



# الدليل الإرشادي للتنمية بالمشاركة

## مفاهيم عامة و إطار تنفيذي

### المبادرات المحلية كنموذج



إعداد  
مؤسسة تكامل لاستدامة التنمية

تكامل  
مؤسسة تكامل  
لاستدامة التنمية





الدليل الإرشادي للتنمية بالمشاركة  
مفاهيم عامة وإطار تنفيذي  
المبادرات المحلية كنموذج

## الناشر



مؤسسة هانس زايدل



الهيئة العامة للاستعلامات

## إعداد

مؤسسة تكامل للاستدامة والتنمية



## هيئة التحرير

مؤسسة تكامل للاستدامة والتنمية

م. محمد أبو سمرة  
م. شكري حسين

مؤسسة هانس زايدل

أ. ماجدة كمال، مدير مؤسسة هانس زايدل بمصر  
أ. سارة صادق، مساعد إداري بالمؤسسة

بالتعاون مع الهيئة العامة للاستعلامات

أ. علي النويهي، رئيس قطاع الإعلام الداخلي  
أ. مجدي رأفت، المنسق العام لمراكز النيل

التصميم والطباعة

**integrity**

www.integritycorp.org

Copyright 2015, Hanns-Seidel-Stiftung e.V., München  
Lazarettstraße 33, 80636 München, Tel. +49 (0)89 / 1258-0  
E-Mail: info@hss.de  
Online: www.hss.de

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمؤسسة هانس زايدل  
الألمانية – ميونخ ٢٠١٥  
الآراء الواردة بهذا الكتاب تمثل آراء المؤلفين وحدهم  
ولا تعبر بالضرورة عن آراء مؤسسة هانس زايدل.  
للاستعلامات: cairo@hss.de  
www.hss.de/egypt

- ١ - مقدمة بقلم مدير مؤسسة هانس زايدل بمصر .....
- ٢ - كلمة رئيس الهيئة العامة للاستعلامات .....
- ٣ - كلمة رئيس قطاع الإعلام الداخلي .....
- ٤ - كلمة المنسق العام لمراكز النيل .....
- ٥ - الإطار العام للدليل الإرشادي .....

## الفصل الأول: مدخل التنمية بالمشاركة

- ٩ - المفاهيم والتعريفات الأساسية .....
- ١١ - المشاركة المجتمعية: لماذا؟ .....
- ١٢ - شركاء التنمية .....
- ١٣ - التنمية بالمشاركة في الإطار العالمي .....
- ١٥ - الأشكال المختلفة للمشاركة .....
- ١٦ - فوائد التنمية بالمشاركة .....
- ١٧ - التنمية بالمشاركة في القوانين والسياسات العامة المصرية .....
- ٢٠ - متطلبات تطبيق التنمية بالمشاركة .....
- ٢٢ - الظروف والمتطلبات العامة للحكومة .....

## الفصل الثاني: الإطار التنفيذي للتنمية بالمشاركة

- ٢٦ - منهجيات التنمية بالمشاركة .....
- ٢٦ - منهجية التعرف على المجتمع المحلي .....
- ٢٨ - أدوات التعرف على المجتمع المحلي .....
- ٣٣ - منهجية بناء الثقة .....
- ٣٣ - أدوات بناء الثقة .....
- ٣٦ - منهجية التخطيط للتنمية المتكاملة .....
- ٣٩ - التنمية بالمشاركة على المستوى المحلي .....
- ٤٠ - مستويات تطبيق منهجيات التنمية بالمشاركة .....

## الفصل الثالث: دعم المبادرات المحلية

- ٤٣ - ماهي المبادرات المحلية؟ وكيف تتكامل المبادرات مع الإطار التنموي الأشمل؟ .....
- ٤٥ - ما الهدف من المبادرات المحلية؟ ومن هم المستفيدون؟ وبماذا يستفيدون؟ .....
- ٤٦ - ما هي الخصائص المشتركة للمبادرات المحلية؟ .....
- ٤٧ - ما هي أنماط المبادرات المحلية؟ .....
- ٥٥ - ما هي خطوات تنفيذ المبادرات المحلية والشركاء وأدوارهم؟ .....
- ٦٢ - ما هي أهمية وكيفية تقييم المبادرات وقياس الأثر التنموي؟ .....
- ٦٣ - ماذا يلزم لدعم المبادرات المحلية؟ وكيف يمكن للقطاع الخاص المساهمة في المبادرات المحلية؟ وما هو الدور المتوقع لمراكز النيل للإعلام؟ .....

## تعريف بالجهات المشاركة في إعداد الدليل

- ٦٧ - مؤسسة هانس زايدل الألمانية .....
- ٦٨ - مراكز النيل للإعلام والتعليم والتدريب .....
- ٦٩ - مؤسسة تكامل لاستدامة التنمية .....



# افتتاحية

- ١ - مقدمة بقلم مدير مؤسسة هانس زايدل بمصر .....
- ٣ - كلمة رئيس الهيئة العامة للاستعلامات .....
- ٤ - كلمة رئيس قطاع الإعلام الداخلي .....
- ٥ - كلمة المنسق العام لمراكز النيل .....
- ٦ - الإطار العام للدليل الإرشادي .....

## مقدمة

يتطلب تحقيق التنمية المستدامة بكل جوانبها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية مشاركة جميع أطراف العملية التنموية (القطاع الحكومي والقطاع الخاص والمجتمع المدني) وذلك لتحقيق تنمية مستدامة حقيقية يستشعرها الجميع.

ومن منطلق إيمان مؤسسة هانس زايدل بالمشاركة كمدخل أساسي لتحقيق التنمية، فقد عملت المؤسسة ومنذ بداية أنشطتها في مصر منذ عام ١٩٧٨ في مجال التعاون التنموي بالشراكة مع جهات مصرية متعددة بهدف المساهمة في تحقيق التنمية بمحافظات مصر المختلفة استناداً على الخبرات الألمانية في المجالات التنموية المختلفة.

تُعد أنشطة مؤسسة هانس زايدل، وهي مؤسسة مسجلة رسمياً لدى الحكومة المصرية كأحد المؤسسات الثقافية العاملة بمصر طبقاً للاتفاق الثقافي المصري-الألماني، تحقيقاً لأهداف مشروع التعاون الحالي بين مؤسسة هانس زايدل والهيئة العامة للاستعلامات الذي يحمل اسم «مراكز النيل للإعلام والتعليم والتدريب: أداة للتنمية المستدامة في مصر»، والصادر به القرار الجمهوري رقم ٢٠٠٧/١١٥، والتي تتضمن دعم عملية اللامركزية من خلال رفع قدرات الإدارة المحلية، ورفع الوعي والمشاركة في عملية التنمية المستدامة.

قامت المؤسسة على مدار عدة أعوام بتنفيذ برنامج متكامل في إطار مشروع التعاون مع الهيئة العامة للاستعلامات/مراكز النيل للإعلام والتعليم والتدريب لدعم المبادرات التنموية المحلية في محافظات مصر المختلفة. وقد تضمن هذا البرنامج ورش عمل تدريبية على تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم المبادرات التنموية لأعضاء مراكز النيل وشركائهم المحليين، كما تضمن دعم تنفيذ المبادرات المتميزة بالمحافظات المختلفة، بما في ذلك تنظيم دورات تدريبية متخصصة وورش عمل للقائمين بالمبادرات من الجمعيات الأهلية الفعالة والإدارات المحلية. وفي إطار برنامج دعم المبادرات التنموية المحلية تم الاتفاق مع الهيئة العامة للاستعلامات على إصدار هذا الدليل بالتعاون مع خبراء مؤسسة تكامل لاستدامة التنمية اعتماداً على خبراتهم المتراكمة في مجال التنمية بالمشاركة سواء بالتعاون مع الجهات الدولية أو المحلية على مدى سنوات عديدة.

ويقدم الدليل الإرشادي للتنمية بالمشاركة من خلال فصوله الثلاثة استعراضاً لمدخل التنمية بالمشاركة بما في ذلك السياسات والقوانين المصرية الداعمة له، ثم عرضاً للإطار التنفيذي للتنمية بالمشاركة ومنهجياتها، ويختتم بشرح للمبادرات المحلية يتضمن الخطوات العملية لتنفيذ المبادرات التنموية المحلية، مع عرض لنماذج من المبادرات التنموية المحلية التي تبنتها مراكز النيل للإعلام. ويأتي إصدار هذا الدليل الإرشادي ككتيب يمكن للقائمين على المبادرات التنموية المحلية الاستعانة به في عملهم التنموي مع أماناتنا بأن يساهم في تحقيق مشاركة حقيقية لكل أطراف العملية التنموية في جهود التنمية المستدامة على مستوى المحافظات المختلفة بجمهورية مصر العربية.

وفي هذا الصدد، نود أن نتقدم إلى الهيئة العامة للاستعلامات/مراكز النيل للإعلام والتعليم والتدريب بخالص التقدير على سنوات التعاون المثمر مع مؤسسة هانس زايدل متمنين استمرار هذا التعاون في المستقبل من أجل دعم عملية التنمية المستدامة في محافظات مصر المختلفة وكذلك نتقدم بخالص التقدير لمؤلفي الكتاب المهندس محمد أبو سمرة والمهندس شكري حسين على المادة العلمية الثرية التي شرفنا بتقديمها من خلال هذا الكتاب، متمنين استمرار التعاون بما يخدم عملية التنمية المستدامة في جمهورية مصر العربية.

ماجدة كمال  
مدير مؤسسة هانس زايدل بمصر

## كلمة رئيس الهيئة العامة للاستعلامات

لطالما كانت التنمية المجتمعية والتطوير، في احتياج شديد إلى العنصر البشري القوي، ليصبح عنصراً فعالاً ومشاركاً فيها، ومن هنا كانت المهمة الجوهرية للهيئة العامة للاستعلامات ومنذ نشأتها عام ١٩٥٤، هي بناء المواطن المصري وترسيخ مفهوم المسؤولية لديه، للمشاركة في بناء مجتمعه بشكل جاد وفعال، وخلق كوادرات أصبح هي أداة البناء الداعمة، عن طريق الاستفادة من المراكز المنتشرة في أنحاء الجمهورية، لتحقيق التنمية المستدامة والمرجاة في بناء الوطن.

فلما كانت المسؤولية المجتمعية ترسم نسيجاً متميزاً لأي مجتمع يؤمن بها وبدورها الفاعل، فنحن اليوم نلاحظ ونلمس النمو والتطور الذي تشهده المجتمعات التي تتبنى المبادرات التطوعية التي تنعكس بشكل إيجابي على المجتمع ككل، أو على فئات بشكل خاص، وتحدث تطوراً حقيقياً في مجال محدد أو مجالات متعددة.

مع مرور الزمن تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية حتى أصبح لها دور واضح ومحوري في عملية التنمية، ولاسيما تعدد النجاحات التي حققتها الاقتصاديات المتقدمة التي تنبعت إلى ضرورة توسيع نشاطاتها لتتجاوز النشاطات الإنتاجية بكثير، لتشمل تلبية متطلبات المجتمع والاستجابة لاحتياجاته والعمل على تنميته وتطويره.

ومع تزايد الاتجاه السائد بضرورة تبني المسؤولية الملقاة على عاتقها تجاه المجتمع، من خلال التزامها بتسخير مقدراتها وخبراتها وطاقاتها وإمكانياتها لخدمة فئاته المختلفة وأبنائه، وتحويل الطاقات البشرية إلى طاقات إنتاجية إيجابية، فضلاً عن تلبية احتياجات المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية والصحية والبيئية والحفاظ على مكتسباته.

وفى الوقت الذي لا تزال تأثيرات مبادرات مبادرات المسؤولية المجتمعية موضع نقاش واسع، أصبحت المبادرات المجتمعية التنموية اليوم أكثر قبولا لدى المجتمع بشتى فئاته، ولاسيما إذا لامست هذه المبادرات احتياجات المجتمع، وأحدثت فرقا فيه، وأسهمت في تنميته وتطويره.

فمتطلبات التنمية المستدامة والشراكة في التنمية محور رئيسي لبناء مستقبل أفضل للمجتمع وللأجيال المقبلة، عبر تبني ودعم برامج تنموية مستدامة مستفاه من احتياجات المجتمع وأولويات فئاته، وحل المشكلات المختلفة، وتعزيز الفكر التنموي المستدام، كما أن تعزيز الارتباط مع المجتمع يتم من خلال منهجية صحيحة تتبناها المنشآت في مسؤوليتها المجتمعية ومبادراتها التنموية، الأمر الذي سيزيد من أعداد المستفيدين وتحقيق الفائدة الأكبر، والحصول على رضا أعلى، ومن ثم الوصول إلى النجاح في تحقيق الرضاء للمجتمع وازدهاره وتنميته.

الأمر الذي دفع الهيئة العامة للاستعلامات من خلال مراكز النيل لتبني اقتراح وتنفيذ المبادرات التنموية المجتمعية الرائدة والمتميزة التي يحتاجها الوطن والمجتمع بما فيها من مردود إيجابي على المجتمع ومؤسساته.

السفير صلاح عبد الصادق  
رئيس الهيئة العامة للاستعلامات

## كلمة رئيس قطاع الإعلام الداخلي الهيئة العامة للاستعلامات

مع ازدياد الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية في عملية التنمية الشاملة بمفهومها الواسع، ازداد الإحساس بأهمية الإعلام المباشر الذي تتم فيه العملية الاتصالية عن طريق المواجهة المباشرة. لذا تبنت مراكز النيل في الفترة الأخيرة فكراً جديداً وأساليب مبتكرة في مجال الإعلام التنموي عن طريق طرح مبادرات محلية تساهم في حل مشكلات يعاني منها المجتمع المحلي، وتعددت وتباينت المبادرات التي طرحتها مراكز النيل تبعاً للظروف المحلية التي تختلف من مكان لآخر. وقد حققت هذه المبادرات نجاحات عديدة نظراً لما تمسه من حاجة ملحة للمجتمع المحلي، ومن المبادرات ما تبنته أجهزة رسمية ساهمت في حل تلك المشكلات، ومن أسباب النجاح الدراسة المتأنية لطبيعة كل مبادرة وطرق الطرح والحل، والشراكة المتميزة لمؤسسة هانس زايدل الألمانية الشريك الرئيسي لمراكز النيل، هذه الشراكة ساهمت بصورة إيجابية في تبني وتنفيذ المبادرات الناجحة في كل مراحلها ونحن حريصون كل الحرص على استمرار هذا الأسلوب الناجح والمبتكر في تنفيذ الأنشطة الإعلامية وفي ضوء استراتيجية الدولة في التنمية المستدامة ٢٠٣٠.

وفي النهاية أود أن اتقدم بالشكر والتقدير إلى كل الزملاء في مراكز النيل مع مزيد من الاستمرارية والتقدم.

علي النويهي  
رئيس قطاع الإعلام الداخلي  
الهيئة العامة للاستعلامات

## كلمة المنسق العام لمراكز النيل

تعتبر ثقافة المبادرة ركيزة من الركائز الحديثة وأسلوباً متطوراً، كما تعكس مهارات إنسانية رفيعة، وهي داعمة لتمكين ورفع المقدرة التشاركية بين كل الشركاء في المجتمع، فلا يمكن للسياسات وحدها ولا توفر التمويل وحده أن يحفز الناس على المبادرة بخلق فرص للمشاركة المجتمعية ما لم تكن هناك ثقافة داعمة للمبادرات واعية لها يتم تأسيسها في مجتمعاتنا المحلية من خلال وسائط التنمية، أو بالأحرى الإعلام المحلي، الذي يسعى لكسب التأييد الشعبي من خلال وكلاء التنمية، من أجل تقديم نماذج لمشروعات تنموية نموذجية يتم احتضانها ورعايتها لتكون نماذج ناجحة يحتذى بها.

إن الهيئة العامة للاستعلامات ومراكز النيل هي إحدى المؤسسات الوطنية التي تبنت هذا الفكر والاتجاه لخدمة المواطن في العقد الثاني من الألفية الجديدة، بمشاركة العديد من العناصر الداعمة لهذا الفكر وخاصة مؤسسة هانس زايدل الألمانية كشريك أساسي، لما لها من باع طويل وخبرات متراكمة في هذا المجال.

ونأمل أن تستمر مسيرة الهيئة العامة للاستعلامات (مراكز النيل) في المضي قدماً من أجل إرساء وترسيخ فلسفة الإعلام التنموي الذي يسعى دائماً لشحذ الهمم وتوجيه الجهود للمشاركة في تقديم نماذج تكرارية لهذا الفكر بمشاركة العديد من العناصر الداعمة له.

مجدي رأفت  
مدير مراكز النيل  
الهيئة العامة للاستعلامات

## الإطار العام للدليل الإرشادي

من خلال هذا الدليل الإرشادي يتم تقديم مدخل عام للتنمية بالمشاركة، يوضح فيه الإطار المفاهيمي للتنمية بالمشاركة من حيث تعريفها وأهميتها والسياسات العامة التي تتطلب تطبيقها، كما يتم طرح إطار تنفيذي وتطبيقي للتنمية بالمشاركة يتكون من عدد من الأدوات والمنهجيات التي يتم تطبيقها على كافة المستويات المركزية والمحلية، مع التركيز على دعم المبادرات المحلية كأداة من أدوات التنمية بالمشاركة، مع توضيح العلاقة بينها وبين الأدوات الأخرى وبين المبادئ الأساسية للتنمية بالمشاركة في إطارها الأشمل. وفي هذا السياق، يتم اقتراح وبلورة الدور الذي يمكن أن تقوم به مراكز النيل لدعم عملية التنمية بالمشاركة واستخدام علاقتها مع الأطراف والشركاء الرئيسيين لدعم المبادرات المحلية. وينقسم الدليل الإرشادي إلى ثلاثة فصول رئيسية:

### الفصل الأول: مدخل التنمية بالمشاركة

### الفصل الثاني: الإطار التنفيذي للتنمية بالمشاركة

### الفصل الثالث: دعم المبادرات المحلية



# الفصل الأول: مدخل التنمية بالمشاركة

- ٩ ..... ١- المفاهيم والتعريفات الأساسية
- ١١ ..... ٢- المشاركة المجتمعية: لماذا؟
- ١٢ ..... ٣- شركاء التنمية
- ١٣ ..... ٤- التنمية بالمشاركة في الإطار العالمي
- ١٥ ..... ٥- الأشكال المختلفة للمشاركة
- ١٦ ..... ٦- فوائد التنمية بالمشاركة
- ١٧ ..... ٧- التنمية بالمشاركة في القوانين والسياسات العامة المصرية
- ٢٠ ..... ٨- متطلبات تطبيق التنمية بالمشاركة
- ٢٢ ..... ٩- الظروف والمتطلبات العامة للحكومة

## الفصل الأول: مدخل التنمية بالمشاركة

في هذا الفصل يتم استعراض المفاهيم الأساسية للتنمية بالمشاركة، كمقدمة ضرورية لفهم عملية المشاركة في التنمية ووضعها في إطارها الأشمل في ظل المبادئ والأسس المتفق عليها عالمياً وفي ظل السياسات العامة وتطبيقاتها في مصر. ويحقق هذا الفهم الشامل لمدخل التنمية بالمشاركة التمكين والمرونة في استخدام أدواتها، والقدرة على تطويع هذه الأدوات في ظل المستجدات والتطورات، والأهم من ذلك هو استحضار الغايات النهائية من التنمية بالمشاركة والتأكد من عدم الإغراق في التفاصيل الإجرائية لتطبيقها بشكل يفقد تحقق أهداف التنمية.

### 1- المفاهيم والتعريفات الأساسية

#### أ- التنمية

على مدار السنوات الماضية قامت العديد من الجهات مثل البنك الدولي، والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة وكذا بعض جهات البحث والدراسات باستخلاص العديد من التعريفات حول مفهوم التنمية، مثل:

«هي عملية ديناميكية يشارك فيها أفراد المجتمع للعمل على نقل مجتمعهم من وضع سابق إلى وضع جديد عن طريق إحداث بعض التغييرات الإيجابية في قطاعات المجتمع المختلفة والتي تؤدي إلى زيادة وتحسين مستوى معيشة الأفراد»

«هي عملية شاملة تضرب جذورها في مختلف جوانب الحياة وتنتقل بالمجتمع إلى مرحلة جديدة من التطور»

«هي تصرف أفراد المجتمع كفاعلين، وليس كأشخاص تفرض عليهم الأحداث، حيث يؤكدون استقلاليتهم وثقتهم بأنفسهم واعتمادهم عليها، وحيث يحددون أهدافهم ويسعون إلى تحقيقها، باعتبار أن التنمية هي كيف يصبح الفرد وليس ما يحصل عليه الفرد»

«هي تلك العملية الانسانية التي تتم للإنسان والتي ينجم عنها التدخل الإرادي المستمر لإحداث تغيير مرغوب في سلوك الناس وهذا من خلال مشاركتهم الفعالة وتحريك كل طاقاتهم لتحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي»

«هي عملية تهدف إلى تحقيق زيادة سريعة وتراكمية خلال فترة من الزمن محددة وقصيرة نسبياً وتستهدف إحداث تغييرات نوعية بالإضافة إلى التغييرات الكمية وذلك عن طريق الجهود المنظمة»

«هي عملية تحويل واستثمار كل الطاقة الذاتية والكامنة والموجودة فعلاً بصورة شاملة تحقق الاستقلال للمجتمع والدولة والتحرر للفرد»

وهذه التعريفات تراكمت جميعها في بعض النقاط الأساسية وهي كونها تستهدف الإنسان كوحدة لقياس جودة وفاعلية التنمية وأن جهود التنمية لا تقع في مسؤولية طرف بعينه بل هي عملية تتطلب تضافر وتشابك جميع الأطراف المعنية الأمر الذي

يعني بطبيعة الحال حتمية فتح المجال أمام عملية «مشاركة» الجميع والعمل على تنظيم هذا الأمر.

### ب- التنمية بالمشاركة

إن تحقيق متطلبات التنمية يقترن بشكل رئيسي بضرورة تمكين ومشاركة جميع الأطراف في اقتراح وبلورة وتخطيط واتخاذ القرار، وأيضاً تنفيذ وإدارة وصيانة مشروعات التنمية المحلية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المحلية عن طريق صياغة حلول تكون أكثر ملاءمة للجميع.

### ج- المشاركة

هي عملية إسهام الأفراد بإرادتهم في أعمال تهم الجماعة وتزيد من فرصها في صنع واستغلال الموارد التي من شأنها أن تؤدي إلى تنمية ظروفهم المعيشية.

### د- المشاركة المجتمعية

هي المشاركة التي تتم في إطار مؤسسات تكتسب شرعيتها من دورها وفعاليتها للمجتمع ودور هذا المجتمع في تحديد أنشطتها واتجاهاتها المستقبلية.

وبالتالي فإن للمشاركة مكونين رئيسين: الأول يتعلق بالقدرة على الاختيار والابتكار، والثاني متعلق بالقدرة على التنظيم من أجل تنفيذ أنشطة التحسين وجهود التنمية التي يحددها ويتقدم بها المجتمع.

ويمكن «قياس» درجة المشاركة بطرح الأسئلة التالية: «من أجل...؛ مع...؛ بواسطة...».

عدم مشاركة	=	من أجل المجتمع المحلي
مشاركة متوسطة	=	بالتعاون مع المجتمع المحلي
مشاركة كاملة	=	بواسطة المجتمع المحلي

## ٢- المشاركة المجتمعية: لماذا؟

إن المشاركة المجتمعية هي أحد الدعام الرئيسية لعملية التنمية، وتعتبر المشاركة من المفاهيم العامة التي تشمل تنوعاً كبيراً من الاتجاهات والممارسات، وقد ظهرت المشاركة كاتجاه تنموي منذ عقد الثمانينيات، وما زال المفهوم يتطور ويستفيد من تجارب المجتمعات والمشروعات المختلفة.

ظهور وانتشار مفهوم المشاركة مرتبط بزيادة الوعي بأن الأفراد لديهم ما يضيفونه لمشروعات التنمية من أفكار ومساهمات عينية ومالية، ومرتبطة كذلك بتعثر المشروعات التي تم تخطيطها بعيداً عن احتياجات وواقع الأفراد من تحقيق عائد التنمية المتوقع منها، وصعوبة حصول أعضاء المجتمع الأكثر احتياجاً على مردود وعائد التنمية.

يتم استخدام مفهوم «المشاركة» بطرق عديدة ويغطي ممارسات من كل الأنواع، ولكن يجب أن نعلم أن المشاركة ليست مقصورة على فكرة «الاستشارة»، ففي التنمية يجب أن تشارك المجتمعات في تحديد مشكلات التنمية الخاصة بها والسعي لحلها واتخاذ القرارات حول كيفية تنفيذ تلك الحلول.

«ما تفعلونه من أجلي  
بدوني فهو ضدي»

المهاتما غاندي

كما أن «المشاركة» ليست مثل «التعبئة»، فمفهوم المشاركة يتجاوز طلب دعم المجتمع لأحد مشروعات التنمية الذي تم تحديده من قبل المسؤولين أو المنظمات غير الحكومية أو الخبراء، فهذا النوع من المشاركة لن يثمر النتائج المرجوة على المدى البعيد وذلك لأن القرارات يتم اتخاذها خارج المجتمع.

هناك مستويات مختلفة للمشاركة سيتم شرحها لاحقاً والتي تبدأ من الاضطلاع بتحمل المسؤولية لتنفيذ نشاط التنمية مروراً بتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها وتخطيط المدخل الواجب اتباعه والتنفيذ المشترك ونهاية بمتابعة وتقييم الجهد التنموي بالمشاركة فإن تلك هي من أهم مؤشرات قياس وتحقيق المشاركة الحقيقية.

ويشمل مفهوم المشاركة أيضاً مشاركة «المجتمع»، وهدفنا هو تيسير مشاركة المجتمع ولكن في الواقع لا يقتصر المجتمع المحلي على مجموعة موحدة من الأفراد ولكنه يتكون من أفراد وجماعات لكل منها خصائصها واهتماماتها الخاصة، وغالباً ما يتم اتخاذ قرار باسم المجتمع وهو في الواقع يمثل انعكاساً لاهتمامات مجموعة واحدة فقط، وعند هذه النقطة قد يصبح الاتصال ذريعة للمراوغة، ولذلك فمن المهم في مثل هذه الحالات التحديد الواضح للجماعات المختلفة في المجتمع والتي تهتم بنفس المشكلة والذين يرغبون - ولديهم القدرة - على التعامل معها وكذلك ضمان أن كل من هذه الجماعات يمكن لها التعبير عن وجهة نظرها.

للمشاركة علاقة طردية مع المسؤولية، ومن المفيد هنا أن نميز أدوار ومسؤوليات مختلف المعنيين وأن نحدد إسهامات المشاركين المادية والمالية في العملية، وقد تأخذ المساهمة أشكالاً عديدة مثل: الخدمات والمواد الخام والتمويل... إلخ، وبرغم احتمال صغر حجم تلك المساهمة إلا أنها ستساعد المشاركين على الإحساس بملكيتهم لنشاط الاتصال، وبدون هذا النوع من التملك فإن النشاط القائم قد تظل النظرة إليه على أنه مبادرة «شخص آخر».

تشجيع المشاركة يعتمد أيضاً على إتاحة المجال للديمقراطية والإقرار بحق التعبير عن الآراء المختلفة، وبدون الديمقراطية لن يكون هناك احترام لحقوق الإنسان الأساسية، وبدون حرية التعبير فإن قدرة الاتصال على دعم التغيير الاجتماعي تصبح محدودة للغاية، والديمقراطية تتضمن الإقرار بحقوق الآخرين في الوجود وأن يكون لهم وجهات نظرهم والتعبير عنها بحرية طالما أنهم يقومون بذلك بصورة سلمية ودون التحريض على الكراهية أو الاستبداد بالآخرين، وإذا لم يتوفر ذلك المناخ لن يكون للاتصال التنموي بالمشاركة الكثير من القيمة.

### ٣- شركاء التنمية

#### أ- الإدارة الحكومية على مختلف المستويات (محلي - قومي) وكذلك القطاعات الخدمية المختلفة

وهي الوزارات الخدمية على المستوى القومي مروراً بمديريات الخدمات على مستوى المحافظات نهاية إلى إدارات الخدمات على المستوى المحلي (قرى - أحياء). كما تتضمن المحافظات وإدارات الديوان العام للمحافظة والوحدات المحلية على مستوى المراكز والمدن والقرى والأحياء.

#### ب- المجالس الشعبية المحلية

وهي التي يتم انتخابها لتمثيل المواطنين على المستوى الإقليمي - مستوى المحافظة - ومستوى المدن نهاية بالقرى والأحياء. ويتم تشكيل هذه المجالس عن طريق الانتخاب الحر المباشر بين المواطنين في نطاق جغرافي وإداري محدد لتمثيل المواطنين على مختلف المستويات. وتقوم هذه المجالس بالتعاون مع الإدارات الحكومية بإدارة عمليات التنمية الحكومية في المحافظات حتى المستوى المحلي، حيث تقوم بوضع واعتماد الخطط في كل مستوى ومراجعة/محاسبة الإدارة المحلية على تنفيذها.

#### ج- منظمات المجتمع المدني

وهي تلك الهيئات/ المؤسسات غير الحكومية على مستوى الدولة بداية من المستوى المحلي وحتى المستوى القومي، مثل الجمعيات الأهلية، الروابط، المؤسسات المجتمعية، الجامعات، المراكز البحثية، مراكز الشباب...إلخ. وهناك بعض الأدبيات التي تنظر الى الأحزاب السياسية كمنظمات مجتمع مدني.

#### د- القيادات الطبيعية والشبابية والنسائية

وهي تلك المجموعات المنظمة غير المشهورة التي تتواجد إما في نطاق جغرافي محدد أو تشترك في الاهتمام بقضية/ قطاع/ مجال واحد دون التقيد بنطاق جغرافي.

#### هـ- القطاع الخاص المحلي

وهي المؤسسات الاقتصادية على المستوى المحلي مثل الصناعات الصغيرة والمتوسطة، المقاولون المحليون...إلخ.

## ٤- التنمية بالمشاركة في الإطار العالمي

بالنظر إلى الواقع العالمي فإننا نجد أن الجهود العالمية نحو تحسين مستوى معيشة المواطنين قد تم تضمينها بنهاية الألفية فيما تم تسميته «الأهداف الإنمائية للألفية» والتي حدد لها عام ٢٠١٥ كموعد لتحقيقها. بعد تقييم جهود الدول والمنظمات الدولية ومؤسسات المجتمع المدني فقد تبين بشكل كبير عدم تحقيق هذه الأهداف لأسباب عديدة كان من أهمها هو غياب مبدأ المشاركة والمساءلة، الأمر الذي أدى إلى إعادة التفكير في التنمية بشكل كبير والوصول إلى أهداف التنمية المستدامة لعام ٢٠٣٠ التي تم الإعلان عنها في الاجتماع الذي عقد في الأمم المتحدة في شهر سبتمبر الماضي، والموجزة في الشكل التالي:

# أهداف التنمية المستدامة

## ١٧ هدفاً لتحويل عالمنا

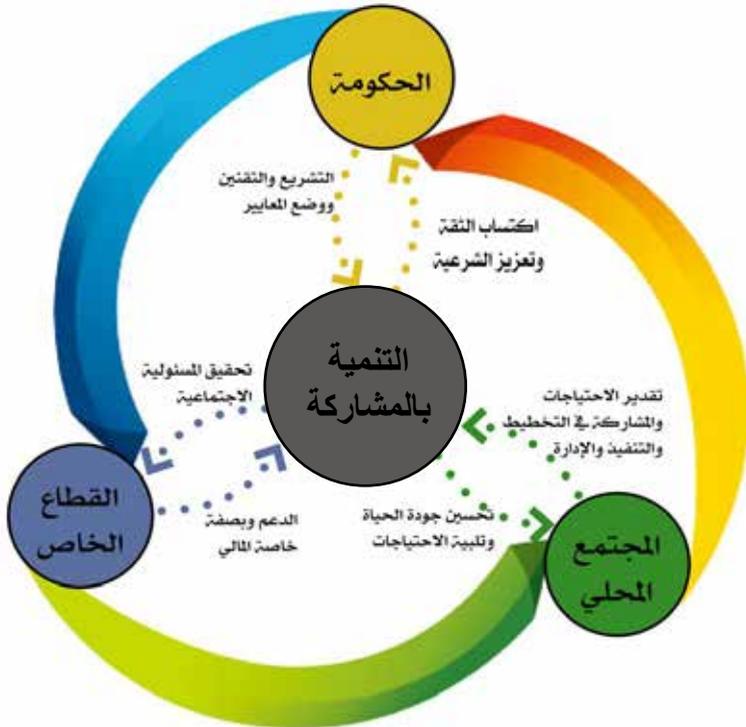


### أهداف التنمية المستدامة

- الهدف ١:** الحد من الفقر بكل أشكاله في كل مكان
- الهدف ٢:** القضاء على الجوع، تحقيق الأمن الغذائي، تحسين سبل التغذية، تشجيع أنماط الزراعة المستدامة
- الهدف ٣:** ضمان التمتع بصحة جيدة وتحقيق الرفاهية لكل البشر بجميع الفئات العمرية
- الهدف ٤:** ضمان جودة التعليم بشكل قائم على الإنصاف والشمولية، وتحسين فرص التعلم على مدار العمر لكل الفئات
- الهدف ٥:** تحقيق المساواة في النوع الاجتماعي والعمل على تمكين المرأة والفتاة
- الهدف ٦:** ضمان الوفرة والإدارة المستدامة للمياه والصرف الصحي للجميع
- الهدف ٧:** ضمان الوصول لمصادر الطاقة بسعر معقول، ويمكن الاعتماد عليها وتتنم بالاستدامة
- الهدف ٨:** تشجيع النمو الاقتصادي المستمر، والتشغيل الكامل بهدف الإنتاجية، والحصول على فرص عمل كريمة للجميع
- الهدف ٩:** إنشاء بنية تحتية مرنة، وتشجيع الصناعة المستدامة والشاملة، وتعزيز الابتكار
- الهدف ١٠:** الحد من التمييز وعدم المساواة سواء داخل البلدان المختلفة أو فيما بينها
- الهدف ١١:** بناء مدن وتجمعات سكانية آمنة ومستدامة يتم التكيف معها بسهولة وتشمل الجميع
- الهدف ١٢:** تحقيق الاستدامة والتوازن فيما بين أنماط الاستهلاك والإنتاجية

- الهدف ١٣:** اتخاذ كافة التدابير الضرورية لمواجهة التغير المناخي وآثاره
- الهدف ١٤:** الحفاظ على المحيطات والبحار وكافة الموارد المائية والاستخدام الأمثل لها بما يحقق التنمية المستدامة
- الهدف ١٥:** حماية، وإحياء، والتشجيع على الاستخدام الأمثل للنظم والخصائص البيئية التي يتمتع بها كل إقليم
- الهدف ١٦:** العمل على بناء مجتمعات يعمها السلام وتشمل الجميع بهدف تحقيق التنمية المستدامة
- الهدف ١٧:** تعزيز سبل تنفيذ وتنشيط أوجه الشراكة الدولية لتحقيق التنمية المستدامة، والذي يعتبر من أهم ركائز وضمانات الوصول إلى هذه الأهداف

وتأتي عملية/ مفهوم التنمية بالمشاركة كعنصر رئيسي لنظام الحكم الجيد/ الرشيد، والذي ظهر في عام ١٩٨٩، خاصة في كتابات البنك الدولي في إطار التغيير الذي حدث في طبيعة دور الحكومة من جانب، وتطور علم الإدارة من جانب آخر. فعلى المستوى العملي، لم تعد الدولة هي الفاعل الرئيسي في صنع وتنفيذ السياسات العامة، بل أصبح هناك فاعلون آخرون مثل المنظمات، المؤسسات الدولية، والقطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني. يشير هذا التطور إلى كيفية ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشؤون المجتمع، وموارده، وتطوره الاقتصادي والاجتماعي بطريقة تحدد آليات مشاركة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية في صنع القرارات أو في التأثير فيها.



## ٥- الأشكال المختلفة للمشاركة

تتنوع أشكال المشاركة بشكل مبسط على النحو التالي:

- المشاركة بالرأي: يتم مناقشة حلول المشكلات مع احترام كافة الآراء (الخبرة المحلية)
- المشاركة بالموارد: الأيدي العاملة - المساهمات العينية والمادية - المساهمة بالوقت، إلخ
- المشاركة بالخبرات: خبرة فنية - تنظيمية - الإدارة - التسويق، إلخ

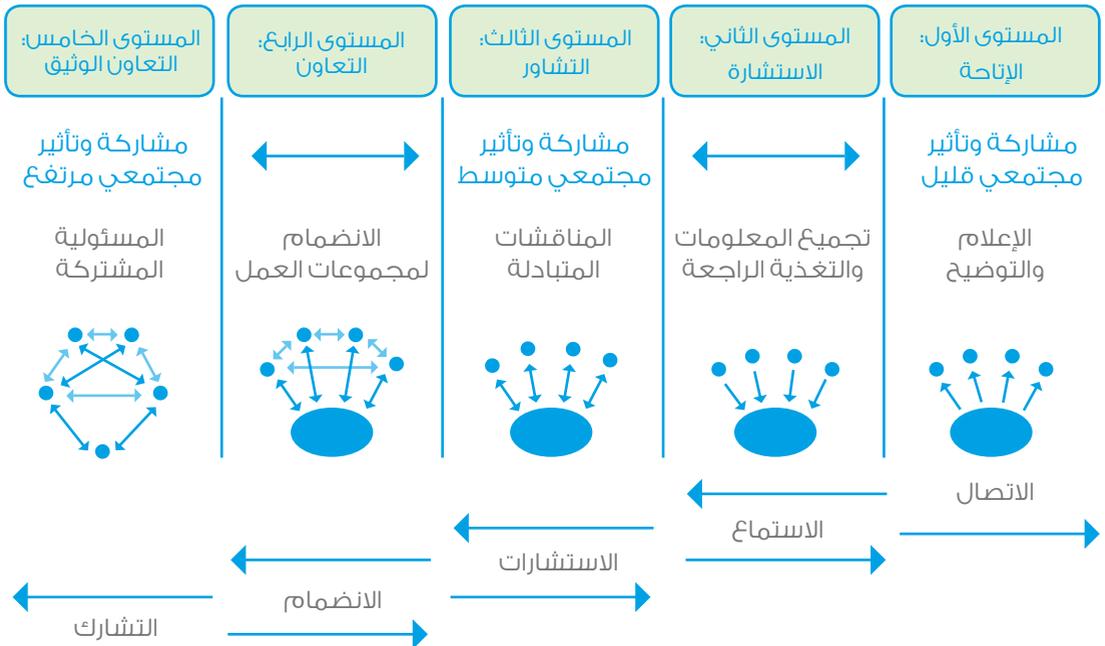
ومن الممكن إيجاز خطوات ودرجات المشاركة على النحو التالي:

١- **الإتاحة:** تضع الإدارة الحكومية بشكل مسبق تحت تصرف جميع الشركاء بطريقة مباشرة أو تسهل له إطلاعهم على المعلومات. ولكي تكون المعلومات نافعة، يجب أن تتمحور حول احتياجات التنمية على مستوى محدد، مع الإشارة إلى أن إتاحة المعلومات لا تكفل في حد ذاتها أي نوع من أنواع التفاعل، لذا تعد من أضعف مستويات المشاركة.

٢- **الاستشارة:** تتطلب الإدارة الحكومية رأي الشركاء دون أن تكون مرغمة على التقيد به مثل الدراسات العامة والاجتماعات العامة. وفائدتها تكمن في وضع تصور عند عمل مشروعات جديدة، وأن تفيد متخذ القرار في أخذ التدابير اللازمة إذا رأى من المناسب تنفيذ هذا الأمر.

٣- **التشاور:** تقترح الإدارة الحكومية تنفيذ حوار مع الشركاء مع التأكيد على إلتزامها باعتماد نتائج هذا الحوار في مرحلة اتخاذ القرارات.

٤- **التعاون:** تضمن الإدارة الحكومية مشاركة الشركاء أنفسهم في اتخاذ القرار. ويعتمد في هذه الحالة على فكرة الديمقراطية شبه المباشرة.



## ٦- فوائد التنمية بالمشاركة

تعمل التنمية بالمشاركة على تحقيق العديد من الفوائد لجميع الأطراف حيث أنها تعمل على تخفيف العبء عن الشركاء حيث يتم توزيع المسؤوليات والأدوار على الجميع وفقاً للخبرات والقدرات، إضافة إلى تحقيق التالي للحكومات والمجتمعات:

على مستوى الحكومة	على مستوى المجتمع المحلي
التعرف على الحلول المحلية الأكثر مناسبة من حيث التنفيذ والإدارة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة	يتم تلبية الاحتياجات الأكثر إلحاحاً
رفع كفاءة وفعالية الجهود الحكومية في مجال التنمية	زيادة الإحساس بالملكية والمسؤولية المشتركة تجاه التدخلات التنموية مما يسهم في الحفاظ على الخدمات العامة
خلق حوار بناء بين الحكومة والمجتمع المدني	بناء قدرات المجتمع وتمكينه من التنظيم الذاتي ليصبح فاعلاً رئيسياً في عملية صنع القرار
تعزيز شرعية الحكومة	دعم دور المجتمع المدني
بناء الثقة بين الحكومة والمجتمع المدني من خلال تفعيل الشراكة بينهما لضمان استدامة آثار وجهود التنمية	

وبشكل عام تعمل التنمية بالمشاركة على:

- الشراكة والمشاركة بين جميع الشركاء والمعنيين وصياغة إطار يحدد المسؤوليات ويوزع الأدوار بشكل متكامل.
- تحسين نظم الإدارة وتقديم الخدمات العامة للمواطنين بشكل يتماشى مع توقعات ومتطلبات التنمية.
- زيادة الاستجابة من جميع الشركاء لاحتياجات المواطنين.
- زيادة رضا المواطن ليس فقط عن القطاع الحكومي ولكن عن جميع الشركاء وأدوارهم في التنمية.
- تقليل الفساد من خلال متابعة ومراقبة الاستخدام الجيد للموارد وفقاً لمتطلبات واحتياجات التنمية.
- الشفافية والعدالة من خلال إتاحة المعلومات للجميع وكذا الاستفادة العادلة للجميع من عوائد التنمية.
- بناء الثقة وتعزيز رأس المال الاجتماعي بين جميع الشركاء على مختلف المستويات والذي يعتبر من ضمن ركائز الاستقرار والتنمية.

## ٧- التنمية بالمشاركة في القوانين والسياسات العامة المصرية

تتيح القوانين والسياسات العامة المصرية العمل بالمبادئ الأساسية للتنمية بالمشاركة، بل وتنص على العمل بها بشكل أساسي، ويتضح ذلك جلياً في الدستور المصري لسنة ٢٠١٤ وفي رؤية الإصلاح الإداري للدولة، والتي صدرت في سبتمبر ٢٠١٤ وتم نشرها على الموقع الرسمي لوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. ويتضح أيضاً في مؤشرات الأداء الحكومي في مصر وفقاً لموقع البنك الدولي في الفترة ما بين ١٩٩٦ وحتى ٢٠١٣ وربطها بمؤشرات مشاركة المواطنين في ذات الفترة، حيث يتضح جلياً بأن هناك علاقة مطردة بين مشاركة المواطن والارتفاع في مؤشرات الأداء الحكومي.

### أ- الدستور المصري

يحتوي الدستور المصري على بعض المواد والفقرات التي تشير إلى بعض المبادئ الأساسية للتنمية بالمشاركة وتنص على العمل بها. ويتضح ذلك فيما يلي:

**المادة ١:** جمهورية مصر العربية دولة نظامها ديمقراطي يقوم على أساس المواطنة والشعب المصري جزء من الأمة العربية يعمل على تحقيق وحدتها الشاملة.

**المادة ٤:** السيادة للشعب وحده، يمارسها ويحميها، وهو مصدر السلطات، ويصون وحدته الوطنية التي تقوم على مبادئ المساواة والعدل وتكافؤ الفرص بين جميع المواطنين، وذلك على الوجه المبين في الدستور.

**المادة ٢٧:** يهدف النظام الاقتصادي إلى تحقيق الرخاء في البلاد من خلال التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، بما يكفل رفع معدل النمو الحقيقي للاقتصاد القومي، ورفع مستوى المعيشة، وزيادة فرص العمل وتقليل معدلات البطالة، والقضاء على الفقر. ويلتزم النظام الاقتصادي بمعايير الشفافية والحوكمة، ودعم محاور التنافسية وتشجيع الاستثمار، والنمو المتوازن جغرافياً وقطاعياً وبيئياً، ومنع الممارسات الاحتكارية، مع مراعاة الاتزان المالي والتجاري والنظام الضريبي العادل، وضبط آليات السوق، وكفالة الأنواع المختلفة للملكية، والتوازن بين مصالح الأطراف المختلفة، بما يحفظ حقوق العاملين ويحمي المستهلك. ويلتزم النظام الاقتصادي اجتماعياً بضمان تكافؤ الفرص والتوزيع العادل لعوائد التنمية وتقليل الفوارق بين الدخل والالتزام بحد أدنى للأجور والمعاشات يضمن الحياة الكريمة، وبحد أقصى في أجهزة الدولة لكل من يعمل بأجر، وفقاً للقانون.

**المادة ٦٨:** المعلومات والبيانات والإحصاءات والوثائق الرسمية ملك للشعب، والإفصاح عنها من مصادرها المختلفة، حق تكفله الدولة لكل مواطن، وتلتزم الدولة بتوفيره أو إتاحتها للمواطنين بشفافية، وينظم القانون ضوابط الحصول عليها وإتاحتها وسريتها، وقواعد إيداعها وحفظها، والتظلم من رفض إعطائها، كما يحدد عقوبة حجب المعلومات أو إعطاء معلومات مغلوطة عمداً. وتلتزم مؤسسات الدولة بإيداع الوثائق الرسمية بعد الانتهاء من فترة العمل بها بدار الوثائق القومية، وحمايتها وتأمينها من الضياع أو التلف، وترميمها ورقمنتها، بجميع الوسائل والأدوات الحديثة، وفقاً للقانون.

**المادة ٩٢:** الحقوق والحريات للصيقة بشخص المواطن لا تقبل تعطيلاً ولا انتقاصاً. ولا يجوز لأي قانون ينظم ممارسة الحقوق والحريات أن يقيد بها يمس أصلها وجوهرها.

**المادة ١٧٦:** تكفل الدولة دعم اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، وينظم القانون وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق المحلية، والنهوض بها، وحسن إدارتها، ويحدد البرنامج الزمني لنقل السلطات والموازنات إلى وحدات الإدارة المحلية.

## ب\_ رؤية الإصلاح الإداري ضمن استراتيجية التنمية المستدامة - مصر ٢٠٣٠

### المبادئ الحاكمة للإصلاح الإداري

- الشمول مع التدرج والمصارحة بمراحل وخطوات الإصلاح
- استدامة واستمرارية عمليات الإصلاح
- الحفاظ على كافة حقوق العاملين الحاليين
- اعتماد الجدارة والكفاءة في التوظيف والترقي والأجور
- دور أكبر للمواطن في تحديد الأولويات وتقييم الخدمات، مع الإيمان بقدرة وكفاءة الإنسان المصري على إدارة التغيير
- اعتماد معايير الجودة والتميز في تقديم الخدمات العامة
- اعتماد اللامركزية في إدارة الشؤون العامة للدولة
- التوسع في استخدام التكنولوجيا في الإدارة العامة
- إتاحة المعلومات المتعلقة بالخدمات العامة
- الشراكة مع القطاعين الأهلي والخاص

تعكس السياسات العامة المصرية توجهاً واضحاً نحو التنمية بالمشاركة، وقد تمت ترجمة هذا التوجه بشكل واضح في رؤية التنمية المستدامة مصر ٢٠٣٠ والتي تم اعتمادها من قبل الحكومة المصرية لتمثل استراتيجية العمل الحكومي في الفترة القادمة. وكانت رؤية الحكومة المصرية في هذا الإطار هي «ستمتلك مصر جهاز إداري كفاء وفعال، يحسن إدارة موارد الدولة، ويتسم بالشفافية والنزاهة والمرونة، يخضع للمساءلة ويعلي من رضا المواطن ويتفاعل معه ويستجيب له» وقد تمت صياغة الاستراتيجية وفقاً للمبادئ الحاكمة التالية:

ويمكن إيجاز أهداف رؤية الإصلاح الإداري ومبادئها الحاكمة في النقاط التالية:

- تمكين المواطن من قيادة عملية الإصلاح
- استمرارية عملية الإصلاح القائمة على تقييم رضا المواطن عن عمليات التحسين
- تمكين الإدارة المحلية من التعامل مع المواطنين بشكل أفضل من خلال تطبيق اللامركزية
- الشفافية وإتاحة المعلومات
- الشراكة كعنصر رئيسي بين الدولة وكل من القطاع الخاص والمجتمع المدني.

وقد تم تحديد الأهداف الثلاث التالية للاستراتيجية:

نظام يتسم بالشفافية

يستجيب ويتفاعل مع  
المواطن و يخضع للمساءلة  
المجتمعية

خدمات متميزة مرتفعة  
الجودة تستخدم الأساليب  
الحديثة

جهاز إداري يتميز بالكفاءة  
و الفعالية والمواءمة مع  
المتغيرات

والتي سيتم قياسها من خلال مجموعة من المؤشرات أهمها قياس رضا المواطنين عن الخدمات.



المصدر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري ( ٢٠١٤ )، الاستراتيجية القومية للتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠



ويتضح إجمالاً تضمين الكثير من ركائز الحوكمة وكذا مشاركة المواطنين في تنفيذ الاستراتيجية من جهة وقياس مدى تنفيذها وتطبيقها من جهة أخرى، وهو أمر غاية في الأهمية، حيث يعكس أهمية البدء في استثمار هذه الفرصة للعمل على تمكين المواطنين ومنظمات المجتمع المدني لتشارك بشكل مؤثر وفعال مع الحكومة.

## ٨- متطلبات تطبيق التنمية بالمشاركة

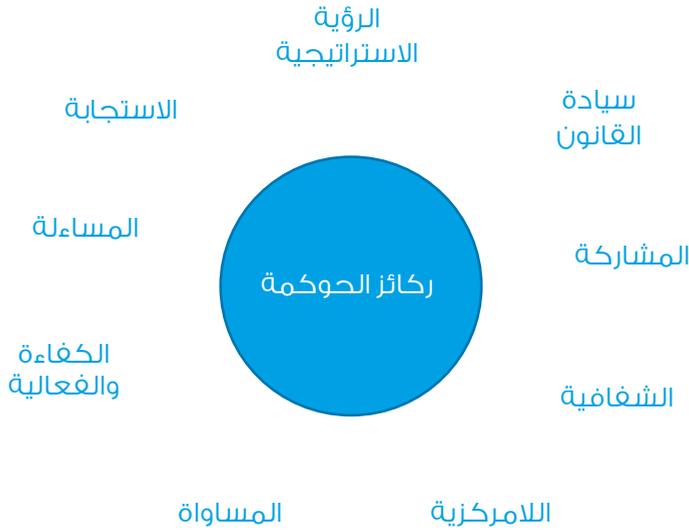
تأتي التنمية بالمشاركة ضمن عناصر الحكم الجيد/ الرشيد والذي تم تعريفه من قِبَل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على النحو التالي "ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية من أجل إدارة شئون البلد على جميع المستويات. وهو يشمل آليات وعمليات ومؤسسات يستطيع المواطنون والفئات من خلالها التعبير عن مصالحهم وممارسة حقوقهم القانونية، والوفاء بالتزاماتهم وتسوية خلافاتهم".

لذا فإن الحكم الجيد بعناصره المتعددة والمترابطة يمثل الإطار الضامن لتطبيق التنمية بالمشاركة بمفهومها الواسع.

يعبر مفهوم الحوكمة أو الحكم الرشيد **Good Governance** أو **Governance** عن اعتقاد أساسي أن إدارة الشأن العام أصبحت من التشابك والتعقيد بحيث تصبح معه الدولة - أي دولة - عاجزة عن تحقيق الرشادة في الحكم مما يستوجب دخول أطراف إلى جانب الدولة وهي في الأساس منظمات المجتمع المدني ودوائر المال والأعمال (القطاع الخاص/ السوق).

تتلخص ركائز الحوكمة فيما يلي:

- ١- الشفافية - المساءلة - الاستجابة
- ٢- المشاركة - الفاعلية - الكفاءة
- ٣- العدالة - مكافحة الفساد - سيادة القانون



يوضح الإعلان الذي صدر عن مؤتمر الاتحاد الدولي لإدارة المدن الذي عقد في صوفيا في ديسمبر ١٩٩٦ عناصر الحوكمة المحلية الرشيدة Good Local Governance على النحو التالي:

- نقل مسؤولية الأنشطة العامة الملائمة إلى المستويات المحلية المختلفة بموجب القانون.
- لامركزية مالية وموارد كافية للقيام بتلك الأنشطة على المستوى المحلي.
- مشاركة حقيقية للمواطن في صنع القرار المحلي.
- تهيئة الظروف التي من شأنها خصخصة الاقتصاد المحلي.

الأمر الذي يركز على الجوانب التالية:

### المشاركة Participation

بمعنى تهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات، إما بطريقة مباشرة أو من خلال المجالس المحلية المنتخبة، التي تعبر عن مصالحهم، وعن طريق تسهيل التحديد المحلي للقضايا والمشكلات. ويمكن أن تعني المشاركة أيضا المزيد من الثقة وقبول القرارات السياسية من جانب المواطنين، الأمر الذي يعني زيادة الخبرات المحلية.

### المساءلة Accountability

يخضع صانع القرار في الأجهزة المحلية لمساءلة المواطنين والأطراف الأخرى ذات العلاقة.

### الكفاءة والفعالية Efficiency & Effectiveness

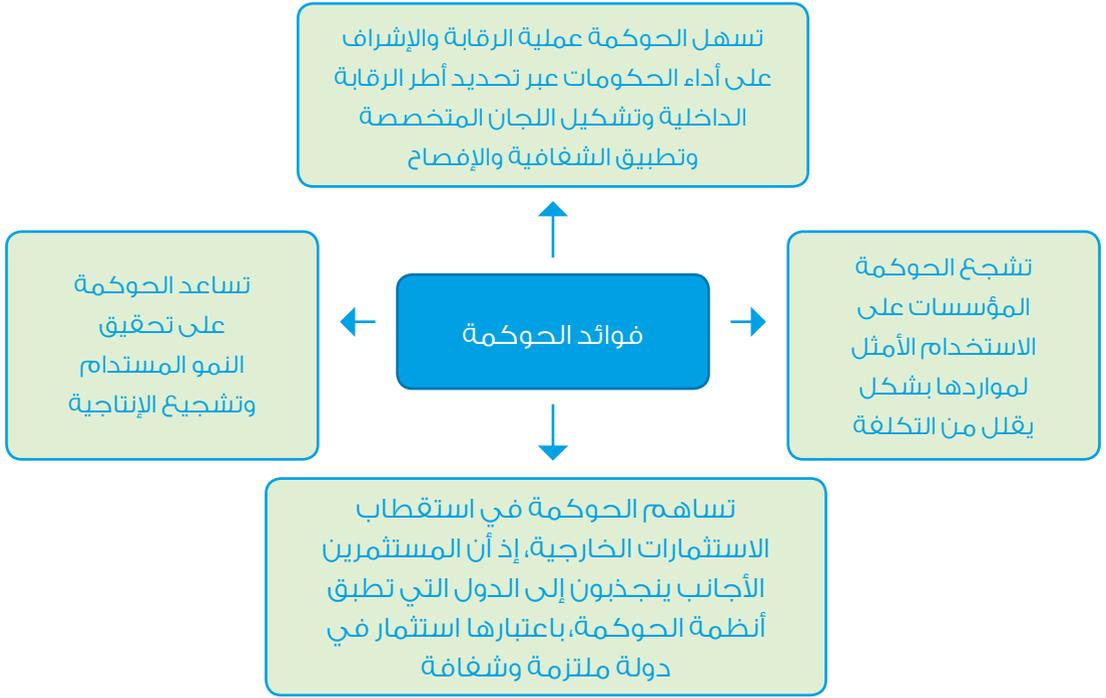
ويعبر ذلك عن البعد الفني لأسلوب النظام المحلي، ويعني قدرة الأجهزة المحلية على تحويل الموارد إلى برامج وخطط ومشروعات تلبي احتياجات المواطنين المحليين وتعبر عن أولوياتهم، مع تحقيق نتائج أفضل وتنظيم الاستفادة من الموارد المتاحة.

### الشفافية Transparency

إتاحة تدفق المعلومات وسهولة الحصول عليها لجميع الأطراف في المجتمع المحلي. ومن شأن ذلك توفير الفرصة للحكم على مدى فاعلية الأجهزة المحلية، وكذلك تعزيز قدرة المواطن المحلي على المشاركة. كما أن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين والإجراءات ونتائج الأعمال.

### الاستجابة Responsiveness

أن تسعى الأجهزة المحلية إلى خدمة جميع الأطراف المعنية، والاستجابة لمطالبها، خاصة الفقراء والمهمشين. وترتبط الاستجابة بدرجة المساءلة التي تستند بدورها على درجة الشفافية وتوافر الثقة بين الأجهزة المحلية والمواطن المحلي.



## 9- الظروف والمتطلبات العامة للحكومة

### أ- اللامركزية

هي عملية انتقال السلطات والصلاحيات من سلطة مركزية (وزارات) إلى سلطة محلية (محافظات وأحياء) وبناء عليه تسيير السلطات الإدارية وعملية اتخاذ القرار بعيداً عن مؤسسات الحكومة المركزية ونقل هذه الصلاحيات إلى مستويات مؤسسية أقل والتي تكون أقرب من الشعب.

### ب- الدمج في الإطار المؤسسي

هي عملية دمج مشاركة الأطراف المعنية في آليات العمل للجهات الحكومية وغير الحكومية، والتأكد من وجود كيانات في الهياكل المؤسسية لهذه الجهات تتولى مسؤولية تطبيق منهجيات التنمية بالمشاركة، بحيث تصبح التنمية بالمشاركة جزءاً من الممارسة الطبيعية للجهات العاملة في التنمية.

### ج- تنمية القدرات

من الممكن أن يشير مصطلح القدرة إلى العنصر البشري أو إلى المنظمات أو إلى المؤسسات، ولذلك فإنها تعني قدرة الأفراد والمؤسسات والجمعيات على أداء وظائف وحل مشكلات ووضع وتحقيق أهداف بأسلوب مستدام. ويشار إليها أيضاً بأنها العملية التي بموجبها يحصل ويقوي ويحافظ بها الأفراد والمنظمات والجمعيات على قدرتهم على وضع وتحقيق أهدافهم التنموية الذاتية مع مرور الوقت.



# الفصل الثاني: الإطار التنفيذي للتنمية بالمشاركة

٢٦	..... منهجيات التنمية بالمشاركة
٢٦	..... ١- منهجية التعرف على المجتمع المحلي
٢٨	..... ٢- أدوات التعرف على المجتمع المحلي
٣٣	..... ٣- منهجية بناء الثقة
٣٣	..... ٤- أدوات بناء الثقة
٣٦	..... ٥- منهجية التخطيط للتنمية المتكاملة
٣٩	..... التنمية بالمشاركة على المستوى المحلي
٤٠	..... مستويات تطبيق منهجيات التنمية بالمشاركة

## الفصل الثاني: الإطار التنفيذي للتنمية بالمشاركة

الفصل الأول كان هدفه تعريف مفهوم التنمية بالمشاركة وكافة الأطر الأشمل المرتبطة به، بهدف خلق قناعة بأهمية المشاركة في التنمية لدى كافة الشركاء، وعندما تتحقق القناعة بالتنمية بالمشاركة، يأتي التساؤل حول كيفية تحقيقها، ويبدأ البحث عن منهجيات وأدوات تنفيذها، وهنا يأتي القسم الثاني، الذي يوضح أن التنمية بالمشاركة ليست إطاراً نظرياً مفاهيمياً فقط، ولكنه مدخل لتطوير ممارسات التنمية على أرض الواقع، له أدواته العملية القابلة للتطبيق والقياس، والتي تضمن تحقق المبادئ والمفاهيم الخاصة بالتنمية بالمشاركة.

وعلى سبيل المثال نجد أن مفاهيم التمركز حول المجتمع والمواطنة (الدستور) تحققها منهجية التعرف على المجتمع المحلي وإشراكه في تحديد احتياجاته. وأن هذه المنهجية تولد الشعور بالملكية لعمليات التنمية لدى المستفيدين منها، وتكامل جهود الأطراف المعنية كشركاء في التنمية، وبالتالي تضمن تحقق استدامة ثمار التنمية. كما أن أدوات تعبئة الموارد لصالح التنمية والتي تتم من خلال منهجيات التعرف على المجتمع المحلي وقدرات الأطراف الفاعلة فيه، وكذلك الإعداد لعملية التخطيط المحلي، تعتمد على مفاهيم الحوكمة وبخاصة الكفاءة والمشاركة، كما تتطلب وجود إطار لامركزية يضمن وجود صلاحيات اتخاذ القرارات ورصد الموارد على المستويات الأقرب للمجتمع المحلي.

وفي هذا الفصل يتم استعراض بعض المنهجيات والأدوات المختلفة التي تشكل الإطار التنفيذي لعملية التنمية بالمشاركة، وكيفية تطبيق تلك الأدوات والمنهجيات على كافة المستويات القومية والإقليمية والمحلية، مع توضيح دور الأطراف المختلفة وشركاء التنمية في تنفيذها. كما أن المنهجيات التي سيتم طرحها في هذا الفصل تشمل بعض الأدوات لتنفيذ كل منهجية.

## منهجيات التنمية بالمشاركة

### 1- منهجية التعرف على المجتمع المحلي

هي من أهم وأولى مراحل تطوير وتنمية المجتمعات المحلية حيث تعمل على جمع الشركاء المحليين (الإدارة المحلية والمنظمات غير الحكومية وجمعيات تنمية المجتمع ورجال الأعمال المحليين والقادة الطبيعيين وبعض ممثلي المواطنين معاً) لكي يقوموا بمناقشة احتياجاتهم ومشكلاتهم وموارد مجتمعهم، ولكي يتباحثوا حول رؤية مشتركة للتنمية المستقبلية والاتفاق على الحلول وذلك باستخدام مجموعة من الطرق والأدوات من أهمها تقدير الاحتياجات التنموية التي تمثل أداة رئيسية في إدارة العمل التنموي المحلي ورفع وعي المجتمع تجاه قضاياهم التنموية.

إن عملية التعرف على المجتمعات المحلية تهدف إلى الوصول إلى معلومات موثقة للتخطيط والتنمية المحلية وكذلك السعي لتمكين المجتمعات المحلية من التعبير عن والتعريف باهتماماتها ومصالحها وأفكارها وخبراتها لبلورة وتكامل اهتماماتهم ومصالحهم وأفكارهم وتجاربهم. إن هذه الأداة تعد أحد متطلبات التخطيط وبناء القدرات وهي تسهم في بناء الثقة وفي خلق قاعدة معلومات فعالة.

ومع ذلك ينبغي الأخذ في الاعتبار أن الاتصال والعمل مع المجتمع في حد ذاته ليس كافياً، كما أن جهود التنمية التي يدعمها تحتاج إلى موارد مالية ومادية بل وفي كثير من الحالات قدراً من الإرادة السياسية، ومرة أخرى نؤكد على أنه عندما تكون الظروف ملائمة فإن الاتصال مع المجتمع يراد به جمع كل هذه الظروف مع بعضها البعض ووضعها في خدمة نشاط محدد للتنمية، وعند الافتقار إلى الوسائل القوية للتنفيذ أو عدم وضوح مدى إتاحة هذه الوسائل فمن المهم أن نعلم أن عملية الاتصال مع المجتمع بمفرده ليست كافية لتحقيق وإنجاز أهداف التنمية التي تم تحديدها.

### أ- أهمية التعرف على المجتمعات المحلية

- تتطلب تنمية المجتمع المحلي بالمشاركة التعرف على اهتمامات ومصالح المجتمع المحلي وعلى مشكلاته وأولوياته وموارده وقدراته التنظيمية، كذلك التعرف على كافة الفئات المستهدفة بالمجتمع والتي تشمل السيدات والرجال وكبار السن والشباب، حيث أنهم على دراية ومعرفة بمجتمعاتهم المحلية معرفة وثيقة، كما يعرفون بعضهم البعض ومواقعهم وبيئتهم المكانية ومواقفهم السلوكية تجاه التدخلات المخططة مسبقاً والاهتمامات والمصالح المشتركة والمختلفة وكذا الأولويات، كما يمكنهم تقديم حلول مبتكرة تتلاءم مع احتياجاتهم المحلية.
- تمكن وتنظم اللقاءات المباشرة مع سكان المجتمع المحلي وذلك للحصول على أكبر قدر من المعلومات الدقيقة كلما أمكن.
- تساعد على تقييم قدرات المنظمات غير الحكومية والذي يعد ضرورياً باعتبارهم شركاء مؤهلين في عملية تنمية المجتمع المحلي.
- تمكن الشركاء المحليين من رسم صورة لمجتمعهم المحلي والتعرف على واكتشاف القادة الطبيعيين إضافة إلى خرائط توزيع الخدمات والموارد المختلفة في المنطقة.
- فهم الأهالي والسكان لطبيعة عمل وآليات الإدارة المحلية.

### ب- شركاء عملية التعرف على المجتمعات المحلية

مجموعات الشركاء في التعرف على المجتمعات المحلية وبنائها تتنوع بين أجهزة تنفيذية وشعبية ومنظمات غير حكومية والقطاع الخاص والقيادات الطبيعية والأهالي ممثلة في كافة فئات المجتمع.

## ج- المستفيدون

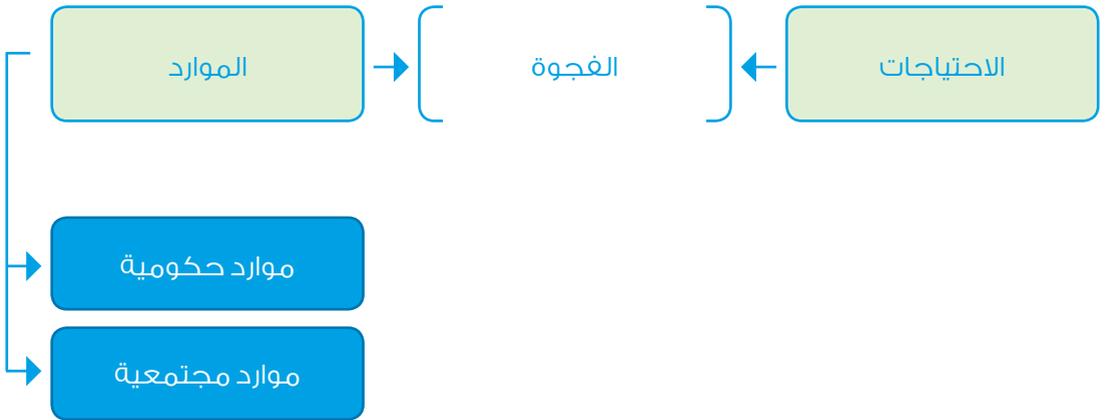
- الإدارة المحلية والمجالس الشعبية المحلية: تحصل على معلومات دقيقة حول الاحتياجات المحلية والتي تعد أساساً لتدخلاتهم وإقامة علاقات جيدة مع أعضاء المجتمع من أجل تقديم خدمات أفضل وتحسين مستوى المعيشة.
- المجتمع المحلي: تنمية قدراته وتقوية روح العمل المشترك بين أطرافه لبلورة وتبادل الأفكار والاهتمامات والخبرات والتأثير على الإدارات التي تقوم بالتخطيط المحلي، والتي تشجع على استدامة مشاركتهم.
- المنظمات غير الحكومية: تصبح شريكا فاعلا في تنمية المجتمع وتكسبهم المعرفة بأولوية الاحتياجات التي توجه تدخلاتهم ومشروعاتهم.
- الوزارات: يحصلون على معلومات دقيقة عن الوضع في المجتمعات المحلية وأولويات احتياجات هذه المجتمعات وبالتالي يقدررون الميزانية التي يحتاجها الواقع. كما أن في إمكانهم وضع آليات أفضل من أجل تحسين السياسات.
- الجهات المانحة: توفر لهم أجندة واضحة بمتطلبات التنمية للمنطقة وحينئذ يتمكنون من تحسين تدخلاتهم ودعمهم بطريقة علمية تفيد المجتمع وتعكس احتياجاته الفعلية.

الشريك المحلي	الاستفادة المباشرة	الاستفادة غير المباشرة
الإدارة المحلية	تحديد المشاكل والأولويات والموارد المحلية	تخطيط وفقاً لاحتياجات المجتمع الموثقة تنفيذ بعض المشروعات عن طريق جهات مساعدة
	تحديد المشروعات التنموية والإجراءات ذات الأولوية	بناء الثقة والتواصل مع المجتمع
المجلس الشعبي المحلي	الحصول على معلومات دقيقة حول احتياجات الحي	توسيع دائرة الاتصال مع الأهالي بالمنطقة خلق شبكات اتصال مع المجتمع المحلي
	تبادل الأفكار والمقترحات فيما يخص تنمية المنطقة	خلق آلية مؤسسية للمشاركة ولعب دور إيجابي في التنمية
الأهالي	التعرف على المشاريع التنموية الحالية والمخططة	بناء القدرات وتفعيل للأدوار
	بناء قدرات في مجال تقدير الاحتياجات	نشر لرؤية ورسالة وأهداف وأنشطة الجمعية
الجمعيات الأهلية	توثيق لمشاكل المنطقة	تنفيذ مشروعات ملحة ذات عائد مجتمعي
	تشبيك مع الجمعيات الأهلية النشطة بالمنطقة	تنسيق الجهود التنموية
الوزارات	التعرف على المشاكل والاحتياجات والموارد المحلية المتاحة	صياغة الخطط القطاعية وفقاً للاحتياجات والموارد المحلية المتاحة

## ٢- أدوات التعرف على المجتمع المحلي

### أ- تقدير الاحتياجات المجتمعية بالمشاركة

هي الفجوة بين الاحتياجات المجتمعية والموارد المتاحة سواء الحكومية أو المجتمعية والتي يتم تحديدها بمشاركة كافة فئات المجتمع. وهي دراسة مجتمع معين من حيث موارده التنموية الطبيعية، البشرية والمجتمعية وتحديد المشكلات التنموية وترتيب الأولويات وتحديد الأنشطة التنموية اللازمة لمعالجة تلك المشكلات.



### أهمية تقدير الاحتياجات التنموية

- بناء قدرة أفراد المجتمع في تحديد مشكلاتهم وتحليلها والتفكير في الحلول الممكنة واتخاذ قرارات بشأن أفضليات الأعمال التي يتم القيام بها باستخدام الموارد المتاحة.
- تعتبر أداة هامة من أدوات إدارة العمل التنموي بالمجتمع.
- تساعد على إيجاد الحلول وتحديد احتياجات المجتمع ووضع الخطط التنموية بحسب رؤية أعضاء المجتمع أنفسهم.
- تعتبر أداة هامة في توعية المجتمع بالعمليات الأساسية في إحداث عملية التغيير والذي تهدف إليها الأنشطة التنموية.
- مخرجات تقييم الوضع بالمشاركة وتحديد الاحتياجات التنموية وتقديرها يمهد لوضع خطة تنمية شاملة للمجتمع المحلي تكون بمثابة الخطة الأم والتي تنبثق عنها خطط العمل التفصيلية.

### الأهداف

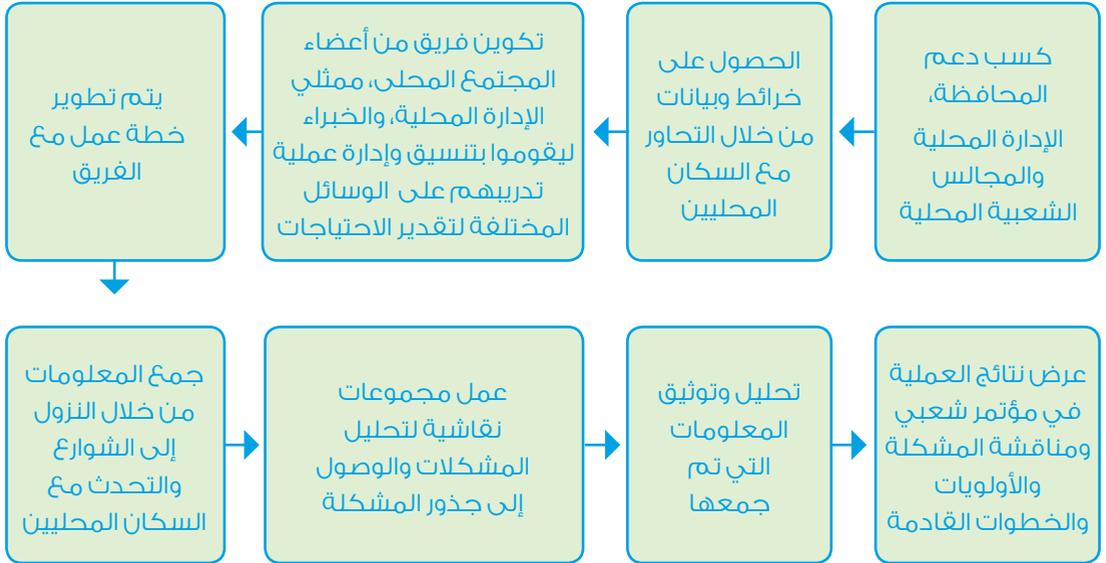
- الاتفاق على ترتيب أولويات التنمية المحلية
- تحديد الموارد المجتمعية والقدرات التنموية المحلية
- فهم المصالح المشتركة والمتعارضة
- التفاوض لتوحيد الرؤية التنموية

## الظروف والمتطلبات العامة

تحتاج عملية التعرف على المجتمع إلى مجموعة من الموارد تشمل:

- موارد بشرية: تدريب فريق عمل ميداني يتكون من خمسة عشر إلى ثلاثين ميسراً. والميسرون هم القائمون بالعمل الميداني واللقاءات مع الفئات المستهدفة وكافة الأنشطة الميدانية المتعلقة بعملية تقدير الاحتياجات وتضم ممثلين للإدارة المحلية والمجتمع).
- موارد مالية: أجور أو حوافز للفريق وللمدرّبين على تقدير الاحتياجات وتيسير العملية، تكلفة إقامة لقاءات مفتوحة مع الأهالي واجتماعات أخرى مع المجتمع المحلي ونفقات عامة للمكتب ومصروفات أخرى.
- موارد عينية: مساحة مكانية لمكتب فريق العمل وأماكن لعقد اجتماعات في المجتمع المحلي التي يمكن استخدامها أيضاً بغرض التدريب، وأدوات عرض وإظهار وأدوات توثيق، ووسائل مواصلات وخرائط وترتيبات لوجيستية أخرى.

## الخطوات التنفيذية



## المخرجات

- تحديد احتياجات المجتمع المحلي بما في ذلك كل فئات المجتمع وخاصة الفئات المهمشة
- الاتفاق على ترتيب أولويات التنمية بالمنطقة
- تحديد الموارد المجتمعية والقدرات التنموية المحلية
- التعرف على الأطراف المحلية وفهم المصالح المشتركة والمتعارضة
- التفاوض لتوحيد الرؤية التنموية وصياغة فهم مشترك بين الشركاء المحليين
- بناء علاقات تعاونية مع المجتمع المحلي وبين الشركاء المحليين وبعضهم
- بناء قدرة تنظيمية للمجتمع المحلي وتعبئة مشاركة العناصر النشيطة
- تغذي أداة تقدير الاحتياجات بالمشاركة باقي أدوات وخطوات التنمية بالمشاركة، حيث تسهم في بناء الثقة بين الشركاء المحليين وتوفر البيانات الصحيحة التي تساعد على بناء قاعدة بيانات دقيقة عن المنطقة، كما تعتبر أساس إعداد الخطط التنموية.

## ب- تقييم قدرات الأطراف المعنية

إن تقييم قدرات الأطراف المعنية المحلية يتطلب رسم خريطة لهم ولشركاء التنمية المحتملين على جميع المستويات، وذلك ليتمكن من تنسيق أدوارهم وتعبئة مواردهم ومدخلاتهم لتغذية التدخلات التي تتطلبها عملية التنمية بالمشاركة. ويمثل تقييم وتحليل الأطراف المعنية الفاعلة المشاركة في عملية التنمية بشكل يوضح التحالفات والصراعات فيما بينهم أهمية كبيرة مما يساعد في وضع تصور لكيفية إدارة علاقاتهم في اتجاه التشبيك والتعاون. ويعتبر تقييم قدرات الأطراف المعنية المحلية أداة يمكن استخدامها في التدخلات التنموية، كما تمثل نقطة انطلاق رئيسية نحو بدء التدخلات وهي مفيدة في مراحل زمنية مختلفة حيث تختلف علاقات الأطراف المعنية بعضها البعض مع الزمن. وبذلك يمكن استخدامها أيضاً كأداة متابعة لتوضيح كيفية تغير العلاقات بين الأطراف المعنية وأصحاب المصالح.

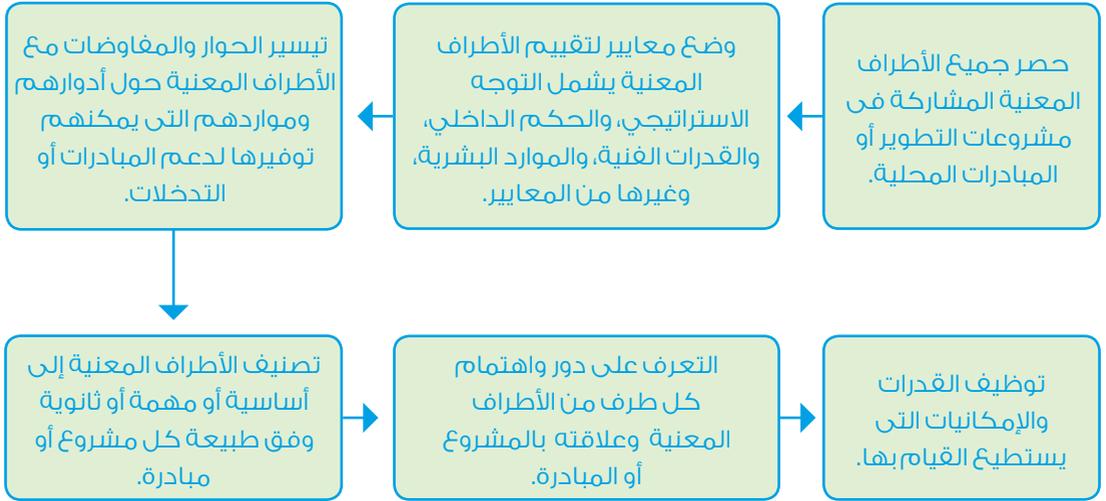
## الأهداف

- التعرف على الأطراف المعنية الحالية والمحتملة إما بالمشاركة ببعضهم البعض أو علاقتهم بالشركاء على المستوى المحلي والإقليمي.
- تقييم قدرات فئات الأطراف المعنية المحلية والتعرف على نقاط القوة والضعف وأوجه الخلاف والتعاون في شبكة علاقاتهم.
- تقييم الأدوار التي يمكن لكل فئة من فئات الأطراف المعنية أن تلعبها في التنمية وفقاً لقدراتهم.
- توجيه سياسات واستراتيجيات التنمية على أساس قدرات الأطراف المعنية على المستويين المحلي والإقليمي.
- تحقيق التناغم وتنسيق الجهود والقضاء على الخلافات التي يمكن أن تطرأ.

## الظروف والمتطلبات العامة

- إطار قانوني للاتفاقات والالتزامات بين الشركاء.
- يجب بدء عملية تقييم وتحليل الأطراف المعنية في إطار عملية تنموية أو مبادرة محددة.
- أهمية توافر الشفافية التي تتيح الحصول على المعلومات حول كافة الأطراف المعنية وعلاقاتهم.
- قنوات للتواصل.
- الثقة بين الأطراف المعنية المحلية.

## الخطوات التنفيذية



## المخرجات

- قائمة مصنفة للأطراف المعنية المحلية بشكل عام وتحليل كامل لقدراتها التنظيمية والمادية والبشرية.
- قائمة بالأنشطة التي تستهدف تحسين وتقوية العلاقات عندما تقتضي أو تدعو الحاجة فيما يخص نشاط معين.

## ج- الخرائط المجتمعية وخرائط الموارد

الخرائط أداة هامة من أدوات التنمية بالمشاركة، فهي تساعد على التعرف على المجتمع المحلي جغرافياً وطبيعياً وطبوغرافياً وإدارياً واقتصادياً واجتماعياً والتعرف على المشكلات وجذورها والموارد المحلية، كما تساعد على تحليل وربط المشكلات بالموارد المتاحة مما يساعد في اقتراح حلول لتلك المشكلات بالاستغلال الأمثل للموارد المحلية، وتساعد في اتخاذ القرار فيما يخص التخطيط بالمشاركة ووضع المخططات المحلية والتنفيذية.

وكما زادت قدرة شركاء التنمية على التعامل بسهولة مع الخرائط بأنواعها المختلفة كلما زادت مقدرتهم على تحقيق رؤية أفضل لتنمية منطقتهم واتخاذ القرارات الأفضل والأكثر فاعلية وكفاءة، مما يؤدي لعملية تخطيط بالمشاركة من أجل التنمية المحلية تنسم بالفاعلية والكفاءة.

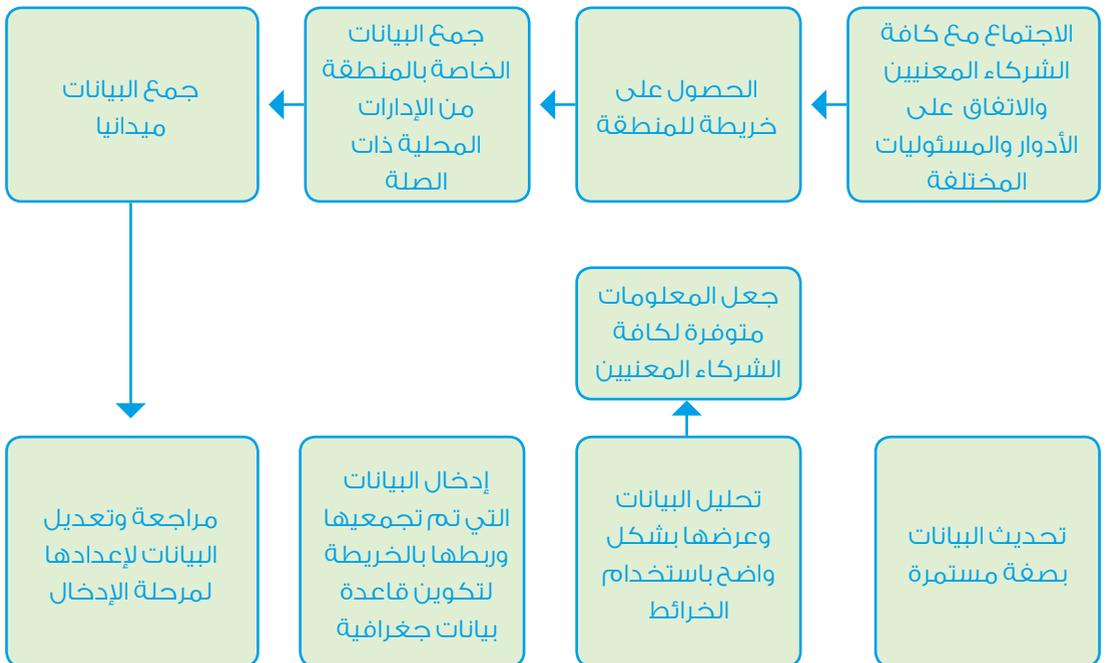
## الأهداف

- عمل مسح وخلق فهم جماعي للمنطقة، بالبحث في العلاقات بين العناصر التي يتم رصدها على الخريطة، كالمباني والترع والقنوات والأشجار والطرق والمناطق الهامة في المجتمع، فضلاً عن القيم غير الملموسة.
- مساعدة أعضاء المجتمع على التعرف على وتحليل القضايا والعناصر المختلفة، مثل العناصر التي لديها إمكانية التنمية، كالموارد المختلفة، وأين وما هي المشكلات التي تحتاج إلى حل.
- جمع المعلومات وتنظيمها في قاعدة بيانات بسيطة وخرائط يمكن استخدامها في عملية التخطيط بالمشاركة، وتشمل على سبيل المثال مدخرات واستثمارات المجتمع، ومواقع الخدمات وحالتها.

### الظروف والمتطلبات العامة

- خرائط وبيانات ثانوية عن المنطقة
- فرق عمل ميداني لرصد المشكلات والموارد المجتمعية ووضعها على الخريطة
- مهارات عرض وتواصل، ومهارات تحليلية لاستنباط المعلومات ودلالاتها المختلفة والقيم والعناصر غير الملموسة
- تعاون وثيق بين فرق العمل الميداني من الإدارة المحلية وغيرهم من الشركاء وبين المجتمع المحلي لرصد واستنباط المعلومات والمشكلات والموارد المختلفة
- أدوات عرض وإظهار كاللوحات والنماذج المجسمة وأجهزة الكمبيوتر وغيرها.

### الخطوات التنفيذية



### المخرجات

- خرائط مجتمعية كأداة من أدوات التنمية بالمشاركة
- استنباط وتحليل البيانات والمعلومات وإظهارها والربط بينها باستخدام الخرائط والأشكال البيانية بأنواعها المختلفة
- رصد وتحليل للمشاكل والموارد المجتمعية.
- خرائط دقيقة وقاعدة بيانات دقيقة وحديثة وموحدة مشتركة لكل الشركاء المعنيين.

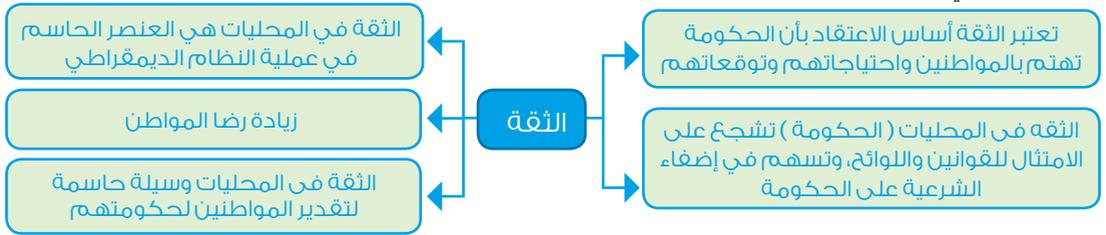
### ٣- منهجية بناء الثقة

#### أ- علاقة الثقة بالتنمية

تعريف التنمية الذي تتبناه الأمم المتحدة: التنمية هي العمليات التي يمكن من خلالها توحيد جهود المواطنين والحكومة لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية في المجتمعات المحلية ولمساعدتها على الاندماج في جهود تحسين الحياة، والمساهمة في تقدمها بأكبر قدر مستطاع. فلا يمكن توحيد الجهود بدون الثقة.

#### ب- ماهي أهمية الثقة في المحليات في إطار عملية التنمية بالمشاركة؟

رأس المال الاجتماعي هو أحد العوامل المؤثرة في مستوي الثقة في المحليات، حيث يتألف من مشاركة منظمات المجتمع المدني، والتي تعتبر انعكاساً لنشاط المجتمع المدني. ويمكن الإشارة إلى أهم مكونات مفهوم الثقة في المحليات بشكل عام على النحو التالي:



#### ج- ما هي عوامل تآكل الثقة في المحليات؟

- استمرار انعدام المساءلة داخل أجهزة المحليات.
- ضعف قدرتها على مواجهة الكوارث.
- بطء استجابتها وكفاءتها.
- عدم توفير الدعم للمشروعات الخدمية.
- عدم تقدير المواطنين للإصلاحات والجهود المقدمة من أجهزة المحليات.

### ٤- أدوات بناء الثقة

#### أ- المبادرات المحلية

##### الأهداف

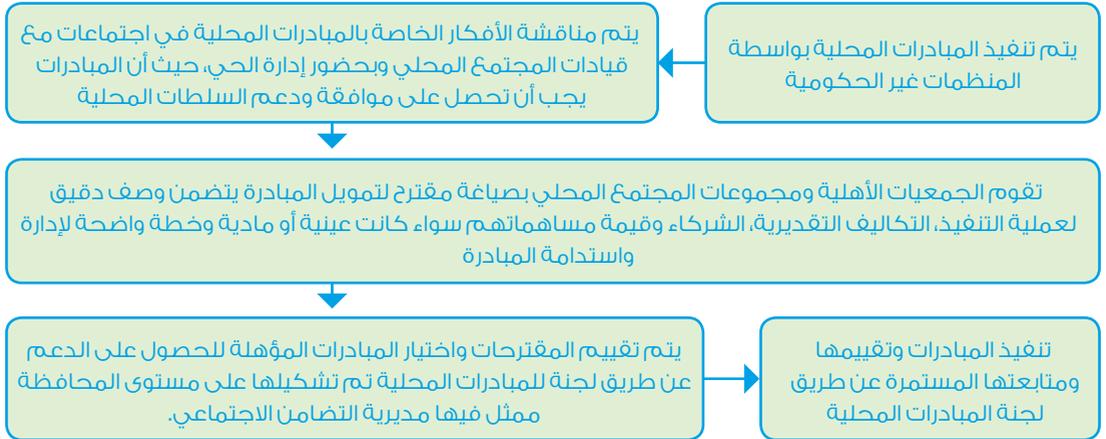
- تمكين المجتمعات المحلية والدعوة للعمل المشترك مع الإدارة المحلية
- بناء قدرات الجمعيات الأهلية المحلية
- تلبية الاحتياجات العاجلة للمجتمع في المناطق المحرومة
- بناء الثقة بين السكان والمجتمع المدني والحكومة والمتولدة من النتائج السريعة والملموسة
- تحسين التواصل والتعاون في الهيئات الحكومية المعنية ومنظمات المجتمع المدني وفيما بينها
- استخدام مشروعات المبادرات المحلية من أجل إطلاق شرارة البدء لأنشطة التطوير بالمشاركة في المناطق ذات الأولوية
- المساهمة في تحسين استجابة الحكومة لأولويات احتياجات السكان (الحكم الرشيد).

##### الظروف والمتطلبات العامة

- وجود الحافز لدى العاملين المحليين بالوزارات المعنية ووزارة التضامن الاجتماعي (الإدارة والوحدات الاجتماعية) وإدارة الحي، ووجود قدرات لديهم للتعامل مع الخطوات التنفيذية على المستوى المحلي لمساندة لجنة مشروعات المبادرات المحلية

- التواصل الفعال بين الأطراف المعنية المحلية ووجود إمكانيات للتعاون بينهم
- وجود قدرات لدى الجمعيات الأهلية المحلية والجمعيات الأهلية المظلة لعمل ما يلي:
  - تقييم احتياجات المجتمع المحلي
  - تطوير مقترحات بالمشروعات
  - تعبئة الموارد المحلية
  - تنفيذ ومتابعة مشروعات المبادرات المحلية
  - إدارة صندوق المبادرات المحلية وفقاً للمعايير الفنية والمالية
  - ضمان التوثيق وعمل تقارير
  - ضمان الإدارة المستدامة
- علاقات تعاقدية بين الجمعيات الأهلية المحلية والجمعيات الأهلية المظلة
- أن تسمح القوانين واللوائح للمحافظات بإنشاء صندوق للمبادرات المحلية وإدارته بمرونة وفقاً لمعايير مشروعات المبادرات المحلية
- الالتزام السياسي للمحافظات بعملية المبادرات المحلية متمثلاً في إصدار قرار بتشكيل لجنة مشروعات المبادرات المحلية ودعم عملها وتعبئة موارد إضافية وغير ذلك
- وجود قدرات لدى العاملين بالإدارة المحلية ذوي الصلة لإدارة عملية المبادرات المحلية وتقييم الأثر وتعبئة الموارد
- وجود موارد مالية لإنشاء صناديق للمبادرات المحلية.

### الخطوات التنفيذية



### المخرجات

- تلبية بعض الاحتياجات التنموية ذات الأولوية
- خدمات مجتمعية مستدامة
- تزايد الشعور بملكية المجتمع المحلي لمشروعات المبادرات المحلية
- تنامي قدرات الجمعيات الأهلية المنفذة والعاملين المحليين بوزارة التضامن الاجتماعي
- تحسين الثقة والعلاقات وقنوات التواصل بين الأطراف المعنية المحلية، وبصفة خاصة بين الإدارة المحلية والمجتمع المدني
- مساهمات محلية وتعبئة للموارد المحلية
- الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني على المستويين المحلي والإقليمي

## ب- تعبئة المجتمع المحلي

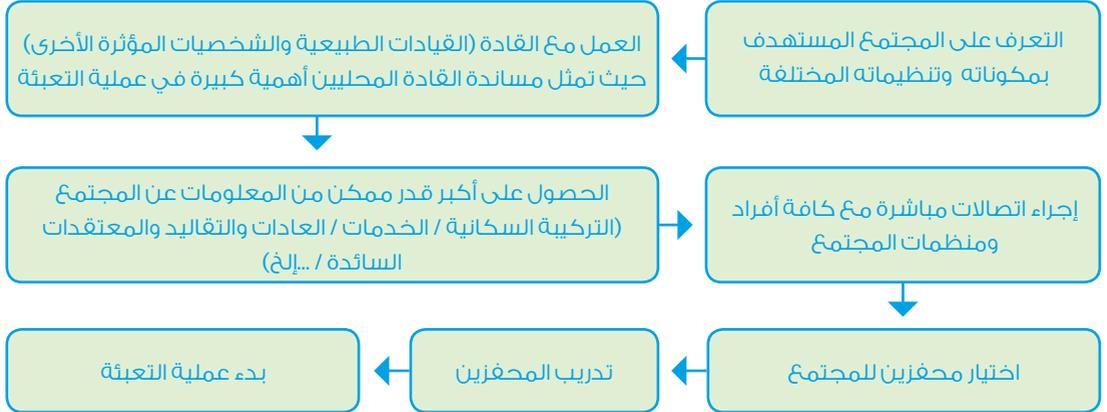
كي تتحقق التنمية لابد من استنفار وتعبئة المجتمع المحلي بمكوناته المختلفة، ليس باعتبارهم متلقين سلبيين يستفيدون من منتجات التنمية، بل باعتبارهم شركاء نشطين ومؤثرين في تشكيل الصورة التي يرونها لمستقبل حياتهم. وبذلك يمكن تعريف تعبئة المجتمع المحلي بأنها عملية تحريك واستنفار المجتمع بكل قطاعاته للمشاركة الإيجابية لتحقيق الأهداف المطلوبة، ولابد أن تشمل التعبئة جميع قطاعات المجتمع من المسؤولين الرسميين والسياسيين، وقادة الرأي، والقادة المحليين وجموع المواطنين (نساء، رجال، شباب، أطفال).

تعبئة المجتمع المحلي هي عملية يتم من خلالها تحفيز الأنشطة بواسطة المجتمع نفسه أو بواسطة أطراف أخرى، وتلك الأنشطة يتم تخطيطها وتنفيذها وتقييمها بواسطة المجتمع المحلي من أفراد ومجموعات وتنظيمات، وذلك على أساس تشاركي مستدام، بهدف تحسين الظروف المعيشية.

### الأهداف

- بدء الحوار بين أفراد المجتمع لتحديد من؟ ماذا؟ وكيف؟ فيما يخص القضايا التي تهم المجتمع، وأيضاً لتوفير وسيلة للجميع للمشاركة في القرارات التي تؤثر على حياتهم.
- مساعدة الأفراد والقيادات المجتمعية لكي يفهموا قدراتهم على تشجيع حدوث التغييرات الإيجابية في مناطقهم المحلية وعلى تفهم تفرد ظروفهم.
- زيادة الوعي بين الإدارة المحلية والقادة المجتمعيين بأهمية قيمة تنظيم المجتمع لاتخاذ موقف ايجابي.

### الخطوات التنفيذية



### المخرجات

- تمهيد الطريق نحو مشاركة جميع الأطراف في القرارات التي تخص معيشتهم وبدء حوار بين أعضاء المجتمع المحلي لتحديد القضايا ومن يحددها وكيفية تحديدها.
- زيادة وعي القادة المحليين بقدرتهم على إحداث التغييرات في مجتمعهم وقيمة تنظيم أنفسهم للقيام بعمل إيجابي.
- زيادة معرفة المواطنين وفهمهم لمجتمعهم.
- زيادة ثقة المواطنين في قدرتهم على إحداث التغييرات المناسبة.
- فاعلية واستمرار تنظيم المجتمع والعمل المشترك.
- الارتقاء بمستوى وعي المواطنين وثقتهم مما يمكنهم من اتخاذ تدابير لمساعدة أنفسهم.
- تعاون المؤسسات المحلية في العمل الفعال على جميع المستويات.

## ٥- منهجية التخطيط للتنمية المتكاملة

### أ- مفهوم التخطيط

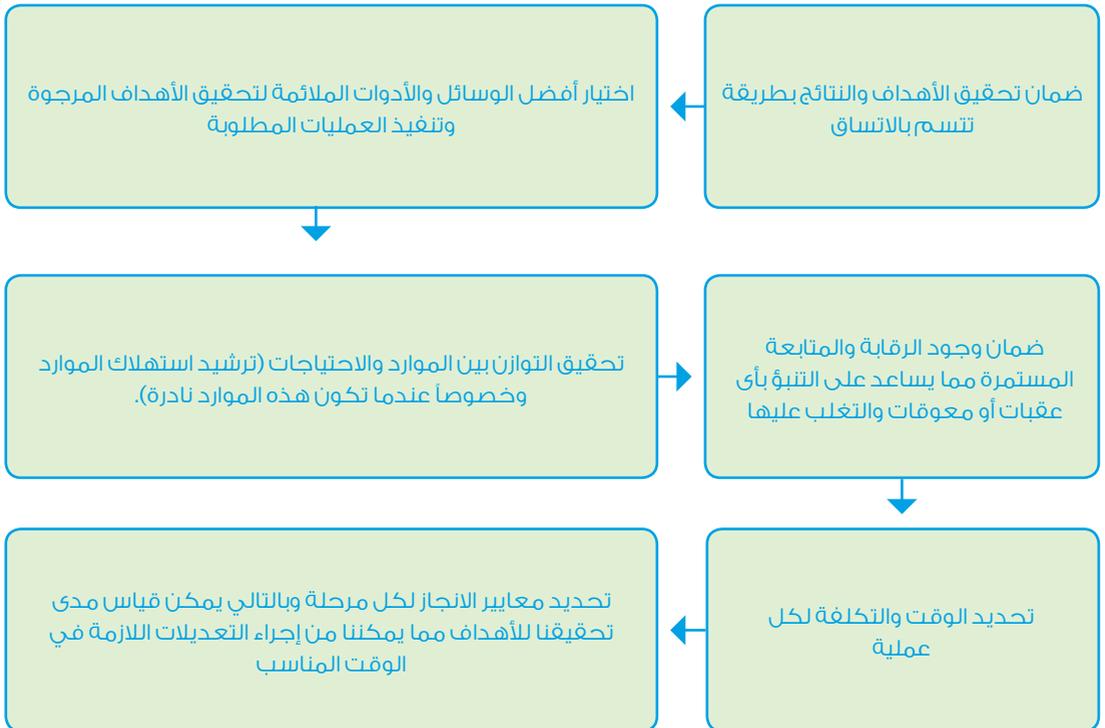
التخطيط هو طريقة أو أسلوب عقلائي لتنظيم الأفكار تمارسه جميع الأطراف والمؤسسات المعنية على جميع المستويات لتحقيق الأهداف التالية:

- تنظيم أفعالنا وتوجيهها نحو تحقيق التغيير والأهداف المستقبلية المرجوة.
- حل المشكلات والتغلب على العقبات لتحقيق النتائج المرجوة في ظل الظروف القائمة وباستخدام الموارد المتاحة.
- التعرف على الوسائل والإجراءات اللازمة لتحقيق الرؤى المستقبلية.

والتخطيط الناجح هو الذي يجب عن الأسئلة التالية:

- ماذا نريد أن نفعّل؟
- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- ما العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
- ما البدائل المتاحة والأفضل لدينا لتحقيق الهدف؟

### ب- أهمية التخطيط



## ج- التخطيط بالمشاركة

### مفهوم التخطيط بالمشاركة

التخطيط بالمشاركة هو أسلوب يضمن مشاركة ومساعدة وتعاون كل المنفذين والمرتبطین بالخطة ويكون لديهم دراية ومعلومات عن كل محتويات الخطة وأهدافها بما يسهل عملية تنفيذ الخطة بنجاح دون عقبات. على عكس أن يقوم شخص بوضع خطة دون أن يعلم أو يشارك الأفراد المسؤولين عن تنفيذها في الإعداد والتخطيط حيث يسبب ذلك مشكلات واعتراضات كثيرة على تنفيذ الخطة.

### أهداف التخطيط بالمشاركة

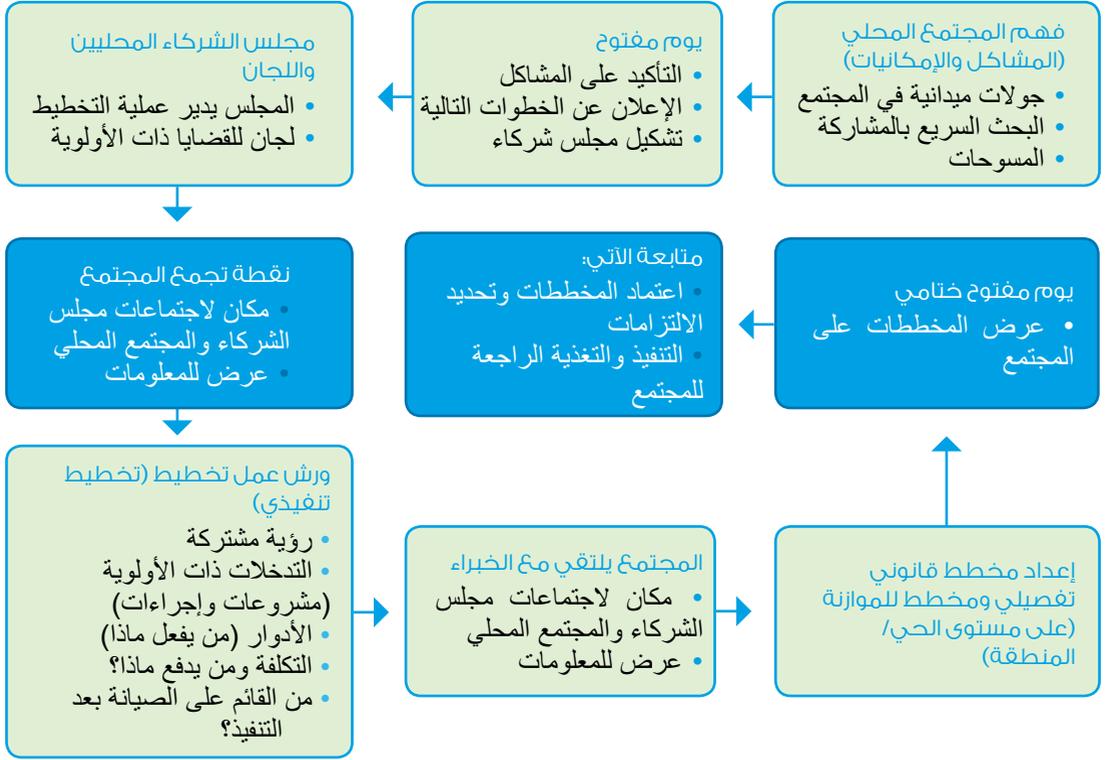
تمكين الأطراف المعنية المحلية في المجتمع من:

- تعزيز رؤية مشتركة لتنمية مجتمعهم.
- الاتفاق على الاحتياجات والأولويات التنموية.
- تعبئة الموارد الحكومية والخاصة وموارد المجتمع المحلي لتنفيذ الأنشطة التنموية
- (بعضها عاجل والبعض الآخر بمثابة بداية لمشروعات بعيدة المدى).

### الظروف والمتطلبات العامة

- الاعتراف والدعم (على المستويات القومي والإقليمي والمحلي) للتخطيط بالمشاركة في القانون الجديد للإدارة المحلية.
- دمج الأدوار والمسئوليات الجديدة للإدارة المحلية والإقليمية فيما يتعلق بتنفيذ وإدارة التخطيط بالمشاركة في الإطار المؤسسي (مراكز معلومات، التخطيط والمتابعة، خدمة المواطنين، التضامن الاجتماعي).
- نظام متابعة (خارجي – راسي وأفقى) كفاء لضمان جودة العملية.
- تنمية قدرات وتدريب موظفي الإدارة المحلية وأعضاء منظمات المجتمع المدني على المنهجيات والأساليب الجديدة كجزء من الاستراتيجية القومية للتدريب.
- تقنين الاعتراف بالمجالس واللجان المجتمعية وفض الاشتباك في العلاقات مع المجالس الشعبية المحلية.

## الخطوات التنفيذية

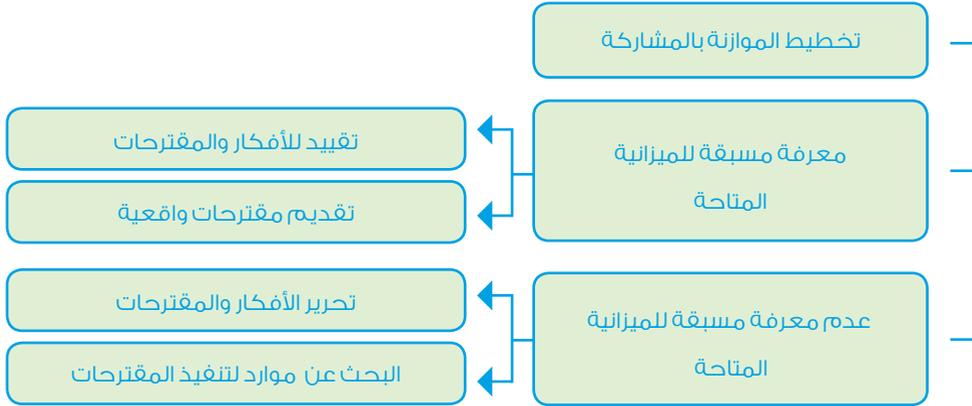


## المخرجات المتوقعة للتخطيط بالمشاركة

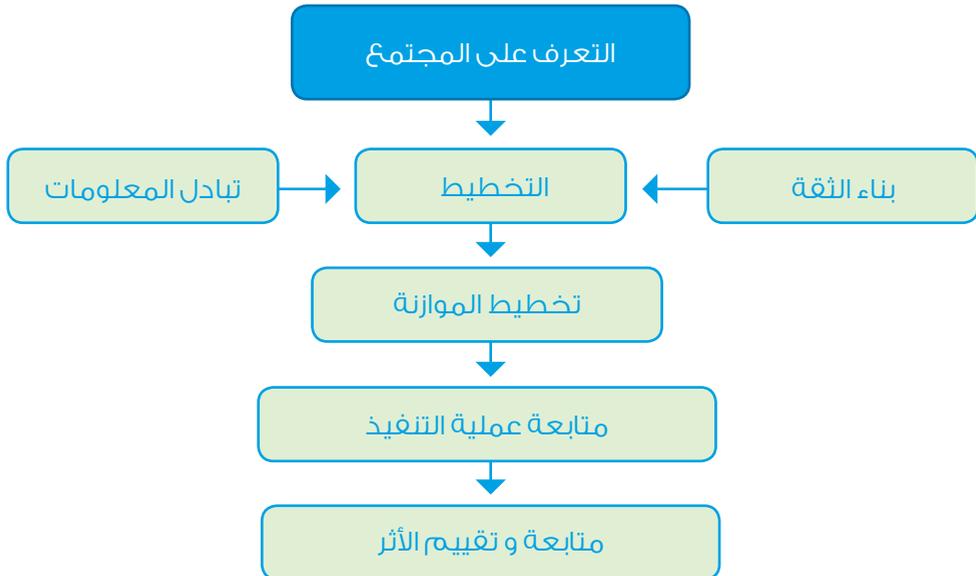
- معرفة مشتركة عن المجتمع المحلي (للإدارة المحلية) وداخله.
- المجتمع المحلي ينظم نفسه (مجلس الشركاء المحليين ولجان الشياخات) ويدمج الدعم الخارجي.
- المجتمع المحلي يشعر بالتغيير (دعم المبادرات المحلية – تحسينات صغيرة ملموسة) ويكتسب الثقة في الإدارة المحلية.
- مخطط تنفيذي (مخطط تنموي محلي).
- مخطط قانوني تفصيلي ومخطط للموازنة (على مستوى الحي).

### الدروس المستفادة من التخطيط بالمشاركة

- عملية التخطيط بالمشاركة هي عملية شاملة ومتكاملة لجميع منهجيات التنمية بالمشاركة الأخرى (تقييم الاحتياجات، تبادل المعلومات، المبادرات المحلية، والمتابعة)
- يجب معرفة الميزانية المتاحة بالضبط قبل الشروع في التخطيط التنفيذي التفصيلي.

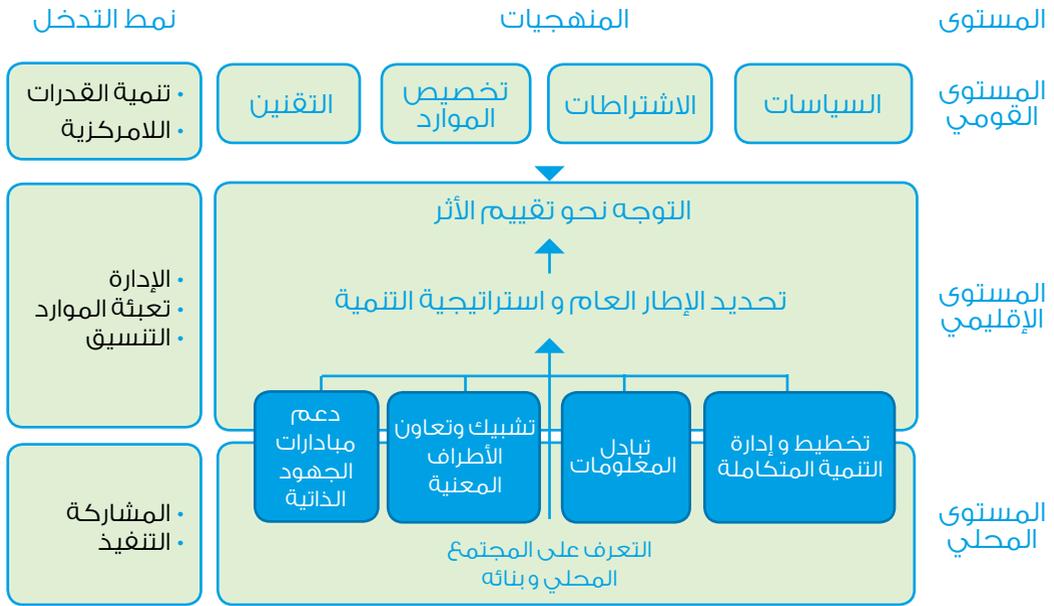


### التنمية بالمشاركة على المستوى المحلي



- عملية التخطيط بالمشاركة تعتمد بشكل أساسي على الدعم السياسي الذي يعتبر أساسياً في بداية العملية (تعبئة الإدارة المحلية) وفي نهايتها (اعتماد المخرجات).
- المركزية والتنمية القطاعية تمثل عوائق كبرى أمام التخطيط بالمشاركة ونتائجها المتمثلة في مخططات التنمية المتكاملة.
- يعتمد نجاح عملية التخطيط بالمشاركة على مدى تأقلم المجلس الشعبي المحلي مع الأشكال المستحدثة من التمثيل المجتمعي (أعضاء المجلس الشعبي المحلي كرؤساء للجان الشياخات).

## مستويات تطبيق منهجيات التنمية بالمشاركة



تجدر الإشارة إلى أن أدوات ومنهجيات التنمية بالمشاركة التي تم عرضها في هذا القسم من الدليل، والتي تترجم إلى أرض الواقع المفاهيم والمبادئ التي تم عرضها في القسم الأول، يتم تنفيذها من خلال الأدوار الفاعلة للأطراف المعنية على ثلاث مستويات:

### أ- المستوى القومي

دعم عملية التنمية بالمشاركة من خلال صياغة السياسات العامة الداعمة والتشريعات الممكنة، وكذلك توجيه موارد الدولة إلى برامج التنمية بالمشاركة.

### ب- المستوى الإقليمي / مستوى المحافظة والمدينة

صياغة الإطار الاستراتيجي لعملية التنمية بالمشاركة، وتدعيم الشراكة بين الأطراف المعنية، وتعبئة الموارد الداعمة لبرامج التنمية.

### ج- المستوى المحلي

تنفيذ برامج التنمية بالمشاركة من خلال استخدام أدوات التنمية بالمشاركة. بمعنى أن عملية التنمية بالمشاركة ليست فقط العمل القاعدي بين الإدارة المحلية والمجتمعات المحلية (التعرف على المجتمع المحلي، بناء الثقة، وأجزاء من عمليات التخطيط ودعم المبادرات، إلخ)، بل تشمل تهيئة المناخ لهذا العمل القاعدي على مستوى إدارة المدينة أو المحافظة من حيث تحديد الأطر الاستراتيجية للتعامل مع تنمية المجتمعات المحلية، وإعداد وإدارة نظم المعلومات ونظم المتابعة والتقييم، وتوفير الدعم لعمليات بناء الثقة والتخطيط المحلي. كما لا يكتمل تمكين التنمية بالمشاركة على المستويات المحلية دون قيام المستوى المركزي بدوره في وضع السياسات العامة والتشريعات الداعمة للتنمية بالمشاركة وتوجيه الموارد المتاحة على المستوى القومي لتنفيذ مخرجات التخطيط للتنمية بالمشاركة، وكذلك بناء قدرات كافة الأطراف على المستوى المحلي.



## الفصل الثالث: دعم المبادرات المحلية

- ١- ماهي المبادرات المحلية؟ وكيف تتكامل المبادرات مع الإطار التنموي الأشمل؟ ..... ٤٣
- ٢- ما الهدف من المبادرات المحلية؟ ومن هم المستفيدون؟ وبماذا يستفيدون؟ ..... ٤٥
- ٣- ما هي الخصائص المشتركة للمبادرات المحلية؟ ..... ٤٦
- ٤- ما هي أنماط المبادرات المحلية؟ ..... ٤٧
- ٥- ما هي خطوات تنفيذ المبادرات المحلية والشركاء وأدوارهم؟ ..... ٥٥
- ٦- ما هي أهمية وكيفية تقييم المبادرات وقياس الأثر التنموي؟ ..... ٦٢
- ٧- ماذا يلزم لدعم المبادرات المحلية؟ وكيف يمكن للقطاع الخاص المساهمة في المبادرات المحلية؟ وما هو الدور المتوقع لمراكز النيل للإعلام؟ ..... ٦٣

## الفصل الثالث: دعم المبادرات المحلية

يتم التركيز في هذا الفصل على أحد أهم أدوات التنمية بالمشاركة وهي دعم المبادرات المحلية والتي تم عرضها ضمن منهجية بناء الثقة المعروضة ضمن المنهجيات الأخرى للتنمية بالمشاركة في الفصل الثاني، والتي تحقق في مجملها عند تطبيقها بشكل تكاملي مفاهيم ومبادئ التنمية بالمشاركة المعروضة في الفصل الأول. فقد تم اختيار أداة دعم المبادرات المحلية للتركيز عليها في هذا الفصل للأسباب التالية:

- تدعم أداة دعم المبادرات المحلية الثقة بين شركاء التنمية، وبخاصة ممثلي القطاع الحكومي والمجتمع المحلي، في مرحلة تحتاج فيه الأجهزة الحكومية إلى استعادة ثقة المواطنين والمجتمعات المحلية في دورها التنموي.
- تراعي هذه الأداة الموارد المالية المحدودة للإدارة المحلية والأجهزة الحكومية في ضوء التحديات التي يواجهها الاقتصاد الوطني، حيث تعظم وتحفز تعبئة الموارد المجتمعية وموارد شركاء التنمية.
- تساعد هذه الأداة المجتمع المدني والجهات التي تدعمه في استعادة أحد أدواره الرئيسية في الوساطة بين الجهات الحكومية والمجتمعات المحلية وتحفيز المشاركة القائمة على الثقة المتبادلة والتعاون المشترك.
- تعظم هذه الأداة من رأس المال الاجتماعي من خلال تقوية النسيج المجتمعي والروابط الاجتماعية القائمة على بلورة وتنفيذ المبادرات المجتمعية، وتحفيز روح المبادرة لدى المجتمعات المحلية وهي مطمئنة إلى توفر دعم الدولة لهذه المبادرات.

### 1- ماهي المبادرات المحلية؟ وكيف تتكامل المبادرات مع الإطار التنموي الأشمل؟

المبادرة المحلية هي عملية استباقية يقوم بها فرد أو جماعة أو منظمة لعمل تغيير ما يحسن من الظروف المعيشية للمجتمع المحلي أو يحل مشكلة ملحة يعاني منها هذا المجتمع. والمبادرة المحلية تعتبر نموذجاً مصغراً للتنمية بالمشاركة في منطقة جغرافية ما، حيث تطبق مفاهيم التنمية بالمشاركة ومعظم أدواتها المشار إليها سابقاً، فهي تنشأ من المجتمع ومن أجله، حيث تمر المبادرة بعدة مراحل لتتحول من فكرة إلى واقع يحل مشكلة من مشكلات المجتمع. ولضمان نجاح واستمرارية المبادرة يجب ان تتطور بالمشاركة. غالباً ما تلجأ المجتمعات المحلية إلى حل مشكلاتها بالجهود الذاتية إما من خلال مساهمات مادية أو عينية من خلال متبرعين بالمنطقة، وهي محاولات جادة ولكن تأثيرها محدود لضعف الإمكانيات بهذه المناطق، لذلك يجب على شركاء التنمية من إدارة محلية وقطاع خاص وغيرهم دعم هذه المبادرات المحلية ومن خلفها.

## مبادرة ترشيد مياه الري في زراعة الأرز بمحافظة كفر الشيخ مركز النيل للإعلام بكفر الشيخ - ٢٠١٢

تعاني غالبية مراكز محافظة كفر الشيخ من نقص كبير في المياه وخاصة أن المحافظة في نهايات مصادر المياه، كما تعاني من تلوث شديد في المجاري المائية. وتعتبر المحافظة من المحافظات الزراعية الأولى في زراعة الأرز حيث أنها تنتج ثلث إنتاج الجمهورية والذي يتسبب في إهدار كميات كبيرة من المياه.

### الأهداف



أحد الزيارات الميدانية

- تعريف المهندسين الزراعيين ببرنامج نقل التكنولوجيا الخاص بمحصول الأرز والذي يوفر ثلث المياه المستخدمة في عملية الري.
- رفع الوعي البيئي لدى المزارعين بخصوص معدلات ومواعيد إضافة السماد الأزوتي حيث أن مضاعفة المعدلات تضر بصحة الإنسان والبيئة.
- نشر طرق الزراعة المباشرة.
- التوسع في زراعة ونشر أصناف الأرز المبكرة في النضج وعالية الإنتاجية لتوفير مياه الري.
- الاهتمام بالمساحات الواقعة في نهايات الترع والمرابي لزراعة الأصناف المتحملة لفترات الري المتباعدة.

### الأنشطة



لقاء بمركز النيل في إطار أنشطة المبادرة

- زيارات إلى المواقع الإرشادية خلال موسم زراعة الأرز.
- ندوات موسعة وأيام حقل تتضمن مهندسين زراعيين وكبار المزارعين واتحادات روابط الري.
- إقامة يوم حصاد في نهاية الموسم لعرض النتائج على جمهور الزراع والمهندسين.
- المستفيدين: المزارعون - المهندسون الزراعيون.
- تم تدريب ٢٢٥ مهندس زراعي ومزارعي الأرز بمعدل ٥ زيارات ميدانية و ٥ ندوات إرشادية.

### الشركاء

مركز النيل للإعلام بكفر الشيخ بالتعاون مع مؤسسة هانس زايدل - معهد بحوث الأرز - مديرية الزراعة - الإدارات الزراعية بمراكز المحافظة - اتحاد روابط الري - الجمعيات الزراعية - إدارات الإرشاد الزراعي.

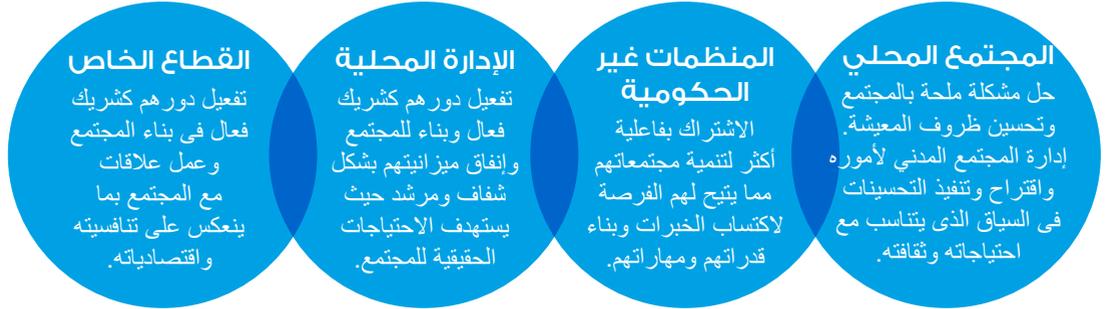
### الآثار الايجابية للمبادرة

- تقليل استخدام المياه بسبب أصناف تتحمل الجفاف ومدة توажدها في الأرض أقل.
- قلة تلوث المياه بسبب عدم الإفراط في استخدام المبيدات.
- قلة تكاليف الإنتاج بسبب قلة عمر المحصول في الأصناف الجديدة.
- زيادة دخل المزارع نتيجة استخدام أصناف عالية الجودة.

## ٢- ما الهدف من المبادرات المحلية؟ ومن هم المستفيدون؟ وماذا يستفيدون؟

هدف المبادرة المحلية هو تحسين الظروف المعيشية أو حل لمشكلة ما بالمجتمع. وفي الغالب يقوم المجتمع نفسه باقتراح حلول تتوافق مع ظروفه وإمكانياته وثقافته، ويكون على الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمؤسسات المانحة دعم هذه المبادرات المجتمعية.

إن دعم المبادرات المجتمعية يفيد في المقام الأول المجتمع، ولكنه أيضا يفيد باقي شركاء التنمية، حيث:



ويساهم دعم المبادرات المحلية في:

### بناء الثقة

خلق الثقة بين المجتمعات المحلية المحرومة والإدارة المحلية والقطاع الخاص من خلال النشاطات والمسؤوليات المشتركة واقتسام مسؤوليات تتسم بالشفافية في بناء طريقة سليمة للتخطيط والمتابعة المشتركة. ويساهم دعم الدولة للمبادرات المحلية في زيادة ثقة المجتمع في الإدارة المحلية، حيث تحل مشكلاته مما يعطيه الثقة في استجابتها والشعور بمتطلبات المواطنين.

### المساهمة في تكلفة التطوير

لا تستطيع الميزانية القومية المصرية تلبية كافة الاحتياجات العامة بمفردها، ولذلك تقدر الحكومة المصرية أهمية مشاركة كافة الأطراف المعنية التي تتضمن المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والحكومة في المستقبل، ويمكن تحقيق التقدم إذا تم إنشاء علاقة مفيدة قائمة على الثقة يتم فيها تحديد الأدوار والعمليات بوضوح، وتلتزم كافة الأطراف وتفهم المتطلبات فهماً جيداً. يساهم هذا الاتجاه أيضاً في ترشيد الإنفاق الحكومي على المشروعات من خلال الاستهداف الصحيح لأولويات المجتمع.

### تمكين المجتمع من تحديد وحل مشكلاته

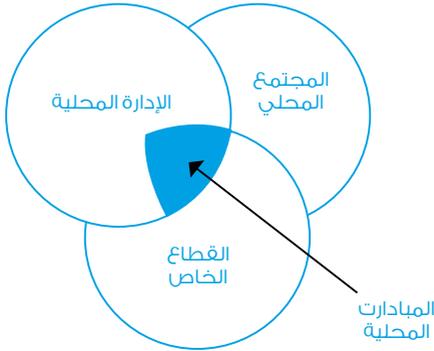
تملك المجتمعات إمكانيات عظيمة للتنمية، تلك الإمكانيات ينبغي أن تفعل بطريقة أو بأخرى. ويمثل دعم المبادرة المحلية أسلوباً جيداً لتزويد المجتمعات بالوسائل والأدوات المادية والتقنية لتنفيذ مشروعاتهم وتحسين مستويات معيشتهم مما يساهم في تمكين المجتمع والمهتمين به وبناء الثقة بين كل الشركاء.

### تحسين عملية التخطيط للتطوير

تنمية وتشجيع آليات النظام القائم على المشاركة للتخطيط «من أسفل» والذي يشارك الأطراف المعنية المحلية بكل من المجتمع المدني والقطاع الخاص والإدارة المحلية في العملية.

## استدامة التطوير

تنفيذ والحفاظ على استمرارية التحسينات التي يتم إدخالها على البنية الأساسية والخدمات الاجتماعية وفرص المشروعات التجارية من خلال مشاركة القطاع الخاص المحلي ومجموعات ومنظمات المجتمع المدني.



## ٣- ما هي الخصائص المشتركة للمبادرات المحلية؟

تختلف أنماط المبادرات المحلية ولكنها تتفق في بعض الخصائص المشتركة مثل:

- أن تأتي فكرة المبادرة من أعضاء المجتمع أنفسهم وأن تلبي الاحتياجات ذات الأولوية.
- أن يتم عرض ومناقشة البدائل المطروحة محلياً بين ممثلي فئات المجتمع (شباب ونساء وكبار السن ورجال الأعمال، إلخ).
- أن تقدم المبادرة نتائج ملموسة ومرئية يشعر بها المجتمع.
- أن يتقاسم الشركاء المحليون التكلفة والمسئوليات فيما بينهم، وهي: مساهمات من المجتمع المحلي/ القطاع الخاص/ الهيئات والإدارات الحكومية/ والأجهزة الأخرى المعنية. وقد تكون المساهمات عينية أو مادية.
- أن يتم التخطيط للمبادرة بأسلوب واضح وشفاف ومناسب لكل الشركاء.
- ألا يستغرق تنفيذ المبادرة وقتاً طويلاً حتى لا يفقد المجتمع وباقي الشركاء الأمل في التنفيذ ويفتر الحماس للمشاركة.
- أن تكون هناك خطة واضحة لضمان صيانة واستمرارية المبادرة لضمان نتائجها وفوائدها مع الوقت.

وتتميز المبادرات المحلية بأنها:

لا تحددها التقاليد والنظم الحالية أو المعايير والطرق المتبعة في القطاع	استباقية
لا تعيقها الحواجز أو التحديات التي تقف في وجه تحقيق أهدافها	ابتكارية
تقوم على تطوير نماذج جديدة وابتكار مناهج جديدة للتغلب على العقبات	مجازفة
تتخذ وتطبق أساليب مبتكرة في حل القضايا الاجتماعية	
تقوم بتحويل وتطوير المجتمعات من خلال شراكات استراتيجية	

## ٤- ما هي أنماط المبادرات المحلية؟

تتعدد أنماط المبادرات المحلية وفقاً لأبعاد عدة منها:

### أ- الهدف من المبادرة

#### أولاً: مبادرات بهدف التنمية وحل مشكلات ملحة

وهي القيام بعمل خدمة ما أو حل مشكلة ملحة أو إدخال تطوير ما بهدف تحسين الظروف المعيشية بالمجتمع.

### مبادرة اسكندرية عروسة ثاني

#### مركز النيل للإعلام بالإسكندرية - ٢٠١٣

بعد أحداث الثورة المصرية وفي ظل غياب الأمن وانتشار الفساد ظهرت مشكلة البناء المخالف بكثرة في الإسكندرية ومشكلة إلقاء مخلفات الهدم للمباني المزالة على حرم ترعة المحمودية وأيضاً تلويث مياه الترعة بالقمامة. وكان التأثير السلبي لذلك يتمثل في تشويه المنظر الجمالي لأحد أهم معالم الإسكندرية، وتلويث مجرى مائي هام للزراعة والشرب، وانتشار الأمراض والحشرات الطائرة نتيجة إلقاء القمامة في مجرى الترعة.

#### الهدف العام

إعادة تجميل الترعة على جانبي محطة تنقية المياه بالسيوف كمرحلة أولى للمبادرة على حرم ترعة المحمودية بنهاية عام ٢٠١٣.

#### الأهداف الفرعية

١. رفع الوعي بأهمية مجرى ترعة المحمودية.
٢. تفعيل دور الأطراف المتعاونة في المسؤولية المجتمعية.
٣. إبراز دور المحافظة في إعادة تطوير وتجميل ترعة المحمودية.
٤. القيام بحملات توعية لتوعية الأهالي بأهمية الترعة وأهمية المشاركة المجتمعية كأحد سبل حل المشكلات القائمة.



صورة تذكارية للشباب المشاركين في المبادرة

#### الجهات المتعاونة

فريق العمل بمركز النيل للإعلام بالتعاون مع مؤسسة هانس زايدل - المحافظة متمثلة في الإدارة المركزية لنظافة وتطوير المدينة - شركة مياه الشرب بالإسكندرية وفريق التوعية بالشركة / شباب حقوقيين وطلبة - الأحياء (شرق والمنتزه) - الإدارة المركزية للموارد المائية والري.

#### أنشطة المبادرة

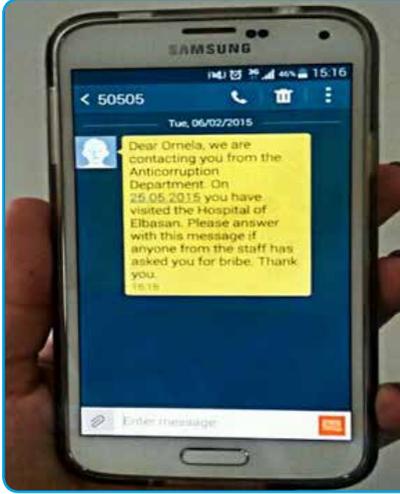
١. ورشة عمل تمهيدية تضمنت أربعة لقاءات تمهيدية ودراسة ميدانية، وأعمال توثيق ودعاية، وثلاثة أيام من العمل الميداني
٢. تنفيذ ندوتان للتوعية بالمبادرة وبأهمية الحفاظ على ترعة المحمودية
٣. نظم مركز النيل للإعلام بالإسكندرية في نوفمبر ٢٠١٣ مؤتمر مبادرة اسكندرية عروسة ثاني تحت رعاية معالي محافظ الإسكندرية.

#### السياسات التكميلية للمبادرة

١. مواجهة السلوك السلبي للأفراد بتقديم التوعية للمواطنين قاطني المنطقة وخصوصاً التلاميذ وطلاب المدارس من خلال الندوات والمحاضرات ووسائل الإعلام بعدم إلقاء المخلفات والقمامة والحفاظ على نظافة الترعة والمدينة.
٢. تحديد مقالب عمومية معروفة والتوعية للأفراد بأماكن تواجدتها بالمحافظة.
٣. تفعيل قوانين البيئة الخاصة بالتلوث البيئي.
٤. العمل على توافر قوى أمنية بصفة مستمرة من شرطة المرافق والمساحات المائية للرقابة والمتابعة الدائمة مع إدارة الري.
٥. تقديم اقتراح للمحافظة بإنشاء جهة مختصة في إدارة الضفة الخاصة بالترعة مع العمل على الحفاظ عليها.
٦. استكمال المبادرة حتى يتم تنظيف وتطوير الترعة بالكامل.

### ثانياً: مبادرات بهدف بناء الثقة بين شركاء التنمية

وهي قيام أحد شركاء التنمية كالإدارة المحلية بعمل خدمة ما أو حل مشكلة ملحة أو إدخال تطوير يحسن الظروف المعيشية بالمجتمع بهدف التواصل مع المجتمع وبناء جسور الثقة معه.



المواطنون الألبان الذين تلقوا مؤخراً العلاج في أحد المستشفيات التابعة للدولة استقبلوا رسالة نصية تقول شيئاً من هذا القبيل: «مرحباً، أنا بليدي كوجي، وزير الدولة المسئول عن مكافحة الفساد. سجلاتنا تشير إلى أنكم تلقيتم مؤخراً العلاج في مستشفى تابع للدولة.. هل يمكن أن تبلغونا من فضلكم ما إذا كان أحد قد طلب منكم أية رشوة؟ الرد مجاناً. شكراً على وقتكم»

يمكن الاستفادة من هذه المبادرة وتطبيقها في مصر بغرض بناء الثقة بين المواطنين ومقدمي الخدمات المختلفة في القطاع الحكومي، والحد من الفساد.

### ثالثاً: مبادرات بهدف بناء الثقة بين المجتمع والشركاء في سياق التطوير الشامل لمنطقة ما

وهي قيام الإدارة المحلية أو إدارة تطوير منطقة ما بعمل تدخلات سريعة وملموسة يشعر بها المواطن لكسب ثقته في جدية عمليات التطوير الشاملة وتشجيعه على أخذ دور فعال ومساهم في إعادة بناء مجتمعه، حيث تستغرق عمليات تطوير المناطق المتدهورة وقتاً كبيراً بين اتخاذ قرار التطوير والتنفيذ الفعلي للأعمال، في حين يفقد سكان هذه المناطق الأمل في استجابة الإدارة المحلية. لذا يجب عمل تدخلات سريعة تشعر السكان بجدية الإدارة المحلية في التطوير وتساعد على تفاعل السكان مع جهود التطوير.

بدء أعمال التطوير

تدخلات سريعة  
لاحتياجات ملحة

توفير الاعتمادات  
المالية

دراسة التطوير واعداد  
المخططات

## مبادرة التفاوض المجتمعي لحل المشكلات البيئية لمكامير الفحم بأجهور الكبرى مركز النيل للإعلام - ٢٠١٤



زيارة ميدانية لإحدى المكامير في إطار متابعة المؤسسة للمبادرة

استهدفت المبادرة حل المشكلات البيئية لمكامير الفحم بقرية أجهور مركز طوخ بالقليوبية من خلال التفاوض المجتمعي للوصول إلى حل يرضى طرفي الصراع بالقرية من أصحاب المكامير والأهالي المتضررين من تلك المكامير.

فقد قام المركز بالتعاون مع مؤسسة هانس زايدل بتنفيذ ١٠ أنشطة ما بين لقاءات حوارية وتمهيدية وتثقيفية ودورة تدريبية من أجل تشكيل لجنة دائمة تضم ٢٠ عضواً بواقع ١٠ ممثلين عن أصحاب مكامير الفحم و ١٠ عن الأهالي المضارين وتكون مختصة بالتفاوض مع المسؤولين.

### وقد اتفقت اللجنة على الآتي:

١. ضرورة نقل مكامير الفحم الى صحراء الخانكة وبلبيس عن طريق تخصيص ٢٠٠٠ متر لكل صاحب مكمورة بشرط توصيل كافة المرافق.
٢. يقوم الصندوق الاجتماعي للتنمية بإقراض أصحاب مكامير الفحم تكلفة النقل إلى الصحراء بفائدة بسيطة وعلى فترات متباعدة.
٣. يظل العمل بالمواقع القديمة لمكامير الفحم حتى انتهاء إجراءات التخصيص وتوصيل المرافق بالمواقع الصحراوية.
٤. في حالة تعذر نقل المكامير يتم تطويرها بيئياً.
٥. عمل نموذج خرساني بدلاً من الفرن المعدني مماثل لنموذج صلاح مطر بقرية ترسا على مساحة ٢٠٠ متر لكل مكمورة.
٦. التزام أصحاب المكامير بتوقيفها خلال أشهر سبتمبر وأكتوبر ونوفمبر بسبب المشكلات البيئية للسحابة السوداء.
٧. إنشاء مركز طبي تخصصي للمرضى المضارين من مكامير الفحم.
٨. اجتمعت اللجنة مع المسؤولين في (محافظة القليوبية - جهاز شئون البيئة - مديرية الصحة - الصندوق الاجتماعي للتنمية)

### المخرجات

١. موافقة جهاز شئون البيئة وديوان عام محافظة القليوبية على تخصيص مساحات بالصحراء لأصحاب المكامير بعد الانتهاء من الدراسات البيئية والتخطيطية التي يقوم بإعدادها مركز الحد من المخاطر بجامعة القاهرة وجهاز شئون البيئة.
٢. موافقة محافظ القليوبية على تخصيص عيادة للأمراض الصدرية بمركز صحة الأسرة بقرية أجهور الكبرى لعلاج الحالات المتضررة من وجود مكامير الفحم بالمنطقة وقد تم افتتاحها في ١٥ نوفمبر ٢٠١٤.
٣. موافقة أصحاب المكامير على الالتزام بفترات توقف مكامير الفحم خلال أشهر سبتمبر وأكتوبر ونوفمبر.

### إنجازات المبادرة

- انتشار ثقافة التفاوض والحوار داخل القرية بديلاً عن الصراع لحل مشكلة المكامير.

- إنشاء لجنة دائمة تتولى التفاوض مع المسؤولين.
- إنشاء عيادة تخصصية لعلاج المضارين من مكامير الفحم.
- اتفاق أهالي القرية على خارطة طريق لحل المشكلة القائمة لأول مرة منذ عشرات السنين.

### التوصيات والمقترحات

- المطالبة باستكمال المرحلة الثانية للمبادرة ويتم خلالها:  
تنظيم برنامج تدريبي لأعضاء اللجنة الدائمة حول مهارات (الاتصال – الإقناع – التفاوض – دعوات كسب التأييد).
- عقد لقاءات حوارية بين اللجنة والمسؤولين برعاية مركز النيل لاستكمال تنفيذ التوصيات حيث تؤكد اللجنة ضرورة مساندة المركز للجنة خلال هذه المرحلة.
- إقامة مجموعة من الندوات التثقيفية داخل القرية بما يدعم عمل اللجنة ويخلق مؤازرة مجتمعية للجنة الدائمة.

## ب- الاحتياج ونوع التدخل

### أولاً: مبادرات تحسين البنية الأساسية

وهي التدخلات لحل مشكلة ملحة أو إدخال تطوير ما بهدف تحسين البنية الأساسية بالمجتمع كالصرف والإنارة والمياه وخلافه

## مبادرة توصيل شبكة الصرف الصحي لنجع طرخان - سوهاج مركز النيل للإعلام بسوهاج - ٢٠١٣

### الهدف العام

تغطية مصرف نجع طرخان بمركز سوهاج.

### الأهداف الفرعية

- التوعية بأهم المشكلات الناجمة صحياً وبيئياً عن إلقاء المخلفات البشرية بالترع ودق ايسونات عميقة بالمياه الجوفية وأثر ذلك على تفشي الأمراض والأوبئة.
- التوعية بأهمية تشجيع المشاركة المجتمعية ومسئولية المواطنين في مشروعات ومبادرات تعود بالخير عليهم.
- جمع مليون جنيه كإسهام شعبي من المواطنين من جملة ٧ مليون جنيه تتولاها الهيئة القومية للمياه والصرف الصحي وشركة مياه الشرب والصرف الصحي.
- إدخال مساهمين آخرين مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية وشركة المطاحن ومساهمة كل منهما بمبلغ مليون جنيه.
- عمل نموذج لمشروع بالمشاركة المجتمعية في قرى سوهاج.

### مراحل التنفيذ

- المرحلة الأولى: التوعية بخطورة الوضع، ومدتها ثلاثة شهور.
- المرحلة الثانية: جمع التبرعات. وقد بدأت مع بدء الإقناع والتوعية مع نهاية المرحلة الأولى ولمدة ستة شهور، واستمرت حتى بدء تسليم التبرعات للجهة المنوط بها تنفيذ المشروع.
- المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع، حيث تتولى الشركة المنفذة التنفيذ في المكان المحدد.
- المرحلة الرابعة: إنشاء منظومة متكاملة للنظافة، وفيها تم توصيل الخدمة للمواطنين ونظافة الشوارع ومنع التعدي على الترعة والمزروعات ورفص الشوارع.

## ثانياً: مبادرات تحسين الخدمات العامة:

وهي التدخلات لتحسين خدمة ما كجمع القمامة والحملات الصحية وخلافه.

## مبادرة «أطفالنا يحمون بيئتنا - رسائل من طفل لطفل»

## مركز النيل للإعلام والتعليم والتدريب بنى سويف - ٢٠١٣

نظم مركز النيل للإعلام والتعليم والتدريب بنى سويف مبادرة تطوعية بالجهود الذاتية بالتنسيق مع مديرية التربية والتعليم وإدارة شئون البيئة بالمحافظة تحت عنوان «أطفالنا يحمون بيئتنا - رسائل من طفل لطفل»، شارك في المبادرة خمس مدارس ابتدائية بمدينة بنى سويف واستمرت لمدة ثلاثة أشهر.

استهدفت المبادرة تعزيز الصحة المدرسية ليتمتع الطفل بحياة صحية أفضل لنفسه والآخرين، ويتصدى للمشكلات الصحية والبيئية، وإكساب الأطفال طرق لتطوير تفكيرهم الإبداعي ومهارة إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات أثناء تأليفهم للقصص والأناشيد، وتكوين اتجاه إيجابي نحو البيئة وكيفية المحافظة عليها، وتكوين عادات وسلوكيات إيجابية نحو طرق المحافظة على البيئة والصحة الشخصية وصحة الآخرين.

## الأثر «الفاعلية والاستمرارية»

الخصائص والمميزات التي اعتمد عليها نجاح المبادرة منها احترام وجهات نظر الأطفال وآرائهم، ودعم مشاركة الأطفال الفعلية التي تربط التعليم مع الحياة. وتسهيل فهم الأطفال لمواضيع المحافظة على البيئة وأهمية اتباع السلوكيات الصحية، وحرصت المبادرة على توفير نشاطات عملية ومرحة تعزز مهارات الحياة والثقة واحترام الذات، وتشجيع الأطفال على تحديد المشكلات البيئية والصحية الخاصة بهم وبمجتمعهم، مع تعزيز قدرات الأطفال على اتخاذ القرارات وحل المشاكل والعمل على الأولويات التي حددها بأنفسهم، مع الربط بين تعليم الأطفال (داخل أو خارج المدرسة) وبين حياتهم (المنزل والمجتمع) بحيث نترجم المعرفة إلى سلوكيات وأفعال يشارك بها الأطفال في المحافظة على البيئة والصحة.

## ثالثاً: مبادرات اقتصادية:

وهي التدخلات لخلق فرص عمل كتنظيم مناطق تجارية وتسهيل إجراءات إنشاء الأنشطة التجارية والقروض الدوارة.

## المبادرة المجتمعية البيئية حول التخلص الآمن من القمامة بقرية البورة تحت شعار

«بيئتنا ... حياتنا»

## مركز النيل للإعلام بأسسيوط - ٢٠١٣

مكان التنفيذ: قرية البورة بمركز أسسيوط.

## الهدف العام

رفع الوعي في مجال التخلص الآمن من القمامة وفصل المخلفات المنزلية لعدد ( ١٢٠ ) أسرة خلال خمسة أشهر (يونيو - أكتوبر ٢٠١٣).

## الأهداف الفرعية

- رفع مهارات عدد ( ١٠٠ ) فتاة وإمرأة معيلة في مجال تدوير القمامة المنزلية.
- توفير فرص عمل حر للمشاركات في مجال تسويق واستثمار المخلفات المنزلية.
- تشجيع ( ١٢٠٠ ) أسرة للاشتراك في مشروع جمع القمامة بقرية البورة.

### الجهات المشاركة

- مركز النيل للإعلام بالتعاون مع مؤسسة هانس زايدل، وجمعية تنمية المجتمع بقرية البورة، وجهاز شئون البيئة، ومصنع تدوير القمامة، والصندوق الاجتماعي للتنمية، وإدارة البيئة بديوان عام المحافظة، والوحدة المحلية لقرية إسكندرية التحرير التابع لها قرية البورة، ومديريات (الشئون الاجتماعية، والصحة، والتربية والتعليم، والشباب والرياضة)، ووسائل الإعلام المحلي.

### الجمهور المستهدف

- عدد ١٢٠ أسرة بقرية البورة، وطلّاع من سن ١٠ : ١٨ سنة، وشباب من سن ١٨ : ٢٩ سنة، وأولياء أمور، ورائدات ريفيات، وفتيات وإمرأة معيلة.

### النتائج المحققة واستدامة المبادرة

- تبني جمعية تنمية المجتمع بالبورة بالتعاون مع شركة أسمنت أسبوط لمشروع جمع القمامة بالقرية لضمان استمرارية المبادرة والاستدامة حيث أن القرية كانت خالية من هذا المشروع.
- وصول عدد الأسر المشاركة في مشروع جمع القمامة إلى (٨٥٠) أسرة حتى الآن من إجمالي (١٢٠٠) أسرة بالقرية.
- قيام الجمعية بتخصيص قطعة أرض فضاء لجمع القمامة من أهالي القرية ثم يتم نقلها عن طريق الوحدة المحلية.
- تشغيل عدد أربعة من عمال النظافة لجمع القمامة المنزلية تحت إشراف شركة أسمنت أسبوط.
- استفادة شركة أسمنت أسبوط من جمع القمامة واستخدامها كطاقة لصناعة الأسمنت.
- تم تدريب عدد (٦٠) سيدة وفتاة على مهارات الاستغلال والاستثمار الأمثل للمخلفات المنزلية.
- قيام الجمعية بتدعيم (٢٥) سيدة من خلال قروض لإقامة مشروعات صغيرة منزلية لتدوير القمامة المنزلية وبيعها في صورة منتجات صالحة للاستخدامات المختلفة.



تدريب المشاركات في المبادرة



إحدى الزيارات الميدانية في إطار المبادرة

## رابعاً: مبادرات ثقافية وتوعوية

وهي التدخلات لدعم الأنشطة الثقافية والتوعوية بالمجتمعات المحلية

مبادرة «الرياضة والفن من أجل تعزيز الديمقراطية»  
مركز النيل للإعلام بنى سويف - ٢٠١٥

صورة تذكارية للشباب المشاركين في المبادرة

مبادرة «الرياضة والفن من أجل تعزيز الديمقراطية» نهجها غير تقليدي، حيث تعتمد على الرياضة والفن كأداة للتغيير ووسيلة جاذبة للشباب، يتم من خلالها ترسيخ المفاهيم السياسية للديمقراطية وتوسيع دائرة المشاركة السياسية ودعمها وتوضيح المغلوط من المفاهيم، حتى تتلاقى أفكار الشباب ويتم إذابة الخلاف بينهم، وتقل مساحة الإضرابات والاعتصامات والخلافات المستمرة، وتزيد المساحات المشتركة.

## النتائج

تحققت من خلال المهرجان الختامي للأنشطة، والذي تبرز فيه أعمال المبادرة وكيف تم ترسيخ المفاهيم الديمقراطية وتوسيع مدارك الشباب من الجنسين للمشاركة والتعبير عنها في مخرج فني (شعر - زجل - قصة - مسرح - رسم فني - اسكتش غنائي) بشكل مباشر ممن مارسوا الأنشطة، واستهداف غير مباشر لمن حضروا المهرجان النهائي.

## تحقيق الاستدامة

استدامة مؤسسية: بناء الخبرات للشباب هو جوهر الفكرة، لبناء كوادرات داخل مؤسسات تستطيع تنفيذ أنشطة باستمرار دون الاحتياج إلى تمويل أو دعم.  
استدامة مالية: هناك احتياج مستمر لنقل هذه الخبرة لمراكز إدارية داخل المحافظة تتحمل تكلفة النشاط.  
استدامة فنية: توثيق كامل للمبادرة ودليل إرشادي للرسائل المستخدمة لتسهيل نقل الخبرة.

## مبادرة سفراء المياه «نيل واحد وعائلة واحدة»

## مركز النيل للإعلام بنى سويف - ٢٠١٢

نظم مركز النيل للإعلام والتعليم والتدريب بمحافظة بني سويف بالتعاون مع مؤسسة هانس زايدل الألمانية برنامجاً تدريبياً بعنوان (سفراء المياه) تحت شعار «نيل واحد ... عائلة واحدة».  
تضمن البرنامج قيام عدد من الشباب بتمثيل دور سفراء دول حوض النيل، ويعرض حقائق عن عدد سكان دولته واحتياجاته الحالية والإشكاليات السكانية للدولة التي يمثلها عام ٢٠٥٠ ونصيب الفرد من الدخل القومي ومطالب دولته المائية وحجته وأسانيده التي تؤيد وجهة نظره والمقترح للحلول التوفيقية.

## الهدف العام

الهدف هو تأهيل الشباب وإعدادهم ليكونوا دعاة لحل قضية المياه بشكل سلمي بما يضمن دعم حقوق كافة الدول في التنمية المستدامة، وتغليب المصالح العليا لدول حوض النيل تحت شعار «نكسب وهم يكسبون».

### النتائج والأثر

بناء قدرات الشباب على إدارة حوار فاعل وبناء، وتدريبهم على إدارة الجلسات البرلمانية، وإعطائهم المعلومات كاملة عن المياه في مصر وأفريقيا والعالم، وعمل تمثيل أدوار لسفراء النيل في جلسات برلمانية. شارك بالبرنامج مديريات الشباب والرياضة والتربية والتعليم والشئون الاجتماعية، والجامعة، والأوقاف، والإعلام المحلي.

### خامساً: مبادرات تيسير الإجراءات الحكومية

وهي التدخلات لتيسير الإجراءات الحكومية للفئات غير القادرة بالمجتمعات المحلية

#### مبادرة «بطاقتك حقوقك»

#### مركز النيل للإعلام بنها - ٢٠١٢

تنمية الوعي بمشروع استخراج بطاقات الرقم القومي لعدد ١٥٠٠٠ سيدة بالقلوبية

#### الهدف العام

تحفيز المرأة للمشاركة السياسية

#### الأهداف الفرعية

- التوعية بالمشروع القومي لاستخراج البطاقات لسيدات القلوبية.
- مساعدة السيدات في استخراج بطاقات الرقم القومي.
- دعم التعاون بين مركز النيل والمجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية للسيدات

#### الجمهور المستهدف

السيدات اللاتي لم يستخرجن بطاقات الرقم القومي بمراكز بنها، والقناطر الخيرية، وشبين القناطر، وقلوب.

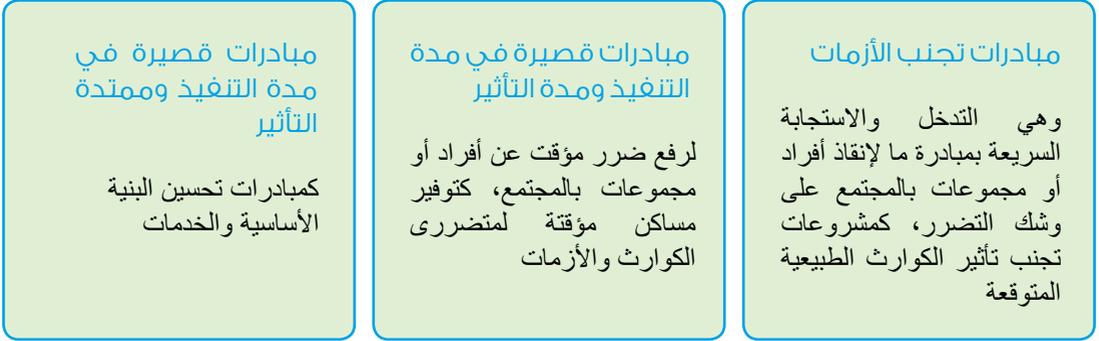
#### الجهات المشاركة

- جمعية الهلال الأحمر المصري بالقلوبية.
- منظمات المجتمع المدني.
- الوحدات المحلية والقروية.
- التنظيمات النسائية والشبابية.
- مديريات الأمن والتضامن الاجتماعي والتربية والتعليم والصحة والشباب والرياضة والأوقاف والكنيسة.

#### إنجازات المبادرة

- التوعية بمشروع استخراج بطاقات الرقم القومي للسيدات اللاتي لم يستخرجنها من قبل.
- استخراج عدد ١٤٣٠٠ بطاقة للسيدات.
- زيادة نسبة مشاركة المرأة في الحياة السياسية والانتخابات والعملية الديمقراطية.

## ج- توقيت المبادرة وامتداد تأثيرها



## ٥- ما هي خطوات تنفيذ المبادرات المحلية والشركاء وأدوارهم؟

المبادرة هي بمثابة نموذج مصغر للتطوير المتكامل بالمشاركة الذي تناوله هذا الدليل، ولضمان استدامة المبادرة وتأثيرها واستفادة المجتمع منها يجب تنفيذ الخطوات الآتية بالمشاركة:



## 1- تحديد الاحتياجات ذات الأولوية بالمشاركة

غالباً ما تكون للمجتمعات الفقيرة احتياجات متعددة، فقد تمثل بعض الاحتياجات أولوية لكل أفراد المجتمع (المنطقة) في حين أن هناك احتياجات أخرى مهمة لفئة معينة من المجتمع، ومن المهم أن تُلبي المبادرة احتياجات الفئة الأكثر عدداً من المجتمع، ويتأتى ذلك من خلال الاستفسار عن احتياجاتهم.

### أدوار الشركاء

### الشركاء

التعبير عن الاحتياجات بصورة شفافة وبناءة وإتاحة المعلومات

المجتمع المحلي بفئاته

في كثير من الحالات يمكن الاعتماد على المنظمات المرتكزة في المجتمع المحلي مثل الجمعيات والمؤسسات ذات الخبرة أو الدراسات السابقة لتحديد الاحتياجات الأهلية ومناقشة البدائل الممكنة لتلبية تلك الاحتياجات

منظمات المجتمع المدني كالجمعيات والمؤسسات الأهلية

يمكن أن تكون المنظمة الوسيطة منظمة غير حكومية أو منظمة استشارية لديها الخبرة في إدارة عملية تقدير الاحتياجات بالمشاركة.

المنظمات الوسيطة

## ٢- دراسة الحلول محلياً

دعم المجتمع بفنائه لتقديم واقتراح حلول تتوافق مع رغباته وإمكانياته وثقافته لأنه هو الوحيد القادر على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات.

### أدوار الشركاء

### الشركاء

اقتراح الحلول ومراجعة الحلول المقترحة من المجتمع فنياً

الإدارة المحلية (مثل إدارة الأحياء)

اقتراح حلول تتوافق مع رغباته وإمكانياته وثقافته

المجتمع المحلي بفنائه

الاتصال بفئات المجتمع وتحديد القيادات الطبيعية به، والعمل كحلقة وصل بين المجتمع والإدارة المحلية وباقي الأطراف المعنية

منظمات المجتمع المدني كالجمعيات والمؤسسات الأهلية

تقديم الدعم الفني وتدريب الأطراف الشريكة على طرق الاتصال والتفاوض للوصول لأفضل الحلول

المنظمات الوسيطة

### ٣- إعداد مقترح مشروع المبادرة والبحث عن التمويل

إعداد وتصميم مبادرة محلية بالتعاون مع الشركاء المحليين من أجل تلبية الاحتياجات الملحة في المجتمع، ثم صياغتها كمقترح يتم تقديمه إلى الجهة الممولة.

#### أدوار الشركاء

#### الشركاء

إعداد وتصميم مقترح مشروع المبادرة بالتعاون مع الشركاء وتقديمه إلى الجهة أو الجهات الممولة.

منظمات المجتمع المدني  
كالجمعيات والمؤسسات الأهلية

إرشاد الجهات الشريكة للجهات الممولة والإدارات والهيئات التي يمكن أن تساهم في تمويل المبادرة.

الإدارات الميسرة (كمراكز  
النيل للإعلام)

- إعطاء الرأي الفني والمعلومات التي تساعد في إعداد المقترح وخطة التنفيذ
- توفير المعلومات عن الاعتمادات المالية الممكنة
- تمويل المبادرة أو المساهمة في التمويل

الإدارة المحلية

ما تسعى الجهات المانحة أو القطاع الخاص إليه من إيجاد وسائل ما من أجل التبرع والمساهمة لتحسين ظروف معيشة المواطنين وإنفاق مساهماتهم المالية بطريقة فعالة.

الجهات المانحة  
والقطاع الخاص

يمكن أن تكون المنظمة الوسيطة (منظمة حكومية/غير حكومية) لديها القدرة على القيام بدور وسيط بين الجهة الممولة وبين الجهة المنفذة للمبادرة وقد تكون أيضا مؤسسة استشارية للجهة الممولة والمنفذة. وفي كلتا الحالتين يكون دورها متمثلا في دعم المنظمات المرتكزة في المجتمع بداية من إعداد مقترح المبادرة وحتى الانتهاء من التنفيذ.

المنظمات الوسيطة

في كثير من الأحيان يكون لدى أفراد بالمجتمع صلات مع القطاع الخاص والجهات المانحة والوزارات والهيئات مما قد يساهم في التعرف على أو توفير مساهمات مالية أو عينية.

الجهات المانحة  
والقطاع الخاص

## ع- تنفيذ أعمال وأنشطة المبادرة

أثناء مرحلة التنفيذ، تعمل كل من الجمعية وشركاؤها المحليين ( مثل الإدارة المحلية / رجال الأعمال / ومنظمات مجتمع مدني / المستفيدين ... إلخ ) سوياً بشأن تنفيذ المبادرة. ويعقدون اجتماعات منتظمة لمناقشة الأنشطة التالية والأنشطة السابقة وما إذا نجحت أم لا مما يعطى للجهات المنفذة فرصة لتعديل خط سير الأعمال لأقصى استفادة وترشيد الإنفاق.

### أدوار الشركاء

يعد المجتمع هو الجهة المنفذة غير المباشرة للمبادرة بالإضافة إلى كونه المستفيد منها ويتم تمثيل المجتمع من خلال المنظمات المرتكزة في المجتمع.

يمكن أن تتولى منظمات المجتمع المدني (المنظمات الأهلية) عمليات إدارة تنفيذ المبادرة المحلية بالإشتراك مع الجهات التنفيذية ذات الصلة وذلك لكونها شخصية اعتبارية يمكن التعامل معها من خلال الجهات العامة والخاصة وأيضاً لخبراتها في إدارة الأعمال التنموية وتمثيل المجتمع وفي حالة عدم وجود جمعية قائمة يمكن لأعضاء المجتمع النشطين تسجيل أنفسهم كمنظمة غير حكومية من خلال وزارة الشؤون الاجتماعية من أجل إمكانية الحصول على التمويل وتنفيذ المبادرة.

يمكن تنفيذ الأنشطة مباشرة تحت إرشاد ودعم من المنظمة الوسيطة أو الجهات الاستشارية. يترتب نوع الدعم والإرشاد المطلوب على ما لدى أعضاء المنظمة المنفذة من خبرة في تنفيذ المبادرات ومن مهارات إدارية ومحاسبية ومهارات التشبيك ومدى إمكانية توثيق تقدم عملية التنفيذ. ذلك يوفر لهم العمل باستقلالية وانفرادية ويكون دور المنظمة الوسيطة دوراً إشرافياً عاماً فقط. وإذا ما لم تقم الجمعية المحلية بتنفيذ مشروعات بالمشاركة من قبل فسوف يكون على الجمعية الوسيطة إرشادها خطوة بخطوة خلال كل مراحل المبادرة بما فيه من شرح لخطوات التنفيذ وتقديم الدعم حسب الاحتياج. ومن هنا تتلقى الجمعية المنفذة تدريباً لبناء القدرات عن طريق التدريب خلال العمل والذي يمكنها من تحمل مسؤولية تنفيذ المبادرة والمبادرات المستقبلية.

### الشركاء

المجتمع المحلي

منظمات المجتمع المدني  
كالجمعيات والمؤسسات  
الأهلية

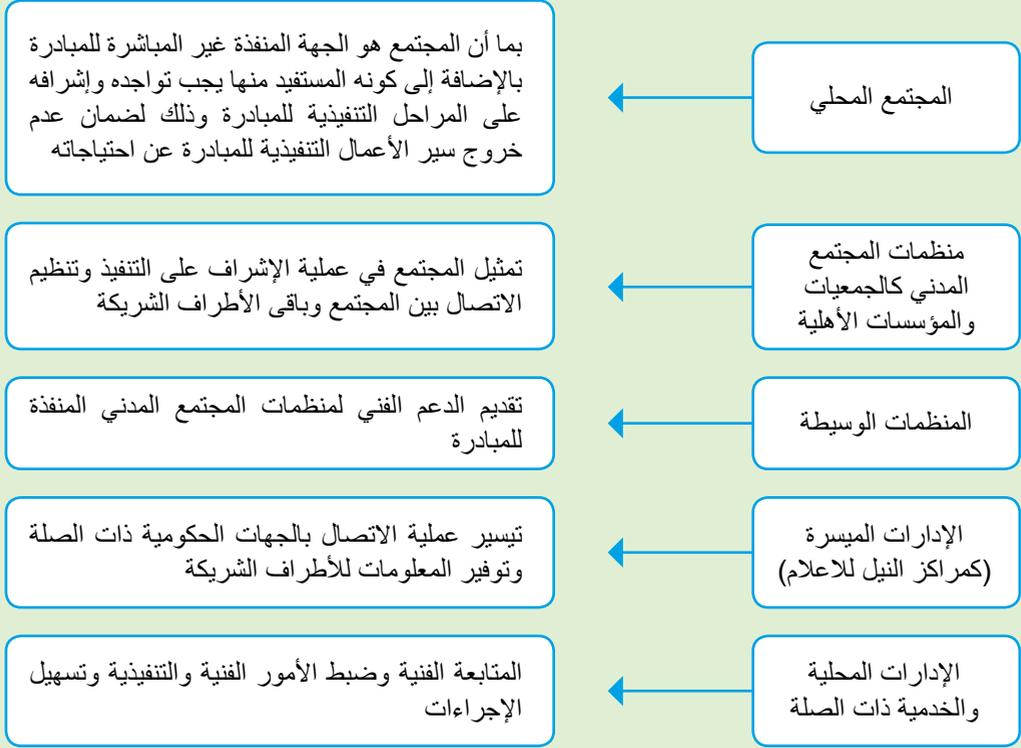
المنظمات الوسيطة

## ٥- المتابعة والتقييم بالمشاركة

هي مشاركة ممثلي المجتمع في الإشراف على الأعمال التنفيذية للمبادرة لضمان تحقيق الأهداف العامة ومراحل التنفيذ والجدول الزمني.

### أدوار الشركاء

### الشركاء



## ٦- التوثيق الفني والمالي

من الإجراءات الهامة في إدارة المبادرة، هي التوثيق الفني والمالي السليم مما يساعد على تأكيد المصدقية والشفافية الكاملة. بحيث يرى كل طرف التقدم في أعمال تنفيذ المبادرة وكيفية صرف الموازنات المعتمدة وإن كانت تمت بطريقة معقولة وفي صالح المجتمع. ويشمل:

- الشركاء ومساهماتهم (عينية ونقدية).
- عدد الوظائف التي تولدت أثناء تنفيذ المبادرة .
- عدد المستفيدين في المجتمع (حدد معدل الفئة النسائية المستهدفة).
- العوائق والمشكلات التي ظهرت أثناء التنفيذ.
- خطة استمرارية الخدمات التي ستوفرها المبادرة للمجتمع.
- أسعار الخدمات التي تقدمها المبادرة بالمقارنة بسعر الخدمات المقدمة من الآخرين.
- التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر على المستفيدين.
- التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر على دخول المستفيدين.

### أدوار الشركاء

تقديم الدعم الفني والتدريب والإشراف على المنظمة المنفذة أثناء عملية التوثيق والتي تبدأ مع أولى مراحل المبادرة حتى بعد الانتهاء من التنفيذ

### الشركاء

المنظمات  
الوسيطه



## ٦- ما هي أهمية وكيفية تقييم المبادرات وقياس الأثر التنموي؟

من أهم المبادئ الأساسية للمبادرات المحلية أن تتميز بالاستمرارية وأن يتم استخدامها لفترة طويلة من أجل تلبية احتياجات المجتمع، لذلك يجب تقييم استمرارية الخدمات التي قدمتها المبادرة من خلال تقييم لاحق، ويبرز ذلك التقييم مدى التغيير الذي حدث في المجتمع بعد تنفيذ المبادرة وتقييم ما إذا كانت تلك التغييرات لها علاقة بالمبادرة أم لا، وإذا ما ظهرت نتائج أكدت أن التغيير الإيجابي سببه المبادرة فذلك دليل على استمرارية الخدمة، وبالتالي يمكن اعتبارها مبادرة ذات استمرارية، تلك التقييمات تقام بعد سنة أو أكثر من تاريخ اكتمال المبادرة.

بعد انتهاء المبادرة وبعد مرور فترة التمويل كاملة، ينبغي أن تجرى زيارة أخرى لموقع المبادرة لمعرفة ما إذا كانت الخدمة (المبادرة) ما زالت قائمة أم لا، وإذا ما امتدت أو طورت أو تكررت ولماذا.

إذا لم تكن المبادرة قائمة فينبغي معرفة سبب ذلك، حيث أن ذلك يساهم بمعلومات هامة بشأن بناء المبادرات المستقبلية وتجنب الأخطاء. من المهم أيضا رصد مدى تناقل الخبرات بين الأفراد والمجتمعات. وينبغي أن تتم التقييمات كلها بنفس الطريقة المتبعة في التقييم الأول، وأن تتضمن كافة الاجتماعات والمقابلات مع الأطراف المعنية في المجتمع والمنظمات غير الحكومية. ومرة أخرى يجب على مسئول المتابعة استخدام الأسئلة المفتوحة غير النمطية وتحديد النقاط التي تستحق الخوض فيها بعمق أكثر من غيرها.

يجب أن تكون على وعي بأنه كلما مر وقت أطول على عمر المبادرة كلما انحرفت عما كان مخططا لها، هذا ليس سيئا بالعكس فمن المهم أن تطور المبادرة نفسها للتأقلم مع احتياجات المجتمع، والمهم هو أن تستمر في تقديم الخدمة للمجتمع وسد الاحتياج، وأن تشعر الأطراف المشتركة بالمسؤولية تجاه المبادرة وتقوم على صيانتها.

### مسئول المتابعة الميدانية بصندوق

#### دعم المبادرات المحلية بوزارة التخطيط

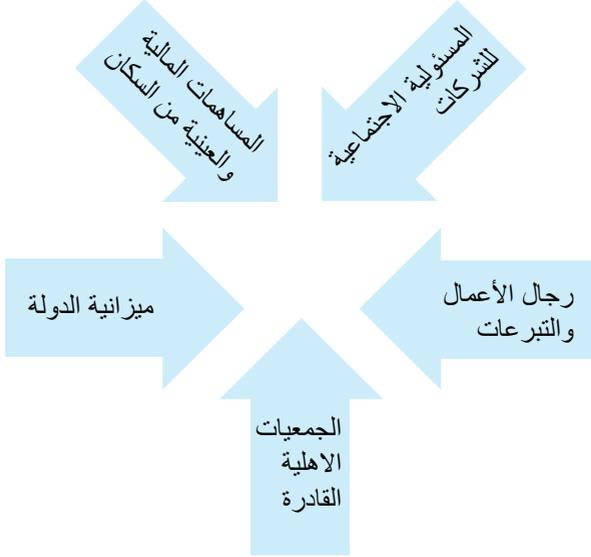
اكتشفنا أن بعض المبادرات قد تم تكرارها في الأحياء المجاورة للمبادرة الأولى، وفي مناطق أخرى تقدموا إلينا لطلب منحة.

أيضا هناك حالات حفز فيها المجتمع مصادر تمويل من داخله ومن أماكن أخرى.

المقصود هنا أن المبادرات المكررة ليست صورة طبق الأصل وإنما وفقا لاحتياجات المجتمع الخاصة، وهذا هو بالتحديد ما نريد أن نراه يحدث. أي أن تقوم المجتمعات بتبني الأمثلة الجيدة لتحفيز إبداعاتها ومبادراتها الخاصة.

## ٧- ماذا يلزم لدعم المبادرات المحلية؟ وكيف يمكن للقطاع الخاص المساهمة في المبادرات المحلية؟ وما هو الدور المتوقع لمراكز النيل للإعلام؟

### أ- متطلبات دعم المبادرات المحلية



- ينبغي تبني آليات وقنوات لتمويل المبادرات المحلية من خلال ميزانية الدولة وصناديق المسؤولية الاجتماعية للشركات وغيرها من قنوات التمويل. وينبغي أن تخصص الميزانيات بشكل كاف لتمويل المبادرات المحلية، حيث تتضمن الميزانية مصروفات تنفيذ المبادرات ومخصصات مالية للجهات الوسيطة التي تقوم بمتابعة التنفيذ وتقديم الدعم الفني للجهة المنفذة لما لديها من خبرات تنمية متخصصة. كما ينبغي تخصيص ميزانية تستخدم لتغطية المصروفات الإدارية الخاصة بإدارة الصندوق كمرتبات العاملين والاستشاريين والعلاقات العامة والتوثيق...إلخ.
- تعاون الإدارة المحلية ودعم مبادرات المجتمع
- تسهيل الإجراءات الحكومية كالموافقات والتصاريح
- السرعة في الاستجابة لمتطلبات المبادرات المحلية
- تقديم الدعم الفني والإرشاد في جميع خطوات ومراحل المبادرات المحلية.

### ب- مساهمة القطاع الخاص في المبادرات المحلية

تهتم كثير من الشركات وممثلي القطاع الخاص بتدعيم الأنشطة والمساهمة في المبادرات المحلية لدعم المجتمعات الفقيرة من خلال وحدات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تتسابق الشركات في إنشائها، وتعتبر ميزة تنافسية لها في مجتمع الأعمال.

يمكن أن يكون رجال الأعمال شركاء رئيسيين في المبادرة المحلية في مجتمعهم، حيث يمكن أن يساهموا في صورة عينية أو نقدية، أو عن طريق تقديم خدماتهم مجاناً أو بأسعار رمزية، أو المشاركة في المبادرة والالتزام بصيانتها. ذلك يؤدي إلى تعزيز اندماجهم مع المجتمع وتحقق مسؤوليتهم المجتمعية، ويساعد ذلك أيضاً رجال الأعمال على مد شبكة عملاتهم. في حالة رغبة القطاع الخاص الكبير التبرع بمبلغ كبير لتمويل مبادرة أو أكثر، فيمكن أن تتبرع به للجهة المنفذة للمبادرة (منظمة المجتمع المدني) مباشرة، وفي المقابل تقوم تلك الجهة بمتابعة وإدارة المبادرة وتقديم كافة المعلومات عن سير الأعمال وتقديم المبادرة والإنجازات التي تم تحقيقها.

وهكذا تكون قد أوفت شركات القطاع الخاص بالتزاماتها ومسئوليتها نحو مجتمعها وذلك قد يعود عليها بالإيجاب في التعريف بها في علاقاتها العامة.

## ج- الدور المتوقع لمراكز النيل للإعلام

من أجل استهداف المجتمعات ذات الاحتياج يجب إيجاد شركاء ذوي صلة بتلك المجتمعات يعرفون جيداً المجتمعات وأفرادها ومنظمتها، ومن جهة أخرى لهم صلة جيدة بالإدارة المحلية ومتخذى القرار وقنوات التمويل. ومن هنا يتوقع قيام مراكز النيل للإعلام بالأدوار الآتية:

١. تيسير عملية الاتصال بالجهات الحكومية ذات الصلة وتوفير المعلومات للأطراف الشريكة
٢. إرشاد الجهات الشريكة (منظمات المجتمع المدني) للجهات الممولة والإدارات والهيئات التي يمكن أن تساهم في تمويل المبادرة
٣. القيام بدور المنظمات الوسيطة وحلقة الوصل بين الأطراف الثلاثة وتقديم الدعم الفني لهم
٤. القيام بدور الموثق وداعم الشفافية وإتاحة المعلومات للشركاء
٥. المتابعة لأعمال تنفيذ المبادرة وتوفير الدعم السياسي المطلوب خلال مراحل تنفيذ المبادرة.

وحتى يتسنى لمراكز النيل للإعلام القيام بالأدوار السابقة يجب توفر الموارد الآتية:

### الموارد العينية

مقار وأجهزة ومعدات ووسائل انتقال لتسهيل المتابعة الميدانية.

### الموارد البشرية

- فريق عمل مسئول عن تقييم احتياجات المجتمع المحلي وخطط ومقترحات المبادرات المحلية
- مسئول المتابعة الميدانية والتقييم
- مسئول الاتصال بين الإدارة المحلية والمجتمع

### المعرفة والتدريب

- ينبغي أن يمتلك فريق العمل خبرة في مجال التنمية المحلية أو الاجتماعية وما شابه ذلك. ويجب توفر:
- الخبرة في استخدام أساليب ومفاهيم وأدوات التنمية بالمشاركة.
  - علاقات وطيدة مع الأطراف الثلاثة (الإدارة المحلية – المجتمع – القطاع الخاص)
  - خبرة في مجال إدارة التمويل (إذا كانت تدير التمويل)
  - خبرة في مجال التدريب وبناء القدرات.
  - معرفة جيدة بمفاهيم الإدارة بالنتائج والمتابعة والتقييم.

وبذلك يمكن لمراكز النيل للإعلام:

- تأكيد دورها التنموي.
- الحكم بشكل أفضل على فاعلية الاحتياجات المطروحة للتمويل.
- أن تكون على دراية جيدة بقدرات وإمكانيات الجهات المنفذة.
- دعم الجهات المنفذة / الجمعيات في تنفيذ المبادرات.
- الوصول للمساهمات المادية والعينية من الشركاء المحليين.



# تعريف بالجهات المشاركة في إعداد الدليل

- ١- مؤسسة هانس زايدل الألمانية ..... ٦٧
- ٢- مراكز النيل للإعلام والتعليم والتدريب ..... ٦٨
- ٣- مؤسسة تكامل لاستدامة التنمية ..... ٦٩

## مؤسسة هانس زايدل الألمانية

«في خدمة الديمقراطية والسلام والتنمية» هذا هو شعار مؤسسة هانس زايدل الألمانية ورسالتها سواء في عملها بألمانيا أو في أنحاء العالم. وتمارس مؤسسة هانس زايدل أنشطتها التثقيفية منذ إنشائها عام ١٩٦٧ بهدف دعم عملية التثقيف المدني الديمقراطي. ويبنى مجال التثقيف الخاص بمؤسسة هانس زايدل على مفهوم إنساني يشمل كل من تنمية الشخصية الحرة والحكم الذاتي، بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية والتضامن الاجتماعي.

### مركز التعاون الدولي بمؤسسة هانس زايدل

منذ انطلاق أول مشروع دعمي للتنمية في توجو عام ١٩٧٧، استمر مركز التعاون الدولي التابع لمؤسسة هانس زايدل في التوسع في إطاره الجغرافي والفكري. ويضع المركز في اعتباره، عند تنفيذ برامج التعاون التنموي الخاصة بمؤسسة هانس زايدل، تنمية وتعزيز القدرات الإنسانية طبقاً للظروف الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية في كل دولة. ويتم إعداد المشروعات التنموية المشتركة بما يكفل انتقال المشروع بالكامل واستمرار إدارته من قِبَل الجهة الشريكة أو الدولة مع مرور الوقت. وتقوم مؤسسة هانس زايدل اليوم بإدارة حوالي ١٠٠ مشروع على مستوى العالم في ٦٠ دولة. وتطبق تلك المشروعات أنشطتها التنموية بتمويل من الوزارة الفدرالية للتعاون الاقتصادي والتنمية بألمانيا.

### مؤسسة هانس زايدل في مصر

تعتبر مصر من أوائل الدول التي طبقت فيها المؤسسة برنامجاً للتعاون التنموي، وكان الهدف المحوري لعمل مؤسسة هانس زايدل بمصر هو المساهمة في تعزيز الجهود الرامية لتحقيق التنمية، حيث بدأت مؤسسة هانس زايدل أنشطتها في مصر عام ١٩٧٨ بمشروع «مراكز النيل للإعلام والتعليم والتدريب» بهدف رفع الوعي والمشاركة لدى المجتمع في حل المشكلات التنموية المحلية ورفع كفاءة الإدارات المحلية فيما يتعلق بالمفاهيم والأدوات الضرورية لتحقيق التنمية المستدامة في أرجاء مصر. كما عملت المؤسسة أيضاً في مجال رفع المهارات الإدارية للقطاع الخاص وتطوير برامج الأطفال والشباب في الإذاعة والتلفزيون، بالإضافة لدعم مكتبات الطفل. كما تعاونت بالتنسيق مع الهيئة العامة للاستعلامات مع كل من هيئة الطاقة الجديدة والمتجددة وجهاز شئون البيئة ووزارة الشباب والرياضة في أنشطة رفع الوعي بموضوعات التنمية المستدامة المتخصصة والتثقيف المدني في إطار عملها لدعم جهود التنمية التشاركية المستدامة.

وفي سعيها نحو المساهمة في عملية التنمية في مصر، استمرت مؤسسة هانس زايدل، وهي مؤسسة مسجلة رسمياً لدى الحكومة المصرية كأحدى المؤسسات الثقافية العاملة بمصر طبقاً للاتفاق الثقافي المصري-الألماني، في دعم شريكها المصري؛ الهيئة العامة للاستعلامات، عبر عدة مشروعات تعاون متتالية، حيث اتفقا على مواصلة الشراكة، وأصبحت المشاركة المجتمعية مدخلاً أساسياً في كل الأنشطة الداعمة لعملية التنمية المستدامة في مصر. ويتم تعزيز مفهوم المشاركة وتطبيق أدواته وكذلك رفع الوعي بالقضايا البيئية والثقافية من خلال برنامج لإعداد الكفاءات بالإدارات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني ودعم أنشطة التنمية المستدامة بالمشاركة، وذلك في إطار مشروع التعاون الحالي «مراكز النيل للإعلام والتعليم والتدريب: أداة للتنمية المستدامة في مصر». تضع مؤسسة هانس زايدل التنمية المستدامة هدفاً أساسياً والمشاركة المجتمعية أداة هامة لتحقيقه، وهي تقوم بالتعاون مع مراكز النيل للإعلام وكل الشركاء المعنيين للمساهمة في تنمية المجتمع من خلال إلقاء الضوء على القضايا الهامة وتقديم منابر للحوار وسيلة للمشاركة المجتمعية في تحقيق استراتيجيات التنمية المستدامة الطموحة بمصر.

## مراكز النيل للإعلام والتعليم والتدريب

### نشأة مراكز النيل

أنشئت مراكز النيل في ٢٣ مايو ١٩٧٨ طبقاً لاتفاقية عقدت بين وزارة الإعلام المصرية ممثلة في الهيئة العامة للاستعلامات ومؤسسة هانس زايدل الألمانية، وهي تجسد أحد أشكال التعاون الدولي في مجال الاتصال المباشر والإعلام التنموي. وتقوم فلسفة مراكز النيل على أنه مشروع يهدف إلى تنمية مفاهيم العمل الاتصالي من خلال تطوير برامج التدريب للعاملين بالهيئة وتطبيق الطرق الحديثة في الاتصال المباشر بالقواعد الجماهيرية في مختلف المواقع، والعمل مع قيادات الرأي والقيادات الطبيعية في المجموعات المستهدفة من كافة القطاعات، وهو الأمر الذي يؤدي بالضرورة للمساهمة في عملية التنمية الشاملة من خلال البرامج السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تنتجها الندوات وحلقات النقاش والبحث وورش العمل للمشاركين فيها.

### تطور أنشطة مراكز النيل

ولقد مرت رسالة مراكز النيل خلال هذه الرحلة بعدة مراحل، حيث واكبت كل مرحلة من هذه المراحل متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية أثرت في المجتمع المصري.

- **المرحلة الأولى: التوعية بالقضايا القومية (١٩٧٨ : ١٩٨٧)** استهدفت هذه المرحلة إثراء الحوار على المستوى القومي في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية من خلال طرح القضايا القومية للمناقشة الحرة لتوعية المواطنين.
- **المرحلة الثانية: القضايا المحلية (١٩٨٨ : ١٩٩٠)** بدأت مراكز النيل في تلك الفترة تركيز أنشطتها على مناقشة القضايا المحلية، حيث تحول الإعلام الداخلي إلى مفهوم الإعلام التنموي الذي يمهّد لعملية التنمية ويشارك في تنفيذها ومتابعتها وتقويمها أيضاً.
- **المرحلة الثالثة: تفعيل دور المشاركة الشعبية (١٩٩١-٢٠٠١)** تم التركيز في هذه المرحلة على تفعيل دور المشاركة المجتمعية في حل مشاكل المجتمع المحلي وتبني توصيات قابلة للتنفيذ ومتابعة تحقيقها من خلال التعاون بفاعلية أكثر مع مؤسسات صنع القرار والمتمثلة في الأجهزة المحلية والمنظمات الرسمية والشعبية بالمحافظات، واستعانت مراكز النيل في تنفيذ أنشطتها بالخبراء والمتخصصين من المراكز البحثية والجامعات الإقليمية والخبرات المحلية المتوافرة.
- **المرحلة الرابعة: الإعلام التنموي المتخصص (٢٠٠٢ - ٢٠٠٦)** مواكبة للمتغيرات على المستوى العالمي والقومي والمحلي كان من الضروري أن تواكب مراكز النيل لغة العصر وتقنياته في تبني أسلوب جديد وطرق اتصالية أكثر فاعلية في التأثير والارتقاء بالنتائج وكانت مرحلة الإعلام المتخصص التي بدأت عام ٢٠٠٢ والتي عكست هذا المفهوم بالتركيز على محاور يعينها بحيث يتفرع من كل محور عدة موضوعات تتركز فيها أنشطة مراكز النيل يتم تناولها بأسلوب الموجات المترامنة والمتلاحقة.

### مراكز النيل أداة للتنمية المستدامة في مصر

مع بداية عام ٢٠٠٧ بدأ مشروع تعاون مشترك جديد بين الهيئة العامة للاستعلامات (مراكز النيل) ومؤسسة هانس زايدل الألمانية تحت شعار (مراكز النيل للإعلام والتعليم والتدريب: أداة للتنمية المستدامة في مصر). يهدف المشروع إلى دعم المبادرات المصرية نحو اللامركزية والمشاركة المجتمعية في عملية التنمية المستدامة في مصر، وذلك من خلال رفع القدرات وتطبيقات التنمية بالمشاركة، وأنشطة نقل الخبرة في مجال المشاركة المجتمعية في عملية التنمية المستدامة. ويعتبر الهدف الرئيسي لمراكز النيل هو المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، والتي تعد المشاركة المجتمعية من أهم وسائلها، حيث تمثل تلك المراكز وسيلة لمشاركة المواطنين في تنمية مجتمعاتهم وتسلط الأضواء على القضايا الهامة باستمرار.

### مراكز النيل وجائزة رسول السلام

فازت مراكز النيل عام ١٩٩١ بجائزة رسول السلام التي تمنحها الأمم المتحدة للهيئات بالدول التي تعمل على إرساء ونشر مبادئ السلام والإخاء والصدقة، وتعد هذه الجائزة ذات ثقل سياسي هام حيث أنها تصدر عن مجلس الأمن الدولي. وقد حصلت مراكز النيل على هذه الجائزة الدولية الهامة لنجاحها الملموس ونتائجها الإيجابية على صعيد التدريب والارتقاء بمستوى الأداء الإعلامي إلى جانب مساهمتها في إثراء الحوار القائم في الميادين السياسية والاجتماعية المختلفة.

## مؤسسة تكامل لاستدامة التنمية

هي مؤسسة غير حكومية غير هادفة للربح مشهرة برقم (٨٣٤٠) لسنة ٢٠١١ ضمن منظمات المجتمع المدني بجمهورية مصر العربية، وتتخذ المؤسسة التنمية المتكاملة كمدخل لتحقيق الاستدامة، وتعمل على تطبيقها بالمناطق الحضرية والريفية بما في ذلك المناطق العمرانية اللارسمية.

### المبادئ الحاكمة لمنهجية العمل

تعتمد منهجية عمل المؤسسة على ثلاثة مبادئ رئيسية:

#### التكامل

بين قطاعات التنمية (الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والعمرانية) وبين أدوار شركاء التنمية (القطاع الخاص والحكومي والأهلي) بما يضمن تحقيق الاستدامة.

#### دعم المشاركة

من خلال العمل كمييسر ومنسق لجهود شركاء التنمية لتمكين المجتمعات المحلية من حقها في تملك الأدوات والقدرات لتصبح قادرة على المشاركة في التنمية.

#### تنمية القدرات

لكافة شركاء التنمية وبخاصة القطاع الحكومي وغير الحكومي والمجتمعات المحلية بهدف زيادة رأس المال الاجتماعي.

تعتمد المؤسسة في تنفيذ توجهها على خبرات أعضائها في مختلف مجالات التنمية وعملهم في المؤسسات المحلية والدولية، الحكومية وغير الحكومية، كما تتعاون مع عدد كبير من المؤسسات والأفراد ذوي الخبرة المتميزة في مجالات الاهتمام المشترك.

#### رؤية المؤسسة

كيان وطني يوظف الخبرات المحلية والتجارب العالمية لتحقيق تنمية متكاملة ومستدامة للمجتمعات المحلية تراعي خصوصيتها وتعزز هويتها وتستثمر مواردها وتشمل جوانبها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والعمرانية.

#### رسالة المؤسسة

تمكين شركاء التنمية وبناء قدراتهم من أجل إدارة عملية التنمية بشكل يحقق تحسين نوعية الحياة للمجتمعات المحلية وفق مدخل حقوقي مبني على مبادئ الحكمة والاستدامة.

#### هدف المؤسسة

تطوير وتطبيق ونشر منهجيات وآليات مبتكرة قائمة على المشاركة المجتمعية لتعظيم استخدام الموارد المحلية من أجل تكامل واستدامة التنمية

#### مجالات العمل

- التنمية الحضرية والريفية
  - التنمية البشرية وتدعيم القدرات
  - الدراسات والبحوث متعددة المجالات والاستشارات التنموية
  - تطوير وتحسين تقديم الخدمات المحلية
  - التنمية الاقتصادية والتحسين البيئي
  - التقييم والبناء المؤسسي والتبني المؤسسي لوظائف تنموية مبتكرة
  - التخطيط الاستراتيجي وصياغة المشروعات والبرامج التنموية
  - المسؤولية المجتمعية للقطاع الخاص
- تأتي مساهمة المؤسسة في إعداد هذا الدليل في إطار سعيها للتعريف بمفاهيم التنمية بالمشاركة وأدواتها المختلفة وتطبيقها على جميع المستويات، من أجل تكامل جهود التنمية وتحسين نوعية الحياة للمجتمعات المحلية.

## المراجع

- برنامج التنمية بالمشاركة في المناطق الحضرية (٢٠١٠)، الدلائل الإرشادية لتطبيق أدوات التنمية بالمشاركة، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ:
  - دليل التمكين وبناء الثقة من خلال المبادرات المحلية
  - دليل التعرف على المجتمع المحلي وبناءؤه
  - دليل تبادل المعلومات المتاحة من خلال نظم المعلومات الجغرافية
- عبد الحليم، خالد (٢٠١٠)، تطوير المناطق اللارسمية بالمشاركة – الدليل الإرشادي لصانعي القرار، برنامج التنمية بالمشاركة في المناطق الحضرية، الوكالة الألمانية للتعاون الدولي GIZ
- عبد الحليم، خالد (٢٠١٤)، مداخلة الجامعة الأمريكية بالقاهرة في إستراتيجية مصر للتعامل مع المناطق العشوائية، مركز التنمية المستدامة، الجامعة الأمريكية بالقاهرة (باللغة الإنجليزية)
- مرصد التنمية المحلية (٢٠١٤)، تقييم الحوكمة المحلية بالتطبيق على خدمات الطرق والإنارة العامة وتحسين البيئة بمحافظة الفيوم، وزارة التنمية المحلية.
- الأمم المتحدة (United Nations)، الأهداف الإنمائية للألفية وما بعد ٢٠١٥  
<http://www.un.org/ar/millenniumgoals/beyond2015.shtml>
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (٢٠١٤)، الاستراتيجية القومية للتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري (سبتمبر ٢٠١٤)، رؤية الإصلاح الإداري في مصر
- Abdelhalim, K. (2014) AUC input for Egypt's Strategy for Dealing with Slums, Center for Sustainable Development, AUC.o.

## Guidelines for Participatory Development

### Concepts and An Executive Framework:

#### Local Initiatives as a Model

##### Introduction

Achieving sustainable development in its economic, environmental and social aspects requires the participation of the three main development partners (public sector, private sector and civic society). Based on the Hanns Seidel Foundation's belief in participation as a significant approach to achieve development, the Foundation has been active in Egypt since 1978 in the field of development cooperation working together with Egyptian institutions in order to contribute to the development of the Egyptian governorates utilizing German experience in various fields.

The Hanns Seidel Foundation's office in Egypt which is officially registered at the Egyptian government as one of the German foundations working within the German-Egyptian Cultural Agreement is working on its current cooperation project with the State Information Service (SIS) titled "Nile Centers for Information, Education & Training: An Instrument for Sustainable Development in Egypt" (Presidential Decree 115/2007). This project aims to support decentralization through raising the capacities of the local administration as well as raising public awareness and participation in the sustainable development process.

In order to achieve this objective, the Foundation implemented a comprehensive program throughout several years to support local development initiatives in the various governorates of Egypt. In cooperation with its partner, the SIS/Nile Centers it organized workshops and training on planning, implementing and evaluating participatory development initiatives for the Nile Centers' staff and their local partners from the civic society and local administration. The Foundation also supported local initiatives in diversified governorates through supporting activities organized by the initiatives' local teams. Hanns Seidel Foundation together with the State Information Service agreed to publish this book in cooperation with experts from Takamol Foundation for Sustainable Development, based on their long national and international experience on participatory development.

This book which starts with an introduction by the Director of Hanns Seidel Foundation's Office in Egypt and introductory words by the Chairman of the State Information Service, the Head of the Internal Information Sector at the SIS, as well as the Coordinator of the Nile Centers, is a manual presenting guidelines for participatory development within its 3 chapters, which include a theoretical background on the participatory development approach covering Egyptian policies and laws supporting it. It also presents an executive framework and practical methods for participatory development, focusing on local initiatives as a tool. It is concluded with a chapter describing local initiatives with practical steps as guidelines for implementing participatory local development initiatives giving examples of local initiatives implemented by the Nile Centers.

This book is published as a reference manual for those working on local initiatives with the hope that it would contribute to the achievement of real participation in the sustainable development process in Egypt.

**Magda Kamal**

Director

Hanns Seidel Foundation, Egypt Office



# Guidelines for Participatory Development Concepts and An Executive Framework: Local Initiatives as a Model

 **Hanns  
Seidel  
Foundation**

Egypt Office

