جامعة الدول العربية
مجلس وزراء
الإسكان والتعمير العرب

جمهورية مصر العربية
وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية
الهيئة العامة للتخطيط العمرانى

الندوة العربية
تنمية المدن العربية فى ظل الظروف العالمية الراهنة
القاهرة ٢٠٠٦

النموذج التحليلى لتفعيل عمليات المشاركة كآلية للتنمية العمرانية بالمدن المصرية

د.م / عابد محمود أحمد جاد

استشاري التخطيط والتصميم العمراني
مدرس بالمركز القومى لبحوث الإسكان والبناء

abedgad@ hotmail.com
abedgad2000@yahoo.com
agad@zfp.com

ت/ ٠٠٩٦٦٥٠٨٩٢٥١٩٨
فاكس / ٠٠٩٦٦١٤٧٦٣٩٢٠

١- تقديم :

اكتسبت المشاركة فى التنمية العمرانية الشرعية خلال الثلاثين عاماً الماضية عندما طالبت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة عام ١٩٧٥م الحكومات بتبنى المشاركة الشعبية كمقياس أساسى فى استراتيجيات التنمية القومية ، والفهم المعاصر للمشاركة يرى أنها وسيلة لتقريب الأفراد ومؤسسات المجتمع المحلى من العمليات والخطوات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التى تؤثر مباشرة على حياتهم ، وتجعلهم يضطلعون بدورهم ومسئولياتهم تجاه المشاركة فى التنمية ، وبذلك فإن المشاركة تعتبر هدفاً للتنمية العمرانية كما إنها وسيلة لتحقيقها.

ويتصل مفهوم المشاركة بمفهوم التنمية العمرانية اتصالاً وثيقاً ، فلا تنمية عمرانية حقيقية دون مشاركة الأفراد ومنظمات المجتمع المحلى فى صنعها وفى جنى ثمارها ، والواقع المصرى يعكس ضعف الاتجاه نحو المشاركة الشعبية وتعثر التنظيمات المحلية فى استثارة المواطنين نحو المشاركة نتيجة للعوامل السياسية والتنظيمية والإدارية والقانونية بصفة خاصة والتى تعكس العلاقة بين الدولة والمحليات من ناحية والمعوقات الثقافية والسيكولوجية التى تبنى على العادات والقيم ونمط الشخصية وغير ذلك .

ورغم أن هناك جهوداً كبيرة تبذل لتجاوز معوقات المشاركة ، حيث يوفر التحول الديموقراطى فى مصر فرصاً أكبر أمام نمو وتطور المجتمع المدنى والتنظيمات الأهلية وتوسيع فرص المشاركة بين الدولة والمجتمع المدنى والقطاع الخاص فى عملية التنمية العمرانية ، ولكن ما تزال الحاجة ماسة إلى مزيد من الجهد لتصبح المشاركة خياراً استراتيجياً ومطلباً ضرورياً فى سياق التطورات العالمية الراهنة وتفعيل وتنشيط المشاركة فى مواجهة تحديات التنمية العمرانية الحالية ، ومن هنا تبرز أهمية تفعيل وتنشيط عمليات المشاركة لتجاوز كافة المعوقات أمام المشاركة الحقيقية والفعالة وإيجاد بيئة مناسبة للمشاركة فى صنع القرارات العمرانية ، وذلك من خلال إيجاد صيغة أو نموذج يساهم فى توفير كافة الوسائل والمفاهيم التى تحفز المواطنين ومنظمات المجتمع المحلى على المشاركة فى أنشطة التنمية العمرانية بمستوياتها المختلفة القومية والاقليمية والمحلية بالمدن المصرية .

٢- منهج البحث :

يهدف هذا البحث إلي محاولة التوصل إلى آلية لتفعيل عمليات المشاركة فى التنمية العمرانية من خلال اقتراح نموذج تحليلى متكامل ومترابط لمجموعة المفاهيم الخاصة بالمشاركة فى ضوء المشكلات التنموية التى واجهت عمليات المشاركة فى صناعة القرار أو فى الأنشطة التنموية بمستوياتها المختلفة ، وتحليل أسباب إخفاق هذه المؤسسات فى تحقيق مستويات المشاركة ، وصولاً الى صياغة رؤية مستقبلية لإنماءها وتطويرها من أجل دفع التنمية العمرانية بالمدن المصرية . وحتي يمكن التوصل الي هذا النموذج التحليلى سوف يبدأ البحث بمدخل نظرى للمفاهيم الأساسية للمشاركة عبر مراحل التاريخ المختلفة ومدى فعالية المؤسسات المعنية فى أداء أدوارها التنموية وفى تحقيق أهدافها ووظائفها وأسباب الحاجة على وجود نماذج تحليلية للمشاركة ، ثم يتناول البحث تشخيصاً للوضع الراهن من خلال رصد وتحليل واستعراض بعض التجارب المصرية فى مجال التنمية العمرانية وتحليل بعض المحاولات السابقة لصياغة نماذج للمشاركة ، ومحاولة التعرف على الملامح الخاصة للتجربة المصرية . وينتهي

البحث بإستعراض مكونات النموذج التحليلى المقترح لعمليات المشاركة فى ضوء المؤشرات والدروس المستفادة من عملية التحليل .

٣- المفاهيم الأساسية والحاجة إلى نماذج للمشاركة :

- لعبت المشاركة دوراً وظيفياً فى آليات التطور الاجتماعى عبر مراحل التاريخ المختلفة ، حيث أندمجت كل المجتمعات بأنواعها ومستوياتها المختلفة فى بناء هيكل بنيوى لتنظيمها الاجتماعى بشكل متعدد المستويات والتراكيب من الجماعات والمؤسسات النظامية وغير النظامية ، وبالشكل الذى يحقق صيغة مناسبة لتوظيف طاقات أفراد المجتمع ووحداته المختلفة فى بذل الجهد للبقاء والأمن وإعادة إنتاج الحياة، وكان يتوقف أداء وفعالية هذه المؤسسات لأدوارها فى تحقيق أهدافها ووظائفها على كفاءة وفعالية تنظيمها الداخلى وكفاءة شبكة العلاقات والتفاعلات ومستوى المشاركة بين وحداتها الداخلية (١٠) .
- يظل التواصل والمشاركة بين الأفراد والوحدات الداخلية من أهم الآليات الأساسية التى يمكن توظيفها بدرجاتها المختلفة لدفع العلاقات داخل الجماعة أو المؤسسة فى اتجاه التراضى والتوافق والانسياق النسبى والآلية الأساسية لضبط الصراع أو التناقضات الداخلية بين الأفراد والجماعات حول الأدوار والوضعيات التنموية المختلفة (٣) .
- تعتبر وظيفة المشاركة والتفاعلات المرتبطة بها أداة أساسية لضبط حركة المؤسسة أو الجماعة أو المجتمع الأشمل من خلال ترشيد قراراتها وتحجيم إهدار الفاقد من مدخلاتها من الموارد والطاقة ، ورفع عائدات أنشطتها لضمان استمراريتها واستدامة وظائف البقاء والأمن وإعادة إنتاج الحياة (٨) .
- إن التطور التصاعدى لأشكال التنظيم الاجتماعى يتسم أساساً بالاتجاه الواحد نحو تعدد أنواع ومستويات المؤسسات وتعقد تراكيبها وشبكاتها وكبرحجم بنياتها الداخلية وتعقدها ، ويتحقق التنظيم من خلال توليد وحدات ومؤسسات جديدة متخصصة وتفكيك الأدوار الرئيسية لأدوار ثانوية متخصصة ، وذلك تحقيقاً لقدر أكبر من كفاءة توظيف الموارد البشرية والمشاركة الفعالة بين أفراد المجتمع ولكن من خلال توزيع الأدوار من خلال المؤسسات الاجتماعية وتعددها ، وبما يستهدف رفع كفاءة وفعالية التوظيف لتحقيق الغايات التنموية الكبرى .
- إن المشكلات التنموية أو الاجتماعية أو السياسية التى أدت لاستدعاء مبادئ ومفاهيم المشاركة فى صناعة القرار أو فى الأنشطة التنموية بمستوياتها المختلفة القومية والاقليمية والمحلية ، إنما نبعت من إخفاق المؤسسات القائمة فى تحقيق مستويات التواصل والتفاعل فيما بينها ، بسبب ضعف أداءها المؤسسى أو جمود التشريعات والنظم الحاكمة لها عن مواكبة التطور المطلوب لتحديث كفاءة عمليات الاتصال والتفاعل والتشارك فيما بينها (١١) .
- إن إخفاق المجالس المحلية المنتخبة – وهى الآلية الأساسية للمشاركة فى صناعة القرار على المستوى المحلى – نتيجة لترهل أداءها المؤسسى أو نتيجة لأسباب أخرى هو ما يستدعى الآن وضع آليات بديلة أو تعويضية متمثلة فى مداخل وأفكار المشاركة والشراكة ...الخ ، بالرغم من وجود الآليات الأصلية والقانونية ولكنها منخفضة الكفاءة .

- إن الاستقلالية النسبية للوزارات فى مصر ورسوخ النظم المركزية العريقة وإنخفاض كفاءة الاتصال والتنسيق بينها هو الذى يستدعى الآن البحث عن آليات تعويضية للتنسيق والتكامل والمشاركة ، كما أن إنكماش دور مؤسسات المجتمع المدنى عن المستوى المرغوب فى ظل قوانين وضوابط بيروقراطية مقيدة هو ما يستدعى الآن تنشيط دورها ومشاركتها مع مؤسسات الإدارة المحلية من الأنشطة التنموية المختلفة (١٠) .

٤- التجارب التطبيقية للتنمية بالمشاركة فى مصر :

يهدف هذا الجزء من البحث إلى محاولة التعرف على الملامح الخاصة للتجربة المصرية فى المشاركة فى مجال التنمية العمرانية المحلية بإعتبارها النقطة التى تتقابل عندها المصالح الحياتية اليومية بشكل مباشر مع السلوك الفردى والسلوك المؤسسى وصراعات المصالح . وتعتمد المنهجية المتبعة هنا على اختيار وتحليل مجموعة من التجارب التنموية التى استهدفت بصفة أساسية تحقيق نموذج ما من المشاركة خاصة فيما يتعلق بعملية صنع واتخاذ القرار ، وأن تمثل المجموعة المختارة عينة متنوعة من المشروعات التنموية فى مراحل تنموية مختلفة ، وعرض هذه التجارب بشكل تحليلى مع إلقاء الضوء على بعد المشاركة وحجم وطبيعة أدوارها ، وتحديد آلية المشاركة ومدى فاعليتها (١) .

٤-١ تجربة التنمية الريفية " شروق "

يتضمن الهدف الاستراتيجى لبرنامج " شروق " جانبين لابد أن يتحققا معاً ، التقدم المستمر فى نوعية الحياة الريفية ولجميع أبناء المجتمع حتى يتكافأ مستوى الحياة وجودتها مع ما يتحقق فى المدينة اقتصادياً واجتماعياً وثقافياً وعمرانياً ، ويتمثل الجانب الآخر فى الارتقاء المتواصل بمستوى مشاركة المواطنين فى عمليات التنمية تفكيراً وتخطيطاً وتمويلاً وتنفيذاً وتقييماً . وقد فرضت طبيعة البرنامج وهدفه الاستراتيجى الذي يستند إلى مبدأ التنمية بالمشاركة ضرورة وجود آليات تحقق تكامل وتنسيق جهود وإمكانيات الجهات المسئولة عن البرنامج من ناحية ، وتضمن مشاركة ممثلى المجتمع المحلى بجميع فئاته من ناحية أخرى ، وتشمل ما يلى :

- مندوبون ومندوبات ، وهم المتطوعون على مستوى المربعات السكنية بجميع القرى والنجوع ، وتتركز مهامهم فى أن يكونو حلقة الوصل الدائمة بين الأهالى وبين أنشطة ومشروعات برنامج " شروق " .
- لجنة "شروق" بالوحدة المحلية ، وتتشكل من ممثلين عن المجلس الشعبى المحلى وممثلين عن كل منظمة وجمعية أهلية فى نطاق الوحدة المحلية ، وأعضاء المجلس التنفيذى والقيادات الطبيعية بالوحدة المحلية ، وتقوم هذه اللجنة بإختيار مشروعات التنمية وترتيب أولوياتها فى إطار خطة زمنية ، وتوزيع الأدوار التنفيذية وتوزيع الاعتمادات المالية المتاحة على المشروعات واقرار حجم وطبيعة المشاركة الشعبية فيها ومتابعة تنفيذها وتقييمها.
- اللجنة الفرعية لتنمية المرأة الريفية ، وتتكون من مندوبات "شروق" ونشيطات الخدمة العامة بالقرية إضافة إلى ممثلى المنظمات الحكومية والأهلية المعنية ، وتتمثل مهمتها فى العمل على تمكين المرأة الريفية من ممارسة حقوقها والإفادة بما يتوفر فى القرية من خدمات وفرص إنمائية .

- لجنة المركز ، وتضم ممثلين عن المجلس الشعبى المحلى بكل مركز وممثلين عن كل لجنة قروية وأعضاء مجلسى الشعب والشورى وأعضاء المجلس التنفيذى للمركز ، وتقوم هذه اللجنة بتوزيع الموارد المالية الحكومية والأجنبية المتاحة فيما بين الوحدات المحلية القروية التابعة للمركز.
- لجنة المحافظة ، وتتشكل برئاسة المحافظ وأعضاء يمثلون المجلس المحلى الشعبى للمحافظة وممثلين عن كل لجنة مركز، وممثلين عن الجمعيات والمنظمات الأهلية وأعضاء المجلس التنفيذى ، وتتركز سلطة هذه اللجنة فى توزيع الموارد المالية الحكومية والأجنبية المتاحة فيما بين المراكز الإدارية للمحافظة .
- على الصعيد القومى ، يعمل جهاز بناء وتنمية القرية بوصفه أمانة فنية عامة للبرنامج ويمول بعض أنشطته من موارده المالية ويتابع تنفيذ كافة أنشطة البرنامج على المستوى القومى . وقد تشكلت أربع لجان تنسيق مركزية يشارك فيها ممثلو أكثر من ستين وزارة وهيئة وجهة حكومية وشعبية ، ولجنة فنية للبرنامج تضم ثلاثين خبيراً على أرقى مستويات السياسات والاستراتيجيات ومناهج العمل .

الخلاصة : لقد حقق برنامج " شروق " العديد من الإنجازات الملموسة وخاصة ما يتصل بالمواطن الريفى نفسه وما صاحب تنفيذ البرنامج من آليات عملت على الارتفاع بمستوى مشاركته فى تنمية مجتمعه ودمجه فى عملية التنمية ، إذ وصل عدد الاجتماعات التى عقدتها الآليات المختلفة إلى ٣٦٠٦ اجتماعاً شارك فيها نحو ٧٦١٣٣ عضواً ، وما صاحب ذلك من تغيرات فى التكوينات النفسية والاتجاهات العقلية والاجتماعية للمشاركين وتعميق مفاهيم ديموقراطية التنمية والتنمية بالمشاركة بوصفها جوهر العملية الإنمائية .

٤-٢ مشروع التنمية المحلية بالمشاركة

هو أحد الأنشطة التى تقوم بها وزارة التنمية المحلية بالمشاركة متمثلة فى جهاز بناء وتنمية القرية المصرية بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائى بدءاً من عام ٢٠٠١ وحتى نهاية عام ٢٠٠٢م ، ويستهدف بصفة عامة تأصيل وتعميق مفاهيم التنمية البشرية المتواصلة لدى كافة القيادات الشعبية والتنفيذية المسئولة عن التنمية المحلية ، وترسيخ منهج المشاركة بين قيادات التنمية المحلية الشعبية والتنفيذية وباقى مكونات المجتمع المدنى (القطاع الخاص ، والتعاونى، والأهلى ، التطوعى) . وذلك فى تبنى هذه المفاهيم وترجمتها إلى خطط وبرامج عملية تساعد على تقليل الفروق والتباينات فى التنمية البشرية فى كافة محاورها . وقد تبنى المشروع عدة أنشطة تتمثل فى الآتى (٥) :

- عقد (٧) وشة عمل حضرها نحو ٢٣٠ من سكرتيرى عموم المحافظات ورؤساء المدن والأحياء والمراكز لتعريف القيادات التنفيذية للإدارة المحلية بمفاهيم التنمية البشرية المتواصلة ، والمشاركة الشعبية فى التنمية ومهارات التخطيط من القاعدة للقمة لمواجهة فجوات التنمية المحلية .
- بناء وانتظام آلية المشاركة التفاعلية والتى تعقد فى شكل إجتماع مائدة مستديرة على مستوى المراكز الإدارية وعلى مستوى المحافظات ثم مستوى الاقاليم الاقتصادية ، ويضم الاجتماع قيادات المجالس الشعبية المحلية وأعضاء مجلسى الشعب والشورى وممثلو القطاع الخاص والجمعيات الأهلية وممثلو القطاع

التعاونى والقطاع التطوعى وممثلو القطاع الأكاديمى والنقابات والاتحادات المحلية ، بالإضافة إلى ممثلوا اللجان المحلية للأحزاب وممثلو الإعلام المحلى باعتبارهم شركاء التنمية .

- إصدار تقارير تنمية بشرية على مستوى المحافظات ويمتد بناء مؤشراتها حتى مستوى القرية بحيث تكون آليات المشاركة التفاعلية ذات وزن جوهرى فى مناقشة تقرير المحافظة قبل صدوره والإستفادة من نتائجه فى وضع الخطط والمشروعات المستقبلية لضمان تواصل التنمية واستدامتها .
- تدخلات تنموية تجريبية ، بإختيار وحدة محلية قروية واحدة بكل محافظة– القرية المختارة– تعبأ فيها كافة الجهود الحكومية والشعبية والخاصة والتعاونية والتطوعية بمنهج تشاركى .

الخلاصة : يعد هذا المشروع فريداً فى نوعه واجتهاده ، فلأول مرة يلتقى جميع شركاء التنمية المحلية دون تجاهل أو تجاوز أى منهم ، غير أنه لوحظ أن جهداً كبيراً ينبغى بذله لزيادة الاتجاهات الإيجابية نحو المشاركة لدى قيادات العمل التنفيذى والتى تعودت لزمن طويل الأنفراد بالقرار دون مشاركة ، وكذلك لتعميق قبول أطراف أخرى لها حقوق متساوية لتمثيل المجتمع المدنى والمحلى ، كما أن جهداً كبيراً ينبغى بذله لتأكيد الشفافية والإعلان الكامل عن حقائق وتفاصيل الأنشطة والأعمال والمشروعات .

٤-٣ مجموعة تجارب التخطيط والتنمية العمرانية للمدن

قامت الهيئة العامة للتخطيط العمرانى بإعداد العديد من المخططات التنموية العمرانية للمدن ، وقد تحملت الهيئة أعباء هائلة لاستحداث وتأصيل منهج التخطيط العمرانى وإعداد هذه المخططات رغم نص القانون " ١٩٨٢/٣ للتخطيط العمرانى" على أن الإدارات المحلية هى الجهات المسئولة عن إعداد هذه المخططات ، ولكن ضعف الكوادر المحلية وغياب فكر التخطيط التنموى العمرانى قد حد كثيراً من قدرة المحليات على القيام بهذا الدور ، وقد قابل هذه التجربة عدة ملاحظات كما يلى (١٠) :

- إن إعداد هذه المخططات قد اختزل أدوار الأطراف الأخرى (قطاعات البنية الأساسية – الخدمات – وزارات التخطيط والتعليم والصحة...الخ) من خلال الخبرات الفنية لفريق العمل أو بالتنسيق وتبادل المعلومات مع هذه الجهات دون الأخذ فى الاعتبار الرؤى الخاصة والأولويات المكانية والزمنية بها ، ولا يرقى لدرجة المشاركة الكاملة فى إعداد المخطط .
- إن الأطراف المحلية على وجه التحديد (الإدارة المحلية والمجتمع المحلى) كانت تفاجأ غالباً بالمخططات النهائية وتصبح غير قادرة على فهمها أو استيعابها ، ومن ثم تقبلها ومحاولة تطبيقها .
- إن الخطط القطاعية للبنية الأساسية والخدمات النابعة من المخططات العمرانية لم تكن ملزمة لهذه القطاعات سواء على المستوى المركزى أو المستوى المحلى ، لأنها لم تشارك فى قراراتها .
- الفصام بين القرارات التخطيطية وآليات التمويل الحكومية بسبب غياب آليات تخصيص التمويل والموارد على المستوى القومى، مما يعيق عمليات التنسيق والتكامل على المستوى المحلى والربط بين تحديد الاحتياجات وتخصيص الموارد للاستجابة لهذه الاحتياجات .

- أتاح قانون التخطيط العمرانى قدراً من المشاركة للمجتمع المحلى لإبداء الرأى فى المخططات العمرانية من خلال جلسات استماع هامة لعرض المنتج النهائي للتخطيط ، ونتيجة لغياب المشاركة فى مرحلة الإعداد ولغة الخطاب الفنى فإن التواصل بين المخطط والمشاركين يتسم بالصعوبة وعدم وضوح الإدراك وسوء الفهم والرفض احياناً .

الخلاصة : يمكن تصنيف الهامش الذى أتاحه قانون التخطيط العمرانى لأدوار الأطراف الأخرى على أنه عملية تعريض فقط ولكنه أحتفظ للهيئة بالسيطرة الكاملة وإحتكار المعلومات وإمكانية تفسيرها والخبرة الفنية المتخصصة ، فضلاً عن فردية المبادرة الكاملة والقوة المرتبطة بها ، ورغم أن المخططات العمرانية تعكس سياسة تنموية عمرانية متكاملة فنياً إلا أن غياب الدور الفعلى للأطراف الأخرى قد أثر بدرجة كبيرة على إمكانية تنفيذ هذه المخططات .

٤-٤ مشروع التنمية المتواصلة لمدينة الاسماعيلية

تعاونت محافظة الاسماعيلية مع البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة ومنظمة الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية فى إدارة مشروع التنمية المتواصلة لمدينة الاسماعيلية ، ويعتمد المشروع بصفة أساسية على مواجهة مشاكل التنمية المستدامة (التنمية الحضرية وحماية البيئة ..الخ) من خلال توليد استراتيجية عامة للتنمية المستدامة تتولد عنها استراتيجيات قطاعية (تنمية زراعية – تنمية صناعية – حماية بحيرة التمساح ..الخ) ، وبناء على ذلك يتم تحديد مجموعة من المشروعات ذات الأولوية ودراستها وإعداد دراسات الجدوى الفنية والمالية لها ، ودعم عملية تنفيذها مباشرة من خلال مشاركة الأطراف المحلية بنوعياتها المختلفة مع الأجهزة المعنية.

ويمكن ملاحظة النقاط التالية (١٤) :

- اعتمدت فكرة المشروع بشكل أساسى على آلية تشاركية وهى آلية " مجموعات العمل " التى تضم كافة الأطراف المعنية بعملية التنمية بمستوياتها المختلفة .
- تم تنظيم مجموعات العمل المختلفة على ثلاثة مستويات ، أولها اللجنة القيادية للمشروع والتى تتكون من قيادات كل الأطراف المعنية (المحافظة – المجلس الشعبى- الجامعة- هيئة قناة السويس – الجمعيات الأهلية ..الخ) ، وثانيها مجموعات العمل التخصصية (قطاعات التنمية الصناعية – الزراعية – البيئية ..الخ) ، وثالثها مجموعات العمل للموضوع أو المشكلة المحددة ، مع إمكانية التداخل بين هذه المستويات كلها .
- مثلت مجموعات العمل إطاراً مؤسسياً مرناً لتحقيق المشاركة سواء بالنسبة للقرارات الاستراتيجية أو بالنسبة للتعامل مع المشاكل المحلية الضرورية ، واتاحت وجود حوار منظم بين الأطراف المختلفة .

الخلاصة : يمكن تصنيف هذا النموذج بإعتباره نوعاً من المشاركة الحقيقية مع الوضع فى الأعتبار دور الطرف الخارجى المبادر والذى تم توظيفه محلياً بقوة من خلال مبادرات محلية مستمرة ، ولم يمتد نجاح آلية مجموعات العمل لتوليد الاستراتيجيات والمشروعات وحل المشاكل المحلية العاجلة فقط بل أمتد من خلال التنسيق بين الأطراف المعنية لتوفير التمويل للمشروعات المقترحة ، وأمتد المشروع لبقية مدن المحافظة .

٤-٥ مشروع التنمية الشاملة لمدينة الأقصر

تم تنفيذ هذا المشروع من خلال التعاون بين وزارة التعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة والمجلس الأعلى لمدينة الأقصر وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائى ، وذلك بهدف صياغة وتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمدينة . وقد تم تصميم الهيكل التنظيمى ونظام العمل بالمشروع فى إطار مشابه نسبياً لمشروع التنمية المتواصلة لمدينة الاسماعيلية باستثناء إعطاء دور محورى وأساسى لمؤسسة استشارية أجنبية لتتولى إعداد المخطط الهيكلى لتنمية المدينة ، بالإضافة إلى إعداد خطط للاستثمار وتنمية التراث الثقافى منبثقة من المخطط الهيكلى . وقد تم الاعتماد على آلية " مجموعات العمل القطاعية" لتوفير الحد المقبول من مشاركة كل الأطراف المعنية فى عمليات التخطيط وصناعة القرار ، ويمكن رصد الملاحظات التالية (١٥) :

- إن آلية مجموعات العمل نجحت فى استقطاب توجهات الأجهزة والقطاعات المختلفة والرؤى وتصورات المجتمع المحلى ، وتمكنت من توجيه العملية التخطيطية وتحديد أولوياتها وتعديل مسارها فى بعض الأحيان .
- إن مجرد تجمع كافة الأطراف المعنية ودخولها فى حوار حول قضايا معينة قد مكن أطراف المجتمع المحلي من اكتساب قوة تفاوضية مستمدة من وجود أطراف أخرى ذات التزامات مؤسسية ، وبما أمكنها من الضغط لتحقيق مصالحها المباشرة .
- إن مجموعات العمل قد أسهمت بقوة فى المعلومات والمؤشرات والتوجهات للوضع الراهن كمدخلات للعملية التخطيطية وفى أقصر وقت ممكن .
- أتاحت مجموعات العمل تلاقى ممثلى المؤسسات الحكومية فى مواجهة المشاكل المطروحة وخلق شبكة من قنوات الاتصال والتنسيق طوال مدة المشروع .

الخلاصة : مثلت مجموعات العمل منفردة أو مجتمعة دور الجهة المرجعية القوية والتى اكتسبت قدراً من القوة النسبية فى توجيه العملية التخطيطية عبر مراحلها المختلفة ، وقد تزايد هذا الدور بالمشاركة والمناقشة المستمرة والمرحلية للعملية التخطيطية والمعايشة واكتساب الخبرات بدلاً من التعامل مع المنتج النهائى فقط والذى يفقدها كثيراً من قوتها .

٥- المحاولات السابقة لصياغة نماذج المشاركة فى التنمية العمرانية :

هناك العديد من المحاولات لصياغة أطر مستدامة تضمن تحقيق حد أدنى من المشاركة بين أطراف عملية التنمية العمرانية ، يمكن تلخيصها فى التالى :

- صياغة "إطار تنظيمى للتخطيط الحضرى" فى محافظة أسوان بالتعاون بين محافظة أسوان وهيئة التعاون الفنى الألمانى .
- صياغة "إطار تنظيمى للتخطيط الإقليمى" فى محافظة أسيوط بالتعاون بين محافظة أسيوط ومنظمة اليونيسيف ومجموعة منظمات الأمم المتحدة .

- صياغة "الإطار التنظيمى الإدارى" لإدارة التنمية الإقليمية لإقليم أسيوط التخطيطى وقامت به الهيئة العامة للتخطيط العمرانى ٠
- صياغة "الإطار التنظيمى الإدارى" لإدارة التنمية الإقليمية لمحافظة شمال سيناء بالتعاون بين محافظة شمال سيناء وهيئة التعاون الفنى الألمانى ٠

وتركز هذه المحاولات على استحداث إطار مؤسسى جديد يجمع فى داخله كل الأطراف المعنية بالتنمية العمرانية المحلية مثل : الإدارة المحلية، والمجالس الشعبية المنتخبة، ومؤسسات المجتمع المحلى بأنواعها المختلفة ، بالإضافة إلى جهات الخبرة الفنية من الجامعات ومراكز البحوث الإقليمية، والمؤسسات الحكومية الإقليمية التابعة للوزارات والأجهزة المركزية ، والقطاع الخاص ، وذلك تحت أسم " المجلس الإقليمى للتنمية " أو " مجلس التنمية المتواصلة" ٠٠٠الخ ٠ وبحيث يعمل هذا الإطار على تحقيق الحد الأدنى من التنسيق وتكامل الأدوار بين الأطراف المعنية سواء على مستوى التخطيط وصناعة القرار أو على مستوى التنفيذ والتعامل مع المشكلات العاجلة ٠

وقد تضمنت أغلب هذه المحاولات اقتراح أن يكون لهذه المجالس أمانات فنية متخصصة للقيام بالعمليات الفنية التفصيلية اليومية ، وأن تكون هذه الأمانة الفنية هى احدى الإدارات القائمة فى جهاز الإدارة المحلية ، أو مجموعة من الإدارات القائمة تحت مسمى " إدارة التنمية الإقليمية والعمرانية" ، وفى بعض المحاولات اقترح استحداث إدارة جديدة لإدارة التنمية العمرانية بالهياكل التنظيمية للإدارة المحلية على مستوى المحافظة ومستوى المركز والمدينة (١١) .

ولقد لقيت هذه المحاولات قدراً من المقاومة والتجاهل ولم تظهر للوجود بشكل متكامل رغم وصول بعضها لدرجة متطورة بسبب الهيكل التشريعى والقانونى القائم ، وصعوبة قبول المؤسسات الحكومية ومؤسسات الإدارة المحلية لأشكال مؤسسية جديدة قد تحد نسبياً من سلطاتها وقدرتها على التأثير الفعال٠

الخلاصة : ضرورة وجود رؤية جديدة لنماذج المشاركة فى التنمية العمرانية تتوافق وتعمل فى إطار الوضع المؤسسى القائم مع العمل على تطوير الوضع باستمرار ، من خلال الممارسة النشطة التى تؤدى لاكتساب الأدوار المؤسسية القائمة حالياً مزيداً من الفاعلية والتأثير مستقبلاً ٠

٦- الدروس المستفادة من تجارب بناء نماذج للمشاركة

بتحليل مجموعة التجارب التنموية المختارة ، ومحاولات بناء نماذج المشاركة بكل منها ، يمكن تلخيص مجموعة من النتائج التى ترصد الملامح الأساسية لهذه النماذج وخصائص دورها الوظيفى فى عملية التنمية العمرانية على النحو التالى :

- إن التجارب المختلفة ما هى إلا محاولات للتغلب على مشاكل هيكلية قائمة فى نمط إدارة التنمية وتتمثل بالمركزية الشديدة وانعكاساتها على غياب التنسيق بين القطاعات الحكومية على المستوى المحلى وبين المجتمع المحلى ، فضلاً عن تهميش دور هذا المجتمع المحلى فى صناعة القرار .

- إن عمليات المشاركة فى التنمية لا يمكن فهمها بإعتبارها عملية سلسة للتلاقى والحوار والمشاركة ، بقدر ما يمكن تحليلها وفهمها بحل التناقضات أو النزاعات التى تدخل فيها كل الأطراف من اجل تحقيق مصالحها ، وتنتهى بتحقيق اتفاق يعكس حالة نسبية من توازن المصالح .
- إن مجرد دخول مجموعة من الأطراف فى حوار تفاوضى قد لا يمثل مشاركة حقيقية ، فعملية المشاركة تحتاج إلى توافر مجموعة من الاشتراطات مثل :
  - أن تكون المعلومات عن القضية متاحة لكل الأطراف المعنية .
  - أن تكون الأطراف المعنية على وعى تام بمصالحها ولديها الرغبة فى الحركة من أجل تحقيق هذه المصالح من خلال المشاركة .
  - أن يتوفر الحد الأدنى من توازن القوى حتى لا تتحول عملية المشاركة إلى نوع من حوار الطرف الواحد .
- يوجد العديد من المعوقات التى تمنع قيام مشاركة فعالة بين الأطراف المختلفة لعملية التنمية مثل :
  - ضعف قواعد المعلومات وآليات نشرها لتكون متاحة لكل الأطراف .
  - غياب ثقافة الحوار فى التعامل بين الأطراف المختلفة .
  - ضعف القوة النسبية للمجتمعات المحلية نتيجة لغياب تنظيمها الداخلى .
  - ارتباط عملية المشاركة بمواقف ومبادرات فردية لمسئول أو شخصية قيادية أكثر من ارتباطه بإطار مؤسسى دائم .
- تعكس بعض المحاولات السابقة مبادرات قوية من أطراف خارجية (الجهات الخارجية المانحة) لاستخدام هذه المداخل لضمان فعالية مدخلاتها ، وهو ما يعرض استدامة هذه المبادرات والنماذج لمخاطر عديدة بعد انسحاب الطرف الخارجى .
- تم التركيز على استحداث أطر مؤسسية جديدة ومؤقته للمشاركة وإهمال أطر مؤسسية قائمة وقانونية ، كان من الممكن تفعيل دورها الطبيعى فى عملية المشاركة .
- تشير المحاولات السابقة بوضوح إلى أن هناك اتجاه نحو تحقيق نماذج جيدة ، ويتضح ذلك مما يلى :
  - نمو الوعى لدى كل الأطراف المعنية بأهمية المشاركة لتحقيق مصالحها ومصالح المجتمع ككل .
  - تزايد أهمية دور المجتمع المحلى ودور مؤسسات المجتمع المدنى فى عملية التنمية العمرانية والحفاظ على البيئة ، وهو ما يدعم بقوة عمليات التنظيم الداخلى للمجتمع المحلى .
  - التحول نحو اقتصاد السوق وما يرتبط به من تحولات اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية تدعم التوجهات نحو المشاركة من أجل التنمية .

٧- النموذج التحليلى للمشاركة فى التنمية العمرانية

فى ضوء المؤشرات والدروس المستفادة من عملية التحليل فإنه يمكن عرض الملامح الأولية لنموذج تحليلى مقترح يمثل مقترح أولى للتوجهات والأولويات التى يمكن أن تتبناها الجهات والأطراف المعنية ببناء نماذج المشاركة الحقيقية فى مجال التنمية العمرانية ، وذلك كما يلى :

- العمل على تفعيل أدوار الأطر المؤسسية القائمة – وخاصة المجالس الشعبية المنتخبة – واستغلال الهوامش القانونية الكبيرة المتاحة بها لتمكين المجتمع المحلى ودعم دوره فى المشاركة .
- العمل على تمكين المجتمع المحلى كطرف أساسى ومحورى فى المشاركة من أجل التنمية العمرانية ، وذلك من خلال التركيز على رفع درجة الوعى والإدراك وكفاءة وتوازن التمثيل الشعبى وإقامة التحالفات ورفع القدرة التفاوضية .
- توسيع دور الأطراف الثانوية فى عملية المشاركة كوسيلة لدعم جهود الأطراف ذات القوة النسبية المحدودة – مثل الجامعات ومراكز البحوث – التى يمكن أن تسهم فى توفير قواعد المعلومات التى يجب أن تكون متاحة بشكل متوازن لكل الأطراف المشاركة فى التنمية .
- العمل على دفع اتجاه التحول من المركزية إلى اللامركزية وتفويض الصلاحيات من المستوى المركزى إلى المستوى المحلى حتى فى ظل الأطر القانونية القائمة .
- التركيز على تنمية ثقافة الحوار كأهم الآليات لتحقيق المشاركة ودعمها كعنصر أساسى فى كل برامج بناء القدرات المحلية .
- العمل على ضبط التكامل والتوافق بين حركة المؤسسات الممثلة للأطراف المختلفة فى المجتمع من أجل تحقيق اهداف وغايات اجتماعية وتنموية مشتركة ، وتركيز الدور الوظيفى البنيوى للمشاركة على الآتى :
  - تحقيق الاتفاق على الأهداف والغايات الكبرى والصغرى للمجتمع ووسائل تحقيقها .
  - ضبط توزيع وتوازن الأدوار بين الفئات والأطراف والمؤسسات المختلفة .
  - ضبط عملية التفاوض بين أطراف المجتمع ومؤسساته على توزيع التكاليف وتوزيع العوائد من العمليات التنموية المختلفة التى تحقق أهداف وغايات المجتمع .
- النظر لمسألة المشاركة بإعتبارها ليست مجرد إطار للتنسيق والتكامل والتعاون ولكنها أيضاً آلية أساسية لحل أو إدارة تناقضات المصالح بين الأطراف المختلفة التى تتشابك مصالحها فى مستويات ومراحل عمليات التنمية المختلفة .
- إن الصورة المثالية لهذا النموذج هى متتالية صدام المصالح حول قضية معينة ، ثم آليات حوار وتعميق الفهم المتبادل ، ثم الاتفاق على حقيقة مشتركة للمسألة أو تحريك المشروع التنموى موضوع القضية ، وتوزيع الأدوار للأطراف المختلفة فى إطار المشروع التنموى متضمناً توزيع التكاليف والعوائد لكل طرف طبقاً لطبيعة وحجم دوره .
- احترام الاشتراطات المؤثرة على فاعلية عملية المشاركة ، والتى يمكن تحديدها تحت ثلاثة مجموعات :

- مجموعة الاشتراطات الأساسية : وهى التى تبنى عليها عمليات المشاركة ولا يمكن أن توجد بدونها ، وتشمل :
  - قبول مبدأ التعددية للاطراف وطبيعة اختلافها فى صناعة القرار
  - قبول مبدأ تعددية وتناقض المصالح مقابل فكرة المصلحة العامة
  - وعى الأطراف بوضعيتها تجاه القضية المحورية وأهدافها وبتكوينها كجماعة وكمؤسسة وبدورها القائم والمحتمل ، وطبيعة تفاعلاتها مع الأطراف الأخرى وإمكانية تعظيم القوة النسبية من خلال المشاركة
  - قناعة الأطراف بجدوى المشاركة كآلية تؤدى فى النهاية لبلورة الرؤى وترشيد صناعة القرار ، أو الوصول لاتفاق تشاركى حسب طبيعة القضية
  - الاتفاق الحر كأساس للمشاركة بين الأطراف
  - التزام عمليات المشاركة بثوابت المجتمع وقيمه وأعرافه
  - ارتباط عمليات المشاركة بالقضايا العامة والأولويات الاجتماعية
  - توافر حد أدنى من الثقة المتبادلة بين أطراف المشاركة
- مجموعة الاشتراطات الهيكلية : وهى التى تمثل العناصر الأساسية لهيكل المشاركة ، والتى يؤدى أى خلل فى أى عنصر فيها غياب الجدوى الاجتماعية لهذه العمليات ، وتشمل :
  - وضوح القضية المحورية وعدم التباسها مع قضايا موازية أو مستويات أخرى
  - مشاركة أغلب الأطراف المعنية بالقضية المحورية
  - توازن القوى النسبية للأطراف من خلال الوعى وتنمية الممارسات
  - وجود الأطر القانونية والمؤسسية المنظمة لعمليات المشاركة
- مجموعة متطلبات المشاركة الفعالة : وهى التى ترتبط بصفة أساسية بطبيعة الممارسات والآليات التنفيذية لعمليات المشاركة ، وتشمل :
  - مستوى ومصداقية وكفاءة تمثيل الأطراف
  - تمكين الأطراف المهمشة من المشاركة بفعالية من خلال دعمها أو من خلال تحالفات مع الأطراف الأخرى
  - مؤسسية ونظامية المشاركة مقابل لا نظامية وإنفراد الحوار

- مراعاة تبسيط وتصنيف المتغيرات التى تفرزها الممارسات الواقعية للمؤسسات فى عمليات المشاركة فى عدة محاور تمثل عناصر التحليل للنموذج المقترح – كما هى موضحة بالجدول التالى– وهى :
  - المسألة أو القضية المحورية بؤرة الاهتمام للأطراف
  - الأطراف المشاركة وطبيعتها المختلفة
  - البيئة الكلية لعملية التنمية
  - عمليات الحوار والمشاركة

الإطار العام لعناصر النموذج التحليلى للمشاركة

م	العنصر	مكونات العنصر	تحليل خصائص العنصر
١	**المشكلة أوالقضية المحورية**	المستوى الجغرافى ودائرة التأثير والتأثر	• يعكسان نوعية القضية وهل هى قضية محلية أو إقليمية أو قومية أو دولية ، ويرتبط ايضاً بحجم السكان المعنية والمتأثرة بالقضية وما يرتبط بها من حيز جغرافى
		درجة حيوية القضية	• تعبر عن الأهمية النسبية للمشكلة من حيث تأثيرها على الاحتياجات البشرية الضرورية ، فالقضايا عالية الحيوية تخلق صعوبة فى المشاركة وإمكانية أقل للوصول لصيغ متوازنة نتيجة لانخفاض مرونة الأطراف المعنية
		درجة تعقيد المشكلة	• وهو ناتج تفاعل العنصرين السابقين حيث يرتبط بصفة اساسية بحيوية القضية ودرجة تعدد أطرافها وحجمهم الذى يؤدى لزيادة التعقيد غالباً
٢	**أطراف المشاركة**	الأطراف المباشرة وغيرالمباشرة	• وتقاس بمدى تأثر مصالحها بالقضية المحورية وتغيراتها ، ولكل منهما دور محدد فى عملية المشاركة نتيجة لأعتبارات مؤسسية أو قانونية أو نتيجة لوضعيته الاجتماعية
		الأطراف الفاعلة والمتأثرة	• تتمثل الأطراف الفاعلة فى الوزارات المعنية ورجال الأعمال بحكم دورهم الاستثمارى ، اما المجتمع المحلى والجمعيات الأهلية فتمثل الأطراف المتأثرة • مع تكثيف عملية المشاركة فإن بعض الأطراف المتأثرة تتمكن من خلال تنظيم نفسها وإدارة مواقفها التفاوضية أن تتحول إلى أطراف فاعلة من خلال مبادرات مبتكرة تؤثر بقوة على القضية المحورية وعلى القوة النسبية للأطراف الأخرى
		وعى الأطراف بدورها	• تختلف الأطراف من حيث درجة وعيها وإدراكها للقضية المحورية أو إدراكها لمصالحها الذاتية وإمكانية ومدى تأثيرها ، وهذا الاختلاف يجعل من بعض الأطراف أطرافاً مبادرة وأطرافاً أخرى مستجيبة • يمكن أن تتحول بعض الأطراف من حالة الطرف السلبى المستجيب إلى حالة الطرف المبادر فى حالة تعرض مصالحه الحياتية المباشرة لتأثيرات جوهرية ومن خلال توسيع دائرة المشاركة حول القضية المحورية ، وممارسة الضغوط التفاوضية
		درجة التنظيم الداخلى للأطراف	• إن اختلاف درجة التنظيم الداخلى بين مؤسسة حكومية وجمعية أهلية ومجتمع محلى لابد أن ينعكس على القوة النسبية لهذه الأطراف فى عملية المشاركة
		القوى النسبية للأطراف	• تتوقف عملية المشاركة على موازين القوة النسبية للأطراف فيما بينها ومدى ممارسة هذه القوة النسبية كأداة تفاوض • ويتوقف تحديد هذه القوة على الوضعية القانونية للمسئوليات والأدوار الحاكمة لموقف كل طرف، ومدى امتلاك المعلومات عن القضية المحورية والتنظيم الداخلى والقدرات التنظيمية لتعبئة الموارد وتوظيفها ، وقدرات الاتصال والإعلام والتأثير على الرأى العام والأطراف الأخرى ٠٠٠الخ

تابع الإطار العام لعناصر النموذج التحليلى للمشاركة

م	العنصر	مكونات العنصر	تحليل خصائص العنصر
٣	**البيئة الكلية**	البعد المكانى	• تحدث حركة أطراف المشاركة فى عدة أبعاد أكثرها وضوحاً وتحديداً هو البعد المكانى ، حيث ترتبط القضية المحورية بمستوى مكانى معين على المستوى المحلى أو المستوى الإقليمى أو القومى • هذه الأبعاد التى تشكل فى مجملها البيئة الكلية التى تحدث فيها حركة الأطراف وأنشطتها المختلفة فى سعيها لتحقيق أهدافها وتواصلها مع الأطراف ألخرى ، تعتبر مؤثرة وحاكمة فى حركة الأطراف
		مجموعة القوانين والتشريعات	• تلعب مجموعة القوانين والتشريعات وأسلوب تطبيقها دوراً كبيراً فى حركة المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدنى بأنواعها المختلفة وفى نشاط كل منها وطبيعة علاقته وتواصله مع الأطراف الأخرى
		مجموعة القيم والعادات الاجتماعية	• وهى مجموعة القيم والتقاليد الاجتماعية التى يمكن أن تحكم وتوجه سلوك الأطراف المختلفة فى تعاملها مع الأطراف الأخرى ، وقد يكون تأثير هذه القيم والأعراف أكثر قوة من تأثير القوانين والتشريعات
٤	**عمليات المشاركة**	مستويات وأنواع المشاركة	• تختلف وتتباين حسب درجة وعى الأطراف المشاركة بالقضية المحورية وطبيعة مصالحها الخاصة ووعيها بمصالح الأطراف الأخرى وتأثير ذلك عليها ودرجة إدراكها للمصلحة العامة ودرجة المبادرة والاستجابة • يمكن تحديد ستة تصنيفات متدرجة من الحد الأدنى للمشاركة صعوداً إلى المستويات الأعلى التى تتكامل فيها اشتراطات المشاركة الحقيقية : – الحوار السلبى : بمعرفة كل طرف بطبيعة الأطراف الأخرى وأدوارها ولكنه لا يتجاوز ذلك لطرح مبادرات إيجابية للمشاركة – الحوار النشط : بقيام الأطراف بطرح رؤاها للتعامل مع القضية المحورية بهدف إقناع الأطراف الأخرى أو استقطابها وقد ينتج عن ذلك رؤى جديدة توفيقية مرحلية أو نهائية – التعريض : بقيام طرف أساسى قوى بإتخاذ القرار وتعريضه للأطراف الأخرى للتأكد من سلامة التوجه والقرار وضمان تنفيذه – الاستكشاف : بقيام طرف أساسى قوى باستكشاف طبيعة الأطراف الأخرى فى العملية التنموية المستهدفة ونوعيتها وحجمها وردود افعالها لإجراء التعديلات لقراره ومنتجه الفنى النهائى – المشاركة : تتميز بأن الطرف الأساسى الفاعل يبادر بالسماح لبعض الأطراف المعنية بالقيام بأدوار جزئية محددة ومصممة سابقاً سواء فى عمليات صنع القرار أو تنفيذه لنجاح المشروع – الشراكة : وهى انخراط كافة أطراف التنمية فى عمليات تفاوضية مستمرة فى عملية صناعة القرار واتخاذه وتنفيذه بما يضمن كفاءة توزيع الأدوار وتوازن المصالح وتوزيع التكاليف والعوائد

٨- المراجع ومصادر المعلومات

(١) ابراهيم محرم (دكتور) : شروق – التنمية الريفية ، مؤسسة دار التعاون ، القاهرة ١٩٩٧ .

(٢) احمد محمد فوزى : بعض العوامل الجمعية والمجتمعية المؤثرة على درجة المشاركة الشعبية الفردية ، رسالة ماجستير ، كلية الزراعة جامعة الاسكندرية ، ١٩٨٧ .

(٣) أمانى قنديل (دكتورة) : العمل الأهلى والتغير الاجتماعى ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة ١٩٩٨ .

(٤) الهيئة العامة للتخطيط العمرانى : التخطيط الشامل لمدينة الإسكندرية ، ١٩٩٧ .

(٥) برنامج الأمم المتحدة الإنمائى ، معهد التخطيط القومى : تقرير التنمية البشرية ٢٠٠٣– التنمية المحلية بالمشاركة .

(٦) جهاز بناء وتنمية القرية المصرية : المشروع التجريبى لتخطيط قرية بطرة بالمشاركة الشعبية ، ١٩٩١

(٧) سعد علام (دكتور) : التخطيط بالمشاركة ، معهد التخطيط القومى ، القاهرة ٢٠٠٢ .

(٨) صلاح زرنوقة (دكتور) : الشراكة فى صنع سياسات التنمية على المستوى المحلى ، مؤتمر الحوار والشراكة فى الواقع المصرى ، القاهرة ١٩٩٨ .

(٩) طارق وفيق (دكتور) : التجربة المصرية فى الحوار والمشاركة فى التنمية العمرانية المحلية ، مؤتمر الحوار والشراكة فى الواقع المصرى ، القاهرة ١٩٩٨ .

(١٠) طارق وفيق (دكتور) : فى مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية فى مصر – رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة – المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ٢٠٠٥ .

(١١) عبد الخالق شحاته (دكتور) : الحوار والشراكة الفعالة بين أطراف التنمية – الآليات والمعوقات ، مؤتمر الحوار والشراكة فى الواقع المصرى ، القاهرة ١٩٩٨ .

(١٢) عصام عباس (دكتور) : الحوار والشراكة فى الواقع المصرى – الطريق إلى المستقبل ، مؤتمر الحوار والشراكة فى الواقع المصرى ، القاهرة ١٩٩٨ .

(١٣) مرفق المبادرة المحلية للبيئة الحضرية (LIFE) : التجربة المصرية فى الحوار والشراكة ، ١٩٩٩ .

(١٤) مشروع التنمية المتواصلة لمدينة الاسماعيلية : محافظة الاسماعيلية ، UNDP ١٩٩٤ .

(١٥) مشروع التنمية الشاملة لمدينة الأقصر : المجلس الأعلى لمدينة الاقصر ، UNDP ١٩٩٦ .

(١٦) مشروع التنمية المتكاملة لقرية الكلح : محافظة أسوان ، ١٩٩٧ .

(١٧) مصطفى السيد (دكتور) : واقع الحوار والشراكة فى مصر فى نهاية القرن العشرين ، مؤتمر الحوار والشراكة فى الواقع المصرى ، القاهرة ١٩٩٨ .

(١٨) معهد التخطيط القومى : سلسلة قضايا التخطيط والتنمية ، الجمعيات الأهلية وأولويات التنمية بمحافظات جمهورية مصر العربية ، العدد رقم ١٣٦ ، القاهرة ٢٠٠١ .

(١٩) وفاء عبد الله (دكتورة) : المشاركة الشعبية فى المجتمعات المحلية – مذكرة خارجية رقم ١٥٦٢ ، معهد التخطيط القومى ، القاهرة ١٩٩٣ .