

المحاضرة السابعة (القيادات المحلية وتخطيط برامج تنمية المجتمعات المحلية)

اولا : تخطيط برامج التنمية المحلية :

إن التخطيط لبرامج ومشروعات تنمية المجتمع المحلي هو بمثابة عملية تفكير منظمة تركز على مواقف ومشكلات المجتمع المحلي وتتضمن مشاركة قوية من سكان المجتمع المحلي للعمل من أجل تحديد رؤية مجتمعهم المحلي واستراتيجية تنفيذها .

إن التخطيط لبرامج ومشروعات المجتمع المحلي بمثابة الطريق للاستخدام الكفاء للموارد النادرة ، فهو يساعد على :

- تحديد الأولويات الهامة لسكان المجتمع المحلي ومن ثم توجيه الموارد المتوفرة لمقابلتها .

- تحديد البدائل المختلفة لمعالجة المشكلات .

- تطوير الحلول وبناء المشروعات التي تقابل احتياجات المجتمع المحلي في نفس الوقت .

ويعرف التخطيط لبرامج ومشروعات تنمية المجتمع المحلي بأنه عملية تشاركية فيما بين الأطراف المعنية ، بهدف الموازنة بين الحاجات المتعددة والإمكانيات والموارد المتاحة للمجتمع لتحقيق الأهداف في فترة زمنية محددة وبأقل التكاليف الممكنة (ما يسمى الكفاءة) .

هذا ويمكن تعريف التخطيط لبرامج ومشروعات التنمية المحلية بأنه "العملية المرغوبة لمقابلة حاجات سكان المجتمع المحلي وحل مشكلاتهم من خلال التعاون بين سكان المجتمع المحلي وبعضهم البعض وبين منظماته الشعبية والحكومية وبينها وبين منظمات المجتمع الأكبر".

- وهناك العديد من البرامج والمشروعات المتكاملة التي يمكن الاسترشاد بها في العمل على تنمية المجتمع المحلي بمشاركة سكان المجتمع المحلي أنفسهم ومنها :

(١) برامج تعليمية : ومنها التوسع في إنشاء المدارس ، فصول التقوية للتلاميذ ، فصول محو الأمية ... الخ .

(٢) برامج ثقافية : ومنها الندوات والمحاضرات ، إنشاء مكتبة عامة ... الخ .

(٣) برامج اجتماعية : ومنها دور للحضانة ، مشروع الأسر المنتجة ، تكون لجان لفض المنازعات ... الخ .

(٤) برامج صحية : ومنها بناء المستشفيات ومراكز رعاية الأمومة والطفولة ، ندوات صحية وتوعوية .. الخ.

(٥) برامج ترويحية : ومنها تنظيم رحلات ترفيهية ، الاحتفال بالمناسبات العامة والقومية ... الخ .

(٦) برامج خدمات عامة : ومنها رصف الطرق ، توفير المرافق الأساسية كالمياه والكهرباء ... الخ .

(٧) برامج بيئية : ومنها التشجير والندوات البيئية الخ .

وغيرها من البرامج التي تهدف إلى رفع مستوى معيشة السكان بالمجتمعات المحلية وتحسين نوعية حياتهم من ناحية وبناء قدراتهم من ناحية أخرى .

إن التخطيط لبرامج ومشروعات تنمية المجتمع المحلي يمثل عملية من عمليات تنمية المجتمع المحلي أو مرحلة من مراحل عملية تنمية المجتمع المحلي .

إن تخطيط برامج ومشروعات تنمية المجتمع المحلي يعتبر وسيلة لتحقيق رفاهية المجتمعات المحلية عن طريق استخدام كافة مواردها وإمكانياتها المتاحة والممكنة سواء كانت بشرية أو طبيعية أو مالية الاستخدام الأفضل ، للوصول إلى أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة .

إن تخطيط برامج ومشروعات تنمية المجتمع المحلي يعتبر وسيلة لتحقيق رفاهية المجتمعات المحلية عن طريق استخدام كافة مواردها وإمكانياتها المتاحة والممكنة سواء كانت بشرية أو طبيعية أو مالية الاستخدام الأفضل ، للوصول إلى أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة .

وتتحدد مراحل التخطيط لبرامج ومشروعات تنمية المجتمع المحلي في المراحل التالية :

المرحلة الأولى : مرحلة الدراسة وتحديد الأهداف .

المرحلة الثانية : مرحلة وضع إطار الخطة .

المرحلة الثالثة : مرحلة التنفيذ .

المرحلة الرابعة : مرحلة المتابعة .

المرحلة الخامسة : مرحلة التقييم .

وجدير بالذكر الإشارة إلى أن هذه المراحل تتصف بأنها متداخلة ، مرنة ، ومستمرة وفيما يلي عرضاً لهذه البرامج بشيء من التوضيح :

المرحلة الأولى : مرحلة الدراسة وتحديد الأهداف :

وفي هذه المرحلة يتم جمع البيانات والمعلومات عن المجتمع المحلي ، وتكمن أهمية جمع البيانات والمعلومات في ضرورة توافر بيانات كاملة عن الموارد البشرية والمادية والتنظيمية والطبيعية التي يملكها المجتمع المحلي سواء المستغل منها وغير المستغل ، إلى جانب تحديد احتياجاته ومشكلاته من ناحية أخرى ، لأن هذه المعلومات مهمة في كل مراحل التخطيط ، حيث أنه كلما كانت البيانات شاملة ودقيقة وحديثة كلما كان التخطيط دقيقاً واقعياً .

وفي ضوء البيانات المتاحة يتم تحديد الأهداف ، وتعد خطوة تحديد الأهداف خطوة مهمة جداً ، ولا بد من تحري الدقة فيها لأنه إذا لم تكن الأهداف دقيقة ومعبرة عن احتياجات وتطلعات السكان فإن إمكانية فشل الخطة تكون كبيرة ، بالإضافة إلى أن هذه الأهداف إذا لم تكن معبرة عن احتياجات المجتمع الجيد هو التخطيط الذي يجعل أهداف واحتياجات المجتمع هي الموجة الأولى لعملية الإنتاج السلعي والخدمي .

ويتم في هذه الخطوة جدولة الأهداف المرسومة بحيث تصنف حسب طبيعتها أولاً وحسب درجة أهميتها ثانياً ، والأهداف المرسومة يجب أن تتطلى بالموضوعية ، بالمرونة ، والأولوية .

وتتمثل المعايير الواجب مراعاتها عند تحديد الأهداف : أن تكون الأهداف واقعية ومحددة وواضحة ومتفق عليها ، أن يكون الهدف ملموس ومحسوس من سكان المجتمع ، يجب أن يكون متفقاً مع الأهداف العامة في المجتمع .

وجدير بالذكر الإشارة إلى الأهداف قابلة للتعديل حيث يجري مراجعتها لمعرفة مدى ملاءمتها للظروف والأوضاع القائمة من ناحية وللأهداف والتطلعات المستقبلية من ناحية أخرى .

المرحلة الثانية : وضع الخطة :

في هذه المرحلة يتم وضع الإطار العام لبرنامج الخدمات ومشروعاتها ويجب أن يكون هذا الإطار شاملاً لنواحي النشاط على المستوى المحلي متمشياً مع متطلبات التنمية على المستوى الإقليمي والوطني .

وفي هذه المرحلة أيضاً يتم اختيار مجموعة التكتيكات والطرق الملائمة لنوع التدخل المهني ، وتحديد المنظمات والجماعات المجتمعية والتي ستشارك في حل المشكلة وتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً ، وتخطيط الأنماط التبادلية التي تربط بين الاستراتيجيات والتكتيكات والبرامج .

كما يتم الحرص على مشاركة سكان المجتمع مما يساعد على تحمسهم في عملية التنفيذ ويساعد على تحقيق الأهداف .

ولكي يتضمن نجاح الخطة بجميع الطرق والوسائل لابد من فهم الخطة فهماً كاملاً ، وتوفير الموارد المالية الكافية لتنفيذ كل ما ورد بالخطة ، وتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ ما ورد في الخطة ، توفير لجان فيه ومؤهلة للقيام بعملية المتابعة نظراً لأهمية هذه العملية ، وضع برنامج زمني لعملية التنفيذ .

المرحلة الثالثة : التنفيذ :

يقصد بمرحلة تنفيذ الخطة ترجمة الخطط إلى برامج يمكن تنفيذها ، حيث تقوم جماعات المجتمع المحلي بتنفيذ هذه البرامج تحت إشراف وتوجيه أجهزة التخطيط الحكومية والشعبية وغيرها من الفنيين والمشرفين على المشروعات الموكلة لهم .

المرحلة الرابعة : المتابعة :

المتابعة عملية مستمرة تبدأ منذ بدء مراحل وعمليات التخطيط حتى الانتهاء منه وتحقيق أهدافه ، ثم بعدها تأتي عمليات التقييم تعتمد على سجلات عملية المتابعة .

وتهدف المتابعة إلى التأكد من أن البرامج والمشروعات تنفذ بالطرق المتفق عليها منذ البدء في إجراءات وضع الخطة حتى نهاية عمليات التخطيط وليس حصراً على مرحلة واحدة فقط فهو يرتبط أيضاً بعمليات التقييم المرحلية والنهائية .

وتتمثل أهمية المتابعة في :

ضمان مطابقة ما يجري تنفيذه من برامج ومشروعات .

اكتشاف مشكلات ومعوقات التنفيذ .

معالجة هذه المشاكل حال اكتشافها .

اقتراح التعديلات الملائمة على هيكل الخطة التي يجري تنفيذها .

ضمان توفر شروط أفضل لنجاح الخطة .

وينبغي عدم النظر إلى المتابعة على أنها عملية مراقبة ، فعلى المتابعة تساهم في تحسين التنفيذ ويتم فيها توجيهه وأحياناً يتم فيها تعديل للخطة ، أو حتى إلغاء للخطة إذا استحال تنفيذها .

ومن وسائل عملية المتابعة: المؤتمرات التي تعقد لدراسة عمليات ومراحل التخطيط ، البحوث والقيام بالاستفتاءات ، الزيارات الميدانية ، كتابة التقارير ، استيفاء سجلات المتابعة .

المرحلة الخامسة : التقييم :

التقييم هو أداة أو منهج علمي يستهدف الكشف عن حقيقة التأثير الكلي أو الجزئي لبرامج ومشروعات التنمية المحلية ووسيلته إلى ذلك هو الكشف عن حقيقة التغيير الاجتماعي ، المادي، التكنولوجي ، المعني .

ويتحدد الهدف الرئيسي من التقييم في قياس مدى نجاح أو فشل البرنامج أو المشروع أو الخطة في تحقيق الأهداف المحددة وتقدير الاسهامات النسبية لمختلف العناصر التي ساهمت في وضع الخطة وتنفيذها وتحدي فاعلية وسائل التدخل المهني المستخدم .

والتقييم قد يكون مبدئي أو مرحلي أو نهائي وذلك طبقاً للمدى الزمني له ، قد يكون التقييم جزئي أو شامل .

ويمكن توضيح أهمية التقييم فيما يلي :

١. التأكد من نجاح البرامج في تحقيق أهدافها سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ .
 ٢. تحديد نقاط الضعف في العمل وكيفية التغلب عليها .
 ٣. معرفة الأسباب التي ساعدت على تحقيق الأهداف أو التي حالت دون تحقيق الأهداف .
 ٤. تعديل التوقيتات الزمنية إذا لزم الأمر .
 ٥. معرفة النتائج ومقارنتها بالمستويات والمحكات الموضوعية بالتقويم .
 ٦. إضافة توصيات تساعد على زيادة فاعلية النشاط المختلفة خاصة في الخطط التالية .
- ومن الأدوات التي يمكن استخدامها في التقييم : الملاحظة ، المقابلات ، الاستبيانات ، الرجوع إلى الملفات والسجلات ، المقاييس .

ثانياً : دعائم نجاح التخطيط لبرامج التنمية المحلية :

هنالك مجموعة من الدعائم التي تساعد على نجاح التخطيط لبرامج ومشروعات تنمية المجتمع المحلي ومنها :

١. التخطيط التشاركي .
٢. ضرورة توفر نظم للمعلومات بالمجتمع المحلي.
٣. كفاءة ومهارة أخصائي تنمية المجتمع المحلي .
٤. تنمية الوعي التخطيطي لدى سكان المجتمع المحلي.

وفيما يلي عرضاً لهذه الآليات بشيء من التوضيح :

١/ التخطيط التشاركي :

يمكن تعريف التخطيط التشاركي بأنه أفعال مشتركة من جانب الناس المحليين وكادر المشروع بغرض صياغة خطط التنمية واختيار أفضل البدائل المتاحة لتنفيذها .

وهو عملية تتعدد فيها فرض المشاركة لأفراد المجتمع أو ممثليهم في عملية التخطيط كمنولين تجاه مجتمعهم بجانب الأدوار المهنية للمخططين الاجتماعيين .

وتعتبر المشاركة مدخل أساسي أو مبدأ هام لنجاح برامج التنمية المحلية ، وتعد المشاركة في التخطيط

لبرامج التنمية مهمة للأسباب التالية :

- ١- أنها وسيلة للحصول على المعلومات حول الأوضاع المحلية وأيضاً الاحتياجات والاتجاهات فبدونها تصبح البرامج والمشروع عرضه للفشل .

٢- إن الناس إذا شاركوا في تخطيط البرنامج وإعداده ، يكونون أكثر قابلية للارتباط به والنظر إليه على أنه مشروعهم .

٣- أن المشاركة الشعبية في معظم الدول تعتبر من الحقوق الأساسية ، فلا بد أن يكون لأفراد المجتمع المحلي الحق في تحديد احتياجاتهم وأهدافهم ونوعية البرامج والمشروعات التي تحقق أهدافهم .

هذا ويمكن تحقيق مشاركة الناس في العملية التخطيطية عن طريق العديد من الأساليب لعل أهمها :
المؤتمرات المحلية والمسرح ، الحكم المحلي ، المقابلات العامة ، الحوار والمناقشات الهادفة ، مجموعات العمل .

٢ / ضرورة توفر نظم للمعلومات بالمجتمع المحلي :

يجب أن تتوفر في المعلومات اللازمة للقيام بالعملية التخطيطية لبرامج ومشروعات التنمية المحلية الخصائص التالية: الدقة ، اتصالها مباشرة بالموضوع المطلوبة من أجله ، الحدثة ، الوضوح في تقديمها ، الكفالة والشمول ، الواقعية .

ولا يمكن توفر المعلومات بالخصائص السابقة إلا إذا توفر نظم عرفت نظم المعلومات على كافة المستويات المحلية والإقليمية والقومية وتحديثها باستمرار .

وهناك العديد من التعريفات التي تناولت مفهوم نظم المعلومات حيث عرفت نظم المعلومات بأنها عبارة عن مجموعة العمليات التي تتم بواسطتها تجميع البيانات الخام وتشغيلها وتجديدها ، بالشكل الذي يساعد على توفير احتياجات الهيئات المختلفة في مختلف المستويات من المعلومات وتضمن وصولها لهم في الوقت المناسب وبالصيغة المناسبة .

كما يعرف على أنه عبارة عن الإطار المتكامل الذي يكفل انسياب المعلومات بصورة مناسبة إلى مراكز استخدامها ومراكز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لاتخاذ أكفاً قرار والتعرف على أحسن اصرف في وقت معين .

وتتضح أهمية نظم المعلومات لتخطيط برامج ومشروعات التنمية المحلية من خلال ما يلي :

١- توفير المعلومات الضرورية عن احتياجات المواطنين .

٢- تتبع الأفراد والأسر خلال الخدمات المقدمة للتأكد من حصولهم عليها كما خطط سلفاً ، والحد من تكرار الخدمات .

٣- تمكن القائمين على التخطيط بالمجتمع المحلي من تبيين الآثار المتوقعة لقرار ما مقدماً ، وذلك بتقديم المعلومات الكاملة والدقيقة في موعدها المناسب بحيث يتم التخطيط واتخاذ القرارات على أسس سليمة .

٤- تجنب القائمين على التخطيط بالمجتمع المحلي من الوقوع في أخطاء تخطيطية أو اتخاذ قرارات غير صحيحة نتيجة الاعتماد على بيانات متضاربة أو متناقضة .

٥- تحقق نظم المعلومات استخداماً مثمرًا للبيانات العادية والتي قد تبدو قليلة الأهمية حيث يتم وضع هذه البيانات جنباً إلى جنب بحيث تكامل الصورة ، ومن ثم يمكن استخدامها في أغراض التخطيط طويل الأجل واتخاذ القرارات .

٦- تمكين نم المعلومات من تحديد وقياس العلاقات السابقة بين المتغيرات واستخدامها للتنبؤ بالعلاقات المستقبلية وذلك اعتماداً على الأساليب الرياضية المتطورة في تحليل البيانات .

٧. تقلل نظم المعلومات من الوقت المستغرق في اتخاذ القرارات ، بما يؤدي على الاقتصاد في الجهد المبذول لاستقراء المعلومات والإفادة منها في اتخاذ القرارات .
٨. تمكن نظم المعلومات من الاستفادة من الآلات والمعدات الحديثة في مجال الحاسب الآلي وغيره من آلات تحليل وعرض البيانات .
٩. من خلال الاستعانة بها يتم التوصل إلى قرارات سليمة ومن ثم تسهم في وضع خطط واقعية .
١٠. تقلل الصراع والنزاع بين أفراد المجتمع المحلي وجماعته ومنظماته حول أولوية البرامج والمشروعات .

٣ / كفاءة ومهارة أخصائي تنمية المجتمع المحلي :

مما لا شك في أنه لنجاح العملية التخطيطية يجب أن يتوافر لدى أخصائي تنمية المجتمع المحلي مجموعة من المهارات الأساسية اللازمة له للقيام بأدواره المهنية ، ولعل أهم هذه المهارات: المهارة في تقدير الاحتياجات ، المهارة في تحديد الأولويات ، المهارة في المتابعة ، المهارة في التقييم ، المهارة في إجراء البحوث الميدانية ، المهارة في الاتصال ، المهارة في الإقناع ، المهارة في التفاوض ، المهارة في القيادة ، المهارة في التقييم .

ومن ثم يجب أن تركز البرامج الدراسية للخدمة الاجتماعية بصفة عامة وتنظيم المجتمع بصفة خاصة من ناحية والبرامج الدراسية لتنمية المجتمعات المحلية من ناحية أخرى على هذه النوعية من المهارات .

٤ / تنمية الوعي التخطيطي لدى سكان المجتمع المحلي :

من الشروط الأساسية بل ومن الضروريات الأساسية لنجاح التخطيط لبرامج ومشروعات التنمية المحلية في تحقيق أهدافه ، ضرورة مشاركة سكان المجتمع المحلي في كل مراحل العملية التخطيطية ، ونظراً لأن الأفراد بصفة خاصة في الدول النامية ينقصهم الوعي بالعملية التخطيطية بأهدافها وكيفية وأهميتها ، لذا كان ولا بد من تنمية الوعي التخطيطي لدى أفراد المجتمع كإحدى الآليات التي يتطلبها نجاح التخطيط .

وحقيقة إن الوعي التخطيطي يرتبط ببعض القضايا التي تعتبر محددات جوهرية لقياسه ، منها : مدى انتشار التعليم في المجتمع ، إقبال الناس على الادخار ، انتشار ظاهرة الإدارة المحلية .

ثالثاً : دور القيادات المحلية في تنميته المجتمع المحلي :

يمثل إدماج القيادات المحلية في برامج تنمية المجتمع المحلي أحد الضرورات الملحة في الوقت الحالي وفي المستقبل وذلك نظراً لما تقوم به تلك القيادات في برامج تنمية المجتمع المحلي ، ومن أهم أدوار القادة في تنمية المجتمعات المحلية ما يلي :

- ١- القيادات المحلية تعتبر محوراً للاتصالات ومصدراً للرأي والنصائح لأغلبية الريفيين في الموضوعات المختلفة التي تتطلب قرارات محددة .
- ٢- قدرة القيادات المحلية على التأثير في سكان المجتمع المحلي في مراحل التبنّي للمبتكرات الحديثة وخاصة في مرحلتي الاهتمام والتقييم خاصة أنهم يشكلون جزءاً مهماً من فئة المتبنون الأوائل .
- ٣- القيادات المحلية تمثل جماعات مرجعية Reference Groups لأفراد المجتمع المحلي حيث يعتبر سلوك القائد المحلي مثلاً يحتذى به في المواقف المختلفة .

٤- نشر وتبني المبتكرات الحديثة فيما يتعلق بأوجه الحياة في المجتمع المحلي باعتبارهم الفئة الأولى (بعد المبتكرون) التي تتبنى المبتكر ، والتي تقوم - من خلال الاتصالات المختلفة مع الأفراد والجماعات والمنظمات التي تنتمي إليها - بنشر هذه المبتكرات بين أعداد أكبر من أفراد المجتمع المحلي . **Multiplier Effect**

٥- إضافة الشرعية **Legitimization** إلى برامج ومشروعات التنمية المحلية، وذلك لأن القادة يمثلون بنیان القوة في المجتمع المحلي .

٦- القادة المحليون المؤثرون يتمتعون بمصداقية **Credibility** كبيرة تؤهلهم لن يكونوا مصدرًا موثوقًا فيه للمعلومات والخبرات التي يحتاجها أفراد المجتمع المحلي في شتى جوانب حياتهم .

٧- القادة المحليون يمثلون عاملاً مساعداً **Catalyst** في تيسير الاتصالات بالريفيين ومساعدتهم على القيام بالأنشطة المختلفة التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات حكيمية تتعلق بكيفية إدارة الموارد الطبيعية المتاحة لهم ، وخاصة الموارد الطبيعية المشتركة .

٨- استحالة قيام وكلاء التغيير (كأخصائي التنمية الريفية) بالاتصال المباشر بكل أفراد وجماعات المجتمع المحلي ، وبالتالي فإن القيادات المحلية تعتبر من أفضل الوسائل لربط **Link aging** وكلاء التغيير بأفراد وجماعات المجتمع المحلي ، جدير بالذكر أن العمليات الاتصالية المختلفة تتم على حلقات ، تمثل القيادات المحلية أحدها ، وتبدأ هذه الحلقات من المصدر الأصلي لجهود وأنشطة التنمية والتغيير ، وانتهاء بجماهير المجتمع المحلي .

اسئلة المحاضره الثامنة

السؤال الاول : (هناك مجموعة من الدعائم التي تساعد على نجاح التخطيط لبرامج ومشروعات تنمية المجتمع المحلي) اشرح / اشرحي العبارة السابقة بالتفصيل ؟