



تعزير الحوكمة المحلية التشاركية والمسؤولية

القيادة الشاملة والتواصل الفعّال في العمل البلدي

القيادة الشاملة والتواصل الفعّال في البلديات

تعزيز الحوكمة الشاملة في لبنان

كتيّب ورشة العمل

هذا المحتوى مقتبس من المدربة الأستاذة ندى حمزة والمدرّب والدكتور رمزي حاج.
من إعداد: مدنيات من أجل المساواة بالتعاون مع مؤسسة كونراد أديناور.

جدول المحتويات

6.....	مقدمة
7.....	المحور الأول: القيادة الشاملة والتواصل الفعال في العمل البلدي
8.....	أولاً: مفهوم القيادة وأهميتها في العمل البلدي
9.....	ثانياً: أنماط القيادة في العمل البلدي
11.....	ثالثاً: القيادة الشاملة، جوهر العمل البلدي الحديث
12.....	رابعاً: لماذا القيادة والتواصل الشاملان مهمان للبلدية؟
13.....	خامساً: مكونات القيادة الشاملة
13.....	الوعي الذاتي
14.....	سادساً: التواصل الشامل في العمل البلدي
15.....	سابعاً: تمكين النساء والشباب في البلديات
17.....	ثامناً: الإعلام الرقمي ودوره في تعزيز الشمول
18.....	تاسعاً: التواصل في الأزمات
20.....	عاشراً: مواجهة الهجمات السياسية والإعلامية
21.....	حادي عشر: ملاحظات على أداء صفحات التواصل
23.....	ثاني عشر: خطة محتوى رقمية لثلاثة أشهر
24.....	الثالث عشر: إدارة الأزمات، نموذج لإعادة بناء الثقة
27.....	الخاتمة
28.....	المحور الثاني: جمع البيانات والتقييم الشامل للاحتياجات
29.....	أولاً: أهمية البيانات في العمل البلدي – لماذا نجمع البيانات؟
30.....	ثانياً: ما هو التقييم الشامل للاحتياجات؟
31.....	ثالثاً: أنواع البيانات التي تحتاجها البلدية
32.....	رابعاً: دورة جمع البيانات، المراحل الست الأساسية
34.....	خامساً: منهجيات جمع البيانات
35.....	سادساً: ضمان الشمولية في جمع البيانات
37.....	سابعاً: المساواة الجندرية في جمع البيانات
38.....	ثامناً: تصميم استبيان فعال
40.....	تاسعاً: تحليل البيانات
41.....	عاشراً: من البيانات إلى العمل – كيف نستخدم نتائج التقييم؟
41.....	الحادي عشر: الموارد والأدوات المفيدة
42.....	الثاني عشر: تمرين عملي، تصميم أداة لجمع البيانات
43.....	الخلاصة – النقاط الأساسية
45.....	المحور الثالث: المساواة
45.....	أولاً: ما هي المساواة؟
46.....	ثانياً: مبادئ المساواة
46.....	ثالثاً: المساواة الجندرية

47	رابعًا: دورة المساءلة.....
48	خامسًا: أدوات المساءلة.....
48	سادسًا: تحسين العلاقة مع المجتمع عبر قنوات التواصل.....
49	سابعًا: التمرين العملي.....
51	الخاتمة.....

مؤسسة مدنيّات للمساواة هي منظمة غير حكومية لبنانية تعمل على تعزيز حقوق الإنسان، المساواة الجندرية، والمشاركة المجتمعية في الإدارة المحلية والحياة العامة. وتتمتع بخبرة واسعة في تنفيذ برامج تدريبية تعزّز قدرات البلديات واتحادات البلديات، وتطوّر أدوات عملية تُسهم في تحسين التخطيط المحلي، الشفافية، والمساءلة. وبفضل حضورها الميداني وعملها المباشر مع البلديات، تمتلك مدنيّات فهمًا دقيقًا لتحديات العمل البلدي واحتياجات المجتمعات المحلية، مما يجعلها جهة مؤهلة لتطوير محتوى تدريبي متخصص وعصري.

مؤسسة كونراد آديناور هي مؤسسة سياسية ألمانية تعمل من خلال برامجها التربوية المدنية على تعزيز مفاهيم الحرية والعدالة والسلام. وتسعى إلى ترسيخ القيم الديمقراطية، وتعزيز الحوكمة الرشيدة وسيادة القانون، ودعم المجتمع المدني، إضافة إلى إجراء الدراسات والأبحاث التي تسهم في بناء مجتمعات أكثر استقرارًا وازدهارًا. يعمل مكتب المؤسسة في لبنان على تناول قضايا سياسية واجتماعية واقتصادية ذات أهمية، ويُسهم - من خلال خبرته الدولية وبرامجه التعاونية - في تعزيز فعالية العمل البلدي وتمكين السلطات المحلية من اعتماد ممارسات حديثة تركز على الشفافية، الشمولية، والتواصل الفعّال. كما تسعى المؤسسة إلى تعزيز الحوار السياسي والتبادل الثقافي بين لبنان والمنطقة وأوروبا، بهدف الوصول إلى حلول مشتركة للتحديات الإقليمية والمساهمة في تحقيق السلام والتنمية المستدامة.

ويجمع المؤسستين التزامٌ مشترك بدعم البلديات اللبنانية في بناء إدارة أكثر فعالية، أقرب إلى الناس، وقادرة على تعزيز تنمية عادلة ومستدامة.

مقدمة

يأتي هذا الكتيب ضمن إطار التعاون بين مؤسسة مدنيّات من أجل المساواة ومؤسسة كونراد أديناور – مكتب لبنان، في سياق شراكة تهدف إلى تعزيز الحوكمة المحلية الشاملة، ودعم البلديات في تطوير ممارسات قيادية وإنسانية تُلائم التحديات التي تواجه المجتمعات اللبنانية اليوم. ففي ظل التحوّلات الاجتماعية والاقتصادية المتسارعة، أصبحت البلديات مطالبة بأداء يتجاوز الدور التقليدي للخدمات، لتتبنى قيادة قادرة على الإصغاء، والتواصل بفعالية، وإشراك جميع فئات المجتمع في صناعة القرار.

ويرتكز هذا الكتيب على محتوى تدريبي يسلّط الضوء على أهمية القيادة الشاملة والتواصل الفعّال في العمل البلدي، باعتبارهما ركيزتين أساسيتين لبناء إدارة حديثة، شفافة، وقادرة على تلبية احتياجات مجتمع متنوع. وتستند مادته إلى مجموعة من المفاهيم العملية التي توضح أن القيادة ليست موقعًا تنظيميًا فحسب، بل ممارسة يومية تقوم على احترام الاختلاف، وبناء الثقة، وتمكين النساء والشباب، وضمان مشاركة الفئات المختلفة في إدارة شؤون البلدة. كما يقدّم الكتيب أدوات عملية حول كيفية تطوير تواصل شامل، يدعم مشاركة المجتمع، ويعزّز الثقة بين البلدية والمواطنين، ويزيد من فعالية الاستجابة للأزمات والتحديات الإعلامية والسياسية. وتستمد هذه المادة التدريبية قيمتها من الخبرة الميدانية لمؤسسة مدنيّات في العمل مع البلديات اللبنانية، ومن الإطار المفاهيمي الدولي الذي تقدمه مؤسسة كونراد أديناور في مجال الحكم الرشيد. ويهدف الكتيب إلى توفير دليل عملي يساعد القيادات المحلية والموظفين والفاعلين المجتمعيين على تطوير مهارات قيادية حديثة تُسهم في تحسين جودة الخدمات، وبناء علاقة أكثر شفافية وشراكة مع المجتمع.

وبذلك، يشكّل هذا العمل خطوة في مسار دعم البلديات لتصبح أكثر قدرة على قيادة مجتمعاتها بفعالية وإنسانية، وتعزيز شمولية العمل البلدي، وتمكين مختلف الفئات من المشاركة في التنمية المحلية، بما ينعكس إيجابًا على جودة الحياة في جميع البلدات اللبنانية.

المحور الأول: القيادة الشاملة والتواصل الفعّال في العمل البلدي

في زمن تتسارع فيه التغيّرات وتتعدّد فيه احتياجات المجتمعات المحلية من مختلف الأعمار والظروف والخلفيات، أصبحت البلديات أكثر من مجرد مؤسسات تقدّم خدمات روتينية أو تتعامل مع ملفات إدارية. لقد تحوّلت البلديات إلى مرآة يومية لحياة الناس، وإلى شريك أساسي يساهم في خلق بيئة آمنة ومنظمة ومزدهرة. ومع هذا التحوّل، تصبح القيادة البلدية مسؤولية تتجاوز اتخاذ القرارات المكتنية، لتصبح ممارسة إنسانية تعتمد على القرب من الناس، والقدرة على فهمهم، وإشراكهم في صناعة مستقبل منطقتهم.

القيادة البلدية اليوم تحتاج إلى قائد يرى الأشخاص الذين يخدمهم لا كأرقام أو معاملات، بل كبشر يحملون قصصهم واحتياجاتهم وتطلّعاتهم. تحتاج إلى قائد يعرف أن القرارات الجيدة لا تُبنى فقط على اللوائح، بل على الإصغاء، وعلى الثقة المتبادلة، وعلى القدرة على التواصل بلغة يفهمها الجميع. ومع تنامي التنوع داخل المجتمعات المحلية، يصبح احترام الاختلاف، واحتضان الفئات المختلفة، واعتماد أسلوب عادل وشامل، جزءاً لا يتجزأ من العمل البلدي. فالناس يريدون أن يشعروا بأنهم مرنّيون، وأن صوتهم ليس مجرد رأي جانبي، بل عنصر أساسي في رسم السياسات العامة.

وهنا تظهر أهمية القيادة الشاملة، قيادة تقوم على مبدأ أن كل فرد في المجتمع يستحق فرصة متساوية في المشاركة، وكل فئة تستحق أن تنتظر البلدية إلى احتياجاتها بجدية، وكل رأي يملك القدرة على تحسين العمل إذا أخذ على محمل المسؤولية. القيادة الشاملة ليست نظرية أكاديمية ولا شعاراً مثاليّاً، بل هي ضرورة عملية تمكّن البلدية من اتخاذ قرارات أكثر واقعية، وتفتح الباب أمام مشاركة حقيقية، وتخفف من التوتر والخلاف، وتدعم جودة الخدمات لأن القرارات تكون مستندة إلى تجارب الناس وليس إلى افتراضات منفصلة عن الواقع.

ومع القيادة الشاملة يأتي التواصل الشامل، فالتواصل ليس مجرد إعلان أو منشور أو بيان، بل هو علاقة مستمرة مع الناس، تقوم على الوضوح والصدق والاحترام. هو القدرة على توصيل المعلومات بلغة بسيطة من دون تعقيد، وتقديمها عبر قنوات مختلفة تناسب الجميع، والحرص على أن تصل الرسالة إلى كبار السن كما تصل إلى الشباب، إلى أصحاب الخبرة كما إلى ذوي الاحتياجات الخاصة، إلى سكان الأحياء كافة بلا استثناء. التواصل الشامل يعزّز الثقة، يقلل المسافات، يجعل المواطن يشعر بأن البلدية تراه وتفهمه وتقدر مشاركته.

هذا الكتيّب يقدّم رؤية شاملة حول القيادة الشاملة في البلديات، ويتناول بشكل عملي كيفية تطبيق هذه المبادئ في العمل اليومي، من فهم أنماط القيادة والتعامل مع الموظفين والمتطوعين، إلى إشراك المجتمع في صناعة القرار، وإدارة الأزمات بذكاء، وتحويل التحديات إلى فرص لبناء علاقة صحية بين الناس ومؤسساتهم. ويقدم أيضاً أمثلة وحالات وطرقاً عملية يمكن للبلديات اعتمادها لتعزيز ثقة المواطنين، وتحسين مستوى الخدمات، وصنع بيئة يكون فيها كل شخص جزءاً من الحل، وليس متلقياً فقط لما تقرّره البلدية.

الهدف من هذه المقدمة ومن هذا الكتيّب ككل هو وضع حجر الأساس لقيادة بلدية أقرب للناس وأكثر حساسية لاحتياجاتهم، قيادة تعتمد الشفافية كقيمة لا يمكن التخلّي عنها، وتعتبر الحوار أساساً، والمشاركة ضرورة، والعمل المشترك فرصة لبناء مستقبل أفضل للمجتمع كله. القيادة ليست منصباً يمنح، بل مسؤولية يعيشها القائد كل يوم مع الناس ومن أجلهم، ومسؤولية تبني بلدة يشعر فيها الجميع بأنهم شركاء حقيقيون في التنمية، وأن صوتهم مسموع، وأن مشاركتهم قادرة على صنع تغيير فعلي ومستدام.

أولاً: مفهوم القيادة وأهميتها في العمل البلدي

تُعدّ القيادة في العمل البلدي حجر الأساس في نجاح أي بلدية وفي قدرتها على خدمة الناس بفعالية. فالقيادة ليست مجرد منصب أو صلاحيات، بل هي قدرة عملية وإنسانية على التأثير في الآخرين ودفعهم للعمل المشترك من أجل تحقيق أهداف واضحة تخدم المجتمع. القيادة هي ممارسة يومية تتطلب رؤية بعيدة المدى، ومهارات إنسانية عميقة، وقيماً ثابتة يبنى عليها القرار ويعكسها السلوك.

ما هي القيادة؟

القيادة هي القدرة على توجيه الأفراد والجماعات بطريقة تُمكنهم من التعاون، وتحفّزهم على المساهمة في تحقيق أهداف مشتركة بفاعلية ومسؤولية. القائد البلدي الناجح لا يكتفي بإعطاء التعليمات أو إدارة الاجتماعات، بل هو شخص يملك رؤية واضحة، ويعرف كيف ينقلها للآخرين بلغة بسيطة ومقنعة، ويعمل معهم على تحويلها إلى واقع.

وتتجسّد هذه القدرة من خلال ممارسات يومية مثل الإصغاء إلى ملاحظات الناس، فهم التحديات الحقيقية التي تواجه الأحياء، إدارة الفرق بطريقة عادلة، والتواصل بشفافية مع المواطنين. فالقيادة ليست قراراً واحداً، بل سلسلة من المواقف التي تُظهر شجاعة القائد وصدقه ووعيه.

- عندما يلاحظ القائد تراجعاً في جودة النظافة، لا يكتفي بطلب تقارير، بل ينزل ميدانياً، يتحدث إلى العمّال، ويسأل السكان عن تقديرهم للخدمة.
- عندما يواجه فريق العمل ضغطاً بسبب أزمة طارئة، يحرص القائد على طمأننتهم، توزيع الأدوار بوضوح، ودعمهم نفسياً ومهنيّاً.
- عندما تختلف الآراء داخل المجلس البلدي، يلعب القائد دور الوسيط الذي يجمع الأصوات حول حلّ متوازن يخدم المصلحة العامة.

لماذا القيادة مهمّة للبلديات؟

أهمية القيادة في العمل البلدي تكمن في تأثيرها المباشر على جودة الخدمات التي يحصل عليها المواطنون، وعلى مستوى الثقة بين المجتمع والبلدية، وعلى قدرة المؤسسة على إدارة التحديات اليومية. فالقيادة القوية تساعد البلدية على بناء فرق عمل فعّالة تعمل بتناغم، حيث يعرف كل موظف دوره ومسؤولياته ويشعر بأن عمله محل تقدير. كما تضمن القيادة اتخاذ قرارات واقعية مبنية على بيانات دقيقة وحاجات فعلية للسكان بدلاً من الاجتهادات الشخصية.

وتساهم القيادة الواعية في خلق بيئة عمل إيجابية، بيئة يشعر فيها الموظفون بالانتماء، ويكونون مستعدين لبذل جهد إضافي عندما تتطلب الظروف. ومع هذا المناخ الداخلي الصحي، تصبح البلدية أكثر قدرة على تقديم خدمات عادلة ومتوازنة لجميع المواطنين.

- عندما يعمل قسم الهندسة وقسم الأشغال بروح فريق واحد، تنفّذ المشاريع بشكل أسرع وتقلّ الأخطاء الفنية.
- عندما تعتمد البلدية على بيانات واضحة حول حركة السير، تستطيع تعديل خطة الطرق بطريقة تخفّف الازدحام بدل زيادته.
- عندما يشعر الموظفون بأن رئيس البلدية يستمع لهم ويحترمهم، تنخفض معدلات الغياب ويطحسّن الأداء.
- عندما يشعر المواطن أن القرارات تُتخذ بشفافية، تقلّ الشكاوى غير الضرورية ويزداد التعاون.

خصائص القائد الناجح

القائد الناجح هو الشخص الذي يجمع بين المهارات المهنية والقيم الإنسانية، ويستطيع أن يوازن بين مصلحة المؤسسة وحاجات المجتمع. في العمل البلدي، هذه الخصائص تصبح أكثر أهمية نظرًا لحساسية القرارات وتأثيرها المباشر على الناس.

• النزاهة والشفافية

النزاهة هي الأساس الذي تُبنى عليه الثقة. القائد الشفاف هو الذي يوضح الحقائق، حتى لو كانت غير مريحة، ويُطلع الناس على ما يجري دون مبالغة أو تجميل.

- عند تأخر مشروع معيّن، يقدّم القائد للمجتمع تقريرًا واضحًا يشرح الأسباب بدلًا من إخفائها.
- عند حدوث خطأ إداري، يعترف القائد به، يقدّم خطة تصحيح، ويتابع تنفيذها.

• الاستماع الفعال

القائد الناجح يستمع قبل أن يقرّر، ويطلب آراء الناس ولا يتجنب الملاحظات.

- الاستماع إلى سكان حي يواجه مشاكل إنارة ليتم وضع خطة معالجة واقعية.
- تخصيص وقت أسبوعي لسماع الموظفين دون مواعيد مسبقة.

• القدرة على التحفيز

التحفيز لا يعني المدح فقط، بل القدرة على خلق بيئة يشعر فيها الجميع بأن جهدهم مُقدّر.

- الاحتفال بإنجاز صغير لفريق الأشغال بعد يوم عمل طويل.
- ذكر أسماء الموظفين المجتهدين في اجتماع المجلس البلدي.

• التفكير الاستراتيجي

القائد الاستراتيجي يرى مستقبل البلدة قبل الآخرين ويخطط له بذكاء.

- وضع خطة خمسية للنفايات بدل الاكتفاء بالتعامل مع المشكلة يوميًا بيوم.
- دراسة النمو السكاني قبل التخطيط لبناء مدرسة جديدة.

• إدارة العلاقات

القائد الناجح يعرف كيف يتعامل مع اختلاف الشخصيات، وتعدد الآراء، وتنوّع المجتمع أمثلة

- الحفاظ على علاقة متوازنة مع الجمعيات رغم اختلاف التوجهات.
- تهدئة الخلافات داخل المجلس وتحويلها إلى نقاش بناء.

ثانيًا: أنماط القيادة في العمل البلدي

تختلف الأساليب القيادية داخل البلديات بحسب طبيعة المجتمع، وطبيعة الفريق، وحجم التحديات اليومية. وتتبع أهمية فهم أنماط القيادة من أن كل موقف يحتاج إلى مقاربة مختلفة، وأنّ القائد الناجح هو من يستطيع التنقل بين هذه الأنماط بمرونة، واختيار الأسلوب المناسب للوقت المناسب. وفي العمل البلدي، تتداخل هذه الأنماط لتنتج قيادة أكثر إنسانية، وأكثر قدرة على الاستجابة لاحتياجات المواطنين.

• القيادة الديمقراطية

تقوم القيادة الديمقراطية على إشراك المواطنين والموظفين قبل اتخاذ القرارات، فهي تعطي الناس مساحة للتعبير عن احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتفتح أبواب البلدية أمام المجتمع المحلي ليكون جزءاً من الحل وليس مجرد متلقٍ للقرار. هذا الأسلوب يساعد البلدية على فهم الواقع من زوايا مختلفة، ويحدّ من الأخطاء الناتجة عن اتخاذ القرار داخل غرف مغلقة.

أمثلة وتطبيقات داخل العمل البلدي

- تنظيم جلسات استماع شهرية تجمع السكان من مختلف الأحياء لمناقشة أولوياتهم مثل الإنارة، الطرقات، أو النظافة، مما يخلق علاقة مباشرة بين البلدية والناس.
- إجراء استطلاعات رأي عبر المنصات الرقمية حول مشاريع حساسة مثل تغيير مسار السير أو نقل السوق، ما يسمح للمواطنين بالمشاركة بطريقة سهلة وسريعة.
- إشراك لجان الأحياء والجمعيات المحلية في وضع الخطة السنوية، الأمر الذي يمنح الخطة مصداقية أكبر ويجعل تنفيذها أكثر سلاسة.

• القيادة التحفيزية

تركّز القيادة التحفيزية على تعزيز الروح الإيجابية داخل البلدية، سواء لدى الموظفين أو المتطوعين أو حتى لدى المجتمع الذي يتفاعل مع البلدية بشكل يومي. فالفائد التحفيزي يدرك أن نجاح البلدية يعتمد بشكل أساسي على الحافز الداخلي للأفراد، وعلى شعورهم بأن دورهم مهم ومؤثر.

- إطلاق برنامج "الموظف المتميز" الذي يسلم الضوء على الجهود الفردية ويشجّع على مبادرات جديدة.
- مشاركة قصص نجاح شبابية في التشجير، تدوير النفايات، أو مبادرات صحية وبيئية، لتحفيز المجتمع على المشاركة.
- تقدير جهود الفرق البلدية علناً عبر البيانات أو صفحات التواصل الاجتماعي، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ويزيد الولاء المهني.

• القيادة التشاركية

القيادة التشاركية تتجاوز مرحلة التشاور لتصل إلى التنفيذ المشترك. في هذا الأسلوب، لا تكتفي البلدية بسماع المجتمع، بل تجعل منه شريكاً فعلياً في المشاريع. وهذا النوع من القيادة يعزز الشعور بالملكية المشتركة، ويخلق شراكات دائمة بين البلدية والمجتمع المدني والمدارس والقطاع الخاص.

- تعاون البلدية مع المدارس لتطبيق مشروع فرز النفايات من المصدر، ما يسمح للطلاب بالمشاركة في مبادرة حقيقية تؤثر على بيئتهم.
- عقد شراكات مع شركات خاصة لتنفيذ مشاريع إنارة بالطاقة الشمسية أو إعادة تأهيل الحدائق العامة.
- إشراك الجمعيات في تنظيم مهرجانات محلية، حملات توعية بيئية، أو مبادرات صحية تخدم السكان بشكل مباشر.

• الفرق بين القيادة الديمقراطية والتشاركية

القيادة الديمقراطية تعتمد على التشاور، أي طلب رأي المجتمع، بينما القيادة التشاركية تعتمد على التنفيذ المشترك، أي العمل مع المجتمع خطوة بخطوة.

• القيادة الموقفية

تُعدّ القيادة الموقفية من أكثر الأساليب مرونة، فهي تعتمد على تغيير طريقة القيادة بحسب طبيعة المشكلة والفريق. القائد الموقفي يدرك أن الظروف تختلف، وأن الموظفين لا يمتلكون دائماً الخبرة نفسها، وأن الأزمات تحتاج إلى أسلوب مختلف عن الأسلوب المستخدم في الأوقات العادية.

- خلال عاصفة أو أزمة طارئة، قد تتبنى البلدية أسلوب قيادة توجيهي وسريع يضمن اتخاذ قرارات فورية لحماية الناس وتنسيق الفرق الميدانية.
- عند إعداد الخطة الاستراتيجية للبلدة، تتجه القيادة نحو أسلوب تشاركي يضم المجتمع والجمعيات والقطاع الخاص.
- عندما يكون الفريق جديداً أو يفتقد الخبرة الفنية، يعتمد القائد أسلوباً توجيهياً يركز على الإرشاد والتعليم.
- عند العمل مع شباب مبدعين أو متطوعين ذوي أفكار مبتكرة، يعتمد القائد أسلوباً داعماً يعطيهم مساحة للاقتراح والإبداع.

ثالثاً: القيادة الشاملة، جوهر العمل البلدي الحديث

تُعدّ القيادة الشاملة اليوم من أهم الأساليب القيادية التي يمكن للبلديات اعتمادها، لأنها تركز على رؤية إنسانية ترى المجتمع بكل فئاته، ولا تستثني أحداً من عملية اتخاذ القرار أو من الحصول على الخدمات. المجتمع البلدي بطبيعته متنوع، يضم فئات مختلفة في الأعمار، القدرات، الخلفيات الاجتماعية، الثقافية، والاقتصادية، وهذا التنوع لا يمكن إدارته بأساليب تقليدية أو بقرارات تعتمد على منظور واحد فقط. هنا يظهر دور القيادة الشاملة كمنهجية تضمن ألا يتم تجاهل صوت أو حاجة أو تحدٍ يخص أي فرد أو فئة داخل المجتمع.

ما هي القيادة الشاملة؟

القيادة الشاملة هي أسلوب قيادة يقوم على احترام اختلاف الناس، والاستماع إلى جميع الأصوات، ومراعاة حاجات مختلف الفئات في المجتمع، بما يضمن اتخاذ قرارات واقعية وعادلة. القائد الشامل لا يكتفي بإتاحة المجال للمشاركة، بل يسعى لتوفير أدوات تجعل هذه المشاركة ممكنة وسهلة للجميع، حتى للفئات الأقل تمثيلاً. القيادة الشاملة تعني بناء مناخ يشعر فيه كل شخص بأنه جزء من البلدية، وأن رأيه له قيمة حقيقية، وأن احتياجاته ليست هامشية، بل جزء أساسي من عملية التخطيط والخدمة.

أبعاد القيادة الشاملة داخل العمل البلدي

- توفير مساحة للجميع للتعبير، سواء كانوا من السكان الأصليين، الشباب، النساء، ذوي الإعاقة، أو كبار السن، مما يعزز الشعور بالملكية المشتركة للمشاريع والاتجاهات العامة
 - بناء قرارات تستند إلى احتياجات متنوعة بدل الاعتماد على خبرة شخص واحد أو دائرة ضيقة من أصحاب النفوذ أو الآراء المتكررة
 - احترام التنوع الديموغرافي والاجتماعي داخل المجتمع البلدي والتعامل معه كقيمة وليس كعبء
 - ضمان أن يشعر كل شخص بأن صوته مسموع وأن مشاركته تؤثر في صنع القرار على مستوى الحي أو البلدة
- بهذا المعنى، القيادة الشاملة ليست فقط أسلوباً إدارياً، بل هي ثقافة سياسية واجتماعية تضع الناس في صلب العملية الإدارية والخدماتية.

ولفهم القيادة الشاملة بطريقة أفضل، لا بد من التوقف عند الممارسات التي تُعدّ نقيضاً لها، وهي ممارسات شائعة يا للأسف في بعض البلديات وتسبّب فجوة بين المجلس البلدي والمجتمع.

- اتخاذ قرارات مصيرية تخص مشاريع بنية تحتية أو خدمات يومية دون استشارة أصحاب العلاقة، سواء السكان أو الجمعيات أو أصحاب المصالح المباشرة.
- استخدام لغة إقصائية أو تمييزية، مثل التقليل من قيمة بعض الفئات أو وصفها بأنها غير واعية أو غير قادرة على المشاركة.
- عقد اجتماعات مغلقة داخل البلدية بحيث يتم مناقشة قضايا تهم المجتمع دون مشاركة أفرادها أو إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن مخاوفهم ورؤيتهم.
- تجاهل حاجات فئات كاملة من الناس، مثل النساء اللواتي يواجهن تحديات خاصة في التنقل والسلامة، أو ذوي الإعاقة الذين يحتاجون إلى تهيئة مرافق الخدمات، أو الشباب الذين يمتلكون طاقة وأفكاراً غير مستثمرة.

رابعاً: لماذا القيادة والتواصل الشاملان مهمّان للبلدية؟

تحتاج البلديات اليوم إلى قيادة قادرة على احتضان التنوع داخل المجتمع، والتواصل مع الناس بوضوح وشفافية، لأن البلدية التي تنجح في بناء علاقة صحيّة مع مواطنيها تستطيع أن تقدّم خدمات أفضل وتدير التحديات اليومية بفعالية أكبر. القيادة الشاملة والتواصل الشامل ليسا مجرد تقنيات إدارية، بل هما جوهر العلاقة بين البلدية والمجتمع، والأساس الذي تُبنى عليه الثقة والشرعية والمشاركة.

فعندما يشعر المواطن أن صوته مسموع وأن احتياجاته تُؤخذ بعين الاعتبار، يزداد انتماءه، ويصبح جزءاً من عملية الحل لا جزءاً من المشكلة، ويتحوّل من متلقٍ سلبي للخدمات إلى شريك فعلي في تحسينها. هذا الانفتاح يجعل البلدية أكثر قدرة على قراءة الواقع، وفهم التحديات كما يعيشها الناس، واتخاذ قرارات واقعية تستند إلى احتياجات فعلية لا إلى تصوّرات عامة.

ومن الفوائد المباشرة للقيادة والتواصل الشاملين أن مستوى الثقة بين البلدية والمواطنين يرتفع، لأن الناس ترى بوضوح أن البلدية تعمل بشفافية وتقدّر مشاركتهم. كما تتحسن جودة الخدمات عندما تكون القرارات مبنية على معلومات دقيقة تأتي من المجتمع نفسه، سواء فيما يتعلق بالنظافة، أو السلامة العامة، أو إدارة المرور، أو المشاريع التنموية. وتساهم القيادة الشاملة أيضاً في تخفيف الخلافات والنزاعات، لأن الحوار المفتوح يجعل النقاشات أكثر هدوءاً، ويقلّل من سوء الفهم، ويعطي كل طرف مساحة للتعبير. وعندما يدعى الناس لحضور الاجتماعات أو المشاركة في وضع الخطط، تصبح القرارات أكثر قبولاً وتفهماً، مما يخفّف من النزاعات المرتبطة بسوء التواصل أو غياب المعلومات.

أما على مستوى المشاركة المجتمعية، فإن التواصل الشامل يشجع الناس على الحضور، والتعبير، والمشاركة، وتقديم الاقتراحات، لأنهم يشعرون أن البلدية تبحث عن رأيهم بصدق، وليس بشكل رمزي أو شكلي. هذا النوع من الشمولية يجعل الاجتماعات أكثر ثراءً، والنقاشات أكثر عمقاً، والقرارات أكثر دقة، لأنها مبنية على واقع الناس وتجاربهم وليس على توقعات أو تقديرات بعيدة عن الميدان.

شهدت إحدى البلديات ارتفاعاً ملحوظاً في نسبة مشاركة المجتمع في جلسات الاستماع بعد أن اعتمدت لغة شاملة وبسيطة وأكثر قرباً من الناس، حيث ارتفعت المشاركة بنسبة 40%، ما يعني زيادة التفاعل، وتحسن جودة النقاش، وتبني مشاريع تعكس حاجات السكان بشكل فعلي. وفي منطقة ساحلية أخرى، تم إشراك الصيادين في النقاش حول إدارة النفايات البحرية، وقد أدى هذا التعاون إلى تنفيذ خطة بيئية ناجحة ساهمت في خفض مستوى التلوث بشكل واضح، لأن القرارات جاءت من معرفة مباشرة بالبيئة البحرية، ومن خبرة يومية يملكها الصيادون أنفسهم.

خامساً: مكوّنات القيادة الشاملة

تقوم القيادة الشاملة على مجموعة من المكوّنات الأساسية التي تشكّل الإطار العملي والسلوكي للقائد البلدي، وهي مكوّنات لا تُكتسب مرة واحدة، بل تُمارَس باستمرار، وتتطوّر مع تراكم الخبرات وتفاعل القائد مع المجتمع. وهذه المكوّنات تمثل مساراً واضحاً نحو قيادة أكثر عدالة وفاعلية وقرباً من الناس.

الوعي الذاتي

يُعدّ الوعي الذاتي حجر الأساس لأي قيادة شاملة، لأن القائد الذي يعرف نقاط قوته يدرك أين يمكنه التأثير بشكل إيجابي، والذي يعترف بنقاط ضعفه يكون أكثر استعداداً للتعلّم وطلب المساعدة والاعتماد على الخبرات الموجودة حوله. الوعي الذاتي يساعد القائد على اتخاذ قرارات متوازنة وغير متسارعة، ويجعله قادراً على فهم تأثير مشاعره وسلوكه على الفريق والمجتمع.

عندما يدرك القائد أنه يميل إلى اتخاذ قرارات سريعة في الظروف الضاغطة، يعمل على تطوير آلية استشارة سريعة مع فريقه قبل اتخاذ أي خطوة، حتى يضمن أن القرار لا يُتخذ تحت الضغط فقط، بل على أساس جماعي.

الاستماع الفعّال

الاستماع هو المهارة الأكثر تأثيراً في القيادة الشاملة، لأن الناس لا يحتاجون فقط إلى من يجيب عن أسئلتهم، بل إلى من يسمعهم فعلاً. الاستماع الفعّال يعني الإصغاء دون مقاطعة، وتدوين الملاحظات، وتكرار النقطة الأساسية لفهمها بشكل صحيح، ثم التعليق عليها بطريقة تعكس التقدير.

عندما يشكّي سكان أحد الأحياء من مشكلة في الصرف الصحي، لا يكفي القائد بالاستماع، بل يطرح أسئلة إضافية ليعرف التوقيت، المناطق الأكثر تأثراً، وكيف تؤثر المشكلة على يوميات السكان، ثم يضع خطة تستجيب لهذه التفاصيل.

القرارات المبنية على الأدلة

القرارات الجيدة في العمل البلدي لا تُبنى على الانطباعات أو المعتقدات الشخصية، بل على بيانات، واضحة، وتحليل واقعي. القائد الشامل لا يعتمد على الافتراضات، بل يطلب معلومات دقيقة، ويستخدم الإحصاءات والتقارير والمسوحات قبل اتخاذ أي خطوة

بدلاً من افتراض أن مشكلة الازدحام في منطقة معينة سببها زيادة عدد السكان فقط، يجمع القائد بيانات حول ساعات الذروة، عدد السيارات، حالة الطرق، ومدى التزام السائقين، ثم يبنّي خطة واقعية لتحسين الحركة.

إشراك المجتمع في كامل دورة المشروع

المشاركة ليست لحظة واحدة، بل عملية تبدأ من تحديد المشكلة، مروراً بالتخطيط والتنفيذ، وصولاً إلى تقييم النتائج. القائد الشامل يدرك أن المجتمع هو مصدر معرفة أساسي، وأن إشراكه في مختلف المراحل يعطي المشروع مصداقية ويضمن نجاحه.

عندما تنوي البلدية إنشاء حديقة عامة، تدعو الأهالي للمشاركة في تحديد احتياجاتهم، مثل المساحات الخاصة بالأطفال، أو الممرات الرياضية، أو أماكن الجلوس. ثم تشاركهم في متابعة التنفيذ، وبعد الافتتاح توجه لهم أسئلة حول التحسينات المطلوبة.

لغة شاملة ومحترمة خالية من التمييز

اللغة التي يستخدمها القائد ليست مجرد وسيلة تواصل، بل هي انعكاس للقيم. اللغة الشاملة هي التي تحترم الجميع، وتخلو من الإقصاء أو التقليل من شأن أي فئة، وتستخدم مصطلحات توحد المجتمع بدل أن تقسمه.

بدل استخدام تعبيرات مثل "هذه الفئة لا تفهم" أو "هؤلاء لا يشاركون"، يعتمد القائد لغة تحترم الجميع، مثل "دعونا نستمع إلى وجهات النظر المختلفة" أو "كيف يمكننا تهيئة مساحة مشاركة أوسع؟".

تقبل الاختلاف واحترام التنوع

التنوع داخل المجتمع ليس تحديًا، بل فرصة. القائد الشامل يدرك أن الاختلاف في الأعمار، القدرات، الخلفيات، والظروف هو ما يجعل النقاشات أكثر عمقًا والقرارات أكثر دقة. احترام التنوع يعني أن القائد لا يسعى لتوحيد الجميع على رأي واحد، بل يبحث عن أفضل الطرق التي تخدم مختلف الفئات.

عند التخطيط لفعالية عامة، يحرص القائد على مراعاة احتياجات كبار السن، وتوفير أماكن مهيأة لذوي الإعاقة، وإضافة نشاطات جاذبة للشباب، وركن آمن للأطفال، بحيث يشعر الجميع بأن الفعالية صنعت لهم جميعًا.

سادساً: التواصل الشامل في العمل البلدي

وضوح الرسالة وبساطة اللغة

الرسالة الواضحة هي التي يفهمها الجميع بسهولة ودون الحاجة إلى تفسيرات إضافية. فالكثير من الأخطاء والتوترات تظهر بسبب رسائل معقدة أو غامضة أو مكتوبة بلغة رسمية بعيدة عن الناس. أما في التواصل الشامل، فإن القائد البلدي يحرص على استخدام لغة قريبة، مبسطة، دقيقة، وغير مبالغ فيها.

بدل نشر بيان معقد يشرح سبب تأخر مشروع معين، تعتمد البلدية نصًا بسيطاً يوضح الخطوات، يشرح المشكلة، ويحدد تاريخ التحديث القادم للمواطن

سهولة الوصول إلى المعلومة

لا يكفي أن تكون الرسالة واضحة، بل يجب أن تكون متاحة للجميع. وهذا يتطلب أن تفكر البلدية في الفئات التي قد لا تستخدم وسائل التواصل الحديثة، أو التي تحتاج طرقًا مختلفة للحصول على المعلومة مثل كبار السن أو الأشخاص ذوي الإعاقة.

تأمين نسخة مطبوعة من الإعلانات المهمة في مراكز البلدية، وتوفير تسجيلات صوتية للأشخاص الذين يجدون صعوبة في القراءة.

تنوع قنوات التواصل

التواصل الشامل يعتمد على استخدام عدة قنوات، لأن المجتمع ليس كتلة واحدة. فهناك من يفضل متابعة صفحة البلدية، وهناك من يتابع الرسائل عبر واتساب، وهناك من يتفاعل في الاجتماعات الميدانية، وهناك من يفضل

الفيديوهات القصيرة. القائد الشامل يدرك أن تنويع القنوات يجعل المعلومة تصل إلى الجميع، ويمنع احتكار التواصل في منصة واحدة.

- فيديوهات قصيرة تشرح مراحل تنفيذ مشروع طرق أو تجميل شارع ومنشورات بصور ورسومات بسيطة.
- اجتماعات دورية للقاء الناس وجهاً لوجه
- استخدام تطبيقات تتيح تقديم الشكاوى بسرعة وسهولة

خطاب محترم، جامع وغير إقصائي

اللغة التي تستخدمها البلدية يجب أن تحترم الجميع، مهما كانت خلفياتهم، وأن تعكس التزامًا بالعدالة والمساواة. فالخطاب الإقصائي أو المفاضلة بين فئة وأخرى يخلق فجوة بين المواطنين ويزيد التوتر.

استخدام عبارات مثل "أهلنا في الحي"، "سكان بلدتنا جميعًا"، بدل عبارات تفصل بين مجموعات أو تشير إليها بشكل سلبي.

تطبيقات عملية للتواصل الشامل

يمكن للبلدية اعتماد مجموعة من الإجراءات العملية لتعزيز التواصل الشامل بطريقة مباشرة وقابلة للتطبيق:

فيديوهات قصيرة لشرح المشاريع

الفيديو القصير والقريب من الواقع يجعل المعلومة أسهل وصولاً وفهمًا. يمكن للبلدية مثلاً تصوير 30 ثانية تشرح فيها مشروع إنارة الشارع أو مراحل تنظيف النهر، بدل كتابة نص طويل قد لا يقرأه الكثيرون.

صفحة بلدية سهلة الاستخدام

صفحة البلدية ليست مجرد واجهة إلكترونية، بل هي قناة تفاعلية تتيح للمواطن الاطلاع على الأخبار، تقديم الشكاوى، متابعة المشاريع، أو قراءة التقارير. الصفحة يجب أن تكون مبسطة، واضحة، ومُحدّثة بشكل مستمر.

نشر تقرير إنجازات مبسّط

التقرير الواضح يساعد المواطنين على رؤية ما تقوم به البلدية على الأرض. ليس المطلوب تقريراً طويلاً ومفصّلاً، بل ملخصاً بسيطاً يوضح المشاريع التي اكتملت وتلك التي بدأت، مع صور وحقائق مختصرة.

دعوات مفتوحة للاجتماعات

دعوة الناس لحضور الاجتماعات بطريقة مفتوحة وشفافة تعزز المشاركة، وتشعر السكان بأن البلدية ترحب بأرائهم، ولا تخشى النقاش أو الملاحظات.

استخدام فيديو قصير بدل نصوص طويلة

إرسال فيديو لا يتجاوز ثلاثين ثانية يشرح مشروعاً جديداً، أو يوضح سبب تغيير مسار السير، يكون غالباً أكثر تأثيراً من الرسائل الطويلة.

سابعاً: تمكين النساء والشباب في البلديات

يمثل تمكين النساء والشباب في العمل البلدي خطوة أساسية نحو بناء مجتمع أكثر عدالة واستدامة. فالبلدية التي تُشرك جميع فئات المجتمع في صنع القرار تتجح في إنتاج سياسات أقرب إلى الواقع، وأكثر قدرة على تلبية احتياجات الناس، لأنها تستفيد من خبرات متعددة ورؤى مختلفة. إن وجود النساء والشباب داخل اللجان والهيئات البلدية ليس مجرد تمثيل شكلي، بل هو عنصر أساسي في تحسين جودة الحوكمة المحلية وتعزيز المشاركة العامة.

لماذا هذا مهم؟

تشكل النساء نصف المجتمع، ما يعني أن تجاهل آرائهنّ أو احتياجاتهنّ يجعل أي خطة أو مشروع بلدي ناقصاً. النساء يملكن خبرة مباشرة في قضايا مهمة مثل السلامة العامة، المساحات العامة، الخدمات الاجتماعية، والتحرّكات اليومية داخل البلدة، ما يجعل مشاركتهن ضرورية وليست إضافة. أما الشباب، فهم الطاقة الأكثر نشاطاً في المجتمع، وهم الفئة التي تمتلك قدرة عالية على الابتكار والتفكير خارج الأطر التقليدية. وعندما يغيب صوت الشباب عن العمل البلدي، تفقد المؤسسات فرصة الاستفادة من أفكار جديدة وأساليب حديثة في التواصل والتنمية. التنوع داخل العملية البلدية يعزز جودة القرارات والمساءلة، ويضمن أن المشاريع ليست مصممة لفئة واحدة، بل تشمل الجميع. وجود نساء وشباب داخل اللجان والورش والاجتماعات يعكس واقع المجتمع، ويجعل السياسات أقرب لحاجات الحياة اليومية.

- عندما تُشارك امرأة من المجتمع في لجنة التخطيط، قد تلاحظ نقاط ضعف تتعلق بسلامة الأرصفة أو أماكن لعب الأطفال، وهي تفاصيل قد لا يراها غيرها بسهولة
- عندما يُستمع إلى مجموعة شبابية أثناء وضع خطة بيئية، يقدمون غالباً حلولاً مبتكرة مثل حملات إعادة التدوير أو استخدام التكنولوجيا لجمع البيانات
- عندما يُشارك شباب ونساء في متابعة تنفيذ مشروع، تزيد الرقابة المجتمعية، ويرتفع مستوى الشفافية، وتصبح البلدية أكثر استجابة للملاحظات

طرق تطبيق عملية لتمكين النساء والشباب

• تأسيس لجنة شبابية داخل البلدية

وجود لجنة شبابية رسمية يعطي الشباب مساحة للتعبير عن أفكارهم، ومشاركة رؤيتهم حول المشاريع التي تؤثر على حياتهم اليومية، مثل الملاعب، النقل، التكنولوجيا، والمساحات العامة. هذه اللجنة يمكن أن تكون مصدرًا مهمًا للمقترحات والحلول المبتكرة.

تقديم الشباب مقترحاً لإنشاء مسار دراجات في البلدة، ومشاركتهم في تصميمه وتنفيذه.

• إشراك النساء في اللجان الفنية والتنموية

وجود المرأة داخل اللجان لا يضيف فقط تنوعاً، بل يضيف منظوراً مختلفاً يساعد في كشف تحديات غالباً ما لا يلاحظها الآخرون. النساء يقدمن قيمة كبيرة في ملفات مثل الصحة، التخطيط الاجتماعي، التعليم، السلامة العامة، والمساحات الخضراء.

مشاركة سيدات في لجنة التصميم العمراني أسهمت في تطوير مساحات آمنة للمشاة ومناسبة للعائلات.

• دعم المبادرات النسائية والشبابية

الدعم لا يعني التمويل فقط، بل يشمل توفير منصة لعرض الأفكار، تبني المشاريع ذات الأثر الإيجابي، وتسهيل الإجراءات أمام المجموعات الشبابية والنسائية.

- تبني البلدية مبادرة تقودها مجموعة شابات لتنظيم حملة تنظيف الشاطئ، أو مبادرة شبابية لإطلاق تطبيق يتيح للمواطنين الإبلاغ عن مشاكل الطرق.

- عندما تُمنح النساء والشباب مساحة حقيقية داخل البلدية، تتحول المؤسسة إلى بيت مشترك للجميع، وتصبح القرارات أكثر تمثيلاً للمجتمع، وأكثر قدرة على خلق أثر إيجابي ومستدام.

ثامناً: الإعلام الرقمي ودوره في تعزيز الشمول

أصبح الإعلام الرقمي إحدى أهم الأدوات التي تعتمد عليها البلديات لتقوية العلاقة مع المجتمع، فهو لا يقتصر على نشر الأخبار فحسب، بل يمثل نافذة مفتوحة بين البلدية والمواطنين، تسمح بتبادل المعلومات بشفافية، والاستماع للملاحظات، ومتابعة القضايا اليومية دون حواجز. وفي زمن تتسارع فيه المعلومات وتنتشر فيه الشائعات بسرعة، يصبح وجود حضور رقمي فعال للبلدية ضرورة أساسية لضمان تواصل سليم ومباشر مع المجتمع. الإعلام الرقمي يعزز الشمول لأنه يصل إلى الجميع، من الشباب النشطين على مواقع التواصل، إلى المقيمين الذين يتابعون الأخبار عبر الهواتف، إلى المجموعات المحلية التي تعتمد على القنوات الرقمية للحصول على التحديثات. وبفضل هذه القنوات، تتمكن البلدية من بناء علاقة أكثر قرباً وشفافية مع المواطنين، ومن تقديم خدمات معلوماتية واضحة وسريعة.

أدوار الإعلام الرقمي في تعزيز الشمول

• نشر معلومات دقيقة ومحدّثة

عندما تقدّم البلدية المعلومات بوضوح وانتظام، فإنها تمنح المواطنين فرصة لفهم ما يجري في بلدتهم، سواء كان مشروعاً جديداً، أو تغييرات في الخدمات، أو تحديثاً يتعلق بالأشغال. نشر المعلومات الدقيقة يرفع مستوى الثقة، ويقلّل من الأخبار المتداولة بشكل خاطئ.

نشر تحديث يومي أثناء تنفيذ مشروع تعبيد الطرق يوضح المناطق المغلقة، ساعات العمل، والخطوات القادمة.

• مواجهة الشائعات عبر الشفافية

الشائعات تنتشر عادة عندما يكون هناك نقص في المعلومات. وعندما يعتمد الناس على مصادر غير موثوقة، تتضاعف التحديات أمام البلدية. هنا يلعب الإعلام الرقمي دوراً أساسياً في تقديم رواية واضحة، شفافة، ومتوازنة حول ما يحدث بالفعل.

عند انتشار خبر غير دقيق حول أزمة نفايات، تقوم البلدية بنشر بيان قصير يوضح الحقائق، الإجراءات المتخذة، وخطوات الحل المقبلة.

• استخدام الاستطلاعات والنماذج الإلكترونية لإشراك الناس

الاستطلاعات الرقمية والنماذج الإلكترونية تجعل المشاركة متاحة وسهلة، وتتيح للمواطنين التعبير عن رأيهم دون الحاجة لحضور اجتماع أو تقديم طلب رسمي. وهذا النوع من المشاركة يعزز الشمول ويمنح البلدية معلومات قيمة عن حاجات الناس.

استطلاع عبر فيسبوك يسأل السكان عن أولويات الحي: الإنارة، النظافة، أو تنظيم السير.

• إبراز قصص نجاح من المجتمع المحلي

الإعلام الرقمي يتيح للبلدية سرد قصص إيجابية من داخل المجتمع، مما يعزز الانتماء ويرسخ شعورًا بأن البلدية تقدر الجهود الفردية والجماعية. قصص النجاح تلهم الآخرين وتبث روح المشاركة.

نشر قصة شابين من البلدة نفذًا مبادرة تطوعية لتنظيف منطقة عامة، مما يشجع آخرين على المشاركة.

أدوات عملية لدعم الإعلام الرقمي الشامل

• نشرة شهرية

النشرة الشهرية عبارة عن ملخص بسيط يوضح أهم المشاريع، القرارات، الأنشطة، والشكاوى التي تم التعامل معها. هذا النوع من التواصل يساعد المواطن على متابعة ما قامت به البلدية خلال الشهر دون الحاجة للبحث عن المعلومات في مصادر متعددة.

• استمارة إلكترونية للشكاوى والاقتراحات

هذه الأداة تمنح المواطن وسيلة عملية وسريعة لإيصال صوته، وتساعد البلدية على جمع البيانات وتحليلها، وتحديد المشاكل الأكثر تكرارًا، ووضع خطط استجابة.

• جلسات استماع ربع سنوية

تخصيص جلسة إلكترونية أو حضورية كل ثلاثة أشهر للاستماع إلى المواطنين، يعزز الشفافية ويمنح الناس منصة لمناقشة قضاياهم مباشرة مع البلدية.

• مجموعة واتساب أو قناة رسمية

وجود قناة رسمية عبر واتساب أو غيرها يسمح بنشر الإعلانات المهمة فورًا، ويتيح للمواطنين متابعة الأخبار العاجلة بسهولة، خصوصًا في الظروف الطارئة.

تاسعاً: التواصل في الأزمات

يمثل التواصل خلال الأزمات أحد أكثر الجوانب حساسية في العمل البلدي، إذ يؤثر بشكل مباشر على مستوى الثقة بين المواطنين والبلدية، وعلى درجة الهدوء أو الفلق داخل المجتمع. فالأزمات غالبًا ما ترافقها حالة من التوتر، وعدم اليقين، وانتشار سريع للشائعات والمعلومات غير الدقيقة، مما يجعل دور البلدية محوريًا في تقديم رواية واضحة وموحدة تطمئن السكان وتساعدهم على التصرف بشكل سليم. التواصل في الأزمات ليس مجرد نشر بيان أو تقديم توضيح، بل هو عملية تُدار بوعي وبسرعة، وتستند إلى قيم الشفافية والمسؤولية. البلدية التي تتقن هذا النوع من التواصل تستطيع الحد من الفوضى، وتخفيف حالة الذعر، وتوجيه الناس نحو السلوك الصحيح، مع المحافظة على الصورة المهنية للمؤسسة.

مبادئ التواصل أثناء الأزمات

السرعة والشفافية

السرعة ضرورية لأنها تمنع انتشار الشائعات التي غالبًا ما تسبق المعلومات الرسمية. وفي الوقت نفسه، تتطلب الأزمات مستوى عاليًا من الشفافية، إذ يتوقع الناس أن يعرفوا ما يجري دون مبالغة أو إخفاء حقائق.

عند وقوع حادث في أحد الأحياء، تصدر البلدية بيانًا أوليًا خلال دقائق يوضح ما تم تأكيده حتى اللحظة، ويعد بتقديم تحديث لاحق

توحيد مصدر المعلومات

عندما تتعدد المصادر، يصبح الناس مشوشين ولا يعرفون أي معلومة يجب الوثوق بها. لذلك يجب أن يصدر كل تحديث من جهة رسمية واحدة داخل البلدية، وأن يتم توحيد صيغة الرسائل عبر جميع القنوات.

اعتماد صفحة البلدية كالمصدر الأساسي للتحديثات في أزمة معينة، مع توجيه المواطنين للعودة إليها دائمًا للحصول على المعلومة الدقيقة.

استخدام قنوات متعددة للوصول إلى الجميع

في الأزمات، لا يمكن الاعتماد على قناة واحدة فقط، لأن بعض الناس يتابعون وسائل التواصل الاجتماعي، بينما يعتمد آخرون على الرسائل الهاتفية أو البلاغات المباشرة. تنويع القنوات يجعل المعلومة تصل بسرعة وبشكل شامل.

أمثلة للقنوات المستخدمة:

- الصفحة الرسمية: تطبيقات واتساب أو تلغرام...
- مكبرات الصوت في حالات الطوارئ
- بيانات مطبوعة في المراكز الحيوية

شرح الخطوات المقبلة

لا تكفي المعلومة عن الأزمة نفسها، بل يحتاج المواطن إلى معرفة ما سيحدث لاحقًا. شرح الخطوات يعطي الناس شعورًا بالثقة والقدرة على التوقع.

مثال توضيحي:

إذا كان هناك توقف مؤقت لخدمة المياه بسبب عطل، يجب توضيح: ما سبب العطل، كم سيستغرق إصلاحه، وكيف سيجري التعويض أو المتابعة عند وقوع حادث طارئ مثل اندلاع حريق قرب مبنى سكني، يجب على البلدية أن تتبع سلسلة خطوات واضحة لتطمين السكان وإدارة المعلومات بطريقة احترافية.

خطوات الاستجابة البلدية

- **إعلان الفوري:** تنشر البلدية رسالة قصيرة فور التأكد من وقوع الحريق، تشرح فيها أن الفرق المختصة وصلت إلى المكان وأنه لا داعي للذعر.

- **ذكر الحقائق دون تهويل:** توضّح البلدية حجم الحريق، ما إذا كان هناك إصابات، وما هي الإجراءات الحالية، دون تضخيم أو تبسيط غير واقعي.

- **شرح الإجراءات المتخذة:** توضّح أن فرق الدفاع المدني تعمل على الإخماد، وأن البلدية تؤمن مسارًا للإخلاء إن لزم الأمر، وأن وحدة الصحة العامة في حالة جهوزية.

- **توجيه النصائح:** يُطلب من السكان البقاء بعيدًا عن موقع الحريق، إغلاق النوافذ، الابتعاد عن الأسلاك المكشوفة، أو أي خطوات ضرورية للسلامة.

- **نشر تحديثات متواصلة:** تصدر تحديثات كل 30 أو 60 دقيقة حتى انتهاء الحادث، مع تقديم معلومات عن إعادة فتح الطرق أو عودة الأمور إلى طبيعتها.

بهذه الطريقة، يصبح التواصل في الأزمات عنصرًا مساعدًا لحماية المجتمع، وتقليل الخسائر، وتعزيز الثقة بين البلدية والمواطنين من خلال إدارة واعية ومسؤولة للمعلومات.

عاشرًا: مواجهة الهجمات السياسية والإعلامية

تواجه البلديات في العصر الحديث تحديات متزايدة تتعلق بالهجمات السياسية والإعلامية، سواء كانت ناتجة عن خلافات داخلية، أو ضغوط سياسية، أو انتقادات مجتمعية، أو حملات منظمة عبر وسائل التواصل الاجتماعي. ومع ارتفاع سرعة انتشار المعلومات، أصبحت الهجمات، سواء كانت مبنية على حقائق أو على شائعات، قادرة على التأثير على سمعة البلدية وثقة المواطنين بها خلال وقت قصير جدًا. من هنا تظهر أهمية امتلاك القيادة البلدية استراتيجية واضحة وهادئة في التعامل مع هذه الهجمات، تقوم على الشفافية، الحكمة، واحترام الرأي العام، دون الانجرار إلى خطاب دفاعي أو صدامي. إن الطريقة التي تتعامل بها البلدية مع الهجوم ليست مجرد استجابة مؤقتة، بل هي رسالة تعكس صورتها المهنية ودرجة التزامها بخدمة المجتمع.

كيف تتعامل القيادة البلدية مع الهجمات؟

• الفصل بين الهوية الشخصية والدور البلدي

القائد الشامل يدرك أن الهجمات قد تستهدفه شخصيًا، لكنه لا يخلط بين ذاته وبين منصبه. فالبلدية مؤسسة تُدار لخدمة الجميع، ولا يجب أن تدخل في صراعات شخصية أو ردود فعل عاطفية. الفصل الواضح بين الشخص والدور يجعل التعامل مع الانتقادات أكثر عقلانية.

عندما يتعرض رئيس البلدية لهجوم فردي، يرد عبر الصفحة الرسمية بلغة مؤسسية تتحدث باسم البلدية لا باسم الشخص.

• اعتماد خطاب هادئ وغير دفاعي

ردود الأفعال الغاضبة أو المنفعلة تزيد من حدة الهجوم وتظهر البلدية في موقع الضعف. أما الخطاب الهادئ والواثق، فيعكس قدرة القيادة على السيطرة وعلى إدارة النقاش.

استخدام عبارات مثل: "نشكر الأهالي على ملاحظاتهم ونؤكد أننا نعمل على المتابعة"، بدلًا من: "ما يتم تداوله غير صحيح ولا يستند إلى حقائق".

• التركيز على الشفافية والإنجازات

أفضل رد على الهجمات هو الواقع. عندما تنتشر البلدية أرقامًا واضحة، تقارير إنجازات، صورًا من العمل الميداني، وتحديثات عن المشاريع، يقل هامش التأويل والشائعات.

نشر تقرير أسبوعي موجز يوضح تقدم مشاريع مثل الطرق، الإنارة، أو الصيانة، مما يمنح المواطنين مصادر معلومات موثوقة.

• إشراك مختلف مكونات المجتمع في القرارات

إشراك لجان الأحياء، الجمعيات، والفعاليات المحلية يجعل القرارات أكثر قبولًا، ويقلل من احتمالية ظهور حملات مضادة تقوم على الشعور بالإقصاء.

دعوة ممثلين من الشباب والنساء وأصحاب المحلات إلى اجتماع دوري لمناقشة القرارات التنموية.

• فتح قنوات تواصل مباشرة مع الناس

التواصل المباشر يقلل من اعتماد الناس على الشائعات أو الصفحات المجهولة. وجود قناة رسمية متاحة للتواصل يحد من الضجيج ويمنح المواطنين مصدرًا يمكن الوثوق به.

تخصيص رقم واتساب للملاحظات، أو إقامة جلسة استماع أسبوعية تستقبل جميع الاستفسارات.

• عدم تسييس الخدمات

الخدمات البلدية ليست أداة سياسية، بل حق للجميع. عندما يشعر المواطن أن الخدمة تُقدّم بغض النظر عن الخلفيات والآراء، يقلّ تأثير الحملات السياسية التي تهدف إلى التشويش.

التعامل مع طلبات النظافة أو الصيانة في جميع الأحياء وفق أولوية الحاجة وليس وفق الانتماءات.

• حماية الموظفين من الاستهداف

الموظفون يعملون ضمن نظام إداري وهم ليسوا طرفاً سياسياً. لذلك يجب على القيادة حماية فرقها من الشائعات، وعدم السماح للخطاب العام بتحميلهم مسؤوليات ليست ضمن صلاحياتهم.

إصدار بيان يوضح أن الموظف المعني ينفذ المهام المحددة له قانونياً، وأن أي استهداف شخصي غير مقبول.

• الرد بالدعوة إلى الحوار

الهجوم أحياناً فرصة. الدعوة إلى الحوار تعكس ثقة بالنفس، ورغبة في الحل، وقدرة على إدارة الخلاف باحترام.

عند انتقاد مشروع معين، تدعو البلدية الجهة المنتقدة إلى اجتماع مفتوح لعرض البيانات والرد على الأسئلة.

• توثيق الهجمات عند الضرورة

في بعض الحالات، تكون الهجمات منظمة أو مسيئة أو مضللة. عندها يجب توثيق المحتوى والتعامل معه قانونياً أو إعلامياً دون مبالغة.

- جمع لقطات الشاشة والمنشورات المسيئة، وتقديمها إلى المستشار القانوني لاتخاذ الخطوات المناسبة. بهذه الاستراتيجيات، تستطيع البلدية أن تحمي سمعتها، وأن تبني علاقة صحية مع المجتمع، وأن تحوّل كل هجوم إلى فرصة لإظهار المهنية والشفافية، مما يعزز ثقة المواطنين بشكل أكبر على المدى الطويل.

حادي عشر: ملاحظات على أداء صفحات التواصل

تُعدّ صفحات التواصل الاجتماعي للبلديات نافذة أساسية تربط المجتمع المحلي بالمؤسسة، وتمثل المساحة الأكثر قرباً من الناس، خصوصاً في زمن أصبح فيه الهاتف الذكي مصدراً رئيسياً للمعلومة. وعند تقييم صفحة البلدية كنموذج، يمكن ملاحظة مجموعة من النقاط التي تؤثر على فعالية التواصل وعلى مستوى تفاعل الجمهور، وهي نقاط ليست فريدة لهذه البلدية فحسب، بل قد تتكرر في العديد من البلديات التي تسعى لبناء حضور رقمي أقوى.

أبرز الملاحظات على الأداء الرقمي:

• غياب تحديثات منتظمة

أحد أهم عناصر التواصل الناجح هو الاستمرارية. فحين تغيب المنشورات لفترات طويلة أو تُنشر بشكل غير منتظم، يشعر المواطن أن الصفحة غير نشطة أو غير موثوقة، مما يقلل اعتماد الناس عليها كمصدر للمعلومة.

• ضعف المحتوى التفاعلي

التواصل الرقمي ليس مجرد نشر أخبار، بل هو مساحة للحوار. غياب استطلاعات الرأي، الأسئلة المفتوحة، التعليقات المثبتة، أو الردود المنتظمة يحرم المجتمع من فرصة المشاركة ويجعل الصفحة أحادية الاتجاه.

• نقص في تنوع الوسائط البصرية

اعتماد الصور التقليدية فقط دون فيديوهات أو إنفوغرافيك يجعل المحتوى أقل جذبًا وأقل قدرة على نقل المعلومات المعقدة بطريقة سهلة. المحتوى البصري يلعب دورًا كبيرًا في الشرح، خصوصًا عندما يتعلق الأمر بمشاريع هندسية أو خدمات.

• لغة رسمية لا تناسب مختلف الفئات

اللغة شديدة الرسمية قد تبعد الشباب أو الأشخاص الذين يفضلون أسلوبًا أبسط وأكثر قربًا. يعتمد التواصل الشامل على لغة واضحة، مباشرة، وبأسلوب إنساني، لا على لغة معقدة مفصلة يصعب على البعض متابعتها.

• غياب تقارير إنجازات دورية

غياب تقارير دورية يُضعف ثقة الناس بالبلدية ويجعل المتابع يشعر أنه لا يعرف ما يحدث على الأرض. التقارير المنتظمة تظهر حجم العمل الفعلي وتعزز الشفافية.

توصيات عملية لتحسين الأداء الرقمي

استطلاعات رأي شهرية

استطلاعات بسيطة وسريعة عبر المنصة الرقمية تمنح المواطنين فرصة لإبداء رأيهم حول أولويات الأحياء، مشاكل السير، أو الخدمات الأكثر إلحاحًا، وتساعد البلدية على اتخاذ قرارات تعكس حاجات المجتمع.

بث مباشر من المشاريع

نقل جزء من العمل الميداني بطريقة مباشرة يعزز الشفافية ويمنح المواطنين رؤية واضحة حول كيفية تنفيذ المشاريع. البث المباشر يخلق تفاعلًا عاليًا ويشعر الناس بأنهم يرون ما يجري لحظة بلحظة.

فيديوهات قصيرة وإنفوغرافيك

فيديو مدته ثلاثون ثانية يمكنه أن يشرح مشروعًا كاملاً بطريقة ممتعة وسهلة الفهم. أما الإنفوغرافيك، فيسهل فهم المعلومات المعقدة مثل الميزانيات، المراحل الزمنية، أو نتائج المشاريع.

تقارير إنجازات ربع سنوية

إعداد تقرير كل ثلاثة أشهر يساعد في ترسيخ مبدأ الشفافية، ويمنح المجتمع رؤية واضحة حول ما تحقق وما هو قيد التنفيذ وما ينتظر التمويل أو الدراسة.

شراكات مع جمعيات ومؤثرين من المجتمع

التعاون مع جمعيات محلية أو مؤثرين من البلدة يعمل على توسيع انتشار الرسائل الإيجابية، ويعزز صورة البلدية كمؤسسة منفتحة على المجتمع ومهتمة بإشراكه في العملية التنموية.

تحليل الأداء الرقمي شهريًا

تحليل تفاعل المنشورات، أوقات الذروة، نوعية المحتوى الذي يلقى اهتمامًا أكبر، يساعد البلدية على تطوير استراتيجيتها الرقمية وتحسين أسلوب التواصل.

ثاني عشر: خطة محتوى رقمية لثلاثة أشهر

تُعد إدارة المحتوى الرقمي جزءًا أساسيًا من بناء علاقة قوية بين البلدية والمجتمع. فالمحتوى الجيد لا يهدف فقط إلى نشر المعلومات، بل يعمل على تعزيز الثقة، ورفع مستوى الشفافية، وتشجيع المشاركة، وإبراز الدور الحقيقي للبلدية في حياة الناس. إن اعتماد خطة محتوى مدروسة لثلاثة أشهر يمنح البلدية قدرة على العمل باستراتيجية واضحة بدل النشر العشوائي، ويضمن تنويع المواد وتقديم رسائل مترابطة تلبي احتياجات مختلف الفئات. تنقسم الخطة المقترحة إلى ثلاثة أشهر، ولكل شهر هدف واضح ونوعية محتوى تخدمه بشكل مباشر، مما يسمح ببناء تدرّج طبيعي في العلاقة بين البلدية والمجتمع.

الشهر الأول: بناء الثقة

في هذا الشهر، يكون الهدف الأساسي هو تعزيز العلاقة بين البلدية والمواطنين عبر محتوى يركز على الوضوح، القرب، وشرح الخدمات بطريقة مبسطة. المواطنون غالبًا لا يعرفون حجم العمل الذي تقوم به البلدية، ولا يفهمون طبيعة بعض الإجراءات، مما يجعل الشرح خطوة أساسية لبناء الثقة.

- محتوى يشرح الخدمات

يمكن تقديم منشورات أو فيديوهات قصيرة تشرح الخدمات التي تقدمها البلدية، مثل آلية جمع النفايات، كيفية تقديم طلب معين، مراحل تنفيذ مشروع، أو الفرق بين أقسام البلدية. هذا النوع من المحتوى يساعد الناس على فهم العمل البلدي، ويقلل من الشكاوى الناتجة عن سوء الفهم.

فيديو يشرح خطوات تقديم طلب "تصريح بناء"، أو منشور يوضح مراحل تعبيد شارع في الحي.

- لقاءات مفتوحة مع المواطنين

الدعوة إلى لقاءات أسبوعية أو نصف شهرية سواء حضورية أو رقمية يُشعر الناس بأن البلدية قريبة منهم ومستعدة للاستماع. اللقاءات المفتوحة تساعد في كشف التحديات المباشرة التي تواجه السكان، وتمنحهم فرصة لطرح الأسئلة والحصول على إجابات فورية.

بث مباشر يجيب فيه رئيس البلدية على أسئلة المواطنين لمدة 20 دقيقة.

الشهر الثاني: الشفافية والشمول

بعد بناء أساس من الثقة، ينتقل الشهر الثاني إلى مرحلة ترسيخ الشفافية وتعزيز مبدأ الشمول عبر محتوى يركز على تقديم معلومات دقيقة وواضحة حول المشاريع، الخدمات، والأرقام. هذا الشهر هو بمثابة "كشف حساب" يطمئن المواطنين بأن البلدية تعمل فعليًا على الأرض.

- تقارير مبسطة

ليس المطلوب تقارير معقدة وطويلة، بل ملخصات قصيرة تعرض أبرز المشاريع المنجزة أو قيد التنفيذ. التقارير المبسطة تعزز الشفافية وتمنح المواطن رؤية ملموسة لما يتم تنفيذه.

إنفوغرافيك يوضح: عدد الطرق التي تم إصلاحها، المشاريع الجارية، حجم النفايات التي تم جمعها خلال الشهر.

- فيديوهات تعليمية للمجتمع

الفديوهات التعليمية تساعد في رفع الوعي حول موضوعات أساسية مثل فرز النفايات، استخدام المساحات العامة، السلامة المرورية، أو كيفية التعامل مع الطوارئ. هذا النوع من المحتوى يشجع الشمولية لأنه يخاطب الجميع بمعلومات مفيدة وواضحة.

فيديو مدته 45 ثانية يشرح كيفية فصل النفايات في المنزل بطريقة سهلة وسريعة.

الشهر الثالث: تعزيز الهوية والإنجازات

في الشهر الثالث، يكون الهدف **تقوية الهوية المشتركة للبلدة** وإبراز العمل الميداني والإنجازات، بالإضافة إلى جعل المجتمع جزءاً من السردية العامة. هذا الشهر مثالي لزيادة الانتماء ولتشجيع المشاركة المجتمعية عبر سرد قصص واقعية.

- قصص نجاح من المجتمع

تسليط الضوء على أفراد من البلدة أو مجموعات قامت بمبادرات إيجابية يُشعر الناس بالفخر ويشجع الآخرين على المشاركة. قصص النجاح الإنسانية تعطي بعداً دافئاً لحضور البلدية الرقمي.

نشر قصة شاب قام بإنشاء مبادرة لتنظيف الشاطئ أو سيدة قادت حملة توعية داخل الحي.

- عرض مشاريع قيد التنفيذ

نشر صور، فيديوهات قصيرة، أو تحديثات حول المشاريع الجارية، مثل تعبيد الطرق، تجهيز الحدائق، صيانة الإنارة، أو أنشطة ثقافية. هذا النوع من المحتوى يعطي الناس شعوراً بأن البلدية حاضرة على الأرض وليست مكتفية بالإعلان.

فيديو قصير يوضح مراحل تطوير حديقة عامة مع صوت يشرح ما تم إنجازه وما تبقى. بهذه الخطة المتدرجة، تستطيع البلدية أن تبني علاقة رقمية قوية مع المجتمع، تجمع بين المعلومات، الشفافية، المشاركة، وبناء الهوية، مما يعزز الثقة ويزيد من تفاعل المواطنين ويجعل حضور البلدية الرقمي أكثر تأثيراً واستدامة.

الثالث عشر: إدارة الأزمات، نموذج لإعادة بناء الثقة

تواجه البلديات أحياناً أزمات قد تكون بسيطة أو معقدة، لكنها في جميع الحالات تؤثر مباشرة على حياة الناس وثقتهم بالمؤسسة. وفي لحظات التوتر، لا ينتظر المواطن خطاباً مثالياً أو تبريرات، بل ينتظر قيادة هادئة، صادقة، ومسؤولة. إدارة الأزمات ليست فقط حل المشكلة، بل القدرة على التواصل بفعالية خلالها، وتحويل الموقف الصعب إلى فرصة لتعزيز الثقة بدل خسارتها.

البلدية التي تدير الأزمة بشكل سليم تخرج منها أقوى، لأن الناس يرونها متواجدة على الأرض، حاضرة، شفافة، ومهتمة بمعالجة الخطأ. بينما يؤدي غياب التواصل أو ضعف الاستجابة إلى تضخيم الأزمة وتعميق الفجوة بين السكان والبلدية.

خطوات نموذجية لإدارة الأزمات وإعادة بناء الثقة

• الاعتراف بالمشكلة

أول خطوة نحو الحل هي الاعتراف الواضح بالمشكلة من دون إنكار أو تبرير مبالغ فيه. الاعتراف يجعل المواطن يشعر بأن البلدية تتحمل مسؤوليتها، وأنها لا تتجاهل ما يحدث.

"نتابع الآن المشكلة التي أثارها عدد من الأهالي، ونؤكد أننا نتحمل مسؤوليتنا الكاملة في معالجتها."

• فتح قنوات الاستماع الفوري

خلال الأزمات، يحتاج الناس إلى مساحة آمنة للتعبير عن قلقهم أو مشاركة التفاصيل. فتح قنوات متعددة للاستماع رقم واتساب، بريد إلكتروني، نموذج إلكتروني يخفف التوتر ويساعد البلدية على جمع معلومات دقيقة.

إطلاق رابط فوراً لتقديم الملاحظات خلال الساعات الأولى من وقوع المشكلة.

• تشكيل فريق متابعة

وجود فريق متابعة مخصص يعكس الجدية والاحترافية، ويساعد على تحديد المشكلة بدقة، متابعة الشكاوى، وتنفيذ الحلول.

تكليف مهندس، ممثل عن قسم الأشغال، وموظف من خدمة المواطنين لمتابعة الأزمة ميدانياً.

• نشر تحديثات كل 48 ساعة

التحديث المنتظم يمنع انتشار الشائعات، ويطمئن الناس بأن البلدية تعمل. التحديث لا يجب أن يكون طويلاً، بل واضحاً ومختصراً ومباشراً.

"خلال الـ 48 ساعة الماضية، تم تنفيذ الخطوات التالية... والخطوات القادمة هي..."

• اعتماد لغة جامعة

في لحظات الأزمات، يجب تجنب لغة اللوم أو الدفاع. اللغة الجامعة تُشعر الناس بأن البلدية تعمل معهم، لا ضدهم.

"نعمل معاً لتحسين الوضع، ونشكركم على صبركم وتعاونكم."

• تنظيم جلسات ميدانية

اللقاء المباشر مع الناس بعد الأزمة خطوة مهمة لتخفيف الاحتقان، وشرح ما حدث، والاستماع إلى مقترحات إضافية من المجتمع.

تنظيم اجتماع في الحي المتضرر بحضور رئيس البلدية وفريق المتابعة.

• نشر خطة التحسين بعد الحل

بعد انتهاء المشكلة، يجب ألا ينتهي التواصل. نشر خطة توضيح "ماذا تعلمنا؟" و"كيف سنمنع تكرار المشكلة؟" يعزز الثقة ويُظهر الاحترافية.

"استناداً إلى ملاحظاتكم وخبرة الفريق، اعتمدنا الخطوات التالية لمنع تكرار المشكلة..."

نماذج رسائل جاهزة للاستخدام في الأزمات

رسالة عند حدوث المشكلة	"تتابع بلدية ×× اليوم الموضوع الذي طرحه عدد من الأهالي. نشكر كل من تواصل معنا ونؤكد أننا نتحمل مسؤوليتنا الكاملة في تقديم خدمة تليق بكم. تم تشكيل فريق متابعة وسيتم إعلامكم بالتطورات خلال 48 ساعة."
رسالة تحديث خلال الأزمة	"قام فريق البلدية اليوم بمتابعة المشكلة على الأرض، وتم اتخاذ الخطوات التالية... نتابع معكم ونعمل على تنفيذ الحل بأسرع وقت ممكن. نشكر صبركم ونعدكم بتحديث جديد خلال الساعات القادمة."
رسالة بعد حل المشكلة	"تم حل المشكلة بشكل كامل، ونشكر المجتمع على مساهمته وتواصله خلال الفترة الماضية. وكجزء من الدروس المستفادة، ستبدأ البلدية بتنفيذ آلية جديدة لضمان عدم تكرار هذه المشكلة. نرحب دائماً بملاحظاتكم واقتراحاتكم."

الرابع عشر: الميثاق البلدي للقيادة الشاملة

يشكل الميثاق البلدي للقيادة الشاملة إطاراً أخلاقياً ومهنيًا يحدد المبادئ التي تتعهد البلدية بالالتزام بها في تعاملها مع المواطنين، وفي طريقة إدارتها للموارد، وفي رؤية العمل البلدي كمنظومة تقوم على العدالة، المشاركة، والإنسانية. هذا الميثاق ليس مجرد كلمات، بل هو وعد يومي بأن تكون البلدية قريبة من الناس، منفتحة على آرائهم، وعاملة من أجل مصلحتهم، وصادقة في كل خطوة من خطواتها. يمثل هذا الميثاق التزاماً جماعياً من القادة، أعضاء المجلس، والموظفين، بأن يكونوا جزءاً من نموذج بلدي حديث يعطي المجتمع مكانته الحقيقية، ويضمن أن تكون القرارات والمشاريع انعكاساً لاحتياجات السكان وتطلعاتهم.

نلتزم بأن:

• نصغي لكل فئات المجتمع

نستمع بجدية لملاحظات الناس وأسئلتهم ومخاوفهم، ونمنحهم مساحة للتعبير مهما كانت آراؤهم مختلفة أو متعارضة. الإصغاء هو بداية الثقة، وهو الطريق الأول نحو اتخاذ قرارات عادلة وواعية.

تنظيم جلسات استماع دورية تتيح لأهالي الأحياء عرض تحدياتهم مباشرة أمام المجلس البلدي.

• نضمن تمثيل النساء والشباب

نؤمن بأن النساء والشباب يشكلون قوة أساسية في المجتمع، وأن غيابهم عن مواقع المشاركة يضعف العملية البلدية. لذلك نحرص على تمثيلهم في اللجان والورش والمبادرات، للاستفادة من خبراتهم، أفكارهم، ونظرتهم الفعلية للحياة اليومية.

تخصيص مقاعد دائمة للنساء والشباب في اللجنة التتبعية أو اللجنة الاجتماعية.

• نعمل بشفافية كاملة

الشفافية ليست خيارًا، بل أساس الثقة العامة. نتشارك المعلومات مع المجتمع بوضوح، ونشرح الخطوات والقرارات، وننشر تقارير دورية توضح الإنجازات والتحديات، ونعتبر الشفافية دليلاً على احترامنا للمواطنين. إصدار تقرير فصلي يوضح المشاريع المنجزة، المصاريف، ومراحل العمل القادمة.

• نوفر بيئة تتناسب مع احتياجات ذوي الإعاقة

نلتزم بأن تكون المرافق البلدية، الخدمات الإلكترونية، والأنشطة العامة مراعية لاحتياجات ذوي الاحتياجات الخاصة، وأن تكون جميع مشاريعنا مصممة بما يضمن الشمولية وسهولة الوصول للجميع. تأهيل مداخل البلدية والمراكز العامة لتسهيل حركة الكراسي المتحركة أو إضافة خرائط صوتية للمكفوفين.

• نفتح أبوابنا للحوار والمساءلة

نؤمن بأن النقد البناء والمساءلة هما جزء أساسي من العمل الديمقراطي. نفتح أبوابنا للمواطنين، ونعمل على خلق قنوات دائمة للحوار، ونستقبل كل ملاحظة بجدية واحترام، ونسعى لتحسين أدائنا بشكل مستمر.

إطلاق منصة رقمية تتيح للمواطنين تقديم ملاحظات ومتابعة كيفية معالجتها خطوة بخطوة. بهذا الميثاق، تؤكد البلدية التزامها بقيادة شاملة قائمة على العدالة، الشفافية، والإنسانية، وتعد سكانها بأن تكون مؤسسة قريبة منهم، مفتوحة لهم، وعاملة من أجلهم، اليوم وغداً.

الخاتمة

تُظهر التجارب اليوم أن البلديات التي تتجح في بناء علاقة قوية مع مواطنيها ليست تلك التي تملك أكبر عدد من المشاريع أو الميزانيات، بل تلك التي تمتلك القدرة على التواصل بصدق، والاستماع باحترام، والتعامل مع المجتمع كشريك حقيقي في التنمية. القيادة الشاملة والتواصل الشامل ليسا مجرد أدوات حديثة، بل هما جوهر العمل البلدي في عصر تتغير فيه احتياجات الناس بسرعة، وتزداد فيه التحديات تعقيداً. عندما تعتمد البلدية قيادة ترى الناس أولاً، وتستمتع قبل أن تقرّر، وتُشرك المجتمع في التخطيط والحلول، تصبح مؤسسة أقوى وأكثر تأثيراً. وعندما تعتمد تواصلًا واضحًا، شفافًا، وإنسانيًا، تقفز الثقة إلى مستويات أعلى، ويتحوّل المواطن من متلقٍ للخدمة إلى شريك في بنائها وتحسينها.

القيادة الشاملة + التواصل الشامل = بلدية أقوى + مجتمع أكثر ثقة + خدمات أكثر عدالة

هذا المعادلة ليست شعارًا نظريًا، بل خلاصة ممارسة يومية تُظهر أن العمل البلدي الحقيقي لا يقوم على المشاريع فقط، بل يقوم على الناس... على فهمهم، احترامهم، التواصل معهم، وتمكينهم من المشاركة في صنع مستقبل منطقتهم. فالبلدة التي تحترم تنوع سكانها وتستمع إلى أصواتهم وتفتح لهم أبواب المشاركة، تبني لنفسها أساسًا صلبًا يجعلها قادرة على مواجهة أي أزمة وتحقيق أي هدف.

في النهاية، القيادة الحقيقية ليست سلطة تُمارَس، بل مسؤولية تُحتضَن. هي فعل يومي يغيّر بالقُدوة، يؤثر بالمصادقية، ويُلهم بالإنسانية. والبلدية التي تقود بهذه الروح تصنع فرقًا حقيقيًا في حياة الناس، وتترك أثرًا يستمر لسنوات طويلة.

المحور الثاني: جمع البيانات والتقييم الشامل للاحتياجات

يشكّل جمع البيانات في العمل البلدي نقطة الانطلاق لأي عملية تخطيط تنموي ناجحة، فهو الأساس الذي تُبنى عليه الرؤية، والأداة التي تتيح للبلدية فهم واقع مجتمعها بكل تفاصيله وتشعباته. فالبلدية لا تستطيع تحديد أولوياتها بدقة، ولا توزيع مواردها بشكل عادل، ولا تصميم خطط تنموية مستدامة، من دون معلومات موثوقة وشاملة تعكس حقيقة الحياة اليومية للسكان. وتزداد أهمية هذه العملية في السياق اللبناني، حيث تتفاوت احتياجات المناطق، وتتباين قدرات البلديات، وتتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية بسرعة، ما يجعل من جمع البيانات عملية حيوية تساعد البلدية على مواكبة التحولات وقراءة واقعها بطريقة دقيقة وعلمية.

ولا يقتصر جمع البيانات على الأرقام والإحصاءات الجافة، بل يتجاوز ذلك ليشمل قصص الناس، تجاربهم، تحدياتهم، مخاوفهم، وطموحاتهم. فالتقييم الشامل للاحتياجات هو عملية إنسانية بقدر ما هو عملية تقنية، لأنه يضع المواطن في قلب التخطيط، ويُعيد للناس دورهم الطبيعي في التأثير على شكل الخدمات والسياسات التي تُنظّم حياتهم اليومية. وعندما تُصغي البلدية إلى سكانها، وتجمع بيانات من مصادر متعددة، وتصل إلى الفئات التي غالبًا ما تبقى غير مرئية أو غير ممثلة، فهي تخلق صورة أكثر صدقًا وواقعية عن مجتمعها، وتصبح قادرة على اتخاذ قرارات تنموية أكثر عدلاً وفعالية.

إن أهمية التقييم الشامل للاحتياجات تكمن أيضًا في كونه عملية **تشاركية**، تُشرك الناس في مراحل جمع المعلومات، وتمنحهم مساحة للتعبير عن مشاكلهم الحقيقية، وليس فقط ما يبدو ظاهرًا للعيان. كما يمنح البلدية القدرة على مواجهة الانطباعات والافتراضات المسبقة، واستبدالها بمعطيات دقيقة، تسمح لوضع السياسات بتطوير مشاريع تخدم فعلاً الفئات الأكثر حاجة. وبفضل هذا التقييم، لا تُترك الأولويات للصدفة، ولا يُبنى التخطيط على الرغبات الفردية، بل على فهم موضوعي وعلمي للواقع.

ويُسهم جمع البيانات في بناء علاقة ثقة بين البلدية والمجتمع، لأن الشفافية في جمع المعلومات وتداولها تُظهر أن البلدية تعمل بروح المسؤولية، وأنها تسعى إلى تحسين الخدمات بناءً على معطيات حقيقية. كما أن مشاركة النساء، والشباب، وكبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة، وسكان الأحياء الطرفية، في عملية التقييم، تُعطي صوتًا لمن لا صوت لهم غالبًا، وتساعد على إنتاج خطط توازي حاجات الجميع لا فئة واحدة دون أخرى. وهذا ما يجعل التقييم الشامل أداة لتعزيز العدالة الاجتماعية داخل النطاق البلدي.

ولا تكتمل عملية جمع البيانات من دون تحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام، عبر تحليلها، وتفسيرها، وربطها بالسياق البلدي، وتحويلها إلى خطط وبرامج ومشاريع ملموسة. فالقيمة الحقيقية للبيانات لا تكمن في جمعها، بل في القدرة على توظيفها بطريقة استراتيجية، تُسهم في تطوير البنى التحتية، وتحسين الخدمات العامة، وتوجيه الاستثمار، وبناء شراكات مع المجتمع المدني والجهات المانحة.

ويهدف هذا الكتيب إلى تقديم دليل عملي شامل حول كيفية جمع البيانات، وتصميم أدوات التقييم، وإدارة العملية بطريقة تشاركية، وتحليل النتائج علميًا، وتحويلها إلى خطة عمل تستند إلى الأدلة. كما يوفّر هذا الكتيب شرحًا تفصيليًا للممارسات الفضلى التي يجب اتباعها، وللأخطاء الشائعة التي ينبغي تجنبها، مستندًا في ذلك إلى

محتوى الجلسة الأولى من برنامج “تعزيز الحوكمة المحلية الشاملة والشفافية”، الذي يسعى إلى دعم البلديات في تطوير قدراتها وتعزيز دورها التنموي.

إن جمع البيانات ليس مجرد خطوة إجرائية، بل هو فعل تمكين للمجتمع، ومسار نحو إدارة أكثر فعالية، وتخطيط أكثر دقة، وبلدية أقرب إلى الناس، قادرة على فهم احتياجاتهم الحقيقية وصياغة حلول عملية تلبي تطلعاتهم، وتعيد إليهم الثقة بدور البلدية كشريك أساسي في تحسين نوعية الحياة داخل مجتمعاتهم.

أولاً: أهمية البيانات في العمل البلدي – لماذا نجمع البيانات؟

تُعدّ البيانات اليوم حجر الأساس الذي تُبنى عليه كل القرارات البلدية، فهي الأداة التي تمنح البلدية القدرة على الانتقال من التخمين والحدس إلى العمل المعتمد على الأدلة. ولم يعد مقبولاً في العمل البلدي الحديث أن تُتخذ القرارات بناءً على الانطباعات أو التجارب الشخصية، لأن واقع المجتمعات أصبح أكثر تعقيداً وتداخلاً، ولأن التحديات التي تواجه البلديات تتطلب معرفة دقيقة بطبيعة المشكلات ومستوى تأثيرها على حياة الناس. فالبيانات تمنح صورة شاملة وموضوعية عن الواقع، وتكشف الاحتياجات الحقيقية للسكان، ما يسمح للبلدية بوضع حلول قابلة للتطبيق، مستدامة، وملائمة للفئات المختلفة في المجتمع.

وتبرز أهمية البيانات بشكل واضح في قدرة البلدية على اتخاذ قرارات دقيقة وفعالة. فعندما تكون لدى البلدية معلومات واضحة حول عدد التلاميذ، أو وضع البنية التحتية في حيّ معيّن، أو نسبة الأسر التي تعاني من انقطاع المياه، يصبح تحديد الخطوات اللازمة لمعالجة المشكلة أكثر واقعية ودقة. فعلى سبيل المثال، إذا أظهرت البيانات أنّ عدد الطلاب في مدرسة رسمية يتضاعف سنوياً، تستطيع البلدية التخطيط لتوسعة المدرسة أو دعمها قبل أن تتحول المشكلة إلى أزمة. كذلك، إذا بينت المعلومات أن حيّاً معيّنًا يعاني ضعفاً كبيراً في شبكات الصرف الصحي، يصبح القرار تجاه هذا الحيّ أولوية واضحة لا يمكن تجاهلها.

كما تساعد البيانات على توزيع الموارد بشكل عادل، إذ تُظهر بوضوح الفئات الأكثر حاجة، والمناطق التي تعاني من ضعف الخدمات، والمشاريع التي تتطلب تدخلاً سريعاً. فبدل أن تُخصّص الميزانيات وفق التقديرات أو الضغوطات، يصبح التوزيع مبنياً على معطيات موضوعية. فعلى سبيل المثال، إذا كشفت دراسة ميدانية أن حيّاً طرفياً يسجّل أعلى نسب للبطالة أو يعاني من نقص حاد في الإنارة، فإن البلدية تستطيع توجيه جزء من ميزانيتها لتحسين واقع هذا الحي، بما يضمن عدالة أكبر بين مختلف المناطق. ومن خلال هذا النهج، تتعزز ثقة السكان، لأنهم يرون أن مشاريع البلدية تُنفّذ استناداً إلى حاجاتهم الحقيقية وليس وفق اعتبارات أخرى.

وتكتسب البيانات أهمية مضاعفة عندما يتعلق الأمر بالتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد. فلا يمكن لأي بلدية وضع خطط، أو تحديد أهداف، أو رسم رؤية مستقبلية، من دون فهم عميق للواقع. فالتخطيط الفعّال يحتاج إلى أرقام دقيقة، اتجاهات واضحة، وتحليل منهجي يسمح بتوقع التغيرات المقبلة. فإذا بيّنت البيانات مثلاً أن المنطقة تشهد نمواً سكانياً سريعاً، يمكن للبلدية التخطيط مسبقاً لبناء حداثق جديدة أو مدارس إضافية أو شبكات بنى تحتية أكثر تطوراً. وإذا كشفت المعلومات أن فئة الشباب تمثّل نسبة كبيرة من سكان البلدة، يمكن اعتماد سياسات تشجع الابتكار، وتوفر مساحات للمبادرات الشبابية، وتطوّر برامج تدريبية تستجيب لاحتياجاتهم.

أما على مستوى الشفافية والمساءلة، فتؤدي البيانات دوراً محورياً في تعزيز ثقة المواطن بالبلدية، لأنها تجعل العمل البلدي مكشوفاً وواضحاً، ومبنياً على أسس يمكن للجمهور الاطلاع عليها. فالبيانات الموثقة تتيح للبلدية أن تقدّم تقارير واضحة حول المشاريع التي أنجزتها، والمشاريع التي لا تزال قيد التنفيذ، والموارد التي صُرفت،

والتحديات التي واجهتها. وتساعد هذه المعلومات في حماية البلدية من الاتهامات غير الدقيقة، كما تمنح المواطنين القدرة على متابعة أداء الإدارة المحلية بموضوعية. فعلى سبيل المثال، عندما تعرض البلدية بيانات دقيقة حول نسب التلوث أو حول تحسينات شبكة الطرق، يصبح المواطن قادرًا على إدراك تأثير العمل البلدي على حياته اليومية.

ويستفيد المجتمع كذلك من البيانات على مستوى المشاركة، إذ تُشرك المواطنين بطريقة غير مباشرة في التقييم والتخطيط. فعندما يُبنى القرار على معطيات واضحة، يصبح الحوار بين البلدية والناس أكثر إيجابية وفعالية، وتصبح مطالب المواطنين واقعية ومحددة، مبنية على فهم مشترك للحاجات الحقيقية.

إن جمع البيانات ليس مجرد خطوة تقنية، بل هو ممارسة تعكس احترام البلدية لمبدأ المعرفة كأساس للتنمية، وتُظهر التزامها بوضع خطط عادلة وواقعية وشاملة. ومن خلال تبني نهج يعتمد على البيانات، تصبح البلدية أكثر قدرة على مواجهة تحديات اليوم، وأكثر استعدادًا لصنع مستقبل ينسجم مع تطلعات مجتمعها.

ثانيًا: ما هو التقييم الشامل للاحتياجات؟

يُعدّ التقييم الشامل للاحتياجات خطوة أساسية في أي عملية تخطيط بلدي ناجحة، فهو الإطار المنهجي الذي يسمح للبلدية بفهم واقع مجتمعها بصورة دقيقة وشاملة، وبالتعرّف إلى التحديات الحقيقية التي يواجهها السكان، بعيدًا عن الافتراضات أو الانطباعات. والتقييم الشامل ليس مجرد جمع لمعلومات متفرقة، بل هو عملية متكاملة تنطلق من سؤال محوري: “بما الذي يحتاجه المجتمع فعلاً؟” ثم تتوسع لتشمل البحث، التحليل، الاستماع، والمقارنة، وصولاً إلى رسم صورة واضحة عن الأولويات الملحة.

ويتميز هذا النوع من التقييم بأنه يقوم على **فلسفة تشاركية** تضع المواطن في قلب العملية. فالناس هم الأكثر معرفة بواقعهم اليومي، وبالمشكلات التي يعيشونها، وبالأشياء التي تُسهّل أو تُعقّد حياتهم. ولذلك، فإن إشراكهم في التقييم لا يُعد رفاهية أو خطوة شكلية، بل هو ضرورة لضمان أن القرارات اللاحقة تعكس حاجاتهم الفعلية. فالتحديات التي تواجه امرأة عاملة مثلاً قد تختلف تمامًا عن تلك التي يواجهها شاب جامعي، أو شخص كبير في السن، أو فرد من ذوي الإعاقة. كما أن احتياجات الأحياء الطرفية تختلف عن احتياجات الأحياء المركزية، واحتياجات الفئات الاقتصادية الضعيفة تختلف عن احتياجات الفئات الأكثر استقرارًا. ومن هنا تأتي أهمية التقييم الشامل في أنّه لا يسمح بترك أي فئة خارج دائرة الاهتمام، بل يسعى إلى الوصول إلى الجميع بطريقة عادلة.

ويقوم التقييم الشامل على مبدأ **الشمولية** بمعناه الواسع، والذي يتجاوز مجرد جمع بيانات عامة، ليصل إلى دراسة الفروقات الدقيقة داخل المجتمع. فالشمولية هنا تعني أن البلدية لا تعتمد على مصدر واحد للمعلومات، بل تتوجه إلى مصادر متعددة، تبدأ بالوثائق الرسمية وتنتهي بتجارب الناس الشخصية. وهي تُدرك أن لكل فرد دورًا وصوتًا، وأن بعض الفئات قد تحتاج إلى وسائل خاصة للتعبير عن احتياجاتها. ففي بعض الأحيان، لا تستطيع النساء المشاركة في أنشطة التقييم المفتوحة، مما يستدعي عقد جلسات خاصة تراعي حساسيتهن الثقافية. وفي حالات أخرى، يحتاج كبار السن إلى مقابلات فردية بدل الاستبيانات المكتوبة التي قد لا تكون واضحة بالنسبة لهم. أما الأشخاص ذوو الإعاقة، فقد يحتاجون إلى وسائل اتصال مختلفة، لغة إشارة مثلاً، أو أماكن يسهل الوصول إليها.

كما يتميز التقييم الشامل للاحتياجات بأنه يوازن بين **البيانات الكمية** التي تعتمد على الأرقام والقياس، و**البيانات النوعية** التي تعبّر عن تجارب السكان ومشاعرهم وتصوراتهم. فعندما تُظهر الأرقام مثلاً ارتفاع نسبة الشكاوى

المتعلقة بالنفايات في حي معين، وتؤكد المقابلات الشخصية أن سكان هذا الحي يشعرون بأن الخدمة لا تلبي حاجاتهم، تتضح المشكلة من زاويتين مختلفتين، مما يساعد البلدية على اتخاذ قرار مدروس. وفي مثال آخر، قد تشير البيانات إلى ارتفاع أعداد الأطفال في بلدة ما، بينما تكشف جلسات النقاش الجماعي أن الأهالي يواجهون صعوبات في الوصول إلى أماكن لعب آمنة، مما يستدعي التفكير في تخصيص مساحات عامة جديدة أو تحسين الحدائق الموجودة.

ويتميز هذا التقييم أيضاً بكونه **عملية منهجية** ذات خطوات واضحة تبدأ من وضع الأهداف، مروراً بتحديد الأدوات المناسبة، مثل الاستبيانات أو المقابلات أو مجموعات النقاش وصولاً إلى تحليل البيانات، ثم استخلاص الأولويات. هذه المنهجية تمنع التشتت والاستنتاجات الخاطئة، وتضمن أن تكون النتائج منطقية وقابلة للاستخدام المباشر في التخطيط البلدي. فالتقييم لا يهدف فقط إلى تشخيص الواقع، بل إلى إنتاج معرفة يمكن تحويلها إلى خطط عمل عملية، وإلى مشاريع قابلة للتنفيذ، وإلى إجراءات محددة تُسهم في تحسين نوعية الحياة داخل المجتمع.

ويُعتبر التقييم الشامل للاحتياجات أداة أساسية لتعزيز **الشفافية والمساءلة**. فعندما تعتمد البلدية على بيانات واضحة وموثوقة لتحديد أولوياتها، يصبح بإمكانها شرح قراراتها للسكان بطريقة أكثر وضوحاً. ويمكن للمواطنين أن يفهموا لماذا تم اختيار مشروع معين بدل آخر، أو لماذا تُخصّص الموارد لمنطقة محددة. كما يسمح التقييم بتوثيق كل المراحل، مما يسهّل على الجهات الرقابية والمجتمع المدني متابعة الأداء بشكل موضوعي.

وبذلك، يتجاوز التقييم الشامل فكرة "المعرفة لأجل المعرفة"، ليصبح ركيزة أساسية للتخطيط البلدي، وأداة لإشراك المجتمع، ووسيلة لتحقيق العدالة في توزيع الخدمات. فهو يجعل البلدية أكثر قدرة على رؤية مجتمعها بمنظار أوسع، وأكثر وعياً بما يحتاجه فعلاً، وأكثر استعداداً لصياغة سياسات تنموية تعكس تطلعات الناس وتستجيب لواقعهم المعاش.

ثالثاً: أنواع البيانات التي تحتاجها البلدية

إن فهم الواقع البلدي بشكل دقيق يتطلب جمع أنواع مختلفة من البيانات، لأن أي نوع واحد منها لا يكفي وحده لرسم الصورة الكاملة للمجتمع. فالبيانات هي بمثابة طبقات متعددة، تكشف كل طبقة جانباً من الواقع، وعندما تُدمج معاً تصبح قادرة على تقديم صورة شاملة تساعد البلدية على اتخاذ قرارات أكثر دقة وإنصافاً. وتشكل هذه البيانات الأساس الذي تستند إليه عملية التقييم الشامل للاحتياجات، لأنها لا تكتفي بتوصيف المشكلة، بل تساعد في فهم حجمها، طبيعتها، أسبابها، والأشخاص الأكثر تأثراً بها.

وتأتي **البيانات الكمية** كأحد المكونات الأساسية لهذه العملية، فهي الأرقام والإحصاءات التي توفر قياسات واضحة يمكن الاستناد إليها في التخطيط. وتساعد هذه البيانات البلدية على معرفة حجم السكان، معدلات البطالة، عدد الطلاب في المدارس، نسبة المنازل غير المتصلة بشبكات الصرف الصحي، وعدد المؤسسات الاقتصادية في كل حي. فمثلاً، إذا أظهرت البيانات أن عدد الطلبات المتعلقة بمشكلة انقطاع المياه تجاوز في أحد الأحياء خمسة أضعاف الأحياء الأخرى، فهذا يشير بوضوح إلى أن ذلك الحي يحتاج تدخلاً فورياً وحلولاً مستدامة. وتكمن قوة البيانات الكمية في قدرتها على تحديد حجم المشكلة بدقة، وعلى إظهار التغيرات عبر الزمن، مما يساعد البلدية على قياس أثر تدخلاتها لاحقاً.

إلى جانب البيانات الرقمية، تحتاج البلدية إلى **البيانات النوعية** التي تكمل الصورة وتكشف البعد الإنساني للمشكلات. فالبيانات النوعية تعكس مشاعر الناس، تجاربهم، آراءهم، ومدى رضاهم عن الخدمات المقدّمة. وهي تُظهر ما لا تستطيع الأرقام وحدها أن تُظهره، وكثيرًا ما تكون أكثر دقة في الكشف عن الأسباب العميقة للمشكلات. فعلى سبيل المثال، قد تشير البيانات الكمية إلى وجود حديقة عامة في حي معيّن، لكن المقابلات مع السكان قد تكشف أن الحديقة غير آمنة، تقتقر إلى الإضاءة، أو أنها لا تلبي احتياجات الأطفال ذوي الإعاقة، مما يجعلها غير مستخدمة رغم وجودها. وقد تبين جلسات النقاش مع النساء أنهن لا يستخدمن المراكز الصحية في منطقتهم بسبب غياب الموظفات من الطاقم الطبي، أو بسبب ساعات العمل التي لا تناسبهن، وهي معلومات لا يمكن الحصول عليها من الأرقام وحدها.

أما **البيانات المصنّفة**، فهي العمود الفقري للمسؤولية في العمل البلدي. إذ لا يكفي معرفة عدد السكان، بل يجب معرفة توزيعهم حسب الجنس، العمر، الموقع الجغرافي، الحالة الاقتصادية، وحالة الإعاقة. وهذا النوع من البيانات هو الذي يساعد البلدية على فهم الفروقات بين الفئات، ووضع سياسات أكثر عدلاً، وتحديد الفئات التي تحتاج إلى دعم إضافي. فعلى سبيل المثال، إذا أظهرت البيانات المصنّفة أن نسبة البطالة بين النساء في حي معيّن أعلى بكثير من نسبتها بين الرجال، فإن البلدية تستطيع تطوير برامج تدريب مهني تستهدف النساء تحديداً. وإذا كشفت البيانات أن كبار السن في منطقة معينة يواجهون صعوبة في الوصول إلى مركز صحي بسبب عدم توفر وسائل نقل، يمكن وضع خطة لإنشاء نقطة صحية أقرب أو تحسين النقل الداخلي.

وتبرز أهمية البيانات المصنّفة أيضاً في قدرتها على إظهار التفاوتات بين الأحياء. فقد تكشف البيانات أن أحياءً مركزية تحصل على خدمات نظافة بشكل منتظم، فيما تعاني الأحياء الطرفية من تراكم النفايات، أو أن المناطق الجبلية تعاني أكثر من انقطاع الكهرباء والمياه مقارنة بالمناطق الساحلية. وهذه التفاوتات، عندما تُكشف بالأدلة، تدفع البلدية إلى اعتماد سياسات توزيع أكثر إنصافاً، وتمنحها القدرة على معالجة الخلل بطريقة دقيقة وشفافة.

وتساعد هذه الأنواع الثلاثة من البيانات، عند جمعها وتحليلها معاً، على بناء صورة واقعية وعميقة عن المجتمع، وإبراز التحديات التي قد لا تكون ظاهرة للعيان. فهي تكشف عن الاحتياجات الفورية مثل صيانة الطرق، وأخرى طويلة الأمد مثل تعزيز التعليم أو دعم الفئات الضعيفة. كما تساعد على تحديد الفرص التي يمكن الاستثمار فيها، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية، وتساهم في تعزيز قدرات البلدية على اتخاذ قرارات رشيدة تستند إلى معرفة دقيقة لا إلى تقديرات أو توقعات.

وبذلك تصبح البيانات بمختلف أنواعها أكثر من مجرد معلومات؛ إنها وسيلة لفهم الناس، والاقتراب من واقعهم، وصياغة سياسات تعكس حاجاتهم الحقيقية. ومن خلال هذا الفهم، تستطيع البلديات الانتقال من ردّ الفعل العشوائي إلى التخطيط الاستراتيجي، ومن الحلول المؤقتة إلى الحلول المستدامة، ومن القرارات الفردية إلى القرارات القائمة على الأدلة.

رابعاً: دورة جمع البيانات، المراحل الست الأساسية

تتكوّن عملية جمع البيانات في العمل البلدي من سلسلة مترابطة من المراحل التي تتسجم مع بعضها وتشكل في مجموعها إطاراً منهجياً يساعد على فهم الواقع المحلي بشكل علمي ودقيق. وهذه الدورة لا تهدف إلى جمع معلومات عشوائية، بل إلى بناء عملية متكاملة تبدأ بالتخطيط وتنتهي باستخدام النتائج في رسم السياسات البلدية.

ويمكن النظر إلى هذه الدورة على أنها رحلة معرفية تبدأ بالسؤال وتنتهي بالفعل، رحلة تشاركية تشمل البلدية والسكان والخبراء، وتضمن أن تكون القرارات مبنية على أساس صلب من الأدلة.

تبدأ الدورة بالمرحلة الأولى وهي مرحلة التخطيط والإعداد، حيث تقوم البلدية بتحديد أهداف جمع البيانات، وتوضيح نوع المعلومات التي تسعى للحصول عليها، والفئات التي يجب الوصول إليها، والتحديات التي قد تواجهها خلال العمل الميداني. في هذه المرحلة يتم تحديد الأسئلة الأساسية التي يجب الإجابة عنها مثل ما هي المشكلة التي نريد فهمها، ما هي الفئات المتأثرة بها، وما هي الغاية النهائية من استخدام البيانات. فعلى سبيل المثال، قد يركز التخطيط على تحديد أسباب ارتفاع الشكاوى في أحد الأحياء، أو فهم أسباب انخفاض مشاركة النساء في الأنشطة المجتمعية، أو تقييم مستوى الخدمات الصحية في البلدة.

وتأتي بعد ذلك المرحلة تصميم الأدوات التي ستستخدم في جمع البيانات، حيث يتم إعداد الاستبيانات والمقابلات وأدلة النقاش بطريقة علمية تضمن الحصول على إجابات دقيقة. ويجري في هذه المرحلة تحديد صياغة الأسئلة، والطريقة التي ستطرح بها، واللغة الملائمة للسكان، مع مراعاة أن تكون الأدوات مفهومة وسهلة وواضحة. وقد تستدعي هذه المرحلة تقسيم الأدوات بحسب الفئات المستهدفة، فالأطفال يحتاجون إلى لغة بسيطة، بينما قد تتطلب مقابلات كبار السن أسئلة أكثر شرحاً وتفصيلاً، أما الأشخاص ذوو الإعاقة فقد يحتاجون إلى صياغات تراعي قدراتهم المختلفة.

ثم تبدأ المرحلة الثالثة وهي مرحلة جمع البيانات الميدانية، حيث ينزل الفريق البلدي أو الفريق المكلف إلى الميدان، ويزور الأحياء والمنازل والمراكز العامة، ويجري مقابلات مباشرة مع السكان في أماكن وجودهم. وفي هذه المرحلة يتضح أهمية التدريب الجيد للفريق، لأن جمع البيانات ليس مجرد تسجيل أجوبة، بل هو عملية تتطلب مهارات في التواصل، والإنصات، وخلق بيئة مريحة تتيح للناس التعبير بحرية. فعندما تجري مقابلة مع مجموعة من النساء حول احتياجاتهن في مجال الصحة والخدمات، فإن الأسلوب المستخدم في طرح الأسئلة قد يكون العامل الحاسم في مدى صدق وعمق المعلومات التي يتم الحصول عليها.

وتأتي بعد ذلك مرحلة التحليل، حيث تُنظَّم البيانات التي جُمعت، وتُراجع للتأكد من صحتها ودقتها، ثم تُعالج بطريقة تتيح استخراج الأنماط والاتجاهات. في هذه المرحلة لا يقتصر التحليل على الأرقام، بل يُنظر أيضاً إلى مضمون الإجابات النوعية، وإلى تكرار الأفكار والمشاعر والتحديات التي عبّر عنها الناس.

فإذا لاحظت البلدية مثلاً أن سكان ثلاثة أحياء مختلفة تحدثوا عن مشكلة النظافة بالطريقة نفسها، فهذا يشير إلى وجود مشكلة بنيوية تستوجب التدخل، أما إذا أعربت مجموعة من الشباب عن حاجتهم إلى مركز رياضي، فهذا يعني وجود حاجة غير مغطاة يجب أخذها بعين الاعتبار في التخطيط.

وتليها مرحلة التفسير واستخلاص النتائج، حيث تبدأ المعاني بالظهور من خلال دمج التحليل الرقمي مع المعطيات النوعية، ويتم في هذه المرحلة تحديد الأولويات التي يجب التركيز عليها. وتساعد هذه المرحلة على تحويل البيانات إلى فهم عميق للواقع، وإلى تصنيف المشكلات بحسب خطورتها وإحاحها وتأثيرها على الفئات المختلفة.

وقد يقود التفسير إلى اكتشاف فجوات غير متوقعة مثل اكتشاف أن كبار السن يعانون من العزلة في حي معين، أو أن الأطفال لا يملكون أماكن آمنة للعب، أو أن النساء يجدن صعوبة في الوصول إلى الخدمات الأساسية بسبب ضعف النقل العام.

أما المرحلة الأخيرة فهي مرحلة الاستخدام والمتابعة، حيث تُترجم النتائج إلى خطط وبرامج ومشاريع فعلية. في هذه المرحلة يصبح للبيانات تأثير ملموس في حياة الناس، إذ تُستخدم لتحديد المشاريع ذات الأولوية، ولتوزيع الموارد البلدية، ولإقناع الجهات المانحة بدعم مبادرات معينة، ولشرح القرارات للمواطنين بطريقة أكثر شفافية. وعندما تضع البلدية خطة واضحة لمعالجة مشكلة الصرف الصحي في حي معين، وتستند في قرارها إلى بيانات موثقة، فإنها تبني بذلك علاقة ثقة مع السكان، وتظهر لهم أن قراراتها مبنية على معلومات حقيقية وليس على ضغوط أو اجتهادات فردية.

وهكذا تتكامل مراحل دورة جمع البيانات لتشكل عملية ديناميكية تضع الواقع تحت المجهر، وتحول المعرفة إلى فعل، وتمنح البلدية القدرة على التخطيط بدقة، والاستجابة بإنصاف، والعمل بشفافية، وتحقيق تنمية تراعي الفئات المختلفة في المجتمع، وتترك أثراً ملموساً ومستداماً.

خامساً: منهجيات جمع البيانات

• تنوع منهجيات جمع البيانات لفهم الواقع المحلي:

تُعدّ **الاستبيانات** واحدة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، لأنها تسمح بالوصول إلى أعداد كبيرة من الناس خلال فترة قصيرة، وتقدم معلومات قابلة للقياس والمقارنة. ويمكن أن تكون هذه الاستبيانات ورقية أو إلكترونية، ويجري تصميمها بعناية لتشمل الأسئلة التي تتعلق بالخدمات العامة، أو مستوى الرضا، أو الحاجات الأساسية. فعندما ترغب البلدية مثلاً في معرفة رأي السكان في جودة جمع النفايات، أو في حالة الطرق، أو في توافر الإنارة في ساعات الليل، يمكن للاستبيان أن يقدم صورة واسعة تساعد على تحديد الأنماط العامة وتوجيه التدخلات. وغالباً ما تُستخدم الاستبيانات الإلكترونية مع الفئات الشابة بسبب سهولة استخدامها، في حين تكون الاستبيانات الورقية مناسبة أكثر للأحياء التي تفتقر إلى الإنترنت أو حيث يفضل السكان المواجهة المباشرة.

وتبرز أيضاً **المقابلات الفردية** كأداة أساسية تسمح بفهم أعمق للمشكلات التي قد لا تظهر في الأرقام. فالمقابلة تمنح الشخص مساحة لشرح تجاربه، والتعبير عن مشاعره، وتقديم تفاصيل دقيقة لا يمكن الحصول عليها من استبيان، وخاصة عندما يتعلق الأمر بمواضيع حساسة مثل العنف الأسري، أو ضعف الوصول إلى الخدمات الصحية، أو الصعوبات التي تواجه النساء العاملات. وقد تكشف مقابلة واحدة مع امرأة كبيرة في السن مثلاً أن السبب الحقيقي وراء عدم مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية ليس عدم الرغبة، بل غياب وسائل النقل المناسبة، أو أن مركز النشاطات بعيد جداً، وهي معلومات لا يمكن الوصول إليها إلا بسماع صوتها مباشرة.

أما **مجموعات النقاش المركزة**، فهي من أكثر الأدوات فعالية في فهم تصورات المجتمع، لأنها تجمع مجموعة صغيرة من الأشخاص ذوي الاهتمامات المشتركة في نقاش موجه، مما يسمح برصد وجهات النظر المختلفة والتفاعلات الاجتماعية بين المشاركين. وتساعد هذه الأداة على كشف الأسباب العميقة للمشكلات، وعلى اختبار الأفكار والاقتراحات الجديدة، وعلى مقارنة تجارب الفئات المختلفة. فعندما تدعو البلدية مجموعة من الشباب لمناقشة أسباب ضعف مشاركتهم في الحياة العامة، أو مجموعة من الآباء لبحث أسباب ضعف التحصيل التعليمي في المدرسة الرسمية، تظهر أفكار وآراء قد لا تظهر في أدوات جمع البيانات الأخرى.

• تكامل الأدوات في دعم التخطيط واتخاذ القرار البلدي:

وتأتي **الملاحظة المباشرة** كمنهجية مهمة جدًا لأنها تمنح البلدية فرصة لرؤية الواقع بأعينها بدل الاعتماد فقط على روايات السكان. فقد تشير البيانات مثلاً إلى وجود ملعب للأطفال في أحد الأحياء، لكن زيارة بسيطة قد تكشف أن الملعب غير صالح للاستخدام، أو أن المعدات مكسورة، أو أن الموقع غير آمن بسبب قربهِ من طريق سريعة. وتسمح الملاحظة المباشرة بفهم الفجوة بين ما هو موجود على الورق وما هو موجود على الأرض، مما يساعد على اتخاذ قرارات أكثر واقعية.

وتلعب **المراجعة المكتبية** دورًا جوهريًا في استكمال الصورة، لأنها تعتمد على تحليل الوثائق والتقارير والإحصاءات السابقة، سواء كانت صادرة عن البلدية نفسها أو عن جهات حكومية أو أكاديمية أو مؤسسات دولية. وتتيح هذه المراجعة فهم الاتجاهات طويلة الأمد، ومقارنة الأوضاع الحالية بالماضي، ومعرفة حجم التقدم أو التراجع في مختلف القطاعات. فعلى سبيل المثال، قد تكشف مراجعة وثائق السنوات الماضية أن البلدة سجّلت تحسناً ملحوظاً في خدمة المياه، لكنها لم تحقق تقدماً في إدارة النفايات، مما يوجه الجهود نحو القطاع الأكثر ضعفاً.

ومن خلال هذه المنهجيات المتنوعة، يتضح أن جمع البيانات ليس عملية تقنية فقط، بل عملية إنسانية تتطلب حساسية عالية تجاه الفئات المختلفة، واحتراماً لخصوصياتهم، وفهماً عميقاً لسياقهم الاجتماعي. فالأدوات التي تتجج مع الشباب قد لا تنجح مع كبار السن، والطرق المناسبة للحديث مع النساء قد تختلف عن تلك المستخدمة مع الرجال، والأساليب التي تصلح في الأحياء المركزية قد تحتاج إلى تعديل في الأحياء الريفية أو الطرفية. ومع ذلك، فإن الجمع بين هذه المنهجيات يضمن للبلدية الحصول على صورة متكاملة تساعد على فهم الواقع بعمق، وعلى التخطيط بذكاء، وعلى اتخاذ قرارات تعكس حاجات الناس وتورد حلولاً قابلة للتطبيق، مما يعزز دورها كمؤسسة قادرة على قيادة التنمية المحلية بكفاءة وعدالة.

سادساً: ضمان الشمولية في جمع البيانات

• الشمولية كمدخل أساسي لجمع بيانات عادلة:

تُعدّ الشمولية أحد أهم المبادئ التي يقوم عليها جمع البيانات في العمل البلدي، فهي **الضمانة الأساسية لعدم إغفال أي فئة من فئات المجتمع**، ولتقديم صورة عادلة ومتوازنة عن الاحتياجات المحلية. فالمعرفة الحقيقية لا تتحقق إلا عندما نصل إلى جميع الناس، وليس فقط إلى من يملكون الوقت أو القدرة أو القرب الجغرافي للمشاركة. والشمولية هنا لا تعني فقط توسيع دائرة المستهدفين، بل تعني أيضاً خلق منهجية واعية تحترم الاختلافات بين الأفراد، وتراعي خصوصياتهم، وتمنح كل فئة الفرصة الكاملة للتعبير عن احتياجاتها بطريقة تناسب ظروفها.

وينطلق مبدأ الشمولية من **الاعتراف بأن الاحتياجات ليست واحدة**، وأن التجارب تختلف بشكل كبير بين النساء والرجال، وبين الشباب وكبار السن، وبين الأشخاص ذوي الإعاقة وسائر أفراد المجتمع، وبين سكان الأحياء المركزية وسكان المناطق الطرفية. ولذلك يصبح الوصول إلى هذه الفئات ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، لأن تجاهل تجربة أي فئة يعني إنتاج بيانات ناقصة، وبالتالي خطط غير عادلة قد تخدم جزءاً من المجتمع على حساب جزء آخر. فعندما تكتفي البلدية بجمع البيانات من رواد المراكز العامة فقط، فهي تغفل عن آلاف

الأشخاص الذين تمنعهم ظروفهم من الوصول إلى هذه المراكز، سواء بسبب البعد الجغرافي، أو القيود الاجتماعية، أو ضعف الحركة، أو الانشغال اليومي.

• آليات الوصول واحترام الفئات المختلفة في جمع البيانات:

وتستدعي الشمولية اعتماد أساليب مختلفة **للوصول إلى الفئات التي يصعب الوصول إليها**، فالوصول إلى النساء مثلاً يتطلب أحياناً عقد جلسات خاصة تتناسب مع ظروفهن العائلية أو مع الأطر الثقافية التي تعيش فيها بعض المجتمعات، وقد يتطلب إشراك ميسرات نساء لكي يشعرن بالأمان والراحة في التعبير. أما الوصول إلى كبار السن، فيحتاج إلى لغة بسيطة وصبورة، وربما إلى زيارات منزلية لأن بعضهم قد لا يستطيع الانتقال إلى الأماكن العامة. والأمر نفسه ينطبق على الأشخاص ذوي الإعاقة، إذ يتطلب الوصول إليهم توفير أماكن مناسبة يسهل دخولها، واعتماد وسائل تواصل مثل لغة الإشارة، أو نصوص مبسطة، أو مواد بصرية يمكن فهمها بسهولة.

وتتجلى الشمولية أيضاً في ضرورة **الوصول إلى سكان المناطق الطرفية** أو الأقل حظاً من حيث الخدمات. فهو لاء غالباً ما يكونون الأكثر حاجة، لكنهم الأقل قدرة على المشاركة، إما بسبب البعد الجغرافي، وإما بسبب غياب وسائل النقل، وإما لأن الخدمات البلدية نفسها لم تصل إليهم بالشكل المطلوب. ولذلك يصبح من واجب البلدية الانتقال إليهم وليس انتظارهم كي يأتوا إليها، فزيارة الأحياء التي تعاني من ضعف البنى التحتية تمنح البلدية معرفة حيّة ولموسة لا توفرها الوثائق أو الخرائط.

ولا يقتصر مفهوم الشمولية على الوصول فقط، بل يشمل أيضاً **كيفية التعامل مع الأشخاص أثناء جمع البيانات**. فالشمولية تتطلب احترام كل المشاركين وخلق بيئة آمنة ومحايدة تسمح لهم بالتعبير بلا خوف وبلا أحكام مسبقة. وقد تكشف جلسة نقاش مفتوحة بين مجموعة من النساء عن تحديات لم تظهر في أي استبيان، مثل شعورهن بعدم الأمان عند استخدام إنارة الشوارع الضعيفة، أو خوفهن من الذهاب إلى المراكز الطبية بسبب عدم وجود طاقم نسائي. كما قد تشير مقابلة مع شخص من ذوي الإعاقة إلى معاناة لا تظهر في الأرقام، كعدم قدرته على الوصول إلى المباني العامة بسبب غياب المنحدرات أو المصاعد، وهي تفاصيل صغيرة لكنها كفيلة بتغيير طريقة تصميم المشاريع البلدية.

وتساعد الشمولية في جمع البيانات على **تصحيح الانطباعات الخاطئة** التي قد تكون راسخة لدى المسؤولين أو الموظفين، فبعض المشاكل لا تُلاحظ إلا عند الاستماع المباشر للناس. فمثلاً، قد يعتقد فريق العمل أن مشكلة النقل العام تؤثر في جميع سكان البلدة بالشكل نفسه، لكن عند تحليل البيانات المصنفة قد يتبين أن النساء يعانين من المشكلة أكثر بسبب اضطرارهن للانتقال مع الأطفال، أو بسبب أوقات عمل الأزواج، أو بسبب معايير اجتماعية تجعل تنقلهن أقل حرية. وقد يكشف التقييم أن الشباب يواجهون تحديات مختلفة تماماً، مثل غياب الأماكن الآمنة للأنشطة الرياضية أو الثقافية.

ويسهم ضمان الشمولية في **تعزيز العدالة داخل المجتمع**، لأن خطط التنمية التي تعتمد على بيانات شاملة تصبح أكثر قدرة على معالجة الفجوات الحقيقية، وأكثر فعالية في تحسين جودة الحياة. وعندما تطبق البلدية مبدأ الشمولية في جمع البيانات، فإنها ترسل رسالة واضحة مفادها أن كل شخص في المجتمع مُعتبر ومسموع، وأن السياسات العامة تُبنى على أصوات الجميع وليس على نخبة محدودة أو فئة واحدة. وهذا يعزز الثقة بين السكان والبلدية، ويشجع الناس على المشاركة في عمليات التخطيط مستقبلاً، ويسهم في بناء علاقة شراكة حقيقية بين الطرفين.

وبهذا يصبح مفهوم الشمولية في جمع البيانات ليس مجرد إجراء إداري، بل نهجاً ممتدّاً يعكس رؤية البلدية لدورها، ويجسّد قيم العدالة والاحترام والمساواة، ويحول عملية جمع البيانات إلى عملية إنسانية تُعيد وضع المواطنين في مركز السياسات العامة.

سابعاً: المساواة الجندرية في جمع البيانات

• دمج المنظور الجندري لضمان بيانات دقيقة وعادلة:

تُعَدّ المساواة الجندرية عنصراً جوهرياً في عملية جمع البيانات داخل البلديات، ليس لأنها مجرد مفهوم حقوقي، بل لأنها شرط أساسي لإنتاج معرفة دقيقة تعكس الواقع الحقيقي للمجتمع. فالتجربة اليومية للنساء ليست هي نفسها تجربة الرجال، كما أن احتياجات الشابات تختلف عن احتياجات الأمهات، وكذلك تختلف تحديات المسنّات عن تحديات الفتيات الصغيرات. وعندما تُجمع البيانات بطريقة محايدة تتجاهل هذه الفروق، تصبح النتائج ناقصة وغير قادرة على توجيه السياسات العامة نحو حلول فعّالة. ومن هنا تأتي أهمية **دمج منظور النوع الاجتماعي** في كل خطوة من خطوات جمع البيانات، بحيث يتم الاعتراف بأن احتياجات النساء والرجال ليست متماثلة، وأن السياسات العادلة لا يمكن صياغتها إلا عندما تكون المعلومات مصنّفة ومبنية على فهم دقيق للبعد الجندري.

وتبدأ أهمية هذا المنظور من حقيقة بسيطة وهي أن **النساء غالباً ما يواجهن عوائق تمنعهن من التعبير عن احتياجاتهن** أو المشاركة في عمليات التقييم. فقد تكون بعض الاجتماعات مختلطة بشكل لا يسمح للنساء بالحديث بحرية، أو قد تكون مواعيد جلسات النقاش غير مناسبة لواجباتهن العائلية، أو قد تكون الأدوات المستخدمة بلغة تقنية لا تراعي مستويات التعليم المختلفة. ولذلك يصبح من الضروري تصميم بيئة جمع البيانات بطريقة تتيح للنساء المشاركة بارتياح، من خلال توفير أماكن آمنة، وتخصيص جلسات منفصلة عند الحاجة، واختيار ميسّرات نساء عندما يكون ذلك مناسباً لطبيعة المجتمع، إضافة إلى استخدام لغة بسيطة وواضحة، وإتاحة الوقت الكافي لطرح التجارب الشخصية التي قد تحتاج إلى مساحة من الثقة والأمان.

ولا تقتصر أهمية الدمج الجندري على أدوات جمع البيانات، بل تمتد إلى نوعية الأسئلة المطروحة، فغالباً ما تُغفل الأسئلة التقليدية مجموعة واسعة من المشكلات التي تعاني منها النساء بشكل خاص. فعندما تُسأل العائلات مثلاً عن الخدمات التعليمية، قد لا يُذكر أن الفتيات يواجهن صعوبة في الوصول إلى المدرسة بسبب بُعد المسافة أو ضعف الإنارة في الطريق، وقد لا يُذكر أن الأمهات يتحملن عبء التنقل اليومي مع أطفالهن بسبب غياب النقل العام. وعندما يُطرح سؤال حول المراكز الصحية، قد لا يظهر أن النساء يترددن على هذه المراكز أكثر من الرجال، وأنهن يواجهن تحديات في مواعيد الكشف الطبي، أو في غياب كادر تمريضي نسائي، أو في ارتفاع تكاليف الفحوصات الخاصة. وهكذا تصبح الأسئلة المصممة بمنظور جندري قادرة على كشف واقع منسي كان سيغيب تماماً لو اعتمدت البلدية على أسئلة عامة لا تراعي اختلاف التجارب بين الجنسين.

• تحليل البيانات الجندرية كمدخل لسياسات بلدية أكثر إنصافاً:

ويساعد جمع البيانات المصنّفة حسب الجنس على **تحليل الفروقات بدقة** أكبر، فالبيانات غير المصنّفة قد تشير مثلاً إلى ارتفاع نسبة البطالة في البلدة، لكنها لا تكشف أن نسبة البطالة بين النساء قد تكون مضاعفة مقارنة بالرجال، أو أن النساء العاملات يتركن وظائفهن بسبب غياب الحضانات أو وسائل النقل الآمنة، أو أن معظم المشاريع الاقتصادية المحلية موجهة بشكل غير مباشر للرجال. وعندما تُحلّل هذه التفاوتات بعمق، يمكن للبلدية

وضع سياسات استباقية، مثل دعم المشاريع الصغيرة المخصصة للنساء، أو تحسين إنارة الطرق المؤدية إلى أماكن العمل، أو تقديم حوافز لقطاعات توفر فرصًا متساوية للجنسين.

وتكشف **المقابلات الفردية** كثيرًا من القضايا التي لا تظهر إلا عندما يُفسح المجال للنساء للحديث بحرية عن تجاربهن الشخصية. فقد تذكر امرأة مسنة أن ضعف الأرصفة يجعل من الصعب عليها الوصول إلى العيادة القريبة، وقد تشير أم شابة إلى أن غياب المساحات العامة الآمنة يمنع أطفالها من اللعب، وقد تعبّر موظفة بلدية عن التحديات التي تواجهها في بيئة العمل نتيجة غياب سياسات تراعي التوازن بين العمل والحياة العائلية. ومثل هذه الشهادات ليست مجرد تفاصيل فردية، بل إشارات مهمة تساعد في إعادة تصميم الخدمات البلدية بطريقة أكثر عدلاً وإنصافاً.

وتكشف مجموعات النقاش بين النساء أحياناً عن أولويات مختلفة تماماً عن تلك التي يطرحها الرجال، فعندما يجتمع عدد من الرجال لمناقشة الوضع في البلدة قد يركزون على البنية التحتية والطرق والرياضة، بينما تركز النساء في النقاشات على السلامة العامة، والنظافة، وصحة الأطفال، والخدمات الاجتماعية، والنقل، ومراكز الرعاية. وهذا الاختلاف في ترتيب الأولويات هو ثروة معرفية، لأنه يوضح أن احتياجات المجتمع ليست متجانسة، وأن تصميم الخطط والمشاريع يجب أن يراعي هذا التباين.

ولا تقتصر **أهمية المنظور الجندري** على النساء فقط، بل تساعد أيضاً في كشف التحديات التي يواجهها الرجال، فبعض الرجال قد يعانون من ضغوط اقتصادية واجتماعية تجعلهم عرضة لمشكلات مثل البطالة أو الهجرة، وقد تكشف البيانات أن الشباب الذكور في بعض المناطق يفتقرون إلى مساحات للترفيه أو للأنشطة الرياضية، مما يؤدي إلى ارتفاع نسب السلوكيات الخطرة. والتقييم الشامل الذي يدمج المنظور الجندري يصبح قادراً على فهم كل هذه الفروق والتعقيدات.

وباعتماد هذا المنهج، **تتحول البيانات من أداة محايدة إلى أداة عادلة توفر أساساً حقيقياً لصياغة سياسات تراعي الفروق الجندرية وتحاول سد الفجوات وتحقيق توازن أكبر في الحياة اليومية.** فالبلدية التي تجمع بيانات تراعي النوع الاجتماعي تصبح أكثر قدرة على تصميم مشاريع تنموية تفيد الفئات كافة، وتصبح خططها أكثر شمولاً، وتصبح قراراتها أقرب إلى حاجات المجتمع الواقعية، وتصبح صورتها لدى المواطنين أكثر إيجابية لأنها تُظهر التزاماً حقيقياً بالعدالة والمساواة.

وبذلك يصبح دمج المساواة الجندرية في جمع البيانات ليس مجرد خطوة إضافية، بل ركناً أساسياً في بناء معرفة دقيقة تؤدي إلى سياسات فعّالة، وتُسهم في بناء مجتمع أكثر عدلاً، وتضمن أن يكون صوت النساء والرجال حاضراً بالقدر نفسه في صياغة المستقبل البلدي.

ثامناً: تصميم استبيان فعال

1. تحديد الهدف من الاستبيان بوضوح

يبدأ تصميم الاستبيان بتحديد ما تريد البلدية معرفته بدقة، ولماذا تجمع هذه المعلومات، وكيف ستستخدم النتائج لاحقاً. فوضوح الهدف يحدد نوع الأسئلة، والفئات المستهدفة، وطريقة التحليل، ويمنع جمع بيانات غير ضرورية أو غير قابلة للاستخدام.

2. ربط الأسئلة بالموضوع المراد دراسته

يجب أن تعكس الأسئلة الهدف الأساسي للاستبيان. فإذا كان الموضوع هو تقييم خدمة معينة، تُصاغ الأسئلة لتغطي جوانبها المختلفة مثل الجودة، والانتظام، والتوقيت، والتواصل مع السكان. أما إذا كان الموضوع هو احتياجات فئة معينة، فيجب أن تركز الأسئلة على مجالات حياتهم اليومية وتجاربهم الفعلية.

3. صياغة أسئلة واضحة ومحايدة

تعتمد جودة البيانات على وضوح الأسئلة وبساطتها. يجب تجنب الأسئلة المعقدة أو التي تجمع أكثر من فكرة، وكذلك الأسئلة التي توجه الإجابة أو تحمل رأياً مسبقاً. فالأسئلة المحايدة تتيح للمستجيب التعبير عن تجربته الحقيقية دون ضغط أو إحاء.

4. اعتماد تسلسل منطقي للأسئلة

يُفضل البدء بأسئلة بسيطة وعامة، ثم الانتقال تدريجياً إلى الأسئلة الأكثر عمقاً وتفصيلاً. يساعد هذا التسلسل المستجيب على الشعور بالراحة، ويُحسن من جودة الإجابات ويجعلها أكثر انسجاماً وصدقاً.

5. توفير خيارات إجابة متوازنة ومتنوعة

ينبغي أن تشمل خيارات الإجابة الجوانب الإيجابية والسلبية والمحايدة، مع إتاحة خيار مثل "لا أعرف" أو "لا ينطبق عليّ" لتجنب الإجابات غير الدقيقة. كما يُستحسن الجمع بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة للحصول على بيانات كمية ونوعية في آن واحد.

6. اختبار الاستبيان قبل اعتماده

يساعد اختبار الاستبيان على مجموعة صغيرة من الأشخاص في اكتشاف الأخطاء، والأسئلة غير الواضحة، وطول الاستبيان المرهق. ويتيح هذا الاختبار تعديل الصياغة وتحسين التجربة قبل تعميم الاستبيان على نطاق أوسع.

7. مراعاة التنوع الثقافي والاجتماعي

يجب أن تكون لغة الاستبيان بسيطة ومفهومة للفئة المستهدفة، وأن تراعي السياق الاجتماعي والثقافي. وقد يكون من المفيد إدراج أمثلة توضيحية داخل الأسئلة لمساعدة المستجيب على فهم المقصود بدقة.

8. اعتبار الاستبيان أداة لتحويل البيانات إلى قرارات

لا تكمن قيمة الاستبيان في عدد الأسئلة، بل في قدرته على التقاط واقع الناس كما هو. وعندما يُصمم بعناية، يصبح أداة أساسية تساعد البلدية على تحويل البيانات إلى معرفة، والمعرفة إلى سياسات ومشاريع تخدم المجتمع بشكل عادل وفعال.

تاسعًا: تحليل البيانات

يمثل تحليل البيانات المرحلة التي تتحول فيها المعطيات الخام إلى معرفة قابلة للاستخدام، إذ يتيح للبلدية فهم الواقع بشكل شامل، وتحديد الأولويات، وبناء قرارات وسياسات قائمة على الأدلة. ومن دون تحليل منهجي، تبقى البيانات مجرد أرقام أو آراء منفصلة لا تعكس الصورة الكاملة ولا تدعم التخطيط السليم.

1. تنظيم البيانات والتحقق منها

تبدأ عملية التحليل بتنظيم البيانات التي جُمعت، من خلال فرزها وتصنيفها وترتيبها بطريقة تسهل قراءتها ومقارنتها. تُدخل البيانات الكمية في جداول إلكترونية لحساب النسب والمؤشرات، بينما تُنظم البيانات النوعية في نصوص واضحة تسمح بتحليل مضمونها. وتشمل هذه المرحلة التحقق من دقة الإدخال، توحيد المصطلحات، ومعالجة أي نقص أو فجوات في المعلومات، بما قد يستدعي استكمال البيانات من الميدان أو من مصادر إضافية.

2. التحليل الكمي

يهدف التحليل الكمي إلى قياس حجم الظواهر وتوزعها الجغرافي والاجتماعي، من خلال احتساب النسب والمتوسطات والمؤشرات. ويساعد هذا التحليل البلدية على تحديد المناطق الأكثر تضررًا، ورصد التفاوتات بين الأحياء، وتقدير مدى انتشار المشكلات، بما يدعم تحديد الأولويات وتوجيه الموارد بشكل أكثر عدالة وفعالية.

3. التحليل النوعي

يكمل التحليل النوعي النتائج الرقمية عبر فهم التجارب، والانطباعات، والمشاعر التي يعبر عنها السكان. وتساعد المقابلات وجلسات النقاش على تفسير أسباب المشكلات، وفهم العوامل غير المرئية في الأرقام، مثل الشعور بعدم الأمان، أو صعوبة الوصول إلى الخدمات بسبب عوامل اجتماعية أو تصميمية، لا جغرافية فقط.

4. الدمج والربط بين المعطيات

في هذه المرحلة، تُدمج النتائج الكمية والنوعية لتكوين صورة متكاملة عن الواقع المحلي. ويجري تحليل العلاقات بين المتغيرات، مثل العلاقة بين البطالة والخدمات، أو بين النقل العام ومشاركة النساء في العمل، ما يسمح بفهم أعمق لجذور المشكلات وليس مظاهرها فقط.

5. التحقق من النتائج

قبل اعتماد النتائج النهائية، يُستحسن عرضها على المجتمع المحلي من خلال جلسات نقاش أو لقاءات تشاورية، للتأكد من توافقها مع التجربة الفعلية للسكان. ويساهم هذا التحقق في تعزيز مصداقية التحليل، وتقليل احتمالات سوء التفسير، وتعزيز المشاركة المجتمعية.

6. توظيف النتائج في صنع القرار

تُستخدم نتائج التحليل لتحديد الأولويات، وتوجيه التدخلات، وتصميم المشاريع والبرامج البلدية على أسس واقعية. ويتيح ذلك الانتقال من استجابات عامة إلى حلول دقيقة تستجيب للاحتياجات الفعلية لمختلف الفئات والمناطق.

عاشراً: من البيانات إلى العمل – كيف نستخدم نتائج التقييم؟

تصل عملية جمع البيانات وتحليلها إلى ذروتها عندما تتحول النتائج إلى خطوات عملية تُحدث تغييراً حقيقياً في حياة الناس، فالمعرفة وحدها لا تكفي، ولا قيمة للأرقام والملاحظات إن بقيت محصورة في التقارير، أما عندما تُترجم هذه النتائج إلى مشاريع وخطط وسياسات، تصبح البيانات قوة فاعلة قادرة على تطوير البلدة وتحسين جودة الخدمات وتعزيز ثقة المواطنين بإدارتهم المحلية.

المرحلة	ماذا تعني؟	كيف تُطبَّق عملياً؟
تحديد الأولويات	تحديد القضايا والمناطق والفئات الأكثر حاجة	استخدام النتائج لتحديد المشكلات العاجلة بدل الاعتماد على التقديرات أو الضغوط
تحويل النتائج إلى أهداف	الانتقال من التشخيص إلى التخطيط	صياغة أهداف واضحة وقابلة للقياس مبنية على البيانات
التخطيط والتنفيذ	تحويل الأهداف إلى خطوات عملية	تحديد الأنشطة، الجداول الزمنية، والمسؤوليات
تخصيص الموارد	توجيه الميزانية بعدالة	توزيع الموارد حسب مستوى الحاجة وليس بالتساوي
التواصل مع المواطنين	تعزيز الشفافية والثقة	مشاركة النتائج وشرح القرارات المتخذة
المتابعة والتقييم	التأكد من تحقيق الأثر	مراجعة التنفيذ وتعديل الخطط عند الحاجة
قياس الأثر	فهم التغيير في حياة الناس	تقييم التحسّن في الأمان، الوصول للخدمات، وجودة الحياة

الحادي عشر: الموارد والأدوات المفيدة

تعتمد فعالية جمع البيانات وتحليلها على توفر موارد وأدوات مناسبة تضمن الدقة، وتسهّل العمل، وتختصر الوقت والجهد. ولا تقتصر عملية البحث الميداني على الاستبيانات والمقابلات، بل تقوم على منظومة متكاملة من الأدوات التقنية، والنماذج الجاهزة، والمراجع العلمية، التي تمكّن البلدية من تنفيذ تقييمات منهجية قابلة للاستخدام في التخطيط وصنع القرار.

الأدوات التقنية

تُستخدم الأدوات التقنية لتسهيل عملية جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها بطريقة سريعة ومنهجية. وتسمح النماذج الإلكترونية بجمع المعلومات من عدد كبير من السكان في مختلف الأحياء، وفي أوقات مناسبة لهم، مما يزيد من نسبة المشاركة ويعزّز تمثيل البيانات للواقع. كما تتيح برامج تحليل البيانات تنظيم المعطيات، واستخراج المؤشرات، ورسم الرسوم البيانية، وتحديد الاتجاهات والفروقات بين الفئات المختلفة، بما يدعم قراءة واضحة وسريعة للنتائج.

النماذج الجاهزة

تُعدّ النماذج الجاهزة موارد عملية تنظّم العمل الميداني وتضمن اتساقه المنهجي. وتشمل هذه النماذج استبيانات رضا المواطنين، وأدلة مجموعات النقاش، وقوائم التحقق الخاصة بالزيارات الميدانية. ويساهم اعتماد هذه النماذج في توحيد المعلومات التي يتم جمعها، وتسهيل مقارنتها وتحليلها لاحقاً، فضلاً عن توفير الوقت والجهد، لا سيما عند تنفيذ أكثر من تقييم في الوقت نفسه.

المراجع العلمية والمهنية

توفر المراجع العلمية والمهنية الإطار النظري والمنهجي اللازم لتحسين جودة جمع البيانات وتحليلها. وتساعد هذه المراجع على تصميم أدوات أكثر دقة، وتفادي الأخطاء الشائعة، وتفسير النتائج بشكل علمي، مع مراعاة السياق المحلي والفئات المختلفة، بما في ذلك النساء والفئات الأكثر هشاشة. كما تتيح للعاملين في البلديات الاطلاع على الممارسات الجيدة وتكييفها بما يتناسب مع واقع مجتمعاتهم.

تكامل الموارد

تكمل هذه الموارد بعضها البعض، إذ تساهم الأدوات التقنية في تسريع التنفيذ، وتضمن النماذج الجاهزة الدقة والاتساق، بينما توفر المراجع العلمية العمق والمنهجية. ويسمح الجمع بين هذه العناصر بتنفيذ تقييمات شاملة وموثوقة تشكل أساساً قوياً للتخطيط والتنمية المحلية.

بناء القدرات داخل البلدية

يساهم استخدام هذه الموارد في تطوير قدرات الفرق البلدية، من خلال اكتساب مهارات جمع البيانات، وإدارة مجموعات النقاش، والتحليل الكمي والنوعي. ويعزز ذلك اعتماد نهج قائم على الأدلة في العمل البلدي، ويجعل البيانات جزءاً من الممارسة اليومية وليس مجرد مرحلة مؤقتة في تنفيذ المشاريع.

الثاني عشر: تمرين عملي، تصميم أداة لجمع البيانات

يهدف التمرين العملي إلى تمكين المشاركين من تحويل المعرفة النظرية إلى تطبيق عملي، من خلال تصميم أداة لجمع البيانات تعكس واقع المجتمع المحلي وتراعي احتياجات فئاته المختلفة. ويساعد هذا التمرين على فهم أثر صياغة الأسئلة، واختيار المنهجية المناسبة، والتفكير المسبق في التحديات الميدانية.

ينطلق التمرين من سيناريو واقعي يعكس قضية محددة، مثل تحسين الإنارة العامة في الأحياء، بما يتيح ربط جمع البيانات بحياة الناس اليومية وفهم أثر الخدمات على الأمان وجودة الحياة. ويبدأ العمل بتحديد هدف الأداة، ثم تصميم أسئلة واضحة وملئمة للفئات المستهدفة، مع اختيار المنهجية الأنسب لجمع البيانات.

كما يتيح التمرين للمشاركين إدراك العلاقة بين تصميم الأداة وطريقة تحليل البيانات لاحقاً، ويعزز التفكير النقدي والعمل الجماعي. وفي نهايته، يساهم التمرين في ترسيخ فهم جمع البيانات كعملية إنسانية ومنهجية، تشكل أساساً لاتخاذ قرارات بلدية مبنية على الأدلة وتعكس الاحتياجات الفعلية للمجتمع.

الخلاصة – النقاط الأساسية

تختتم عملية جمع البيانات في العمل البلدي رحلتها بوضع حجر الأساس لأي تخطيط تنموي قائم على المعرفة، فهي ليست مجرد مرحلة تقنية تسبق صياغة الخطط، بل هي عملية جوهرية تُعيد تشكيل الطريقة التي تنظر بها البلدية إلى مجتمعها وإلى دورها تجاه سكانه. فالبيانات تفتح نافذة واسعة على الواقع، وتسمح برؤية ما كان خافيًا، وتمنح الصوت لمن لم يكن يُسمع، وتحول الانطباعات العامة إلى معرفة دقيقة، وتحول الحاجات الفردية إلى أولويات جماعية يمكن البناء عليها. ومن خلال هذا النهج، تصبح البلديات أكثر قدرة على العمل بحكمة ومسؤولية، وأكثر استعدادًا لمواجهة التحديات التي تفرضها الحياة اليومية على المواطنين.

ويكشف الاعتماد على البيانات أن التنمية الحقيقية ليست مجرد مشاريع بنى تحتية، وليست مجرد إنجازات مرئية تُنفذ بسرعة من أجل إرضاء فئة معينة، بل هي عملية تراكمية تُبنى على فهم شامل للسكان، واحتياجاتهم، وتجاربهم، وهواجسهم، وطموحاتهم. وعندما تُستمع أصوات النساء والشباب وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة، وعندما تُجمع المعلومات من الأحياء المركزية والطرفية على حد سواء، يصبح القرار البلدي أكثر عدلًا، ويصبح العمل العام أكثر قدرة على الوصول إلى الجميع، ويصبح التخطيط أكثر إنصافًا واستدامة. إن جمع البيانات ليس خطوة في دفتر الشروط، بل هو ممارسة تعكس احترام المجتمع بكل فئاته، وتُظهر أن البلدية تعمل من أجل الناس، ومع الناس، ولأجل تحسين نوعية حياتهم.

وتأتي أهمية هذا النهج من قدرته على محاربة العشوائية، وعلى استبدال القرارات التي تُتخذ تحت الضغط أو بناءً على الانطباع، بقرارات مدروسة تستند إلى واقع ملموس. فالبلدية التي تعرف حجم مشكلاتها، وتوزع مواردها بناءً على معطيات حقيقية، وتستمتع إلى التفاوتات داخل مجتمعها، تصبح أكثر قدرة على تحقيق أثر فعلي يدوم ويتوسع. كما أن البيانات تمنح القادة المحليين أداة فعالة للدفاع عن مشاريعهم أمام الجهات المانحة، وتساعد في جذب الشراكات، لأنها تُظهر أن الخطط ليست وعودًا، بل نتائج نابعة من تحليل عميق لحاجات السكان.

ومع ذلك، فإن قيمة البيانات لا تتحقق بالكامل إذا لم تُستخدم، وإذا لم تتحول إلى خطط عمل واضحة، وإذا لم تُنأج النتائج بشكل دوري. فالبيانات التي تبقى في التقارير تفقد قوتها، بينما البيانات التي تتحول إلى مشاريع، وإلى معالجة لمشاكل مزمن، وإلى تحسين لخدمة عامة، تصبح جزءًا من قصة نجاح تشترك فيها البلدية والمجتمع. ويُعد إشراك المواطنين في عرض النتائج والتشاور معهم حول الخطوات المقبلة عنصرًا أساسيًا في بناء الثقة، لأن المجتمع يرى بوضوح كيف تُترجم آراؤه وتجاربته إلى سياسات تنعكس على حياته اليومية.

وتكشف هذه الجلسة الأولى أن جمع البيانات ليس مهمة تقنية تُسند لأفراد محددين، بل هو ثقافة جديدة تحتاج البلدية إلى تبنيها، ثقافة تجعل كل موظف وكل مسؤول يشعر بأن دوره مرتبط بفهم المجتمع، وأن كل قرار يجب أن يكون مبنيًا على معرفة لا على انطباع. وتصبح البلدية، من خلال هذا النهج، أكثر قربًا من الناس، وأكثر قدرة على قراءة التغيرات الاجتماعية، وأكثر حساسية تجاه الفئات التي لا تُعبر عن نفسها بسهولة، وأكثر وعيًا بأن التنمية ليست مجرد هندسة، بل هي علاقة إنسانية قبل كل شيء.

ومع انتهاء هذه الجلسة، يصبح المشاركون أمام بداية مرحلة جديدة، مرحلة تفكير مختلف، وصياغة منهجيات جديدة للعمل البلدي، قائمة على الحقائق، وعلى الإصغاء، وعلى الشمولية، وعلى احترام التفاصيل الصغيرة التي تشكل مجموع الحياة اليومية للسكان. ويُعد هذا التحول خطوة أساسية في بناء بلديات أكثر شفافية وكفاءة، وقيادات محلية أكثر قدرة على اتخاذ قرارات رشيدة، ومجتمعات أكثر ثقة بالمؤسسات التي تمثلها.

وبذلك، يصبح جمع البيانات ليس مجرد خطوة في دورة العمل البلدي، بل مدخلاً إلى رؤية جديدة للتنمية، رؤية تجعل المواطن محور التخطيط، وتجعل المعرفة أساس القرار، وتجعل العدالة والشمولية هدفاً يمكن تحقيقه عندما تتوفر الإرادة والمنهجية والأدوات، وعندما يتحول الإصغاء إلى ممارسة دائمة، وعندما يصبح التخطيط عملية تشاركية تُبنى على ما يقوله الناس وما يعيشونه، لا على ما يُفترض أنهم يعيشونه.

المحور الثالث: المساءلة

تُعَدّ المساءلة ركيزة أساسية من ركائز الحوكمة المحلية الحديثة، إذ تقوم على بناء علاقة قائمة على الثقة بين البلدية والمواطنين، وتحويل العمل البلدي إلى عملية تشاركية شفافة تستند إلى الاستماع، والتفسير، والاستجابة. ولا تقتصر المساءلة على الإجراءات الإدارية، بل تشمل تمكين المواطنين من الاطلاع على كيفية اتخاذ القرارات واستخدام الموارد العامة، والمشاركة في تقييم الأداء وتحديد الأولويات.

تكتسب المساءلة أهمية خاصة على المستوى المحلي، حيث ترتبط القرارات البلدية مباشرة بالخدمات اليومية التي تؤثر على حياة السكان، مثل المياه، والنفايات، والإنارة، والطرق، والمساحات العامة. وعندما تغيب المساءلة، تتراجع ثقة المواطنين بالبلدية، ويضعف الشعور بأن القرارات تعبّر عن احتياجاتهم الفعلية. أما اعتماد المساءلة كنهج عمل، فيعزّز القرب من المجتمع، ويحسن جودة الخدمات، ويدعم الثقة المتبادلة.

وتقوم المساءلة على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعمل بشكل متكامل، أبرزها الشفافية في نشر المعلومات والقرارات، والمشاركة من خلال فتح قنوات الحوار مع المواطنين، والاستجابة الجدية للشكاوى والاقتراحات، إضافة إلى الشمولية التي تضمن إشراك مختلف الفئات، ولا سيما النساء والشباب وكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة، والمصادقية التي تلتزم فيها البلدية بما تعلنه وتحمل مسؤولية قراراتها.

وفي السياق اللبناني، تبرز المساءلة كحاجة ملحة في ظل التحديات المرتبطة بضعف الخدمات العامة وغياب المعلومات الواضحة. ويمكن لإجراءات بسيطة، مثل نشر الميزانية، وتحديد آليات واضحة للرد على الشكاوى، وعقد لقاءات مفتوحة مع المواطنين، أن تُحدث فرقاً ملموساً في تعزيز الشفافية والحد من سوء الفهم وبناء الثقة.

وتشمل المساءلة بُعداً جندرياً أساسياً، إذ تختلف طريقة استفادة النساء والرجال من الخدمات العامة، وقد تواجه النساء عوائق تحدّ من مشاركتهن أو وصولهن إلى البلدية. ويساهم اعتماد مقاربة مساءلة حسّاسة للنوع الاجتماعي في ضمان عدالة الوصول، وتعزيز مشاركة النساء في الحوار المحلي وصنع القرار.

ولتفعيل المساءلة عملياً، يمكن للبلديات اعتماد أدوات بسيطة وفعّالة، مثل سجل الشكاوى، ولوحات متابعة المشاريع، والتقارير الدورية الموجهة للمواطنين، إضافة إلى جلسات المساءلة المنتظمة. وتساعد هذه الأدوات على تنظيم العمل البلدي، وتتبع التقدّم، وقياس النتائج بشكل واضح ومتاح للجمهور.

ويُترجم التمرين العملي المرفق بهذه الجلسة هذه المبادئ إلى إجراءات قابلة للتطبيق، من خلال تمكين المشاركين من اقتراح حلول واقعية لتعزيز المساءلة داخل بلدياتهم. ويشكّل ذلك خطوة أولى نحو ترسيخ ثقافة مساءلة مستدامة، تُحوّل البلدية إلى مؤسسة تعمل بالشراكة مع المجتمع، وتستند في قراراتها إلى الشفافية والمشاركة والمسؤولية.

أولاً: ما هي المساءلة؟

تُعَدّ المساءلة إحدى الركائز الأساسية في الحوكمة المحلية، إذ تعبّر عن التزام البلدية بالشفافية والمسؤولية تجاه المواطنين، وعن حقهم في المعرفة والمساءلة والمشاركة في الشأن العام. ولا تقتصر المساءلة على الإجراءات

الإدارية أو تقديم التقارير، بل تقوم على علاقة ثقة متبادلة تجعل من المواطن شريكاً في تقييم الأداء وتحديد الأولويات.

وتعني المساءلة أن تكون البلدية قادرة على شرح قراراتها، وآليات عملها، واستخدامها للموارد العامة، وأن تستجيب لشكاوى المواطنين وملاحظاتهم بجدية ووضوح. كما تعكس المساءلة احترام البلدية لحق المواطنين في الاطلاع والمتابعة، وتسهم في تعزيز الثقة والحد من سوء الفهم والشائعات. وترتبط المساءلة ارتباطاً وثيقاً بالشفافية في نشر المعلومات، وبالإستجابة الفعّالة للشكاوى، وبقدرة البلدية على تقييم أدائها وتصحيح أخطائها. كما تتطلب مقاربة شمولية تضمن إشراك مختلف فئات المجتمع، ولا سيما النساء، والشباب، وكبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة. وباختصار، تُشكّل المساءلة الإطار الأخلاقي الذي ينظّم العلاقة بين البلدية والمواطنين، ويُسهم في تحسين جودة العمل البلدي، وتعزيز المشاركة، وبناء تنمية محلية أكثر عدالة واستدامة.

ثانياً: مبادئ المساءلة

تقوم المساءلة في العمل البلدي على مجموعة من المبادئ المتكاملة التي تنظّم العلاقة بين البلدية والمواطنين، وتشكل الإطار الأخلاقي والعملي للحوكمة المحلية. ولا يمكن تحقيق مساءلة فعّالة دون تطبيق هذه المبادئ مجتمعة في الممارسة اليومية للعمل البلدي.

الشفافية هي الأساس، وتعني إتاحة المعلومات المتعلقة بالميزانيات، والمشاريع، والقرارات، وآليات العمل، بلغة واضحة ومفهومة، بما يضمن حق المواطنين في الاطلاع ويعزّز الثقة ويحدّ من الشائعات.

المشاركة تُمكن المواطنين من الإسهام في النقاش العام وتقديم آرائهم واقتراحاتهم، عبر قنوات متنوعة مثل الاجتماعات العامة، والاستبيانات، والمنصات الرقمية، بما يحوّلهم من متلقّين للخدمات إلى شركاء في تحسينها.

الاستجابة تعكس جدية البلدية في التعامل مع شكاوى المواطنين وملاحظاتهم، من خلال الرد ضمن مهلة معقولة، وتوضيح مسار المعالجة، أو شرح أسباب التأخير عند الحاجة.

الشمولية تضمن وصول آليات المساءلة إلى جميع فئات المجتمع، ولا سيما النساء، والشباب، وكبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة، عبر اعتماد وسائل تواصل ومشاركة تراعي اختلاف الاحتياجات والظروف.

المصداقية تمثل التزام البلدية بكلمتها، من خلال الوفاء بالوعود، والالتزام بالمواعيد، والاعتراف بالأخطاء، والتواصل الصادق مع المواطنين حول التحديات والقيود.

ثالثاً: المساءلة الجندرية

تأخذ المساءلة بُعداً أعمق عندما تُدمج فيها العدالة الجندرية، لأن التجارب التي يعيشها النساء والرجال في المجتمع ليست متشابهة، ولأن تأثير الخدمات العامة قد يختلف على كل فئة بحسب ظروفها ودورها الاجتماعي. فالمساءلة الجندرية لا تعني التركيز على النساء فقط، بل تعني النظر إلى كيفية استفادة كل فئة من الخدمات، وكيفية تأثرها بالقرارات البلدية، ومدى قدرتها على الوصول إلى قنوات التعبير والمشاركة.

ويبرز هذا المفهوم في الحياة اليومية بوضوح، فالنساء قد يشعرن بعدم الأمان في شوارع ضعيفة الإنارة، وقد تجد الأمهات صعوبة في حضور الاجتماعات العامة بسبب غياب حضانات أو مساحات صديقة للأطفال، وقد يواجه الرجال العاملون لساعات طويلة تحدياً في الوصول إلى البلدية خلال أوقات الدوام الرسمي، بينما يحتاج

الشباب إلى طرق تواصل أكثر مرونة وسرعة. وعندما تضع البلدية هذه الفروق في الاعتبار، يصبح تصميم قنوات المساءلة أكثر شمولاً وعدلاً، ويصبح بإمكان كل فئة التعبير عن رأيها دون أن تواجه حواجز اجتماعية أو عملية.

وتظهر أهمية هذا النهج في أمثلة عديدة، فعندما تنظم البلدية جلسة مساءلة خاصة بالنساء، قد تكتشف تحديات لا تظهر في الاجتماعات المختلطة، مثل الخوف من استخدام مواقف السيارات ليلاً أو صعوبة الوصول إلى المراكز الصحية. وعندما تستمع البلدية إلى تجارب الشباب، قد تكتشف أن ضعف الإنارة أو غياب المساحات العامة يؤثر على نشاطهم ويزيد من شعورهم بالعزلة. وتحويل هذه التجارب إلى معلومات يُعدّ جزءاً أساسياً من المساءلة، لأنه يعكس واقعاً قد لا يظهر في البيانات التقليدية.

وباختصار، المساءلة الجندرية توفر عدسة أكثر وضوحاً لقراءة المجتمع، وتساعد البلدية على فهم احتياجات مختلفة ومتنوعة، وتضمن أن تكون القرارات والخدمات قادرة على دعم كل فئة دون استثناء، مما يعزز الثقة ويجعل المساءلة أكثر عدلاً وفعالية.

رابعاً: دورة المساءلة

تعمل المساءلة داخل البلدية وفق دورة متكاملة تبدأ من لحظة نشر المعلومات، وتمتد إلى استقبال آراء المواطنين وشكاواهم، ثم متابعة هذه الملاحظات بجدية، وانتهاءً بمشاركة النتائج وما تم إنجازه. وهذه الدورة ليست مجرد خطوات متتالية، بل عملية مستمرة تُعيد تشكيل العلاقة بين البلدية والمجتمع في كل مرحلة. وتبدأ الدورة بالشفافية، إذ يجب أن تكون المعلومات الأساسية حول المشاريع والخطط والميزانيات متاحة للجميع، لأن أي حوار مع المواطنين لا يمكن أن يُبنى على الغموض أو نقص المعلومات. وعندما يعرف الناس ما يجري، يصبح من الأسهل عليهم تقييم الخدمات أو طرح الملاحظات بشكل واقعي.

ثم تأتي مرحلة الاستماع، حيث تتلقى البلدية آراء السكان واقتراحاتهم وشكاواهم، سواء عبر الزيارات المباشرة أو المنصات الرقمية أو الاجتماعات العامة. وتُعدّ هذه المرحلة جوهرية لأنها تمثل نقطة اتصال حقيقية بين الواقع الميداني والإدارة المحلية، وهي المرحلة التي تُظهر مدى استعداد البلدية للإصغاء وفتح المجال للحوار. وتليها مرحلة المتابعة، وهي المرحلة التي تتحول فيها الملاحظات إلى إجراءات، إذ تقوم البلدية بدراسة كل شكوى أو اقتراح وتحليلها وتحديد ما يمكن تنفيذه فوراً وما يحتاج إلى وقت أو موارد إضافية. ويُعدّ التواصل خلال هذه المرحلة عنصراً مهماً، لأن المواطن يريد أن يعرف أن صوته لم يذهب سدى، وأن هناك خطوات فعلية قيد التنفيذ.

وتختتم الدورة بمرحلة التغذية الراجعة، وهي المرحلة التي تشارك فيها البلدية مع المواطنين ما قامت به، وما تحقق، وما لم يتحقق والأسباب وراء ذلك. وعندما يرى الناس نتائج واضحة مرتبطة بشكاواهم ومطالبهم، تتعزز الثقة بالبلدية وتتحوّل المساءلة من إجراء إلى ثقافة، ومن تفاعل محدود إلى علاقة شراكة مستمرة. وبهذا تصبح دورة المساءلة أداة حقيقية لتحسين الأداء البلدي، لأنها تمنح البلدية القدرة على رؤية ما يحدث على الأرض، وتمنح المواطنين الشعور بأنهم جزء من القرار، وتحوّل العمل البلدي إلى عملية تشاركية قائمة على الوضوح والاحترام المتبادل.

خامساً: أدوات المساءلة

تعتمد المساءلة الفعّالة على مجموعة من الأدوات التي تتيح للبلدية التواصل المنظم مع المواطنين، وتوثيق الشكاوى والملاحظات، ومتابعتها وتحويلها إلى إجراءات عملية. وتشكل هذه الأدوات منظومة متكاملة تعكس التزام البلدية بالشفافية والاستجابة، وتسهم في بناء علاقة مستمرة مع المجتمع المحلي.

سجلات الشكاوى تُعدّ أداة أساسية للمساءلة، إذ تمكّن المواطنين من تقديم شكاواهم بشكل واضح، وتساعد البلدية على تتبّعها من لحظة تقديمها حتى معالجتها. كما تسمح هذه السجلات برصد المشكلات المتكررة وقياس سرعة وفعالية الاستجابة.

الاجتماعات المفتوحة تتيح للسكان مناقشة قضاياهم مباشرة مع المسؤولين البلديين، وتمنح البلدية فرصة لشرح خططها وتقديم التوضيحات. وتزداد فعالية هذه الاجتماعات عندما تكون شاملة، ومفتوحة للجميع، ومُنظمة بطريقة تشجّع المشاركة.

التقارير العامة، ولا سيما التقارير السنوية، تشكّل أداة مركزية لعرض ما أنجزته البلدية، وما لم يُنجز، وأسباب ذلك، إضافة إلى توضيح كيفية استخدام الموارد العامة. وتسهم هذه التقارير في تعزيز الثقة وتوفير صورة شاملة عن الأداء البلدي.

المنصات الرقمية تدعم المساءلة من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتمكين المواطنين من متابعة المشاريع والإبلاغ عن المشكلات، وتوفير مساحة للتواصل السريع، خصوصاً مع الشباب والفئات التي تفضّل القنوات الرقمية.

سادساً: تحسين العلاقة مع المجتمع عبر قنوات التواصل

لا تفعل/ي	افعل/ي
لا تستخدم/تستخدمي مصطلحات تقنية أو لغة معقّدة	استخدم/استخدمي لغة بسيطة وواضحة وقريبة من الناس
لا تنشر/تنشري إعلانات مبهمّة دون شرح أو سياق	اشرح/اشرحي القرارات والمشاريع وتأثيرها على الحياة اليومية
لا تعتمد/تعتمدي على قناة واحدة فقط	نوّع/نوّعي قنوات التواصل للوصول إلى مختلف الفئات
لا تحجب/تحجبي المعلومات أو تؤخّري نشرها دون توضيح	انشر/انشري المعلومات بانتظام وبشفافية
لا تترك/تتركي الناس دون معلومات في الأوقات الحرجة	قدّم/قدّمي تحديثات واضحة خلال الأزمات والطوارئ

لا تفعل/ي	افعل/ي
لا تتجاهل/تجاهلي الملاحظات أو تقللي من أهميتها	استمع/استمعي إلى الشكاوى والاقتراحات بجدية
لا تستخدم/تستخدمي لغة جافة أو متعالية	ردّ/ردّي بأسلوب مهذب ومحترم
لا تتجنب/تجنبّي الاعتراف بالتحديات أو الأخطاء	اشرح/اشرحي أسباب التأخير أو التعثر بوضوح
لا تجعل/تجعلّي التواصل باتجاه واحد	وقّر/وقّري قنوات تفاعلية لطرح الأسئلة والتواصل
لا تُقص/تُقصي النساء، أو الشباب، أو كبار السن، أو الأشخاص ذوي الإعاقة	راعِ/راعي احتياجات جميع الفئات دون استثناء

سابعًا: التمرين العملي

يهدف التمرين العملي إلى مساعدة المشاركين على تحويل المبادئ النظرية للمساءلة إلى خطوات عملية قابلة للتطبيق داخل أي بلدية، وذلك من خلال تحليل وضع بلدية تواجه تحديات واضحة، ثم اقتراح حلول واقعية تستند إلى فهم احتياجات المجتمع. ويُعدّ هذا التمرين فرصة لتجريب مهارات التفكير النقدي، والعمل الجماعي، والقدرة على قراءة المشكلات بعيون السكان، وليس فقط من منظور إداري.

ويبدأ التمرين بدراسة حالة بلدية الأمل أدناه، التي تعاني مجموعة من المشكلات المرتبطة بضعف التواصل وغياب الشفافية وتشتت آليات متابعة الشكاوى. ومن خلال تحليل هذه الحالة، يتعلّم المشاركون كيفية التعرف على نقاط الضعف التي تُعيق المساءلة، مثل عدم وجود قناة رسمية يُمكن للمواطن استخدامها بسهولة، أو غياب نظام واضح لتسجيل الشكاوى ومتابعتها، أو ضعف مشاركة المجتمع في النقاشات المرتبطة بالمشاريع والخدمات.

ثم ينتقل المشاركون إلى مرحلة تصميم خطة مساءلة تتضمن خطوات محددة يمكن للبلدية اعتمادها لتحسين علاقتها مع السكان. فعلى سبيل المثال، يمكن اقتراح إنشاء سجل واحد تُوثّق فيه جميع الشكاوى، بحيث يستطيع المواطن معرفة مسار شكواه من لحظة تقديمها وحتى حلها. ويمكن أيضًا اقتراح إطلاق صفحة محدثة بانتظام تُنشر عليها المشاريع قيد التنفيذ، مع شرح مبسط لأهدافها ومدتها الزمنية، مما يعزز الشفافية ويُخفف من التوتر الناتج عن غياب المعلومات.

وتشمل الخطة أيضًا التفكير في التواصل المباشر مع المواطنين، سواء عبر لقاءات دورية في الأحياء، أو جلسات استماع مفتوحة تتيح للسكان مشاركة آرائهم. ويُعدّ هذا النوع من اللقاءات وسيلة فعّالة لإعادة بناء الثقة، خصوصًا عندما يشعر السكان أن البلدية تنصت إليهم وتُقدّر تجاربهم اليومية. وقد تُظهر هذه اللقاءات حلولاً بسيطة لمشكلات معقّدة، مثل تحسين الإنارة في منطقة معينة أو تنظيم حركة السير في شارع مزدحم.

كما يعمل التمرين على تشجيع المشاركين على دمج المنظور الجندي في خطة المساءلة، بحيث تكون الحلول المقترحة حساسة لاحتياجات النساء والشباب وكبار السن. فقد تقترح المجموعة مثلاً تخصيص وقت معين

خلال النهار لاستقبال النساء اللواتي يواجهن ظروفًا تمنعهن من زيارة البلدية في أوقات الدوام، أو تصميم آلية رقمية سهلة الاستخدام تُمكن الشباب من تقديم ملاحظاتهم دون الحاجة إلى زيارة مبنى البلدية. وفي المرحلة الأخيرة، يعرض كل فريق خطته أمام بقية المشاركين، مما يفتح المجال للنقاش والتعديل وتبادل الخبرات. وتُعدّ هذه المناقشات جزءًا أساسيًا من التمرين، لأنها تُظهر أن المساءلة ليست نموذجًا واحدًا، بل عملية يمكن تصميمها بطرق متعددة وفق خصوصيات كل بلدة، وحجمها، وتركيباتها الاجتماعية، ومواردها المتاحة.

وبذلك يتحول التمرين العملي من نشاط تدريبي بسيط إلى تجربة تعلّم معمّقة تساعد المشاركين على رؤية المساءلة كأداة للتغيير، وليس كإجراء إداري، وتمنحهم القدرة على بناء خطط قابلة للتنفيذ تُعيد تعزيز الثقة بين البلدية والمجتمع، وتجعل الإدارة المحلية أقرب إلى الناس وأكثر قدرة على خدمتهم بشفافية واحترام وفعالية.

تُشكّل بلدية الأمل مثالًا لبلدية تواجه تحديات في المساءلة والتواصل مع المجتمع، ما يوضح كيف يمكن لغياب ممارسات بسيطة ومنظمة أن يؤدي إلى تراجع الثقة بين البلدية والمواطنين. وتُبرز هذه الحالة أن المساءلة ليست إجراءات شكلية، بل علاقة مستمرة تقوم على التواصل والشفافية والاستجابة.

تتمثل أبرز التحديات في غياب قنوات واضحة لتقديم الشكاوى ومتابعتها، ما يخلق شعورًا لدى المواطنين بعدم الإصغاء. كما يساهم ضعف الشفافية، نتيجة عدم نشر المعلومات حول المشاريع والميزانيات بانتظام، في انتشار الاستياء وسوء الفهم. ويُضاف إلى ذلك محدودية آليات المشاركة، حيث تُتخذ بعض القرارات دون إشراك السكان المتأثرين بها، فضلًا عن ضعف المتابعة في معالجة الشكاوى، حتى عندما يتم الاستماع إليها.

وتُظهر هذه الحالة أن فعالية المساءلة لا تُقاس بوجود الأدوات فقط، بل بكيفية استخدامها وبالتواصل المستمر مع المواطنين. فالتحديثات المنتظمة، والردود الواضحة، وإشراك المجتمع في النقاش، قادرة على تحسين العلاقة وبناء الثقة.

وبذلك، تمثل بلدية الأمل نموذجًا للتحديات الشائعة التي يمكن أن تواجه أي بلدية، وفي الوقت نفسه فرصة عملية لاعتماد خطوات بسيطة تعزّز المساءلة، وتحسّن التواصل، وتحوّل العلاقة بين البلدية والمجتمع إلى شراكة قائمة على الوضوح والاحترام المتبادل.

الخاتمة

تُظهر الجلسة الثانية أن المساءلة ليست خيارًا إضافيًا في العمل البلدي، بل ضرورة أساسية لضمان إدارة شفافة وعادلة وقرابية من الناس. فهي الأداة التي تُعيد تنظيم العلاقة بين المواطن والبلدية، وتحول العمل البلدي من ممارسة بيروقراطية مغلقة إلى عملية تشاركية تستند إلى الصراحة والاحترام المتبادل. وعندما تُطبّق المساءلة بطريقة صحيحة، تتحول البلدية إلى مؤسسة تُصغي لناسها، وتشرح قراراتها بوضوح، وتعترف بنقاط ضعفها، وتُظهر قدرتها على التعلم والتحسين.

وتكشف مبادئ المساءلة الخمسة، وهي الشفافية والمشاركة والاستجابة والشمولية والمصادقية، أن النجاح لا يتحقق من خلال مشروع كبير أو قرار واحد، بل من خلال التزام يومي بتقديم المعلومات، والاستماع الجاد، والتواصل المستمر، ومعاملة كل مواطن بوصفه شريكًا في صنع القرار. كما يُظهر دمج المنظور الجندي أن المساءلة لا تكتمل ما لم تصل أصوات النساء، والشباب، وكبار السن، والأشخاص ذوي الإعاقة، وكل من قد يجد نفسه خارج دائرة المشاركة التقليدية.

ومن خلال التمرين العملي، يدرك المشاركون أن المساءلة ليست مجرد مفاهيم تُدرّس، بل هي خطوات واقعية يمكن تنفيذها بموارد بسيطة، ولكن بتفكير منهجي. فخطة مساءلة واضحة تُعيد بناء ثقة مفقودة، واجتماع واحد مع السكان قد يُغيّر انطباعًا سلبيًا، وإعلان بسيط قد يمنع شائعة، وردّ محترم على شكوى قد يُشعر المواطن بقيمته ودوره. وهنا تكمن قوة المساءلة، في التفاصيل الصغيرة التي تراكم أثرًا كبيرًا بمرور الوقت.

إن بناء ثقافة المساءلة داخل البلدية يعني بناء مجتمع يشعر بالاحترام، ويثق بمؤسساته، ويصبح أكثر استعدادًا للمشاركة والتعاون. وهذا التحول لا يحدث بين ليلة وضحاها، بل يحتاج إلى التزام صادق، وإدارة راغبة في الإصغاء، ومواطنين يرون نتائج واضحة لما يقدمونه من ملاحظات وآراء. وعندما يتحقق هذا التوازن، تصبح البلدية أكثر قوة، ويصبح المجتمع أكثر تماسكًا، ويصبح العمل البلدي أكثر قدرة على إحداث تغيير حقيقي ومستدام.

وبذلك تُختتم الجلسة الثانية ليس كنهاية لموضوع، بل كبداية لفهم جديد للمساءلة بوصفها قلب الحوكمة المحلية، والأساس الذي تُبنى عليه التنمية العادلة، والخيط الذي يجمع بين البلدية والمواطنين في علاقة تحترم الإنسان وتخدم المصلحة العامة.

+961 70 067 831
madanyat.lb@gmail.com
www.madanyat.org

