الأفكار والمعارف والتجارب والخبرات، مما يسمح للشركاء الاطلاع بشكلٍ واسع على أفضل الممارسات في مجال التنمية الديمقراطية الدولية التي يسهل تكييفها مع احتياجات بلدانهم. ولا يعتمد المعهد مقارنةً متعددة الجنسيات، إلا لينفي وجود وصفة أحادية لتدعيم الديمقراطية رغم المبادئ الأساسية التي تشاركها كلّ الأنظمة الديمقراطية.

يلتزم المعهد، في نطاق عمله، بالمبادئ التي ينصّ عليها إعلان العالمي لحقوق الإنسان. ويعمل أيضاً على تنمية قنوات الاتصال المؤسساتية بين صفوف المواطنين والمؤسسات السياسية والمسؤولين المنتخبين، وزيادة قدرتهم على تحسين مستوى العيش لدى المواطنين. للاستعلام عن نشاطات المعهد الديمقراطي الوطني، الرجاء زيارة الموقع الإلكتروني التالي:

www.ndi.org

تيسّر اعداد هذا الكتيّب بفضل دعمٍ قدّمه الشعب الأميركي عبر الوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID). إلا أنّ المعهد الديمقراطي الوطني هو المسؤول عن مضمون هذا الكتيّب الذي لا يعكس بالضرورة آراء الوكالة أو الحكومة الأميركية.



المحتويات

٥	مقدمة
٣	القسم الأول: آلية عمل الحكم المحلي في لبنان
٩	لمحة عامة
١٣	تعريف البلدية
١٣	توزيع السلطات
١٥	خصائص الموازنة
١٧	التنمية المحلية
١٨	تحديد حاجات المواطن
٢٠	دراسة واقع البلدة
٢١	وضع خطة استراتيجية
٢٣	ملحق أول: المرصد الحضري المحلي
٢٥	ملحق ثاني: التخطيط للمشروع
٢٩	القسم الثاني: إرشادات لتعزيز القدرات
٣١	اختبار الثقة بالنفس
٣٣	تعزيز ثققتك بنفسك
٣٥	استراتيجيات لتعزيز القدرات القيادية
٣٦	١٠ قواعد للعمل القيادي
٤١	اطمحي دائماً للأفضل
٤٢	الحضور والصوت والمظهر
٤٧	روابط الكترونية مفيدة
٥٣	القسم الثالث: مواد وعروض من ورش العمل
٥٥	تصميم البرامج
٧٩	تعزيز قدرات البلديات عبر مشروع التنمية الاقتصادية المحلية
٨٥	البلدية: دورها وعلاقتها بالمواطن
١٠٥	الفساد في المجالس البلدية
١١٣	الاجراءات الادارية في البلديات وتحضير موازنة لمشروع
١٢٧	تعبئة المجتمع المحلي
١٣٧	أهمية الصورة



المقدمة

أطلق برنامج شاركي عمله في العام ٢٠٠٩ على شكل شبكة نسائية تُحدث فرقاً ضمن مجتمعاتها المحلية، وجاء وليدة فكرة تقول بأن أشكال الدعم والمهارات والعلاقات الناشئة مع نساء أخريات من شأنها أن تساعد عدداً أكبر من النساء في لبنان على الفوز بمناصب في المجالس البلدية، وتفعيل دورهن في هذا المجال. وبذلك، نجحت هذه الشبكة في إلهام وتمكين ودعم المرشحات والمسؤولات المنتخبات عن طريق إشراكهن في ورش عمل لتعزيز المهارات وتمتين الروابط مع نساء يشاركنهن الأفكار ذاتها.

ويعتبر برنامج شاركي جزءاً من التزام المعهد الديمقراطي الوطني بمساعدة المرأة على اكتساب الأدوات الضرورية للمشاركة بنجاح في العملية السياسية، بكل جوانبها، لاعتقاده الراسخ بأن مشاركة المرأة بشكل متكافئ في العمل السياسي وإدارة الحكم تشكّل عنصراً أساسياً لتعزيز الديمقراطية وضمان استمراريتها. ومنذ العام ١٩٨٥، نظّم المعهد برامج مبتكرة وهادفة في كل أنحاء العالم من أجل زيادة القيادات النسائية المدنية والناخبات والمرشحات وممثلات الأحزاب السياسية والقيادات المنتخبة، من حيث العدد والفعالية والدعم الشعبي، وذلك إيماناً منه بأن توسيع مشاركة المرأة في الحياة السياسية يجعل المؤسسات أكثر قدرة على تلبية احتياجات جميع المواطنين.

يجمع هذا الكتيّب معلومات ومراجع عملية لتزويدك بالمواد التي تمكّنك من تحسين أدائك في خدمة المجتمع المحلي، وتطوير مهاراتك القيادية، ورسم معالم المستقبل. فيتضمّن لمحة عن آلية الحكم المحلي في لبنان ومواد لتنمية المهارات القيادية ومجموعة موارد تدريبية من ورش عمل سابقة نظّمها البرنامج. نأمل أن يكون هذا الكتيّب، شأنه شأن مثيلتك في شبكة شاركي، مصدر إلهام لك للمضي قدماً في تقديم الخدمات وتحقيق الإنجازات.

يعرب المعهد عن تقديره لفكتوريا الخوري زوين التي أعدت القسم الأول من الكتيّب، وكذلك للمصمم الطباعي، مارك رشان والمترجمة ناتالي سليمان، ولكل فريق العمل في المعهد. ويشكر المعهد شركاءه في منظمة «ميرسي كور» Mercy Corps و«هيئة الإغاثة الدولية» Relief International، إضافة إلى المدربين نزار رمّال ورياض عيسى وفكتوريا الخوري زوين الذين أغنوا الكتيّب بموادهم التدريبية. كما يدين بالشكر أيضاً لستيفاني لين، مديرة المعهد في منطقة جنوب شرق آسيا، التي استوحى من أعمالها القسم الثاني من هذا الكتيّب، وكذلك لكثير من المدربين اللبنانيين وقادة المجتمع المدني الموهوبين الذين ساهموا في هذا البرنامج بفضل خبراتهم الواسعة. فضلاً عن ذلك، يعرب المعهد عن امتنانه للدعم الذي قدّمته الوكالة الأميركية للتنمية الدولية USAID لهدف تيسير إنتاج هذا الكتيّب. وأهم من ذلك، يحيي الجهود الحثيثة التي تبذلها المرأة في لبنان، أكانت في الحكم أم خارجه، من أجل تحقيق قدر أكبر من الأمان والسلام والازدهار ضمن مجتمعها المحلي.



القسم الأول:

آلية عمل الحكم المحلي في لبنان

Section 1:

Lebanese Local Governance:
Role and Functions



آلية عمل الحكم المحلي في لبنان اعداد: فكتوريا الخوري زوين

لمحة عامة

لقد عرف لبنان اللامركزية الإدارية والتنموية وحتى السياسية منذ آلاف السنين. فقد أعطت فينيقيا المثل الساطع بما كانت تتحلى به مدن بيبيلوس وصيدون وصور من حكم ذاتي. أما في العهد الحديث فقد أنشأت بلدة دير القمر أول بلدية في لبنان في العام ١٨٦٤، ثم تبعتها مدينة بيروت التي أنشأت بلديتها في العام ١٨٦٧.

وتتابع إنشاء البلديات. فبالرغم من التداخل السياسي والإقطاعي والمذهبي، عرفت القرى والبلدات والمدن على يد هذه الإدارات النمو الاجتماعي والتنظيمي والبيئي الذي أفضى، مع مرور الوقت، وفي ظل تعاظم المسؤوليات، إلى إنشاء اتحادات بلدية.

إلى أن كانت الأحداث المشوومة التي عطّلت الحياة السياسية والاجتماعية منذ العام ١٩٧٥، وأطاحت بالكثير من المشاريع التقدمية والعمرانية التي كانت بدأت تتحقق. وكادت هذه الأحداث أن تقضي على لبنان الوطن والدولة لولا وعي اللبنانيين وصمودهم وتغلبهم على ما كان يهدد مصيرهم.

كان لهذه الأحداث الأثر السلبي والمباشر على الحياة الديمقراطية وعلى الحريات السياسية والعامّة. فقد تعطلت الانتخابات بكامل أوجهها: النيابة البلدية والاختيارية لسنوات عديدة. وقد عانت البلديات الكثير في هذه الفترة فبانت، بأغلبيتها، تقوم بالأعمال اليومية الروتينية واقتصرت أهدافها على تصريف الأعمال.

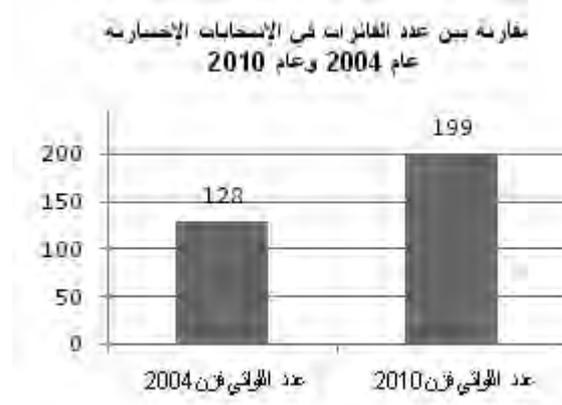
حتى كانت العودة إلى الديمقراطية في العام ١٩٩٨ الذي شهد أول انتخابات بلدية واختيارية، أعقبتها مرحلتان عامي ٢٠٠٤ و٢٠١٠.

بدأت المجالس البلدية الجديدة تمارس نشاطاتها تبعاً لسلم أولويات، فانصبّ عملها بالإجمال على البنى التحتية التي كانت بحاجة للتأهيل، إضافة إلى تزفيت الطرقات والإنارة والاهتمام بالنظافة العامة. أما اليوم، فتتكبّ غالبية البلديات على التنمية البشرية، ونشر الثقافة، والقيام بالدراسات لتلبية حاجات المواطن الأساسية وتحسين الظروف المعيشية.

من المؤسف والمعيب أن لبنان، الذي يعتبر وطن الإنسان، وكانت له اليد الطولى بوضع شرعة حقوق الإنسان، وكان أول من أعطى المرأة حقوقها السياسية، ترشحاً وانتخاباً، لم يبلغ بعد المرحلة التي تلعب فيها المرأة دورها الفعلي والحقيقي على الصعيد السياسي. فالمرأة اللبنانية برعت في مجالات شتى كالطب والهندسة والمحاماة والأعمال... لكنها مع الأسف لم تحتلّ لغاية اليوم موقعها الفعلي ضمن الأحزاب والحركات والتيارات السياسية والبلديات والبرلمان، ولا حتى تعييناً في الحكومة.

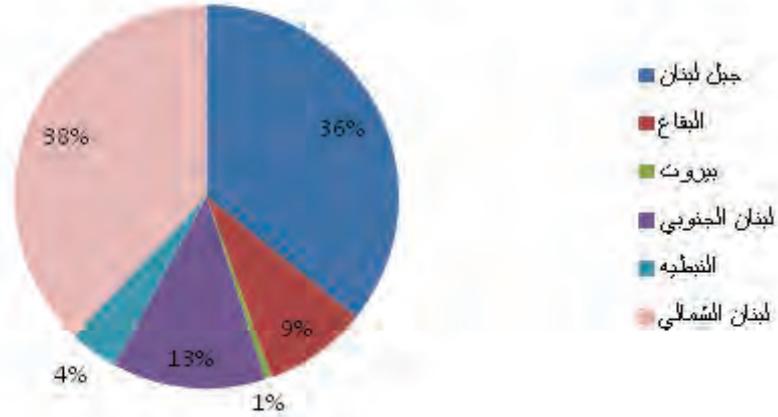
أما في الانتخابات البلدية والاختيارية الاخيرة، فقد تمّ انتخاب ٩٦٣ مجلساً بلدياً أي ١١٣٢٦* عضو مجلس بلدي منتخب و٤٧٢٥ مختاراً في ربيع ٢٠١٠، حيث فازت ٥٣٠ امرأة كأعضاء مجالس بلدية، أي ما يساوي نسبة ٤٨,٦٨% من مجمل عدد الفائزين، وفازت ١٩٩ امرأة بموقع مختار، أي ما يساوي نسبة ٤,٢٢% من المجموع المذكور. ورغم أنّ هذه الأرقام لا تمثل طموح المرأة اللبنانية في مجال العمل السياسي والاجتماعي، إذ نلاحظ من خلال الجداول أدناه وجود فجوة ما بين نسبة الرجال الفائزين والنساء الفائزات، إلا أنها تشكّل انطلاقة نحو تثبيت دور المرأة وتعزيز مشاركتها على الصعيد الوطني العام.

أبعد من المطالبة بالمساواة، أبعد من المطالبة بحقوق المرأة، بل أبعد من الطموح السياسي، أصبح وجود المرأة في المجالس البلدية ضرورة أثبتت أهميتها من خلال نجاحها في إدارة وتنفيذ مشاريع تنموية في المجالات كافة، بحسب ما تؤكد المقارنة بين عدد الفائزات في انتخابات ٢٠٠٤ وانتخابات ٢٠١٠، حيث تضاعف عدد النساء الفائزات في الانتخابات البلدية والاختيارية.

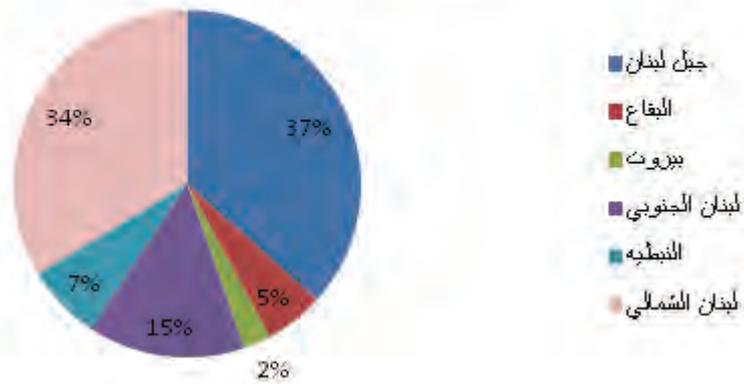


* بحسب أرقام الواردة في دراسة أعدّها المجلس النسائي اللبناني

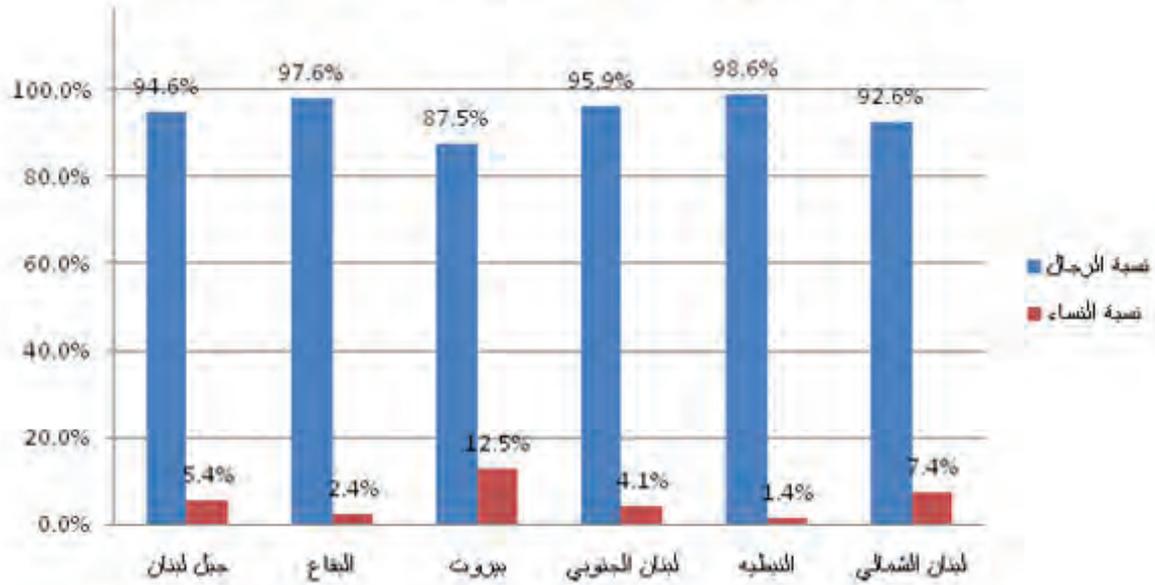
توزيع نسبة الفائزات في الإنتخابات البلدية 2010 بحسب المحافظات (النسبة من 530 فائزة)



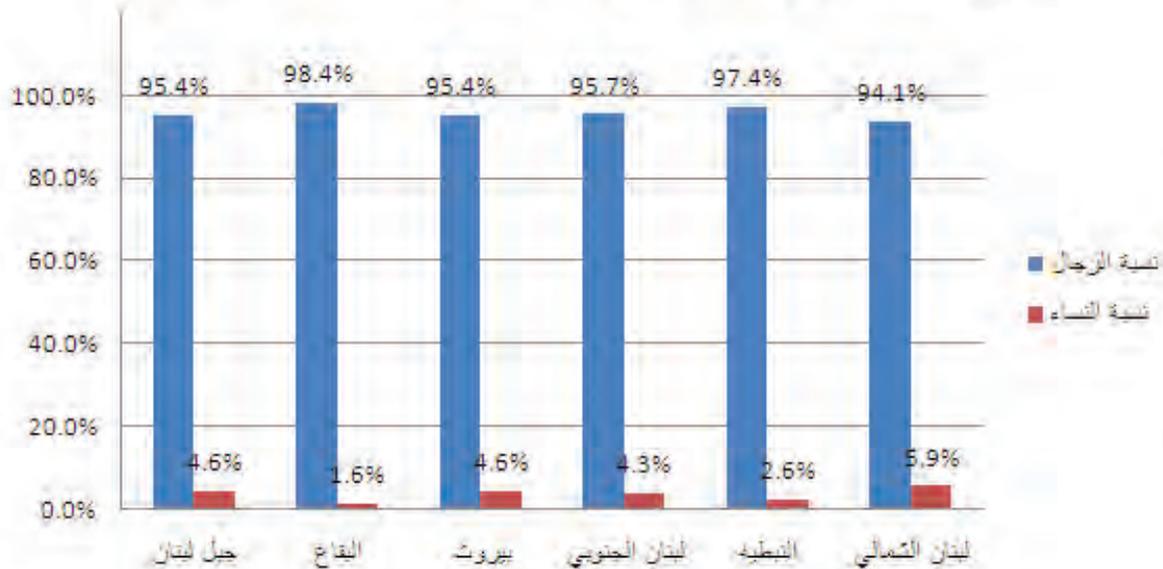
توزيع نسبة الفائزات في الإنتخابات الاختيارية 2010 بحسب المحافظات (النسبة من 199 فائزة)



توزيع نسبة الفائزين في الانتخابات البلدية بحسب المحافظات والجنس



توزيع نسبة الفائزين في الانتخابات الاختيارية بحسب المحافظات والجنس



تعريف البلدية

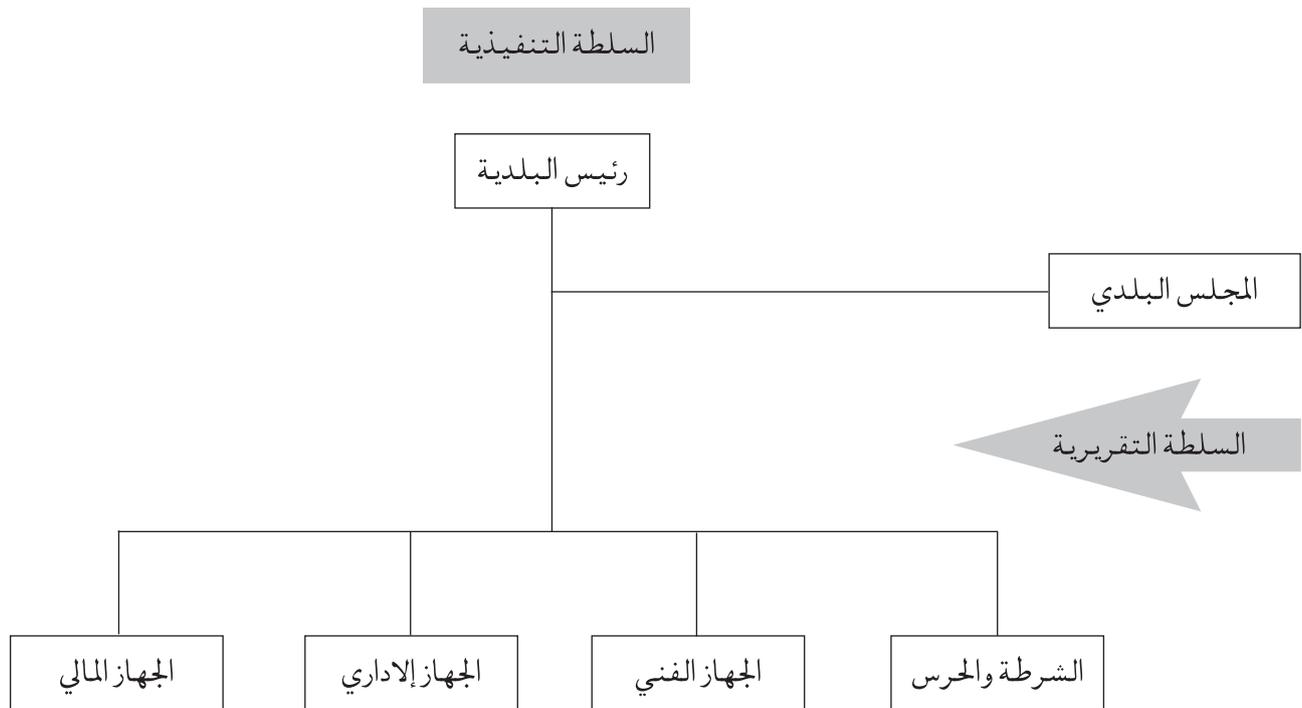
ينظّم عمل البلديات اللبنانية القانون الذي وُضع عام ١٩٧٧ (مع تعديلاته). ويعرّف هذا القانون البلدية على أنها إدارة محلية، تقوم ضمن نطاقها الجغرافي، بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون. وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري في نطاق هذا القانون.

يجتمع المجلس البلدي مرةً في الشهر على الأقل ويعيّن الرئيس في الدعوة إلى الاجتماع المواضيع التي سيتم تداولها.

لا تستخفي بأهمية جدول الأعمال، بل قومي بقراءته جيداً وتحضري لجميع النقاط المطروحة واستعلمي عن المواضيع التي ليست من اختصاصك قبل الذهاب إلى الجلسة.

لا تستخفي بأهمية جدول الأعمال، بل قومي بقراءته جيداً وتحضري لجميع النقاط المطروحة واستعلمي عن المواضيع التي ليست من اختصاصك قبل الذهاب إلى الجلسة.

إنّ هيكلية العمل البلدي مبنيةً على التكاتف بين السلطتين التنفيذية والتقريرية، والعمل المتضامن بين رئيس البلدية والمجلس البلدي وأجهزة البلدية كافةً، بما يعزّز قدرة السلطة المحلية على اتخاذ القرارات وتنفيذها بالطريقة الأنسب.





السلطة التقريرية — المجلس البلدي

تُعهد إلى المجالس المحلية مسؤولية العمل الذووب من أجل اتخاذ الخيارات المناسبة لتلبية احتياجات المجتمع المحلي، وحسن توظيف الموارد. فتكون مسؤولة أمام الجميع، بمن فيهم الأطفال والشباب والمسنين، والنساء، والرجال.

يؤكد القانون اللبناني في المادة ٤٧ من المرسوم الاشتراعي رقم ١١٨ على أنّ كل عمل ذي طابع أو منفعة عامة، في النطاق البلدي، هو من اختصاص المجلس البلدي.

كما تتحمل المجالس المحلية مسؤولية معاينة المشاكل واعداد الخطط اللازمة لتحقيق التنمية. بحيث يعتمد كل مجلس محلي، إلى وضع خطته الإنمائية التي يرصد فيها أولى احتياجات المجتمع المحلي، ويحدد الخطوات الكفيلة بتلبية هذه الاحتياجات.

مقتطفات من المادة ٤٩ التي تنص على اختصاص المجلس البلدي

- الموازنة البلدية
- قطع حساب الموازنة
- القروض على أشكالها لتحقيق مشاريع معينة أنجزت دراستها
- دفتر شروط لصفقات اللوازم والأشغال والخدمات
- قبول ورفض الهبات
- البرامج العامة للأشغال والتجميل والتنظيفات والشؤون الصحية ولمشاريع المياه والإنارة
- تسمية الشوارع في النطاق البلدي
- تخطيط الطرقات وتقويمها وتوسيعها وإنشاء الحدائق والمخطط التوجيهي العام بالتعاون مع المديرية
- العامة للتنظيم المدني
- إنشاء الأسواق والمنتزهات وأماكن السباق والملاعب والمتاحف والمساكن الشعبية
- المساهمة في نفقات المدارس الرسمية
- مراقبة النشاطات التربوية في المدارس الرسمية والخاصة
- ...

السلطة التنفيذية — رئيس البلدية

أما المادة ٦٧ فتتضمن على أن يتولى رئيس البلدية السلطة التنفيذية، باستثناء بلدية بيروت حيث تُنشط هذه السلطة بالمحافظ. ويؤكد القانون على أن رئيس السلطة التنفيذية يرأس الوحدات البلدية، ويسهر على حسن سير العمل والتنسيق فيها، وهو الرئيس التسلسلي الأعلى لموظفي البلدية. أما التنظيم الإداري فيتناوله القانون في الباب الرابع (المواد ٨٠-٨٥) الذي يعطي البلدية حق وضع نظام وملاك لموظفيها، وحق تنظيم إجراءاتها. وللبلدية أيضاً حق إنشاء ما تحتاجه من الوحدات الإدارية والمالية والفنية، والشرطة والحرس والإطفاء والإسعاف.

مقتطفات من المادة ٧٤ التي تنص على اختصاص رئيس السلطة التنفيذية

- قرارات المجلس البلدي
- وضع مشروع موازنة البلدية
- إدارة دوائر البلدية والإشراف عليها
- إدارة أموال البلدية وعقاراتها والقيام بالتالي بجميع الأعمال اللازمة لصيانة حقوقها
- إدارة مداخيل البلدية والإشراف على حساباتها
- الأمر بصرف الميزانية البلدية
- ...

ما هي الموازنة البلدية؟

الموازنة هي تقرير مالي سنوي تقدّر فيه واردات البلدية ونفقاتها عن السنة المقبلة وتجاوز بموجبه الجباية والانفاق. إن الأرقام المستخدمة في الموازنة هي أرقام تقديرية إذ تحدد الحد الأقصى للنفقات أما الواردات فيمكن تجاوزها.

تتألف الموازنة من عدة أبواب ويقسم كل باب إلى فصول وكل فصل يخصص لعدد من أنواع النفقات. عند إعداد الموازنة تأكدي من رصد المبالغ المطلوبة للمشاريع التي تقع ضمن نطاق مسؤوليتك.

النفقات

الباب الأول: النفقات الادارية

الباب الثاني: نفقات التجهيزات والصيانة والنظافة العامة

الباب الثالث: نفقات المشاريع الانشائية

الباب الرابع: نفقات الخدمات والمساعدات

الباب الخامس: نفقات متنوعة

الباب السادس: الاحتياط

الواردات

الباب الأول: الرسوم التي تستوفيها البلدية مباشرة من المكلفين

الباب الثاني: الرسوم التي تستوفيها الدولة او المصالح المستقلة او المؤسسات العامة او الخاصة وتوديها مباشرة الى البلدية المعنية.

الباب الثالث: الرسوم التي تستوفيها الدولة لحساب جميع البلديات

الباب الرابع: عائدات متنوعة كالمساعدات والقروض والهبات...

المعلوماتية في خدمة البلدية

- مكننة العمل البلدي: تسهل مكننة عمل البلدي أولاً معاملات المواطنين وتسرعها، كما تساعد جهاز الموظفين على تادية عملهم بشكل أفضل وتساعد على سير الأمور المادية بشفافية مطلقة مع امكانية الحصول على كافة التقارير المطلوبة لمراقبة حسن سير العمل.
- نظام المعلومات الجغرافية: GIS كما المعاملات البلدية اليومية، من المفيد أيضاً وضع خرائط البلدية على الكمبيوتر مما يتيح معاينة المشاكل بشكل أوضح، ويسمح بجمع المعطيات اللازمة بعد تحديد العقارات والبنى التحتية وشبكة المياه والكهرباء، إلخ. مثلاً: الأراضي الزراعية المستفيدة من شبكة الري.
- الإنترنت: إن تفعيل موقع البلدة إلكتروني يساعد البلدية في اطلاع المواطنين على نشاطاتها كافة والتواصل معهم بطريقة أسهل، كما يساهم في الإسراع بإنجاز معاملات المواطنين اذ يمكّنهم من الاطلاع على المستندات المطلوبة لهذه الغاية.

التنمية المحلية

المجتمع المحلي هو مجموعة من الأفراد يعيشون ضمن منطقة جغرافية موحدة، ويتألف من جميع الشركاء: سكان - جمعيات - نوادي - حركات شبابية - مراجع دينية - مراجع سياسية - مدارس رسمية وخاصة - جامعات - قطاع خاص...

التنمية المحلية هي عملية تسمح للمجتمع المحلي بأن يشارك بنفسه في صنع بيئته الخاصة بهدف تحسين ظروفه المعيشية. فتقتضي منه بالتالي أن يدمج المقومات الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية، والبيئية بطريقة متجانسة. تركز التنمية المحلية على تعزيز حسّ المواطن بالانتماء إلى مكان سكنه، وأخذ تطلعاته بعين الاعتبار، وحثّه على القيام بمبادرات في جميع الميادين التي من شأنها أن تساهم في تنمية المنطقة بحيث ننتقل من فكرة المواطن - المستهلك إلى فكرة المواطن - المعطاء.

يقوم مفهوم التنمية المحلية إذاً على إشراك المواطن في عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها. وهنا لا بدّ من أن نتوقف على الدور الذي يلعبه المجتمع المحلي، وبخاصة المنظمات والجمعيات التي تبقى الأقرب من المواطن وأكثر إدراكاً لمشاكله الملحة.

علاقة البلدية بمنظمات المجتمع المدني

في صلب التنمية المحلية، تتعاون البلديات مع مؤسسات المجتمع المدني.

تقيم غالبية البلديات علاقات متينة مع الجمعيات الأهلية التي تعمل ضمن نطاقها البلدي. فمن جهة، تقوم البلديات أحياناً بتقديم المساعدات إلى الجمعيات، ومن جهة أخرى تقوم الجمعيات بتقديم الدعم التقني من خلال الدخول في شراكة مع البلدية لتنفيذ المشاريع.

علاقة البلدية بالمنظمات الدولية

يعتبر انتساب البلدية للمنظمات الدولية عنصراً أساسياً لتطوير العمل البلدي والاطلاع على المشاريع الجديدة التي تخوّل البلدية تحسين أدائها، مع الإشارة إلى أنّ مشاركتها في المؤتمرات واللقاءات يساعدها في:

- التعرف على بلديات لبنانية - عربية - أميركية - أوروبية
- التعاون بين البلديات
- التشاور في حلّ المشاكل
- التعرف على أفكار وتقنيات جديدة
- إمكانية تمويل مشاريع معينة
- إطلاق اسم البلدة على المستوى المحلي والدولي

تحديد حاجات المواطن

لا بدّ من أن تكوني قادرةً، بصفتك مسؤولةً منتخبةً، على رصد المشاكل التي تتطلب معالجة سريعة. فمن واجبك أن تعابني وتمثلي هموم سائر أبناء المجتمع المحلي المقيمين ضمن دائرة المجلس المحلي. لذلك، ما عليك سوى التحدث مع المواطنين للاستعلام عن مشاكلهم. تحدّثي مع أفراد عائلتك، تحدّثي إلى أصدقائك، إلى الذين تصادفهم في السوق، على الطريق، في كلّ مكان. إحصي على التواصل مع كلّ أطراف المجتمع، شباباً ومسنين، نساءً ورجالاً... كما يمكنك اللجوء إلى الجمعيات والمنظمات غير الحكومية أيضاً، باعتبارها مصدراً دقيقاً للمعلومات.

يمكن للبلدية اعتماد وسائل عديدة لمخاطبة المواطنين ومعرفة حاجاتهم. وقد طوّرت البلديات منهج عملها لتمكين المواطن من إبداء رأيه بعدة وسائل نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- إنشاء مكتب للتنمية المحلية: يساعد على كتابة المشاريع وتنفيذها، ويقوم على نحو خاص بمخاطبة المواطن وإشراكه بالقرار. يختلف دور مكتب التنمية من منطقة إلى أخرى، تبعاً لحاجاتها فيهم بالشؤون الثقافية، أو الاجتماعية، أو الصحية أو ما شابهها...
- إنشاء مكتب اجتماعي: إنّ الهدف من إنشاء مكتب اجتماعي هو التواصل المباشر مع الفئة المعوزة في المنطقة. يولي هذا المكتب مهمة النظر في جميع الملفات إلى أصحاب الاختصاص، فيحدد طريقة مساعدة هذه العائلات على أسس ومعايير علمية، بكلّ تجرّد، وبعيداً عن الحزازيات والمحسوبيات.
- إجراء دراسات ميدانية: لا يمكنك أن تكوني مسؤولة عن منطقتك، وتحديداً عن سكانها، دون معرفة الحد الأدنى من المعلومات حول واقع المجتمع المحلي واحتياجاته. من هنا أهمية الدراسات الميدانية والاحصاءات التي تلعب دوراً أساسياً في التوجه إلى المواطنين. أما إذا كان العائق المادي يحول دون تنفيذ مسح شامل ودراسات تشمل جميع السكان

المقيمين، فعليك أن تكوني خلاقه من خلال اعداد استمارات دقيقة، محددة الاسئلة، وموافقةً لحاجات البلدية. ضعي هذه الاستمارة على القلم أو عند الصندوق أو في مكاتب الجباة، بحيث يتسنى لأي مواطن يقصد البلدية إنجازاً لمعاملة أن يملأها. فتحصلين بالتالي على المعلومات الأساسية التي تحتاجينها. يمكنك مثلاً معرفة رأي المواطن بالمشاريع التي تفتحينها على البلدية، أو مدى استعداده للمشاركة في لجنة متطوعين أو لجنة الحي، أو يمكنك معرفة عدد أفراد الأسرة لتكوين صورة عن واقع الأسرة...

- عقد لقاءات مع الأهالي: إن التواصل مع المواطنين، والتفاعل معهم من خلال لقاءات دورية أو أقله سنوية، يبرز صورة المجلس البلدي المنفتح، الذي يعمل بشفافية تامة ويأخذ برأي المواطنين ويتشارك معهم في وضع الخطط والمشاريع.
- صناديق اقتراحات أو شكاوى: إن وضع صناديق اقتراحات في مختلف أنحاء البلدة يحث المواطن ويساعده على التعبير عن رأيه دون أن يضطر لمواجهة رئيس البلدية والمجلس البلدي. ساهمي في قراءة الاقتراحات واعطاء كل موضوع أهميته، وقومي بإطلاع المحيطين بك عن حصيلة هذه المقترحات، لكي يعرف المواطن بأن هذه الصناديق تؤخذ على محمل الجد وتعالج بالطريقة المناسبة.
- إنشاء لجان الاحياء: وجدت لجان الأحياء لتدعم البلديات في وضع وتنفيذ وإدارة المشاريع. من أهم ميزاتها أنها تعزز التواصل بين المواطنين والبلدية فيما ينحصر نطاق عملها ضمن مساحة جغرافية مصغرة داخل المنطقة - أي الحي، مما يسهل ويسرع عملها.
- إنشاء لجان متطوعين: إن لجنة المتطوعين هي شبيهة بلجنة الحي وإنما هي غير محدودة بنطاق جغرافي ضيق بل توسع نشاطها ليشمل البلدة بأكملها. تتشكل هذه اللجان عادةً لمتابعة حدث أو مشروع معين. تجدر الإشارة أن لا قانون في لبنان ينظم العمل التطوعي، بل هو عمل مبني على المبادرة الفردية.
- التواصل من خلال المخاتير: يلعب المخاتير دوراً هاماً في استطلاع حاجات المواطنين وآرائهم. فهم يقربون الأقرب الى المواطن وأكثر ادراكاً للمجتمع بكافة فئاته.
- إصدار المنشورات الدورية: إن إصدار المنشورات الدورية يساهم في إطلاع المواطنين على المشاريع التي تقوم بها البلدية. إنما يستحسن بالبلدية أن تفرّد في هذه المنشورات مساحة خاصة بآراء المواطنين توخياً لنتائج أفضل. فإما أن تخصص «زاوية للمواطن» يرأسل من خلالها البلدية وإما أن تضيف استمارة يملؤها المواطن ثم يعيدها إلى البلدية.

- التواصل من خلال الإنترنت: إن تزويد البلدية بموقع الكتروني يساعد شريحة كبيرة من المواطنين على متابعة أعمالها اليومية والإنجازات التي تقوم بها، دون اغفال وسائل التواصل عبر الفايبر، والرسائل الالكترونية E-mails، وخدمة الرسائل عبر الهاتف sms.

دراسة واقع البلدة

عند تسلّم المجلس البلدي مهامه، وقبل البدء بوضع خطة استراتيجية لمنطقته، عليه القيام بدراسة تخوّله معرفة مميزات المنطقة ونوعية المشاريع التي تحتاجها وإمكانية تنفيذ هذه المشاريع. لعلّ الطريقة الأسهل للوصول إلى الأهداف المرجوة تتمثل باعتماد تقنية SWOT التي تسعى إلى رصد مواضع القوة ومواضع الضعف الداخلية، والفرص والمخاطر الخارجية.

<p>Strengths مواضع القوة</p> <p>خصائص المدينة التي تيسر تحقيق الهدف</p>	<p>Weaknesses مكانم الضعف</p> <p>خصائص المدينة التي تعيق تحقيق الهدف</p>
<p>Opportunities الفرص المتاحة</p> <p>الظروف الخارجية التي تيسر تحقيق الهدف</p>	<p>Threats المخاطر الموجودة</p> <p>الظروف الخارجية التي تعيق تحقيق الهدف</p>

قد يضطر المجلس البلدي أو فريق العمل المكلف إلى إعداد هذه الدراسة لكل مشروع على حدة. فما الجدوى من أن تقرّر البلدية مثلاً تنفيذ مشروع لإنتاج الطاقة من خلال توربينات الرياح إذا لم تتوفر لديها سرعة الرياح الكافية للحصول على النتيجة المرجوة. لذلك، قد يلقي المشروع نفسه النجاح في منطقة والفشل في منطقة أخرى إن لم نعلم بالدراسات اللازمة.



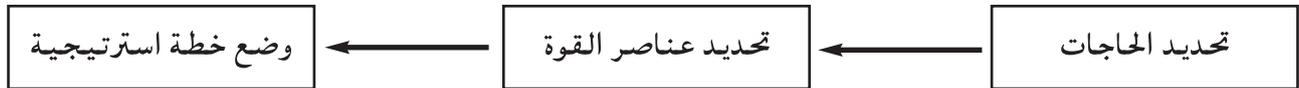
وضع خطة استراتيجية

يرمي التخطيط الاستراتيجي الى تحديد أولويات على المدى القريب والمتوسط، فالمدى البعيد.

من الضروري تصنيف المشاكل المرصودة، وفقاً لسلم أولويات واضح، نظراً الى عدم قدرة المجالس المحلية على معالجة المشاكل كلها دفعة واحدة. من هنا، يتعين عليك أن تنظري في الاحتياجات الأكثر إلحاحاً، وأن تدرسي المشاكل التي يسهل معالجتها بالموارد المتوافرة حالياً، محددةً أولى المشاكل التي سيتصدى لها المجلس.

عقب معاينة مشاكل مجتمعك المحلي، وعناصر قوته، قومي بإعداد اقتراح خطة يعالج المجلس المحلي بموجبها هذه المشاكل، ضمن ما يُعرّف بخطة إنمائية أو خطة استراتيجية. وبالتالي، عند اقتراح هذه الحلول، احرص على أن تأخذي بعين الاعتبار حجم انعكاساتها على مختلف أبناء المجتمع على المديين القصير والطويل. لا يمكنك أن تقومي بمفردك بإعداد الخطة كاملة بل استعيني بفريق عمل متكامل من المجلس البلدي بمساعدة الموظفين وخبراء متخصصين وشركاء من المنطقة يتكاتفون معاً لإعداد هذه الخطة التي تقرر مصير البلدة وسكانها للسنوات المقبلة.

لذلك، لا تقرّ الخطة الإنمائية إلا بعد التشاور بشكل وافٍ مع أبناء المجتمع المحلي بشأنها.



ترتكز هذه الخطة إذاً على احتياجات المواطن التي تجسدها المعطيات أو ما يسمى بالموشرات، وتكون هذه المؤشرات على نوعين: الكمية والنوعية.

تأتي المؤشرات الكمية نتيجة دراسات واحصاءات تقوم بها البلدية بطريقة مباشرة أو تحصل عليها من الجهات المختصة. فيتم احتساب كل مؤشر بطريقة علمية بغية تحليله والعمل على ضوء نتائجه. أما المؤشرات النوعية فهي التي تعتمد على ملاحظات الباحثين والمواطنين والشركاء في المجتمع المدني والمحلي. وتُقسّم هذه المؤشرات الى مجموعات، تختار البلدية منها المؤشر الأكثر إلحاحاً بالنسبة إلى منطقتها. فقبل أن تباشر البلدية مثلاً ببناء موقف للسيارات، يجدر بها أن تعرف معدّل عدد ملكية السيارات في المنزل من أجل إعداد دراسة كاملة للموقف، أي تحديد القدرة اللازمة لاستيعاب السيارات. (تفاصيل المؤشرات في الملحق الأول)

الملحق الأول:

المرصد الحضري المحلي

المرصد الحضري:

المرصد الحضري وهو جهاز تابع للبلدية يقوم بالدراسات اللازمة لجمع البيانات وتحليلها من أجل تحسين ظروف السكان. ويمكن للمرصد المحلي أن يتناول موضوعاً محدداً فيكون مرصداً بيئياً مثلاً أو يتناول مؤشرات في ميادين مختلفة حسب الحاجة. ويقوم هذا الجهاز الفني بتحويل المعلومات إلى مجموعة مؤشرات تساعد السلطات المحلية على اتخاذ القرار المناسب ورسم الخطط والسياسات التي تؤدي إلى التنمية على مختلف الصعد.

المؤشرات كما طرحها مركز المستوطنات البشرية في الأمم المتحدة في دليل إنشاء المراصد الحضرية وهي ٥١ مؤشر متفق عليها عالمياً:

- مجموعة مؤشرات الخلفية العامة لمنطقة، مثلاً: متوسط حجم الأسرة
- مجموعة مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مثلاً: نسبة الأسر الفقيرة
- مجموعة مؤشرات البنية الأساسية، مثلاً: تديدات المياه أو شبكة المجاري
- مجموعة مؤشرات النقل، مثلاً: معدل عدد ملكية السيارات في الأسرة
- مجموعة مؤشرات إدارة البيئة، مثلاً: إنتاج النفايات الصلبة
- مجموعة مؤشرات المحليات، مثلاً: عدد المنظمات غير الحكومية والجمعيات
- مجموعة مؤشرات الإسكان، مثلاً: متوسط سعر المسكن أو الإيجار

في العام ٢٠١٠، طرح مشروع إنشاء مرصد بلدي في وزارة الداخلية والبلديات وقد وافق عليه مجلس الوزراء بتاريخ ١٤-٩-٢٠١١. ينص هذا القرار على إنشاء مرصد بلدي في الوزارة هدفه، بإيجاز، إصدار التقارير عن أداء البلديات ونشرها عبر البريد الإلكتروني. يساعد هذا المرصد البلديات على الاستفادة من التجارب المطروحة، كما يقترح هذا المرصد خططاً ومشاريع لتحسين أداء البلديات واثراء البلدات.

الملحق الثاني: التخطيط لمشروع

التخطيط للمشروع

بعد وضع خطة استراتيجية للبلدية، ينبثق عن المجلس البلدي لجان تتناول المشاريع المطروحة. وتتكوّن هذه اللجان من أعضاء المجلس البلدي المكلفين متابعة هذه المواضيع وقد ينضمّ إليها أفراد من المجتمع المحلي: مواطنون - جمعيات - رجال أعمال - مدرسون... حسب الحاجة.

إنّ جودة مشروعك تعتمد على مدى حسن التخطيط له منذ البداية. لذلك، يساعدك استعمال تقنيّة «سمارت» أي «الأهداف الذكية» SMART targets على التأكد من عدم وجود أي لغط، ويسهّل على المجلس البلدي والجهاز الإداري والمواطنين معرفة الغاية من هذا المشروع. فإذا كنت مثلاً مسؤولة عن لجنة البيئة لا يكفي أن تطرحي مشروع «إعادة تشجير المنطقة»، بل يجدر بك أيضاً أن تحددى هدفاً واضحاً:

Specific	إعادة تشجير الصنوبر - مع تحديد الموقع	محدد
Measurable	٥٠٠ شجرة صنوبر	قابل للقياس
Achievable	التأكد من رصد المبلغ المطلوب في الموازنة وتوفير العمال المناسبين	قابل للإنجاز
Realistic	توفّر المساحة المطلوبة والمناخ المناسب	منطقي
Time phased	لمدة سنة ابتداءً من شهر كانون الثاني	محدد زمنياً

بعد تحديد الهدف العام، قومي بوضع الخطة الشاملة للمشروع:

- الصياغة
- التنفيذ
- التقييم

الصياغة:

صفي مشروعك وعالجي المواضيع المهمة وأجيبى عن الأسئلة الرئيسية ماذا - لماذا - لمن: ما هي المشكلة التي يحاول مشروعك معالجتها؟ لماذا هذا المشروع مهم للمواطنين؟ من هي الفئة المستفيدة من هذا المشروع؟

بعد وصف المشروع، انتقلي الى وضع الخطة وأجيبى عن الأسئلة التالية كيف - متى - بماذا - مع من: ما هي أهدافك الملموسة؟ ما هي الموارد والكلفة التي تحتاجينها؟ من هم شركاؤك؟

التنفيذ:

صفي أنشطتك ومنهجيتك في مضمار التنفيذ، محددة الخطوات والأنشطة اللازمة لتنفيذ المشروع، مع تحديد الزمان والمكان والكلفة لكل نشاط على جِدَّة بشكلٍ مفضَّل.

التقييم:

بما أن عملية التقييم تواكب المشروع، طيلة مدة تنفيذه، يجدر بك أن تحدد آليات التي تتبعونها لقياس حجم التقدم المحرز في كل مرحلة. يبدأ أحد أشكال التقييم مع بداية المشروع بهدف تعقب مساره فيما يجري التقييم النهائي مع انتهاء المشروع لقياس حجم تأثيره ومدى استمراريته.

- لا تنسى أهمية اختيار الشركاء المحليين وإشراكهم في المشاريع التنموية من التصميم إلى التنفيذ
- كوني واقعية حين تحدد أهداف المرجوة
- أكتب كل شيء، فالفكرة تبقى فكرة إلى أن تكتب وحينها تتحول إلى خطة!



القسم الثاني:

إرشادات لتعزيز القدرات

Section 2:

Resources for Capacity Building



إختبار الثقة بالنفس

قيمي نفسك بإضافة العلامات التالية على كل سؤال:

- دوماً = ٥ نقاط
غالباً = ٤ نقاط
أحياناً = ٣ نقاط
نادراً = نقطتان
أبداً = نقطة واحدة

١. لا أمانع خوض المخاطر.
٢. أنا مستعدة لمواجهة التحديات.
٣. لن يمنعني الخوف من تحقيق مبتغاي.
٤. أستمتع بتعلم أشياء جديدة.
٥. أحدد خطياً مجموعة أهداف واقعية.
٦. أرتضي ارتكاب الأخطاء.
٧. لي ثوابتي الخاصة ولا أسمح للآخرين بزعرعتها.
٨. لا أتردد في تحمّل تبعات أعمالي.
٩. أتبع حدسي عند اتخاذ القرارات.
١٠. أصرف أموالى بطريقة تمكنني من تخصيص ما تبقى منها على نشاطاتي الترفيهية وأدّخار البعض الآخر.
١١. أنظّم شؤوني وأعمالي.
١٢. أوزّع وقتي بشكل متوازن بين عملي وعائلي، مع تخصيص بعض الوقت للترفيه عن نفسي.
١٣. لي وقتي ومواقفي.
١٤. أخصّص وقتاً لممارسة التمارين الرياضية وأتبع نظام غذائي سليم.
١٥. أرتدي الملابس التي تريحني.
١٦. أخصّص كل يوم بعض الوقت للتأمل والتفكير.
١٧. لدي ما استمد منه قيمي الروحية.



١٨. _____ أنا سعيدة في حياتي، إجمالاً.
١٩. _____ لدي اهتماماتي الخاصة التي أخصّص لها الوقت اللازم.
٢٠. _____ لدي دائرة أصدقائي الذين أستمتع برفقتهم.
٢١. _____ يسعدني الالتقاء بأشخاص جدد.
- _____ أجمع علاماتي.

تحليل مجموع العلامات المسجلة ضمن اختبار الثقة بالنفس

- ٩٨—١٠٥ = لديك ثقة خارقة بالنفس. لذلك، شاركي الآخرين بالمعارف والمهارات التي اكتسبتها.
- ٧٧—٩٧ = لديك ثقة عالية بالنفس. فأنتِ على المسار الصحيح.
- ١—٧٦ = لديك بعض الثقة بالنفس. ستعزّزين هذه الثقة إن تحلّيت ببعض الشجاعة.
- ٤٣—٥٨ = لديك قلة ثقة بالنفس. من المفيد أن تعملي على تعزيزها.
- ٢١—٤٢ = أنتِ في دائرة الخطر، لانعدام الثقة بالنفس.



عشر خطوات لتعزيز ثقتك بنفسك

تستعرض القائمة التالية عشر خطوات تتبعينها لتعزيز ثقتك بنفسك، وتساعدك في التحكّم بمشاعرك حيال نفسك. ولعلّ نجاحك الأبرز هو أن تعرفي بأنّ نظرتك إلى نفسك، لا نظرة الآخرين إليك، هي التي تُحدِث تغييراً في حياتك.

الخطوة الأولى: تذكري أنك لن تحرزي أيّ تقدّم في حياتك ما لم تقبلي خوض بعض المخاطر. كيف لك أن تقدري حجم قدراتك أو أن تكتشفي أشياء جديدة ما لم تقبلي خوض تجارب جديدة.

الخطوة الثانية: حددي أهدافك الشخصية، وعددي الإنجازات التي ترغبين في تحقيقها، علماً أنّ هذه الأهداف غالباً ما تكون قابلة للتغيير لأنها تتبدّل مع تبدّل ظروف حياتك.

الخطوة الثالثة: تصوّري أنّ أهدافك قد تحققت، لأنّ تصوّرها على هذا الشكل يجعلها أقرب إلى الحقيقة.

الخطوة الرابعة: استعيدي دوماً لإنجازات التي حققتها، وضعيها «نصب عينيك»، إمّا بعرض صورة لبعض الأوقات المميزة، أو باستعراض جائزة حصلت عليها. فلا شك أنّ استذكار النجاحات والإنجازات التي تحققت، وإبرازها على هذا النحو، يعزّز الثقة بالنفس.

الخطوة الخامسة: صبّي جهودك على المشاريع التي تحصد النجاح. أحياناً، نختار خوض المشاريع التي تبوء بالفشل نظراً لضخامتها، أو لشدة صعوبتها، أو لاستحالة تنفيذها. إضميني النجاح بخوض الأعمال القابلة للتنفيذ، خاصة وأنّ كلّ نجاح يزيدك ثقةً بنفسك واستعداداً لمواجهة التحديات الأكبر المقبلة.

الخطوة السادسة: لا تستسلمي! أحياناً نرتكب أخطاءً أو نشعر بالحرج من الآخرين. فقد يتعرّض كلُّ إنسان للفشل في حياته، من دون أن يصبح فاشلاً بالضرورة أو يُكتَب له الفشل مجدداً. أما الحلّ الأمثل فيكمن في الاجتهاد والمثابرة، وفي تكرار المحاولة.

الخطوة السابعة: قد تضطرين إلى إعادة النظر في بعض الأمور التي شكّلت إخفاقاً لك. إذا منعك الماضي من تحقيق بعض الإنجازات التي كنت ترغبين في تحقيقها، قد يتعيّن عليك أن تجدي حلاً لإحدى المشاكل العالقة قبل المضي قدماً في مسيرتك، وحاولي التأقلم مع الظروف، لأنّ الأمور لا تجري أحياناً كيفما نشتهي. صحيح أننا نعجز عن التحكّم بالآخرين أو بمجرى الأحداث، إنما نستطيع أن نوظّف حصيلة الأحداث لمصلحتنا إذا نظرنا إليها بطريقة مغايرة.



الخطوة الثامنة: إبحثي عنَّ يسانديك في مسيرتك، وأحيطي نفسيك بأشخاص إيجابيين يقدمون لك الدعم، ويثنون على عملك، ويعززون شعورك بالرضى. في المقابل، لا تنسي أيضاً أن تدعمي الآخرين وتهنئيهم على إنجازاتهم. فلا شك أن شدَّ عزيمته الآخر، أياً كان، أكان ولدأ أو صديقاً بحاجة إلى التشجيع، أو شخصاً تُعجبين بأعماله، يرتدُّ عليك بالمثل.

الخطوة التاسعة: حاربي الأفكار التي تدمرك، أي التي تززع ثققت وقناعتك بنفسك. فمن الطبيعي أن تهْمُد عزيمتك وتشعريين بإلحباط كلما قلت لنفسك «لن أستطيع أبداً أن ألقى خطاباً أمام الجُمع». لذلك، كوني واعية «للمحفّزات» الخيالية التي تحركك وواقعية حيال الإنجازات التي يمكنك تحقيقها. إرتضي الفشل، واقبلي بفكرة أنك لست مثالية بل، بطبيعتك، معرّضة للخطأ.

الخطوة العاشرة: كوني خير صديقة لنفسك ومن أبرز المعجبات بعملك. فحين تسمعين أي رأي سلبي يسيء إلى شخصك، أنظري إليه من زاوية مختلفة، واعتبريه بمثابة نصيحة إن كان فيه شيء من الحقيقة. لا بل حاولي أن تتجاوزي الانتقاد المبيت فيه لتفهمي الدوافع الكامنة وراءه وإطلاقه.



استراتيجيات لتعزيز القدرات القيادية

نمي مهاراتك القيادية

- أطلب من الأشخاص إبداء رأيهم بك بشكل بناء، واستخلصي العبر منها
- قيّم نفسك باستمرار، وبكل صدق وشفافية
- اسعي وراء أدوار وتحديات جديدة
- مرّني مهاراتك القيادية ضمن حلقة عائلتك
- انضمّي إلى المنظمات العاملة ضمن مجتمعك المحلي وتطوّعي للعمل الجماعي
- لا تفوتي عليك أيّ فرصة تدريب يمكنك المشاركة فيها
- علّمي فريق العمل المحيط بك واجعليه يستفيد من خبرتك.
- اعملي مع قادة أقوياء، أصحاب مهارات وأخلاق عالية، وتعلّمي منهم
- حدّدي أهدافاً لتنمية قدراتك القيادية الشخصية، واعملي على تحقيقها.



عشر قواعد للعمل القيادي

١. التحلي بشخصية فذة وبالاستقامة

تكمن ميزة المرأة عادةً في شخصيتها القوية. ومن الأهمية بمكان أن تبقى هذه الفكرة رائجة. فحين تسعى المرأة إلى شغل موقع متقدم يجعلها «في الصدارة»، يتسنى لها أن تشيع بين المواطنين صورة إيجابية، وأن توجه رسالة تعكس النجاح والإنجاز والصبر، وأن تدعوهم إلى التحلي بروح المسؤولية.

فالشخصية القوية والاستقامة إنما تتجليان في صفات أساسية:

- كوني مسؤولةً عن كلامك.
- يجب أن تأتي أفعالك مطابقةً لأقوالك.
- الوفاء لا يأتي من عدم. فإذا تعاملت بكل صدق مع مرؤوسيك أو ناخبك أو زملائك، فستلقين منهم المعاملة ذاتها. أما إذا خنت أمانتهم، فسيجازونك بالمثل.
- أشيعي جواً من الأمان يستميل الأشخاص للعمل والمشاركة. فكثرة النميمة أو التذمر تعطي الآخرين مبرراً للقيام بالمثل، وتؤدي أيضاً إلى انعدام الثقة بينهم.

٢. تكوين زويا واضحة

ينخرط المواطنون تلقائياً في جهود معينة إيماناً منهم بالنتائج التي ستؤول إليها، بحيث لا يترددون في تخصيص بعض الوقت لتحمل مسؤوليات إضافية إذا كانوا يؤمنون بالطريق التي يسلكها قائده. أما إذا طُلب منهم الاضطلاع بمهام جديدة خدمة «لعمل» أو لمشروع معين، فسيتساءلون عما إذا من الأفضل انفاق وقتهم على تحسين أوضاع أفراد عائلتهم عوض إهمال واجباتهم العائلية.

فيما أن القيم تجسد الرابط الذي يجمع بين زوياءك والمواطنين، احرصي على إبرازها أمامهم. فسيحاربون بكل قواهم عن القضايا التي يؤمنون بها، وسيدافعون عن الأحداث التي يصنعونها، فانطلق من هذه الأحداث لتكوين زوياءك.

٣. إبقاء الجميع على معرفة بزوياءك

لا شك أن التحدي الأكبر الذي تواجهينه، عند بناء تحالف واسع، يكمن في إبقاء جميع المنضوين تحت جناحه سائرين بالاتجاه ذاته. ولما كان تجمع عدة شخصيات وتشعب الأجناس الشخصية يضيفان ضبابيةً على الرؤيا الأولية، كان من واجب القائد

أن يذُكر الجميع بالهدف الأول، وأن يحضهم أيضاً على مناقشة السبل الكفيلة بتجسيد هذه الرؤيا، لما في هذه المناقشة من إيجابية، ولكونها تولد لدى المواطنين شعوراً بالملكية. فضلاً عن أن المرونة في مسار التطبيق تسمح بإحداث تغييرات في نفوس المشاركين والعوامل الخارجية، شرط ألا تصرف هذه المناقشة والحاجة إلى المرونة النظر عن الهدف الأول أو الرؤيا الأولية.

فالرؤيا الأولية أداة لاستقطاب التركيز. والهدف الأول وسيلة لتضافر الجهود حيث يميل الأشخاص بطبيعتهم نحو التشاجر حول التفاصيل. فكم من مرة ينقسم المشاركون بسبب النقاش الدائر حول تفاصيل بسيطة. لذلك، يشدد القائد على الرؤيا لإبقاء الجميع موحدين حول هدف معين.

٤. تنشئة قادة جدد

إنطلاقاً من موقعك القيادي، يقتضي واجبك أن تعلمي على إرشاد وتأهيل قيادات جديدة. فلن تتحقق رؤياك ما لم تحيطي نفسك بأشخاص كثر قادرين على تولي مهام قيادية على كل مستوى من مستويات المشروع.

لا حاجة إلى التذكير بأن القيادة التي تعتمد أسلوب التشجيع لا الانتقاد تحقق مزيداً من النجاح. كما أن القيادة التي تركز على معالجة المشاكل عوض القاء اللوم على الآخرين تلقى نجاحاً أكبر.

فالقيادة الناجحة تعمل على توظيف الكفاءات وفقاً لمهارات كل شخص ومواصفاته الشخصية.

٥. تشجيع الأشخاص على الاختلاف لا الخلاف

غالباً ما يفضل القائد أن يكون محاطاً بأشخاص يقدمون له «الطاعة الكاملة»، أشخاص يوافقون تلقائياً على كل اقتراح أو توصية يتقدم بهما، من دون أي اعتراض. إلا أن السماح للآخرين بالتجادل في ما بينهم، أو بمعارضة بعض الأفكار، من شأنه أن يشكّل أرضاً خصبة لاستيلاد أفكار أشد ابتكاراً، ويمنحهم القدرة على التفكير بشكل بناء في المهام أو الوسائل التكتيكية الضرورية لتحقيق الرؤيا.

يجدر بالقائد أن يطلب من الجميع التركيز على الهدف العام حين يصبح الجدل عقيماً، لا جدوى منه.

يجب أن يتحكّم القائد بمسار الجدل، حتى يبقى متمحوراً حول المبادئ لا الأشخاص. فهو القادر على إبعاد المجموعة عن الجدل الوخيم الذي يدور بين «فريقين متعارضين» أو النقاش الذي يبحث عبثاً في «من هو على صواب أو خطأ».

٦. تحمّل مسؤولية القرار النهائي

تتجلى أبرز ميزات القائد في تقبّل أفكار الآخرين، والتحلي بالانفتاح، وتشجيع النقاش والحوار بين الجميع. يُضاف إليها قدرته على اتخاذ القرار النهائي وتحمل تبعاته.

فاتخاذ القرار هو خيارٌ من غياب أيّ قرار أو اتخاذ قرار تفرضه الظروف، بحكم استمرار التباحث والجدل إلى ما لا نهاية.

يتحمّل القائد المسؤولية النهائية عن القرار الذي يتّخذه، أياً كانت عواقبه، ويعترف بجهود الآخرين في أيّ عمل ناجح، ويتحمّل الملامة، لوحده، عن أيّ عمل يبوء بالفشل.

٧. النأي بالنفس عن الخلافات الشخصية الناشئة بين الزملاء والمرؤوسين

إنّ القائد الذي يدفع سائر الأفرقاء إلى التركيز على الرؤيا يسمح أحياناً بظهور بعض التباينات بين أعضاء المنظمة أو يتقبّل غياب الودّ في ما بينهم. إلا أنّ القائد الذي يتمتّع بشخصية تمكّنه من فرض الاحترام بين هؤلاء الأعضاء، يخرج بزؤيا تستميل الجميع وتحظى بموافقتهم، فضلاً عن ذلك، يشيع جواً تكون فيه المبادئ لا الأشخاص هي محور النقاش، ولا يضطره إلى الإنجرار أو التورّط في الخلافات أو المشاكل الشخصية.

٨. إعداد خطة، مع التحلي بالمرونة والتكيف مع المتغيرات

ينخرط المواطنون في جهودك انطلاقاً من الرؤيا التي ترسمينها. ويسهمون في إنجاز المهام المطلوبة حين تضعين خطة واضحة لتحقيق هذه الرؤيا. لكنّ «هذه الخطة تبقى غير قابلة للتنفيذ ما لم تكتبينها على ورق». قالية التخطيط تسمح بتحقيق عدة أهداف:

- تتيح لكلّ شخص الانخراط في المسار القائم، إدراكاً منه بأنّ صوته سيلقى صدى، أكان موافقاً على القرار النهائي أو معارضاً له.
- تسمح بأن تؤخّذ في الحسبان الفرص الهامة، والتحديات، والعقبات المحتملة.
- تسجّل المدة الزمنية، ومجموعة العاملين، وأموال اللازمة لإنجاز المهام المطلوبة.

وبناءً عليه، يعدّ القائد خطة تتوسّع في الأهداف الرئيسية، كما في التفاصيل، بحيث تكون قابلة للتغيير، عند تبدل الظروف.

يتحلّى القائد بشخصية مرنة تحوِّله التكيّف مع الظروف. فألاوفق أن يكون أحياناً مستعداً للتنجّي جانباً من أجل إفساح المجال أمام الآخرين بتولّي القيادة، بينما يشارك حيناً آخر في جهود «طاقم العمل»، استنهاضاً لهممهم والدفع بهم قدماً.

٩. التواصل مع الآخرين بوضوح وإيجاز

«ليس كلّ القراء قادة، إنما كل القادة قراء» هاري س. ترومن

فمَلَكَة التواصل يستمدّها القائد من معارفه الأدبية، إذ يعمّق نظرتّه إلى الطبيعة البشرية، ويوسّع درايته بما ينجح تطبيقه حاضراً ومستقبلاً بفضل معارفه في التاريخ، وقدرته على التعبير عن أفكاره بوضوح وبلغّة يسهل فهمها.

من الضروري أن يتمتّع كلّ قائد بمهارات عالية في مجال التواصل والاتصال. فلا جدوى من أيّ فكرة أو رؤية، مهما كانت لامعة، ما لم ينجح القائد في إيصالها إلى المواطنين الذي سيعملون على تنفيذها.

- لا بدّ من أن تكون التعليمات الموجهة إلى المشاركين أو المؤوسسين، والتقارير المرفوعة إلى الرؤساء، واضحة وموجزة قدر الإمكان.

- عند الإمكان، أوضحي الأفكار التي تنقلينها باستعمال عبارات وجمل تبقى عالقة في الأذهان.

- نمّي لديك عادةً التركيز على المهمة التي تعملين على تنفيذها.

- أصغي يامعان إلى الآخرين عند مناقشتهم أفكار وبرامج معيّنة، أو الاعتراض عليها، لأنّ القائد الذي يمتلك مهارة الإصغاء يستشفّ كلّ ما تضرره آراء الأشخاص ومشاعرهم. ويستدلّ أيضاً إلى أفضل السبل للتواصل مع كلّ فرد على حدة.

- من الضروري أن تتمكّن وسيلة التواصل المعتمّدة من تحريك المشاعر بقدر ما تنمّي المعرفة.

١٠. استعمال جميع الأدوات ووسائل التكنولوجيا المتوافرة

ضعي في تصوّف الأشخاص الذين تعهدين اليهم بمهمة معيّنة الأدوات ووسائل التكنولوجيا المتوافرة.



إذ يجدر بالقائد أن يكون ملماً وخبيراً باستعمال أدوات الاتصال، وأن يوظفها توظيفاً ناجحاً، من جهة، وأن يوقر لأشخاص الأدوات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، من جهة أخرى،.

يجدر بالقائد أن يكون عليمًا بالموارد المتوفرة، وأن يعد خطة لتكييفها وفق حاجاته.

إن القائد الناجح هو الذي يتكيف مع تغيير الظروف، عوض انتظار الظروف حتى تتغير.



اطمحي دائماً للأفضل

تحظى القيادات النسائية، ضمن الأحزاب السياسية أو المناصب العامة، بأفضل الفرص لتحقيق أهداف الأكثر أهمية بالنسبة إليهن وإلى مجتمعهن المحلي.

١. حددي مهمتك الشخصية

يضطلع كل قائد، شأنه شأن أي منظمة، بمهمة خاصة.

- أي صفة من صفاتك تريد أن يتذكرها المواطنون؟
- تحت أي عنوان تدرجين قصة حياتك؟
- كيف توفقين بين حياتك الشخصية ومسيرتك المهنية؟
- كيف تبقين صادقة مع نفسك وأنت تتعاطين الشأن السياسي؟
- ما هي القيم أو المعايير التي لا تتخليين عنها؟

٢. اكتسبي الخبرة اللازمة

عرّفي عن نفسك كخبيرة في مجال معين، ووسّعي خبرتك في هذا المجال، بحيث يستدلّ الإعلام وزملاؤك على مهاراتك.

٣. نظّمي مناسبات معينة تحمل توقيعك وطابعك.

إختاري قضية تشغل اهتمامك، كأولاد أو التعليم أو التنمية الاقتصادية أو مساعدة الفقراء، ونظّمي حولها حفلاً سنوياً، حيث يساهم أبناء المجتمع المحلي في إحراز تقدّم كبير على طريق معالجة المشكلة.

٤. فليعرف المواطنون أنّ توقعاتك عالية

- الطموح ليس بشعور مخجل. فكم من النساء تراجعن عن أهدافهن خشية أن ينتقص طموههنّ الكبير من أنوثتهنّ.
- لا ضير من أن يعرف المواطنون أنك تطمحين لتحقيق أهداف عظمى.
- إخضعي لتدريب خاص عند الضرورة.
- إقبلي بالمهام الصعبة.
- إحضري الاجتماعات الأساسية.



الحضور والصوت والمظهر

إن الانطباع الأول مهم، فالشخص لا يحتاج الا لبضع نوان لتقييمك وتكوين فكرة عنك. فيما يلي نصائح لمساعدتك على أن تتركبي لدى الآخرين انطباعاً أولياً قوياً ومهنياً لا يسهل نسيانه.

● المظهر العام:

- تخيلي ما سيراه الناس عندما ينظرون اليك، اعرفي سلفاً الانطباع الذي ترغبين أن تتركبيه لديهم.
- كوني واثقة من نفسك، وعندما تشعرين بعدم الثقة تذكري حدثاً يجعلك تحبين نفسك أكثر.
- حافظي على طاقتك متوازنة وعالية... أما في الأيام التي تنخفض فيها طاقتك، اشربي المزيد من الماء وتناولي أطعمة صحية وركزي على المهام الضرورية فقط.

● الصوت:

- أبطني الكلام، استنشقي الهواء وتوقفي بعض الوقت وسلطي الضوء على الأمور الضرورية فقط.
- إستخدمي طبقات صوتية متنوعة لأن تغيير النبرة ووتيرة الصوت وإيقاع الحديث يساعد على الاستئثار باهتمام الجمهور.

● الوجه:

- تواصل مع الجمهور بالنظر، لأن نظرة العين تكشف عن صدقك وقوتك.
- لا تفرطي في استعمال مستحضرات التجميل، واحرصي على إبراز عينيك أكثر من الشفاه.
- ابتسمي.

● الحركة:

- تدريبي على الوقوف مستقيمة (لا تُحني كتفيك).
- إذا كنت معتادة على تحريك يديك عند الحديث، فاحرصي على استعمال الحركات المناسبة.
- عندما تنتقلين في القاعة، تجنبي الوقوف.
- إذا كنت «تمشين وأنت تتكلمين»، عليك اتباع وتيرة معينة والحفاظ عليها حتى لا تتحركي بسرعة.

● المجوهرات:

- اختاري مجوهرات بسيطة وتجنبي الأقرام المتدلية.
- تجنبي الأساور التي تصدر رنيناً عند كل حركة.

● الألوان:

- الألوان السادة أفضل من خليط الرسوم والألوان.
- إذا كان لون بشرتك فاتحاً، اختاري الألوان الداكنة. إذا كانت بشرتك داكنة، اختاري الألوان الفاتحة والمتناقضة.



○ عندما لا تكوني أكيدة من الألوان التي سترتدينها، اختاري ملابس سوداء أو زرقاء داكنة فهي تمنحك مظهراً أكثر مهنية.

● الأحذية:

- اجعلي الراحة أولى أولوياتك عند اختيار الأحذية.
- اختاري ارتداء الكعب العالي في الصباح وأحذية بدون كعب في المساء لتجنب الألم.
- غييري أحذيتك مرات عديدة في اليوم.

● الشعر/الحجاب:

- على غرار الملابس والمجوهرات تماماً، اعتمدي تسريحة شعر أنيقة إنما غير مبالغ فيها.
- إذا ترددت في تسريحة شعرك، اكتفي بربطه لأن ذلك حيث يبرز ملامح وجهك.
- إذا كنت محجبة اختاري حجاباً فاتح اللون لابرز لون عينيك. تجنّبي إعادة ترتيب الحجاب أو الشال عند الحديث.

● الحوار:

- اجعلي الحديث ينساق بسهولة وأمعني إصغاء.
- إذا كنت غير أكيدة من أقوالك، استمري في طرح الأسئلة دلالة على اهتمامك وابعثي عن أفكار ذات صلة بموضوع النقاش.



نصائح مفيدة لالقاء الخطب

الاستعداد لالقاء الخطاب

استعلمي قدر الإمكان عن الجمهور الحاضر ومكان الحدث.
حدّدي أبرز رسائلك: ما الرسالة التي توّدين أن تبقى عالقة في ذهن الجمهور؟
أضفي طابعاً شخصياً على رسالتك من خلال اغنائها ببعض الأمثلة أو الأخبار.
دوّني خطابك بالكامل، ثمّ ضعي الأفكار الرئيسية على بطاقة تستعينين بها عند الضرورة.
تمرّني على القاء خطابك أمام المرأة أو بحضور أصدقائك.
اختراري ملابس تشعرك بالارتياح وتمنحك الثقة.

قبل القاء الخطاب

أطفئي هاتفك الخليوي، ولا تمضغي العلكة، واتركي حقيبة يدك مع إحدى الصديقات أو الأصدقاء.
حاولي الوصول باكراً إلى مكان الحدث حتى يتسنّى لك تبادل الحديث مع بعض الحضور. فكلما تعرّفت أكثر على الحاضرين، سيسهل عليك التواصل معهم عند القاء خطابك.
احرصي على الالتقاء بالشخص الذي سيعرّف عنك واستعلمي منه متى سيقدمك إلى الجمهور.
حاولي الاسترخاء. وعند الضرورة، ابحثي عن مكان تقومين فيه ببعض التمارين التي تساعدك على الاسترخاء.

عند القاء الخطاب

كوني طبيعية، وابتعدي عن التكلّف. ولا تنسي أن تبتمسي!
قفي مستقيمة عند القاء خطابك!
احرصي على التواصل مع الآخرين بالنظر: ألقى نظرة عامة على كل أرجاء القاعة لإحاطة بكل جمهورك.
أشكري الشخص الذي يستضيفك.
لا تقرأ أي خطابك. بل استعيني، عند الضرورة، بالبطاقة التي دوّنت عليها أبرز أفكارك حتى تبقي في صلب الموضوع.
تواصل مع جمهورك، واستعرضي الهموم المشتركة التي تجمعكم، مع إظهار اهتمامك بها.
استعيني بحركات جسدك لتشرحي مقاصدك. ولا تبقي في مكانك بل تحركي، لأنّ الحركة تعطي قوة دفع لخطابك وتسمح لك بالتشديد على أبرز النقاط.
تحدثي برويّة أكثر. واعتمدي لغة بسيطة.
في نهاية الخطاب، أعبيدي التذكير باسمك وبالهدف الذي تنشدين.

بعد القاء الخطاب

اتصلي بالشخص الذي طلب منك القاء الخطاب وقدمي إليه الشكر.

نصائح مفيدة لإجراء مقابلات تلفزيونية

الاستعداد للمقابلة

حدّدي أبرز رسائلتك. فما الرسالة التي تحرصين على إيصالها؟
أضفي طابعاً شخصياً على رسالتك من خلال اغنائها ببعض الأمثلة أو الأخبار (٢ أو ٣).
فكري بالأسئلة المحتملة أن تُطرح عليك واستعدي لإجابة عنها.
لديك بضع ثوانٍ لتنفلي رسالتك. فلتقتصر كل واحدة من رسائلك على ثلاث جُمَل أو أقلّ.
تمرّني على مقابلتك أمام المرآة أو بحضور أصدقاء أو أفراد من العائلة.
اختراري ملابس تلفت الأنظار، انما محتشمة. فالألوان الهادئة (أي لون، إلا اللون الأحمر) تناسب كاميرا التلفزيون. كذلك، تجنّبي الأقمشة المعرّقة، وكثرة المجوهرات، لا سيما المتدلّية منها.

قبل المقابلة

أطفئي هاتفك الخليوي، ولا تمضغي العدسة، ولا تحملي قلماً بيدك، واطلبي من الموظف التقني أن يطفئ جهاز التلفزيون الموجود بجانب الكاميرا، حتى لا يكون مصدر لهولك.
القي نظرة على مظهرك أمام الشاشة قبل إجراء المقابلة، عند الأماكن.
تنبّهي إلى أنك ستكونين على الهواء طوال مدة بث البرنامج. فلا تصدري حركة أو تنطقي بكلمة لا تريدين بثها. وتذكري أيضاً أن كل ما تقولينه إلى المراسل قبل تسجيل المقابلة، ولو على سبيل الملاحظة العرضية ليس إلا، يمكن أن يرد في المقابلة.

خلال المقابلة

كوني طبيعية، وابتعدي عن التكلّف.
إحرصى على التواصل مع الآخرين بالنظر. أنظري إلى الشخص الذي يطرح عليك سؤالاً، عوض توجيه نظرك إلى الكاميرا أو شاشة التلفزيون.
إجلسي مستقيمةً وأنت تتحدثين، تلافياً للانزلاق في مقعدك ومن قبيل تبيان اهتمامك بالنقاش الدائر. لا تسترخي بالكامل في مقعدك أو ترجعي ظهرك إلى الخلف.
إرسمي ابتسامة على وجهك.
حافظي على هدوئك طوال الوقت، وتجنّبي الدخول في أي جدال. لا تتخذي موقفاً دفاعياً أو تظهرين غضبك.
فكري باستمرار في جمهورك، فليسوا جميعهم أصحاب اختصاص. لذا، اعتمدي لغة بسيطة.
أبدي الاهتمام بأي أسئلة تُطرح عليك، ووجهي الحديث دوماً نحو رسائلك البارزة.
لا تقعي في فخّ البيانات المضلّة أو الإحصائيات الخاطئة. بل عبّري فوراً عن معارضتك أو شكوكك بها كأن تقولي: «قد تكون هذه المعلومات صحيحة أو خاطئة، ولكن أودّ أن أطلع على نسخة من هذا التقرير.
بعد المقابلة إتصلي بالمراسل أو المنتج الذي تولّى تنظيم المقابلة وقدمي إليه الشكر.



روابط الكترونية مفيدة

Lebanon's Public Administrations

www.moim.gov.lb

This website is one of the biggest governmental portals in Lebanon. It includes different sections that illustrate the work of many public administrations governed by the Ministry of Interiors and Municipalities.

www.informs.gov.lb

This site provides for the public in Lebanon and abroad the necessary and essential information to conduct government transactions.

This site also helps its visitors in getting other needed information through links to different websites such as OGERO, Mecanique, and shipment services.

www.pcm.gov.lb

This website provides all the information related to the council of ministers activities, legislations and publications.

www.elections.gov.lb

This website contains the essential information required by the candidates who are running for parliamentary or municipal elections as well as it provides voters with the elections' procedures, policies and results.

www.omsar.gov.lb

The website of the Office of the Minister of state for Administrative Reform includes the important publications issued by the ministry such as the code of ethics and conduct for public servants, the annual reports, and the ministry strategies. Also by adding /moi to the main domain you can access the portal of the General Directorate of Personal Status.

www.cas.gov.lb

Official site of the Central Administration for Statistics - Presidency of the Council of Ministers in Lebanon. It provides results of statistics indicators from surveys conducted by the Central Administration of Statistics.

International Donors

www.undp.org.lb

Official United Nations Development Programme site provides news, speeches, statements and publications along with information about its activities in Lebanon.

www.usaidlebanon.org.lb

This website provides an overview of the United States Agency for International Development programs and activities in Lebanon.

eeas.europa.eu/delegations/lebanon

This is the page of the Delegation of the European Union to the Republic of Lebanon, it provides details about activities and call for proposals in Lebanon.



International & Local Civil Society Organizations

Advocacy and Community Development:

www.aed.org

AED is a nonprofit organization, AED's mission is to make a positive difference in people's lives by working in partnership to create and implement innovative solutions to critical social and economic problems. AED runs several programs divided as follow: Education, Enterprise and Economic Development, Environment and Energy, Health, HIV&AIDS, Leadership and Democracy, and Youth.

www.tacticaltech.org

Established in 2003, Tactical Tech is an international NGO working to enable the effective use of information for progressive social change. Tactical tech's mission is to advance the skills, tools and techniques of rights advocates, empowering them to use information and communications to help marginalized communities understand and effect progressive social, environmental and political change.

www.cpcwnc.org

The Center for Participatory Change helps people recognize their own power, work together and transform their communities. Through grassroots organizing, capacity building, networking and grant making, CPC helps rural people make improvements in their communities through projects that they plan, implement and evaluate themselves.

www.newtactics.org

Since 1999, the New Tactics in Human Rights Project has worked to provide resources to human rights advocates that offer innovative tactical solutions for confronting specific local challenges. New tactics resources enable activists to map the unique challenges specific to their site of intervention, identify approaches that have worked in other contexts in order to adapt and implement these tactics locally.

www.icma.org

ICMA, the International City/County Management Association, develops and advances professional local government management to create sustainable communities that improve lives worldwide. ICMA provides member support; publications; data and information; peer and results-oriented assistance; and training and professional development to nearly 9,000 city, town, and county experts and other individuals and organizations throughout the world. The management decisions made by ICMA's members affect millions of individuals living in thousands of communities, from small villages and towns to large metropolitan areas.

www.idea.int

International IDEA is committed to ensuring that gender equality is integrated in democracy building. As a cross cutting dimension of democracy, gender is addressed through two complementary and critical approaches; gender mainstreaming and women's empowerment. Through the global programme on Democracy and Gender as well as regional programme initiatives (in Nepal, Bolivia and Sudan etc.) IDEA supports knowledge transfer and capacity building on gender equality and women's empowerment in electoral processes, political parties, constitution building processes, state of democracy assessments and democracy and development processes.



www.bt-villes.org

This website provides details about “Le Bureau Technique des Villes” in Lebanon, Jordan and Syria covering the activities of all the members in its related network.

www.ato.net

ATO (Arab Town Organization) is an Arab apolitical, non-religious and non-governmental regional organization, specialized in the affairs of towns and municipalities. This websites covers all it activities.

www.oxfam.org

Oxfam is an international confederation of 15 organizations working together in 98 countries and with partners and allies around the world to find lasting solutions to poverty and injustice.

Advocating women rights:

www.sawtalniswa.com

The Niswa (women) are feminist writers, artists and activists working towards changing their realities by taking the initiative to build a space representing and reflecting on the social, political and intellectual experiences of women living in the Arab region.

www.lcw-cfl.org

The Lebanese Women’s Council (formerly The Lebanese Arab Women’s Union), is a non-governmental organization composed of 160 women’s and mixed associations from all regions of Lebanon. These associations are licensed by the Lebanese government and are active in the health care sector, rehabilitation sector, educational sector, environmental sector and family organization sector.

www.kafa.org.lb

Established in 2005 by a group of multi-disciplinary professionals and human rights activists, KAFA (enough) Violence & Exploitation is a Lebanese non-profit, non-political, non-confessional civil society organization committed to the achievement of gender-equality and non-discrimination, and the advancement of the human rights of women and children.

www.globalfundforwomen.org

The Global Fund for Women plays a leading role in advancing women’s rights by making grants that support and strengthen women’s groups around the world. It aims at mobilizing and redistributing resources that enable women to develop creative solutions to local, regional, and transnational challenges.

www.huairou.org

The Huairou Commission is a global membership and partnership coalition that empowers grassroots women’s organizations to enhance their community development practice and to exercise collective political power at the global level. Huairou Commission members and partners believe grassroots women’s participation in local to global decision-making is a reliable route to achieving gender equitable, pro-poor policies and investments.



www.iknowpolitics.org

International Knowledge Network of Women in Politics, iKNOW Politics, is an interactive network of women in politics from around the world who share experiences, access resources and advisory services, and network and collaborate on issues of interest.

www.justassociates.org

JASS' interconnected strategies seek to build women's political influence, ensure their access to resources, and protect their safety as activists. JASS equips activists leaders from all walks of life with the confidence, information, skills, strategies, promotes and sustains grassroots and local-to-global organizing to build broad, well-informed, flexible alliances, maximizes women's creative use of social media to amplify the visibility, appeal and reach of women's rights agendas and the role of women's movements in advancing democracy and justice, and produces knowledge from practice – in multiple formats from videos to analysis and tools.

Democratization and Access to information:

www.ccerlebanon.org

The Civil Campaign for Electoral Reform is a broad alliance for civil society associations. It was founded on the 6th of June 2006. Today it includes more than 88 civil society associations covering all of Lebanon. The Campaign aims and calls for reforming Electoral systems in general, focusing mainly on the Municipal and Parliamentary ones.

www.lade.org.lb

The Lebanese Association for Democratic Elections (LADE) was founded in Lebanon by a number of activists in the public sector on March 13, 1996. LADE is a civil, independent and nonprofit organization specialized in elections and how closely they are linked to democracy. The association is concerned with monitoring the elections in their different forms as well as studying the electoral systems and laws according to the international democratic electoral standards, especially standards that guarantee free, fair and transparent elections.

www.lpmonitor.org

A project designed by a group of investigators aiming to monitor the Lebanese Parliament and MP's activity and publish the results of their researches.

www.lcps-lebanon.org

The Lebanese Center for Policy Studies (LCPS) is an independent, non-profit research institute based in Beirut. It is concerned with issues of political, social, and economic development in Lebanon, the Arab region and the world.

www.lphu.com

The Lebanese Physical Handicapped Union is a local NGO which was established in 1981. The Union aims at empowering handicapped individuals by advocating their rights and by promoting international standards that guarantee handicapped effective participation in the decision making process. LPHU led the Lebanon Budget project, an initiative that aims at strengthening civil society's ability to understand, monitor, and analyze the budget.



www.dpna-lb.org

Development for People & Nature Association (DPNA), a Lebanese nongovernmental secular association founded and Led by social activists to work with and respond to the needs of the local community, especially the disadvantaged (children, adolescents, youth, women and people with special needs) on the basis of sustainable development.

www.baldati.com

Baldati.com is the 1st Lebanese Villages Social Network, online since 2002. Baldati "My Village" in Arabic is a national development, environmental, and cultural association which works to develop simple and practical methods by which to revive Lebanese villages, reunite their communities, Baldati is a towns guide that offers information and discussion boards for major villages and towns in Lebanon.

www.aswat.com

Aswat ("voices" in Arabic) strives to be an uncensored online space for activists and reformers from throughout the Middle East, North Africa and Iran working to make governments more responsive to citizens, transparent in operation and effective in delivering results that matter in people's everyday lives. Aswat is a multilingual web portal available in Arabic, English, French and Farsi, where members access quality resources, engage in dialogue, and connect through awareness raising.

إن المعهد الديمقراطي الوطني غير مسئول عن مضمون المواقع الإلكترونية الواردة أعلاه وهو لا يؤكد ولا ينفى صحة المعلومات التي تحتويها، التي تبقى على مسؤولية ناشرها.



القسم الثالث:

مجموعة مواد وعروض من ورش العمل

Section 3:

Workshop Presentations

تصميم البرامج

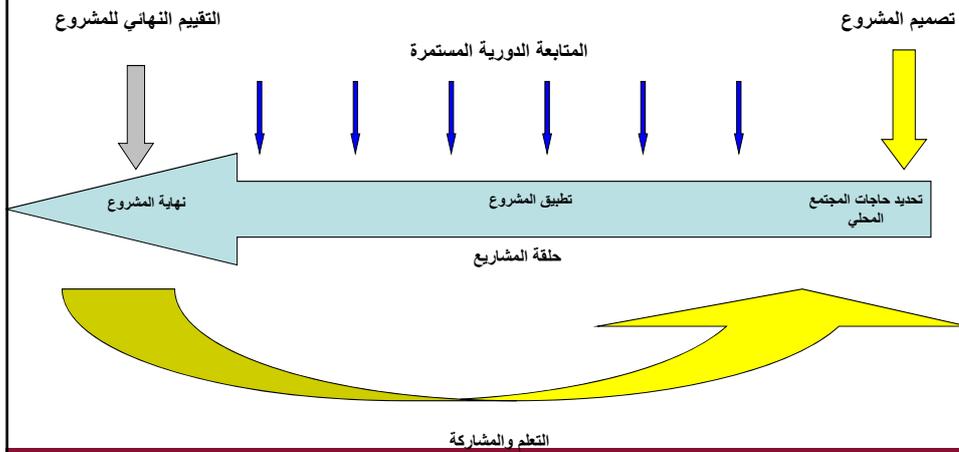
اعداد: Mercy Corps

تصميم البرامج

تحضير قسم التصميم والمتابعة والتقييم
مرسي كور



حلقة تصميم ومتابعة وتقييم البرامج



- قياس نتائج وتأثير المشروع على المجتمع المحلي
- توثيق ومشاركة التجربة مع فريق عمل مرسى كور والجهة الممولة والمجتمع المحلي والشركاء
- التأكد من أننا تعلمنا من المشروع وتحسين تصميم المشاريع المستقبلية



يتطلب النجاح مجهود كل الفريق

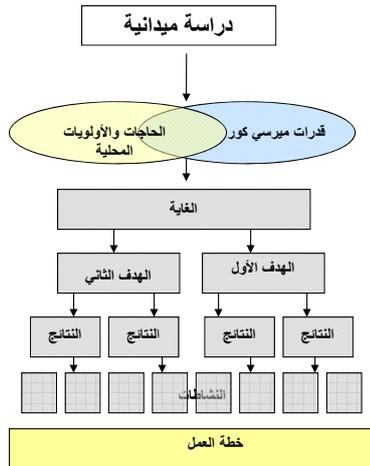


التصميم السليم والفعال للمشروع

- يساعد التصميم الفعال على القيام بالمتابعة والتقييم
- يعد التصميم ركيزة أو خريطة البرنامج من خلال وضع:
 - إطار العمل المنطقي
 - خطة العمل
 - خطة المؤشرات
- يحدد التصميم ماذا سيقوم به البرنامج وكيف
- التصميم يسبق طرح المشروع للتمويل

- يبدأ التصميم بتحديد الغاية من البرنامج
- يعتبر التصميم القوي للبرنامج التصميم الذي يركز على التأثير وليس على النشاطات
- تتربط أجزاء التصميم بشكل منطقي
- لا يحد التصميم الجيد بالاستجابة لمتطلبات الجهة المانحة
- يتطلب التصميم الجيد على تطوير إطار العمل المنطقي وخطة العمل

- إطار العمل المنطقي
- خطة العمل
- خطة المؤشرات



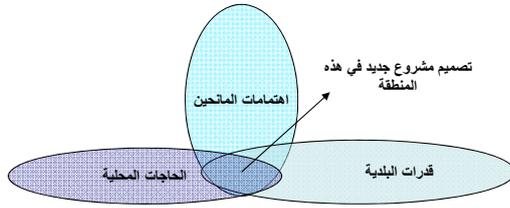
1. دراسة الواقع الميداني
2. تحديد الغاية
3. اختيار الاهداف
4. النتائج
5. النشاطات
6. المؤشرات
7. اختبار المعقولية
8. استكمال خطة عمل

الخطوة 1 من 8 لتصميم المشروع:
دراسة ميدانية



أفضل تصميم هو ما يجمع بين أكبر احتياجات المجتمع المستهدف وأقوى قدرات البلدية:

- ما هي أكبر التحديات وأكبر احتياجات المجتمعات؟
- ما هي نقاط القوة والموارد الموجودة عند المجتمعات التي سنلبي هذه الحاجات؟
- ما هي رؤى المجتمعات للمستقبل؟
- ما هي اهتمامات الجهات المانحة؟
- ما هي قدرات البلدية؟



الخطوة 2 من 8 لتصميم المشروع :
تحديد الغاية



- عبارة بسيطة وواضحة للتأثير الذي نريد إحداثه بمشروعنا
- التغيير الذي نأمل أن نحدثه في مستوى معيشة مجتمعنا المستهدف
- يرتكز على أساس التأثير وليس النشاطات

مثلاً: "مجتمع أمهات وأطفال أصحاء" وليس "أن ننهي عيادات صحة وأمومة، وأن ندرّب عاملين".

- على الغاية أن تجيب على السؤال التالي:
- كيف سيبدو مجتمعنا إذا نجح البرنامج بتحقيق أهدافه؟

اختاري العبارة التي تعتبر غاية لمشروع

- التخلص من الفقر في إندونيسيا
- توزيع آلات على 20 قرية
- إعادة إنعاش الاقتصاد في 8 مجتمعات ساحلية في إندونيسيا
- تدريب مصدري السمك
- 75% من قطاع الصيادين يعودون إلى عملهم بمدة اقصاها 31 كانون الثاني 2006

تدخل الغاية في أعلى إطار العمل المنطقي

الغاية: ما التأثير الذي نريد تحقيقه؟ كيف سيبدو مجتمعنا إذا حققنا النجاح؟ مثلاً: مجتمع أمهات وأطفال أصحاء في جنوب لبنان			
الأهداف	النواتج	النشاطات الرئيسية	مؤشرات النجاح

• كيف نعرف الغاية؟

- عبارة بسيطة وواضحة للتأثير الذي نريد إحداثه بمشروعنا
- التغيير الذي نأمل أن نحدثه في مستوى معيشة مجتمعنا المستهدف
- ما هي العوامل التي تلعب دوراً باختيار الغاية؟
 - قدرات البلدية
 - اهتمامات المانحين
 - الحاجات المحلية

• الأهداف هي التغييرات الرئيسية في المعرفة والتصرفات والمواقف التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الغاية

- إذا كانت الغاية هي الرؤية المستقبلية للبرنامج فإن الأهداف هي التأثيرات التي تؤدي إلى التغيير الذي نريد تحقيقه
- على الأهداف ان تساهم منطقياً بتحقيق الغاية

الخطوة 3 من 8 لتصميم المشروع :
تحديد الأهداف



- ما هي التغييرات التي ستلزم لتحقيق الغاية؟
- ما هي التأثيرات المرغوبة بمعرفة الناس واتجاهاتهم وسلوكهم؟
- على الأهداف أن تكون
 - محددة
 - مقاسة
 - سهلة التحقيق
 - منطقية
 - محددة زمنياً (لها بداية ونهاية واضحة)

مثال حول الأهداف



- إذا كانت الغاية:
 - إعادة إنعاش الاقتصاد في 8 مجتمعات ساحلية في إندونيسيا
- ماذا يمكن أن تكون الأهداف لهذه الغاية؟

الغاية: مجتمع أمهات وأطفال أصحاء في جنوب لبنان

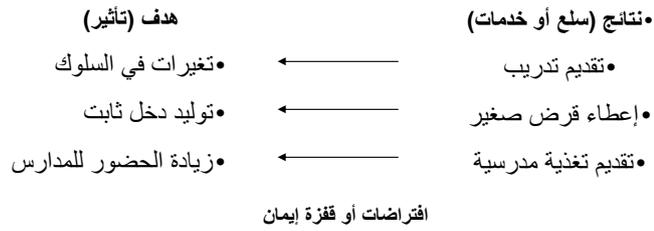
مؤشرات النجاح	النشاطات الرئيسية	النتائج	الأهداف: ما هي التأثيرات المرغوبة بمعرفة الناس واتجاهاتهم وسلوكهم
			مع نهاية المشروع قيام 75% من الأمهات بزيارتين قبل الولادة إلى مركز الرعاية الصحية

- كيف تختلف الغاية عن الأهداف؟
 - الأهداف هي التغييرات التي يتوجب حدوثها لتحقيق الغاية
 - الأهداف مفصلة أكثر ويمكن قياسها
- ما هو المعيار للاختيار الصحيح للهدف؟
 - الأهداف مستقلة عن بعضها
 - على الأهداف ان تكون:
 - محددة, مقاسة, سهلة التحقيق, منطقية, محددة زمنياً (لها بداية ونهاية واضحة)

الخطوة 4 من 8 لتصميم المشروع : وضع النتائج



- النتائج هي السلع والخدمات التي يلزم وجودها لتحقيق غرضنا وهي تخلق التأثيرات التي نريدها. مثلاً 25 عيادة، 1000 عامل مدرب



II

النتائج في إطار العمل المنطقي للبرنامج



الغاية: مجتمع أمهات وأطفال أصحاء في جنوب لبنان			
مؤشرات النجاح	النشاطات الرئيسية	النتائج: ما هي السلع والخدمات النهائية التي سنقدمها	الأهداف
			مع نهاية المشروع قيام 75% من الأمهات بزيارتين قبل الولادة إلى مركز الرعاية الصحية

الغاية: مجتمع أمهات وأطفال أصحاء في جنوب لبنان

مؤشرات النجاح	النشاطات الرئيسية	النتائج: ما هي السلع والخدمات النهائية التي سنقدمها	الأهداف
		120○ دقيقة لتقديم معلومات عن صحة الأمومة في الراديو؛ 10○ عيادات تم تأهيلها؛ 20○ عامل من العيادات نجحوا دورة التدريب	مع نهاية المشروع قيام 75% من الأمهات بزيارتين قبل الولادة إلى مركز الرعاية الصحية

الخطوة 5 من 8 لتصميم المشروع :

تحديد النشاطات

- الواجبات اليومية التي يجب تنفيذها لتحقيق النواتج والتي بدورها تحقق الأهداف وبالتالي الغاية
- إن إطار العمل المنطقي يتضمن النشاطات الرئيسية فقط وليس التفصيلية

الغاية: مجتمع أمهات وأطفال أصحاء في جنوب لبنان

مؤشرات النجاح	النشاطات الرئيسية: ما هي الجهود اليومية التي تساهم في نواتجنا	النتائج	الأهداف
		120○ دقيقة لتقديم معلومات عن صحة الأمومة في الراديو؛ 10○ عيادات تم تأهيلها؛ 20○ عامل من العيادات نجحوا دورة التدريب	مع نهاية المشروع قيام 75% من الأمهات بزيارتين قبل الولادة إلى مركز الرعاية الصحية

الغاية: مجتمع أمهات وأطفال أصحاء في جنوب لبنان

مؤشرات النجاح	النشاطات الرئيسية: ما هي الجهود اليومية التي تساهم في نواتجنا	النتائج	الأهداف
	○تصميم حملة توعية عامة تشمل وقفات إذاعية ○تحديد احتياجات العيادة والقيام بأعمال تأهيل ○تصميم وتنفيذ تدريب العاملين على أسس صحة الأمومة	120○ دقيقة لتقديم معلومات عن صحة الأمومة في الراديو؛ 10○ عيادات تم تأهيلها؛ 20○ عامل من العيادات نجحوا دورة التدريب	مع نهاية المشروع قيام 75% من الأمهات بزيارتين قبل الولادة إلى مركز الرعاية الصحية

الغاية: زيادة دمج الأشخاص ذوو الحاجات الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية في لبنان		
الأهداف	النتائج	النشاطات
•زيادة دمج الأشخاص في برامج الجمعيات المحلية	•20 جمعية محلية متدربة على الدمج •10 جمعيات محلية حاصلة على تدريب تفصيلي ودعم لتصبح دامج •10 خطط عمل للجمعيات متطورة	•القيام بمسح للجمعيات المحلية •اختيار الجمعيات •تطوير المواد التدريبية حول الدمج والحاجات الخاصة •مساعدة 10 جمعيات لتطوير خطط عمل حول الدمج
•إزالة العقبات التي تحول دون توظيف الأشخاص ذوو الحاجات الخاصة من خلال التدريب وخبرة العمل	•20 شخصاً من ذوو الحاجات الخاصة متدربين على اللغة الإنكليزية، مهارات الكمبيوتر ومهارات التواصل •10 أشخاص من ذوو الحاجات الخاصة يحصلون على 12 شهراً من التدريب العملي في الجمعيات المحلية	•القيام بإعلان حول المشروع •تطوير وتطبيق دورات تدريبية حول مهارات التواصل، اللغة الإنكليزية و الكمبيوتر •اختيار الشخص المناسب للجمعية المناسبة •تدريب الأشخاص ذوو الحاجات الخاصة ل 12 شهراً في مكان العمل •مساعدة المتدربين على الحصول على عمل دائم



Be the change

الخطوة 6 من 8 لتصميم المشروع : اختيار المؤشرات المناسبة

- وحدات قياس تبين نجاحنا في تنفيذ مشروعنا
- يهمننا تحديد المؤشرات الجيدة لأهدافنا في مرحلة التصميم
- اختيار العدد المناسب من الأهداف والمؤشرات قد يكون صعباً (لا نريد الكثير ولا القليل منها)
- نستخدم المؤشر لتوفير الوقت ولإضافة مشروعية وموضوعية لنتائج المراقبة ولمقارنة النتائج مع مشروعات أخرى

● على المؤشر الجيد أن يكون:

- عملي- سهل القياس
- موضوعي
- محدد

- إذا كانت غاية البرنامج: أن أصبح شخص صحي
- والهدف: خسارة 5 كيلوجرام
- ما هو مؤشر النجاح؟
 - عدد ساعات التدريب اليومية
 - عدد الكيلوجرامات التي تم خسارتها
 - عدد السعرات الحرارية (الكالوري) التي تم الحصول عليها في اليوم الواحد

- الهدف: 75% من قطاع الصيد يعود للعمل في تاريخ اقصاه 31 كانون الاول 2006
- أي مؤشر يشير إلى نجاح الهدف؟
 - % مصدري السمك الذين حصلوا على تدريب حول أهمية تقييم السوق
 - عدد شباك السمك التي تم توزيعها
 - 8 محال تصليح أعيد ترميمها وفتحها لدعم قطاع السمك
 - % الأشخاص الذين يعملون في قطاع السمك يعودون على عملهم

الغاية: مجتمع أمهات وأطفال أصحاء في جنوب لبنان

مؤشرات النجاح: كيف نعرف أننا حققنا أهدافنا؟	النشاطات الرئيسية	النتائج	الأهداف
% من الأمهات يقمن بزيارتين إلى العيادة قبل الولادة مع نهاية مشروعنا	<ul style="list-style-type: none"> ○ تصميم حملة توعية عامة تشمل وقفات إذاعية ○ تحديد احتياجات العيادة والقيام بأعمال تأهيل وتصميم وتنفيذ تدريب العاملين على أسس صحة الأمومة 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 120 دقيقة لتقديم معلومات عن صحة الأمومة في الراديو؛ ○ 10 عيادات تم تأهيلها؛ ○ 20 عامل من العيادات نجحوا دورة التدريب 	مع نهاية المشروع قيام 75% من الأمهات بزيارتين قبل الولادة إلى مركز الرعاية الصحية



بعد وضع الإطار المنطقي للمشروع يتم وضع
خطة المؤشرات

هي أداة مفيدة لتحديد أهداف ومؤشرات جيدة

المؤشر	تعريف المؤشر	المعلومات الأولية للمؤشر قبل البدء بالمشروع والهدف المراد تحقيقه	مصدر المعلومات	طريقة جمع المعلومات	متى يتم جمع المعلومات حول المؤشر	المسؤولية
% من الأمهات يقمن بزيارتين إلى العيادة قبل الولادة مع نهاية مشروعنا	عدد الأمهات اللواتي قمن بزيارتين أو أكثر للعيادة قبل الولادة على عدد جميع الأمهات اللواتي أنجبن	معلومات أولية: 44% من الأمهات يقمن بزيارتين على الأقل للعيادات قبل الإنجاب في المناطق التي فيها عيادات الهدف: 50% في شهر 12	مقابلات مع طاقم العيادات فحوص سجلات العيادات نتائج الدراسات	زيارات ومسح	أشهر 1 و 12 و 24	<ul style="list-style-type: none"> ○ الوسائل يصممها ضابط صحة الأمومة ○ المعلومات يجمعها مساعد صحة الأمومة ○ المعلومات يجمعها الشركاء

الخطوة 7 من 8 لتصميم المشروع : القيام باختبار المعقولة

- هل تدفق الأفكار يبدو واقعياً ومعقولاً؟
- هل تبدو الأهداف والمؤشرات قابلة للتحقيق والقياس؟
- هل يعكس التصميم قيم المجتمع المدني من خلال الشفافية والمشاركة والتغيير السلمي؟
- هل يتطابق الإطار المنطقي مع نقطة تلاقي احتياجات المجتمع المحلي وقدرات البلدية؟
- هل يسمح التصميم بالمتابعة الناجحة والمنتظمة والتقييم؟
- هل يأخذ التصميم بالحسبان أية معوقات أو تحديات لاستكمال الأهداف؟

الخطوة 8 من 8 لتصميم المشروع :
وضع خطة العمل



- تحديد المهام الرئيسية
- وضع برنامج المتابعة والتقييم ضمن خطة العمل
- من سيكون مسؤولاً عن جمع المعلومات (الشركاء؟)
- متى سيبدأ المشروع ومتى ينتهي
- مواعيد التقارير إلى الجهات المانحة

تصميم البرنامج



• الخطوات الثمانية للتصميم

1. تقدير الموقف
2. تحديد الغاية
3. اختيار الأهداف
4. النتائج
5. النشاطات
6. المؤشرات
7. اختبار المعقولية
8. استكمال خطة عمل

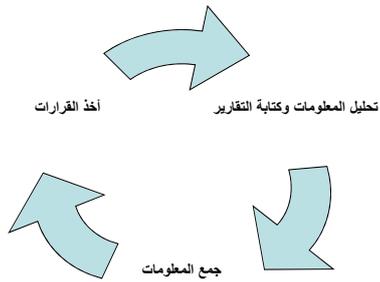


المتابعة والتقييم

المتابعة: ما هي؟

1. الجمع المنظم، والمراجعة وكتابة التقارير والتصريف بناء على معلومات عن تنفيذ المشروع
2. تفقد للأداء بالنسبة للأهداف التي وضعت في مرحلة التصميم
3. ضمان الالتزام بتعليمات المانح
4. تعديل الاستراتيجية بناء على المعلومات

- دعم إدارة البرنامج
- تجميع المعلومات حول البرنامج
- تسهيل تقييم المشروع
- تشجيع الشفافية بين المانح، موظفي المشروع والمجتمع المحلي



يجب أن نتأمل بنتائج المتابعة على انفراد مع الإدارة والأهم مع الفريق المحلي والشركاء. يجب التطرق إلى ما يلي:

- المقارنة بوضوح بين النتائج المتوقعة والفعلية
- تحدد أسباب انخفاض النتائج عن المتوقع
- ترسم خطة عمل تستجيب للنتائج
- تبلغ هذه المعلومات للشركاء
- استعراض الخطوات المستقبلية
- نضع تطلباتنا من الشركاء وفق ارشادات المانحين

- إيجاد الوقت والموارد الضرورية للقيام بمتابعة جيدة
- إيجاد السبل والتقنيات اللازمة لجمع المعلومات
- التأكد من أن المعلومات تتدفق للشركاء وخاصة في حال تعديل وتغيير أي شئ في البرنامج إذ:
 - تسهل اتخاذ القرارات بشفافية،
 - تكون أكثر مناسبة لعلاقات الشراكة،
 - تساعد في بناء قدرات الشريك،
 - تحسين جودة المتابعة

- تعطي الشركاء مسؤولية أكبر في التنفيذ
- يقوم الشركاء بتزويد البلدية دورياً بمعلومات حول المؤشرات، التحديات، النجاحات، الصور

- مراجعة أخيرة لقياس تأثيرنا على المجتمع المحلي
- تعطي صورة عن مدى نجاح المشروع
- يتم التعاون بين البلدية والمستفيدين والشركاء في عملية التقييم

- التعلم من الأخطاء والتحديات لتحسين المشاريع المستقبلية
- تدل على مدى استمرارية المشروع
- تدل على تأثير المشروع على المجتمع المحلي

شكراً

skouzi@lb.mercycorps.org

www.mercycorps.org

تعزير قدرات البلديات عبر مشروع

التنمية الاقتصادية المحلية

اعداد: Relief International



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



تحويل رؤيتك إلى واقع ملموس

تصميم مشاريع هادفة من أجل تحقيق التنمية
المحلية

تعزيز قدرات البلديات
عبر مشروع التنمية الاقتصادية المحلية

بتمويل من الوكالة الأميركية للتنمية الدولية
تطبيق: منظمة الاغاثة الدولية
ومجموعة الموارد الدولية

تحديد الرؤية المشتركة

مجتمعك في صلب التنمية

- حث أصحاب المصالح على المشاركة الناشطة من خلال تقييم الاحتياجات تحقيقاً لتوافق الآراء (من قبل البلديات، الأفراد الناشطين في المجتمع، هيئات المجتمع المدني)
- الأخذ في الاعتبار احتياجات المجموعات المختلفة في المجتمع وحقوقها وتحديد هذه الاحتياجات والحقوق تبعاً للأولوية
- تحديد الرؤية المشتركة للتنمية والأهداف المشتركة (على المستويين الاجتماعي والاقتصادي)

تحديد المشاريع

■ تحديد المشاريع التي تتناول الاحتياجات والحقوق المحلية الأساسية وتسهم في تحقيق الرؤية والأهداف المشتركة

■ تحديد المشاريع حسب الأولوية (الاحتياجات/الحقوق/القدرات)

المعايير:

- حجم المجموعة المستهدفة ومدى تهميشها
- الأمن والسلامة العامة
- قطاعات التدخل السابقة
- مقاربة متكاملة للتنمية
- المنافع الاقتصادية (في ما عدا البنية التحتية)
- الاستفادة من الموارد والأموال المتوافرة
- التحلي بالواقعية

اختيار المشاريع التي يجب تنفيذها

■ العوامل التي تؤثر على عملية اختيار المشاريع

- الحالة المثالية
- الحملة الانتخابية للبلدية أو الالتزام بالوعود الانتخابية
- فهم ميزانيتك والاستفادة من الأموال العامة على أفضل نحو
- التوجه إلى الجهات المانحة (الوكالات الدولية، المنظمات غير الحكومية، الأفراد)
- إمكانية التنفيذ => (تحديد استدامة المشروع)
- أثر المشروع (المالي، الاجتماعي، الاقتصادي)

■ ممارسة الضغط وجمع الأموال من أجل تنفيذ المشروع

- ضمن المجلس البلدي
- ضمن المجتمع المحلي (النواب، القادة السياسيون، أفراد المجتمع الرئيسيون، الجاليات)
- مع الوكالات الخارجية
- التغلب على الصعوبات البيروقراطية (الشبكات، الإلمام بالإجراءات، القوانين والأشخاص)

إمكانية التنفيذ والاستدامة

- تفصيل التكاليف
 - تحديد المعدّات والمواد المطلوبة
 - تحديد النفقات المرتبطة بالتنفيذ والأدارة (التكاليف العامة - الجارية)
 - احتساب التكلفة الكاملة للمشروع (كلفة التنفيذ)
- لإيرادات أو عائدات الاستثمار المحتملة
 - أنشطة المشاريع المدرة للدخل (إقامة المشاريع على المدى الطويل من خلال الاستفادة من الأموال الخاصة أو العامة)
 - تحديد العائدات الخاصة بكل مشروع (الكمية والنوعية بحسب الوقت)
 - تدفقات الأموال النقدية

خطة تنفيذ المشاريع

- صياغة مذكرة مفاهيم وتحديد ميزانية تجريبية مؤقتة
- تقييم الموارد المتوافرة من أجل تنفيذ المشاريع
 - تحديد الموارد المحلية في مقابل الاستعانة بالمصادر الخارجية (البشرية، التقنية، تقاسم التكاليف في المجتمع المحلي نقداً/سلعاً)
 - التعويل على مصادر القوة المتوافرة
 - تحديد الموارد المالية (إعادة تخصيص الميزانية، جمع الأموال)
- تفصيل أنشطة تنفيذ المشاريع
 - التصميم وجدول الكميات (التكاليف والتأثير على البيئة)
 - استدرج واختيار العروض (عملية الاختيار)
 - تقسيم جدول الأنشطة إلى مراحل مستقلة
 - خطة العمل (المراحل والجدول الزمني)
 - عملية المراقبة (الجدول الزمني، النوعية، الميزانية؛ التحقق من تنفيذ المراحل بالعودة إلى خطة العمل)
 - إدارة المشروع بالاستناد إلى النتائج المرجوة والاهداف
 - التغييرات غير المتوقعة (توافر الموارد، بروز احتياجات جديدة، تضخم)

البلدية: دورها وعلاقتها بالمواطن
اعدار: رياض عيسى

البلدية: دورها وعلاقتها بالمواطن

إعداد: رياض عيسى

مدخل لمعرفة البلدية:
هي إدارة محلية تتمتع بالشخصية
المعنوية وبالاستقلال المالي والإداري

النظام الديمقراطي والسلطة المحلية

النظام الديمقراطي هو نظام سياسي يعتبر الشعب مصدر السلطات

هو نظام حكم تشاركي يركز على حكم القانون وتداول
السلطة واحترام الحريات والمشاركة بصنع القرار

يقوم على مبدأ فصل السلطات

يعتمد على حكم الأكثرية وضمان حقوق الأقليات واحترام الحقوق
والواجبات

المواطنة؟

الوطن : هو مجموعة أناس يجمعهم تاريخ وثقافة ولغة وتراث وتربية وعرق مشترك

الدولة : كينونة سياسية، معترف بها دولياً ولها حدود جغرافية وتعمل من خلال المؤسسات

السلطة: هي القدرة على تنفيذ القوانين

المواطن: كل فرد من السكان الأصليين أو المجنسين في دولة ما له حقوق وامتيازات ويحمل عادة جنسية الدولة التي يعيش عليها

المواطنة: هي علاقة الفرد بدولته ومجتمعه حيث يمارس حقوقه وواجباته

الوطنية: هي شعور وفعل تجاه الدولة يترجم عن طريق التطوع في العمل الإنساني والاجتماعي

التنمية

التنمية الانسانية هي تحرير الناس (رجال ونساء واطفال) من الحرمان بجميع اشكاله وتوسيع خياراتهم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية وتحقيق العدالة الاجتماعية والمشاركة الكاملة.

- التنمية المحلية : هي مجموعة أولويات وأهداف وأساليب عمل تعتمد على السلطة المحلية من أجل تطوير حياة الناس وتحسين نوعيتها الاقتصادية والاجتماعية في دائرة جغرافية معينة

البلدية

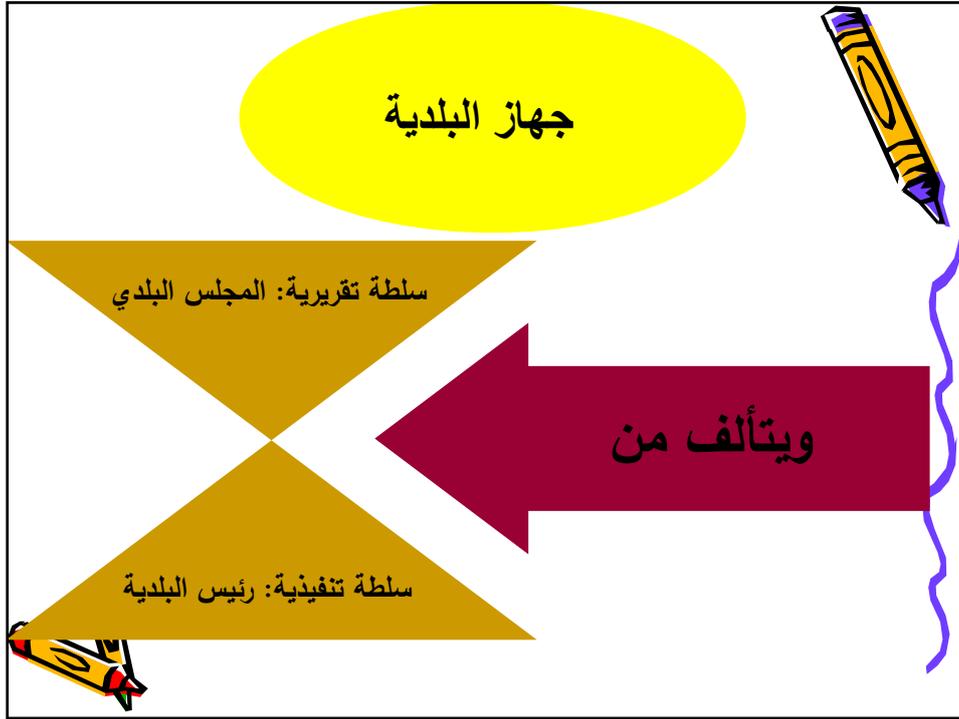
- البلدية هي ركن أساسي في تنمية المجتمع المحلي، وفي تطوير وضعه الإقتصادي والسياسي والتربوي والصحي والبيئي، وفي التنشئة الوطنية إنطلاقاً من تماسكها المباشر مع الكتلة البشرية التي تقع ضمن نطاق مسؤولياتها (فهي الأكثر قرباً إلى المواطنين) وتواصلها المتين مع السلطة المركزية (إذ تعتبر البلديات الشريك الأوثق مع السلطة المركزية في تنفيذ جداول أعمال التنمية على المستويين المحلي والوطني وحتى العالمي



البلدية

- "نصّ القانون البلدي اللبناني في مادته الأولى أن: "البلدية هي إدارة محلية، تقوم، ضمن نطاقها، بممارسة الصلاحيات التي يخولها إياها القانون. تتمتع البلدية بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي والإداري في نطاق هذا القانون"، وفي مادته السابعة والأربعين: "إختصاص المجلس البلدي هو كل عمل ذي طابع أو منفعة عامة في النطاق البلدي". كما حدد القانون ذاته في مادتيه 49 و50 إختصاصات المجالس البلدية في إقامة المشاريع الإنتاجية وتحقيق التنمية المحلية .





السكان المسجلين	عدد أعضاء المجلس	المادة 9 من قانون البلديات 1997
2000	9	
4000-2001	12	
12000-4001	15	
24000-12001	18	
-----24001	21	
-----24001	24	بيروت/طرابلس



شروط الترشح

يحق للأشخاص المسجلين في قلم النفوس البلدة والذين يبلغون
الـ 25 من العمر الترشح لعضوية المجلس البلدي :

باستثناء

الذين لا يعرفون القراءة والكتابة

المحكومون بالحرمان من الحقوق المدنية

لأشخاص الذين يعلن إفلاسهم حتى إعادة اعتبارهم

المحكوم عليهم قضائياً لعنتي العته والجنون

المحكومون من أجل جنایات وجنح شائنة



آلية الترشح

1 يقدم طلب إلى القائمقامية أو المحافظة قبل موعد الانتخابات
بعشرة أيام على الأقل

2 إيداع مبلغ وقدره 500,000 ل.ل.

3 يعاد التأمين إذا فاز المرشح أو نال 25% من نسبة الأصوات المقترعة



من يحق لهم الإنتخاب

لا يشترك في الإقتراع إلا:

- الناخب المدون اسمه في القائمة الإنتخابية
- الحاصل على قرار بتدوين اسمه من لجنة قيد الأسماء



لمن تقدم الطعون



يقدم الطعن في
الانتخابات أمام مجلس
شورى الدولة وخلال
مهلة 15 يوم من
تاريخ إعلان النتيجة



آلية عمل المجلس البلدي

تتخذ كافة القرارات في اجتماعات
المجلس البلدي بالأكثرية عبر
التصويت بطريقة الإقتراع العلني
وإذا تعادلت الأصوات يعتبر صوت الرئيس مرجحاً
يقتضي حضور أكثر من نصف الأعضاء
وتصبح قانونية بحضور ثلث الأعضاء
وإلا تؤجل



الرقابة الإدارية على قرارات المجلس البلدي



تمارس من قبل القانمقام، المحافظ ووزير الداخلية اما بالنسبة للرقابة المالية فتتمارس من قبل بيوان المحاسبة

يسمح القانون لكل ناخب في الدائرة البلدية أو صاحب مصلحة أن يطلب إعطائه نسخة عن قرارات البلدية




موارد البلدية

تتكون مالية البلدية من:

- ⊕ الضرائب والرسوم التي تستوفيهها من المواطنين
- ⊕ الضرائب التي تستوفيهها الدولة أو المصالح المستقلة أو المؤسسات العامة لصالح البلدية (كهرباء، هاتف، ...)
- ⊕ المساعدات والقروض والهبات والوصايا
- ⊕ حاصلات أملاك البلدية ورسوم رخص البناء



كيف يتم انتخاب رئيس المجلس البلدي ونائبه؟

ينتخب المجلس البلدي من بين أعضائه الرئيس ونائب الرئيس
وبطريقة الإقتراع السري وبالأكثرية المطلقة ولمدة ولاية المجلس

يتم الإنتخاب في اول جلسة يعقدها المجلس يحدد المحافظ او القائمقام
الموعد والمكان ضمن مهلة شهر من إعلان نتيجة الإنتخابات

يرأس الجلسة اكبر الأعضاء سنا
عند تعادل الأصوات يفوز الأكبر سنا وإذا كانا من عمر واحد
يلجأ الى القرعة



صلاحيات رئيس البلدية: السلطة التنفيذية

من أهم صلاحيات رئيس السلطة التنفيذية
هي تنفيذ قرارات المجلس البلدي





الإيجابيات في العمل البلدي

1. في الممارسة الديمقراطية
يعتبر إجراء الانتخابات البلدية في مواعيدها واحترام التنافس الديمقراطي
تثبيت واضح لمفاهيم الديمقراطية.
2. في الخدمات :
يمكن القول ان معظم البلديات تقوم بدور خدماتي وفي هذا المجال تلعب دورها
من حيث اعادة تأهيل البنى التحتية وتوفير معظم المعاملات الرسمية المرتبطة بالبلدية
3. في تنفيذ الخدمات المشتركة :
تشكل في لبنان عدد من اتحادات البلديات التي تساعد على تنفيذ مشاريع مشتركة مفيدة للمناطق
4. في تنفيذ الخدمات الاجتماعية والثقافية :
عدد كبير من البلديات ساهمت في تأهيل المدارس الرسمية كما أقدمت على استحداث مكاتب عامة
كما ودعمت ورعت عدد من النشاطات الثقافية والمهرجانات الفنية



واجبات ومسؤوليات

واجبات

- المحافظة على الأملاك العامة وحمايتها
- خدمة البلدة
- الحفاظ على سلامة البيئة
- الحفاظ على سلامة الآخرين الجسدية
- تعزيز الحس بالمشاركة الفعالة في مساعدة البلديات على تأدية واجبها
- الرقابة والمساءلة

مسؤوليات

- إحترام القانون الذي ينظم العلاقات بين الناس
- عدم التعدي على ملكية الآخرين
- دفع الرسوم والمستحقات

المعوقات

- ⊕ عدم توفر رؤية وخطط تنموية طويلة الأمد
- ⊕ تسييس العمل البلدي بحيث يتم تسخير خدمات البلدية لجهات سياسية دون أخرى 0
- ⊕ إستبعاد الشباب والمرأة من المشاركة الفاعلة مما يتسبب بما يسمى هجرة العقول
- ⊕ عدم تطبيق المركزية الإدارية ضمن خطة وطنية متكاملة تعدد الهيئات المشرفة على المجلس البلدي
- ⊕ عدم توفر الأطر الثابتة لمشاركة المجتمعات المحلية
- ⊕ ضعف موارد البلديات بالإضافة إلى صعوبة حصول البلديات على مخصصاتها من الصندوق البلدي المستقل مما يجعل المجلس البلدي أمام عجز واضح في تنفيذ المشاريع التنموية

عوامل نجاح العمل البلدي

إن أفاق العمل البلدي هي أوسع من أي تحديد قانوني والمشكلة لا تكمن غالباً في القوانين بل في تطبيقها الذي يتطلب ثقافة ومراقبة وشفافية ومساءلة... لذا يستوجب العمل البلدي اتباع بلديات سليمة لتحقيق التنمية المحلية والتغيير المنشود نحو الأفضل:

عن طريق توطيد الروابط الإجتماعية وإشراك المجتمع المحلي (شباب، نساء...) على أوسع نطاق في صناعة القرار والتنفيذ وتدريبهم على المساهمة في المشاريع العامة. وعلى الحفاظ على الملكيات العامة ومصالح المجتمع والوطن فيكبر بالتالي شعورهم بأنه بإمكانهم إذا ما تضافروا أن يحققوا التغيير الذي يتطلعون إليه ويخرج من واقع المتلقي فقط إلى واقع المحاور والمراقب والضابط والمشارك في صنع القرار (الإدارة التشاركية) وتصبح البلدية نواة تغيير محلية وأهم قاعدة لممارسة الديمقراطية الشفافية اللتين هما فعل اختيار ومراقبة ومحاسبة بإمكان هذه المشاركة أن تربط كافة أفراد المجتمع وفعالياته بقضاياهم الحياتية اليومية ويصبح العمل البلدي ورشة عمل لا تنتهي تعبر عن إرادة المجتمع المحلي في توجيه هذا العمل وتحديد أولوياته وتصحيح مساره وتجسد بالتالي نوعاً من الإستفتاء الدائم للبلدية ولحسن أدائها تجاه مجتمعها في ذلك تصبح البلدية نموذجية في تحقيق الموازنة بين القانون والواجب من جهة ومسؤولية الفرد ومشاركته من جهة أخرى ليكون التغيير الإيجابي هو نتيجة حتمية .



تعريف المجتمع المدني

المجتمع المدني هو مجموعة المنظمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها ، ملتزمة بقيم ومعايير الإحترام والتراضي والتسامح ، والإدارة السلمية للتنوع والإختلاف وهي منظمات لا تبغي الربح

25

المجتمع المدني المحلي

يتشكل من :

- الروابط العائلية
- اللجان المحلية
- الأندية الرياضية
- الجمعيات المدنية
- التجمعات النسائية
- الأحزاب
- المجموعات الشبابية
- المؤسسات الدينية
- الجمعيات البيئية
- المدارس
- الجمعيات الكشفية
- المؤسسات الخدمائية

علاقة المجتمع المدني بالسلطة المحلية

وهي تركز على :

- 1- المساهمة بوضع السياسات العامة
- 2- مواكبة أداء السلطة المحلية
- 3- تسليط الضوء على المشاكل وإقتراح الحلول
- 4- تقريب وجهات النظر بين المواطنين والمواطنات والمسؤولين في البلدية



المسؤولية

الواجب

النتيجة

القانون

المشاركة



مسؤولية

- وما هو دورنا في تعزيز الشفافية والمساءلة؟ وهل يحدد القانون آلية بهذا الشأن؟

مشاركة

- أين نحن كأفراد من العمل البلدي؟ وكيف نشارك في إدارة الحكم المحلي؟

مفهوم المشاركة

المشاركة بكل أشكالها مسؤولية كل مواطن وجزء أساسي من مواظنته فمن خلالها يؤكد كل فرد أو جماعة على ضرورة الإنخراط في الشأن العام من أجل المصلحة الفردية ومن ثم المصلحة العامة.

ويجب أن يكون لجميع الرجال والنساء رأيهم في صنع القرار عن طريق المشاركة بشكل مباشر أو من خلال مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم.

وقد كرسها القانون ولا سيما المادة 53 من قانون البلديات التي تنص: للمجلس البلدي أن ينتخب لجاناً من أعضائه لدراسة القضايا المناطة به ويمكن أن يستعين بلجان يعينها من غير أعضائه

أوجه المشاركة المحلية



- ✦ المشاركة في الانتخابات من خلال الإطلاع على برامج المرشحين والتصويت وفق الأنسب
- ✦ المشاركة عبر الترشيح
- ✦ التطوع في أحد برامج أو لجان البلدية
- ✦ الإنخراط في عمل الجمعيات المحلية التي تبغي المصلحة العامة
- ✦ تقديم الإقتراحات والبرامج والمشاريع المتعلقة بالتنمية المحلية إلى المجلس البلدي
- ✦ تشجيع البلدية على القيام بمهامها



المحاسبة عبر عدم التصويت

المحاسبة عبر تقديم شكوى أمام القضاء المختص

مراقبة تنفيذ البيان الانتخابي الذي تم على أساسه الانتخاب

الإشادة بأعمال المجلس البلدي الجيدة والنقد البناء للقرارات السيئة

المطالبة بوضع أطر دائمة للتشاور والحوار بين المجتمع المحلي والمجلس البلدي

مراقبة أعمال ومصاريف البلدية ونفقاتها بشكل مستمر عن طريق إنشاء بلدية الظل.

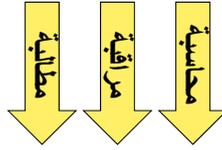
توقيع العرائض وكل الأنشطة السلمية للاحتجاج على قرارات المجلس البلدي حين يفشل الحوار

المطالبة بتنفيذ الأعمال والمهام الملقاة على عاتق المجلس البلدي وتنفيذ المشاريع الملحة



المشاركة عبر المطالبة والمراقبة والمحاسبة

متابعة قرارات المجلس البلدي والمطالبة بالإطلاع عليها في حال لم يتم نشرها بالإستناد إلى المادة 45 من قانون البلديات الذي يجيز لكل ناخب في الدائرة البلدية أو صاحب مصلحة أن يطلب إعطاءه على نفقته نسخة عن قرارات المجلس البلدي مصدق عليها من الموظف المختص. كما تلزم المادة 55 البلدية بنشر قراراتها ذات الصفة العامة التي يتخذها المجلس البلدي على باب مركز البلدية.



وشكراً لحسن إصغائكم

الفساد في المجالس البلدية

اعداد: رياض عيسى



ما هو تعريف الفساد ؟



ما هو الهدف من ممارسة الفساد ؟؟

الهدف الرئيسي :
تحقيق الربح الشخصي وتلبية المصالح الذاتية وزيادة المنافع الفردية سواء لشخص أو مجموعة معينة من الناس، دون الأخذ بعين الإعتبار للضرر الذي سيحصل على الآخرين أو المؤسسة أم على المجتمع بشكل عام .



ما هو مفهوم الفساد في الشأن العام؟

هو إستعمال أي شخص لسلطته أو منصبه بهدف تحقيق منفعة خاصة له أو لأطراف تربطه بهم صلة قرابة أو صداقة أو إنتماء سياسي أو ديني، **خلافاً** لأحكام القانون .



ما هو مفهوم الفساد في الشأن العام؟

وهو أيضاً تخطي صاحب العلاقة لمجمل القواعد الإدارية والقوانين النافذة والأصول المرعية بهدف الوصول إلى غايته . سواء أكان ذلك من حقه أم لا .



من يمكن أن يمارس الفساد

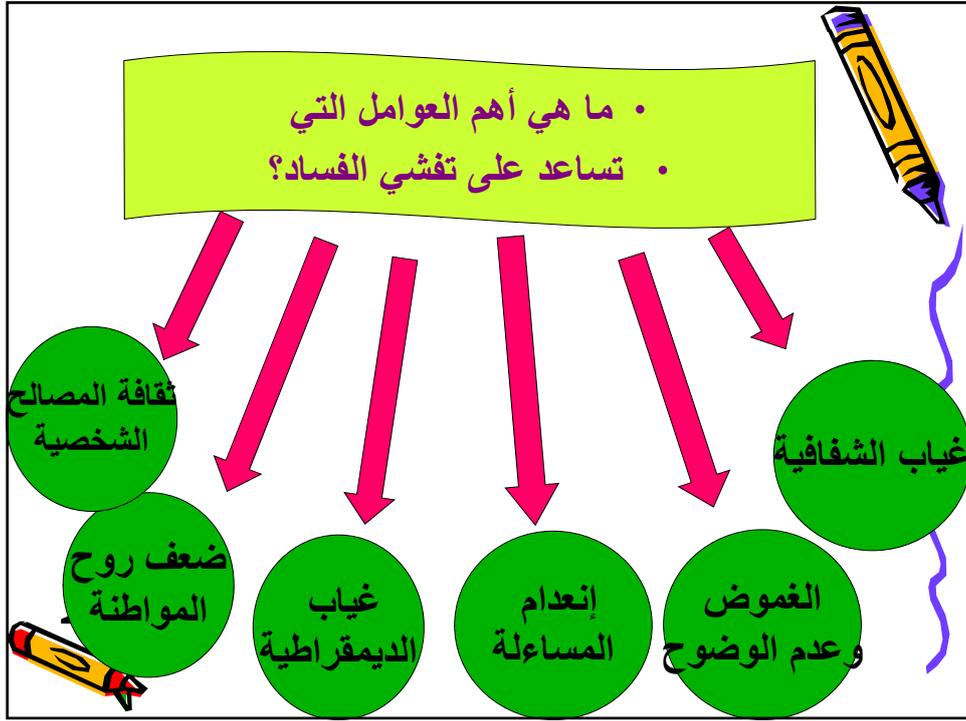
- يمكن أن يمارس الفساد أي كان
- شخص أو مجموعة
- مواطن أو مسؤول
- فالفساد يحتاج إى طرفين



ما هي مجالات الفساد المحتملة؟

- المناقصات
- المشتريات
- الأملاك العامة
- الأموال العامة
- الخصخصة
- التوظيف
- التعيينات
- غيره





هل من علاقة بين نظام الحكم والفساد؟

ليس هناك من علاقة مباشرة، ولكن تبقى الأنظمة الديمقراطية والتي تتمتع بسلطات متوازية ومستقلة وانتخابات نزيهة فتصبح عمليات الفساد صعبة حيث من المفترض أن:

- حرية التعبير مصانة
- والقضاء عادل
- والتداول السلمي للسلطة
- والمساءلة تصبح ممكنة
- طبعاً بعكس الأنظمة غير الديمقراطية

الاجراءات الادارية في البلديات
وتحضير موازنة لمشروع
اعداد: فكتوريا الخوري زوين

الاجراءات الادارية في البلديات وتحضير موازنة لمشروع



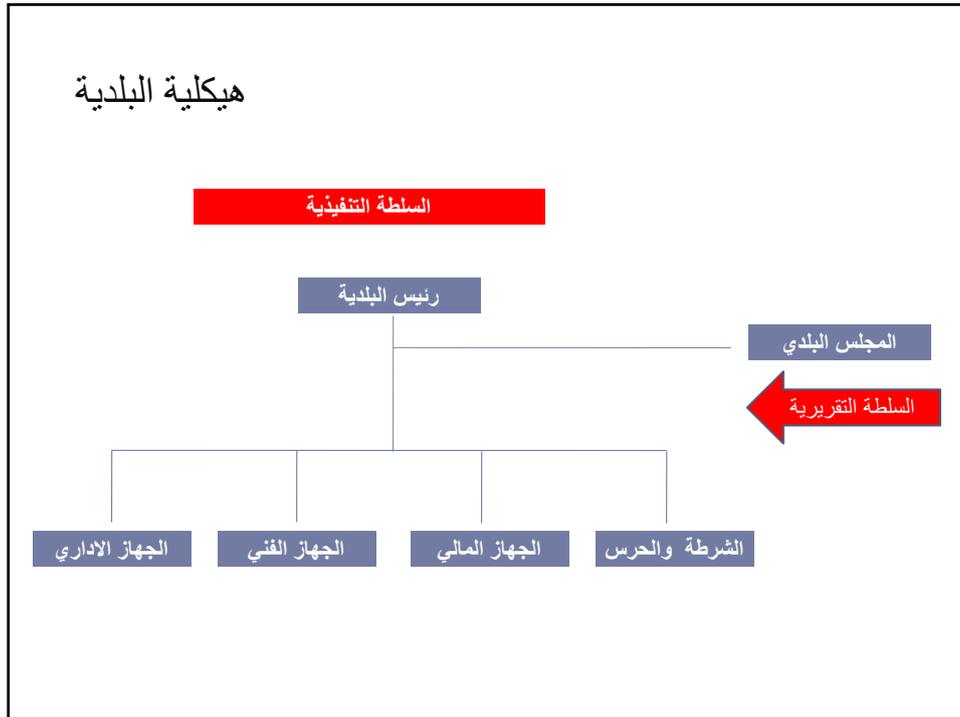
فكتوريا زوين - ٢٢ تشرين الأول ٢٠١١

تعريف البلدية

- ▶ البلدية هي ادارة محلية، تقوم ضمن نطاقها الجغرافي، بممارسة الصلاحيات التي يخولها اياها القانون.
 - ▶ تتمتع البلدية بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والاداري في نطاق هذا القانون .
-



هيكلية البلدية



اختصاص المجلس البلدي

- ▶ كل عمل ذي طابع أو منفعة عامة، في النطاق البلدي، من اختصاص المجلس البلدي.
- ▶ الموازنة البلدية
- ▶ قطع حساب الموازنة
- ▶ القروض على أشكالها لتحقيق مشاريع معينة انجزت دراستها
- ▶ تحديد معدلات الرسوم البلدية في الحدود المعينة للقانون
- ▶ دفتر شروط لصفقات اللوازم والاشغال والخدمات
- ▶ قبول ورفض الهبات

اختصاص المجلس البلدي

- ▶ البرامج العامة للأشغال والتجميل والتنظيفات والشؤون الصحية ولمشاريع المياه والانارة
- ▶ تسمية الشوارع في النطاق البلدي
- ▶ تخطيط الطرقات وتقويمها وتوسيعها وانشاء الحدائق والمخطط التوجيهي العام بالتعاون مع المديرية العامة للتنظيم المدني
- ▶ انشاء الأسواق والمنزهات واماكن السباق والملاعب والمتاحف والمساكن الشعبية
- ▶ المساهمة في نفقات المدارس الرسمية

اختصاص المجلس البلدي

- ▶ التجميل والتنظيفات والانارة
- ▶ المساهمة في نفقات المدارس
- ▶ اسقاط الملك البلدي العام الى ملك بلدي خاص
- ▶ مراقبة النشاطات التربوية في المدارس الرسمية والخاصة
- ▶ اسعاف المعوزين والمعاقين ومساعدة النوادي والجمعيات
- ▶ الأنظمة الخاصة بالموظفين
- ▶ يجوز للمجلس البلدي ان ينشئ ويدير بالذات أو بالواسطة: المكتبات – دور الحضانة – الأندية – الملاعب – المستوصفات ...
- ▶

اجتماعات المجلس البلدي

- ▶ مرة في الشهر على الأقل
- ▶ يعيّن الرئيس في الدعوة الى الاجتماع المواضيع (جدول الأعمال)
- ▶ النصاب = أكثر من نصف الأعضاء
- ▶ تتخذ مقررات المجلس بأكثرية أصوات الأعضاء الحاضرين
- ▶ ينظم محضر بكل جلسة



الرقابة الادارية

- ▶ تخضع لتصديق القائمقام القرارات التالية
 - ▶ الموازنة ونقل الاعتمادات
 - ▶ الحسابات القطعية
 - ▶ تحديد معدلات الرسوم البلدية
 - ▶ شراء العقارات وبيعها
 - ▶ مساعدة الجمعيات (أكثر من 10 ملايين في السنة)
 - ▶ اجراء صفقات اللوازم والأشغال (بين 20 مليون و 80 مليون)
 - ▶ قبول او رفض الهبات



الرقابة الادارية

- ▶ تخضع لتصديق المحافظ القرارات التالية
- ▶ شراء العقارات وبيعها (اذا اكثر من مائة مليون)
- ▶ اجراء صفقات اللوازم والأشغال (أكثر من 80 مليون)



الرقابة الادارية

- ▶ تخضع لتصديق وزير الداخلية القرارات التالية
- ▶ القروض
- ▶ تسمية الشوارع
- ▶ انشاء اتحادات
- ▶ تعويضات الرئيس ونائبه.
- ▶



اللجان البلدية

▶ ينتخب المجلس البلدي في أول جلسة له من كل عام عضوين أصليين وعضوين رديفين يشكلان مع رئيس البلدية ونائب الرئيس هيئة لجنة المناقصات.

▶ وللمجلس البلدي أن ينتخب أيضاً لجاناً من أعضائه لدراسة القضايا المناطة به ويمكن أن يستعين بلجان يعينها من غير أعضائه (لجنة البيئة - الصحة - الاعلانات - المهرجانات...)

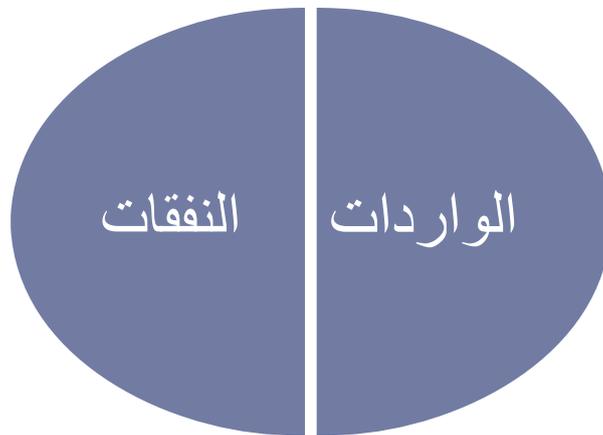
▶ وينتدب رئيس البلدية من يمثله في لجنة تخمين العقارات ولجنة تخمين القيم التأجيرية



الموازنة



الموازنة



خصائص الموازنة

- ▶ الموازنة هي تقرير سنوي تقدّر فيه نفقات البلدية وواراداتها عن السنة المقبلة وتجاوز بموجبه الجباية والانفاق.
- ▶ ان الأرقام في الموازنة هي تقديرية (تحدد الحد الأقصى للنفقات أما الواردات فيمكن تجاوزها)
- ▶ تتألف الموازنة من عدة أبواب ويقسم كل باب الى فصول وكل فصل يخصص لعدد من أنواع النفقات.

الواردات

- ▶ الباب الاول: الرسوم التي تستوفيهها البلدية مباشرة من المكلفين
- ▶ الباب الثاني: الرسوم التي تستوفيهها الدولة او المصالح المستقلة او المؤسسات العامة او الخاصة وتؤديها مباشرة الى البلدية المعنية.
- ▶ الباب الثالث: الرسوم التي تستوفيهها الدولة لحساب جميع البلديات
- ▶ الباب الرابع: عائدات متنوعة كالمساعدات والقروض والهبات...



النفقات

- ▶ الباب الأول: النفقات الادارية
- ▶ الباب الثاني: نفقات التجهيزات والصيانة والنظافة العامة
- ▶ الباب الثالث: نفقات المشاريع الانشائية
- ▶ الباب الرابع: نفقات الخدمات والمساعدات
- ▶ الباب الخامس: نفقات متنوعة
- ▶ الباب السادس: الاحتياط





ان الموازنة التي نعدّها للمشروع هي
بمثابة صورة تمثّل جميع المراحل
وتظهر للمجلس البلدي تصور عن كلفة
المشروع ومستويات البلدية



اعداد موازنة لمشروع

المراحل المقترحة لاعداد موازنة لمشروع

1. تصور المشروع من الفكرة الى التصميم
2. إنشاء موارد الموازنة التي تمثل الموازنة الكلية للمشروع
3. تعيين البنود الجزئية في كل من الموارد المذكورة
4. إدخال القيم لموارد الموازنة.
5. تحديد جهة التمويل (في حال التمويل الخارجي)

شكراً

اعداد موازنة مشروع

الكلفة الإجمالية (ل.ل.)	البند
10%	5 - متفرقات
	المجموع الاجمالي

تعبة المجتمع المحلي

اعداد: نزار رمال

تعبئة المجتمع المحلي

الانكيمياست أكثر من تعبير. فهانك "تحريك" المومع حمالي، وهنالك أيضاً "تحفيز".

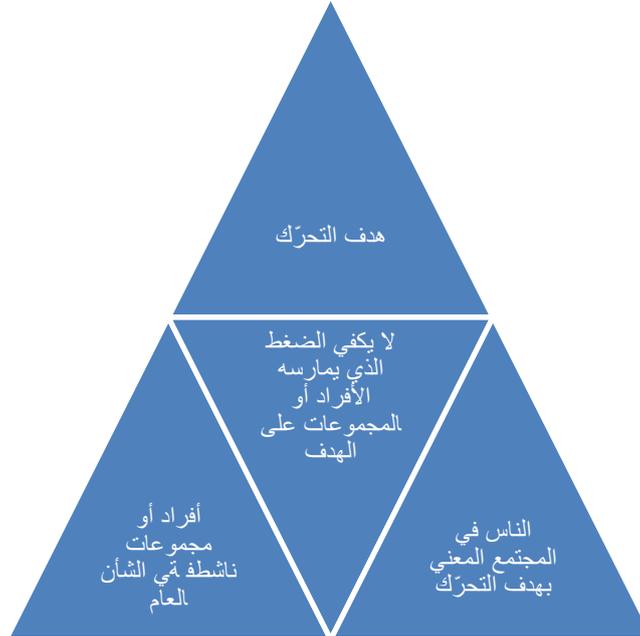
تعريف

فيما يختص بالتعريف تحديداً، فنترح -لاستعانة بكلمات "فمليح" كأساس ي تعحيف ممكن لاتقو.

أها الكلمات التي نقحها فهي:

- ♥ تحريك
- ♥ شاركةم
- ♥ تظنيم
- ♥ غضط
- ♥ تواصل
- ♥ زعتيز دقدرات
- ♥ بدائل حلول وأ

كما كمين تصيرولالأرم على الشكل الآتي:



باختصار

التعبئة المجتمعية ليست تتمتع بجمعية بل هي عمل جماعي منظم و"سياسي" و"علمي" به توفير بائل مناسب شكملج محمده.

وفي معظم الأحيان، يكون هدف المجموعة تعبئة الناس بهدف الضغط على مراكز قرار معينة مرتبطه بهذه الشكلمة. كما يمكن اسامعتل التعبئة المجتمعية كمسار جماعي منظم يدعم عمليات التنمية ارمقبة بهدف تأمين تبني الاسذامما يزهلج من قرررها على الاستماتية.

مثال من العراق:

قامت حادى بالمظمانتالدولية الناشطة في نقوب اتعلق بيخطط وتنفيد شاميع تنمةوي متعددة بـ كلون عم لوقد، ومن ثع قياس - ثر، ريين عم قرة ظعمم هذه شملا ريع علاسى لتدامة، كما أن العي ماهذ اوقر إلى تأييد الاسذ.

عذاه، ارأتى فريق العمل القيام بتحتيك الاسذ وتعيؤهم برع:

- 1 - تنظيم الاسذ في حليقن اجلم منتخبة.
- 2 - جمع ق راج اجللان المحلية بالدریب المباشر دوووفيرد العاصنرد الخبيرة الدالدة عم.
- 3 - قامت اجللان المحلية المنتخبة ب تاسة وتدي انتتياجات السكان.
- 4 - قامت اجللة احمالية بتحليل المعلاموت ومن ثم تشاتك النتائج وتحدد لالالالالالات مع قيرف عمل المؤسسة.
- 5 - تم يخطط الشرمع والاشروف اعسى لن تنفيذ.

نلاحظي هذا المثال كيف أنه:

- 1 - جاءت المبادرة من خارج المجتمع.
- 2 - تعاون المجتمع مع باب أساساً قيهما: (أ) جوءد الحاجة (ب) جوءد اتلغبة بالتعاون (ج) توفير ليات شملا ركة ل مقرطية و(د) توفير ل عم لتقني لبشوري عضاء اللجان احمالية.

مبدي أساسية

1. استعما آ اثاث التشاركية والنوعية أكثر من تلك الكمية (على اهميتها)
2. دعوة الناس للمشاركة بدءاً من محلة التخطيط، وصولاً إلى التنفيذ والتقييم.
3. إن التحجج ب"عم رعمفة لناس" ليس حجة أصلاً. اوسملار الايذ-يذو لناس من خلاله وبه، ليس مساراً جديراً أصلاً.
4. أولوية استخدام الموارد المحلية المتأثة (بشرية كانا وأ تمديية)
5. امضن الاستماتية.
6. هنالك دائماً مزيج من الأطراف المهنيين، ومن المناسب التعاطي معهم جميعهم.
- (سياسة امعة / دائحو حكيمةمو / قطاع خاص / دممع حم لي / سمخفين من طن مالد... الخ)
7. الموازنة بين العمل الوطوعي الآخور المفع اجرو.
8. احرلص علي تشجيع شاركةم كل الفئات اكملمةذ (عمرياً: فالطاً شوياب كوبرافي السن؛ جنسياً: النساء؛ عرقياً: أقليات، عّال مهاجرين؛ ... الخ).

في الأهداف:

- تحويل اهتمامات الناس إلى أشكال منظمة من أشكال التعبير والتحرك المبنية على أساس الحقوق والهادفة للتغيير،
- استقطاب الأفراد والجماعات ذات العلاقة إلى أطر تحرك منظمة وتشاركية،
- تمكين الناس من ممارسة حقوقهم المدنية وبالأخص منها تلك الخاصة بحرية الرأي والتعبير عنه، والمشاركة في صنع القرار وأخذه،
- كما تساهم في المدى الاستراتيجي (القريب والبعيد):
- توسيع دوائر الدعم المجتمعي والسياسي حول القضية،
- تبيان مدى الدعم الشعبي للقضية،
- إعطاء شرعية شعبية تمثيلية،
- تدعيم المواقف على طاولة التفاوض،
- توليد تبنّي واسع وعميق للقضية،
- إطلاق أشكال جديدة من أشكال المشاركة الشعبية،
- تدعيم العلاقات والروابط بين مختلف مستويات التحرك (القواعد والقيادات الوسيطة والأخرى العليا)،

في الطرق:

- هنالك طرق متعددة للقيام بالتعبئة، منها:
- التخطيط والبحث التشاركي،
- وسائل الإعلام،
- تنظيم المناسبات العامة،
- الاستقطاب المباشر،

في المبادئ:

- التخطيط التشاركي والجيد،
- المتعة والمرح في العمل،
- الانتباه للعوامل السياسية،
- تتيح فرصة المشاركة لأكثر عدد ممكن من جميع الشرائح المجتمعية،
- تعطي المثال في الممارسات الديمقراطية والشفافية المالية،
- وجود أهداف واضحة ومحددة،
- نزع الهالة عن أفراد أو مؤسسات مهيمنة،

¹ من: " A New Weave of Power, People and Politics: The action guide for advocacy and citizen participation, Liza Veneklassen with Valerie Miller, Co-editors: Debbie Buklender and Cindy Clark, World Neighbors, 2002 by the Asia Foundation, San Francisco and Lisa Veneklassen, Washington D.C."



شبكة تحليل السيطرة المجتمعية وأطرافها¹

درجة السيطرة/التحكم		درجة الحصول/الوصول		الموارد
النساء	الرجال	النساء	الرجال	
				الأرض
				المعدات
				التربية
				التدريب
				العمل
				المال النقدي
				غيره
				القيادة السياسية
				المعلومات
				الحق بالترشح
				الحق بالتصويت
				الحقوق القانونية
				الدخل
				ملكية الأرض/الأموال/...
				الاحتياجات الأساسية (الطعام، الصحة، ...)
				التعليم
				القوة السياسية
				غيره

¹ من "March, Smyth, and Mukhopadhyay, A Guide to Gender Analysis Frameworks, Oxfam Publishing, Oxford 1999"



القوة، المشاركة السياسية والتغيير الاجتماعي ¹			
القوة غير الظاهرة	القوة الضمنية	القوة الظاهرة	استراتيجيات وآليات
<p><u>التواصل الاجتماعي والتحكم بالمعلومات:</u> المسارات، الممارسات الأعراف الثقافية، فهم الناس لحاجاتها وأدوارها وإمكانياتها والأفعال التي تردع التغيير.</p> <p>يسبب ما سبق أحاسيس من التبعية ولوم الذات والعجز وعدم القيمة وعدم القدرة والعدائية والغضب لدى المجموعات المهمشة.</p> <p>تجنب المعلومات المهمة عن المجموعات المهمشة وتعاني من صعوبة في الوصول إليها.</p>	<p><u>النذب ونزع الشرعية:</u> وجود بعض المجموعات والقضايا المستثناة من المشاركة في أخذ القرار المجتمعي والسياسي. عادة ما تتجاهل وسائل الإعلام وجودها</p> <p>تصبح هذه المجموعات ومعاناتها غير محسوسة وتوسم قياداتها بمثيري الشغب ومهددي الأمن الاجتماعي</p>	<p><u>المؤسسات الرسمية، الشخصيات والأدوات الرسمية:</u> آليات قوة ظاهرة تحدد القواعد الرسمية للمجتمع</p> <p><u>المؤسسات والشخصيات الرسمية:</u> رئيس الدولة، رئيس الحكومة، البرلمان، المحاكم، الوزارات الأجهزة العسكرية، الأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي، البنك الدولي؛</p> <p><u>القطاع الخاص:</u> المصانع، الشركات المتعددة الجنسية، غرف التجارة والصناعة، المصارف الخ</p> <p><u>الأدوات:</u> السياسات، القوانين، الدستور، الموازنات، المراسيم، المعاهدات الخ</p> <p><u>أشكال التمييز:</u> قوانين وسياسات منحازة وغير عادلة (سياسات الرعاية الصحية مثلاً) غياب المشاركة في اتخاذ القرار، البنى الاجتماعية المغلقة غياب التمثيل الخ</p>	<p>آليات: تأخذ القوة أشكالاً متعددة ومظاهر مختلفة.</p> <p>المشاركة في القرار العام تبدو للوهلة الأولى ظاهرة بشكل نسبي،</p> <p>يحدد آليات المشاركة الإطار السياسي والموارد ومختلف اللاعبين السياسيين،</p> <p>مع هذا توجد آليات ضمنية وغير ظاهرة تحدد شكل القوة وفعالية مشاركة المواطنين، يمكن لهذه الآليات أن تقود إلى النزاع والتهميش والإحساس بالعجز</p> <p>هناك استراتيجيات متعددة للتعاطي مع هذه الآليات بشكل يسمح بمشاركة سياسية أوسع وبممارسة أفضل للحقوق والواجبات (المواطنة)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • التربية على المواطنة، • التوعية السياسية، • التحليل السياسي واستخدام مختلف وسائل الإعلام، • التواصل مع الآخرين وتبادل التجارب، • تأكيد المقاومة وربط القضايا بالحقوق، • التحقيق والتحركات والأبحاث ونشر المعلومات، 	<ul style="list-style-type: none"> • بناء القواعد الشعبية، • تمكين المنظمات والتحالفات والقيادات، • التعبئة حول أجندات واضحة وتشاركية، • الأبحاث التشاركية ونشر المعلومات لشرعنة قضايا المجموعات المنبوذة، 	<ul style="list-style-type: none"> • الضغط والمراقبة، • التفاوض، • التنقيف والإعلام، • دراسة السياسات، • التقارير البديلة، • التظاهر، • التصويت والترشح، • التعاون، • الخ 	<p>الإستراتيجيات: استراتيجيات المواجهة والضغط الأساسية</p> <p>تتطلب المناداة بالعدالة الاجتماعية استراتيجيات تحرك شاملة تطل الأَشكال المتعددة للقوة (ظاهرة، ضمنية، غير ظاهرة)</p>

¹ إعداد نزار رَمال ومصطفى سعيد- ورشة العمل التدريبية على التعبئة- الكويت أيار/مايو 2005



اهمية الصورة
اعداد: رولا عطار

The Power of Image

Shariky Conference

Saturday, December 10, 2011



الصورة: النظرة العامة

Image: The Overview



الصورة: النظرة العامة

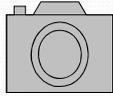
Image: The Overview

- Physical (tall/short, thin/heavy, sex, age) - الشكل الخارجي (طويلة/قصيرة، نحيلة/بدنية، النوع الجنسي، السن)
- Demographic (ethnicity, locale) - المعلومات الديمغرافية (الإثنية، والمسكن)
- Vitality (body language, energy, fitness) - النشاط (اللغة الجسدية، والحيوية، والرّشاقة)
- Personality (aggressive/shy, confident/nervous) - الشخصية (عدائية/خجولة، كتومة/عصبية)
- Lifestyle (clothes, economic class, contemporary/traditional) - نمط العيش (الثياب، والطبقة الاقتصادية، عصرية/محافظة)
- Health (glasses, teeth, disabilities, etc.) - الصّحة (التّظار، الأسنان، الإعاقات الجسدية، إلخ.)
- Other - غير ذلك



جوانب الصورة

Aspects of Image



- Visual

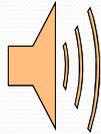
- مرئي

- Inner image

- الصورة الشخصية

- Appearance

- المظهر



- Body language

- لغة الجسد

- Vocal

- صوتي



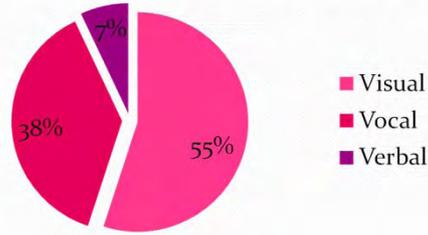
- Verbal

- شفهي



لديك فرصة واحدة لإحداث الانطباع الأولي
You Only Get One Chance to Make a First Impression

- Visual message (55%)
 - Vocal message (38%)
 - Verbal message (7%)
- الرسالة المرئية (55%)
 - الرسالة الصوتية (38%)
 - الرسالة الشفهية (7%)



الحضور والمظهر الشخصي: الإشارات المرئية
Presence & Personal Look: Visual Cues

- Eye contact
 - Eye movement
 - Facial expression
 - Head movement
 - Posture
- التّواصل البصريّ
 - تنقّل النظرات
 - تعابير الوجه
 - حركات الرّأس
 - الوقفة





الحضور والمظهر الخارجي: الثياب

Presence & Personal Look: Clothes

- Statement about you
- Wardrobe
 - Professional
 - Functional
 - Flexible
 - Comfortable
 - Enjoyable
- Self Assessment
 - Highlight strengths
 - Minimize problems
- Use color, fabric, patterns, and accessories

- بيان عنك

- خزانة ملابسك

- الملابس المهنية
- الملابس العملية
- الملابس المرنة
- الملابس المريحة
- الملابس المبهجة

- التقييم الذاتي

- سلطي الضوء على نقاط قوتك

- قللي من شأن نقاط ضعفك

- اعتمدي الألوان، والأقمشة، والموديلات، والاكسسوارات



الحضور والمظهر الشخصي: الاكسسوارات

Presence & Personal Look: Accessories

- Get attention
- Keep jewelry to a minimum
- Comfortable, neutral shoes
- Glasses
 - No colored lenses
 - Non-reflective
 - No sunglasses while talking to people
- Briefcase (no purse)

- استرعي الانتباه

- تزييني بالحد الأدنى من المجوهرات

- كوني مرتاحة وانتعلي الأحذية الباهتة الألوان

- النظارات

- لا تضعي العدسات اللاصقة الملونة

- لا تضعي نظارات عاكسة للضوء أو الصور

- لا تضعي نظارات واقية من الشمس فيما

- تتحدثين إلى الناس

- إحملي محفظة جلدية مسطحة لا حقيبة يد نسائية



الحضور والمظهر الشخصي: نصائح للتّمرين على صورة أفضل
Presence & Personal Look: Tips for Image Training

- لا تجاري صيحات الموضة
- Not trendy
- ابتاعي الملابس ذات النّوعية الجيدة
- Buy quality
- لا ترتدي الملابس الباهظة الثمن التي تشعر ناخبك بفقرهم
- Do not out dress your constituents
- لا ترتدي الملابس التي تصرف الانتباه عن حديثك
- Nothing distracting



الحضور والمظهر الشخصي: نصائح للتّمرين على صورة أفضل
Presence & Personal Look: Tips for Image Training

- لا ترتدي الملابس المماعة أو الكاشفة عن بعض جسديك
- Nothing flashy or revealing
- لا ترتدي الملابس الضيقة أو التي لا تناسب مقاسك
- Nothing tight or ill-fitting
- When in doubt be conservative
- حين يساورك الشك، كوني محافظة في ملابسك
- Avoid smoking, chewing gum in public
- تجنّبي التدخين، واللّبان في العلن



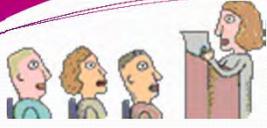
الحضور والمظهر الشخصي: لغة الجسد

Presence & Personal Look: Body Language

- Eye contact
 - Eye movement
 - Facial expression
 - Head movement
 - Posture
 - Body movement
- التّواصل البصري
 - تتقلّ النظرات
 - تعابير الوجه
 - حركات الرّأس
 - الوقفة
 - حركات الجسد



أهمية الصوت



Why Voice is Important

Different speeches that use different voices

الخطابات المختلفة التي تعتمد على طبقات صوتية مختلفة

- Proper
- Casual
- Friendly
- Engaging/Interactive

- الصوت المناسب
- الصوت غير الرسمي
- الصوت الودود
- الصوت الجذاب/الداعي إلى التفاعل



أهمية الصوت

Why Voice is Important

A different voice: Women and men

اختلاف الصوت بين النساء والرجال

1. It sets us apart
2. It says humanity/caring
3. It has learned advantages
4. It is higher pitched
5. It is usually more varied/less monotonous
6. It is received as more emotional

- 1- إنه يميّز أحدنا عن الآخر
- 2- إنه بنبيء عن الإنسانية/الاهتمام
- 3- إنه يتمتع بأفضليات مكتسبة
- 4- طبقتة الصوتية أعلى
- 5- عادةً ما يكون أكثر تنوعاً وأقل رتابة
- 6- يلقي قبولاً كونه أكثر عاطفية



كيف تلتقطين صورة جيدة؟ How to take a good photo?



- Smile with your eyes - Not your mouth
 - Bring a mirror and check yourself; Practice
 - Lean into the camera
 - Look down and then into the camera
 - Look over your shoulder
- ابتسمي بعينيك - لا بفمك
 - أحضري مرآة وتفقدِي مظهرك؛ تمرني
 - انحني ناحية الكاميرا
 - أنظري إلى أسفل ثم إلى الكاميرا
 - أنظري من فوق كتفك



Smile with your eyes!

ابتسمي بعينيك!



كيف تلتقطين صورة جيدة؟

How to take a good photo?

- Take more than a dozen to get one good one
 - Don't accept a photo you don't like
 - No volunteer photographers, please – Hire a professional
 - Never use a photo where your head is smaller than your fingernail
- التقطي أكثر من 12 صورة لتكون إحداها جيدة
 - لا تقبلي بصورة لا تعجبك
 - لا تستخدم مصوراً هاوياً أو متطوعاً – بل استخدم محترفاً
 - لا تستخدم الصورة التي يكون فيها رأسك أصغر من ظفرك



كيف تلتقطين صورة جيدة؟

How to take a good photo?

- With others, don't Look at the camera – Talk to each other
 - Wear light colors around your head, if possible
 - Bright colors are good; No prints or fancy patterns
 - Glasses should not reflect glare; Should be as invisible as possible
- عندما تكونين مع الآخرين لا تنظري الى الكاميرا بل تحدثي معهم
 - ارتدي الألوان الفاتحة المحيطة برأسك إذا أمكن ذلك
 - لا بأس بالملابس الفاتحة ولكن دون اكسسوارات براق أو أقمشة مطبوعة
 - يجب ألا تعكس النظارات حملهاتك بل على هذه الأخيرة أن تكون غير مرئية إلى أقصى حد ممكن





Thank You!

شكرا!





USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

