

# تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية

أسس تحديد وحدة التنمية الفعالة وأساليب التقييم بالمشاركة

إعداد  
م/ هبة الله عصام الدين خليل

رسالة دكتوراة مقدمة إلى كلية الهندسة – جامعة القاهرة  
كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة  
فى الهندسة المعمارية

تحت إشراف

أ.د. سحر عبد المنعم عطية  
أستاذ التصميم العمرانى  
قسم الهندسة المعمارية كلية الهندسة  
جامعة القاهرة

أ.د. محمد محمد البرملجى  
أستاذ تخطيط المدن  
قسم الهندسة المعمارية- كلية الهندسة  
جامعة القاهرة

كلية الهندسة، جامعة القاهرة  
الجيزة – جمهورية مصر العربية  
مايو ٢٠٠٧



# تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية

أسس تحديد وحدة التنمية الفعالة وأساليب التقييم بالمشاركة

إعداد

م/ هبة الله عصام الدين خليل

رسالة دكتوراة مقدمة إلى كلية الهندسة – جامعة القاهرة  
كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة  
فى الهندسة المعمارية

كلية الهندسة، جامعة القاهرة  
الجيزة – جمهورية مصر العربية  
مايو ٢٠٠٧





# تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية

أسس تحديد وحدة التنمية الفعالة وأساليب التقييم بالمشاركة

إعداد

م/ هبة الله عصام الدين خليل

رسالة دكتوراة مقدمة إلى كلية الهندسة – جامعة القاهرة

كجزء من متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة

فى الهندسة المعمارية

يعتمد من لجنة الممتحنين:

الأستاذ الدكتور محمد البرملجى (المشرف الرئيسى)

---

الأستاذ الدكتور سحر عبد المنعم عطية

---

الأستاذ المساعد الدكتور مصطفى كمال مدبولى

---

الأستاذ الدكتور رويدة محمد رضا كامل

---

كلية الهندسة، جامعة القاهرة  
الجيزة – جمهورية مصر العربية  
مايو ٢٠٠٧



## اهداء

"ربنا آتانا فى الدنيا حسنة وفى الآخرة حسنة وقنا عذاب النار"

الى أمى التى لولا دعمها ومساندتها لى لما استطعت انهاء البحث

إلى أبى نعم العون والنصيحة

الى زوجى نعم السند والموازية

إلى أخى نعم المشورة والمساعدة

إلى كل من مد لى يد العون يوماً

أسأل الله أن ينفع بهذا العمل المتواضع المؤمنين



## شكر وتقدير

### الحمد لله الذى هدانا لهذا وما كنا لنهتدى لولا أن هدانا الله

بعد الحمد لله والثناء عليه، أتوجه بالشكر إلى أساتذتى بقسم الهندسة المعمارية، كلية الهندسة – جامعة القاهرة على جهوداتهم معى طوال سنوات دراستى وعملى، وأخص بالشكر أ.د. محمد محمد البرملجى لرعايته لى وحرصه على نصحي وتوجيهى أثناء فترة إعداد الرسالة. كما لا يسعنى أن أشكر أساتذتى أ.د. سحر عبد المنعم عطية لمتابعتها لى عن كثب أثناء الرسالة، ودعمها الدائم لتدقيق البحث ومواصلة الجهد وصولا للمراحل النهائية للرسالة.

كما أشكر أ.م.د. أحمد أمين على متابعتها الدقيقة ونصحه الدائم لى خلال عملى بالرسالة. وأخص بالشكر وكالة التعاون الفنى الألمانى GTZ على ما قدمه لى فريق العمل بها من معلومات وتيسيرات ومشورة على مدى مراحل الرسالة، وبخاصة السيدة/ باربره هاتور نائب مدير برنامج التنمية بالمشاركة فى المناطق الحضرية فى مصر، والدكتور خالد عبد الحليم مدير برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة فى بولاق الدكرور، والمهندس عمرو لاشين نائب مدير البرامج. وكذلك أشكر الجهات التنفيذية بحى بولاق الدكرور والوحدات الاجتماعية، والعاملين بالجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية وأفراد المجتمع المحلى بحى بولاق الدكرور على ما قدموه لى من وقت وجهد واهتمام. وأشكر كل من مد لى يد المساعدة والمشورة ويسر لى الحصول على المعلومات المطلوبة لإنهاء الرسالة راجية الله أن يجزيهم عنى خيرا.

والحمد لله أولا وأخيرا. وأسأل الله أن يدخلنى مدخل صدق ويخرجنى مخرج صدق ويجعل لى من لدنه سلطانا نصيرا. رب علمنا ما جهلنا وذكرنا ما نسينا وارحمنا، أنت مولانا وأنت أرحم الراحمين.



## ملخص البحث:

ان النمو المستمر للمدن، وبخاصة في الدول النامية يمثل تحديا امام هذه الدول لتلبية الطلب المتزايد على الخدمات والمرافق. وينحصر هذا النمو بشكل كبير في تزايد حجم المناطق اللارسمية، وامتدادها للدرجة التي تقدر بها بعض الدراسات عدد سكان المناطق اللارسمية في القاهرة مثلا بحوالى ٧ ملايين نسمة يشكلون ٦٠% من سكان العاصمة.<sup>١</sup> الأمر الذى يستدعى دراسة هذه المناطق وكيفية تطويرها وتنميتها بما يتلاءم مع الظروف المحلية والواقع المحلى.

وعلى الرغم من أن الاعتماد على المجتمع المحلى فى التنمية هو الحل الأقرب واقعية للتنفيذ فى المناطق الفقيرة المتدهورة فى الدول النامية، ولاسيما المناطق اللارسمية، وهو ما يعرف بمفهوم تنمية المجتمعات المحلية، إلا أن هذا المفهوم مازال يواجه عددا من العقبات التى تعرقل فاعلية تنفيذه. والتى يحددها البحث فى مقياس المناطق اللارسمية الرحيب، والذى يصعب معه الوصول إلى المجتمع المحلى وتفعيله. وعدم تحديد وحدة تنموية ذات فاعلية بالنسبة لحجمها، وترابط أفراد المجتمع بها. كذلك افتقار المجتمع للهياكل التى تسمح بالاتصال والتعاون بين مجموعات أصحاب المصلحة الحقيقية المشاركين فى عملية التنمية، وغياب التنسيق بينهم، وأيضا عدم التنسيق بين المشروعات، والمخططات المختلفة للمنطقة. هذا الى جانب قصور توجهات وأفكار المخطط الحاكمة لتعامله مع الشركاء المختلفين، وعدم تناسب أدواته ولغته الفنية مع المعارف المحلية. هذا بالإضافة إلى قصور عملية التقييم لمشروعات التنمية المجتمعية، من حيث اقتصرها على الاستجابة لمتطلبات الجهات المانحة، ومؤشراتها، وعدم ارتباط مخرجات التقييم بالواقع الفعلى للمشروعات، وغياب مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية فى عملية التقييم. هذا بالإضافة الى غياب ثقافة التقييم عند معظم الجهات المشاركة من حيث أهميته، وكونه جزءا أساسيا من عملية التنمية، وليس جزءا ملحقا بها. ومن ثم يقوم البحث بدراسة هذه المشكلات للوصول الى منهج لزيادة فاعلية عملية التنمية بالمشاركة فى المناطق اللارسمية.

ويتكون البحث من ثماني فصول مقسمة الى ثلاث أجزاء، حيث يتم تحليل التجارب السابقة لتطوير المناطق اللارسمية فى الفصل الأول، وذلك لاستخلاص المشاكل المرتبطة بعدم فاعلية عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية، والتأكد من الفرضيات التى تم طرحها.

وتركز الدراسة النظرية والتحليلية فى الجزء الثانى من البحث على الوصول الى منهج للتعامل مع المناطق اللارسمية. فتتم فى الفصل الثانى دراسة المداخل المختلفة لتقسيم المناطق اللارسمية من الاعتماد على نظريات التخطيط العمرانى، أو الملامح العمرانية، والمعايير الاجتماعية والثقافية المحددة للمجتمع، والتقسيم الإدارى والأمنى للجهات المختلفة، والتقسيم الاقتصادى، وأسلوب المجتمع فى تقسيم ذاته. ثم تقييم هذه المداخل المختلفة بما يتلاءم مع المناطق اللارسمية. ومن ثم الوصول الى تقسيم المناطق اللارسمية على مرحلتين: المرحلة الأولى تعتمد على التقسيمات الادارية أو العمرانية، والمرحلة الثانية تعتمد على الجمعية الأهلية الفاعلة كنواة لوحدة

<sup>١</sup> Sims; D. (2000) ed., Residential Informality in Greater Cairo: Typologies, Representative Area, Quantification, Valuation and Causal Factors, Prepared for the Institute for Liberty and Democracy, Cairo.

التنمية، والتي يتحدد حجمها طبقاً لنطاق تأثير الجمعية الأهلية. ويركز الفصل الثالث على دراسة المجتمع الأهلي في المناطق اللارسمية، من حيث الشبكات الاجتماعية التي تربط أفرادها، ومنظمات المجتمع الموجودة به. كما يتم تحديد المعايير المحددة للجمعية الفاعلة التي يمكن اعتبارها نواة لوحدة التنمية بالمناطق اللارسمية، وكذلك كيفية تحديد نطاق تأثيرها، والدور المتوقع منها. هذا بالإضافة الى وضع طريقة لكيفية التعامل مع قصور التوزيع الجغرافي للجمعيات الأهلية الفاعلة في المناطق اللارسمية.

أما الفصل الرابع فيركز على ماهية دور المخطط في عملية تنمية المجتمع في المناطق اللارسمية. حيث يتم استعراض التحديات التي تواجه المخطط في عمله مع المجموعات المختلفة في مشروعات التنمية المجتمعية في المناطق اللارسمية. ثم نقد أدوار المخطط التقليدية والمتعارف عليها، للوصول الى تحديد دور ممتد للمخطط، بحيث ينظم المجتمع الى كيانات فاعلة كمرحلة سابقة على البدء بالأنشطة العمرانية من التعرف على الاحتياجات المحلية، ووضع بدائل تنموية وتنفيذها. كذلك دوره في التنسيق بين المجموعات المشاركة المختلفة، والمشروعات متعددة المجال والمقياس العاملة في نطاق المنطقة اللارسمية. هذا بالإضافة الى دوره في تطوير أدوات ولغة بسيطة تفهمها المجموعات المشاركة، وتيسر مشاركتها الفعالة في عملية التنمية. ويحدد البحث المعارف والتوجهات اللازم على المخطط اكتسابها لكي يقوم بدوره بفاعلية.

ويركز البحث في الفصلين الخامس والسادس على عملية تقييم مشروعات التنمية المجتمعية. فيتم التعرض لأنواع المختلفة للتقييم ومستويات المشاركة المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية في عملية التقييم، وظهور الاعتماد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة في تقييم الوضع الفعلي لمشروعات التنمية المجتمعية، والأدوات المرتبطة بذلك. ويختص الفصل السادس بنوعى التقييم المقترحين، والذين يركزان على تقييم مدى نجاح مشروع التنمية، ومعايير النجاح والفشل للمجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية. وكذلك تقييم المجموعات المختلفة لمدى فعالية توظيف الأرصد التي يمتلكها المجتمع المحلي في المشروع محل التقييم، ومدى الاعتماد على الدعم الخارجى.

أما الدراسة الاختبارية فتتمثل الجزء الثالث للبحث، حيث يتم اختبار المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية، من حيث تقسيمها الى وحدات تنموية ذات فاعلية، وتطبيق التقييمات المقترحة، مع دراسة دور المخطط في تنمية هذه المناطق. وذلك على منطقة بولاق الدكرور بمدينة الجيزة، والتي تعتبر من أكبر المناطق اللارسمية المقامة على أراض زراعية. فتقوم الباحثة بإجراء زيارات ميدانية للجمعيات الأهلية الموجودة ودراسات حالة لتحديد الجمعيات الفاعلة ونطاقات تأثيرها، وبالتالي الوصول الى الوحدات التنموية الفعالة. ثم مقارنة المنهج المقترح بالمنهج الذى اتبعه برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة الموجود فى بولاق الدكرور فى التعامل مع المنطقة وتقسيمها، ومدخل التعامل مع الجمعيات الأهلية وتفعيل دورها فى عملية التنمية المجتمعية.

وتقوم الباحثة بتطبيق التقييمين المقترحين على احد المشروعات بمنطقة بولاق الدكرور هو مشروع تصميم سوق ترعة الزمر، وذلك بعد مرحلتين استطلاعتين، لقياس مدى امكانية تطبيق التقييمات المقترحة، ومدى فعاليتها فى التعبير عن آراء المجموعات المختلفة، وتكوين صورة عن الواقع الفعلى للمشروع. وتختتم الدراسة الاختبارية بالنتائج التي تم الوصول اليها.



ويختتم البحث بالفصل الثامن، الذي يبين الاضافة العلمية التي يقدمها البحث، والتي تتحدد فى المنهج المقترح المطور للتعامل مع المناطق اللارسمية وتقسيمها الى وحدات تنموية فعالة، ودور المخطط فى تنظيم المجتمع فى كيانات فاعلة، وبنائه للقدرات العمرانية والتنموية للمجموعات المختلفة المشاركة، والمعارف والتوجهات التي يجب أن يكتسبها فى اطار دوره فى عملية التنمية بالمشاركة. وكذلك أساليب التقييم المعتمدة على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمنطقة. هذا بالاضافة الى خلاصة الدراسة النظرية التحليلية والدراسة الاختبارية، والتوصيات المرتبطة بالعمل على زيادة فاعلية عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية.



## المصطلحات الأساسية:

|                        |                                      |
|------------------------|--------------------------------------|
| Accountability         | يمكن الاعتماد عليه - جدية            |
| Advocacy               | الدعوة والمناصرة                     |
| Assets                 | رصيد                                 |
| Autonomy               | حكم الذات                            |
| Bottom out approach    | من أسفل الى الخارج                   |
| Capacity building      | بناء القدرات                         |
| Collaboration          | الشراكة والتعاون                     |
| Communicative theory   | نظرية التواصل                        |
| Community capital      | رأس مال المجتمع                      |
| Consensus organizing   | تنظيم الاتفاق                        |
| Enabler                | ممكن                                 |
| Facilitator            | ميسر                                 |
| Household              | أسرة                                 |
| Impact                 | أثر                                  |
| Informants             | مجيئين على أسئلة                     |
| Initiatives            | مبادرات                              |
| Institutional capacity | قدرات مؤسسية                         |
| Intervention           | تدخلات                               |
| Lobbying               | الدفع والضغط                         |
| Mapping                | توقيع أرصدة المجتمع باستخدام الخرائط |
| Mobilizing             | تعبئة                                |
| Monitoring             | الرصد                                |
| Networking             | التشبيك                              |
| Ownership              | شعور بالملكية                        |
| Participative          | بأسلوب المشاركة                      |
| Participatory          | تشاركي - بالمشاركة                   |
| Power distribution     | توزيع القوى                          |
| Sense of community     | الحس المجتمعي - روح الجماعة          |
| Social capital         | رأس المال الاجتماعي                  |

---

المصطلحات الأساسية

---

|               |                          |
|---------------|--------------------------|
| Solidarity    | التضامن                  |
| Stakeholder   | أصحاب المصلحة الحقيقية   |
| Visualization | التعبير البصرى           |
| Vulnerability | التعرض للخطر أو الانهيار |

---

## المحتويات

---



قائمة المحتويات:

|  |    |
|--|----|
| أهداء.....   | أ  |
| شكر وتقدير.....  | ب  |
| ملخص البحث.....  | ج  |
| المصطلحات الأساسية.....  | هـ |
| المحتويات.....   | ح  |
| قائمة المحتويات.....   | ط  |
| قائمة الجداول.....   | ف  |
| قائمة الأشكال.....   | ق  |
| المقدمة.....   | ١  |
| المقدمة.....   | ٢  |
| الفصل تمهيدى: حول مشكلة تنمية المجتمعات المحلية فى مصر.....                | ٨  |
| أ المشكلة والتساؤلات البحثية:.....   | ٩  |
| ب هدف البحث:.....  | ١٠ |
| ج الفرضيات البحثية:.....   | ١١ |
| د منهجية البحث:.....   | ١٢ |
| هـ مكونات البحث:.....  | ١٧ |
| و مجال الدراسة: المصطلحات والتعاريف.....                                   | ٢٢ |
| و-١ مفهوم اللارسمية فى اطار الدراسة:.....                                  | ٢٢ |
| و-٢ أنواع المناطق اللارسمية:.....  | ٢٥ |
| و-٣ تعريفات مفهوم تنمية المجتمع المحلى.....                                | ٢٧ |
| و-٤ مبادئ تنمية المجتمع المحلى.....  | ٢٩ |
| و-٥ أهداف تنمية المجتمع المحلى:.....                                       | ٣٢ |
| الفصل الأول: قراءة تحليلية فى مشروعات تنمية المناطق اللارسمية السابقة..... | ٣٧ |
| ١-١ اشكالية تنمية المناطق اللارسمية.....                                   | ٣٨ |
| ٢-١ المقياس وتحديد المجتمع المحلى.....                                     | ٣٩ |
| ١-٢-١ المشروعات محدودة المقياس.....  | ٣٩ |
| ٢-٢-١ تجارب التعامل مع المناطق الممتدة.....                                | ٤٢ |

|    |  |
|----|--|
| ٤٧ | ٣-١ التنسيق بين الجهات والمشروعات المختلفة.....                                    |
| ٤٧ | ١-٣-١ اختلاف قدرات وتوجهات المجموعات المشاركة المختلفة.....                        |
| ٤٨ | ٢-٣-١ التجارب السابقة فى التنسيق بين الجهات المشاركة المختلفة.....                 |
| ٥٢ | ٤-١ قصور عمليات التقييم وعدم الاستفادة من مخرجات التقييم.....                      |
| ٥٢ | ١-٤-١ أثر التقييم فى تغيير مسار المشروعات.....                                     |
| ٥٤ | ٥-١ خلاصة الفصل الأول:.....  |
| ٥٩ | <b>الفصل الثانى: تقسيم المناطق اللارسمية وتحديد المجتمع المحلى.....</b>            |
| ٦٠ | ١-٢ أهمية تقسيم المناطق اللارسمية.....   |
| ٦١ | ٢-٢ تعريف المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية.....                                 |
| ٦٤ | ٣-٢ مداخل تحديد نطاق المجتمع المحلى.....   |
| ٦٥ | ١-٣-٢ نظريات التخطيط العمرانى فى تحديد المجتمع المحلى.....                         |
| ٦٧ | ٢-٣-٢ حدود المجتمع المحلى عمرانيا.....   |
| ٦٧ | ٣-٣-٢ المجتمع المحلى اجتماعيا وثقافيا.....   |
| ٦٨ | ١-٣-٣-٢ الحس المجتمعى وروح الجماعة.....  |
| ٧٠ | ٢-٣-٣-٢ رأس المال الاجتماعى.....   |
| ٧٢ | ٤-٣-٢ المجتمع المحلى اداريا وأمنيا.....  |
| ٧٧ | ١-٤-٣-٢ حدود المجتمع المحلى طبقا للجهات الادارية المختلفة.....                     |
| ٧٧ | ٢-٤-٣-٢ التقسيمات الادارية طبقا للنظام السياسى.....                                |
| ٧٨ | ٥-٣-٢ المجتمع المحلى اقتصاديا.....   |
| ٧٩ | ٦-٣-٢ تقسيم المجتمع لنفسه.....   |
| ٧٩ | ١-٦-٣-٢ منظمات المجتمع المحلى (الجمعيات الأهلية).....                              |
| ٨١ | ٤-٢ تقييم الأنماط المختلفة فى التقسيم واختيار أنسبها للمجتمعات اللارسمية.....      |
| ٨١ | ١-٤-٢ مراجعة المداخل المختلفة لتقسيم المناطق اللارسمية.....                        |
| ٨٨ | ٢-٤-٢ مراحل تقسيم المناطق اللارسمية.....   |
| ٨٨ | ١-٢-٤-٢ المرحلة الأولى: التقسيم الادارى/ العمرانى.....                             |
| ٨٨ | ٢-٢-٤-٢ المرحلة الثانية: تحديد وحدة التنمية الفعالة.....                           |
| ٩١ | ٥-٢ خلاصة الفصل الثانى.....  |
| ٩٥ | <b>الفصل الثالث: الجمعية الأهلية نواة المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية.....</b> |
| ٩٦ | ١-٣ التنظيم قبل التطوير.....   |



|     |  |
|-----|--|
| ٩٦  | ١-١-٣ الفرق بين التنظيم والتطوير.....  |
| ٩٩  | ٢-١-٣ بناء المجتمع.....  |
| ٩٩  | ٢-٣ المجتمع الأهلي فى المناطق اللارسمية.....   |
| ١٠٠ | ١-٢-٣ تعريف المجتمع الأهلي.....  |
| ١٠٢ | ١-١-٢-٣ التطور التاريخى لمفهوم المجتمع الأهلي.....   |
| ١٠٤ | ٢-٢-٣ تاريخ المجتمع الأهلي.....  |
| ١٠٦ | ٣-٢-٣ الشبكات الاجتماعية.....  |
| ١٠٧ | ١-٣-٢-٣ أهمية دور الشبكات الاجتماعية.....  |
| ١٠٩ | ٢-٣-٢-٣ أنواع الشبكات فى المجتمع.....  |
| ١١١ | ٤-٢-٣ إيجابيات التعامل مع الكيانات المجتمعية الموجودة.....                                 |
| ١١٣ | ٥-٢-٣ المنظمات غير الحكومية فى المناطق اللارسمية.....                                      |
| ١١٣ | ١-٥-٢-٣ الدور الحالى.....  |
| ١١٤ | ٢-٥-٢-٣ التحديات التى تواجه المنظمات غير الحكومية.....                                     |
| ١١٥ | ٦-٢-٣ الجمعيات الأهلية فى المناطق اللارسمية.....   |
| ١١٦ | ١-٦-٢-٣ الدور الحالى.....  |
| ١٢٠ | ٢-٦-٢-٣ مشاركة الأفراد فى الجمعية الأهلية.....   |
| ١٢١ | ٣-٣ معايير الجمعية الأهلية نواة المجتمع - قياس الكفاءة.....                                |
| ١٢٢ | ١-٣-٣ مجالات بناء قدرات الجمعية الأهلية.....   |
| ١٢٤ | ٢-٣-٣ أدوات بناء قدرات الجمعيات الأهلية.....   |
| ١٢٦ | ٤-٣ الدور التنموى للجمعية الأهلية.....   |
| ١٢٧ | ١-٤-٣ بناء المجتمع وتفعيله.....  |
| ١٢٨ | ٢-٤-٣ معرفة أولويات المجتمع.....   |
| ١٢٨ | ٣-٤-٣ نشر الوعى داخل المجتمع وخارجه.....   |
| ١٢٩ | ٤-٤-٣ العمل مع المجتمع وتمكينه.....  |
| ١٣٠ | ٥-٤-٣ التشبيك مع جمعيات أهلية أخرى.....  |
| ١٣٢ | ٥-٣ تقسيم المجتمع طبقا لخريطة المجتمع الأهلي.....  |
| ١٣٢ | ١-٥-٣ تحديد نطاق تأثير الجمعية الأهلية.....  |
| ١٣٣ | ٢-٥-٣ معالجة قصور التوزيع الجغرافى للجمعيات الأهلية.....                                   |
| ١٣٥ | ٦-٣ خلاصة الفصل الثالث.....  |
| ١٤٤ | <b>الفصل الرابع: نحو ادارة فعالة لعملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية.....</b> |
| ١٤٥ | ١-٤ التحديات التى تواجه المخطط فى عمله.....  |

|     |  |
|-----|--|
| ١٤٦ | ١-١-٤ تحقيق مستوى مشاركة معقول لأصحاب الشأن.....                         |
| ١٤٦ | ٢-١-٤ اختيار الأساليب التي تسمح بمشاركة فعالة.....                       |
| ١٤٨ | ٣-١-٤ تحديد وتبنى الظروف والتوجهات الملائمة.....                         |
| ١٤٩ | ٤-١-٤ بناء الثقة.....  |
| ١٤٩ | ٢-٤ دور المخطط التقليدي المتعارف عليه.....                               |
| ١٤٩ | ١-٢-٤ الفصل بين المعرفة البحثية والممارسة التطبيقية.....                 |
| ١٥٠ | ٢-٢-٤ الخبير الأوحده والمجتمع الجاهل.....                                |
| ١٥١ | ٣-٤ دور المخطط في النظريات المعاصرة في اطار مشروعات التنمية.....         |
| ١٥٢ | ١-٣-٤ نظرية التواصل Communicative Theory.....                            |
| ١٥٣ | ٢-٣-٤ من الخبير الأوحده الى مسئول الوساطة والتمهيد.....                  |
| ١٥٥ | ١-٢-٣-٤ الوساطة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية.....                  |
| ١٥٦ | ٢-٢-٣-٤ الميسر للمجتمع.....  |
| ١٥٧ | ٤-٤ دور ممتد للمخطط في العمل مع المجتمع المحلي.....                      |
| ١٥٨ | ١-٤-٤ تنظيم المجتمع.....   |
| ١٥٩ | ١-١-٤-٤ آلية تنظيم المجتمع.....  |
| ١٦٠ | ٢-١-٤-٤ بناء قدرات منظمات المجتمع.....                                   |
| ١٦١ | ٣-١-٤-٤ نقل الخبرة للآخرين.....  |
| ١٦١ | ٢-٤-٤ بناء قدرات الجهات الحكومية.....                                    |
| ١٦١ | ٣-٤-٤ تعبئة المصادر.....   |
| ١٦٢ | ٤-٤-٤ تطوير أدوات ولغة ملائمة لتمهيد المشاركة في عملية التنمية.....      |
| ١٦٥ | ٥-٤ التعليم التخطيطي.....  |
| ١٦٥ | ١-٥-٤ تغيير الأسلوب التقليدي في استوديو التخطيط.....                     |
| ١٦٦ | ٢-٥-٤ التخلي عن دور الخبير الملم بكل شئ.....                             |
| ١٦٦ | ٣-٥-٤ ادماج المعارف الاجتماعية للتعامل مع المجموعات متعددة الثقافات..... |
| ١٦٧ | ٤-٥-٤ التعليم عملية مستمرة.....  |
| ١٦٨ | ٥-٥-٤ سمات المخطط المشارك مع الآخرين.....                                |
| ١٧١ | ٦-٤ خلاصة الفصل الرابع.....  |
| ١٧٧ | <b>الفصل الخامس: عملية تقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلي.....</b>       |
| ١٧٨ | ١-٥ أهمية عملية التقييم.....   |
| ١٧٨ | ١-١-٥ الحاجة إلى تقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلي.....                 |
| ١٧٩ | ١-١-٥ فعالية استخدام الموارد المحدودة.....                               |

|     |   |
|-----|---|
| ١٧٩ | ٢-١-١-٥ توافق أساليب ومداخل التعامل مع المحيط المحلى                              |
| ١٨٠ | ٢-١-٥ تحديد هدف التقييم واختيار النوع المناسب                                     |
| ١٨٠ | ١-٢-١-٥ الأنواع المختلفة للتقييم  |
| ١٨٢ | ٢-٢-١-٥ توزيع التقييم على مراحل عملية التنمية                                     |
| ١٨٣ | ٢-٥ قصور عملية تقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى                                 |
| ١٨٤ | ١-٢-٥ إجراء شكلى لا ينتج مخرجات ذات ارتباط وفائدة                                 |
| ١٨٤ | ٢-٢-٥ التقييم استجابة لمتطلبات الجهات المانحة ومؤشراتها                           |
| ١٨٤ | ٣-٢-٥ من المسئول عن عملية التقييم وأنشطتها  |
| ١٨٥ | ٤-٢-٥ اعتبار التقييم عملية علمية معقدة باهظة التكاليف                             |
| ١٨٥ | ٥-٢-٥ التقييم يبدأ منذ بدء فكرة المشروع   |
| ١٨٥ | ٦-٢-٥ اقتصار عملية التقييم على المخرجات والنتائج المباشرة دون الآثار بعيدة المدى  |
| ١٨٦ | ٣-٥ المشاركة فى عملية التقييم   |
| ١٨٦ | ١-٣-٥ طبيعة فريق التقييم الحالى   |
| ١٨٦ | ١-٣-٥ المقيم الخارجى والداخلى، من صاحب الرؤية الأوضح لعملية تنمية المجتمع المحلى؟ |
| ١٨٨ | ٢-٣-٥ درجات المشاركة فى التقييم   |
| ١٨٩ | ٣-٣-٥ أهمية الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة   |
| ١٩٠ | ١-٣-٣-٥ التقييم الالكترونى e-VAL  |
| ١٩٣ | ٢-٣-٣-٥ معايير النجاح والرؤى المختلفة   |
| ١٩٤ | ٤-٣-٥ المشاركة فى التصميم والتنفيذ  |
| ١٩٥ | ٤-٥ خلاصة الفصل الخامس:   |
| ٢٠٢ | <b>الفصل السادس: التقييم المقترح لمشروعات تنمية المجتمع المحلى</b>                |
| ٢٠٣ | ١-٦ مداخل التقييم: نقد ومراجعة  |
| ٢٠٣ | ١-١-٦ نجاح المشروع ومعايير النجاح   |
| ٢٠٤ | ٢-١-٦ فعالية توظيف موارد المجتمع  |
| ٢٠٦ | ٢-٦ التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة                                     |
| ٢٠٧ | ١-٢-٦ هدف التقييم ومستوياته   |
| ٢٠٨ | ٢-٢-٦ التقييم على مستوى البرنامج  |
| ٢٠٨ | ١-١-٢-٦ مسئول التقييم   |
| ٢٠٨ | ٢-١-٢-٦ أدوات التقييم   |
| ٢١٠ | ٣-٢-٦ التقييم المقترح على مستوى المشروعات أو وحدات التنمية                        |
| ٢١٠ | ١-٣-٢-٦ فريق التقييم  |

|     |   |
|-----|---|
| ٢١٢ | ٢-٣-٦ تطوير أدوات جمع وتحليل للمعلومات ملائمة                       |
| ٢١٦ | ٣-٣-٦ مخرجات التقييم لكل نطاق وتكاملها                              |
| ٢١٦ | ٤-٢-٦ صورة عامة عن مدى نجاح مكونات البرنامج                         |
| ٢١٨ | ٣-٦ تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع                              |
| ٢١٨ | ١-٣-٦ تشكيل فريق التقييم  |
| ٢١٨ | ٢-٣-٦ جمع المعلومات من المصادر الثانوية                             |
| ٢١٩ | ١-٢-٣-٦ الأرصدة التي يمتلكها المجتمع                                |
| ٢٢١ | ٢-٢-٣-٦ كيفية استخدام أرصدة المجتمع                                 |
| ٢٢١ | ٣-٢-٣-٦ الاستعانة بمصادر دعم خارجية: الحجم والتوقيت                 |
| ٢٢١ | ٣-٣-٦ جمع المعلومات الأولية   |
| ٢٢١ | ١-٣-٣-٦ سؤال أصحاب المصلحة الحقيقية                                 |
| ٢٢٢ | ٢-٣-٣-٦ استمارة المقابلة  |
| ٢٢٥ | ٤-٣-٦ تحليل المعلومات من خلال حلقات نقاشية                          |
| ٢٢٥ | ٥-٣-٦ اعداد نتائج التقييم فى صور تتلاءم مع الجهات المختلفة المخاطبة |
| ٢٢٦ | ٤-٦ خلاصة الفصل السادس  |

### الفصل السابع: اختبار المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية: تنمية مجتمع بولاق الدكرور

|     |   |
|-----|---|
| ٢٢٩ | بالمشاركة   |
| ٢٣٠ | ١-٧ بلورة المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية                 |
| ٢٣٤ | ٢-٧ الدراسة الاختبارية: تمهيد   |
| ٢٣٦ | ٣-٧ منهج برنامج التنمية بالمشاركة فى المناطق الحضرية فى بولاق الدكرور |
| ٢٣٧ | ١-٣-٧ المخطط الارشادى لبولاق الدكرور ووحدات التقسيم                   |
| ٢٤٠ | ٢-٣-٧ منهجية العمل بالبرنامج "أدوات التنمية بالمشاركة"                |
| ٢٤١ | ٣-٣-٧ منهجية العمل مع الجمعيات الأهلية (GTZ)                          |
| ٢٤١ | ١-٣-٣-٧ التعرف على الجمعيات الأهلية:                                  |
| ٢٤١ | ٢-٣-٣-٧ التدريب العملى من خلال برنامج المبادرات المحلية               |
| ٢٤٢ | ٣-٣-٧ التشبيك بين الجمعيات الأهلية وتنظيم المجتمع الأهلى              |
| ٢٤٤ | ٤-٣-٣-٧ بناء قدرات الجمعيات الأهلية                                   |
| ٢٤٦ | ٤-٣-٧ التخطيط التفصيلى بالمشاركة                                      |
| ٢٤٦ | ١-٤-٣-٧ الاعتماد على الشياخات   |
| ٢٤٧ | ٢-٤-٣-٧ الأدوات المستخدمة   |
| ٢٥٢ | ٣-٤-٣-٧ اعداد مخطط فعال بالمشاركة: مشروعات واجراءات                   |

|     |   |
|-----|---|
| ٢٥٥ | ٥-٣-٧ بناء وتأهيل قدرات الجهات الحكومية للعمل بالمشاركة                           |
| ٢٥٥ | ٦-٣-٧ تخطيط الموازنة بالمشاركة  |
| ٢٥٦ | ٧-٣-٧ مميزات وعيوب المنهج والتقسيم المتبع   |
| ٢٥٩ | ٤-٧ تطبيق المنهج المقترح لتقسيم مجتمع بولاق الدكرور اللارسمى                      |
| ٢٥٩ | ١-٤-٧ المرحلة الأولى فى التقسيم: الوحدة المتوسطة ومرجعية تقسيمها                  |
| ٢٦٢ | ٢-٤-٧ المجتمع الأهلى فى منطقة بولاق الدكرور: نواة وحدة التنمية الفعالة            |
| ٢٦٢ | ١-٢-٤-٧ الزيارات الميدانية  |
| ٢٦٣ | ٢-٢-٤-٧ خريطة أنشطة الجمعيات الأهلية  |
| ٢٦٤ | ٣-٢-٤-٧ تحديد نطاق تأثير الجمعيات الأهلية   |
| ٢٧٢ | ٤-٢-٤-٧ التقييم المؤسسى   |
| ٢٧٢ | ٥-٢-٤-٧ تفعيل الجمعيات الأهلية  |
| ٢٧٤ | ٣-٤-٧ العمل مع الجهات الحكومية  |
| ٢٧٦ | ٥-٧ التقييم المرحلى لنجاح برنامج التنمية بالمشاركة ومعايير النجاح                 |
| ٢٧٦ | ١-٥-٧ التقييم على مستوى البرنامج ككل  |
| ٢٧٦ | ١-١-٥-٧ استخدام برنامج التقييم e-VAL  |
| ٢٨١ | ٢-١-٥-٧ دروس مستفادة لتوفيق برنامج التنمية  |
| ٢٨٢ | ٢-٥-٧ التقييم على مستوى المشروعات   |
| ٢٨٣ | ١-٢-٥-٧ المنهجية المتبعة فى تطبيق التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة:      |
| ٢٨٥ | ٢-٢-٥-٧ مشروعات المبادرات المحلية   |
| ٢٨٩ | ٣-٢-٥-٧ سوق ترعة الزمر  |
| ٢٩٩ | ٤-٢-٥-٧ التدريب على اجراء التقييم المقترح:  |
| ٣٠١ | ٦-٧ تطبيق تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع على بعض المشروعات ببولاق الدكرور     |
| ٣٠٧ | ٧-٧ نتائج الدراسة الاختبارية  |
| ٣٠٧ | ١-٧-٧ آلية تقسيم المناطق اللارسمية  |
| ٣١٢ | ٢-٧-٧ دور المخطط فى ادارة عملية تنمية المجتمع المحلى                              |
| ٣١٣ | ٣-٧-٧ أساليب تقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية              |
| ٣١٧ | <b>الفصل الثامن: نحو برنامج فعال لتنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية</b>   |
| ٣١٨ | ١-٨ خطة العمل المقترحة للتعامل مع عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية |
| ٣٢٤ | ٢-٨ خلاصة الدراسة النظرية والتحليلية  |
| ٣٢٨ | ٣-٨ خلاصة الدراسة الاختبارية  |
| ٣٢٩ | ٤-٨ التوصيات  |

---

المحتويات

---

|     |                               |
|-----|-------------------------------|
| ٣٣١ | ٥-٨ الدراسات المستقبلية ..... |
| ٣٣٢ | الملاحق .....                 |
| ٣٦٨ | المراجع .....                 |
| ٣٦٩ | المراجع الأجنبية .....        |
| ٣٨٥ | المراجع العربية .....         |

قائمة الجداول

- جدول (١) التصنيفات الأساسية للمناطق اللارسمية ..... ٢٤
- جدول (٢) تعريف مفهوم تنمية المجتمع المحلى..... ٢٧
- جدول (١-١) المعايير المنتهجة فى تقسيم بعض تجارب تنمية المجتمع المحلى ..... ٤٥
- جدول (١-٢) التقسيم الادارى لمحافظة جمهورية مصر العربية..... ٧٣
- جدول (٢-٢) التقسيم الادارى لمحافظة الجيزة ..... ٧٤
- جدول (٣-٢) دليلى التقسيم الادارى لمحافظة مصر..... ٧٦
- جدول (٤-٢) عيوب ومميزات الماخذ المختلفة لتقسيم المناطق اللارسمية..... ٨٢
- جدول (٥-٢) تقييم المداخل المختلفة لتقسيم المناطق اللارسمية..... ٨٥
- جدول (٦-٢) معايير بعض تجارب تنمية المجتمع المحلى فى تقسيم المناطق اللارسمية..... ٨٥
- جدول (١-٣) الفرق بين عملية تنظيم وتطوير المجتمع المحلى..... ٩٨
- جدول (٢-٣) تعريف مفهوم المجتمع الأهلى..... ١٠١
- جدول (٣-٣) تطور مفهوم المجتمع الأهلى..... ١٠٣
- جدول (٤-٣) قياس فقر الدخل فى مصر ٢٠٠٢ ..... ١٠٨
- جدول (١-٦) استمارة اجراء المقابلات المفتوحة فى التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة ..... ٢١٥
- جدول (٢-٦) الاستمارة المستخدمة فى تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع..... ٢٢٣
- جدول (١-٧) العناوين الرئيسية للتقييم المؤسسى للجمعيات الأهلية..... ٢٤٤
- جدول (٢-٧) مقترح مجموعات العمل بالمشروعات والاجراءات المطلوبة..... ٢٥٤
- جدول (٣-٧) البيانات التى يتم جمعها أثناء الزيارات الميدانية للتعرف على الجمعيات الأهلية..... ٢٦٢
- جدول (٤-٧) رؤى المجموعات المختلفة للوضع الحالى وقت اجراء التقييم..... ٢٨٠
- جدول (٥-٧) قصور استخدام استمارة التقييم المقترحة وانحصار العبارات فى عبارة واحدة..... ٢٨٦
- جدول (٦-٧) تطبيق استمارة التقييم المقترح فى مشروع انشاء مركز طبى بجمعية تنمية المجتمع بكفرطهرمس ..... ٢٨٨
- جدول (٧-٧) أوجه النجاح والفشل فى المشروع فى الوضع الحالى..... ٢٩٥
- جدول (٨-٧) معايير نجاح وفشل المشروع للمجموعات المشاركة..... ٢٩٦

---

## قائمة الجداول

---

- جدول (٧-٩) الأرصدة التي تم استخدامها في مشروع تصميم سوق ترعة الزمر بالمشاركة، وكيفية استخدامها، ورأى المجموعات المختلفة في فعالية توظيفها، واقتراحاتهم بالتوظيف الأفضل..... ٣٠٤
- جدول (٧-١٠) الفرق بين الخطوات المتبعة في المدخل المقترح ومنهج برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة في بولاق الدكرور..... ٣١٠



قائمة الأشكال:

- شكل (١) منظومة تنمية المجتمع المحلى ..... ٤
- شكل (٢) التسلسل الفكرى لصياغة موضوع البحث ..... ٧
- شكل (٣) المنهجية التى تتبعها الباحثة والأدوات المستخدمة للتعامل مع المناطق اللارسمية ..... ١٦
- شكل (٤) هيكل البحث ..... ٢١
- شكل (٥) المبانى من الطوب والخرسانة فى المناطق اللارسمية على الأراضى الزراعية ..... ٢٢
- شكل (٦) منطقة الناصرية المقامة على أراضى ملكية عامة بأسوان ..... ٢٣
- شكل (٧) الشوارع ضيقة جدا فى المناطق المقامة على أراضى زراعية (حارات مقفلة) ..... ٢٥
- شكل (٨) شوارع ضيقة ومتعرجة كما أنها ذات ميول حادة-الناصرية ..... ٢٥
- شكل (٩) الإتجاه إلى تقسيم الأراضى الزراعية وبيعها للبناء عليها ..... ٢٦
- شكل (١٠) مبادئ تنمية المجتمع المحلى ..... ٢٩
- شكل (١-١) وجود جمعية تنمية المجتمع المحلى فى الشارع ساعد على مشاركة المجتمع ..... ٣٩
- شكل (٢-١) شارع آل عاملا قبل وبعد التطوير ..... ٤٠
- شكل (٣-١) شارع آل عامر بعد الانتهاء من العمل بحوالى ثلاثة أعوام وما زال الشارع محتفظا بالتطوير الذى تم ..... ٤٠
- شكل (٤-١) تم وضع بردورات مؤقتة لقياس رد فعل الناس للتصميم المقترح ..... ٤٠
- شكل (٥-١) بالرغم من استشارة الأهالى واختبار التصميم المقترح إلا أنه بعد الانتهاء من المشروع بثلاثة أشهر فقط تم تدمير ما تم من تطوير على أيدى موظفى الحى أنفسهم ..... ٤١
- شكل (٦-١) شارع ترعة زنين وقد أزيلت تماما أعمال التحسين العمرانى عام ٢٠٠٥ ..... ٤١
- شكل (٧-١) منطقة الاجستينو مقامة على تلى وتتسم بالكثافة العالية، وتلاصق البيوت ..... ٤١
- شكل (٨-١) اختلاف حالة الشوارع بعد تنفيذ أعمال التحسين ..... ٤٢
- شكل (٩-١) منطقة المنيرة الغربية بمساحة ٨٨٠ فدان ..... ٤٣
- شكل (١٠-١) النسيج العمرانى لمنطقة عزبة وعرب الوالدة ..... ٤٣
- شكل (١١-١) مشاركة اللجان المختلفة فى اعداد المخطط التفصيلى للمنطقة ..... ٤٤
- شكل (١٢-١) موقع أورانجى بالنسبة لمدينة كراتشى ..... ٤٤
- شكل (١٣-١) احدى الحارات قبل العمل وبعده ..... ٤٤
- شكل (١٤-١) يتم الصرف على قنوات صرف طبيعية مفتوحة ..... ٤٥
- شكل (١٥-١) حجم المنطقة الكبير استلزم مشاركة الحكومة لتنفيذ الأعمال المركزية ..... ٤٥
- شكل (١٦-١) تعدد واختلاف أوجه نظر الجهات المشاركة المختلفة ..... ٤٨
- شكل (١٧-١) قصور الوصول الى أفراد المجتمع وتحقيق مشاركته الفعالة فى عملية تنمية المجتمع المحلى ..... ٤٨

- شكل (١٨-١) على الحكومة أن تنشئ محطات لمعالجة مياه الصرف ..... ٤٩
- شكل (١٩-١) قيام السلطات بالمشاركة في تنفيذ المصارف المجمعنة ..... ٤٩
- شكل (٢٠-١) تطوير لتكنولوجيا ملائمة للقدرات والمهارات المحلية ..... ٥٠
- شكل (٢١-١) البحث عن سبب تدنى مستوى المباني التي يبنيها الفقراء ..... ٥٣
- شكل (٢٢-١) التنفيذ يدوى يعتمد على مواد ومهارات قاصرة ..... ٥٤
- شكل (١-٢) العلاقة بين المشاركة والحس المجتمعي والاحساس بالمسئولية ..... ٦٠
- شكل (٢-٢) وحدة التنمية الفعالة تجمع بين مفهوم المجتمع المحلى والتنمية بالمشاركة فى المناطق اللارسمية ..... ٦٤
- شكل (٣-٢) المداخل المختلفة لتقسيم المناطق العمرانية ..... ٦٥
- شكل (٤-٢) الأبعاد الأربع لنموذج روح الجماعة ..... ٦٩
- شكل (٥-٢) هرم الاحتياجات الخاص بماسلو ..... ٧١
- شكل (٦-٢) الأقاليم الاقتصادية الثمانية المقترحة ..... ٧٢
- شكل (٧-٢) التقسيم الحضرى والريفى لمحافظة مصر ..... ٧٢
- شكل (٨-٢) تقسيم منطقة اورانجى الى ١٣ منطقة داخلية ..... ٧٨
- شكل (٩-٢) المصارف الموزعة على الحارات فى منطقة اورانجى ..... ٨٣
- شكل (١٠-٢) مراحل مشروع الازالة والاحلال المقترح بمنطقة المنيرة الغربية ..... ٨٤
- شكل (١١-٢) تقسيم منشأة ناصر الى تسعة أحياء أو مراحل للتطوير ..... ٨٤
- شكل (١٢-٢) المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية فى تقسيمها ..... ٨٩
- شكل (١-٣) نموذج لتنمية المجتمع ..... ٩٧
- شكل (٢-٣) يقوم الأهالى بانشاء المناطق اللارسمية بأنفسهم ..... ٩٩
- شكل (٣-٣) مشاركة المجتمع الأهلى تعزز الابتكار والملاءمة ..... ١٠٤
- شكل (٤-٣) المساعدات المتبادلة بين الجارات ..... ١٠٨
- شكل (٥-٣) أنواع الشبكات فى المجتمع ..... ١٠٩
- شكل (٦-٣) العلاقات التبادلية بين المشاركة فى عملية تنمية المجتمع المحلى ورأس المال الاجتماعى ومنظمات المجتمع المحلى ..... ١١٢
- شكل (٧-٣) تمثل الاجتماعات الدورية احدى آليات العمل فى المنظمات غير الحكومية ..... ١١٣
- شكل (٨-٣) حملات الوعى البيئى التى تنظمها المنظمات غير الحكومية ..... ١١٤
- شكل (٩-٣) برامج توعية صحية للسيدات ..... ١١٦
- شكل (١٠-٣) تدريب السيدات على الحياكة لتنمية دخلهم ..... ١١٦
- شكل (١١-٣) انشاء مزارع للدواجن بمساعدة الجمعيات الأهلية ..... ١١٧
- شكل (١٢-٣) برامج موجهة للنساء فقط لمواجهة التقاليد المحجمة لمشاركة المرأة ..... ١١٨
- شكل (١٣-٣) تدريب العاملين بالجمعيات على استخدام الانترنت ..... ١١٩

- شكل (١٤-٣) عناصر تنمية روح الجماعة بين أعضاء الجمعية الأهلية. ١٢١
- شكل (١٥-٣) يعتمد الأفراد في المناطق اللارسمية على الجمعيات الأهلية للحصول على الخدمات الأساسية ١٢١
- شكل (١٦-٣) برامج تدريب للعاملين بالجمعيات الأهلية. ١٢٤
- شكل (١٧-٣) مجالات وأدوات عملية بناء القدرات للجمعيات الأهلية. ١٢٥
- شكل (١٨-٣) دور القطاع الأهلى أساسى لرفع مستوى المعيشة بالمناطق اللارسمية. ١٢٧
- شكل (١٩-٣) امتلاك القدرة على الوصول الى الموارد اللازمة أساس مقدرة الأفراد على تحسين معيشتهم بأنفسهم. ١٢٨
- شكل (٢٠-٣) التدريب على أداة البحث السريع بالمشاركة. ١٢٨
- شكل (٢١-٣) نشر الوعى بقضايا التنمية والمشاركة بين أفراد المجتمع المحلى. ١٢٩
- شكل (٢٢-٣) تمكين أفراد المجتمع من المشاركة فى مشروعات التنمية. ١٢٩
- شكل (٢٣-٣) أبعاد عملية تمكين الجمعية الأهلية ومشاركتها. ١٣٠
- شكل (٢٤-٣) تشبيك الجمعيات الأهلية معا فى كيانات فاعلة بدلا من العمل على حده. ١٣١
- شكل (٢٥-٣) تدريب الجمعيات الأهلية على العمل معا والتشبيك بينها لمزيد من الفاعلية. ١٣١
- شكل (٢٦-٣) دمج الجمعيات التى لها نطاق تأثير مشترك. ١٣٣
- شكل (٢٧-٣) بناء قدرات الجمعيات لتوسع من نطاق تأثيرها. ١٣٣
- شكل (٢٨-٣) تنظيم المجتمع لانشاء جمعيات جديدة. ١٣٣
- شكل (٢٩-٣) المدخل المقترح فى التعامل مع المجتمع الأهلى فى المناطق اللارسمية. ١٣٤
- شكل (١-٤) المخطط هو المنسق بين الجهات المشاركة المختلفة. ١٤٥
- شكل (٢-٤) المدرس ينقل معلوماته القيمة الى عقول التلاميذ الخاوية. ١٥١
- شكل (٣-٤) المدرس ينقل المعلومات ويتلقى الأسئلة والتعليقات من التلاميذ. ١٥٤
- شكل (٤-٤) تبادل الخبرات والمعلومات بين الجميع كأعضاء فريق واحد. ١٥٧
- شكل (٥-٤) آلية تنظيم المخطط للمجتمع فى جمعيات أهلية فاعلة. ١٦٠
- شكل (٦-٤) دور المخطط فى تيسير مشاركة جميع أصحاب المصلحة فى عملية تنمية المجتمع المحلى. ١٦٤
- شكل (١-٥) جوانب التقييم الرئيسية. ١٨٠
- شكل (٢-٥) يتم اجراء المقابلة باستخدام الكمبيوتر. ١٩٤
- شكل (٣-٥) تم تطبيق برنامج التقييم e-VAL فى مناطق مختلفة. ١٩٥
- شكل (٤-٥) خبير التقييم يجب أن يستمع بحيادية، خاصة عند اختلاف لغة من تتم مقابله. ١٩٦
- شكل (١-٧) المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية. ٢٣٣
- شكل (٢-٧) موقع منطقة بولاق الدكرور من التجمع الحضرى للقاهرة الكبرى. ٢٣٦
- شكل (٣-٧) موقع حى بولاق الدكرور فى وسط أحياء الجيزة. ٢٣٦

- شكل (٤-٧) حدود الشياخات بحى بولاق الدكرور ..... ٢٣٧
- شكل (٥-٧) مناطق التجميع التخطيطية، ..... ٢٣٨
- شكل (٦-٧) فرص التنمية ببولاق الدكرور ..... ٢٣٨
- شكل (٧-٧) المجمعات الخدمية المقترحة ..... ٢٣٨
- شكل (٨-٧) تجمعات المشروعات المقترحة بواسطة بنك التعمير الألماني ..... ٢٣٩
- شكل (٩-٧) المخططات التنفيذية المقترحة ..... ٢٣٩
- شكل (١٠-٧) الهدف المشترك لبرنامج التنمية بالمشاركة وبنك التعمير الألماني ..... ٢٤٠
- شكل (١١-٧) الاجتماع مع الجمعيات الأهلية والادارة الاجتماعية ..... ٢٤١
- شكل (١٢-٧) شرح فكرة صندوق دعم المبادرات المحلية للجمعيات الأهلية ببولاق الدكرور ..... ٢٤٢
- شكل (١٣-٧) التدريب لأعضاء الجمعيات الأهلية على البحث السريع بالمشاركة ..... ٢٤٥
- شكل (١٤-٧) توفيق حدود شياخة أبو قتادة مع منطق العمران ..... ٢٤٧
- شكل (١٥-٧) توزيع الجمعيات الأهلية على الوحدات الاجتماعية ..... ٢٤٧
- شكل (١٦-٧) اجتماعات ومقابلات مع الحى ..... ٢٤٨
- شكل (١٧-٧) نقص الخدمات مع ارتفاع كثافة السكان أهم المشكلات ببولاق الدكرور ..... ٢٤٨
- شكل (١٨-٧) النسيج العمرانى المتلاحم السمة الغالبة فى بولاق الدكرور ..... ٢٤٩
- شكل (١٩-٧) اجتماع الأهالى باليوم المفتوح ..... ٢٤٩
- شكل (٢٠-٧) ركن الأنشطة الفنية للأطفال باليوم المفتوح ..... ٢٤٩
- شكل (٢١-٧) لاعبى السيرك أحد اساليب جذب المجتمع لليوم المفتوح ..... ٢٥٠
- شكل (٢٢-٧) الميسر يشرح هدف اليوم وأهمية التخطيط التفصيلى، ..... ٢٥٠
- شكل (٢٣-٧) عرض للمشاكل التى جمعها فريق البرنامج مع الأهالى، ..... ٢٥٠
- شكل (٢٤-٧) المخطط يبسر مشاركة الأهالى فى التخطيط التفصيلى ..... ٢٥١
- شكل (٢٥-٧) مشاركة الأهالى فى تحديد المشروعات والاجراءات المطلوبة ..... ٢٥١
- شكل (٢٦-٧) استخدام المجسمات فى ورش التخطيط بالمشاركة ..... ٢٥٢
- شكل (٢٧-٧) تم وضع جميع البيانات على نظم المعلومات الجغرافية وعرضها مرة أخرى ..... ٢٥٣
- شكل (٢٨-٧) عرض المخرجات النهائية لأخذ آراء أكبر عدد ممكن ..... ٢٥٣
- شكل (٢٩-٧) مشاركة كافة أصحاب المصلحة الحقيقية فى تنمية بولاق الدكرور ..... ٢٥٥
- شكل (٣٠-٧) منهج برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة فى بولاق الدكرور فى التعامل مع اشكالية وحدات التنمية، والمجتمع المدنى ..... ٢٥٨
- شكل (٣١-٧) تعديل حدود حى بولاق الدكرور واستقطاع جزء منه، وتعارض التقسيم الادارى مع التقسيم المنطقى للعمران ..... ٢٦٠
- شكل (٣٢-٧) خطوات تطبيق المنهج المقترح فى تقسيم منطقة بولاق الدكرور اللارسمية ..... ٢٦١
- شكل (٣٣-٧) المخطط يشرح فكرة اعداد خريطة أنشطة الجمعيات الأهلية ..... ٢٦٣

- كل (٣٤-٧) المنتج النهائى لورشة خريطة أنشطة الجمعيات الأهلية ..... ٢٦٣
- شكل (٣٥-٧) نطاق تأثير الجمعية الخيرية الاسلامية بفرعيها، ويظهر عليها باقى الجمعيات الأهلية الفاعلة المحيطة ..... ٢٦٧
- شكل (٣٦-٧) نطاق تأثير الجمعيات الفاعلة فى شياخة بولاق الذكور بعد توفيق حدود الشياخة ..... ٢٦٨
- كل (٣٧-٧) نطاق تأثير جمعية تنمية المجتمع بكفرطهرمس، وباقى الجمعيات الأهلية الفاعلة المحيطة فى الوحدة الاجتماعية كفرطهرمس ..... ٢٧٠
- شكل (٣٨-٧) نطاق تأثير الجمعيات الفاعلة فى شياخة كفرطهرمس ..... ٢٧١
- شكل (٣٩-٧) بناء القدرات البصرية العمرانية للجمعيات الأهلية ..... ٢٧٢
- شكل (٤٠-٧) تطبيق المنهج المقترح لتقسيم منطقة بولاق الذكور اللارسمية للوصول الى وحدة التنمية الفعالة ..... ٢٧٥
- شكل (٤١-٧) وجهة نظر أحد اعضاء فريق وكالة التعاون الفنى الألمانى بالنسبة لتطور أداء المشروع، والجوانب الناجحة والفاشلة فى تقييمه لوضع المشروع اليوم ..... ٢٧٧
- شكل (٤٢-٧) المجالات التى تحدث فيها أحد العاملين بالجهات التنفيذية، والعبارات المعبرة عن المشروع التى صاغها، والوضع المغاير لكل عبارة ..... ٢٧٨
- شكل (٤٣-٧) تحليل البرنامج لأراء المتحاور معهم، وأوجه النظر المختلفة لنجاح المشروع ..... ٢٨٠
- شكل (٤٤-٧) الكراسى والمناضد التى تم تجهيز الفصول بها ..... ٢٨٥
- شكل (٤٥-٧) رسم الحوائط بواسطة احدى عضوات فريق وكالة التعاون الفنى الألمانى مع الأطفال والمدرسات ..... ٢٨٥
- شكل (٤٦-٧) تم تدريب المدرسات وتزويد كل فصل بمكتبة بها كتب وسائل تعليمية مناسبة ..... ٢٨٥
- شكل (٤٧-٧) عيادة الباطنة بالمركز الطبى ..... ٢٨٧
- شكل (٤٨-٧) عيادة أمراض النساء والولادة ..... ٢٨٧
- شكل (٤٩-٧) مشروع حضانة الطفل بالجمعية ..... ٢٨٧
- شكل (٥٠-٧) تكس سوق ترعة الزمر قبل تغطية الترعة عام ٢٠٠١ ..... ٢٨٩
- شكل (٥١-٧) السوق متاخم للترعة والتلوث ..... ٢٨٩
- شكل (٥٢-٧) تغطية الترعة عام ٢٠٠٤ ..... ٢٨٩
- شكل (٥٣-٧) سوق السمك الذى أنشأه الحى هام ٢٠٠٤ ..... ٢٨٩
- شكل (٥٤-٧) جلسة استماع علما لتصميم السوق بالموقع يونيو ٢٠٠٤ ..... ٢٩٠
- شكل (٥٥-٧) مشاركة البائعات فى ورش العمل ..... ٢٩٠
- شكل (٥٦-٧) استخدام البائعين للرسم للتعبير عن آرائه ..... ٢٩٠
- شكل (٥٧-٧) مناقشة ممثلى المجتمع للمقترحات ..... ٢٩١
- شكل (٥٨-٧) السوق أثناء أعمال التنفيذ ..... ٢٩١
- شكل (٥٩-٧) السوق بعد الانتهاء من التنفيذ بستة أشهر يونيو ٢٠٠٥ ..... ٢٩١

- شكل (٦٠-٧) نسبة نجاح المشروع فى الوضع الحالى والأثر المستقبلى المتوقع من وجهة نظر المجموعات المختلفة..... ٢٩٤
- شكل (٦١-٧) آراء المجموعات المختلفة حيال العناصر التى يتم قياسها سلبا وإيجابا..... ٢٩٤
- شكل (٦٢-٧) قام الطلبة بإجراء المقابلات فى موقع المشروع..... ٣٠٠
- شكل (٦٣-٧) منزل تم تطوير واجهته أثناء المشروع..... ٣٠٠
- شكل (٦٤-٧) فعالية توظيف أرصدة المجتمع من وجهة نظر المجموعات المشاركة فى مشروع تصميم سوق ترعة الزمر بالمشاركة..... ٣٠٣
- شكل (٦٥-٧) مقارنة خطة العمل المقترحة للتعامل مع منطقة بولاق الدكرور ومنهج برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة فى بولاق الدكرور..... ٣١١
- شكل (١-٨) المنهج المقترح المطور للتعامل مع المناطق اللارسمية فى اطار تنمية المجتمع المحلى بها..... ٣٢٣

---

المقدمة

---





## المقدمة:

إن النمو الدائم للمدن في الدول النامية خاصة عن طريق ظهور مناطق الإسكان اللارسمى وامتدادها وانتشارها المستمر هو أكبر تحدى لهذه الدول في القرن الحالى. حيث يتوقع وصول نسبة سكان الحضر إلى ٧٥% في الدول النامية بحلول عام ٢٠١٠<sup>١</sup>، مما يعطى مؤشرا خطيرا عن ظاهرة التحضر التى تعيشها هذه الدول.

هذا ولم تفلح نظريات التخطيط فى التصدى لهذه الظاهرة من نمو المدن المستمر وتحضر المناطق الريفية المحيطة بها. كما لم يستطع المخططون حتى الآن التعامل بفاعلية مع المجتمعات اللارسمية التى فرضت وجودها على المدن القائمة. فأغلب المخططات لا تتعامل بشكل فعال وواقعى مع كيفية نمو المدن القائمة لمواجهة الأعداد المتزايدة لسكان الحضر. فتركز المخططات فى تخطيط المدن الجديدة وكيفية ربطها بشبكة الطرق والمرافق الإقليمية، والاعتماد عليها فى امتصاص الأعداد المتزايدة لسكان الحضر. وقد يرجع ذلك فى كثير من الأحيان إلى ان معظم النمو الحضرى فى القرن الحادى والعشرين يقع فى الدول النامية، فى حين ان كثير من النظريات حول كيفية عمل المدن وادارتها تظل نابعة من الدول المتقدمة فى العالم<sup>٢</sup>.

وتتضح أهمية هذه القضية فى مصر بسبب العدد المتزايد للمناطق اللارسمية الممتدة فى مناطق الحضر. حيث تتباين تقديرات سكان المناطق اللارسمية وعدد هذه المناطق، وذلك بسبب الاختلاف فى تعريف هذه المناطق. إلا أن بيانات وزارة التخطيط تقدر عدد سكان المناطق غير الرسمية فى مصر بحوالى ١٢ مليون نسمة موزعون على ١١٠٩ منطقة فى ٢٠ محافظة. وفى دراسة حديثة لمعهد التخطيط القومى بالتعاون مع الوكالة الألمانية للتعاون الفنى (GTZ) تم تقدير عدد سكان المناطق اللارسمية بحوالى ١٧.٧ مليون نسمة فى كافة محافظات مصر. وتقدر نفس الدراسة عدد سكان المناطق اللارسمية فى محافظة القاهرة بحوالى ٣.٥ مليون نسمة<sup>٣</sup>. وفى دراسة أخرى تقدر أن فى القاهرة وحدها يسكن حوالى ٧ ملايين نسمة بالمناطق اللارسمية يشكلون ٦٠% من سكان العاصمة<sup>٤</sup>. وتزداد المشكلة تركيبيا وتعقيدا، حيث تتعدد العوامل المتحكمة فى ادارة العمران بهذه المناطق. وذلك من محددات اقتصادية وادارة محلية، ومتغيرات فى نمط الحياة والفكر الحاكم، وثقافة وآمال المجموعات المختلفة داخل المجتمع الواحد. كما أن هذه العوامل قد تتواجد فى مكان وأن واحد فى أى لحظة مما يضيف إلى صعوبة التعامل مع هذه المناطق<sup>٥</sup>.

ويكمن التساؤل فى كيفية التعامل مع المناطق اللارسمية حيث أن اغفالها واهمالها لا يمثل حلا واقعيا. وتصبح التساؤلات الأكثر الحاحا هى:

ماذا يستطيع المخطط أن يفعله للمناطق اللارسمية القائمة؟ وماذا يمكن أن يتعلمه من أسلوب المجتمع فى مواجهة وحل مشاكله وسد احتياجاته؟

كيف يمكن تطبيق نظريات التخطيط العمرانى فى هذه المناطق؟ وكيف يمكن تطويرها لتقدم حلول واقعية مناسبة لهذه المجتمعات؟

وعلى الرغم من أن الاعتماد على المجتمع المحلى فى التنمية هو الحل الأقرب واقعية للتنفيذ فى المناطق الفقيرة المتدهورة فى الدول النامية، وهو ما يعرف بمفهوم تنمية المجتمعات المحلية، إلا أن هذا المفهوم مازال يواجه عددا من العقبات التى تعرفل فاعلية تنفيذه. ومن أهمها كبر مساحة المناطق اللارسمية وتكدس السكان بها، مما يجعل الوصول إلى المجتمع فعليا والتعرف على الاحتياجات الحقيقية لهذا الكم الهائل من السكان مشكلة أساسية. وما يستتبع ذلك من عدم تنفيذ أولويات واحتياجات المجتمع الحقيقية. كما أن تعدد الجهات العاملة فى مجال تنمية المجتمع المحلى فى منطقة واحدة فى آن واحد يجعل التنسيق بينها سواء فى الرؤى أو المهام أو المسؤوليات مهمة مازالت تبحث عن يقوم بها من أجل أداء أفضل للمجموعات المشاركة ونتاج أفضل فى صالح المجتمع المحلى. ولا يقتصر التنسيق على الجهات العاملة فى المنطقة الواحدة، بل أيضا تكامل هذا العمل مع المناطق المجاورة ومخطط المدينة ككل لضمان عدم تكرار الجهود المبذولة، ووصولها للقطاعات ذات الأولوية الملحة فى اطار الموارد المتاحة.

لذا نجد أن المشروعات الصغيرة أو محدودة النطاق تنجح بصورة تضمن استدامة ما تم تحقيقه من تنمية. على العكس من المشروعات التى تستهدف مجتمعات واسعة النطاق يسكنها عدد كبير من السكان. مما يعنى وجود مشكلة حقيقية يجب الانتباه إليها.

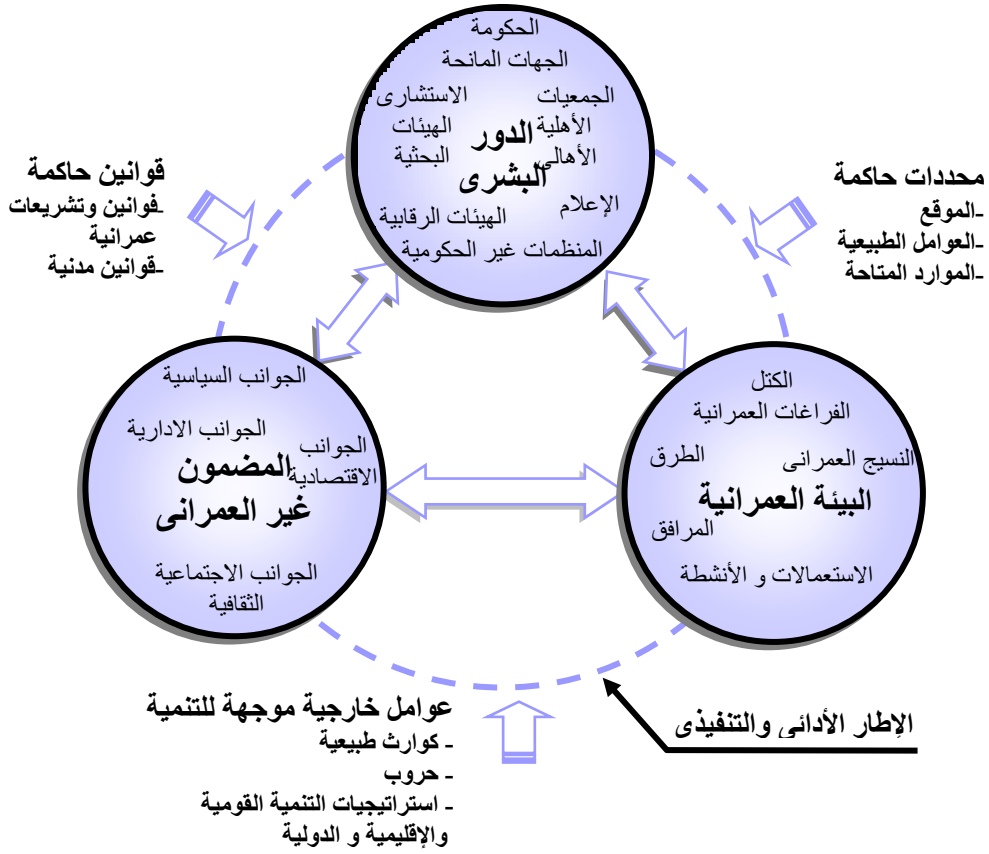
وهو ما يؤدى إلى امكانية طرح عملية تنمية المجتمع المحلى كمنظومة مكونة من عدد من الأنساق الفرعية التى تختلف مكوناتها باختلاف المجتمع محل التنمية. وذلك تبعا لخصوصية وتفرد كل مجتمع محلى من حيث خصائصه الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والبيئية. وكذلك اختلاف احتياجاته وأولوياته ونمط سلوكه. (شكل - ١)

وتتمايز هذه الانساق فى عدة تنويعات، أولها النسق الفرعى للدور البشرى فى عملية التنمية ويضم الجهات المختلفة المشاركة من الأهالى والحكومة والاستشارى والمنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية والهيئات الممولة والمانحة والجهات البحثية والجهات الاعلامية والهيئات الرقابية ورجال الاعمال (القطاع الخاص). أما النسق الفرعى الثانى فيمثل البيئة العمرانية كمعبر مادم عن التدهور والتداعى من حيث أوجه التنمية من الكتل والفراغات العمرانية والنسيج العمرانى والطرق والمرافق واستعمالات الأراضى والأنشطة. أما النسق الفرعى الثالث فيمثل المضمون غير العمرانى من حيث الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والادارية كاحتياجات ملحة لعملية تنمية المجتمع المحلى.

ويضم هذه الأنساق الفرعية الاطار الأدائى والتنفيذى الذى يعبر عن مراحل وخطوات العمل المختلفة من التعرف على الاحتياجات المحلية وتعبئة الجهود ومرحلة الاعداد للتصميمات ومرحلة التنفيذ ومرحلة الصيانة وما يلزم ذلك من متابعة وتقييم. كما توجد علاقات تبادلية بين عناصر النسق الفرعى الواحد وأيضا بين الأنساق الفرعية الثلاثة.

هذا ويؤثر فى هذه المنظومة ككل عدد من المحددات الحاكمة مثل الموقع والعوامل الطبيعية والموارد المتاحة. كما تؤثر القوانين والتشريعات العمرانية والمدنية على عملية تنمية المجتمع المحلى. وبالطبع هناك بعض العوامل الخارجية الموجهة للتنمية مثل استراتيجيات التنمية القومية والاقليمية والدولية وحدث كوارث طبيعية أو حروب.<sup>٦</sup>

## منظومة تنمية المجتمع المحلي



شكل (١) منظومة تنمية المجتمع المحلي  
المصدر: هبة خليل (٢٠٠٢)

وتتضح المرونة التي تمنحها هذه المنظومة في التعبير عن عملية تنمية المجتمع المحلي. ولكن عند أخذ المنظومة المقترحة للواقع التنفيذي، ظهر عدد من العقبات التي تعرقل ترجمتها للواقع. فعند البدء بتحديد اطار العمل والمجتمع المحلي محل التنمية ظهرت مشكلة كيفية تحديد حدود المجتمع المحلي وكيفية الوصول إلى الأعداد الكبيرة القاطنة بالمناطق المتدهورة. كما أن دور المخطط في تنمية المجتمع المحلي ليس واضح المعالم، خاصة بالنسبة للمجالات التي يتحتم عليه اقتحامها، وحدود سلطاته في مخاطبة الأهالي والجهات المختلفة العاملة بالمنطقة. وبالرغم من تطبيق مفهوم تنمية المجتمع المحلي في مصر، إلا أن الجهات العاملة به مازالت تعاني من كثير من أوجه القصور في عملها. فالمخطط يفتقر إلى الفهم الواعي للنسق السلوكي للمجتمع وما زال متمسكا بنظريات التخطيط العمراني والمعدلات التي يجب تحقيقها بدلا من التعلم من المجتمع المحلي وأسلوب تعامله مع مشاكله واحتياجاته. فقلما يلجأ إلى ابتكار حلول جديدة مرتبطة بالسكان على الرغم من وجود مصادر كامنة في المجتمع تتيح حولا عديدة لمن يستطيع تفعيلها وبناء قدرات المجتمع للعمل الفعلي.

أما الجهات المانحة الأجنبية فعادة تكون لها رؤى مثالية وأهداف متفائلة بشكل أكثر من الواقع الذى تتيحه امكانيات المجتمع، مما يجعل هناك فصلا قويا بينها وبين المجتمع المحلى ومشاكله واحتياجاته ونمط سلوكه.<sup>٧</sup> كما أنها لا ترتبط بالمكان بأى رابطة رمزية او عاطفية، مما يعزز هذا الانفصال عن احتياجات وآمال المجتمع الحقيقية.<sup>٨</sup>

وتعانى الجهات الإدارية المحلية من عدم وجود القدرة أو الخبرة التى تؤهلها للتعامل مع المجتمع المحلى وفهم احتياجاته والمرونة التى يتطلبها العمل معه. كما تفتقر إلى قواعد البيانات عن المناطق اللارسمية، وان وجدت فهى غير محدثة. الا أن أخطر مشكلات الجهات الحكومية هى مفهومها عن المشاركة، فهى مازالت متمسكة بالمركزية فى اتخاذ القرار وادارة العمل خاصة المسؤولين فى المستويات الأعلى من الادارة. كما توجد مشكلة فى توزيع العمل على المستويات المختلفة من الادارات وتنسيق العمل بينها.

اما بالنسبة للأهالى فيفتقرون للأسلوب المنظم لتنظيم مشروعات تخدمهم، ومخاطبة الجهات المختلفة للحصول على منح وتمويل يساعدهم فى تنفيذ هذه المشروعات. كما أن مشاركة الأفراد فى عملية التنمية مازالت تحتاج إلى تفعيل وبناء قدرات بشكل كبير. أما الجمعيات الأهلية فتفتقر فى كثير من الأحيان إلى الكيان المؤسسى الذى يساعدها فى تنمية المجتمع المحيط بها. وعلى الرغم مما تملكه من طاقات كامنة إلا أنها تخضع فى كثير من الأحيان لرؤى القائمين عليها دون الاهتمام بما يريده المجتمع فعلا ويمثل له أولوية ملحة. وتتركز خدماتها فى عدد محدود من المجالات التقليدية التى تعتمد على منح خدمة دون احداث تنمية حقيقية فى المجتمع.

هذا بالإضافة إلى تعدد المشروعات فى المنطقة الواحدة واختلاف مقياسها ومجال عملها والجهات المشاركة بها والموارد المتاحة لكل منها، من مشروعات بنية أساسية، مشروعات عمرانية محدودة النطاق، برامج بناء القدرات للجهات المختلفة، تخطيط الموازنة للمجتمع، التخطيط التفصيلى للمنطقة... الخ. مما يستوجب وجود تنسيق بينها لضمان عملها فى اطار تنمية المجتمع المحلى وعدم اهدار الموارد والطاقات المحدودة للمجتمع المحلى.

كما أن مفهوم المشاركة والشراكة مازال يعانى الكثير من العوائق عند التطبيق. فلكل جهة مشاركة مفهومها الخاص عن المشاركة، خاصة فيما يخص مشاركة المجتمع المحلى. فهل هو طبقا لفكر الجهات المانحة الأجنبية، أم السلطات المحلية وما يتيح النظام السياسى، أم طبقا لمفهوم المنظمات غير الحكومية، أم أفراد المجتمع؟ كما أن الأدوار المختلفة فى عملية التنمية مازالت غير واضحة المعالم. فمن هو القائد؟ ومن هم أصحاب المصلحة الحقيقية؟ ومن هو المحرك لعملية التنمية؟ وهل للمشاركين أدوار متساوية؟ أما بالنسبة لدور المخطط، فهل هو متمسك بأفكاره؟ أم يعتبر الآخرين، يحترمهم، يسمح بمشاركتهم، يشاركهم، أم يبسر تطبيق أفكارهم ورؤاهم؟

وبالرغم من تعدد محاولات تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية، وقصورها فى معظم الأحيان، الا أنه لم يتم تقييم هذه التجارب بصورة كاملة، بما يتيح امكانية الوقوف على الأسباب الفعلية لعدم فاعلية المشروعات، والعقبات التى تواجهها. وذلك من أجل العمل على تلافى العيوب، وتعظيم الاستفادة من اليجابيات، بما يطور اداء البرامج الحالية، وبما يحسن من فرص نجاح البرامج المستقبلية. ومن ثم يتضح أهمية

مرحلة التقييم كأداة فعالة لزيادة فاعلية عملية التنمية بالمشاركة. الأمر الذى يستدعى دراسة أنواع التقييم المختلفة وانتقاء ما يتلاءم منها مع مشروعات التنمية المجتمعية خاصة فى المناطق اللارسمية.

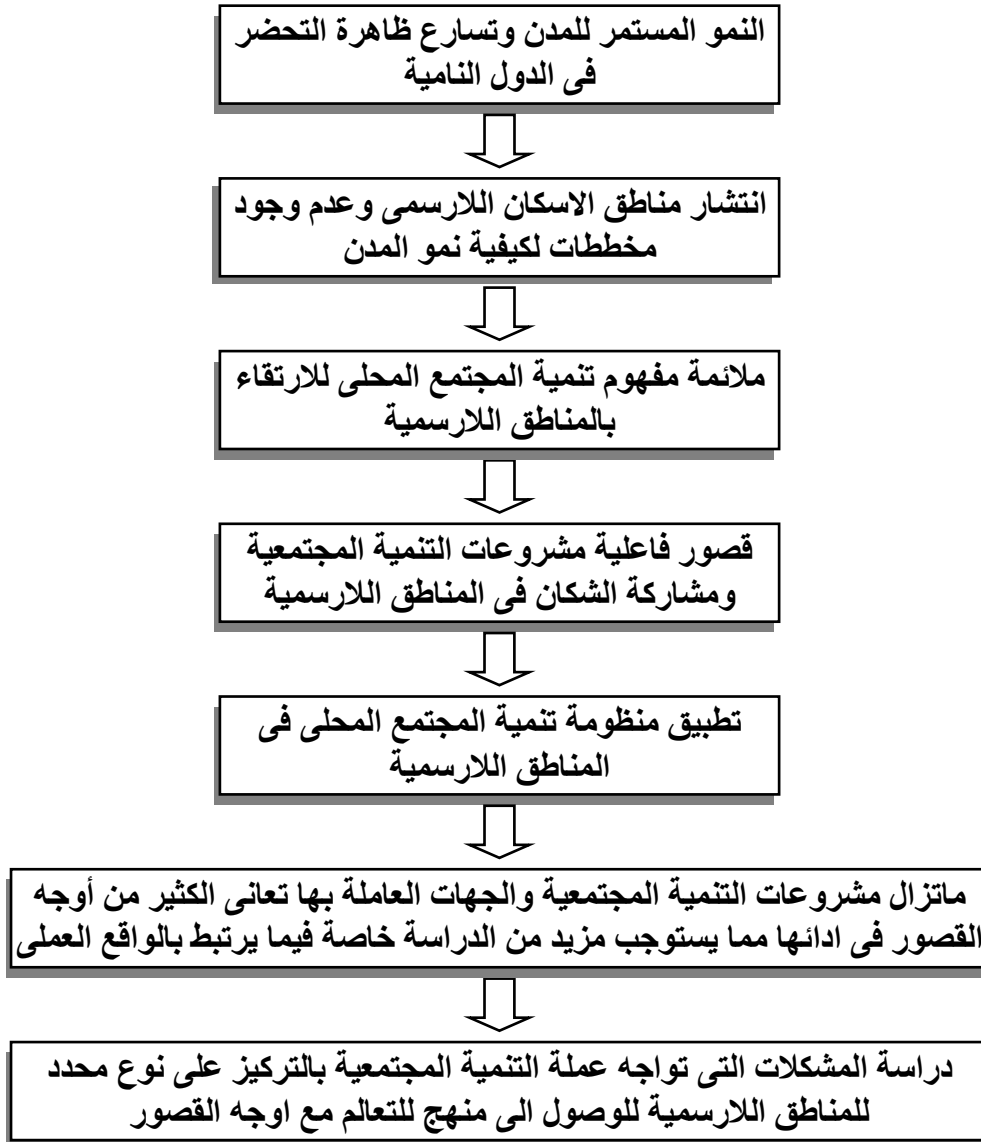
ويقوم البحث بدراسة هذه المحاور بالتركيز على المناطق اللارسمية المقامة على أراض زراعية ذات الملكية الخاصة، لما لها من سمات تنفرد بها عن المناطق اللارسمية الأخرى مثل تلك المقامة على أراضى ملكية عامة. وذلك من خلال استقراء الأدبيات المختلفة فى مجال تنمية المجتمع المحلى وخاصة المناطق اللارسمية. وكذلك تحليل المشروعات والتجارب السابقة العالمية والمحلية لتنمية المجتمع المحلى اللارسمى للوصول إلى أسباب عدم فاعلية عملية تنمية المجتمعات اللارسمية فى مصر حتى الآن. والتي يحددها البحث فى مقياس المناطق اللارسمية الرحيب والذى يصعب معه الوصول إلى المجتمع المحلى وتفعيله. وعدم تحديد وحدة تنموية ذات فاعلية بالنسبة لحجمها، وترابط أفراد المجتمع بها. كذلك افتقار المجتمع للهياكل التى تسمح بالاتصال والتعاون بين مجموعات أصحاب المصلحة الحقيقية المشاركين فى عملية التنمية. وغياب التنسيق بينهم، وأيضا عدم التنسيق بين المشروعات، والمخططات المختلفة للمنطقة. هذا الى جانب قصور توجهات وأفكار المخطط الحاكمة لتعامله مع الشركاء المختلفين، وعدم تناسب أدواته ولغته الفنية مع المعارف المحلية. هذا بالاضافة إلى قصور عملية التقييم لمشروعات التنمية المجتمعية، من حيث اقتصارها على الاستجابة لمتطلبات الجهات المانحة، ومؤشراتها، وعدم ارتباط مخرجات التقييم بالواقع الفعلى للمشروعات. كذلك غياب مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية فى عملية التقييم من حيث تحديد الهدف من التقييم، والمؤشرات الواجب قياسها، واستخدام أدوات جمع وتحليل البيانات المختلفة، واعداد مخرجات مرتبطة بالواقع المحلى، وربطها بتحسين أداء المشروع، وتعظيم ايجابياته، ومعالجة أوجه القصور به. هذا بالاضافة الى غياب ثقافة التقييم عند معظم الجهات المشاركة من حيث أهميته، وكونه جزءا أساسيا من عملية التنمية، وليس جزءا ملحقا بها.

وتتم دراسة النظريات والمداخل المختلفة لتقسيم المجتمع المحلى إلى نطاقات أكثر حميمية، وتقييمها بما يتلاءم مع المناطق اللارسمية. ومن ثم تحديد الجمعية الأهلية كنواة لتقسيم المجتمع المحلى، ووضع المعايير المؤهلة للجمعية الأهلية لتقوم بهذا الدور. وكذلك المعايير التى تحدد نطاق التأثير الجغرافى للجمعية الأهلية والذى يحدد حدود وحدة التنمية ذات الفاعلية. ويوضح البحث الحاجة الى تنظيم المجتمع فى كيانات فاعلة تمثلها الجمعيات الأهلية ويقترح البحث أن يقوم المخطط بهذا الدور، وأن يمتد دوره إلى مجالات أخرى بجانب المجال العمرانى، من حيث التعرف على المجتمع وتنظيمه كمتطلب اساسى قبل البدء فى التعرف على الاحتياجات والموارد واعداد البدائل العمرانية وتنفيذها. هذا بالاضافة الى بناء القدرات التنموية والعمرانية للجهات المختلفة المشاركة فى عملية تنمية المجتمع المحلى، وتطويره لأدوات تخطيط وتصميم ملائمة لمشاركة هذه الجهات فى عملية التنمية، كمتطلبات ضرورية لتمكين المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة الحقيقية. ويستكمل البحث دراسة أوجه القصور الحالية فى مشروعات التنمية بالمشاركة، وذلك بدراسة أساليب التقييم المختلفة، وتحليلها، ومقارنتها لمعرفة الأنسب منها فى تقييم عملية تنمية المجتمع المحلى اللارسمى. ويركز البحث على استخدام أدوات التقييم بالمشاركة وتكاملها مع أدوات التقييم الأخرى للوصول إلى صورة واقعية عن أداء المشروع وقدرته فى احداث تنمية حقيقية للمجتمع المحلى. واستخدام أساليب للتقييم تعتمد على الآراء الذاتية لأصحاب

المصلحة الحقيقية، كمدخل لزيادة فاعلية عملية التقييم، وتعبيرها عن الواقع الفعلى لمشروعات التنمية المجتمعية. وذلك للوصول إلى اطار تنموى أوفق لعملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية.

ولاثبات فرضيات البحث، سيتم اختبار فرضيات الدراسة النظرية والتحليلية على مشروع تنمية مجتمعية قائم هو مشروع التنمية الحضرية بالمشاركة فى حى بولاق الذكورور بالجيزة. وذلك من خلال المشاركة مع فريق العمل فى العمل مع الأطراف المشاركة المختلفة، والمراحل المتتابعة للمشروع، والمشروعات متعددة المجالات والمقياس المنفذة بالمنطقة. ومحاولة تطبيق خطة العمل الخاصة بالبحث على هذا المشروع لتدقيقها واختبار محاورها.

ومن ثم يختتم البحث بنتائج الدراسة النظرية والعملية والخاصة التى وصل إليها لصياغة اطار تنموى متوافق مع خصوصية وامكانيات وألويات المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية. ويوضح شكل (٢) التسلسل الفكرى لموضوع البحث وأهم القضايا التى أدت إلى الوصول إلى نطاق الدراسة ومحاورها.



شكل (٢) التسلسل الفكرى لصياغة موضوع البحث، المصدر: الباحثة

---

## فصل تمهيدى: حول مشكلة تنمية المجتمعات المحلية فى مصر

---

أ- المشكلة والتساؤلات البحثية

ب- هدف البحث

ج- الفرضية البحثية

د- منهجية البحث

هـ- مكونات البحث

و- مجال الدراسة: تعريف





## أ المشكلة والتساؤلات البحثية:

تكمن المشكلة الأساسية فى عملية تنمية المجتمع المحلى خاصة فى المناطق اللارسمية فى أنه بالرغم من تطبيق مفهوم تنمية المجتمع المحلى فى مصر إلا أن المشروعات والجهات العاملة به مازالت تعاني الكثير من أوجه القصور فى ادائها.

ويمكن رؤية هذه المشكلة من خلال عدد من الملامح المرتبطة بلب مفهوم عملية التنمية بالمشاركة ومراحلها المختلفة، والتي يمكن وضعها فى اطار ثلاث محاور اساسية:

- ١ - كيفية تنظيم عملية تنمية المجتمع المحلى كمرحلة أولى، وتحديد مجال العمل والمقياس الملائم لضمان نسبة مشاركة معقولة، واحداث تنمية حقيقية.
- ٢ - كيفية ادارة العملية ذاتها من حيث التعامل مع المجتمع، والمجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية، والمشروعات متعددة المقياس والمجال.
- ٣ - كيفية تقييم عملية التنمية بالمشاركة بما يتوافق مع القدرات والموارد المحلية، وبما يزيد من فاعلية مشروعات التنمية المجتمعية الحالية والمستقبلية.

ويمكن تدقيق هذه المحاور فى عدد من المشكلات الحاكمة أولها أن امتداد المناطق اللارسمية وحجمها المتسع وصعوبة الوصول لجميع أفراد المجتمع من أجل تفعيل دورهم ومشاركتهم فى عملية التنمية، لا يمكن من التعامل معها كوحدة واحدة. فكثرة عدد السكان واتساع المنطقة التى يقطنوها يعنى تعدد المشكلات والاولويات واختلافها داخل المنطقة الواحدة. الأمر الذى يزيد المشكلة تركيباً وتعقيداً. ففى عملية تنمية المجتمع المحلى تصبح قضية تحديد المجتمع المحلى ونطاقه كوحدة فعالة للتنمية، قضية ملحة فى اطار محاولة الوصول إلى وتفعيل الأفراد، وتنظيم عملية التنمية بالمشاركة. وذلك بعكس مشروعات التنمية الأخرى التى لا تعتمد على مشاركة المجتمع، حيث يستطيع المخطط التعامل مع المناطق والمساحات الشاسعة طبقاً لرؤيته وأهداف التنمية دون وجود عائق أو مشكلة.

الأمر الذى يدعو إلى عدد من التساؤلات التى يحاول البحث الاجابة عنها:

هل تنجح مشروعات تنمية المجتمع المحلى فى النطاقات المحدودة بصورة أكثر فاعلية دون غيرها؟ وفى هذه الحالة، ما هى العوامل التى تحدد الحجم المثالى للمجتمع المحلى؟ وما هى العوامل التى تعرف حدود المجتمع المحلى من أجل تقسيم المناطق اللارسمية إلى نطاقات أصغر، ووحدات تنموية يمكن التعامل معها بصورة فعالة؟

أما المشكلة الثانية التى يتعرض لها البحث هى أن مشروعات تنمية المجتمع المحلى الآن تعاني من قصور كبير فى عملها نتيجة لغياب التنسيق وفقر الاتصال بين الجهات المختلفة العاملة فى تنمية المجتمع الواحد. كما يوجد تضارب واختلاف للرؤى بين الجهات المانحة الأجنبية بمنظورها وأفكارها المثالية والجهات الحكومية بسياساتها المركزية والمجتمع المحلى بأفكاره وأولوياته. وكذلك عدم تكامل مشروعات التنمية مختلفة المجال والمقياس داخل المجتمع الواحد، وكذلك مخططات المناطق المحيطة ومستويات التخطيط

الأعلى. الأمر الذى يزيد من اشكالية ادارة عملية التنمية بالمشاركة، وكيفية ضمان تحقيق أولويات المجتمع المحلى دون طغيان لأفكار الجهات المانحة، أو نوى النفوذ، أو الجهات الحكومية.

ولذا يكون التساؤل هو: ما هو دور المخطط فى مشروعات تنمية المجتمع المحلى؟ وهل يستطيع القيام بدور المنسق بين الجهات والمشروعات المختلفة العاملة فى المجتمع المحلى وادارة عملية التنمية بالمشاركة؟ وكيف يمكنه التغلب على الاختلافات فى رؤى الجهات المختلفة المشاركة فى عملية تنمية المجتمع المحلى؟ وكيفية احداث توافق فعال بينها والاستفادة من مشاركتها الفعالة؟ وما هى التوجهات والمعارف التى يجب عليه تبنيتها، واكتسابها حتى يستطيع القيام بدوره بفاعلية؟

أما المشكلة الثالثة فهى تتضمن عملية التقييم والمتابعة لمشروعات تنمية المجتمع المحلى ومدى نجاحها فى التعبير عن الواقع الحقيقى للمجتمع وما أحدثه المشروع من تنمية ومدى تقبل الأهالى لما تم تنفيذه وارتباطهم به. وغياب أساليب للتقييم بمشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية. وكذلك عدم الاستفادة من مخرجات التقييم بصورة فعالة لاحداث تنمية حقيقية ملائمة لموارد وأولويات وأفكار المجتمع المحلى.

ويكون التساؤل هو: ما هى الأدوات والأساليب التى يجب استخدامها لتقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى؟ ومن يجب سؤاله من الجهات المشاركة فى عملية التنمية ليكون معبرا حقيقيا عن وجهات النظر المختلفة ازاء المشروع محل التقييم؟ وكيف يمكن استخدام أساليب للتقييم بمشاركة جميع الأطراف مثل مشاركتهم فى صياغة وتنفيذ المشروع؟

## ب هدف البحث:

ومن واقع المشكلات المطروحة، يهدف البحث إلى طرح خطة عمل أوفق بصدد التعامل مع المجتمعات اللارسمية، وذلك بما يعنى خصوصية الملامح والموارد المرتبطة بهذه المجتمعات، وما يستتبعه ذلك من تدقيق نموذج اوفق لطبيعة العلاقات وآليات التقييم والقياس. وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مجموعة أهداف محددة تتمثل فى:

أولا تحديد عوائق الاستراتيجيات السابقة فى مشروعات تنمية المجتمع المحلى، والوقوف على أهم المشكلات التى عانت منها هذه الاستراتيجيات.

ثانيا تحديد الحجم الأمثل للمجتمع المحلى كوحدة تنموية فعالة، لتقسيم مناطق الاسكان اللارسمى إلى نطاقات أصغر تيسر عملية التنمية بالمشاركة. فيدرس البحث العوامل المختلفة التى قد تساعد فى تحديد نطاق المجتمع المحلى ووحدة التنمية القعالة من مساحة، وعدد سكان، وكثافة سكانية، ومعايير مرتبطة بنظريات التخطيط العمرانى، وخصائص اجتماعية وروابط الجماعة، وحدود ادارية، وملامح عمرانية، وخدمات عامة ونطاق تأثيرها، وعوامل اقتصادية، وأسلوب تقسيم المجتمع اللارسمى لذاته.

ثالثا تعريف دور ممتد للمخطط فى مشروعات تنمية المجتمع المحلى من حيث كونه منظما للمجتمع، أو ميسرا، أو ممكنا، أو مساعدا فنيا، أو بناانا للقدرات، أو مخططا. وتحديد المعارف والتوجهات اللازم عليه

اكتسابها ليقوم بهذا الدور. وذلك من أجل التغلب على اختلاف الرؤى والتوجهات بين أصحاب المصاحبة المشاركين فى عملية التنمية.

رابعا تحديد الأساليب المناسبة لتقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى للوصول إلى مدى تأثيرها فى المجتمع محل التنمية، وتقييم المراحل المختلفة للمشروع، وكذلك أداء الجهات المشاركة فى هذه المشروعات.

## ج الفرضيات البحثية:

تطرح الباحثة عددا من الفرضيات التى تمت صياغتها طبقا للخلفيات النظرية المرتبطة بدراسة الماجستير للباحثة، والممارسة العملية للباحثة، ومراجعة الأدبيات الخاصة بنظريات ومشروعات تنمية المجتمع المحلى، وتحليل لمشروعات التنمية المجتمعية فى المناطق اللارسمية التى سيتم عرضها لاحقا فى الفصل الأول من البحث. وتتركز الفرضيات الأساسية فى:

**"أن الجمعية الأهلية الموجودة داخل المجتمع هى النواة التى تحدد نطاق وحدة التنمية، مما يوفر فرصة أفضل للأداء الفعال لمشروعات التنمية المجتمعية واستدامتها".**

ويقترض البحث أن الجمعية الأهلية بما تقدمه من خدمات أساسية ما يؤهلها لتكون نواة أى تقسيم للمناطق اللارسمية. وتكون حدود هذه الوحدة التنموية مرتبطة بنطاق التأثير الجغرافى للجمعية الأهلية من حيث ارتباط السكان بالخدمات التى تقدمها.

ويستتبع ذلك ايجاد الأسس والمعايير التى تؤهل جمعية أهلية عن أخرى لتكون نواة خدمية فى المجتمع المحلى. والمعايير التى تحدد نطاق التأثير الجغرافى للجمعية الأهلية، أى حدود وحجم وحدة التنمية فى عملية التنمية بالمشاركة فى المناطق اللارسمية. وكذلك الطرق والأساليب التى تساعد على بناء القدرات لهذه الجمعيات لتقوم بدورها الحيوى على أكمل وجه، وتطور من أدائها، ومجال عملها.

كما يستند البحث إلى **"أن المخطط لكى يقوم بدوره بفاعلية، عليه ان ينظم المجتمع اولا فى كيانات ذات فاعلية، وأن يبنى قدرات الأفراد العمرانية، للوصول الى حلول متوافقة مع احتياجات المجتمع المحلى."**

وأن يقوم دور الميسر للمجتمع المحلى بحيث يدعو المجتمع ويتعرف على مجموعاته والقوى المؤثرة فيه، ويحاول تنظيمه. وكذلك يكون هو المنسق بين الجهات المختلفة العاملة فى تنمية المجتمع المحلى بما له من رؤية عمرانية واضحة، وخلفية معرفية مرتبطة بمجالات متعددة، سواء فى المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية وثقافية أو السياسية، الأمر الذى يساعده على تسيير عملية التنمية فى المسار الصحيح. وما يستتبع ذلك من بناء لخبرات المخطط فى المجالات البعيدة عن دراسته الاكاديمية ليكون مؤهلا للقيام بهذا الدور الممتد. وبذلك يكون دور المخطط هو القطب المنشط، والعامل الأساسى فى التنظيم، والتشبيك، والتواصل بين الجهات المشاركة المختلفة والمشروعات مختلفة المقياس العاملة فى المجتمع المحلى.

ويؤكد البحث على "أن تحقيق استدامة مشروعات التنمية بالمشاركة فى المناطق اللارسمية مرتبط بفاعلية تقييم هذه المشروعات، واعتماد أساليب للتقييم بمشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع."

وكذلك استخدام عدد من أساليب التقييم تتكامل مع بعضها وليس الاقتصار على أداة واحدة للوصول إلى صورة حقيقية لأداء المشروع والجهات العاملة به، ومدى ارتباط وتأثر الأهالى بما تم تحقيقه من تنمية. حيث أن مشروعات تنمية المجتمع المحلى مشروعات غير منتهية وتتميز بديناميكية مستمرة مما يستتبع التقييم المستمر لما يتم من تنمية، لمواصلة الأعمال وتصحيح المسار اذا لزم بما يحقق فاعلية أعلى فى الأداء.

## د منهجية البحث:

من أجل اثبات الفرضيات، اعتمدت الباحثة على عدد من المناهج البحثية من خلال الدراسة النظرية والتحليلية، تمثلت فى: المنهج الاستقرائى، والمنهج الاستنباطى، والمنهج التحليلى، والمنهج التحليلى المقارن، والمنهج النقدى، والمنهج التركيبى. أما الدراسة الاختبارية فاعتمدت على منهج دراسة الحالة فى تطبيق المنهج المقترح، وكذلك المنهج الاستقصائى والمنهج التحليلى والمنهج التحليلى المقارن.

فى الفصل الأول اعتمدت منهجية استنباط المشكلات التى تعوق فاعلية مشروعات التنمية المجتمعية على تتبع اسباب نجاح وفشل التجارب المختلفة كما وردت فى الأدبيات والتقارير والدراسات. حيث تم الاعتماد على تحليل أربع تجارب محلية مقامة على اراض زراعية تمثلت فى تجربة تنمية منطقة القصبجى بالجيزة، تنمية منطقة المنيرة الغربية بالجيزة بمرحلتها السابقة والمرحلة الثانية قيد الاعداد، تنمية منطقة عزبة وعرب الوادة ببلوان، والتجارب الارشادية ببولاق الدكرور بالجيزة. كما تم تحليل احدى عشرة تجربة عالمية لتنمية المجتمع المحلى بالمناطق اللارسمية، تركزت فى باكستان وفى دول أمريكا اللاتينية. ومن ثم تم التحقق من المشكلات التى يناقشها البحث، ومدى تعبيرها عن العقبات الواقعية التى تؤخر فاعلية عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية. وكذلك تدقيق الفرضيات التى يطرحها البحث.

ويركز البحث فى جزئه الثانى على تطوير منهج مقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية بما يتلاءم مع مفهوم تنمية المجتمع المحلى والمشاركة، وخصائص المناطق اللارسمية. فى الفصل الثانى يتم دراسة وتحليل النظريات والمداخل المتعددة لتقسيم المناطق اللارسمية، وتحديد حدود وحجم وحدة التنمية الفعالة فى مشروعات التنمية بالمشاركة، من حيث المفاهيم النظرية ومدى ارتباطها بالواقع الفعلى للمناطق اللارسمية. وكذلك تحليل التجارب المحلية والعالمية المختلفة من حيث المعايير المتبعة للتعامل مع الأحجام المختلفة للمنطقة اللارسمية، وأسلوب تقسيمها الى وحدات تيسر تحقيق التنمية المستهدفة. ثم مقارنة مداخل التقسيم المختلفة والمفاضلة بينها، واختيار أنسبها لطبيعة وخصائص المناطق اللارسمية. وبالتالي الوصول الى تحديد مرحلتين لتقسيم المناطق اللارسمية: مرحلة متوسطة، وأخرى تعبر عن وحدة التنمية الفعالة، وذلك طبقاً لعدد من المعايير المرتبطة بطبيعة مشروع التنمية، وخصائص المنطقة المستهدفة.

وفى الفصل الثالث يستخدم البحث المنهج الاستقرائى والتحليلى فى دراسة المجتمع الأهلى فى المناطق اللارسمية، من حيث المفهوم وتطوره التاريخى، والمنظمات والشبكات الاجتماعية المكونة له وأهمية دورها، من خلال الأدبيات المرتبطة. وكذلك تحليل الأدوار الحالية التى تلعبها منظمات المجتمع، والمعوقات التى تواجهها، من خلال الدراسات المتخصصة. ثم تطوير معايير لتحديد وحدة التنمية الفعالة فى عملية التنمية بالمشاركة، بحيث تكون الجمعية الأهلية الفاعلة نواة لهذه الوحدة، ونطاق تأثيرها محدد لحجم الوحدة التنموية. فيضع البحث المعايير المختلفة لتحديد الجمعية الأهلية الفاعلة، فى ضوء الدراسات المختلفة، والأسس المحددة لنطاق التأثير الجغرافى للجمعية الأهلية، وكذلك الدور التنموى المطلوب من الجمعيات الأهلية. ثم وضع استراتيجية للتعامل مع المناطق اللارسمية، وتقسيمها الى وحدات تنموية فاعلة، بحيث يتم تغطية المنطقة اللارسمية بنطاقات تأثير لجمعيات أهلية فاعلة. وتحليل للبدائل الممكنة لمعالجة أوجه قصور التوزيع الجغرافى للجمعيات الأهلية فى المناطق اللارسمية.

ويحلل الفصل الرابع التحديات التى تواجه المخطط فى عمله مع المجموعات المختلفة فى مشروعات التنمية المجتمعية. ثم يتناول البحث، بالنقد والتحليل، الدور التقليدى للمخطط فى عملية تنمية المجتمع المحلى ودوره الحالى من خلال الأدبيات والدراسات المرتبطة. ثم يطرح البحث دورا ممتدا للمخطط، يمتد الى مجالات تنظيم المجتمع، وبناء القدرات للجهات المشاركة، وتعبئة الموارد، وتطوير أدوات للتخطيط، ولغة ملائمة لعملية التنمية بالمشاركة. ومن ثم تحديد المعارف التى يحتاجها المخطط ليقوم بهذا الدور من خلال تحليل التجارب العالمية فى تطوير التعليم فى مجال التخطيط، وتحليل أوجه القصور الحالى فى عملية التعليم التخطيطى على المستوى المحلى.

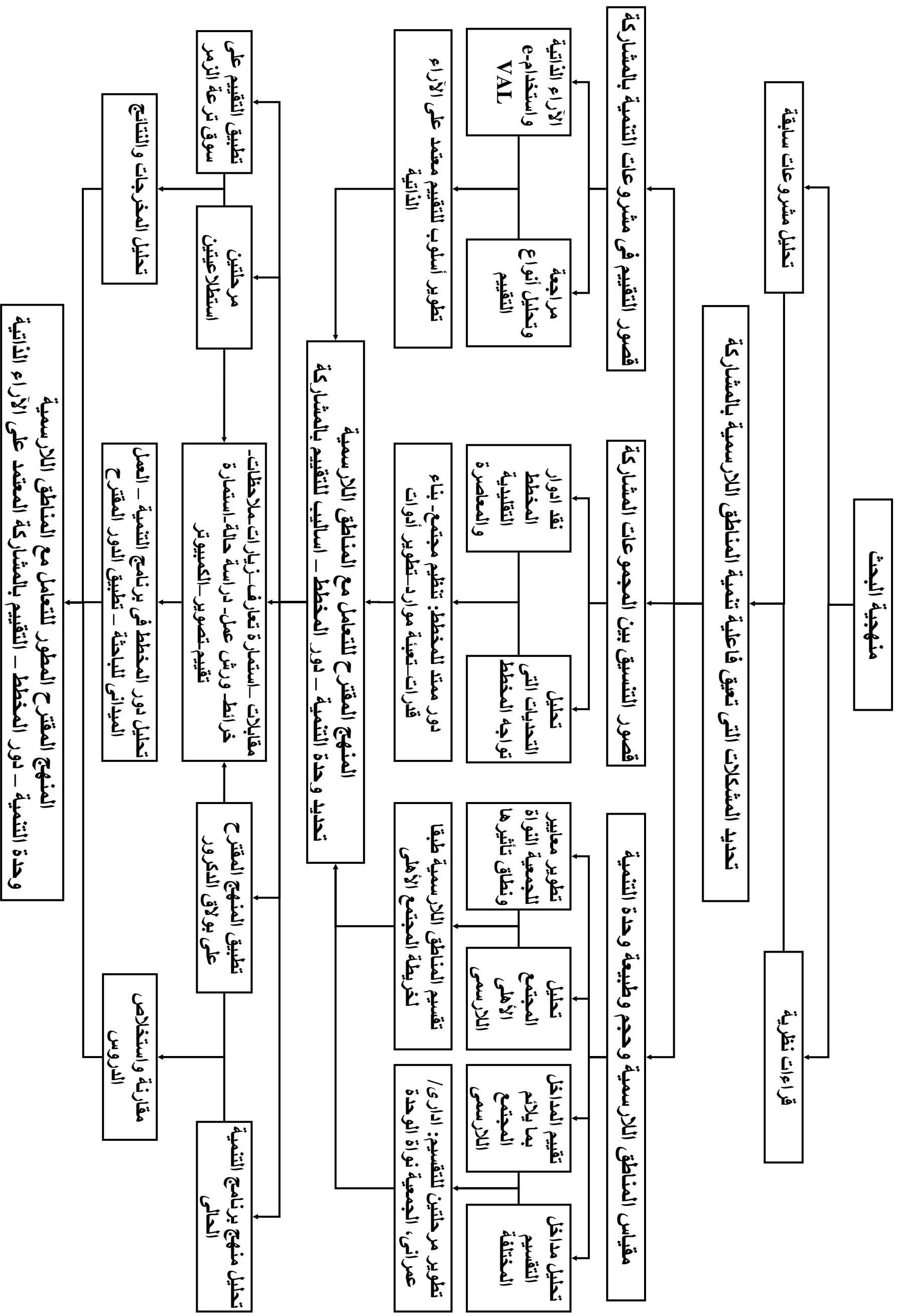
وفى الفصلين الخامس والسادس يعتمد البحث على المنهجين التحليلى فى بيان أهمية عملية التقييم والأسباب الداعية الى اجرائه. وتحليل أنواع التقييمات المختلفة المستخدمة، وتوزيعها على مراحل عملية التنمية المجتمعية. ثم تحليل أوجه القصور فى عمليات التقييم بمشروعات التنمية المجتمعية المحلية. ودرجات المشاركة المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية فى اجراء التقييم. كما يحلل البحث التوجهات المستجدة فى الاعتماد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية فى عملية التقييم، والبرامج المتاحة لاجراء مثل هذه التقييمات. فيتم تحليل برنامج التقييم الالكترونى e-VAL الذى طورته وكالة التعاون الفنى الألمانى بالتعاون مع شركة خاصة، والامكانيات التى يتيحها والتطبيقات الممكنة، والاستخدامات السابقة له حتى الوقت الراهن. وانعكاس استخدام هذا البرنامج على تحديد معايير النجاح والفشل للمشروعات المختلفة. ثم يتم تحليل ومراجعة مداخل التقييم المختلفة لتحديد المجالات التى يقترح البحث التقييم فى اطارها. ومن ثم يطور البحث نوعين من التقييمات المعتمدة على الآراء الذاتية فى قياس أداء المشروعات، واسهامات الجهات المختلفة المشاركة، ومعايير النجاح والفشل للمجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية، ومدى فعالية توظيف الأرصدة التى يمتلكها المجتمع فى احداث التنمية المستهدفة. فيتم تحليل فريق التقييم من حيث طبيعة تشكيله، وتوزيع الأدوار والمسئوليات المختلفة، وأدوات التقييم المستخدمة من استمارات ومقابلات، وكيفية تحليل البيانات، واعداد مخرجات التقييم، وأسلوب تحليلها، والاستفادة منها فى تطوير الأداء، وزيادة فعالية مشروعات التنمية المجتمعية فى المناطق اللارسمية.

أما الدراسة الاختبارية التي تمثل الجزء الثالث من البحث، فتعتمد على منهج دراسة الحالة لتطبيق المدخل المقترح في تقسيم المناطق اللارسمية، وتحديد وحدات التنمية الفعالة على منطقة بولاق الدكرور. فيتم بيان المحددات التي تعمل في إطارها الدراسة الاختبارية، ثم استعراض وتحليل مدخل برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة الخاص بوكالة التعاون الفني الألماني الموجود بالمنطقة. ثم تطبيق المدخل المقترح باستخدام المنهج الاستقصائي والتحليلي، وادوات مختلفة مثل الزيارات الميدانية، والمسوح الاجتماعية، واستخدام استمارات لجمع المعلومات من ٥٠ جمعية أهلية بالمنطقة، وورش العمل للمجموعات لتحفيز مشاركتهم. كذلك إجراء المقابلات الجماعية والفردية، ومجموعات التركيز، والملاحظات الشخصية، واستخدام التصوير الفتوغرافي، والخرائط لتحديد نطاق التأثير الجغرافي للجمعية الأهلية الفاعلة، وبالتالي حدود وحدات التنمية الفعالة. وذلك من خلال دراسة متعمقة لحالتين من الجمعيات الأهلية في منطقة الدراسة.

ويقوم البحث بإجراء التقييمين المقترحين لاحدى مشروعات التصميم بالمشاركة في حى بولاق الدكرور. فاعتمدت الدراسة الميدانية على البدء بمرحلة استطلاعية لاختبار قابلية التقييم المقترح للتطبيق، وإنتاج مخرجات ذات فائدة. حيث قامت الباحثة بتطبيق التقييمين المقترحين على مشروع محدود المقياس والمجال، هو مشروع تطوير حضانة للطفل باحدى الجمعيات الأهلية، واستخلاص الدروس المستفادة، ثم الانتقال الى مشروع أكبر، هو مشروع انشاء مركز طبي باحدى الجمعيات الأهلية، واستخلاص الدروس المستفادة من تطبيق التقييم المقترح عليه، وتحليلها. ومن ثم الانتقال الى مرحلة التطبيق الكامل للتقييمين المقترحين على مشروع تصميم سوق ترعة الزمر بالمشاركة. وفي هذا الإطار تم استخدام عدد من الأدوات مثل إجراء المقابلات الفردية والجماعية، وإدارة حوارات مفتوحة، وملء الاستمارة المعدة خصيصا للتقييم المقترح، والقيام بزيارات ميدانية، واستخدام التصوير الفتوغرافي، والاعتماد على أسلوب الملاحظة في تكوين تقييم وانطباع أولى. ثم استخدام الكمبيوتر في ادخال البيانات التي تم جمعها أثناء الدراسة الميدانية، وحساب الآراء المختلفة للمجموعات المشاركة في التقييم، باستخدام برنامج Excel. واستخلاص مخرجات التقييم المختلفة، ثم تحليل مخرجات التقييم والوقوف على النتائج المرتبطة والمعانى المختلفة، والدروس المستفادة، من أجل اثبات فعالية التقييم المقترح. وتحقيق ارتباط لعملية التقييم بالمشاركة بعملية تنمية المجتمع المحلى في المناطق اللارسمية، وتحسين أداء المشروعات والجهات المشاركة المختلفة. الأمر الذى يساعد على استدامة التنمية التي تم تحقيقها. هذا بالإضافة الى إجراء تدريب لمجموعة من طلبة السنة الرابعة بقسم الهندسة المعمارية بكلية الهندسة، جامعة القاهرة على استخدام الاستمارات الخاصة بالتقييم المقترح. ثم قيام الطلبة بتطبيق هذه الاستمارات وإجراء المقابلات الجماعية والفردية لمجموعة من المستفيدين باحدى مشروعات التنمية بالمشاركة بمنطقة بولاق الدكرور، هو مشروع تحسين المسكن بشيخة أبو قتادة. ثم تحليل الباحثة لنتائج هذا التطبيق والاستمارات التي تم ملؤها، لاختبار مدى إمكانية تطبيق التقييم المقترح بواسطة الغير، وتحديد طبيعة التدريب المطلوب لكي يشارك أفراد من المجتمع المحلى، أو من خلال الجمعيات الأهلية في الفريق المختص بإجراء التقييمات التي تقترحها الباحثة.

ثم يتم تحليل نتائج الدراسة النظرية والتحليلية والدراسة الاختبارية لتطوير المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية وتحديد حجم وحدة التنمية الفعالة في إطار مشروعات تنمية المجتمع المحلى بهذه المناطق. وتحليل دور المخطط الممتد في عملية التنمية المجتمعية، وكذلك تطوير التقييمات المقترحة بما يتوافق مع نتائج

الدراسات المختلفة، وبالتالي بلورة خطة العمل التي يقترحها البحث، التي تمثل الاضافة العلمية التي يقدمها البحث، في اطار تطوير برنامج فعال لتنمية المجتمع المحلى في المناطق اللارسمية. ويوضح شكل (٣) المنهجية التي تتبعها الباحثة والأدوات المستخدمة لإثبات الفرضيات وتحقيق أهداف البحث.



شكل (3) المنهجية التي تتبعها الباحثة والأدوات المستخدمة للتعامل مع المناطق الالاسمية، المصدر: الباحثة



## ه مكونات البحث:

يبدأ البحث بفصل تمهيدى: 'حول مشكلة تنمية المجتمعات المحلية فى مصر' يتناول المشكلة البحثية والتساؤلات المرتبطة باشكالية قصور فاعلية عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية. كذلك الأهداف والفرضيات التى يستند إليها البحث، والتى تنقسم الى ثلاث محاور. أولا منهجية التعامل مع المناطق اللارسمية وتقسيمها، وأسس تحديد وحدة التنمية الفعالة التى تعتمد على الجمعية الأهلية كنواة لها. ثانيا دور المخطط الممتد فى تنظيم المجتمع فى كيانات فاعلة، والتنسيق بين المجموعات المختلفة المشاركة، وتيسير مشاركتها من خلال تطويره لأدوات ملائمة. ثالثا قصور عملية التقييم فى مشروعات التنمية المجتمعية، وغياب مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية فى اجراء التقييم، ودراسة الأساليب الملائمة لتقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية. كذلك يتناول الفصل التمهيدي بعض المصطلحات والتعاريف المرتبطة بمجال الدراسة.

ويتكون البحث من ثمانى فصول أساسية موزعة على ثلاث أجزاء، يمثل الجزء الأول منها قراءة فى المشروعات السابقة لتنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية. ويتكون من فصل واحد، هو الفصل الأول: 'قراءة تحليلية فى مشروعات تنمية المناطق اللارسمية السابقة'، والذى يتناول تجارب تنمية المناطق اللارسمية السابقة سواء فى المحيط المحلى أو العالمى واستخلاص المشاكل التى واجهتها، والمعوقات أمام فاعلية هذه المشروعات فى احداث تنمية حقيقية. والتى تتلخص فى مقياس وحدود المجتمع المحلى فى اطار المناطق اللارسمية الممتدة، غياب التنسيق بين الجهات المتعددة المشاركة وفقر الاتصال بينها، وقصور التنسيق بين المشروعات مختلفة المجال والمقياس العاملة فى اطار برنامج التنمية، وقصور عمليات التقييم وعدم ارتباط مخرجاتها بالواقع المحلى، وعدم الاستفادة من نتائجها فى تطوير المراحل التالية. هذا بالإضافة الى ضعف مشاركة اصحاب المصلحة الحقيقية فى عملية التقييم.

أما الجزء الثانى، والذى يتكون من خمس فصول، فيتناول المدخل المقترح لزيادة فعالية برامج الارتقاء والتنمية المجتمعية فى المناطق اللارسمية. فيتم فى الفصل الثانى: 'تقسيم المناطق اللارسمية وتحديد المجتمع المحلى' تحليل النظريات والمداخل المختلفة لتقسيم المناطق اللارسمية، من نظريات التخطيط العمرانى، أو الاعتماد على الملامح والفواصل العمرانية، وتقسيمات الوحدات الادارية للجهات التنفيذية المختلفة، والخصائص الاجتماعية والثقافية، والخصائص الاقتصادية، أسلوب المجتمع فى تقسيم ذاته من خلال منظماته وشبكاتة الاجتماعية. ثم تحليل التجارب المختلفة من حيث مرجعياتها فى التعامل مع المناطق اللارسمية، وكيفية تقسيمها، ووحدة التنمية بها. ثم المفاضلة بين المداخل المختلفة لاختيار أنسبها لهذه المناطق. وبالتالي وضع منهجا للتعامل مع اشكالية تقسيم هذه المناطق، من خلال مستويين للتقسيم للوصول الى وحدات تنموية فاعلة. حيث يمثل المستوى الأول فى التقسيم ايجاد وحدة متوسطة تعتمد على التقسيمات الادارية أو العمرانية. ثم يأتى المستوى الثانى للتقسيم ليمثل تحديد وحدة التنمية الفعالة التى تعتمد على الجمعية الأهلية كنواة لها. ويؤكد الفصل الثالث: 'الجمعية الأهلية نواة المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية'، على اهمية تنظيم المجتمع قبل البدء بتطويره. فيدرس هذا الفصل المجتمع الأهلى فى المناطق اللارسمية، من حيث المفهوم والتطور التاريخى له، وتاريخ

المجتمع الأهلى فى مصر، ودور الشبكات الاجتماعية الموجودة. كذلك دور منظمات المجتمع والتحديات التى تواجهها. ويركز الفصل على اعتبار الجمعية الأهلية نواة لوحدة التنمية الفعالة. وبالتالي يحدد المعايير المؤهلة للجمعية الأهلية للقيام بهذا الدور، والقدرات الواجب بنائها فى الجمعية الأهلية نواة التقسيم. وكذلك الدور التنموى المطلوب من الجمعية فى اطار كونها نواة وحدة التنمية فى مشروعات التنمية بالمشاركة، من بناء للمجتمع وتفعيله، ومعرفة أولوياته، ونشر الوعى بين أفرادها، والعمل معه وتمكين مشاركته، والتشبيك مع الجمعيات الأهلية الأخرى. كما تتم دراسة كيفية تحديد نطاق تأثير الجمعية الأهلية الجغرافى، والذى يحدد حدود وحجم وحدة التنمية الفعالة. والاجراءات المقترحة للتعامل مع قصور التوزيع الجغرافى للجمعيات الأهلية الفاعلة على مستوى المنطقة اللارسمية. وبالتالي تقسيم الوحدات المتوسطة (الادارية أو العمرانية) طبقا لخريطة المجتمع الأهلى الى وحدات تنموية ذات فاعلية.

ويتناول الفصل الرابع: **’نحو ادارة فعالة لعملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية، عملية التنظيم والتنسيق فى مشروعات تنمية المجتمع المحلى، فيحلل التحديات التى يواجهها المخطط فى عمله مع الأعداد الكبيرة لأفراد المجتمع فى المناطق اللارسمية، وكذلك المجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية، من حيث كيفية تحقيق مستوى مشاركة معقول، والظروف الملائمة الواجب تبنيها، والأساليب التى تسمح بمشاركة فعالة، وكيفية بناء الثقة مع المجموعات المختلفة. ويتم تحليل الدور التقليدى للمخطط فى عمليات التنمية، ودوره فى مشروعات التنمية المعاصرة، وتوجهه نحو دور الوساطة بين الجهات المشاركة المختلفة. ثم التركيز على رسم دور جديد وممتد للمخطط فى عملية تنمية المجتمع المحلى. من حيث كونه منظما للمجتمع المحلى فى كيانات ذات فاعلية، ومنسقا بين الجهات المشاركة المتعددة، والمشروعات، والمخططات، ومراحل مشروع تنمية المجتمع المحلى المختلفة. كما يوضح دوره الممتد فى الوصول للمجتمع المحلى، وبناءه لقدرات الجهات الحكومية لتفعيل مشاركتها، وتطوير أدوات ولغة ملائمة تيسر مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية. ومن ثم التوجهات التى يجب أن يتبناها، والمعارف التى يجب أن يكتسبها، والتغيير المطلوب فى مجال التعليم التخطيطى، حتى يستطيع المخطط القيام بالدور المناط به.**

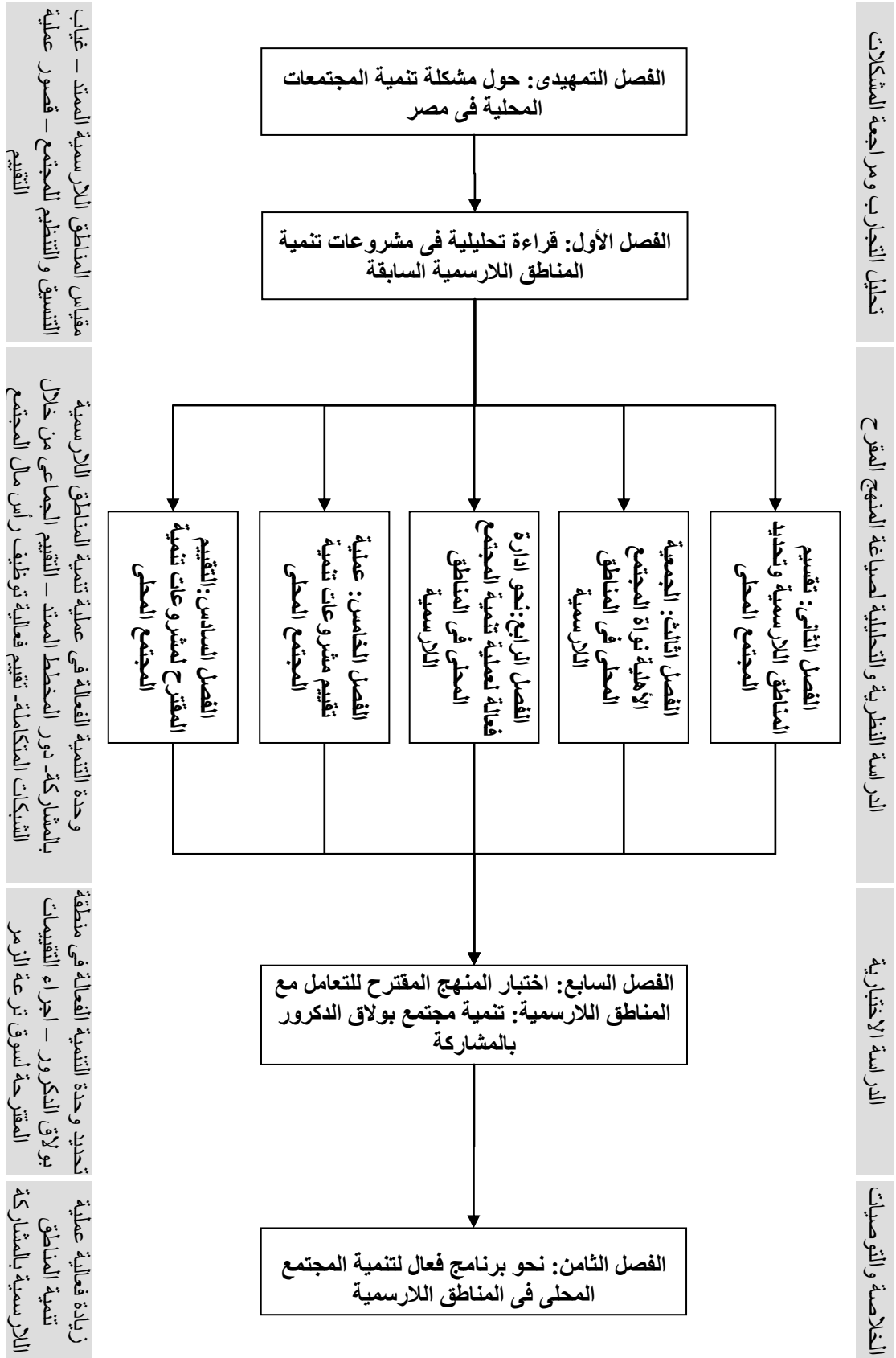
أما الفصل الخامس: **’عملية تقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى، فيتناول عملية التقييم من حيث أهميتها، والأسباب الداعية الى اجرائها فى مشروعات تنمية المجتمع المحلى. وتتم دراسة الهدف من اجراء التقييم والأنواع المختلفة للتقييم فى مشروعات تنمية المجتمع المحلى، وتوزيعها على مراحل عملية التنمية. ويتم تحليل أوجه القصور فى عمليات التقييم، واقتصارها على تلبية متطلبات الجهات المانحة، واعتبارها عملية علمية مكلفة، ومن ثم التعامل معها على أنها جزء ثانوى، وغير أساسى فى عملية التنمية، ومجرد اجراء شكلى لا ينتج مخرجات ذات ارتباط وفائدة. ويوضح البحث درجات المشاركة لأصحاب المصلحة الحقيقية فى عملية التقييم، وندره استخدام ادوات للتقييم بالمشاركة. ويؤكد على أهمية الاعتماد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية فى التقييم، فيتم استعراض الأدوات المانحة لاجراء مثل هذه التقييمات، مثل برنامج التقييم الالكترونى e-VAL. وكذلك الاعتماد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة فى تحديد معايير النجاح والفشل للمشروعات المختلفة.**

ويركز الفصل السادس: 'التقييم المقترح لمشروعات تنمية المجتمع المحلى' على أساليب التقييم بالمشاركة التي يقترحها البحث، وهى التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة والذي يعتمد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية فى تعريف معايير النجاح والفشل للمشروع، وتقييم اسهام الجهات المختلفة المشاركة فى عملية التنمية. كذلك تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع، وقياس مدى الاستفادة من أرصده، ومدى الاعتماد على الدعم الخارجى لتنفيذ المشروعات المختلفة. فبالنسبة لتقييم مدى نجاح المشروع، يتم توضيح الهدف من التقييم المقترح، وطبيعة تشكيل فريق التقييم، وأدوات التقييم سواء على مستوى برنامج التنمية مثل برنامج التقييم الالكترونى e-VAL، أو على مستوى المشروعات الأصغر ووحدات التنمية، والذي يعتمد على الاستثمارة التي قامت الباحثة بتصميمها واعادها، وكذلك تحديد من يتم سؤاله من أصحاب المصلحة الحقيقية. هذا بالإضافة الى تحديد اسلوب تحليل البيانات والمعلومات واعداد مخرجات التقييم، وطريقة تحليلها، ووضعها فى صورة تتلاءم مع الجهات المخاطبة المختلفة. وذلك من أجل ربطها بتحسين الأداء، وزيادة فاعلية مشروعات التنمية المجتمعية فى المناطق اللارسمية. وبالنسبة للتقييم الخاص بمدى فعالية توظيف الأرصدة التي يمتلكها المجتمع، يتم توضيح طبيعة فريق التقييم، وتوزيع الأدوار بين أفرادهم. وتتم دراسة الأنواع المختلفة للأرصدة التي يمتلكها المجتمع، وكيفية استخدامها فى سياق مشروع التنمية، وحجم ونوع الدعم الخارجى الذى يعتمد عليه المشروع محل التقييم. وكذلك تحديد مصادر المعلومات المطلوبة، ومن يتم سؤاله من أصحاب المصلحة الحقيقية، واستخدام الاستمارات المعدة خصيصا لهذا التقييم. ثم تحليل المعلومات التي يتم الحصول عليها، واعداد نتائج التقييم بما يتلاءم مع الجهات المخاطبة المختلفة.

أما الجزء الثالث فيختص بالدراسة الاختبارية، والتي يتناولها الفصل السابع: 'اختبار المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية: تنمية مجتمع بولاق الدكرور بالمشاركة'. حيث يتم بلورة المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية طبقا للدراسة النظرية والتحليلية، ثم توضيح المحددات التي تعمل فى اطارها الدراسة الاختبارية، واسباب اختيار منطقة بولاق الدكرور بالجيزة لدراسة الحالة. ثم يتم دراسة وتحليل منهج برنامج التنمية للتعامل مع منطقة بولاق الدكرور اللارسمية، من حيث تقسيمها، والتعامل مع المجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمنطقة، وادوات التنمية بالمشاركة المستخدمة. ثم تطبيق المنهج المقترح لتقسيم المناطق اللارسمية وتحديد وحدة التنمية الفعالة، على مستوى الوحدات المتوسطة، ودراسة الحالة المتممة لجمعيتين أهليتين، للوصول الى وحدة التنمية طبقا للواقع المحلى. ثم مقارنة المنهجين لاستخلاص الدروس. ويتم اختبار التقييمات المقترحة من خلال البدء بتطبيقها كمرحلة استطلاعية على مشروع تطوير حضانة للطفل، ثم الانتقال الى مشروع انشاء مركز طبى باحدى الجمعيات الأهلية كمرحلة تالية. ثم التطبيق الكامل للتقييمين المقترحين على مشروع تصميم سوق ترعة الزمر بالمشاركة. هذا بالإضافة الى تدريب لعدد من طلبة السنة الرابعة لاجراء التقييم المقترح على مشروع تحسين المسكن بشياخة أبو قتادة ببولاق الدكرور. ثم تحليل المخرجات والنتائج الخاصة بهذه التقييمات للوقوف على أهم الدروس والتوصيات الخاصة بالدراسة التطبيقية والميدانية.

ويختتم البحث بالفصل الثامن: ' نحو برنامج فعال لتنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية' الذى يعرض المنهج المقترح المطور طبقا للدراسة النظرية والتحليلية، والدراسة الاختبارية للتعامل مع المناطق

اللارسمية من حيث تقسيمها، والوصول الى وحدة التنمية الفعالة، ودور المخطط فى تنظيم المجتمع بهذه المناطق، وتيسيره لمشاركة المجموعات المختلفة، وانتهاج أساليب لتقييم مشروعات التنمية المجتمعية بالمشاركة تعتمد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية. وذلك من أجل زيادة فعالية برامج تنمية المجتمع المحلى فى هذه المناطق، والذى يمثل الاضافة العلمية التى يتميز بها البحث. ثم يتم عرض الخلاصة التى توصل إليها البحث، سواء من الدراسة النظرية والتحليلية أو الاختبارية. وكذلك أهم التوصيات التى يوصى بها البحث لزيادة فاعلية عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية فى الاطار المحلى. والدراسات المستقبلية التى يقترحها البحث. شكل (٤)



شكل (٤) هيكل البحث، المصدر: الباحثة

## و مجال الدراسة: المصطلحات والتعاريف

### و-١ مفهوم اللارسمية فى اطار الدراسة:

يستخدم مصطلح اللارسمية INFORMALITY عادة فى أدبيات العمران خاصة بالنسبة لاقتصاديات العمران وأيضاً للإسكان. وهناك العديد من المعانى والقضايا المتعلقة بهذا المصطلح. فيمكن القول أنه (على المستوى العام)، اللارسمية يقصد بها العملية غير المنظمة التى تقوم بها مؤسسات المجتمع داخل بيئة اجتماعية قانونية بها أنشطة مماثلة منظمة.

“A process which is unregulated by the institutions of society in a legal and social environment in which similar activities are regulated”<sup>9</sup>



شكل (٥) المباني من الطوب والخرسانة فى المناطق اللارسمية على الأراضى الزراعية. المصدر: GTZ

ولذا فإن حدود اللارسمية تعتمد على المحيط العمرانى. فمقياس مدى رسمية تملك الأرض والبناء يعتمد على القوانين الحاكمة لهذه الأنشطة داخل تجمع عمرانى معين وقت البناء.

فهى لا تعتمد على غياب مقاييس البناء أو الفقر. فإن هناك كثير من المناطق اللارسمية تم بناؤها من الخرسانة والطوب خاصة فى المناطق المقامة على الأراضى الزراعية حيث تكون ملكية الأراضى قانونية. (شكل ٥) كما يحدث أن

يقوم أفراد من ذوى الدخل المتوسط أو المرتفع بالبناء خارج القانون ولكن باختيار أفضل لمناطق تصل إليها المرافق. كما أن المناطق اللارسمية لا تأوى فقط المهاجرين أو ذوى الدخل المنخفض، حيث يمكن اعتبار التعديت بالإنزال أو الإضافة على المباني فى المناطق التاريخية عملية لارسمية. وبالتالي فإن مصطلح اللارسمية يضم كافة العمليات التى لا تتبع القوانين والتشريعات المعاصرة لها. إلا أن الإستخدام الشائع لهذا المصطلح يعبر عن مناطق اسكان الفقراء.

ويمكن تعريف المناطق اللارسمية بأنها المناطق التى بنيت فى غيبة القوانين والنظم التى أصدرتها الدولة، وهى المناطق التى لم تمسها يد المخطط أو أسئ تخطيطها، وهى فى الغالب مناطق حديثة العمران تم بناؤها فى غياب كل القواعد الرسمية لحيازة الأرض وتراخيص البناء وتخطيط وتقسيم الأراضى.<sup>١٠</sup> وقد يطلق عليها مناطق غير مخططة أو عشوائية ولكنها تعبيرات مضللة، حيث ان كثير من المناطق اللارسمية مخططة لكن ليس بنمط تقليدى، أى لا تتبع قوانين التخطيط العمرانى.

ومن التعريفات أيضا للمناطق اللارسمية أنها عبارة عن عملية انتقالية من الريف إلى الحضر، وتحول في أسلوب الحياة وانعكاسه على الفراغ. أى من ناحية كون المنطقة مأوى.<sup>١١</sup>

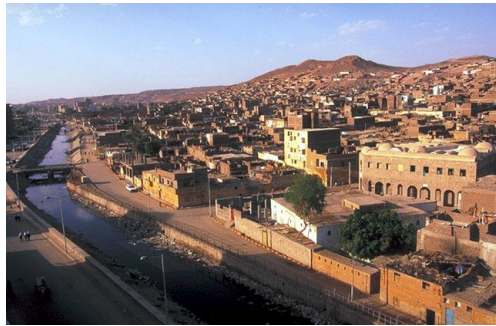
ولكن هناك جوانب الدخل والهيكل الإجتماعى وغير ذلك من الجوانب التى يجب مراعاتها. ولذلك يجب تعريف المناطق اللارسمية من خلال مفهوم أكثر شمولية وليس على أنها مشكلة اجتماعية فقط، أو مجرد مأوى، أو مشكلة اقتصادية وسياسية.<sup>١٢</sup>

وهناك رؤيتان تسيطران على المناقشات الحالية حول اللارسمية. الرؤية الأولى مستمدة من تقرير Urban Future 21 وهى مجموعة خاصة عينت كلجنة عالمية عام ٢٠٠٠ وتم نشره فى كتاب: Urban Future 21: A Global Agenda for 21<sup>st</sup> Century للكاتبين Ulrich Pfeiffer و Sir Peter Hall. حيث يركز المؤلفان على ظاهرة النمو اللارسمى للمدن، والحالة التى أصبحت عليها من التردى، وعدم امكانية السيطرة عليها. اما الرؤية الثانية المضادة لمفهوم الكارثة فصاحبها Hernando De Soto فى كتابه The Mystery of Capital (2000) والذى يعتبر اللارسمية مغامرة بطولية، حيث يرى الإقتصاد اللارسمى كرد فعل الناس للتلقى والمبتكر لعدم قدرة الحكومة على سد الإحتياجات الأساسية لجموع الفقراء.

و يمكن رؤية اللارسمية كنمط للعمران، بدلا من كون القطاع اللارسمى مضاد للقطاع الرسمى، حيث يعبر عن متتابعات من التحولات التى تربط اقتصاديات وفراغات مختلفة. الأمر الذى يساعد على التعامل مع المناطق اللارسمية بطريقة أكثر ايجابية واعتبارها موردا و اعدا بدلا من كارثة مزمنة.<sup>١٣</sup>

ومن احدث التعريفات التى تم وضعها للتعبير عن المناطق اللارسمية: أنها " كل ما تم إنشاؤه بالجهود الذاتية سواء مباني من دور أو أكثر أو عشش في غيبة من القانون ولم يتم تخطيطها عمرانياً، فهي مناطق أقيمت علي أراضى غير مخصصة للبناء كما وردت في المخططات العامة للمدن، وربما تكون حالة المباني جيدة، ولكن يمكن ان تكون غير آمنة بيئياً أو اجتماعياً وتفتقد الخدمات والمرافق الأساسية."<sup>١٤</sup>

### ويطلق اسم إسكان لارسمى أو غير قانونى على مناطق الإسكان التالية:



شكل (٦) منطقة الناصرية المقامة على أراضى ملكية عامة بأسوان. المصدر: [www.archnet.org](http://www.archnet.org)

- ١- مساكن مشيدة على أراض مغتصبة سواء كانت عامة أو خاصة. (حالة منطقة منشأة ناصر- الناصرية-منطقة الحكر بالإسماعيلية وغيرها) (شكل ٦)
- ٢- مساكن مشيدة على أراض مملوكة بطريقة قانونية ولكن فى تقاسيم غير معتمدة وبدون ترخيص قانونى. (حالة منطقة بولاق الدكرور- المنيرة الغربية - القصبجى وغيرها)

٣- مساكن مشيدة على أراض مملوكة بطريقة قانونية وفى تقاسيم معتمدة ولكن بدون الحصول على ترخيص بناء.<sup>١٥</sup> ولذا يمكن القول بان الفرق الجوهرى بين المناطق الرسمية و اللارسمية هو قانونية الوجود والبناء.

كذلك وضعت الهيئة العامة للتخطيط العمرانى تصنيفا حديثا للمناطق اللارسمية بالتعاون مع البرنامج الانمائى للأمم المتحدة، والذي يصنف هذه المناطق طبقا لسياسة التدخل. ويوضح جدول (١) هذه التصنيفات الأساسية.

جدول (١) التصنيفات الأساسية للمناطق اللارسمية

| التصنيف الاساسى<br>(سياسة التدخل)    | توصيف المنطقة العشوائية<br>(المشاكل)                                | برنامج التدخل<br>الرئيسي(الآليات)    |
|--------------------------------------|---|--------------------------------------|
| مناطق الإزالة<br>وإعادة الاستغلال    | العشش والأكواخ  | إداري<br>اقتصادي                     |
|                                      | جيوب داخل المدن، شديدة التدهور، متميزة الموقع                       | اقتصادي<br>قانوني                    |
|                                      | مناطق تعاني من أخطار بيئية  | بيئي<br>إداري                        |
| مناطق التحريم/<br>علي أطراف<br>المدن | مناطق انشآت علي ارض صحراوية ، قابلة للامتداد العشوائي               | تخطيطي<br>قانوني<br>إداري<br>اقتصادي |
|                                      | مناطق انشآت علي ارض صحراوية، قابلة للامتداد العشوائي                |                                      |
| مناطق التطوير أو<br>الإحلال الجزئي   | مناطق انشآت علي أراضي الدولة غير مسجلة يغيب فيها ضمان<br>الحيازة    | قانوني<br>اداري<br>اقتصادي           |
|                                      | مناطق انشآت علي الأراضي الزراعية، غير مسجلة وبها أنشطة غير<br>رسمية | قانوني<br>تخطيطي<br>اقتصادي          |

المصدر: الهيئة العامة للتخطيط العمرانى (٢٠٠٧)

### ومن المصطلحات التى تطلق على هذه المناطق:

المستوطنات غير الشرعية، المستقرات غير الشرعية، المجتمعات العشوائية، مناطق وضع اليد، مناطق الاستيطان التلقائى الهامشية أو مدن الصفيح. وجرى العرف على استخدام القطاع غير الرسمى فى مصر للإشارة إلى مناطق الإسكان العشوائى



## و- ٢ أنواع المناطق اللارسمية:

ويوجد نوعان رئيسيان للمناطق اللارسمية هما مناطق الإستيطان والتقسيمات اللارسمية. وتتسم مناطق الاستيطان بالفوضى وعدم التخطيط والهامشية. اما التقسيمات اللارسمية فهي أراضى مقسمة ذات ملكية قانونية، لكن تفتقد للبنية الأساسية او مساحات للإستعمالات والخدمات العامة.<sup>١٦</sup> والتقسيم الشائع في مصر للمناطق اللارسمية يتركز فى نوعين:

### أ. مناطق لارسمية مقامة على أراض زراعية:



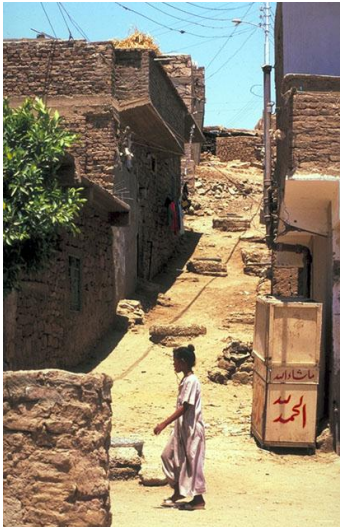
شكل (٧) الشوارع ضيقة جدا فى المناطق المقامة على أراض زراعية (حارات مقفلة). المصدر: الباحثة

حيث تعتبر الأحياء المبنية على الأراضى الزراعية أحياء غير قانونية. كما تمنع النظم اختلاط الاستعمالات بين المناطق السكنية والمناطق الصناعية والتجارية. إلا أن اتجاه الفلاحين لبيع أرضهم رغبة فى الثراء السريع، واهتمام الدولة بجعل مصر دولة صناعية، وبالتالي غفلت عما يحدث من تدمير للأراضى الزراعية، قد أدى إلى انتشار هذه المناطق.<sup>١٧</sup>

تتسم هذه المناطق بعدة مظاهر عمرانية:

- ١- شوارع ضيقة لا يزيد عرضها عن ٤-٥ متر. وهى طويلة بالنسبة لعرضها. كما أن بعض الشوارع تكون عبارة عن حارة مقفلة. (شكل ٧)
- ٢- انتظام البلوكات السكنية الذى يحدد نهايات الأرض الزراعية.
- ٣- بالنسبة للوحدات السكنية فتكون ذات عمق ثابت مع تغير فى عرض الواجهة، وكذلك الارتفاع الذى تحدده إمكانيات المالك.

### ب. مناطق لارسمية على أراض صحراوية:



شكل (٨) شوارع ضيقة ومتعرجة كما أنها ذات ميول حادة.الناصرية. المصدر: www.archnet.org

وتبنى على الأراضى الفضاء على أطراف المدن والتي تكون مملوكة للحكومة. ولذلك فإن عدم قانونيتها ينبع من عدم ملكية الأراضى وأيضا تعارضها مع التشريعات التى تقضى بمنع اختلاط الاستعمالات السكنية بالمناطق الصناعية والتجارية.<sup>١٨</sup> ويتم البناء فى هذه المناطق بعد وضع اليد على الأراضى. وتتسم هذه المناطق ببعض المظاهر العمرانية:

- ١- شوارع متعرجة غير مستوية. (شكل ٨)
- ٢- مساكن مؤقتة من مواد بناء بدائية مثل الصفيح والكرتون والقش وذلك لإحساس الأهالى بعد الأمان نتيجة لعدم تملكهم الأراضى.



شكل (٩) الإتجاه إلى تقسيم الأراضى الزراعية وبيعها للبناء عليها. المصدر: [www.archnet.org](http://www.archnet.org)

ويتعرض البحث للمجتمعات اللارسمية المقامة على أراض زراعية بالأخص، وهي الظاهرة الأكثر انتشارا في المدن في مصر. حيث تكون الأراضى مملوكة للأفراد ولكن البناء عليها غير قانونى مما يصنفها من المناطق اللارسمية.

## و- ٣ تعريفات مفهوم تنمية المجتمع المحلي

لقد تعددت المحاولات لوضع تعريفا لهذا المفهوم الجديد. فقامت الهيئات والمنظمات وكذلك علماء الاجتماع بوضع عدة تعريفات لمفهوم تنمية المجتمعات يمكن ذكر بعضها (جدول ٢):

جدول (٢) تعريف مفهوم تنمية المجتمع المحلي

| ملاحظات                                       | التعريف  | الجهة                       |
|---|--|-----------------------------|
| شمل التعريف مجموعة عمليات وليس عملية واحدة    | العمليات التي توحد جهود الأهالي والسلطات الحكومية لتحسين الأحوال الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للمجتمعات المحلية. وتحقيقا لتكامل هذه المجتمعات في إطار حياة الأمة ومساعدتها على المساهمة التامة في التقدم الإجتماعى القومى. <sup>١٩</sup>   | هيئة الأمم المتحدة<br>١٩٥٦  |
| تحقيق التوازن بين الاحتياجات والموارد المحلية | العملية التي تكفل التحقيق والمحافظة على التوازن بين الاحتياجات اللازمة لتوفير الرفاهية الاجتماعية، وبين الموارد المحلية لمنطقة جغرافية ما أو ميدان وظيفى معين. <sup>٢٠</sup>   | آرثر دنهام ١٩٥٨             |
| الاعتماد على الجهود الحكومية والمحلية المنسقة | العمليات التي تبذل بقصد ووفق سياسة عامة لوحدات تطور وتنظيم إجتماعى وإقتصادى للناس وبيئاتهم سواء كانوا فى مجتمعات محلية أو إقليمية أو قومية باعتماد على الجهود الحكومية والمحلية المنسقة، على أن تكسب كل منها قدرة أكبر على مواجهة مشكلات المجتمع نتيجة هذه العمليات. <sup>٢١</sup>                                 | د. عبد المنعم شوقى          |
| عملية اجتماعية لتمكين الأفراد                 | عملية اجتماعية تمكن أفراد المجتمع من أن يصبحوا أكثر قدرة وكفاءة على مواجهة المعيشة والتغلب على الأوضاع السيئة وغير الملائمة فى مجتمعاتهم. <sup>٢٢</sup>  | وليام ولوريد بيدل           |
| الإشارة إلى دور الأخصائى المدرب أو المنمى     | إحدى العمليات التي تهدف إلى تدعيم القدرة الذاتية للمجتمع، وتحقيق الأهداف المحلية والقومية بالطرق المنهجية التي يستخدمها أخصائون مدربون تكفل مشاركة القطاع الأهالى بموارده البشرية والمادية فى تخطيط برامج التنمية وتنفيذها، استجابة للاحتياجات المحلية ومساهمة فى تحقيق الأهداف القومية. <sup>٢٣</sup>             | الفاروق زكى يونس            |
| المشترك بين الأهالى والجهات الحكومية          | عملية تعبئة وتنظيم جهود أفراد المجتمع وجماعاته وتوجيهها للعمل المشترك مع الهيئات الحكومية بأساليب ديموقراطية لحل مشاكل المجتمع ورفع مستوى أبنائه اجتماعيا واقتصاديا وثقافيا ومقابلة احتياجاتهم، بالانتفاع الكامل لكافة الموارد الطبيعية والبشرية والفنية والمالية المتاحة فى صورة خطة معينة للتنمية. <sup>٢٤</sup> | حسن على حسن                 |
| اكتساب القدرة على التطور الذاتى.              | عملية يقصد بها إحداث مجموعة من المتغيرات الجذرية فى مجتمع معين بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتى المستمر بمعدل التحسن المتزايد فى نوعية الحياة لكل أفراد. <sup>٢٥</sup>  | عبد العزيز عبد الله الجلال  |
| أهمية المشاركة الشعبية فى عملية التنمية.      | إصدار الميثاق الأفريقى للمشاركة الشعبية الذى أكد على أهميتها فى التنمية. <sup>٢٦</sup> African Charter on Popular Participation  | مؤتمر أروشا أفريقيا<br>١٩٩٠ |
| الاهتمام الخاص بمشاركة الأفراد                | أكد تقرير التنمية البشرية Human Development Report لمنظمة UNDP عام ١٩٩٣ على أهمية مشاركة المجتمع فى عملية التنمية فى مواجهة التحديات الحالية لعملية التنمية. <sup>٢٧</sup>   | UNDP ١٩٩٣                   |

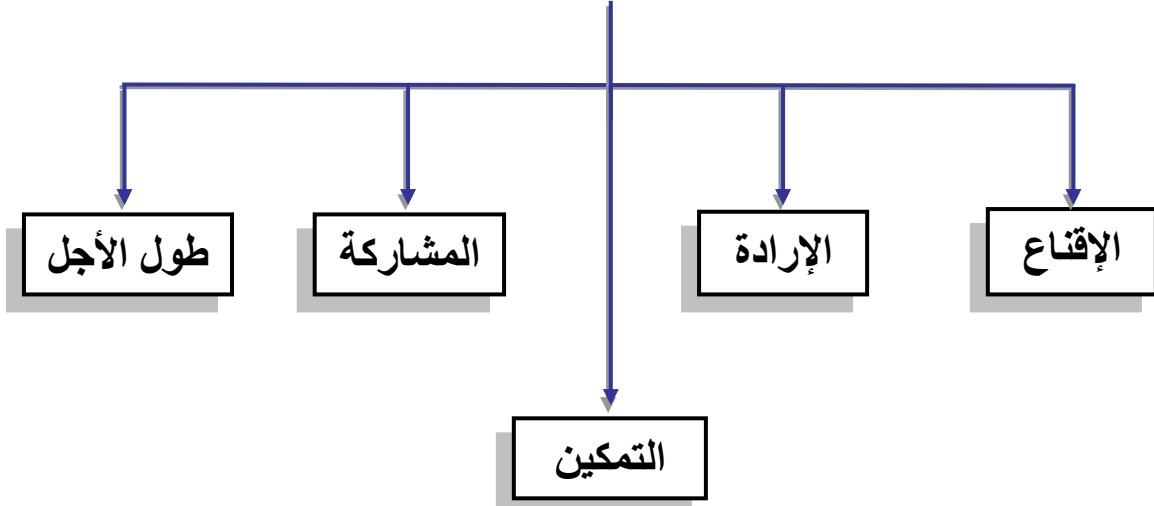
| ملاحظات | التعريف   | الجهة                   |
|---------|---|-------------------------|
|         | العمليات الديناميكية الشاملة والمتواصلة، التي تتم داخل سياق إجتماعى محدد، ووفقا لسياسة اجتماعية محددة يشارك فيها المنمى الإجتماعى مع كافة أفراد المجتمع ومؤسساته الاجتماعية لإحداث تغييرات إيجابية فى البناء الإجتماعى ووظائفه من خلال الجهود الأهلية والحكومية المنسقة، وبالاعتماد على الاستثمار الأمثل لكافة الموارد والإمكانات المتاحة. وباستخدام أساليب ديموقراطية. <sup>٢٨</sup> | رجاء عبد الودود<br>٢٠٠٠ |

المصدر: هبة خليل (٢٠٠٢)

وتبقى الإشكالية هى كيفية تحقيق التغيير مع الاحتفاظ بهوية المجتمع وخصائصه. فهذه هى المعادلة الصعبة التى يواجهها المخططون والقائمون على التنمية. كما أن الافتقار إلى الفهم الدقيق للبناء الإجتماعى والواقع الثقافى الذى يتم التخطيط له قد أثر بشكل واضح على فاعلية برامج التنمية. إذ تشكل كل ثقافة سلوكيات معينة تمثل الإطار المرجعى لسلوك الأفراد. وتمثل فى الوقت ذاته القوى الدافعة للسلوك الجماعى وموجهات للتغيير.

## و- ٤ مبادئ تنمية المجتمع المحلي

إن مفهوم تنمية المجتمعات، في اعتماده على المجتمع كركيز أساسى فى عملية التنمية، ينطوى على عدد من المبادئ والتي لا يمكن تحقيق هذا المفهوم فى غياب أحدها. فلا يستطيع العلم أو التكنولوجيا أن يحققا التنمية المطلوبة دون توفير عوامل أساسية تضمن نجاح سير عملية التنمية وتحقيق الأهداف المرجوة. (شكل ١٠)



شكل (١٠) مبادئ تنمية المجتمع المحلي، المصدر: الباحثة

### أ. الإقناع:

إن إقناع المجتمع بقبول التغيرات التي تؤدي إلى التنمية عامل أساسى فى نجاح عملية التنمية، لاسيما قبول بعض التضحيات فى إطار عملية التغيير. مثل التخلّى عن بعض العادات والتقاليد والأعراف. ومن ثم لتحقيق التنمية المستهدفة يجب تهيئة المجتمع لاستقبال الوضع المادى الجديد والوضع الإجتماعى المترتب عليه، وذلك من خلال إحداث تطور فكري لأفراده.

كما أن إقناع أفراد المجتمع ببرنامج أو مشروع تنمية معين هو الفاصل الرئيسى بين نجاح المشروع أو فشله. حيث يمكن رصد فشل العديد من مشروعات التنمية السابقة بسبب عدم تجاوب المجتمع معها مع أنه المستفيد الرئيسى منها. ويرجع ذلك إلى افتراض المخططين لنجاح المشروعات لأنها منطقية و متمشية مع نتائج البحث العلمى، أو لأنها سبق تطبيقها فى مجتمعات أخرى بصورة ناجحة. فقد تجاهلوا الفروق بين هذه المجتمعات فى احتياجاتها ومدى تجاوبها مع برامج التنمية. وكذلك الجهود المبذولة لتهيئة المجتمع لتقبل هذه المشروعات.<sup>٢٩</sup>

فقد أكدت تعريف تنمية المجتمعات على أهمية مبادرة المجتمع بقدر الإمكان. وفى حالة عدم وجود أو ظهور هذه المبادرات بصفة تلقائية، يتم استثارتها من خلال تحفيز المجتمع وزيادة الوعى لديه بالمشكلات القائمة وحثية إيجاد حلول لها. فلا يمكن إحداث تحسين حقيقى فى الظروف المعيشية لمجتمع ما بالإلزام.

**ب. الإرادة:**

إن إرادة المجتمع تكمن فى العمل على تحقيق ما اقتنع به. فلا وسيلة للتنمية إلا بأفراد المجتمع. فهم الذين يصنعون التنمية ويستفيدون منها. ولا ضمان لبقاء أو تقدم أى مشروع تنموى إلا بقدر مشاركة المستفيدين منه فى صنعه. وكذلك إرادتهم وإصرارهم على تحقيق أهداف التنمية والمحافظة عليها.<sup>٣٠</sup>

وبذلك تظهر أهمية العمل مع البشر على أنهم غايات ووسائل التنمية. فهم المعين الذى يضمن بإرادته وإيداعه استمرار عملية التنمية وتوسعها. كما تظهر أهمية احترام إرادة المجتمع كمحرك لعملية التنمية. أى مطالبهم وأولوياتهم التى يعملون من أجلها.

إن المجتمعات المهمشة بسبب قوى اجتماعية خارجية، تنجب أفرادا يرضون بأحوالهم كمتلقين سلبيين. ولذا فإن مفهوم تنمية المجتمعات يعمل على تحرير المجتمعات المهمشة وإحياء إرادتهم لإحداث التغيير المطلوب.<sup>٣١</sup> فبناء المجتمع فعل إرادى، سواء إرادة سياسية أو مدنية، ومثابرة من أفراد المجتمع. وكذلك التفكير الجريء والإبداعى من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.<sup>٣٢</sup>

**ج. التمكين:**

إن محور عملية تنمية المجتمعات يمكن تحديده فى أمرين: الأول أن يستخدم المخططون والمتخصصون قدراتهم لتمكين الناس للحصول على ظروف أفضل بأنفسهم. والثانى هو إعطاء الناس تجربة التحكم فى مستقبلهم. وبالتالي فإن تمكين المجتمع هو أخطر القضايا فى سياسة تنمية المجتمعات من خلال إقرار المسؤولية الاجتماعية. فتكون أدوار الحكومة والأهالى متكافئة من حيث ضروريتهما وأهميتهما فى إصدار القرارات التنموية ورقابة عملية التنمية. فقد أصبح مفهوم تمكين المجتمع شعارا عالميا.<sup>٣٣</sup>

**د. المشاركة:**

إن أهمية مشاركة المجتمع فى التخطيط والتنمية تكمن فى كونه مدخل بديل يمكنه مواجهة استراتيجيات التنمية المعتمدة على آليات السوق الحرة. حيث يرى كورتين Korten أن الفقر والتدهور البيئى والعنف المجتمعى الذى خلفته سياسات السوق الحرة أخطر وأهم من حيث عواقبها من عواقب الحرب النووية.<sup>٣٤</sup>

فعملية تنمية المجتمعات تنبع من فكرة أن نظام القوى القائم يمكن مواجهته بالجهود الجماعية. وأن الطبقات المهمشة يجب أن تشارك فى تنمية أنفسهم والمطالبة بحقوقهم. وكلما زاد عدد المشاركين كلما ارتفعت الأصوات المسموعة، وبالتالي تزيد فرص النجاح. حيث أن لكل قول فى المنتج النهائى لعملية التنمية. وبذلك يمكن تحويل احتمالات الكسب والخسارة لبرنامج التنمية إلى مكاسب فقط على جميع المستويات. وذلك من خلال عدة خطوات تتسم بالمشاركة، التعاون، التكيف، الشفافية وتضم جميع أفراد المجتمع.<sup>٣٥</sup>

فيدون مشاركة الأفراد المستعملين تحديد برامج التنمية عن طريقها وتبعد عن الأهداف والرغبات الحقيقية للمجتمع. إلا أن توفير مشاركة حقيقة ليس بالأمر السهل. كما أنه يعتمد على القيم والمناخ السائد لدى المشاركين.<sup>٣٦</sup>

كما يعتمد نجاح برنامج التنمية على وجود اتصال بين المجموعات المشاركة. فمشاركة المعلومات ووضع نظم للاتصال بين هذه المجموعات يزيد من فرص النجاح. كما أن مشاركة المجتمع والقطاع الخاص والعام فى عملية التنمية يساعد على تشكيل وصياغة حلول متعددة ترتبط بالمجتمع المحلى وفى إطار أهداف وسياسات التنمية القومية.

### هـ. عملية طويلة الأجل:

إن عملية تنمية المجتمع المحلى تنسم بإمتدادها لفترة زمنية طويلة. حيث أنها تعتمد على مجهودات المجتمع لإحداث تغيير مطلوب. فهى تحتاج إلى إعداد وتخطيط مسبق ثم برنامج تنفيذ على فترة زمنية ممتدة. كما أنها تهدف إلى وضع نظام للمجتمع ليسير عليه فى خطاه نحو التقدم. ومن ثم يستلزم صياغة الإستراتيجيات الخاصة بعملية التنمية فى إطار منظور مختلف للنواحى الإقتصادية والإجتماعية والسياسية.<sup>٣٧</sup>

ومن ثم يتعين تقديم مداخل طويلة الأجل وبرامج تحفز العمل الذاتى المتضامن نحو الإتجاه الصحيح. كما تتيح حلول مفتوحة ومرنة تخضع لإحتياجات المجتمع المتغيرة على مر عمر التجربة وترتبط بالنطاق الأرحب من اجل تكامل برامج التنمية.<sup>٣٨</sup> فيتم تعريف الجهات المانحة بقيمة وأهمية سياسات التنمية التى تنسم بالمنهجية وتعدد الجهات وتكاملها، بالإضافة إلى طول الأجل. وهنا تظهر أهمية دور الإعلام فى نشر النتائج الإيجابية المجملة للمشروعات بدلا من النتائج السلبية الجزئية، وذلك من أجل العمل على نشر مفهوم تنمية المجتمعات كعملية تمتد لفترات متباينة من الزمن.<sup>٣٩</sup>

ولذا يمكن استخلاص أن مفهوم تنمية المجتمعات يرتكز على مبادئ أساسية ينفرد بها. فلا بد من إقناع أفراد المجتمع بأهمية برامج التنمية، ومن ثم تتكون لديهم إرادة التغيير التى هى المحرك الأساسى لعملية التنمية والضمان الأساسى لتنفيذها. ولكن يتعين تمكين هؤلاء الأفراد ليعبروا عن إرادتهم فى عملية التنمية، وذلك من خلال مشاركتهم منذ الخطوات الأولى وحتى المراحل المتأخرة التى تعتمد على المجتمع أساسا لضمان استمرارية برامج التنمية طويلة الأجل وكذلك ضمان استدامة التنمية.

## و- ٥ أهداف تنمية المجتمع المحلى:

تهتم عملية تنمية المجتمعات بمساعدة الناس على التقدم بطرق معينة، وتعمل على تقوية صفات المشاركة والتوجيه الذاتى والتعاون. فهى تهتم بتعليم الناس خطوات إنجازها حتى يمكن الإعتماد على أنفسهم فى إنجازها أكثر من الإهتمام بإنجاز المشروع نفسه.<sup>٤٠</sup>

فهدف التنمية هو الفرد فى النهاية وتنمية قدرته على تحسين ظروفه بنفسه وإعتماده على موارده وإمكانياته الذاتية.

### أ. كفاءة إستغلال الموارد وتلبية الإحتياجات

وتهدف عملية تنمية المجتمعات المحلية إلى الانتفاع الكامل بإمكانيات وموارد أفراد المجتمع من خلال تنظيم علاقاتهم وإعادة هيكلة المجتمع وتهيئة نواة للعمل الجماعى. وذلك من أجل حل المشاكل الإجتماعية ورفع مستوى معيشة أفراد المجتمع، وتحسين البيئة العمرانية المحيطة، وتهيئة مقومات الحياة الكريمة لهم.

ومن أجل تحقيق كفاءة إستغلال للموارد المحلية فى إطار تلبية إحتياجات المجتمع يتعين وضع أهداف ثانوية جاءت فى العديد من الأدبيات التى تناولت هذا الموضوع مثل:

١- تدريب المجتمع المحلى لزيادة قدراته وخبراته ومعرفته حتى يستطيع أن يساهم بفاعلية فى عملية التنمية.<sup>٤١</sup>

٢- التنسيق بين عمل الأفراد والجماعات والمنظمات فى المجتمع لضمان عدم وجود أى تناقضات قد تعرقل عملية التنمية.<sup>٤٢</sup>

٣- إعداد وتنشئة القادة المحليين حيث يكونون أقدر على تلبية الإحتياجات الحقيقية المحلية. كما يساعد القائد المحلى فى العمل على تضامن جهود الجماعات وكذلك إيجاد نوع من التفاهم العام لدى المجتمع نحو قضية معينة.<sup>٤٣</sup>

٤- عدم إستهلاك قدرات أفراد المجتمع وإرهاقهم لضمان إستمرارية عطائهم وإسهامهم فى عملية التنمية.<sup>٤٤</sup> وكذلك توفير المواد والأدوات التى يحتاجها أفراد المجتمع فى عملية التنمية ثم قيامهم بها بأنفسهم مما يضمن حسن إستغلال هذه الموارد بما يتواءم مع إحتياجات ورغبات المجتمع المحلى.<sup>٤٥</sup>

٥- تعدد أساليب برامج التنمية التى تعمل على الإستفادة من كافة الإمكانيات المحلية المتاحة.<sup>٤٦</sup>

٦- إستخدام التقنيات الحديثة لحسن إستغلال الموارد المتاحة وتوفير أكبر قدر من إحتياجات السكان. ويقصد بهذه التقنيات تلك التى توازن بين الأصالة والمعاصرة، أى بين إمكانيات وقدرات أفراد المجتمع والتقنيات الحديثة والوصول إلى تقنيات ملائمة تعتمد على ملكات أفراد المجتمع وتوفير حلول لمشكلاتهم.<sup>٤٧</sup>



ويمكن إضافة الأهداف التالية إليها:

- ٧- وضع نظام لإدارة برامج التنمية محليا من أفراد المجتمع يوفر الضبط اللازم لحسن إستغلال الموارد فى النواحي التى تمثل إحتياجات أولية لأفراد المجتمع.
- ٨- تنمية الشعور بالمسئولية يجعل الفرد أكثر حرصا على الموارد المحلية المتوفرة وكفاءة إستغلالها.
- ٩- زيادة الإتصال وتبادل المعلومات بين مجموعات العمل المشاركة من اجل تبادل الأفكار والتجارب والوصول إلى أفكار وحلول مبتكرة نابعة من البيئة المحلية وفى حدود الإمكانيات المتاحة.

### ب. إستدامة التنمية

إن إستدامة التنمية وإستبقاء التحسينات التى تم إنجازها هو من أهم أهداف عملية تنمية المجتمعات المحلية. فإن الغرض ليس إحداث تحسينات مؤقتة تزول بعد إنتهاء مشروع التنمية أو تضر بسمات المجتمع المحلى وصفاته الذاتية وهويته. بل العكس من ذلك، فالهدف هو مساعدة المجتمع المحلى على تنمية وتحسين ظروفه المعيشية فى ظل الحفاظ على هويته وموارده المحلية المحدودة، لإستمرارية إستخدامها فى تطور المجتمع المستمر.

ومن ثم فإن مشاركة أفراد المجتمع المتعددى الإتجاهات والإهتمامات، والإعتماد على قدراتهم المحلية وفكرهم الجماعى يساعد فى خلق المجتمع المستدام المنشود. كما أن جمع ممثلين من المنظمات الأهلية والمنظمات غير الحكومية وقطاع رجال الأعمال، وكذلك القطاع العام يقدم مداخل متكاملة إبتكارية لبناء مجتمعات متوائمة بيئيا وإقتصاديا، وتتسم بالعدالة الإجتماعية فى نظمها الداخلية.<sup>٤٨</sup>

كما أن من أسس بناء مجتمع مستدام نبذ نظم التنمية التقليدية التى تعتمد على وجود إستشارى يوفر حلولاً للمشكلات القائمة. فمع أنه قد يلبى الإحتياجات المحلية إلا أنه لا يعلم كيف تتم صياغة هذه الحلول وتلبية هذه الإحتياجات. ولذا يتعين وضع برامج تعتمد على مشاركة المجتمع. وبالتالي يمكن إستمرارهم فى إيجاد حلول لمشكلاتهم بطرق إبتكارية إعتمادا على قدراتهم وإمكانياتهم الذاتية.

وحتى يأتى ذلك يجب تحويل القيادة إلى القادة المحليين وأفراد المجتمع وتنمية مهاراتهم وقدراتهم التى تمكنهم من القيام بأعمال التنمية بأنفسهم. ومن ثم يتضح أن هدف تنمية المجتمعات هو العملية نفسها، والخطوات التى يتم وضعها، وعمليات إعادة هيكلة المجتمع وتوزيع القوى، لوضع نظام يتيح قيام المجتمع على أموره بنفسه. فالإهتمام يكون بالعملية ذاتها أكثر من المنتج النهائى لعملية التنمية، وذلك لضمان إستدامة التنمية.

فمن عوامل إستدامة التنمية فى المجتمع المحلى شمولها لجميع جوانب حياة المجتمع، وألا تتعارض مع عادات وتقاليد المجتمع المتوارثة. فالإهتمام برفع المستوى الإجتماعى والإقتصادى، وكذلك النهوض بالنواحي الحضارية المادية، ومراعاة النواحي غير المادية يوفر مناخا مناسباً لإستدامة هذه الجهود وإستمرارها مستقبلاً. كما أن تكامل هذه الجوانب يضمن إستدامة الموارد، وعدم إضاعتها هباء، وتفاعل المجتمع مع هذه البرامج ونتائجها، مما يعمل على إستمرار عملية التنمية دون إستنزاف للموارد المحلية، بل الزيادة المستمرة لمستوى أفراد المجتمع.

## هوامش الفصل التمهيدي:

- UNDP (1991) Cities, People and Poverty: Urban Development Cooperation for the 1990s, a UNDP <sup>1</sup> Strategy Paper, the United Nations Development Programme, New York.
- Roy; A. (2005) Urban Informality: Toward an Epistemology of Planning, Journal of The American <sup>2</sup> Planning Association, Vol. 71, No. 2, Spring 2005, American Planning Association, Chicago, IL.
- <sup>3</sup> علا سليمان الحكيم (٢٠٠٤) ورقة للمناقشة حول العشوائيات في مصر، معهد التخطيط القومي.
- Sims; D. (2000) ed., Residential Informality in Greater Cairo: Typologies, Representative Area, <sup>4</sup> Quantification, Valuation and Causal Factors, Prepared for the Institute for Liberty and Democracy, Cairo.
- Mandanipour; A. (2003) 'Actor, Action and Context', Constructing Place: Mind and Matter, <sup>5</sup> Routledge, London, U.K.
- <sup>6</sup> هبة الله عصام الدين خليل (٢٠٠٢) خصائص المجتمع المحلي كمدخل لمقارنة عملية تنمية المجتمعات في الحضر والريف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- Jenkins; P & Smith; H (2002) 'International Agency Shelter Policy in the 1990s: Experience From <sup>7</sup> Mozambique and Costa Rica', Planning in Cities Sustainability and Growth in the Developing World, White; R. & Zetter; R., eds, ITDG Publishing, London, Uk. p.138.
- Mandanipour; A. (2003) op. cit. <sup>8</sup>
- Oldham; L. et al (1994), A Place to Live, Families and Child Health in a Cairo Neighbourhood, The <sup>9</sup> American University in Cairo Press, Cairo, Egypt, p.10.
- <sup>10</sup> وفاء محمد كمال رشوان ومحمد عماد نور الدين (٢٠٠٠) الدور المستهدف للمدن الجديدة نحو إسكان الفقراء في مصر (مدخل للحد من انتشار المناطق العشوائية)، مؤتمر الأزهر الهندسي الدولي السادس، ص ٤٥٣.
- Turgut; H. (2001) Culture, Continuity and Change: Structural Analysis of The Housing Pattern in <sup>11</sup> Squatter Settlement, GBER Vol.1, No.1, 2002, pp. 17-25, p.19
- Turgut; H. (2001) ibid., p.19 <sup>12</sup>
- Roy; A. (2005) op. cit. <sup>13</sup>
- <sup>14</sup> الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠٠٧) تحسين الأوضاع العمرانية والمعيشية للمناطق العشوائية من خلال التخطيط بالمشاركة: الإطار العام لتطوير العشوائيات والحد منها، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، القاهرة، مصر.
- <sup>15</sup> أحمد رشدي، الإسكان العشوائي في المناطق الحضرية، بحث غير منشور.
- Imparato; I. and Ruster; J. (2003) Slum Upgrading and Participation: Lessons from Latin America, <sup>16</sup> The World Bank, Washington, D.C.
- <sup>17</sup> مجلة عالم البناء عدد ٥٥ ص ٢٧
- <sup>18</sup> مجلة عالم البناء عدد ٥٥ ص ٢٥
- <sup>19</sup> حسن على حسن (١٩٨٩) المجتمع الريفي والحضري (دراسة مقارنة مبسطة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص ٣٢٠

- <sup>٢٠</sup> رجاء محمد عبد الودود، (٢٠٠٠) " مفهوم العمل مع المجتمعات وأبعاده الرئيسية"، سوسيولوجيا العمل مع المجتمعات: الأسس النظرية والآليات التطبيقية، رجاء محمد عبد الودود، محرر، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص ٤.
- <sup>٢١</sup> عبد المنعم شوقي (١٩٨٠) تنمية المجتمع وتنظيمه، مكتبة القاهرة الحديثة، الطبعة الثانية، ص ٤٣.
- <sup>٢٢</sup> Biddle; L. and Biddle; W. (1965) The Community Development Process, Halt Rinehart and Winton Inc., New York, p 78
- <sup>٢٣</sup> الفاروق زكى يونس (١٩٦٧) تنمية المجتمع فى الدول النامية، مكتبة القاهرة الحديثة، ص ٣٠
- <sup>٢٤</sup> حسن على حسن (١٩٨٩) مرجع سابق، ص ٣٢٩.
- <sup>٢٥</sup> عبد العزيز عبد الله الجلال (١٩٨٥) تربية اليسر وتخلف التنمية، مجلة عالم المعرفة، عدد ٩١، شوال ١٤٠٥هـ، تموز ١٩٨٥م، ص ١٣.
- <sup>٢٦</sup> Rahman; M. (1995) 'Participatory Development: Towards Liberation or Co-option?', Community Empowerment; A Reader in Participation and Development, Craig; G. and Mayo; M., eds, Zed Books Ltd, London, U.K., P 26.
- <sup>٢٧</sup> UNDP (1993) Human Development Report 1993, Oxford University Press, Oxford P 1.
- <sup>٢٨</sup> رجاء محمد عبد الودود، (٢٠٠٠) " مفهوم العمل مع المجتمعات وأبعاده الرئيسية"، مرجع سابق، ص ٩.
- <sup>٢٩</sup> مراد محمد على، (١٩٨٣) "مشاكل التخلف والتنمية فى القرية المصرية"، مجلة تنمية المجتمع، السنة السابعة (١)، مطابع الشروق، مصر.
- <sup>٣٠</sup> مراد محمد على، (١٩٨٣) المرجع السابق.
- <sup>٣١</sup> Constantino-David; K. (1995) 'Community Organizing in The Philippines: The Experience of Development NGOs', Community Empowerment; A Reader in Participation and Development, Craig; G. and Mayo; M., eds, Zed Books Ltd, London, U.K., p.156.
- <sup>٣٢</sup> Boyd; S. (2001) 'Sustainable Communities and The Future of Community Movements', National Civic Review, Vol.90, No.4, Winter 2001, Wiley Periodicals, Inc.
- <sup>٣٣</sup> Thomas, A. (1992) 'Non-governmental Organizations and The Limits to Empowerment', Development Policy and Public Action, M. Wuyts, M. Mackintosh and T. Hewitt, eds, Oxford University Press, Oxford.
- <sup>٣٤</sup> Korten, D. (1990), Getting to the 21<sup>st</sup> Century, Kumarian Press, Connecticut, USA., p. 186
- <sup>٣٥</sup> Boyd; S. (2001) op.cit.
- <sup>٣٦</sup> Chapman; D. and Donovan; J. (1996) 'Equity and Access', Creating Neighbourhoods and Places in the Built Environment, Chapman; D., ed, Alden Press, Osney Mead, Oxford, U.K., p. 105
- <sup>٣٧</sup> Craig; G. and Mayo; M. (1995) 'Community Participation and Empowerment: The Human Face of Structural Adjustment or Tools for Democratic Transformation?', Community Empowerment; A Reader in Participation and Development, Craig; G. and Mayo; M., eds, Zed Books Ltd, London, U.K., p.10
- <sup>٣٨</sup> Umenyilora; C. (2000) 'Empowering The Self-Builder', Non-Plan Essays on Freedom Participation and Change in Modern Architecture and Urbanism, Hughes; J. and Sadler; S., eds, Architecture Press, Oxford, U.K., p.211
- <sup>٣٩</sup> Boyd; S. (2001) op.cit.
- <sup>٤٠</sup> حسن على حسن (١٩٨٩) مرجع سابق، ص ٣٣١.

- Reardon; K. (1993) 'Putting The Needs of The Poor on The Agenda', Participatory Action Research <sup>٤١</sup>  
From The Inside: Community Development Practice in East St. Louis, Forester; J. et al, eds, The  
American Sociologist, Spring 1993
- <sup>٤٢</sup> رجاء محمد عبد الودود، (٢٠٠٠) " أهداف العمل مع المجتمعات"، سوسيولوجيا العمل مع المجتمعات: الأسس النظرية والآليات التطبيقية، رجاء محمد عبد الودود، محرر، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص ١٨٢
- <sup>٤٣</sup> حسن على حسن (١٩٨٩) مرجع سابق، ص ٣٣٢.
- <sup>٤٤</sup> Craig; G. and Mayo; M. (1995) op.cit., p.4
- <sup>٤٥</sup> Umenyilora; C. (2000) op. cit., p.213
- <sup>٤٦</sup> إبراهيم العسل، (١٩٩٦) التنمية في الإسلام: مفاهيم ومناهج وتطبيقات، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ص ٢١٥.
- <sup>٤٧</sup> رجاء محمد عبد الودود، (٢٠٠٠) " مفهوم العمل مع المجتمعات وأبعاده الرئيسية"، مرجع سابق، ص ١٦.
- <sup>٤٨</sup> Boyd; S. (2001) op. cit.

---

## الفصل الأول: قراءة تحليلية فى مشروعات تنمية المناطق اللارسمية السابقة

---

١-١ اشكالية تنمية المناطق اللارسمية

٢-١ المقياس وتحديد المجتمع المحلى

٣-١ التنسيق بين الجهات والمشروعات المختلفة

٤-١ قصور عمليات التقييم وعدم الاستفادة من مخرجات التقييم

٥-١ خلاصة الفصل الأول



## ١-١ اشكالية تنمية المناطق اللارسمية

ان انتشار المجتمعات اللارسمية فى مدن وقرى مصر وتدهور مستوى المعيشة بها لنقص الخدمات وتدنى مستوى البيئة العمرانية وارتفاع نسبة الفقر يمثل عاملا ضاغطا على الحكومات المتعاقبة يستلزم التدخل السريع. الأمر الذى أدى إلى تعدد الخطط والبرامج لتطوير وتحسين هذه المناطق. إلا أن أكثر هذه المحاولات لم تؤتى بالنتائج المرجوة من تطوير ورفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع. وذلك لأسباب عديدة منها عدم التفاعل مع المجتمع المحلى، وانفصال خطط التنمية عنه وعن أولوياته واحتياجاته الملحة، وقصور المتابعة والصيانة لما يتم تنفيذه. كذلك قصور الميزانيات المخصصة لتطوير المناطق اللارسمية عن استيفاء احتياجات المجتمع المحلى والقيام بكل ما تتطلبه هذه المجتمعات من تطوير مع تعددها وتكدس السكان بها<sup>١</sup>.

فكان المدخل البديل للبرامج الحكومية الموجهة هو الاعتماد على المجتمع المحلى فى التنمية كحل أقرب واقعية للتنفيذ، خاصة فى المناطق الفقيرة المتدهورة فى الدول النامية، وهو ما يعرف بمفهوم تنمية المجتمعات المحلية. وقد تعددت المحاولات والتجارب الخاصة بتنمية المجتمعات اللارسمية التى تنتهج هذا المدخل مثل تطوير منطقة المنيرة الغربية بالجيزة، تنمية منطقة القصبجى بالجيزة، تنمية عزبة وعرب الوالدة بالقاهرة، وتنمية منطقة بولاق الدكرور بالجيزة، وذلك بالنسبة للمناطق اللارسمية المقامة على أراض زراعية. كما توجد تجارب أخرى لتنمية المناطق اللارسمية المقامة على أراضى وضع يد سواء على أراضى صحراوية على أطراف المدن مثل تنمية منطقة منشأة ناصر بالقاهرة وتنمية منطقة الناصرية بأسوان، وتنمية حى السلام بالإسماعيلية. أو التى تمثل جيوبا لارسمية داخل المدن مثل منطقة اولاد علام بالدقى ومنطقة الحوتية بالعجوزة وغيرها. كما تعددت تجارب ومحاولات تنمية المناطق اللارسمية فى الدول النامية فى أمريكا اللاتينية وأفريقيا وآسيا والتى تعتمد على مشاركة المجتمع المحلى فى احداث التنمية المطلوبة.

إلا أن التطبيق الكامل والفعال لمفهوم مشاركة المجتمع واحداث تنمية حقيقية له مازال يعاني من عدد من العقبات. الأمر الذى يستدعى قراءة تحليلية فى هذه التجارب لمحاولة تحديد هذه العقبات والعوائق والوقوف على أهم المشكلات التى عانت منها الاستراتيجيات السابقة كخطوة فى طريق ازالتها.

وفى هذا الاطار يتعرض هذا الفصل لتحليل خمسة عشر تجربة سابقة لتنمية المناطق اللارسمية بالمشاركة، منها أربع تجارب مصرية، واحدى عشرة تجربة عالمية تتركز فى آسيا وأمريكا اللاتينية. وقد روعى اختيار التجارب التى تتعامل مع المناطق اللارسمية المقامة على أراض زراعية، وذات الملكية الخاصة، حتى يمكن الوقوف على المشكلات الحقيقية التى تواجه عملية التنمية المجتمعية فى هذا النمط من المناطق اللارسمية. إلا أنه لوحظ اقتصار هذا النمط من المناطق على المحيط المحلى، وندرة اقامة مناطق لارسمية على أراض زراعية أو ملكيات خاصة على المستوى العالمى. فالنمط الأكثر انتشارا للمناطق اللارسمية عالميا هو وضع اليد أو الاستيطان، والبناء على أراض ذات ملكية عامة. ومن ثم اعتمد البحث على السمات المرتبطة بالمشكلات التى يتم دراستها عند انتقاء التجارب العالمية.

<sup>١</sup> يقدر عدد سكان المناطق اللارسمية بحوالى ١٧.٧ مليون نسمة فى كافة محافظات مصر

## ٢-١-١ المقياس وتحديد المجتمع المحلي

تتميز المناطق اللارسمية المقامة على أراض زراعية باتساع حجمها وكثرة عدد سكانها. الأمر الذي يضيف بعداً آخرًا لمفهوم تنمية المجتمع المحلي وهو ما هي حدود المجتمع المحلي أو مقياسه الذي يسمح بمشاركة حقيقية لأفراده في عملية التنمية. حيث تبين التجارب السابقة أنه من السهل أحداث تنمية وإشراك المجتمع المحلي في المناطق محدودة المقياس أو في المشروعات الاسترشادية. وتظهر المشكلة جلياً عند محاولة تعميم التجربة أو تكرارها في مجتمع لارسمى على نطاق أوسع أو مقياس أرحب.

### ١-٢-١-١ المشروعات محدودة المقياس

#### تجربة تنمية منطقة القصبجي، الجيزة:

كان عدد سكان المجتمع المحلي في تجربة تنمية منطقة القصبجي بالمشاركة ١٦ ألف نسمة، الأمر الذي ييسر الوصول للمجتمع المحلي وسرعة إجراء المسوحات الاجتماعية لتحديد أولويات المجتمع. كما أن محدودية المجتمع ساعدت على انخفاض التمويل المطلوب لأعمال التنمية. وأمكن إيجاد قنوات للاتصال بين السكان والحكومة لإيصال مشاكلهم والتعبير عن آرائهم. كما استطاعت جمعية الارتقاء بالبيئة العمرانية، المنظمة غير الحكومية صاحبة المبادرة في تنمية المنطقة، من استقطاب بعض الشباب وتعريفهم بعملية التخطيط بالمشاركة وتكوين مجموعة الارتقاء البيئي. كما استطاعت البرامج الاجتماعية والثقافية والاقتصادية من الوصول إلى الفئات المستهدفة. حيث تنوعت هذه البرامج من تنمية الوعي البيئي من خلال إنشاء فريق كشافة البيئة من تلاميذ المدارس، ورعاية الأطفال وتنمية مهاراتهم، وبرامج لرعاية المرأة وبناء قدراتها وتدريبها على مهارات مهنية وحرف يدوية وصناعات منزلية. هذا بالإضافة إلى برامج محو الأمية وتعليم الكبار، وحملات الصحة والتغذية<sup>١</sup>.

#### تجربة تنمية بولاق الدكرور بالمشاركة الشعبية:



شكل (١-١) وجود جمعية تنمية المجتمع المحلي في الشارع ساعد على مشاركة المجتمع، المصدر: الباحثة

تم البدء بالتنمية العمرانية لشارع صغير كمشروع استرشادي تجريبى بالمنطقة وهو شارع آل عامر. واعتمد تنفيذ هذا البرنامج على مشاركة الأهالي من حيث تحديد أولويات التنمية وكذلك المشاركة في التمويل والتنفيذ. حيث تم تنفيذ عدد من البرامج العمرانية من طلاء للمنازل، وتحسين الفراغات العمرانية، وإزالة القمامة وتشجير الشارع. ويمكن ملاحظة المتابعة المستمرة للبرامج الاقتصادية والاجتماعية لإحداث تنمية حقيقية للمجتمع. كما تم متابعة ما تم تنفيذه للحفاظ عليه

من أي تعديلات. الأمر الذي ساعد على استدامة التنمية حتى الآن واستمراريتها. وقد يرجع ذلك إلى ترابط الأهالي





شكل (٢-١) شارع آل عاملا قبل وبعد التطوير، المصدر: GTZ



شكل (٣-١) شارع آل عامر بعد الانتهاء من العمل بحوالي ثلاثة أعوام وما زال الشارع محتفظاً بالتطوير الذي تم، المصدر: الباحثة



شكل (٤-١) تم وضع بردورات مؤقتة لقياس رد فعل الناس للتصميم المقترح، المصدر: GTZ

بالشارع وانتمائهم لشارعهم ومشاركتهم فعلياً في عملية التنمية. مما يمكن معه تقييم التجربة باعتبارها ناجحة إلى حد كبير. (شكل ١-١)

وساعدت الصيانة المستمرة في شارع آل عامر على الحفاظ على المباني ونظافة الشارع. حتى أنه عندما تم بناء مسجد جديد بالشارع تم طلاؤه بنفس الألوان للحفاظ على الصورة البصرية للشارع التي يعتز بها الأهالي ويفخرون بمنطقتهم. (شكل ٢-١) و(شكل ٣-١) أما عندما اراد المشروع التوسع في البرنامج

وتطبيقه على نطاق أوسع في شارع زنين، لم يحقق المشروع أياً من انجازات المشروع التجريبي. فعلى الرغم من تلبية احتياجات الأهالي من حيث تدهور منطقة السوق والاختناقات المرورية وغياب الأرصفة والمناطق الخضراء وتنفيذ هذه الاحتياجات على مراحل لاختبار مدى استجابة الأهالي للتغيير الحادث. (شكل ٤-١) إلا أن التنمية العمرانية لشارع ترعة زنين لم تنجح على أي مستوى بل على العكس من ذلك تركت انطبعا سيئا عند المجتمع المحلي عن المشروع وأهدافه. وذلك لعدة أسباب منها عدم كفاية البرامج الاجتماعية لإحداث تغيير حقيقي بالمجتمع وقصر مدة هذه البرامج (٦ أشهر فقط). كما أن شارع ترعة زنين يمثل أحد الشوارع الرئيسية للمنطقة مما يستتبع مرور عدد كبير من الأفراد من خارج المجتمع المحلي به يومياً، وكثرة عدد عربات الميكروباص، وعدم وجود قوانين تحكم تصرفاتهم.



شكل (٥-١) بالرغم من استشارة الأهالي واختيار التصميم المقترح إلا أنه بعد الانتهاء من المشروع بثلاثة أشهر فقط تم تدمير ما تم من تطوير على أيدي موظفي الحي أنفسهم، المصدر: الباحثة



شكل (٦-١) شارع ترعة زنين وقد أزيلت تماما أعمال التحسين العمراني عام ٢٠٠٥، المصدر: الباحثة.

الأمر الذي عاد بالسلب على ما تم تنفيذه من تنمية. كما أن إزالة الكثير من المناطق الخضراء كانت على يد حي بولاق الذكور، لعدم اقتناع الجهات المسؤولة بما تم تنفيذه ورؤيتهم المختلفة. ولذا فقد تعددت الأسباب التي أدت إلى تدمير ما تم تنفيذه بعد أقل من ثلاثة أشهر على الرغم من معارضة أصحاب المنازل والمحلات المطلة على الشارع لهذا التدمير. كما تم إزالة السوق الذي تم تنفيذه بسبب احتجاج الباعة على التصميم الخاص به، وعدم مناسبته لطرق العرض والطلب الخاصة بالمجتمع

المحلي. (شكل ٥-١) الأمر الذي يعنى عدم نجاح المشروع فى الوصول للمجتمع المحلى واشراكه فى تنمية المنطقة بصورة فعالة. هذا بالإضافة الى عدم تناسب الأدوات والمداخل التى تم استخدامها فى المشروع التجريبي للتعامل مع نطاقات أرحب وعدد سكان أكثر. (شكل ٦-١)

### تنمية منطقة الأجيستينو، ليما، بيرو ElAugustino, Lima, Peru:



شكل (٧-١) منطقة الاجيستينو مقامة على تل وتتسم بالكثافة العالية، وتلاصق البيوت، المصدر: [www.web.mit.edu](http://www.web.mit.edu)

ساعد عدد السكان المحدود، والذي بلغ ٦٠٠٠ نسمة، المجتمع على تنظيم نفسه ورفضه للمخطط الذى اقترحتة الحكومة بمشاركة سلبية من المجتمع. فقد كانت الحكومة تشجع من خلال هيئاتها على تكوين لجان الشارع أو المربع السكنى، ثم انتخاب هذه المجموعات فى مجتمعاتها للجنة للتنمية والتطوير. ولكن عمل قادة هذه اللجنة مع السلطات الحكومية، وقاموا باتخاذ القرارات دون استشارة الأهالي. فقام أفراد المجتمع بعزل هؤلاء الأعضاء ووقف المخطط على الرغم من

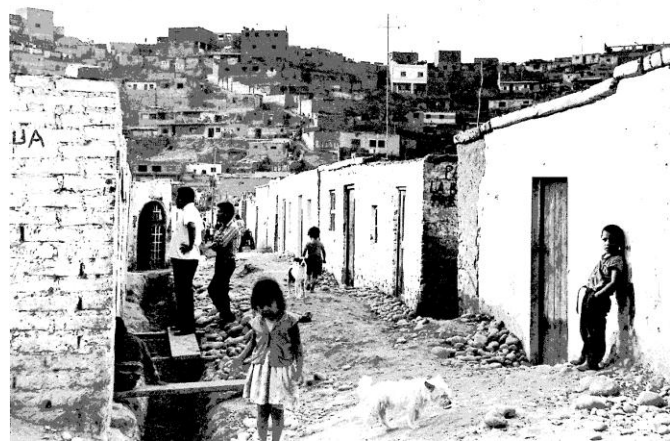
الحكم العسكرى للبلاد بحجة سوء ادارتهم للمنح. ثم تعاقدا على مساعدة احدى المنظمات غير الحكومية (مركز



الدراسات والمشروعات العمرانية) وانتخاب لجنة للتنمية والتطوير جديدة. وفي إطار المخطط الذي تم تطويره من خلال اجتماعات مطولة مع جميع لجان المنطقة والمناقشات الطويلة والممتدة لكل قرار، تم هدم بعض المباني لاجتياز فراغات مفتوحة، وتنميط قطع الأراضي، وتخفيض الكثافة بنقل عدد من السكان لقطعة أرض مجاورة تم أخذ موافقة قانونية بتخصيصها واجتياحها واحتلالها وتأمينها لحين الانتهاء من اجراءات التخصيص. (شكل ١-٧) كما تم تحسين طرق الوصول للمنطقة وتركيب شبكة للصرف الصحي<sup>٢</sup>. ويوضح شكل (١-٨) أعمال التحسين التي تمت في المنطقة، والفرق في مستوى البيئة العمرانية بين عامي ١٩٦٥ و ٢٠٠٥.



٢٠٠٥



١٩٦٥

شكل (١-٨) اختلاف حالة الشوارع بعد تنفيذ أعمال التحسين، المصدر: (2005) EIAugustino

كما أن عددا من تجارب تنمية المناطق اللارسمية واجهت انخفاضا في مستوى نجاحها وتوقفها عند محاولة توسعها على نطاقات واسعة بسبب اعتمادها على التمويل الخارجي دون مشاركة من المجتمع في التمويل. بالإضافة الى طبيعة البرامج المنتهجة التي تتطلب دعما ماديا من الدولة عند تنفيذها في المناطق الريفية والتي تعجز الدولة عن توفيره، مثل برنامج تنمية المناطق اللارسمية بسان خوسيه، كوستاريكا FUPROVI's و مشروع تنمية المناطق اللارسمية Habitat Popular Urbano Program, San Jose', Costa Rica بمدينة رسييف بالبرازيل PREZEIS program, Recife, Brazil<sup>٣</sup>.





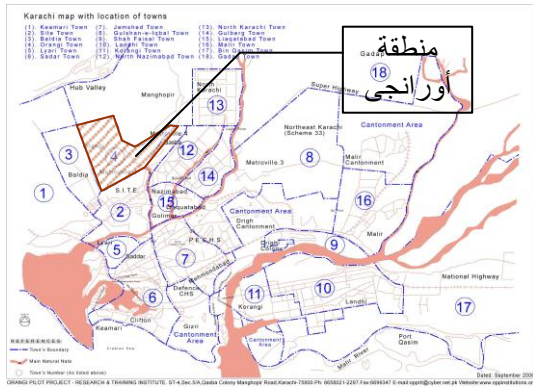
شكل (١١-١) مشاركة اللجان المختلفة في اعداد المخطط التفصيلي للمنطقة، المصدر: [www.egypt-urban.de](http://www.egypt-urban.de)

والجمعيات الأهلية والقطاع الخاص مع جمعية الرعاية المتكاملة والبرنامج المصرى الألماني للتنمية بالمشاركة فى المناطق الحضرية. وبلغ عدد هذه اللجان ستة لجان فى مجالات التعليم، الصحة، الشباب والرياضة، البيئة، التنمية الاقتصادية، والخدمات المحلية. ومن خلال مجموعات مناقشة للمشاركين المختلفين تم تحديد الأولويات وخطة العمل المطلوبة.<sup>٦</sup>

(شكل ١١-١)

### تنمية منطقة أورانجى، كراتشى، باكستان:

فى باكستان عند ظهور مبادرة لتنمية منطقة أورانجى بكراتشى، والتي يبلغ عدد السكان بها حوالى ٩٠٠ ألف نسمة (وصل الى ١.٢ مليون نسمة عام ٢٠٠٥)، كان أحد أهم مبادئ المشروع هو الاعتماد على انشاء منظمات اجتماعية واقتصادية محلية لاعادة الشعور بالانتماء لأفراد المجتمع. (شكل ١٢-١) وطبقا لطبيعة المشروع الذى عنى بالمقام الأول بتنفيذ شبكة للصرف الصحى بالمنطقة، والذى مثل الأولوية الملحة للمجتمع المحلى، اعتبرت وحدة المجتمع هى الحارة



شكل (١٢-١) موقع أورانجى بالنسبة لمدينة كراتشى، [www.oppinstitutions.org](http://www.oppinstitutions.org)



شكل (١٣-١) احدى الحارات قبل العمل وبعده، المصدر: [www.oppinstitutions.org](http://www.oppinstitutions.org)

المكونة من ٢٠ الى ٣٠ منزلا كوحدة صغيرة ومتماسكة، حيث يوجد حوالى ٧٢٨٩ حارة موزعة على ١١٣ تجمع. مما ساعد على التغلب على مشكلة عدم الثقة بين الأهالى. كما أن القيادات التي تعمل على مستوى المجاورة السكنية لن تشعر بتهديد لمكانتها عند حصر المشروع فى حارة واحدة كل مرة. فكانت كل حارة تقوم بتنفيذ بيارات فى كل منزل وتركيب مواسير صرف تحت الأرض

تصل حتى أقرب مصرف طبيعى. وقد قامت حوالى ٦٤٦٠ حارة بانشاء مصارف مغطاة ودورات مياه بالمنازل. (شكل ١٣-١) (شكل ١٤-١)





شكل (١٤-١) يتم الصرف على قنوات صرف طبيعية مفتوحة،  
المصدر: [www.urckarachi.org](http://www.urckarachi.org)



شكل (١٥-١) حجم المنطقة الكبير استلزم مشاركة الحكومة  
لتنفيذ الأعمال المركزية،  
المصدر: [www.oppinstitutions.org](http://www.oppinstitutions.org)

أما عند القيام بعمل مصارف ثانوية لتجميع الصرف من الحواري البعيدة عن أى مصرف طبيعية، تم التعامل مع وحدة أكبر مناسبة للأعمال المطلوب تنفيذها وكانت تمثل دائرة ممثلى المجالس المحلية. ولكن حجم المنطقة الكبير حتم مشاركة الحكومة بصورة فعالة، وتأكيد امكانية تكامل التنمية فى المجتمع المحلى مع آلية التخطيط الخاص بالحكومة. (شكل ١-١٥) ويؤكد المشروع على أهمية عدم البدء بمستوى المجاورة أو المنطقة ككل، بل بوحدة أصغر لتلافي حدوث تضارب فى الريادة واتهامات بعدم الأمانة وتضارب الاهتمامات.<sup>٧</sup> كما يجب أن تتميز وحدة المجتمع بكونها ذات مقياس صغير يتسم بالمحلية والمرونة، وفى ذات الوقت كبيرة بشكل كافى حتى تكون فعالة.<sup>٨</sup>

ويوضح جدول (١-١) المعايير المختلفة التى اتبعت فى تقسيم التجارب المختلفة.

وتوصى بعض الدراسات بالتفكير فى اقامة جمعيات أهلية من السكان المقيمين فى المنطقة، ويمكن أن يشكل كل شارع أو مربع سكنى جمعية أهلية، على غرار فكرة اتحاد الملاك، تكون مهمتها القيام بالانشطة الخدمية والحرفية الصغيرة، مثل الصيانة والاصلاح، والتعامل مع الأجهزة المحلية فيما يتعلق بشئون المنطقة أو المربع السكنى.<sup>٩</sup>

فمن مشاكل التنمية الحضرية أن العاملون بهذا المجال يواجهون مشكلة من أهم المشاكل المنهجية فى تحديد وحدة الدراسة أى المجتمع الذى يعملون معه. وذلك لأن الناس فى المناطق الحضرية لا يرتبطون معا فى الاقامة وينقصهم الشعور بالانتماء.<sup>١٠</sup> الأمر الذى يصعب معه التعرف على الاحتياجات وتحديد أكثرها الحاحا، والتوفيق بين متطلبات فئات المجتمع المختلفة، خاصة مع اتساع المنطقة اللارسمية وزيادة عدد سكانها وتنوع خصائصهم وخلفياتهم.

ويجب ملاحظة أنه عند تقسيم المجتمع إلى وحدات، ثم تمثيل هذه الوحدات فى لجان من خلال ممثلى كل منطقة، ثم تكوين لجان متخصصة فى مجالات التنمية المختلفة، من المهم لاتخاذ القرارات المصيرية ضمان عرض المقترحات الخاصة باللجان على القاعدة التى يمثلونها، حتى لا يتحكم أعضاء اللجان فى المجتمع وصورته. وقد يكون ذلك من خلال عرض هذه اللجان لما يؤكد على أخذ عملية تصويت أو استفتاء بمشاركة الأهالى فعليا. لذا تتمثل الاشكالية فى كيفية تحديد الحجم الأمثل للمجتمع المحلى، من أجل تقسيم مناطق الاسكان اللارسمى إلى نطاقات أصغر يسهل التعامل معها. فما هى العوامل التى تحدد الحجم المثالى للمجتمع المحلى؟ وما هى العوامل التى تعرف حدود المجتمع المحلى عند تقسيم المناطق اللارسمية ؟

جدول (١-١) المعايير المتوقعة في تقسيم بعض تجارب تنمية المجتمع المحلي

| المشروع           | حجم المجتمع | عدد الوحدات المقسمة | طبيعة الوحدة و حجمها                    | مرجعية التقسيم   | تقسيم اضافي لتيسير المشاركة   | نجاح المشروع | تطبيق   |
|-------------------|-------------|---------------------|---|--|---|--------------|---|
| القصبجي           | ١٦٠٠٠       | —                   | —                                       | مشروع ارشادي لتحسين المناطق السكنية تجربة نموذج لتحسين فراغ عمراني | لجان لكل شارع أو مربع سكني  | نجاح         | منطقة صغيرة<br>مجتمع صغير شجعت الحكومة على تكوين لجان به                        |
| EI Augustino      | ٦٠٠٠        | —                   | شارع صغير شارع رئيسي                    | مشروع ارشادي لتحسين المناطق السكنية تجربة نموذج لتحسين فراغ عمراني | لجان لكل شارع أو مربع سكني  | نجاح         | وحدة متر ابطة يسرت مشاركة السكان حجم كبير لم ييسر مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية |
| بولاق الكورور     | ٧٠٠٠٠٠      | —                   | وحدات متجانسة                           | وحدات متجانسة عمرانيا وطبقا للقيادات المحلية والتجديد              |   | نجاح         | التقسيمات يسرت الوصول الى أفراد المجتمع المحلي                                  |
| المغيرة القرية    | ٣٧٠٠٠٠      | ٦                   | وحدات مرتبطة بمرحل التنفيذ              | وحدات متجانسة عمرانيا وطبقا للقيادات المحلية والتجديد              |   | نجاح         | تقسيم مرتبط برحلية التنفيذ وليس مشاركة المجتمع المحلي                           |
| المرحلة الثانية   | ١٠٠٠٠٠      | ٦                   | وحدات متساوية للشوارع من ١٥-٢٠ ألف نسمة | تقسيم عمراني طبقا للشوارع باستخدام الخرائط                         | تكوين ٦ لجان متخصصة من التنفيذيين وممثلي المجتمع المدني والجهات المناحة والجمعيات الأهلية والقطاع في مجالات التعليم، الصحة، الشباب والرياضة، البيئة، التنمية الاقتصادية، والخدمات المحلية | نجاح         | تيسير التعرف على الاحتياجات و لجمع البيانات وتحديد العينة                       |
| عزبة وعرب الوالدة | ٩٠٠٠٠٠      | ٦                   | وحدات متساوية من ٢٠ الى ٣٠ منزلا        | طبيعة مشروع تنفيذ شبكة صرف صحي                                     | جميع الحارات طبقا لدايرة ممثلي المجالس المحلية للتعاون في تنفيذ المصارف المجمعة   | نجاح         | وحدات متساوية مع حجم الاعمال التي ينفذها الأهالي                                |
| منطقة أورنجي      |             |                     |   |  |   |              |   |

المصدر: الباحثة

### ٣-١ التنسيق بين الجهات والمشروعات المختلفة

ان تدهور البيئة العمرانية في المناطق اللارسمية يستدعى تدخلا من أجل تطوير وتحسين نواحي عديدة من مبان وفراغات عمرانية ونسيج المنطقة وطرق ومرافق وخدمات صحية وتعليمية وغيرها طبقا لاحتياجات وأولويات المجتمع المحلي. الأمر الذي يعنى تعدد المشروعات التي يتم تصميمها وتنفيذها في المنطقة الواحدة. كما أن من عوامل نجاح مشروعات التنمية المجتمعية في المناطق اللارسمية وجود برامج تنمية اقتصادية وثقافية واجتماعية من أجل احداث تحسن حقيقي في المجتمع المحلي وضمان استمرارية عملية التنمية. هذا بالإضافة الى ضرورة تكامل المشروعات المنفذة في اطار المجتمع المحلي مع المحيط العمراني ومخططات الدولة. وادراج الجهود الذاتية المحلية داخل برامج التنمية ومستويات التخطيط الأعلى لعدم تكرار الأعمال، والاستفادة القصوى من الموارد المحدودة المتاحة.

#### ١-٣-١ اختلاف قدرات وتوجهات المجموعات المشاركة المختلفة

يواجه المخطط في اطار عمله في عملية تنمية المجتمع المحلي عددا من العوائق والتحديات التي تحد من قدرته على تيسير تحقيق تنمية فعلية للمجتمع، والارتقاء بالمحيط العمراني له. ففي العديد من الأحيان تمثل مرحلة التعرف على المجتمع المحلي وتعبئة جهوده اشكالية حقيقية له، حيث يعجز عن الوصول الفعلي إلى أفراد المجتمع المحلي ومشاركتهم الفعالة في عملية التنمية. فعدم إمامه بخصائص المجتمع وطبيعة أنساقه الاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية الحاكمة، تجعله لا يعرف من أين يبدأ. كما أنه كثيرا ما يتعامل مع كيانات وقيادات لا تمثل المجتمع، أو تعبر عن أولوياته. ومن ثم تظهر الحاجة إلى إيجاد آلية تمكنه من الوصول إلى المجتمع المحلي الفعلي كمرحلة ممكنة من تيسير مشاركة المجتمع المحلي في عملية التنمية.

كما واجهت العديد من مشروعات تنمية المجتمع المحلي صعوبة الوصول إلى مقترحات للتنمية بمشاركة فعالة لأصحاب المصلحة الحقيقية، أو تنفيذ التصميمات والمقترحات التي شارك أصحاب المصلحة الحقيقية في تطويرها. حيث يصطدم المخطط بقدرات المجتمع القاصرة أو غير الملائمة للقيام بالأعمال المطلوبة. الأمر الذي يستدعى التوفيق بين قدرات المجتمع وما يمتلكه من أرصدة، والمهام المختلفة اللازمة للقيام بعملية التنمية، والتيسير التنفيذ الفعلي للمخطط والمشروعات المقترحة.

وتتسم عملية تنمية المجتمع المحلي بتعدد الجهات المشاركة من جهات حكومية واستشاريين وأهالي جهات مانحة ومنظمات غير حكومية وجمعيات أهلية وهيئات بحثية وقطاع خاص ورجال الأعمال وجهات رقابية وأجهزة اعلام. فلكل من هذه الجهات دور في عملية التنمية إذا تم على أكمل وجه ساعد في إنجاح عملية التنمية ورفع كفاءتها. وتختلف أدوار كل جهة ومستويات مشاركتها وكذلك أولوية دورها على مر عمر البرنامج التنموي. بالإضافة إلى العلاقات المختلفة التي تربط هذه الجهات المشاركة ومدى تعاونها واتحادها في مواجهة المشاكل التي يعانى منها المجتمع المحلي. الأمر الذي يزيد المشكلة تركيبا وتعقيدا من حيث عمل الجهات



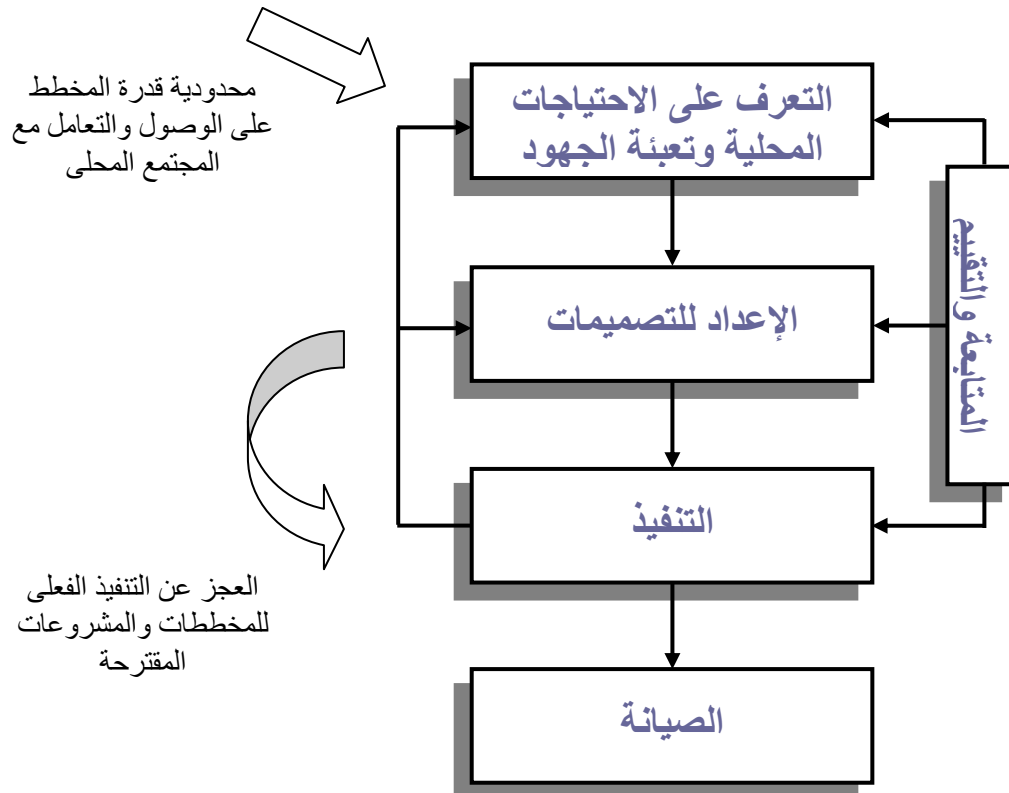


شكل (١٦-١) تعدد واختلاف أوجه نظر الجهات المشاركة المختلفة،  
المصدر: German; D. and Gohl; E. (1996)

المشاركة ذات الرؤى والتوجهات المختلفة معا بصورة فعالة وتحقيق أعلى كفاءة من الموارد المادية والبشرية المتاحة. (شكل ١٦-١)

الأمر الذى يمثل عيبا على المخطط فى كيفية التعامل مع هذه الجهات المتعددة، وذوى الثقافات والخلفيات والقناعات المختلفة. فالوساطة بينهم والتنسيق بين إسهاماتهم ورؤاهم يمثل عاملا أساسيا فى إنجاح عملية تنمية المجتمع المحلى، والتنفيذ الفعلى للمخططات والمشروعات المقترحة. ومن ثم

إصلاح إحدى أوجه القصور فى عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق الالارسمية. ويوضح شكل (١٧-١) اشكالية الوصول إلى المجتمع المحلى، ومحدودية قدرة المخطط فى التعامل معه، كذلك وجود فجوة بين المخططات التى يتم إعدادها والتنفيذ الفعلى لها.



شكل (١٧-١) قصور الوصول الى أفراد المجتمع وتحقيق مشاركته الفعالة فى عملية تنمية المجتمع المحلى،  
المصدر: الباحثة.

## ١-٣-٢ التجارب السابقة فى التنسيق بين الجهات المشاركة المختلفة

### تجربة تنمية الأجيستينو بليما، بيرو:

كان قصور عمل لجنة التنمية والتطوير المنتخبة من أفراد المجتمع المحلى فى التوفيق بين أولويات المجتمع المحلى والمخطط الذى وضعته الحكومة قد أدى الى رفض المجتمع للمخطط المقترح ووقف تنفيذه. الأمر الذى دعا الأهالى الى تنظيم أنفسهم واعدة انتخاب هذه اللجنة والتعاقد مع منظمة غير حكومية للتعاقد مع المتخصصين المختلفين من أجل تطوير مخطط متوافق مع أولويات واحتياجات المجتمع المحلى. فعملت المنظمة غير الحكومية كمساند لبرامج المجتمع المحلى بدلا من دورها كوصى عليه مما أدى الى نجاح المشروع بصورة كبيرة، والتغلب على محدودية قدرة الأهالى على العمل بمفردهم. الا أن غياب دعم والتزام الحكومة فى هذه المرحلة أدى الى صعوبة التغلب على بعض المعوقات الخارجية المؤثرة على عملية التنمية<sup>١١</sup> ولذا توضح التجربة أهمية تنظيم المجتمع فى هياكل فاعلة تستطيع التحرك والقيام بخطوات فعالة لاجداث وتنفيذ التنمية المطلوبة المتوافقة مع رؤية أفراد المجتمع المحلى. كما تؤكد على ضرورة وضوح أدوار الجهات المختلفة، وتناسقها، وتضافر الجهود جميعها، خاصة الجهات الحكومية للتغلب على المحددات الخارجية، ودعم المبادرات المحلية.

### تنمية منطقة أورانجى، كراتشى، باكستان:



شكل (١٨-١) على الحكومة أن تنشئ محطات لمعالجة مياه الصرف، المصدر: [www.urkarachi.org](http://www.urkarachi.org)



شكل (١٩-١) قيام السلطات بالمشاركة فى تنفيذ المصارف المجمع، المصدر: [www.oppinstitutions.org](http://www.oppinstitutions.org)

كانت الهيئة البحثية صاحبة المبادرة لتنفيذ مشروع التنمية تشترط على ساكنى كل شارع يريد الانضمام لبرنامج التنمية، أن ينظموا أنفسهم للحصول على الدعم الفنى من البرنامج لتنفيذ أعمال شبكة الصرف فى شارعهم. وقد حتم مقياس المجتمع الكبير مشاركة الحكومة بصورة فعالة وامكانية تكامل استراتيجيات التنمية فى المجتمع المحلى مع آلية التخطيط الخاص بالجهات الحكومية. (شكل ١٨-١)

وشكل (١٩-١) كما أوضحت التجربة ضرورة تكامل وتعاون المتخصصين مع المجتمع المحلى، لاجاد آلية عمل وتكنولوجيا ملائمة للقيام بالأعمال المطلوبة. فخصوع معظم برامج التنمية للمتخصصين من الطبقات الأعلى وفرضهم للمواصفات الفنية والتكنولوجيا ذات المقاييس العالمية، مع عدم درايتهم الكاملة بالجوانب

الاجتماعية والاقتصادية والثقافية الخاصة بالمناطق الـلارسمية، يؤدى الى قصور أو عجز المجتمع المحلى

عن الالتزام بهذه المواصفات غير المتوافقة. كما أن أفراد المجتمع المحلى يفتقرون الى ادوات وآليات البحث



شكل (٢٠-١) تطوير لتكنولوجيا ملائمة للقدرات والمهارات المحلية، المصدر: [www.oppinstitutions.org](http://www.oppinstitutions.org)

التقنى التى تمكنهم من تطوير تكنولوجيا ملائمة، مما يترتب عليه ضعف مستوى ما ينفذونه من أعمال وفشلهم فى الاستغلال الكامل لمواردهم المحدودة. وقد قامت الهيئة البحثية بتحليل المشاكل، واكتشاف الحلول الفنية الملائمة، وتدعيم المنظمات والحركات الأهلية، وتقديم الدعم الفنى والتقنى، وتقدير التكاليف. كما أوضحت هذه الهيئة أثناء عملها غياب التنسيق وتبادل المعلومات بين الجهات الحكومية المختلفة، مما أدى الى عدم استغلال التمويل الموجود. وعلى الرغم من أسلوب التنفيذ فى المشروع الذى كان ينفذ أعمال شبكة الصرف الصحى فى كل حارة على حدى دون وجود مخطط عام، الأمر الذى كان يعتبره المخططون دافع قوى لحدوث كارثة، الا أنه بسبب الابتكار والتحوير فى اساليب الممارسة الهندسية، لم تحدث أية كارثة.<sup>١٢</sup> مما يؤكد على أهمية تطويع المعارف والتقنيات لتناسب كل منطقة، وبناء قدرات المخططين والمهندسين على استخدام لغة والعمل بأساليب بديلة أكثر توافقاً مع متطلبات المجتمع المحلى والقدرات الفنية المتوفرة. (شكل ٢٠-١)

#### قانون مشاركة الشعب فى بوليفيا:

قد يكون تعريف أدوار الجهات المشاركة يحدده قانون قومى مثل قانون مشاركة الشعب People's Participation Law فى بوليفيا، حيث يحدد أسلوب تخطيط الموازنة بالمشاركة وكذلك مستويات التخصيص levels of transfer للأموال التى يتم توجيهها. الأمر الذى يساعد على وجود عملية ذات مستوى قومى تمتلك آليات ذاتية للاستمرار وتوقع الأداء. ولكن تكمن المشكلة عند التطبيق فى الواقع المحلى. الا أن أهمية هذا القانون تتمثل فى ربطه لمفهوم اللامركزية وتخصيص الموازنة والمشاركة فى اطار قانونى قومى. وكذلك يوفر الاعتراف القانونى بتنظيمات المجتمع، ودور المحليات فى تلقى الميزانيات ونصيبها من الاستثمار القومى، وايضا حجم الاستثمار فى القطاع المجتمعى. وذلك على العكس من الوضع فى البرازيل حيث تقوم المحليات بتحديد حجم الموارد التى يتم توجيهها للتنمية فى اطار تخطيط الموازنة بالمشاركة فى عام محدد، مما يعنى تحكمها فى هذه العملية.<sup>١٣</sup>

#### برنامج جارابيرانجا The Guarapiranga Program فى ساو باولو بالبرازيل:

قام المعمارى بدور المنسق والوسيط بين فريق الدعم الاجتماعى والبلدية. وحيث أن مشاركة المجتمع بخصائصه الاجتماعية عامل أساسى فى عملية التنمية، فان ذلك يستدعى تغييرا راديكاليا فى الجوانب التقنية والفنية والادارية لاسلوب عمل المعمارى عن ما هو معتاد فى المدينة الرسمية.<sup>١٤</sup> كما كان النظام المؤسسى المتبع افقيا، بحيث تتولى كل جهة مشاركة مسئولية مكون أو مشروع معين تحت وحدة تنسيق عامة على مستوى المحافظة. وذلك لتلافى تداخل أعمال البنية الأساسية من صرف صحى وطرق ومياه وصرف أمطار، والعمل على تحسين كفاءة التنفيذ.

**برنامج الارتقاء بالعشوائيات فى ريو دى جانيرو بالبرازيل:**

قامت سكرتارية الاسكان بتقسيم العاملين لديها الى فرق تتكون من مدراء المشاريع، وذلك بغرض صياغة الخطط ووضعها حيز التنفيذ. وتركز دور مدراء المشاريع فى التحقق من أن عملية تطوير المشاريع وتنفيذها تتم فى ضوء الأسس والقواعد المتعارف عليها فى عملية طرح العطاءات فى البرازيل. كما كانوا همزة الوصل بين فرق التخطيط الذى تركز دورهم فى اعداد مشاريع مفصلة وخطط للتدخل، ومقاولى البناء الذين فازوا بحق تنفيذ المشاريع، والجمعيات الأهلية الممثلة للمستخدمين والمستفيدين النهائيين. كما عمل مجموعة من المهندسين المعماريين والمخططين كاستشاريين ووسطاء بين الحكومة من جانب والسكان من جانب آخر.<sup>١٥</sup>

**برنامج التنمية بمديلين، كولومبيا PRIMED Program, Medellin, Colombia**

اعتمد البرنامج على المدخل الشامل والمرتكز على منطقة محددة بدلا من قطاع معين، وذلك لتقليل التكلفة بنسبة تتراوح بين ١٥% - ٢٥% عن طريق الادارة الجيدة والتنسيق. كما ركزت التجربة على التخطيط بالمشاركة فى التنمية العمرانية لضمان كفاءة الاستثمار، وأيضا احتواء المبادرات المحلية التى يمولها البرنامج داخل مخطط المنطقة. واهتم البرنامج بأسلوب الحكم *governance & governability* والاعتراف المتبادل بين الحكومة المحلية وأفراد المجتمع المحلى وتنظيماته. وكذلك التركيز على تصميم البرنامج بحيث يشجع السلطات والمسئوليات المشتركة.<sup>١٦</sup>

**برنامج الارتقاء بالمجتمع فى تيجيانا بالمكسيك Community Upgrading Program, Tijuana, Mexico****:Tijuana, Mexico**

كان برنامج الارتقاء يفتقر الى التنسيق بين البلدية، وعملها فى رصف الطرق وخطط الدولة للبنية الأساسية. بالإضافة الى أن برامج التنمية الأخرى الخاصة بالخدمات، والتى تدار بأسلوب اشتراكى على مستوى الدولة، لم تستفد من الامكانيات والآليات التى طورتها البلدية فى اطار عملها مع المجتمع المحلى.<sup>١٧</sup> وانحصر دور الجمعيات الأهلية فى القطاعات الاجتماعية التقليدية من صحة وتعليم واعانة محرومين، دون وجود دور لها فى قطاع الاسكان والتنمية العمرانية. وافتقد المشروع أيضا قناة لمشاركة الجمعيات الأهلية أو القطاع الخاص.

**مشروع نوفوس الاجادوس بالبرازيل Novos Alagados Project, Salvador Bahia, Brazil****:Brazil**

من الأدوات التى تشجع الاتصال بين الخبراء وأفراد المجتمع استخدام انظمة المعلومات الجغرافية GIS للتخطيط والتحكم فى أنشطة المشروع. الأمر الذى يسهل تشكيل رؤية مشتركة عن المشكلات، وتقليل الوقت المطلوب للتخطيط، مع تحسين أداء وجود المشروع كما ظهر فى هذا المشروع.<sup>١٨</sup>

**تنمية حى الشويغات وحى السلوم بلبنان:**

قد تعمل أكثر من منظمة غير حكومية فى تنمية منطقة واحدة، مما يستلزم وجود تعاون وتنسيق بين جهودها وبرامجها. فعند تنمية حى الشويغات وحى السلوم بعد انتهاء الحرب الأهلية، كان هناك عدد كبير من المنظمات غير الحكومية التى تعمل على تنمية المنطقة. الا أن اختلاف خلفياتها السياسية والدينية وأيضا أجنداتها الخاصة، وافتقار وجود وساطة بينها، أدى إلى عدم التنسيق بينها. وذلك بالرغم من الحاجة الملحة لتضافر

جهودها فى ظل الموارد المادية المحدودة، ولتجنب حدوث تداخل بين المشروعات والخدمات. وهذا يتضمن تداول المعلومات والتقييم والمتابعة المستمرة لضمان تحقيق أولويات المجتمع المحلى.<sup>١٩</sup>

وهناك بعدا آخر فى عملية التنسيق بين الجهات العاملة المختلفة، وهو بناء قدرات العاملين بها على العمل التعاونى. ويظهر ذلك جليا فى أداء الجهات الحكومية التى تحتاج لبناء لقدرات العاملين بها فى كيفية التعامل مع المجتمع المحلى. وتحسين أسلوب الادارة بهذه الجهات وكذلك توعية العاملين بأهمية المرونة عند تطبيق القوانين واللوائح، وانتهاج نظاما لامركزيا فى اتخاذ القرار، من أجل الاستغلال الأمثل للموارد والتوافق مع التقنيات البديلة المناسبة للمجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية. هذا بالاضافة الى التنسيق بين البلديات والمحليات المختلفة التى تمثل اقليما واحدا حتى يتسنى لعملية تنمية المجتمع المحلى فى كل منطقة أن تصبح مستدامة.

## ١-٤ قصور عمليات التقييم وعدم الاستفادة من مخرجات التقييم

ان عملية تنمية المجتمع المحلي باعتمادها على المشاركة الفعالة للأهالى تفترض أن هذه المشاركة ستكون الدعامة الأولية لضمان استدامة التنمية. ولكن ينبغى عدم الاستهانة بمرحلتى المتابعة والتقييم لما تم تنفيذه من أعمال كركيز أساسى ايضا فى استدامة التنمية. فمشروعات تنمية المجتمع المحلي مشروعات غير منتهية وتتميز بديناميكية مستمرة، مما يستتبع التقييم المستمر لما يتم من تنمية، لمواصلة الأعمال وتصحيح المسار اذا لزم بما يحقق فاعلية أعلى فى الأداء. الا أن من نواحى قصور عملية تنمية المجتمع المحلي فى مصر غياب عملية التقييم والمتابعة لهذه المشروعات. بالاضافة الى انه عند تنفيذها يلاحظ أن عمليات التقييم لمشروعات التنمية المجتمعية تعاني من مشكلتين أساسيتين: أولهما عدم قياس النجاح بالنتائج الملموسة على أرض الواقع فى ظل الموارد المتاحة. وكذلك عدم استخدام أساليب التقييم السريعة أو التى تعتمد على المشاركة بدلا من أبحاث السوق والدراسات التحليلية الطويلة. وكذلك محدودية قدرة أدوات التقييم فى التعبير عن الواقع الحقيقى للمجتمع، وما أحدثه المشروع من تنمية، ومدى تقبل الأهالى لما تم تنفيذه وارتباطهم به. وثانيهما قلة التعلم من الممارسة، وإعادة استخدام نفس الأنماط والأساليب غير الملائمة. والذى ينم عن عدم استخدام مخرجات التقييم لتحسين الأداء والاستفادة من التجارب السابقة لتلافى الأخطاء وتداركها.

### ١-٤-١ أثر التقييم فى تغيير مسار المشروعات



شكل (١-٢١) البحث عن سبب تدنى مستوى المباني التى يبنيتها الفقراء، المصدر: [www.oppinstitutions.org](http://www.oppinstitutions.org)

وتظهر أهمية عملية التقييم فى أنها تساهم فى تصحيح المسار أثناء التنفيذ عند القيام بتقييم مرحلى للتجربة. ففى تجربة أورانجى ببيكراتشى بباكستان، تم ملاحظة تدنى مستوى بعض الأعمال التى ينفذها الأفراد على الرغم من تعليمهم الوسيلة لضمان الجودة. فتم تقييم للفكرة والتصميم وخطوات التنفيذ الخاصة بالمشروع. وأدى ذلك الى انتهاج مدخل بديل يعتمد على تبسيط متطلبات التصميم الهندسى لشبكة الصرف الصحى، وايضاها للمجتمع. كما أن البحث عن أسباب تدنى

مستوى المباني التى يبنيتها المجتمع، أدى الى البحث عن تكنولوجيا بديلة وتطوير الأداء بما يتناسب مع الموارد والمعارف المحلية. الأمر الذى ساعد على تحسين مستوى الأداء، وظهور ابتكارات تقنية فى طرق ومواد التنفيذ، وأيضا تقليل التكلفة<sup>٢٠</sup> (شكل ١-٢٢، ١-٢٢)



شكل (٢٢-١) التنفيذ يدوى يعتمد على مواد ومهارات قاصرة،  
المصدر: [www.oppinstitutions.org](http://www.oppinstitutions.org)

كما يساعد التقييم المرحلى على معرفة أسباب النجاح من أجل تعظيمها، فلا يقتصر على تحديد المعوقات أو اسباب الفشل لبحث طرق التغلب عليها وتغيير الفكر المعتمد عليه المشروع. أما التقييم النهائى بعد تنفيذ البرامج المخططة، يساعد فى تحديد مدى استجابة هذه البرامج لاحتياجات المجتمع المحلى وتوافقها مع قدراته. بالاضافة الى أهمية تقييم أداء الجهات المشاركة فى هذه البرامج والمشروعات.

وقد يكون العامل المؤثر فى غياب عمليات التقييم فى مصر محدودية الموارد، والتعجل للانتقال لمنطقة أخرى بسبب انتشار المناطق اللارسمية وسوء حالتها. الا أن هذا التقييم يسهل من عملية اعادة التجربة فى مناطق أخرى من حيث الفكرة الأساسية واطار العمل. مما يساعد فى تقليل التكاليف والعمل على فاعلية برنامج التنمية فى المستقبل. ويتسبب غياب تقييم المشروعات الارشادية، أو تقييمها بصورة نمطية لا تشمل تقييم الاجراءات، وفعالية اسهامات الجهات المشاركة المختلفة، وتقييم أثر المشروع بعد انتهائه، وتقييم المشروع من وجهة نظر أفراد المجتمع المحلى وأصحاب المصلحة الحقيقية، إلى تجاهل أهمية الدروس التى يمكن استقائها من الجهود المبذولة فيه. الأمر الذى يؤدى إلى فشل المراحل التالية للمشروع فى كثير من الأحيان، أو وجود بعض أوجه القصور بسبب تكرار الأخطاء وانتهاج أساليب غير فعالة، أو ملائمة. وقد ظهر ذلك جليا عندما توسع مشروع تنمية منطقة بولاق لدكرور بالمشاركة، وقام بتنفيذ مشروع التطوير العمرانى لشارع ترعة زنين، دون إجراء تقييم للتجربة السابقة فى شارع آل عامر، للاستفادة من الدروس المستقاة. الأمر الذى أدى إلى فشل المشروع بشكل كبير، مما دفع الجهات القائمة على المشروع إلى إجراء تقييم شامل للمشروع للوقوف على الأسباب الحقيقية التى أدت إلى الفشل. ومن ثم الاستفادة من مخرجات التقييم فى المرحلة التالية المستقبلية.

كما يلاحظ أهمية انتقاء أدوات التقييم المناسبة لكل مرحلة وكل مجتمع، مع حتمية مشاركة المجتمع المحلى فى عملية التقييم بصورة ايجابية لضمان صدق وشفافية مخرجات التقييم فى تعبيرها عن الواقع المحلى. وعدم التقيد بأساليب وأدوات الجهات المانحة، ومؤشراتها، التى غالبا ما تبتعد عن واقع المجتمع المحلى، وآمال أفراد. لذا يبقى التساؤل عن ما هى الأدوات والأساليب التى يجب استخدامها لتقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى؟ ومن يجب سؤاله من الجهات المشاركة فى عملية التنمية ليكون معبرا حقيقيا عن وجهات النظر المختلفة ازاء المشروع محل التقييم؟ وكيف يمكن استخدام أساليب للتقييم بمشاركة جميع الأطراف مثل مشاركتهم فى صياغة وتنفيذ المشروع؟

## ١-٥ خلاصة الفصل الأول:

تناول الفصل بالتحليل عدد من تجارب تنمية المناطق اللارسمية السابقة سواء في المحيط المحلى أو العالمى واستخلاص المشاكل التى واجهتها، والمعوقات أمام فاعلية هذه المشروعات فى احداث تنمية حقيقية. التى تلخصت فى مقياس وحدود المجتمع المحلى فى اطار المناطق اللارسمية الممتدة، غياب التنسيق بين الجهات المتعددة المشاركة وفقر الاتصال بينها، وقصور التنسيق بين المشروعات مختلفة المجال والمقياس العاملة فى اطار برنامج التنمية، وقصور عمليات التقييم وعدم ارتباط مخرجاتها بالواقع المحلى، وعدم الاستفادة من نتائجها فى تطوير المراحل التالية. هذا بالإضافة الى ضعف مشاركة اصحاب المصلحة الحقيقية فى عملية التقييم.

فأوضحت التجارب ارتباط اشكالية عدم فاعلية مشروعات التنمية المجتمعية بحجم المنطقة اللارسمية وامتدادها، وصعوبة الوصول الى وتفعيل مشاركة المجتمع المحلى. حيث تنجح مشروعات التنمية المجتمعية فى النطاقات المحدودة والمشروعات الارشادية بصورة أكبر، وتظهر المشكلة عند محاولة التوسع فى المشروع ليشمل مناطق أوسع. كما عمدت مشروعات التنمية المجتمعية فى المناطق اللارسمية الممتدة الى تقسيمها الى وحدات تعتمد غالبا على الملامح العمرانية للمنطقة. وتبين وجود تأثير لهدف مشروع التنمية على طبيعة الوحدة التى يعتمد عليها المشروع فى تقسيم المنطقة اللارسمية، مثل مشروع انشاء شبكة للصرف الصحى فى منطقة أورانجى بباكستان الذى اعتمد على وحدة الحارة. كما اعتمدت بعض التجارب على منظمات المجتمع الأهلى فى تنفيذ عملية التنمية.

وأكد تحليل التجارب على محدودية قدرة المخطط على الوصول الفعلى الى، والتعامل مع المجتمع المحلى. كما يمثل التعامل مع الجهات المشاركة المتعددة، وذوى الثقافات والخلفيات والقناعات المختلفة عينا عليه. الا أن اهمية الوساطة بينهم والتنسيق بين إسهاماتهم ورؤاهم تكمن فى أنها تمثل عاملا أساسيا فى إنجاح عملية تنمية المجتمع المحلى، والتنفيذ الفعلى للمخططات والمشروعات المقترحة. ففى كثير من التجارب عمل مجموعة من المهندسين المعماريين والمخططين كاستشاريين ووسطاء بين الحكومة من جانب والسكان من جانب آخر. وتستدعى مشاركة المجتمع بخصائصه الاجتماعية فى عملية التنمية، تغييرا راديكاليا فى الجوانب التقنية والفنية والادارية لاسلوب عمل المعماري والمخطط عن ما هو معتاد فى المدينة الرسمية.

وأوضحت التجارب أهمية تنظيم المجتمع فى هياكل فاعلة تستطيع التحرك والقيام بخطوات فعالة لاحداث وتنفيذ التنمية المطلوبة المتوافقة مع رؤية أفراد المجتمع المحلى، مثلما حدث فى بعض التجارب مثل منطقة الاجستينو ببيرو. كما أن افتقاد المشروع لقناة لمشاركة الجمعيات الأهلية أو القطاع الخاص يؤثر على فعالية عملية التنمية. وأظهرت التجارب السابقة ضرورة تكامل وتعاون المتخصصين مع المجتمع المحلى، لايجاد آلية عمل وتكنولوجيا ملائمة للقيام بالأعمال المطلوبة. وأهمية تطويع المعارف والتقنيات لتناسب كل منطقة، وبناء قدرات المخططين والمهندسين على استخدام لغة والعمل بأساليب بديلة أكثر توافقا مع متطلبات المجتمع المحلى والقدرات الفنية المتوفرة، مثلما حدث فى تنمية منطقة أورانجى بباكستان. ومن الأدوات التى



تشجع الاتصال بين الخبراء وأفراد المجتمع استخدام انظمة المعلومات الجغرافية GIS للتخطيط والتحكم فى أنشطة المشروع. كما اتضح أن غياب التنسيق وتبادل المعلومات بين الجهات الحكومية المختلفة، يؤدى الى عدم استغلال التمويل الموجود. هذا بالإضافة الى أن برامج التنمية الأخرى الخاصة بالخدمات، والتي تدار بأسلوب اشتراكى على مستوى الدولة، لا تتكامل أو تستفيد من الامكانيات والآليات التي تطورها الجهات المختلفة فى اطار عملها مع المجتمع المحلى. وعلى العكس من ذلك يعمل المدخل الشامل والمرتكز على تنمية منطقة محددة بدلا من قطاع معين، على تقليل التكلفة بنسبة تتراوح بين ١٥% - ٢٥% عن طريق الادارة الجيدة والتنسيق. ويساعد وجود قانون يحدد أدوار الجهات المشاركة على وجود عملية ذات مستوى قومى تمتلك آليات ذاتية للاستمرار وتوقع الأداء، مثل قانون مشاركة المجتمع فى بوليفيا. كما يجب وجود تعاون وتنسيق بين جهود وبرامج المنظمات غير الحكومية التي تعمل فى تنمية منطقة واحدة.

تتمثل أوجه القصور فى عمليات التقييم بعدم قياس النجاح بالنتائج الملموسة على أرض الواقع فى ظل الموارد المتاحة، وكذلك عدم استخدام أساليب التقييم السريعة، أو التي تعتمد على المشاركة بدلا من أبحاث السوق والدراسات التحليلية الطويلة. هذا بالإضافة الى قلة التعلم من الممارسة، وإعادة استخدام نفس الأنماط والأساليب غير الملاءمة. والذي ينم عن عدم استخدام مخرجات التقييم لتحسين الأداء والاستفادة من التجارب السابقة لتلافى الأخطاء وتداركه، مثلما حدث فى تجربة تحسين الفراغ العمرانى فى بولاق الدكرور.

وتظهر أهمية عملية التقييم فى أنها تساهم فى تصحيح المسار أثناء التنفيذ عند القيام بتقييم مرحلى للتجربة، مثلما حدث عند اجراء تقييم مرحلى لمشروع شبكة الصرف الصحى فى منطقة أورانجى ودراسة اسباب تدنى مستوى التنفيذ. مما أدى الى انتهاج مدخل بديل يعتمد على تبسيط متطلبات التصميم الهندسى لشبكة الصرف الصحى، وإيضاحها للمجتمع، والبحث عن تكنولوجيا بديلة وتطوير الأداء بما يتناسب مع الموارد والمعارف المحلية.

و أكدت التجارب السابقة على أهمية انتقاء أدوات التقييم المناسبة لكل مرحلة وكل مجتمع، مع حتمية مشاركة المجتمع المحلى فى عملية التقييم بصورة ايجابية لضمان صدق وشفافية مخرجات التقييم فى تعبيرها عن الواقع المحلى. وعدم التقيد بأساليب وأدوات الجهات المانحة، ومؤشراتها، التي غالبا ما تبتعد عن واقع المجتمع المحلى، وآمال أفراد.

ومن ثم يتبين صحة الفرضيات الثلاث التي تمت صياغتها فى الفصل التمهيدي، من حيث

- ١- أن الجمعية الأهلية الموجودة داخل المجتمع هى النواة التي تحدد نطاق وحدة التنمية، مما يوفر فرصة أفضل للأداء الفعال لمشروعات التنمية المجتمعية واستدامتها
- ٢- أن المخطط لى يقوم بدوره بفاعلية، عليه ان ينظم المجتمع اولا فى كيانات ذات فاعلية، وأن يبني قدرات الأفراد العمرانية، للوصول الى حلول متوافقة مع احتياجات المجتمع المحلى.
- ٣- أن تحقيق استدامة مشروعات التنمية بالمشاركة فى المناطق اللارسمية مرتبط بفاعلية تقييم هذه المشروعات، واعتماد أساليب للتقييم بمشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع. والتي أكد تحليل التجارب السابقة لتنمية المناطق اللارسمية بالمشاركة على ارتباطها باشكالية عدم فاعلية مشروعات التنمية المجتمعية فى المناطق اللارسمية حتى الآن فى مصر.

## هوامش الفصل الأول

<sup>١</sup> الملتقى العربى حول دور المنظمات غير الحكومية فى دعم التنمية المتواصلة للمجتمعات الفقيرة، الاجتماع التحضيرى لمؤتمر قمة المدن، جامعة الدول العربية- القاهرة ١٦-١٨ ديسمبر ١٩٩٥، مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية المونل ومجلس وزراء الاسكان والتعمير العرب وجمعية الارتقاء بالبيئة العمرانية، صص ٣٩٢-٤٠٠.

<sup>٢</sup> Turner; B. (1988) Building Community: A Third World Case Book, A Summary of The Habitat International Coalition Non-Governmental Organization's Project for The International Year of Shelter for The Homeless, 1987, in Association with Habitat Forum Berlin, ed, Building Community Books, London, UK., pp. 121-128.

<sup>٣</sup> Imparato; I. and Ruster; J. (2003) Slum Upgrading and Participation: Lessons from Latin America, The World Bank, Washington DC., USA, pp. 68-69, pp. 87-88.

<sup>٤</sup> محمد فتحى (٢٠٠٠) "تجربة المنيرة الغربية بالجيزة للارتقاء بالمناطق العشوائية"، الدورة التدريبية: تخطيط وإدارة مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية، القاهرة ١٣-٢٤ فبراير ٢٠٠٠، مصطفى مدبولى، تحرير، وحدة التدريب والدراسات الحضرية بمشروع التعاون المصرى الهولندى المشترك للتدريب والبحوث فى مجال الاسكان والتنمية العمرانية، وزارة الاسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، مركز بحوث الاسكان والبناء، مصر.

<sup>٥</sup> El-Batran; M. (1997) The Mechanism of Informal Land Development and Its Impact on Urban Expansion in Egypt, The Case of Giza City, (1976-1996), PhD Thesis, Department of Urban Planning, Faculty of Urban and Regional Planning, Cairo University, Egypt, p.69.

<sup>٦</sup> برنامج تحسين مستوى المعيشة بالمشاركة فى عزبة وعرب الوالدة "مجتمع آمن"، جمعية الرعاية المتكاملة بدعم من البرنامج المصرى الألماني للتنمية بالمشاركة فى المناطق الحضرية، التقرير النهائى، مايو ٢٠٠٤.

<sup>٧</sup> Hasan; A. (1992) Lessons Learned in Community-Financed and Managed Development from The Upgrading of Orangi Township, Karachi, Pakistan, Symposium on Low-Cost Housing in The Arab Region 24-28 October 1992, Sana'a, Economic and Social Commission for Western Asia, United Nations Economic and Social Council.

<sup>٨</sup> Cohen; M. , Serageldin; I. and Siraramakrishnan; K. (1995) The Human Face of The Urban Environment , Proceedings of The Second Annual World Bank Conference on Environmentally Sustainable Development, eds, The World Bank, Washington DC., USA, p.15.

<sup>٩</sup> سهير على وآخرون (٢٠٠٠) ورشة عمل التهميش الحضرى والمناطق العشوائية فى مصر ١٨-٢١ ديسمبر ١٩٩٣، المركز الاقليمى العربى للبحوث والتوثيق فى العلوم الاجتماعية و المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، مصر، ص ٣٧.

<sup>١٠</sup> مسعود حمودة، تنمية المجتمعات المحلية ( الريف التقليدى- الريف المستحدث- الصحراوى- البدوى- الحضرى )، المكتب العلمى للكيبوتر والنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ص ١٩٧.

<sup>١١</sup> Turner; B. (1988) op.cit., pp. 121-128

<sup>١٢</sup> Hasan; A. (1992) op.cit..

<sup>١٣</sup> Imparato; I. and Ruster; J. (2003) op.cit., p.58.

<sup>١٤</sup> Imparato; I. and Ruster; J. (2003) ibid., p.61.

<sup>١٥</sup> كلوديو اسبولى (٢٠٠٠) "تجربة ريو دى جينيرو- البرازيل فى الارتقاء بالمناطق العشوائية"، الدورة التدريبية: تخطيط وادارة مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية، القاهرة ١٣-٢٤ فبراير ٢٠٠٠، مصطفى مدبولى، تحرير، مرجع سابق.

Imparato; I. and Ruster; J. (2003) op.cit., pp. 85-86. <sup>١٦</sup>

Imparato; I. and Ruster; J. (2003) ibid., p.72. <sup>١٧</sup>

Imparato; I. and Ruster; J. (2003) ibid., p.92. <sup>١٨</sup>

Economic and Social Commission for Western Asia (2000) Urban Governance and Participatory <sup>١٩</sup>

Development, United Nations, New York, USA, p. 25.

Hasan; A. (1992) op.cit. <sup>٢٠</sup>



---

## الفصل الثانى: تقسيم المناطق اللارسمية وتحديد المجتمع المحلى

---

١-٢ أهمية تقسيم المناطق اللارسمية

٢-٢ تعريف المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية

٣-٢ حدود ونطاق المجتمع المحلى

٤-٢ تقييم الأنماط المختلفة فى التقسيم واختيار أنسبها للمجتمعات اللارسمية

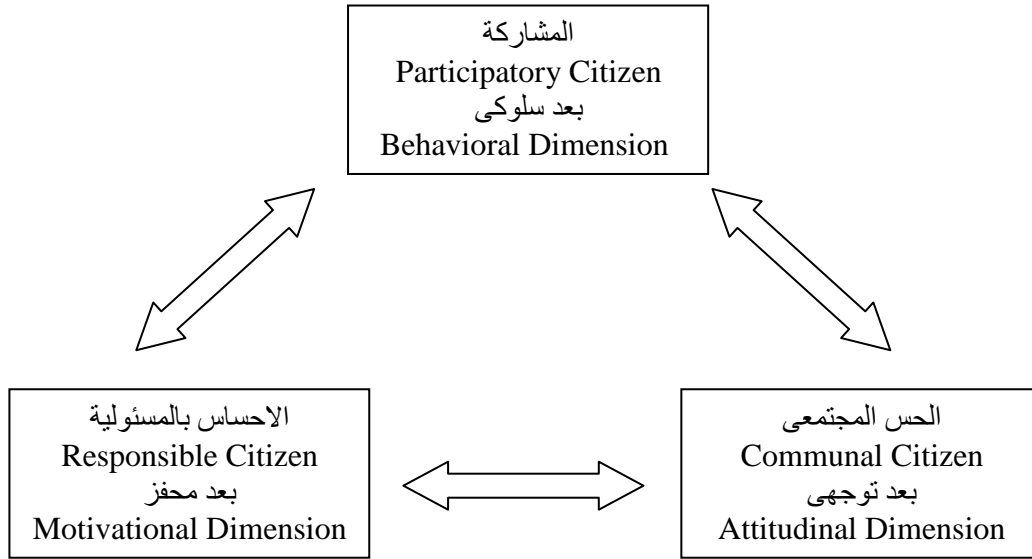
٥-٢ خلاصة الفصل الثانى



## ٢-١ أهمية تقسيم المناطق اللارسمية

إن عملية تنمية المجتمع المحلي تعتمد بشكل أساسي على المشاركة حيث يلعب الأفراد دورا فعالا في عملية اتخاذ القرار في المجالات والمؤسسات التي تهمهم<sup>١</sup> إلا أن المشاركة لا يمكن املؤها كما أنها ليست وليدة اللحظة. انما يمكن اعتبارها بعدا سلوكيا في اطار أكبر هو مفهوم المواطنة Citizenship حيث يؤكد العالم الاجتماعى باربر Barber على أن يكون الانسان مواطنا هو أن يشارك<sup>٢</sup>. كما يذكر كينجويل Kingwell أن ممارسة المواطنة لا تكون ممكنة الا عندما ينطلق الفرد خارج المنزل ويتفاعل مع الآخرين<sup>٣</sup>. كما أن المجتمع يتواجد ليس من خلال التنظيم الرسمي ولكن عند وجود أفراد يمارسون المواطنة بفاعلية<sup>٤</sup>.

لذا فان وجود المجتمع المحلي والانتماء اليه وخلق حس ووعى بهذا المجتمع يعد العامل الأساسى لتحفيز الأفراد على المشاركة فى عملية تنمية المجتمع المحلي. ويمكن رؤية هذه العلاقات من خلال منظومة ذات ثلاث أبعاد<sup>٥</sup> (شكل ١-٢)



شكل (١-٢) العلاقة بين المشاركة والحس المجتمعي والاحساس بالمسئولية، المصدر: (Glover; T. (2004)

فكما أن امتلاك الحس المجتمعي وروح الجماعة يترجم من خلال المشاركة فى التنمية، وبالتالي يزيد الاحساس بالمسئولية، فان وجود مشروع ما والمشاركة فيه تساعد على زيادة الانتماء للمجتمع وتنامي الحس المجتمعي والاحساس بالمسئولية، وتناقص الشعور بالاغتراب والعزلة.

الأمر الذى يعنى عدم وجوب اتباع مبادئ تنمية المجتمع المحلي كعلاقة خطية متسلسلة من اقناع أفراد المجتمع بأهمية مشروع التنمية، ثم تكوّن الارادة لديهم للعمل، ثم تمكينهم من المشاركة من خلال اتاحة الفرص والقنوات الملائمة، ثم حدوث المشاركة الفعلية. فقد يحدث أن يشارك بعض الأفراد أو الجهات الحكومية فى عملية التنمية دون اقتناع حقيقى، ولكن بالمشاركة يتولد لديهم الشعور بالانتماء، الذى يعود بالايجاب على احساسهم بالمسئولية ومشاركتهم الفعالة. أو قد تشارك احدى الجمعيات الأهلية فى أنشطة مشروع التنمية

وبتشبيكها مع جمعيات أخرى تنمو روح الجماعة بين أعضائها ويتزايد احساسهم بالمسئولية، الامر الذي يحفزهم لعمل مشروعات لخدمة وتنمية مجتمعهم.

فمبادئ ومراحل عملية تنمية المجتمع المحلي متشابهة ومتداخلة، والأهم هو المرونة فى اتباع الأسلوب المناسب لكل جهة دون التقيد بترتيب معين ورفض الخروج عليه. فيمكن للحس المجتمعى أن يكون سببا أو أثرا للمشاركة والعمل المحلي، حيث توجد علاقة دائرية بين الحس المجتمعى والمشاركة الفعالة فى العمل المجتمعى.<sup>٦</sup>

الأمر الذى يعنى أن المشاركة تحدث فى اطار وجود مجتمع محلى يشعر أفراد بالانتماء اليه والارتباط المباشر به. فمفهوم مشاركة المجتمع المحلي فى عملية التنمية مبنى على افتراض وجود مجتمع قادر على المشاركة فى برنامج التنمية. الا أن المناطق اللارسمية المقامة على أراض زراعية باتساع مساحتها وكثرة عدد سكانها لا يمكن التعامل معها على انها مجتمع محلي واحد، بل تضم عددا من المجتمعات المحلية ذات المقياس الحميم والعلاقات المتشابهة بين أفرادها. الأمر الذى يستدعى تنظيم عملية التنمية المجتمعية بها، والتعرف على المجتمعات المحلية الموجودة، وتحديد حدودها ومقياسها الذى يسمح بالوصول الى أفراد المجتمع وفئاته المختلفة، وتفعيل مشاركتها فى عملية التنمية، من خلال وحدة تنموية فعالة. وتنظيم المجتمع فى المناطق اللارسمية فى كيانات تيسر مشاركة الأفراد الفعالة فى عملية التنمية.

## ٢-٢ تعريف المجتمع المحلي فى المناطق اللارسمية

تعددت المحاولات لتعريف المجتمعات العمرانية لكثير من الباحثين كل من خلال مجال تخصصه. ويمكن القول بأن المجتمع الإنسانى نشأ نتيجة لتواجد مجموعة من الأفراد يعيشون بصفة دائمة فى منطقة جغرافية محددة، الأمر الذى أدى إلى قيام علاقات إنسانية متبادلة بينهم نتيجة لوحدة المكان والمصالح وما نتج عن ذلك من أنظمة وعادات وتقاليد وأمانى وأهداف مشتركة. ولا بد من الإشارة إلى العلاقات الإنسانية المتبادلة بين أفراد المجتمع أى العلاقات المعنوية التى تنشأ بسبب الجيرة المكانية بين أفراد المجتمع والتأثير السلوكى المتبادل بينهم.<sup>٧</sup>

ومن خلال هذا التعريف يمكن تحديد المقومات والعناصر الأساسية للمجتمع المحلي المتمثلة فى:

### ١- الناس:

هم المكون الأساسى للمجتمع والمؤثر الأقوى فى خصائصهم وذلك من حيث صفاتهم وخواصهم العددية والجنسية وفئات العمر والحالة الزوجية والتعليمية والمهنية والإقتصادية وطبقاتهم الإجتماعية وكل البيانات الديموجرافية للمجتمع. فهذه الصفات تشكل سلوك ونشاط المجتمع وأنساقه وتحدد طبيعة الحياة الإجتماعية به.<sup>٨</sup>



**٢- البيئة الطبيعية:**

هى البيئة التى تضم المجتمع ويقصد بها مساحة الأرض وموقعها وطبوغرافيتها وخصوبتها. وليس من الأهمية أن تكون تلك المساحة مقيدة بحدود إدارية أو سياسية معينة، ولكن يمكن تحديدها على أساس حاجات المجتمع التى يسعى لإشباعها، أو مشكلاته التى يعمل على حلها.<sup>٩</sup> هذا بالإضافة إلى المناخ والموارد الطبيعية الموجودة والبيئة المشيدة والطرق والمواصلات. أى كل ما يتصل بالجزء المادى من حياة الأفراد فى مجتمعهم.

**٣- العلاقات الإنسانية:**

هى العلاقات التبادلية بين أفراد المجتمع والتى تختلف من مجتمع إلى آخر. فقوة العلاقات فى المجتمع المحلى تزيد من التعاون عند الأزمات وتبادل المنفعة، حيث أن هناك اعتماد متبادل بين الأفراد والجماعات فى المجتمع.<sup>١٠</sup> كما أن قوة العلاقات تؤدى إلى ظهور وترسيخ التقاليد والعرف والعادات المشتركة التى تحكم سلوك الأفراد داخل المجتمع.

**٤- المؤسسات والمنظمات:**

ويقصد بها التكتلات التى تنشأ من التفاعل الإجتماعى بين جماعات المجتمع، حيث تختص كل منها بدور فى قيام المجتمع. فالأسرة هى المؤسسة الإجتماعية التى تعنى بالتربية الإجتماعية وحفظ النوع. أما المؤسسة الاقتصادية فدورها توفير السلع والإحتياجات للأفراد. والمؤسسة التعليمية تهدف إلى نقل الخبرات بين الأجيال المتعاقبة. أما دور المؤسسة الدينية فهو توفير الطمأنينة والمثل العليا التى توجه الأفراد الوجهة الصالحة. ويحكم كل هذه المؤسسات الإدارة الحاكمة التى تعنى بتوفير الأمن وتحقيق العدل. بالإضافة إلى تلك المؤسسات فقد ظهر نوع آخر من المؤسسات هى المنظمات الإجتماعية التى تتم بواسطتها عمليات التنمية لتحقيق أهداف عامة مشتركة.<sup>١١</sup>

**٥- الأهداف والرغبات والآمال المشتركة:**

تعتبر هى المحرك للمجتمع حيث يعمل المجتمع فى شتى المجالات لتحقيقها. فالإهتمامات المشتركة هى التى تربط بين أفراد المجتمع وتزيد من الولاء والإنتماء للمجتمع. وهذا لا يعنى أن إهتمامات جميع أفراد المجتمع المحلى متفقة، ولكن الغالب منها مشترك مما يجعل الأهداف مشتركة والمجتمع وحدة متماسكة.<sup>١٢</sup> ويمكن إجمال عناصر المجتمع المحلى فى ثلاث عناصر هى ١- الناس ٢- البيئة الطبيعية ٣- البيئة المعنوية والتى تضم العلاقات التبادلية بين أفراد المجتمع المكونين للمؤسسات المختلفة وما يشتركون فيه من أهداف وآمال.

إلا أنه يجب التأكيد على أن تعريف المجتمع المحلى قد يحتوى على تعريفات مختلفة من وجهة نظر الأفراد عن هوية المجتمع. فبجانب المجتمع ذو الحدود الجغرافية والمرتبطة بمكان معين، هناك المجتمع المحلى طبقاً للهوية العرقية مثل مجتمع الأجانب داخل المجتمع المحلى. كما أن العلاقات البيئية والخارجية للجماعة تحدد هوية المجتمع.

ويمثل المجتمع المحلى فى المناطق شبه الريفية مثل المناطق اللارسمية مزيجاً من علاقات الريف والمدينة. فهناك مجموعات متجانسة يجمعها وحدة الأصل أو البلد الذى أتت منه. وكذلك يوجد عدد من الأفراد لا

ينتمون الى أى جماعة متجانسة. ولذا يصبح من الصعب وضع تعريفا واحدا شاملا للمجتمع المحلى فى هذه المناطق. هذه بالاضافة الى مقياس هذه المناطق الكبير الذى يضيف الى صعوبة ايجاد تعريف محدد للمجتمع المحلى بها.

ويعطى وقوع المناطق اللارسمية فى مكان متوسط بين مجتمع الحضر ومجتمع الريف طابعا خاصا لها. حيث لا يمكن تطبيق أيا من التعريفات الخاصة بالمجتمع الحضرى أو الريفى بها. حيث اقترح Sjoberg مدخلين رئيسيين لدراسة وتحديد المناطق الحضرية: المدخل غير المادى الذى يغطى دور القيم الاجتماعية والثقافية، وتوجهات وسلوك الافراد كمحددات للحضر. أما المدخل المادى فيعطى أولوية للبيئة الخارجية، ونمط استعمالات الأراضى، والبناء الهيكلى للسكان. الخ.<sup>١٢</sup> كما نجد أن Mizruchi و Meadows قد عرفا المدخل غير المادى على أنه يركز على التحضر كأسلوب للحياة يتعامل مع ١- تفاعل المجموعات غير المتجانسة مع بعضها ٢- درجة عالية نسبيا من التخصص فى العمالة ٣- الانتظام فى أعمال غير زراعية ٤- اقتصاديات السوق ٥- التفاعل بين التغيير والتجديد فى مواجهة الحفاظ على التقاليد الاجتماعية. ٦- تطور التعليم المتقدم والاداب. ٧- الميل نحو الهياكل الحكومية المركزية المتركرة فى المدينة. أما المدخل المادى فيرجع الى عمليات واسباب وآثار التغييرات المادية التى تؤدى الى تمركز السكان فى مساحة معينة، وما لنتائج هذه التغييرات من تأثير على الظروف العمرانية للمستقرات البشرية الممتدة.<sup>١٤</sup>

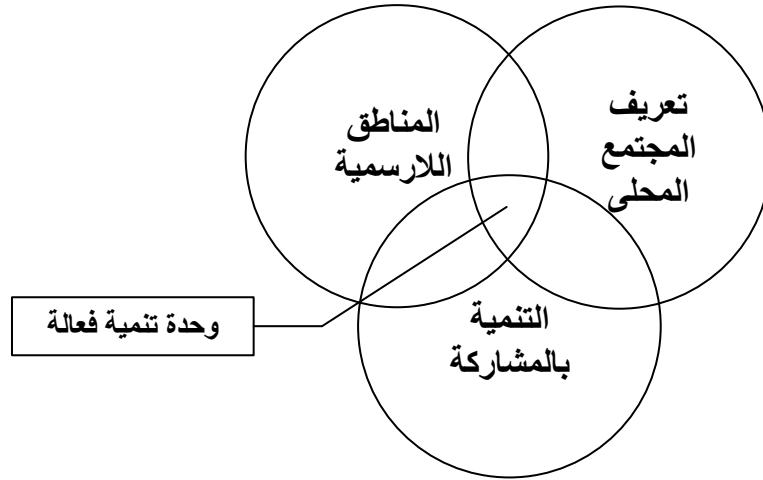
فعلى مستوى المنطقة اللارسمية ككل نجد أنها تماثل المجتمع الحضرى فى علاقته المبنية على اسس غير شخصية مرتبطة بحسابات المصالح. الا أن هذه المناطق تضم مجتمعات أصغر تنطبق عليها خصائص المجتمع الريفى بصورة كبيرة، بما فيها من اعتماد متبادل بين الأفراد وشعور متبادل بالولاء والانتماء للمجتمع، وتفاعل اجتماعى بين جماعات وقطاعات المجتمع والحفاظ على التقاليد والأعراف الموروثة. فهى تمثل محيطا لتعايش جماعات عرقية ذات أصول مختلفة، حيث ينتمى السكان الى أصول ريفية ويحتفظون بعلاقاتهم العائلية القديمة. الأمر الذى يجعل المجتمع يتصف بخصائص شبه ريفية.<sup>١٥</sup> فالسكان المهاجرون من الريف الى المدينة يميلون للعيش بجانب اقاربهم ومعارفهم الذين يحملون نفس القيم والتوجهات والسلوكيات. والمحافظة على اعرافهم وتقاليدهم وهويتهم الثقافية.

ولذا فان القاسم المشترك بين هذه الجماعات هو أنها تقطن فى منطقة لارسمية يخالف سكانها القوانين المعمول بها فى ملكية الأراضى والبناء. ويمكن فى هذا الاطار رصد اختلافات متباينة فى مستوى الأفراد الاقتصادى، والذى ينعكس على البيئة العمرانية، من حيث حالة المبانى والفراغات العمرانية والطرق، وكذلك اختلافات فى الخصائص الاجتماعية والثقافية من مستوى تعليم ونوعية المهن. ومن ثم تظهر أهمية تقسيم المناطق اللارسمية الى وحدات أصغر تعبر عن المجتمع المحلى بها.

## ٢-٣ مداخل تحديد نطاق المجتمع المحلي

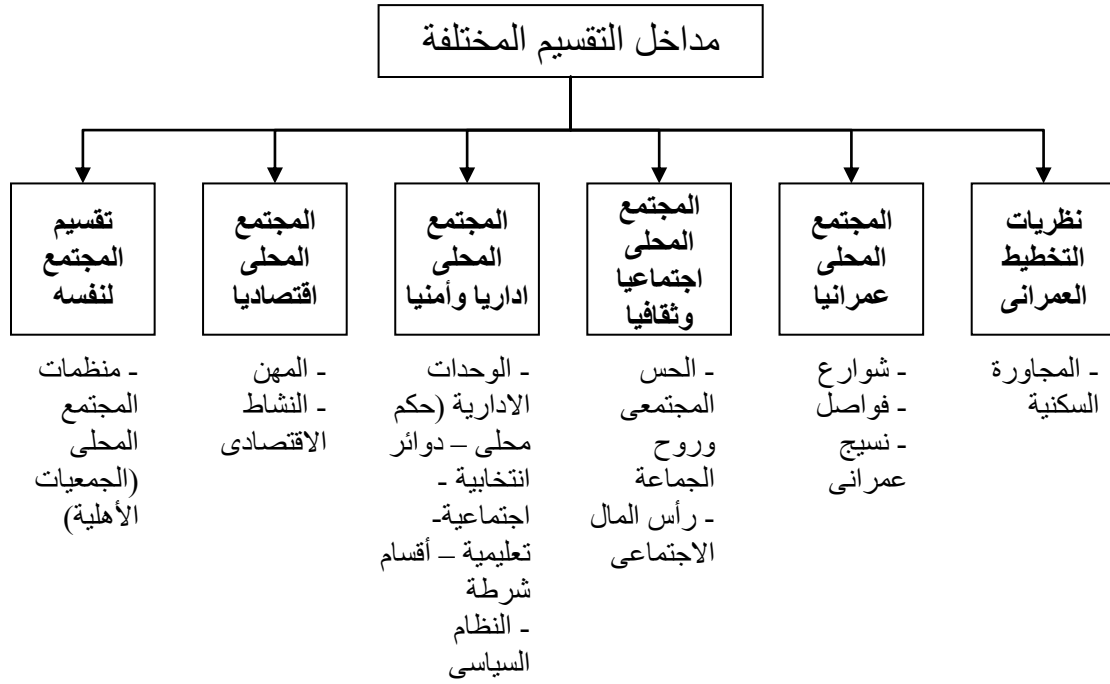
إن العمل مع المجتمع المحلي يتطلب فهم الانساق الاجتماعية والعلاقات البيئية وحسن استغلالها من أجل تنمية المجتمع. فالعمل مع أفراد المجتمع واسلوب التخطيط من أسفل يعتمد على الإدارة الجيدة من خلال وجود شبكات تربط الجماعات المختلفة، وتدرج في تمثيلها لضمان مشاركة حقيقية من أفراد المجتمع، وإيجاد قنوات فاعلة لتوصيل آرائهم إلى الجهات الحكومية. وكذلك وجود هيكل تنظيمي مجتمعي يسمح بتنفيذ المشروعات، وأحداث تغيير ملموس في المجتمع المحلي.

فالمجتمع يمثل المحيط اليومي الذي يخلق الروابط عندما يعمل الأفراد بنشاط معاً لحل المشكلات المشتركة. فهو الغلاف الذي تتواجد به العلاقات ذات المعنى الحقيقية، الأكثر مباشرة وخصوصية، حيث يجد الفرد القيم والأحداث والمشاعر والمشكلات المشتركة. وقد يمثل المجتمع تجمع الأفراد في إطار تنظيمي مثل جمعية أهلية أو دار العبادة، بحيث تصبح هذه الأطر التنظيمية مكاناً للاجتماع وتجمع الأفراد، ومركزاً لتفاعل المجتمع يتيح للأفراد التفاهم المتبادل وتكوين وحدة تجمعها العلاقات المشتركة والأفكار والآراء المتبادلة.<sup>١٦</sup>



شكل (٢-٢) وحدة التنمية الفعالة تجمع بين مفهوم المجتمع المحلي والتنمية بالمشاركة في المناطق اللارسمية، المصدر: الباحثة.

ومن ثم يكون الغرض من تقسيم المناطق اللارسمية هو الوصول إلى وحدة تنمية ذات فعالية في الوصول إلى المجتمع المحلي وتمكينه من المشاركة، وكذلك ترتبط بهيكل تنظيمي على مستوى المنطقة ككل. (شكل ٢-٢) ويوضح شكل (٢-٣) المداخل المختلفة لتقسيم المناطق العمرانية طبقاً لمعايير متعددة.



شكل (٢-٣) المداخل المختلفة لتقسيم المناطق العمرانية، المصدر: الباحثة.

## ٣-٢-١ نظريات التخطيط العمراني في تحديد المجتمع المحلي

تتكون المدن من عدد من الأحياء تتميز عن بعضها بالطبوغرافيا، أو الحقبة التاريخية للنمو، الوظيفة الرئيسية أو الجماعات الاجتماعية المسيطرة، نوع المباني ومواد بنائها، أو بمزيج من هذه الخصائص. وقد تندمج بعض الأحياء في بعضها دون وضوح حدود معينة سواء على الطبيعة أو في أذهان السكان. وفي حالات أخرى قد يكون للحي حد واضح مثل خط سكة حديد، طريق سريع، نهر أو قناة. وكلما كان هذا الحد مستمرا وغير قابلا للاختراق يصبح أكثر وضوحا.<sup>١٧</sup>

أما على المستوى الأقل، فإن نظريات التخطيط العمراني منذ ابنزر هوارد Ebenezer Howard تخلت عن مفهوم الشارع كوحدة للمجتمع واستعاضت عنه بمفهوم البلوك السكني، وبالتالي اهتمت بالحركة اليومية وعلاقتها بتنمية المجتمع ويجاد روح الانتماء والتعاون بين الأفراد.<sup>١٨</sup>

و مع أن الشارع كان يتيح وجود مجتمع له حدود واضحة وبه أنشطة عديدة إلا أنه تحول من كونه بؤرة اهتمام المجتمع الى فواصل بين المجتمع. كما تحولت الميادين والفراغات العمرانية من اماكن تجمع الى مجرد جزر لحركة المرور.<sup>١٩</sup>

ان كثيرا من الكتابات تعتبر المجتمع المحلي في المدينة هو الجيرة والتي يقصد بها من الناحية المادية، منطقة يسكنها ٢٥٠٠ - ٦٠٠٠ نسمة، ولها حدود مادية مثل الشوارع الواسعة نسبيا أو الحدائق المحيطة بها. وتكون المسافات في داخلها مناسبة تتراوح بين ٥٠٠ الى ١٠٠٠ متر عادة. كما يجب أن تتوفر فيها بعض الخدمات الأساسية مثل سوق صغيرة، دار حضانة ومدرسة ابتدائية وملعب للأولاد ووحدة صحية... الخ. ومن

الناحية الاجتماعية فالجيرة هى المجتمع الحضرى الذى يسكنه عدد محدود من المواطنين يمكنهم التعامل مع بعضهم فى حياتهم اليومية ولا يتلاقون فى المناسبات فحسب ولكنهم يتعاملون مع بعضهم بقدر من كبير من الحرية والعضوية.<sup>٢٠</sup>

وقد قامت فكرة المجاورة السكنية بتأثير كبير فى تخطيط المدن والقوانين الخاصة بالاسكان وتمويله، وتعود الى أعمال كلارنس بيرى Clarence Perry وكلارنس ستين Clarence Stein فى الولايات المتحدة الأمريكية فى العشرينيات والثلاثينات. حيث كانت معظم مخططاتهم لمناطق ذات استعمالات مختلطة، وبحيث تكون معظم الخدمات فى حدود مسافة السير على الأقدام.<sup>٢١</sup> كما مثلت التصميمات الخاصة بنماذج الاسكان لكلارنس ستين Clarence Stein وهنرى رايت Henry Wright التى بنيت فى الضواحي وعلى أطراف المدن، بالإضافة الى الكتابات والاسكتشات والصور التى قدمها لويس مامفرد Lewis Mumford وكاثرين بوبر Catherine Bauer الأفكار التخطيطية التى يعتمد عليها التخطيط التقليدى بشكل أساسى وأضفت عليها شعبية لدى المخططين ليأخذوا بها كحقائق مؤكدة لا تقبل النقاش.

وقد اعتبر هؤلاء المنظرون الشارع بيئة سيئة للانسان، بحيث يجب أن تتوجه المنازل عن الشارع وتواجه المناطق الخضراء الداخلية الآمنة. كما أن كثرة الشوارع تعتبر اهدار للمساحات وليست ذات فائدة الا لمستثمرى العقارات الذين يقيسون القيمة بطول واجهة العقار المطلة على الشارع.

وأصبحت الوحدة الأساسية لتصميم المدينة هى البلوك السكنى وبخاصة البلوك الكبير بدلا من الشارع. كما أكدت التصميمات على وجوب فصل الاستعمالات التجارية عن الاسكان والمناطق الخضراء. وكذلك حساب متطلبات المجاورة من السلع بطريقة علمية تحدد المساحة المطلوبة للاستعمالات التجارية والتى لا يسمح بتجاوزها. واعتبر المنظرون وجود عدد كبير من الناس فى منطقة واحدة شر لا بد منه على أحسن الأحوال. ومن ثم يهدف التخطيط الجيد للمدينة من وجهة نظرهم الى اعطاء خصوصية لكل منطقة وفصلها ولو بأسلوب خادع. والتأكيد على أفكار هوارد فى أن المجتمع المخطط يجب أن يكون وحدة محتواة داخليا، تقاوم التغيير والتعديل المستقبلى. كما يجب على المخطط أن يتحكم فى كل التفاصيل المهمة منذ بداية عملية التخطيط والالتزام بأفكاره.<sup>٢٢</sup>

كما نادى دونالد فولى Donald L. Foley ببناء هذه التجمعات خلال عمليات اعادة البناء للمدن أو على اطرافها. وان تكون محتواة داخليا، متوازنة اجتماعيا، وتضم خدمات المجتمع المطلوبة التى يتم الوصول اليها بطرق داخلية آمنة. كما يكون مكان العمل داخلها أو على مقربة منها، بحيث توفر رحلات قصيرة نسبيا للعمل مما يقلل من التكدس المرورى الحادث بسبب كثرة الرحلات الطويلة من وإلى العمل بصفة يومية. هذا بالإضافة الى تحقيق توازن للمجتمع بحيث لا يصبح مكانا للمبيت فقط.<sup>٢٣</sup>

الا أن الحق أن فكرة مجاورة متماسكة ومحتواة داخليا هى فكرة بدائية ورومانسية ولا توجد بالفعل مثل هذه المناطق. هذا بالإضافة الى أن من سمات المناطق اللارسمية عدم وجود تدرج فى الفراغات أو الشوارع أو الخدمات، حيث يمكن رؤيتها ككيان واحد دون وجود وحدات أصغر. الأمر الذى يعود الى نمط العمران بها القائم على البناء على اراض زراعية من أحواض زراعية يتم تقسيمها الى قطع اراضى، وقنوات رى تتحول الى شوارع. وبالتالي توجد شوارع كبيرة والتى كانت تمثل ترعا رئيسية، وشوارع صغيرة دون تدرج. كما أن

الفراغات منعقدة بالمفهوم التخطيطى الا من بعض قطع الاراضى التى لم تبنى بعد. وتمثل الشوارع الفراغات المفتوحة بما يتم فيها من أنشطة بجانب وظيفتها المرورية.

لذا يصعب تقسيم المناطق اللارسمية الى وحدات بالاستناد الى تدرج المقياس. كما أن الخدمات المتواجدة موزعة بشكل عشوائى ولا ترتبط بمسافات السير التى يعتمد عليها فكر المجاورة السكنية. كما لا يوجد فصل بين الاستعمالات لتحديد مناطق الاسكان ومراكز الخدمات. وبالتالي لا يمكن تحديد وحدات تكون محتواة داخليا بحيث يتوفر بها الخدمات الأساسية التى يحتاجها السكان.

## ٢-٣-٢ حدود المجتمع المحلى عمرانيا

قد يكون للمجتمع المحلى حدودا عمرانية واضحة تختلف عن مفهوم المجاورة السكنية فى نظريات التخطيط التقليدية. لذا فقد يكون مدخل التقسيم للمناطق اللارسمية من الناحية العمرانية هو تقسيمها طبقا للشوارع الرئيسية، بحيث يمكن اعتبارها فواصل بين الوحدات. والتقسيم الى مناطق متقاربة فى عدد السكان، أو طبقا لتاريخ النشأة، أو الكثافة البنائية، أو الملامح العمرانية التى قد تتباين داخل المنطقة اللارسمية الواحدة. حيث توجد مناطق متدهورة تعبر عن محدودية المستوى المعيشى لسكانها. كما توجد مناطق أخرى ذات مستوى أعلى من حيث حالة المباني والمستوى الاقتصادى لسكانها.

الا أن هذا المدخل يهمل المجتمع ونمط تفاعله، حيث يمثل الشارع محورا تجميعيا مثل الحال فى المدن التقليدية، وليس فاصلا بين مجتمعين. الامر الذى يرجع الى اهمية علاقات الجيرة فى الحياة الاجتماعية لسكان المناطق اللارسمية بصفة عامة.

كما أن هذا التقسيم ينتج عنه وحدات ذات حجم كبير نسبيا تحتاج الى تقسيم داخلى بالضرورة. وذلك من أجل الوصول الى وحدة ذات حجم مناسب تتلاءم مع آليات عملية تنمية المجتمع المحلى ومشاركة الأفراد فى عملية التنمية.

## ٣-٣-٢ المجتمع المحلى اجتماعيا وثقافيا

ان أكثر التعريفات الخاصة بمفهوم المجتمع تحتوى على تضاد بين ثنائيين فى طبيعة بناء العلاقات الاجتماعية. ويظهر ذلك فى التعاريف التى وضعها تونيز (1887) Tonnie و دوركايم Durkheim (1895) وكولى (1909) Cooley وويبر (1922) Weber من حيث الجماعات الأولية والجماعات الثانوية. وفى هذه الثنائيات كان مفهوم المجتمع المحلى يقترن بمعان ايجابية، حيث الارادة الفطرية. أما مفهوم المجتمع فقد اقترن بمعان سلبية، حيث ينشأ نتيجة للارادة العقلية وحسابات التكلفة والعائد وعن طريق التعاقد. الا أن هذه الثنائية قد وجدت معارضة من البعض مثل بودان Boudon وبوريو (1982) Bourrieaud، حيث اعترضوا على اعتبار المجتمع المحلى علاقات اجتماعية بسيطة وبدائية. وفى بعض الأحيان تكون العلاقات الاجتماعية مركبة، كما أنها ليست دائما نقية حيث أن بعض العلاقات المجتمعية ترتبط بالحسابات الشخصية وتضارب المصالح وحتى العنف.

كما حملت هذه الثنائية فى طبيعتها فكرة الانتقال من العالم المترابط للمجتمع المحلى التقليدى الى العالم الفردى للمجتمع الحديث. فأصبحت المدينة تمثل رمزا للعالم الفردى والفكرى. واقتترنت ظاهرة النمو الحضرى واتساع المدن بحدوث ضهور للمجتمع المحلى والتفكك الاجتماعى وضعف الروابط الاجتماعية. الا أن العالم الاجتماعى روبرت بارك (1952) Robert E. Park وجد أن المشاركة فى حيز عمرانى معين من أقوى العوامل المشتركة بين الأفراد، والتي تؤدى الى وجود علاقات بينية وتبادلية وبناء مؤسسات اجتماعية. أما مفهوم المجتمع المحلى فى البحوث الاجتماعية المعاصرة، فقد خضع لاعادة تعريف له. ففى المحيط الحضرى، يتزامن ضهور العلاقات العائلية وعلاقات الجيرة مع نمو أنواع أخرى من العلاقات. فالتقدم فى مجال الاتصالات قلل من أهمية التجاور المكاني. فظهر تعريف جديد للمجتمع المحلى مثل المجتمع المتحرر Liberated Community الذى وضعه ويلمان (1979) Wellman والذى يعتمد على شبكة اجتماعية مستقلة عن جذورها المحلية، حيث تنشأ الروابط بين المجموعات الأولية مكونة شبكات ممتدة ومشتتة عمرانيا، على الرغم من استمرارها فى تقديم الدعم.<sup>٢٤</sup> وكذلك فرق جاسفيلد (1975) Gusfield بين استخدامين لمفهوم المجتمع، اولها المجتمع الجغرافى الذى ينتمى أفرادها الى حيز مكاني معين. وثانيها مجتمع الاهتمامات المشتركة الذى يعتمد على نوعية وخصائص العلاقات الانسانية بدون التقيد بالموقع العمرانى.<sup>٢٥</sup> ومن ثم تجمع المدينة بأحيائها بين وجود مجتمعات محلية سواء تلك المرتبطة بحيز عمرانى مشترك، أو المرتبطة بمجالات مشتركة مثل العمل، المنظمات السياسية، أو الديانة أو التطوعية، وكذلك وجود مجتمعات المصالح والتي يغلب عليها الطابع الفردى فى العلاقات الاجتماعية.

### ٢-٣-٣-١ الحس المجتمعى وروح الجماعة Sense of Community

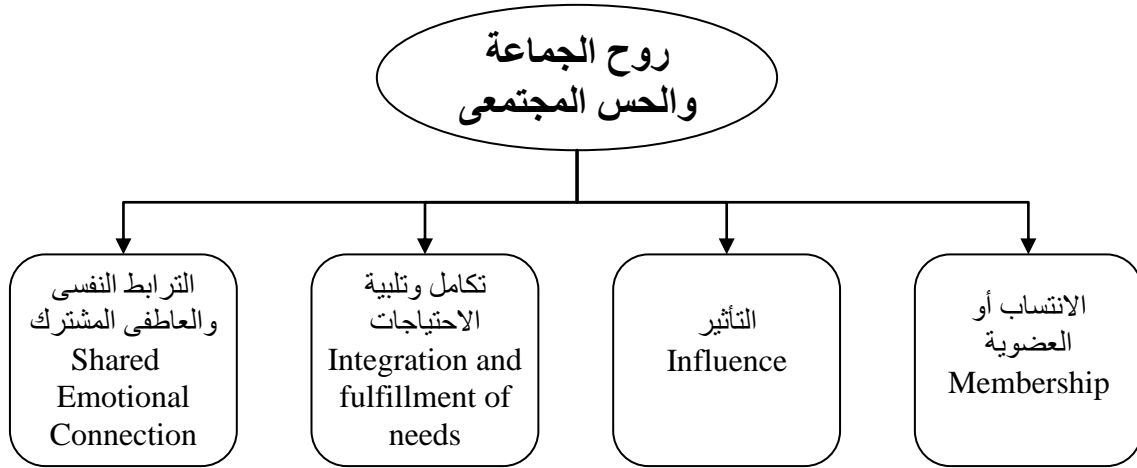
ان حدود المجتمع المحلى الاجتماعية تتحدد بوجود الحس المجتمعى وروح الجماعة والذى يعرفها ماكميلان (1976) McMillan بأنها شعور لدى الاعضاء بالانتماء وبأهمية بعضهم البعض، وايمان مشترك بأن احتياجات الاعضاء سوف يتم تلبيتها عن طريق الالتزام بالبقاء معا.

"a feeling that members have of belonging and being important to each other, and a shared faith that members' needs will be met by the commitment to be together"<sup>26</sup>

ويمكن التعبير عن هذه الروح من خلال نموذج الشعور بالمجتمع الذى وضعه ماكميلان McMillan وشافيز (1986) Chavis والذى يتكون من أربعة ابعاد. البعد الأول يتمثل فى الانتساب أو العضوية Membership التى تخلق احساسا بالأمان المعنوى وشعورا بالانتماء لمجموعة اكبر. البعد الثانى هو التأثير Influence الذى تتسم به العلاقة المتبادلة بين الفرد والمجتمع واحداث تغيير متبادل. البعد الثالث هو تكامل وتلبية الاحتياجات Integration & fulfillment of needs الذى يمكن الافراد من استيفاء احتياجاتهم من خلال السلوك المتعاون فى اطار المجتمع، ومن ثم تدعيم السلوك المجتمعى المناسب للأفراد. أما البعد الرابع المتمثل فى الترابط النفسى والعاطفى المشترك Shared emotional connection فهو الدعم النفسى الذى

ينشأ من نجاحات وصراعات الحياة في المجتمع المحلي والتعامل بين الأفراد، وأن يدرك الفرد أنه يستطيع الاعتماد على دعم الجماعة. شكل (٤-٢)

هذا بالإضافة الى عنصرين رئيسيين في عملية بناء مفهوم روح الجماعة يحددهما ماكميلان McMillan وشافيز (1986) Chavis وهي التمايز Distinctiveness والتعريف Identification. تمايز المجتمع ككيان مدرك منفصل ومختلف عن المجتمعات الأخرى بالنسبة لخصائصه العمرانية والاجتماعية. أما التعريف فهو الشعور بالارتباط والانتماء والترابط النفسي الذي ينطوي عليه العلاقة بين المجتمع وافراده.<sup>٢٧</sup>



شكل (٤-٢) الأبعاد الأربع لنموذج روح الجماعة، المصدر: الباحثة

هذه العناصر في عملية الحس المجتمعي تركز على الجانب الايجابي للمجتمع وتعطيه اطارا مثاليا من حيث تجانس افراده وتمائل اهتماماتهم وقيمهم. الا أن هذا المنظور يهمل المكونات الدينامية والمتضاربة التي قد تتواجد على مستوى المجتمع المحلي خاصة في المحيط الحضري. فالمجتمع المحلي في المناطق الحضرية يكون أكثر تركيبا وديناميكية، كما تظهر به الاختلافات وتضارب المصالح.<sup>٢٨</sup>

كما وجد علماء الاجتماع أن هناك عددا من المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بمدى تواجد الحس المجتمعي منها: مشاركة المجتمع، امتداد فترة الإقامة، الدخل، التعايم، السن والنوع، ملكية المنزل، وجود أطفال، وحجم المدينة. بيد أن هذه المتغيرات لم تظهر بشكل منتظم في جميع الدراسات، الا أن أهمها هو المشاركة ووجود أطفال في التأثير في تولد الحس المجتمعي.<sup>٢٩</sup> كما أن المجتمعات الريفية لديها حس مجتمعي أقوى من المجتمعات الحضرية نظرا لصغر المقياس. كما وجد ارتباط نظرة الأفراد العمرانية لمجتمعهم على أنه أكثر من مجرد الشارع أو البلوك بزيادة الحس المجتمعي لديهم عن أصحاب النظرة العمرانية الأكثر ضيقا.<sup>٣٠</sup>

ويمكن ملاحظة ارتباط سلوكيات وتوجهات المجتمع المحلي بوجود منظمات تلنزم بتوفير الظروف الملائمة للمجتمع المحلي. فتعمل على زيادة التزام المتطوعين بالاهتمام بمشكلات المجتمع المحلي، وتبني قدرات الأفراد على مواجهة المشكلات، كذلك تحسن من فرص الحصول على مصادر خارجية لتحسين الظروف المحلية.<sup>٣١</sup>



## ٢-٣-٣-٢ رأس المال الاجتماعي Social capital

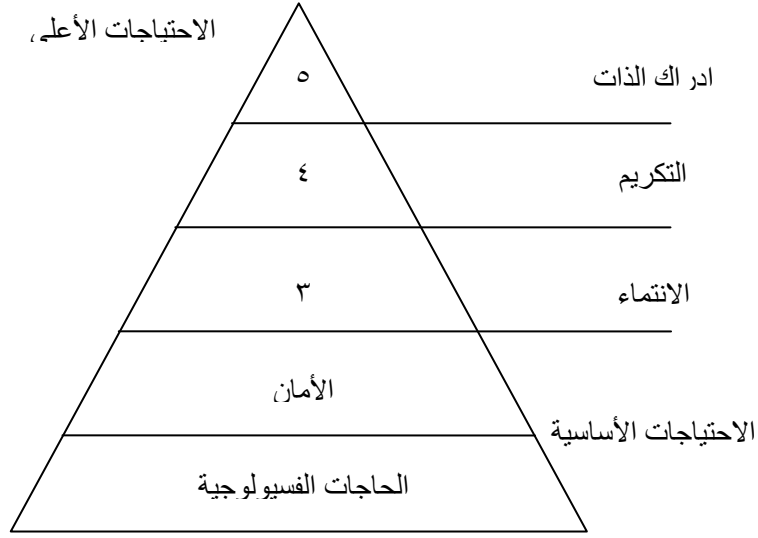
ان مفهوم المجتمع المحلي بترابط افراده وتشابك علاقاتهم ينطوى على وجود راس مال اجتماعى بين أفراده. وقد حاول علماء الاجتماع شرح مفهوم راس المال الاجتماعى ووضع تعريف له. فقال جايمس كولومان (James Coloman 1988) انه وعى يتولد لدى الأفراد عندما يتم أخذ اهتمامات الآخرين فى الاعتبار وقبول التخلّى عن فرص استغلال واستنزاف جهود الآخرين مع توقع عدم استغلال الآخرين لتعاونهم ومشاركتهم.<sup>٣٢</sup>

أما جايمس هايمان James Hyman فعرف رأس المال الاجتماعى أنه رصيد يمثل موارد متاحة محتواة فى، ويمكن الوصول اليها من خلال، منظومة من العلاقات. مما يعنى أن هذا الرأس مال موجه وذو غاية. ولكن يجب مراعاة أنه يمكن استغلال هذا الرصيد بطريقة سلبية مثلما الحال فى الجريمة المنظمة وعصابات الشوارع.

"Social capital is an asset representing actionable resources that are contained in, and accessible through, a system of relationships."<sup>٣٣</sup>

ولذا فان رأس المال الاجتماعى يتولد عند تعامل الفرد مع المجتمع. وكلما كانت هناك قضية تشغل المجتمع وتتطلب مشاركة أفراده، كلما زاد رأس مال المجتمع. كذلك فان الحس المجتمعى يتم تنميته بالتقدم فى السن وزيادة فرص مقابلة الآخرين وتكوين علاقات، خاصة عند العمل فى المجتمع والمشاركة فى الجماعات والمنظمات داخل المجتمع المحلي.<sup>٣٤</sup>

ان الأمر الذى يجب التأكيد عليه هو أهمية أن ينتمى الفرد لجماعة أو مجتمع ما. فالانتماء والارتباط المجتمعى ليس رفاهية يمكن تجاهلها عند التعامل مع الأفراد ذوو المستوى المعيشى المحدود. فقد شرح ماسلو (Maslow 1989) الاحتياجات فى ترتيب متدرج من خلال هرم الاحتياجات، حيث نجد استيفاء الاحتياجات الفسيولوجية تمثل قاعدة الهرم واللازمة لاستمرار حياة الفرد. ثم الحاجة الى الأمان والحماية فى مستوى أعلى منها، حيث يمثلان معا الاحتياجات الأساسية للفرد. ويلى ذلك الحاجة الى الانتماء والتى يمكن اعتبارها أقوى احتياج اجتماعى. بعد ذلك عندما يعرف الفرد لإام ينتمى، ويعرف من هو، يستطيع أن يطالب بالتكريم والحفاوة من المجتمع، ومن يلبى حاجته فى ادراك ذاته.<sup>٣٥</sup> (شكل ٢-٥) وفى اطار هذه العملية تتكون الهوية سواء للفرد أو للمجتمع.<sup>٣٦</sup>



شكل (٥-٢) هرم الاحتياجات الخاص بماسلو (1989) Maslow

وقد حاول كثير من الباحثين استخدام العديد من الطرق لتحديد المجاورات السكنية من الناحية الاجتماعية. من هذه الأساليب: طلب أفراد المجتمع أن يحددوا أو يعرفوا حدودهم لمجاورتهم، رسم خريطة التفاعل الاجتماعي بين السكان على شبكة فراغية، اختيار تعريفات صغيرة محدودة ولكن نمطية وبيانية مثل الرقم البريدي، Census tracts وجماعات البلوك.<sup>٣٧</sup> ففضية تعريف الحدود الخاصة بالمجتمع من الناحية الاجتماعية تشغل كثير من الأبحاث في مجال المجاورات السكنية.

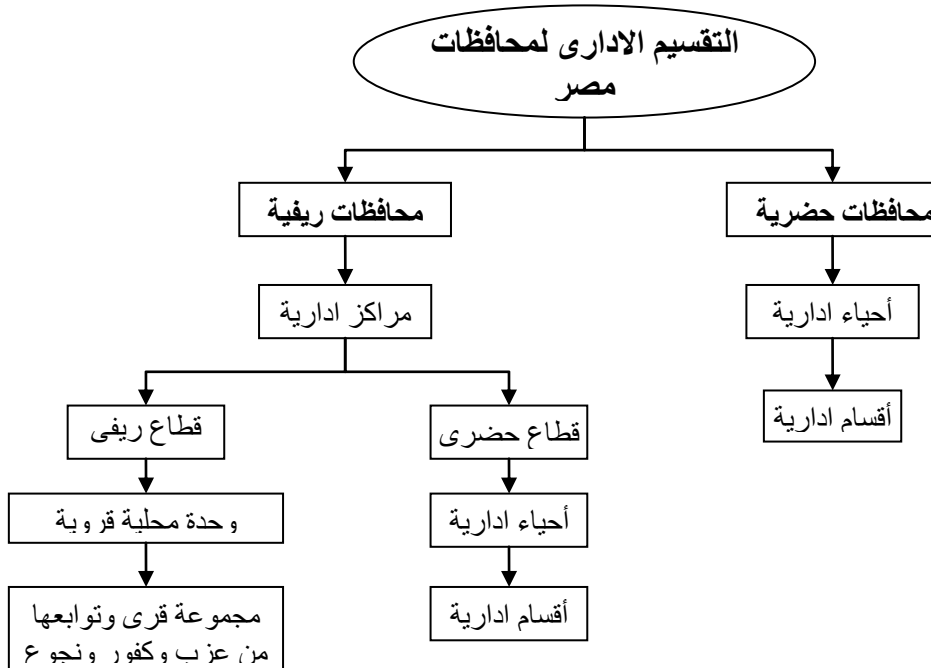
### ٣-٢-٤ المجتمع المحلي اداريا وأمنيا



شكل (٢-٦) الأقاليم الاقتصادية الثمانية المقترحة، المصدر: تقرير التنمية البشرية لمصر (٢٠٠٥)

تنقسم مصر طبقاً لقانون نظام الإدارة المحلية ٤٣ لسنة ١٩٧٩ إلى مجموعة أقاليم اقتصادية، كل منها ينقسم بدوره إلى عدد من المحافظات. (شكل ٢-٦) حيث يبلغ عددها ٢٦ محافظة، ومدينة الأقصر ذات الطابع الخاص عن محافظة قنا. وتصنف هذه المحافظات إلى نوعين أحدهما محافظات حضرية خالصة تقريباً، وهي تلك التي يعيش سكانها في مدن وغالباً تضم مدينة واحدة دون أن يتبعها قطاعات ريفية، مثل القاهرة والسويس وبورسعيد. أما النوع الثاني فيطلق عليه تجاوزاً محافظات ريفية لأن نسبة كبيرة من سكانها يقيمون في الريف. وتنقسم

المحافظات الحضرية إلى أحياء حضرية والتي تنقسم بدورها إلى أقسام إدارية. أما المحافظات الريفية فتتقسم إلى عدد من المراكز الإدارية، والتي تحوى كل منها قطاعاً حضرياً ينقسم إلى أحياء ثم أقسام، وقطاعاً ريفياً به عدد من الوحدات المحلية القروية والتي تضم مجموعة من القرى وتوابعها من عزب وكفور ونجوع.<sup>٣٨</sup> (شكل ٢-٧) وتمثل المدينة بالقطاع الحضري في هذه المحافظات عاصمة المركز الإداري الذي تقع به. ويوضح جدول (٢-١) التقسيم الإداري لمحافظات مصر. كما يوضح جدول (٢-٢) التقسيم الإداري لمحافظة الجيزة كمثال للمحافظات الريفية.



شكل (٢-٧) التقسيم الحضري والريفي لمحافظات مصر، المصدر: الباحثة

جدول (١-٢) التقسيم الإداري لمحافظة جمهورية مصر العربية

| م  | اسم المحافظة /<br>المدينة | مركز | مدينة | حى | وحدة<br>محلية | قرية | مركز<br>شرطة | قسم | شياخة | مجتمع<br>عمرانى | إجمالي |
|----|---------------------------|------|-------|----|---------------|------|--------------|-----|-------|-----------------|--------|
| ١  | القاهرة                   |      |       | ٣١ |               |      |              | ٤١  | ٣٢٣   | ٥               | ٤٠٠    |
| ٢  | الإسكندرية                | ١    | ١     | ٦  | ٣             | ٩    |              | ١٨  | ١٣٢   | ٢               | ١٧٢    |
| ٣  | بورسعيد                   |      | ١     | ٧  |               |      |              | ١٢  | ٢١    |                 | ٤١     |
| ٤  | السويس                    |      | ٢     | ٥  |               |      |              | ٦   | ١٦    |                 | ٢٩     |
| ٥  | دمياط                     | ٤    | ١٠    |    | ٤٦            | ٨٥   | ٤            | ٥   | ٥     | ١               | ١٦٠    |
| ٦  | الدقهلية                  | ١٥   | ١٨    | ٢  | ١١٤           | ٤٨٥  | ١٧           | ٤   | ١٢    |                 | ٦٦٧    |
| ٧  | الشرقية                   | ١٣   | ١٥    | ٢  | ٩١            | ٤٩٧  | ١٣           | ٨   | ١٦    | ٢               | ٦٥٧    |
| ٨  | القليوبية                 | ٧    | ٩     | ٢  | ٤٨            | ١٩٨  | ٧            | ٧   | ١٠    | ١               | ٢٨٩    |
| ٩  | كفر الشيخ                 | ١٠   | ١٠    |    | ٤٥            | ٢٠٦  | ١٠           | ٢   | ٧     |                 | ٢٩٠    |
| ١٠ | الغربية                   | ٨    | ٨     | ٤  | ٥٣            | ٣١٨  | ٨            | ٤   | ٢٦    |                 | ٤٢٩    |
| ١١ | المنوفية                  | ٩    | ٩     | ٢  | ٧٠            | ٣١٥  | ٩            | ٣   | ٦     | ١               | ٤٢٤    |
| ١٢ | البحيرة                   | ١٥   | ١٥    |    | ٨٤            | ٤٩٧  | ١٥           | ٣   | ٥     | ١               | ٦٣٥    |
| ١٣ | الإسماعيلية               | ٥    | ٧     | ٣  | ٢٥            | ٣١   | ٤            | ٤   | ٨     |                 | ٨٧     |
| ١٤ | الجيزة                    | ١٠   | ١٢    | ٧  | ٥١            | ١٧٠  | ٨            | ١٣  | ٥٤    | ٢               | ٣٢٧    |
| ١٥ | بنى سويف                  | ٧    | ٧     |    | ٣٩            | ٢٢٢  | ٧            | ٢   | ١٠    | ١               | ٢٩٥    |
| ١٦ | الفيوم                    | ٦    | ٦     |    | ٦١            | ١٦٢  | ٦            | ٢   | ٦     | ١               | ٢٥٠    |
| ١٧ | المنيا                    | ٩    | ٩     |    | ٦١            | ٣٥٩  | ٩            | ٣   | ١١    | ١               | ٤٦٢    |
| ١٨ | أسيوط                     | ١١   | ١١    | ٢  | ٥٥            | ٢٣٦  | ١١           | ٣   | ١٥    | ١               | ٣٤٥    |
| ١٩ | سوهاج                     | ١١   | ١١    | ٣  | ٥١            | ٢٧٠  | ١٢           | ٧   | ٨     | ٢               | ٣٧٥    |
| ٢٠ | قنا                       | ١١   | ١١    |    | ٥٢            | ١٨٧  | ١١           | ٢   | ٥     | ١               | ٢٨٠    |
| ٢١ | أسوان                     | ٥    | ١٠    |    | ٣٣            | ١٠٦  | ٦            | ٣   | ٤     | ٢               | ١٦٩    |
| ٢٢ | الأقصر                    | ١    | ٢     |    | ٨             | ١٥   | ٢            | ١   | ٦     | ١               | ٣٦     |
| ٢٣ | البحر الأحمر              |      | ٦     |    | ١٢            | ١٣   |              | ٩   | ١٠    | ١               | ٥١     |
| ٢٤ | الوادى الجديد             | ٥    | ٤     |    | ٣٠            | ٧١   | ٣            | ٢   |       | ١               | ١١٦    |
| ٢٥ | مطروح                     | ٩    | ٨     |    | ٥٦            | ٩٨   |              | ٨   |       | ١               | ١٨٠    |
| ٢٦ | شمال سيناء                | ٦    | ٦     |    | ٨٢            | ٨٢   |              | ١١  | ٩     |                 | ١٩٦    |
| ٢٧ | جنوب سيناء                | ٥    | ٨     |    | ٩             | ٩    |              | ٨   |       |                 | ٣٩     |
|    | الاجمالي                  | ١٨٣  | ٢١٦   | ٧٦ | ١١٧٩          | ٤٦٤١ | ١٦٢          | ١٩١ | ٧٢٥   | ٢٨              | ٧٤٠١   |

المصدر: دليل التقسيم الإداري للمحافظات حتى مستوى الشياخة والقرية (٢٠٠٦)

جدول (٢-٢) التقسيم الإداري لمحافظة الجيزة

| م        | المراكز         | المدن         | الأحياء       | وحدات محلية قروية | عدد القرى التوابع | قرى لا تدخل في نطاق وحدات محلية قروية | إجمالي القرى |
|----------|-----------------|---------------|---------------|-------------------|-------------------|---------------------------------------|--------------|
| ١        | الجيزة          | أبو النمرس    |               | ٣                 | ٨                 | ١١                                    | ١            |
| ٢        | البدرشين        | البدرشين      |               | ٧                 | ١٣                | ٢٠                                    | ٢            |
|          |                 | الحوامدية     |               | ٠                 | ٠                 | ٠                                     |              |
| ٣        | الصف            | الصف          |               | ٥                 | ١٤                | ١٩                                    | ٣            |
| ٤        | أطفيح           | أطفيح         |               | ٦                 | ١٦                | ٢٢                                    | ٤            |
| ٥        | إمبابة          | منشأة القناطر |               | ٩                 | ١٤                | ٢٣                                    | ٥            |
| ٦        | الوراق          | الوراق        |               | ٣                 | ١                 | ٤                                     | ٦            |
| ٧        | أوسيم           | أوسيم         |               | ٣                 | ٦                 | ٩                                     | ٧            |
| ٨        | العياط          | العياط        |               | ٧                 | ٣٢                | ٣٩                                    | ٨            |
| ٩        | الواحات البحرية | الباويطى      |               | ٣                 | ١١                | ١٤                                    | ٩            |
| ١٠       | كرداسة          | كرداسة        |               | ٥                 | ٤                 | ٩                                     | ١٠           |
| ١١       |                 | الجيزة        | شمال الجيزة   | ٠                 | ٠                 | ٠                                     |              |
|          |                 |               | جنوب الجيزة   | ٠                 | ٠                 | ٠                                     |              |
|          |                 |               | الهرم         | ٠                 | ٠                 | ٠                                     |              |
|          |                 |               | المعجزة       | ٠                 | ٠                 | ٠                                     |              |
|          |                 |               | الدقى         | ٠                 | ٠                 | ٠                                     |              |
|          |                 |               | بولاق الدكرور | ٠                 | ٠                 | ٠                                     |              |
|          |                 |               | العمرائية     | ٠                 | ٠                 | ٠                                     |              |
| الإجمالي | ١٥              | ٢             | ٩١            | ٤٠٦               | ٠                 | ٤٩٧                                   |              |

المصدر: دليل التقسيم الإداري للمحافظات حتى مستوى الشياخة والقرية (٢٠٠٦)

**ويمكن ملاحظة بعض الملامح بالنسبة لنظام التقسيم أهمها:**

- ١- نصف عواصم المحافظات تقريبا غير مقسمة الى أحياء ادارية مستقلة، فاذا تم اضافة عواصم المراكز، يصبح هناك عدد كبير من المدن التى يتم التعامل مع كل منها على أنها وحدة ادارية واحدة رغم كبر حجمها وكثرة عدد سكانها. الأمر الذى يعوق الاهتمام بتفاصيل حياة الفرد بالمدينة.
- ٢- أكبر مدينة هي القاهرة مقسمة الى ٣١ حى، بينما ثانى أكبر مدينة وهي الجيزة مقسمة الى ٧ أحياء والأسكندرية مقسمة الى ٦ أحياء فقط.
- ٣- لا يوجد معيار ثابت يتم بناء عليه تقسيم المدينة الى أحياء أو تقسيم الحى الى أقسام وشياخات.<sup>٣٩</sup> محافظة القاهرة التى تضم مدينة القاهرة كمدينة عملاقة تنقسم الى ٣١ حيا تنقسم بدورها الى ٤١ قسما و٣٢٣ شياخة. أما مدينة السويس فتتقسم الى ٥ أحياء يمثلها ٦ أقسام تنقسم الى ١٦ شياخة.
- ٤- أغلب الظن أن التقسيم الادارى لمصر يستند الى موقع التجمع السكنى من شبكة المواصلات، وعدد سكانه، وقوة القيادة السياسية التى تنتمى اليه وتتنبى قضاياه. فيحدد موقع أى تجمع سكانى باعتباره مجرد عزبة أو كفر، أو قرية أم أو حتى مدينة.<sup>٤٠</sup> فيوجد بمصر ٢١٦ مدينة بها ٧٦ حيا، بجانب ٢٨ مجتمعا عمرانيا، ينقسمون الى ١٩١ قسما و٧٣٥ شياخة، بالإضافة الى ١١٧٩ وحدة محلية و٤٦٤١ قرية.<sup>٤١</sup>
- ٥- يعتمد دليل التقسيمات الادارية الصادر من الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء والمتفق مع التقسيمات الادارية الصادرة عن وزارة الداخلية على: القرارات الادارية الخاصة الصادرة بقرارات من السيد وزير الداخلية بإنشاء أقسام ومراكز الشرطة، ومكوناتها من شياخات وقرى وكذلك على القرارات الادارية بإنشاء القرى الصادرة من السادة المحافظين.
- ٦- هناك تقسيم الدوائر الانتخابية حتى مستوى الشياخة والقسم كتقسيم شرطى وهو التقسيم الأكثر تفصيلا، وقد اعتمد الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء على هذا التقسيم فى التعداد العام للسكان، وتم بناء قواعد بيانات التعداد على أكواد الوحدات الادارية الشرطة بكود مكون من ٦ أرقام.
- ٧- أما دليل التقسيمات الادارية الصادر من الأمانة العامة للحكم المحلى التابع لوزارة التخطيط والتنمية المحلية (قبل التعديل الوزارى لوزارة التنمية المحلية) فقد تم اعداده بتجميع القرارات بإنشاء المحافظات والمناطق والمدن والأحياء والمراكز والوحدات المحلية والقرى، الصادرة حسب مستوى الوحدة المحلية. (جدول ٢-٣)
- ٨- تقسيم الوحدات الادارية بدليل الأمانة العامة للتنمية المحلية التابعة لوزارة التخطيط (سابقا)، وبناء قواعد البيانات بالمحافظات وتقسيماتها المتعددة، وتوحيد الأكواد حتى ١٠ أرقام وتقسيم الوحدات الادارية تقسيما يخضع للمستويات الادارية بالمحليات معتمدة فى ذلك على تقسيم المحافظة الى مناطق (حالة القاهرة) أو مراكز ومدن ومدن - مدن - أحياء - وحدات محلية قروية - قرى طبقا لطبيعة كل محافظة.

٩- فى اطار محاولة لجنة مراجعة وتدقيق البيانات على مستوى جمهورية مصر العربية<sup>٤٢</sup> لمراجعة الأكواد ونظم التكويد المستخدمة فى الجهات المختلفة، ووضع اساليب التحويل بينها، ووضع أو تبنى نظام موحد للتطبيق فى المستقبل، اتضح صعوبة دمج الأكواد المستخدمة فى الدليلين سواء لصعوبة دمج الوحدات الادارية فى كيان موحد، أو لتعديل الأكواد المستخدمة منذ مدة طويلة.

١٠- اتفق ممثلو الجهات المعنية (الادارة العامة للانتخابات التابعة لوزارة الداخلية، الجهاز المركزى للتعينة العامة والاحصاء، الأمانة العامة للحكم المحلى، الأمانة الفنية للجنة القومية لمراجعة وتدقيق البيانات) على اعداد دليل يجمع بين دليل التقسيمات الادارية للمحليات ودليل التقسيمات الشريطية مراعين فى ذلك الربط بين مكونات الدليلين.<sup>٤٣</sup>

جدول (٢-٣) دليلى التقسيم الادارى لمحافظة مصر.

| دليل التقسيم الادارى   | دليل الجهاز المركزى للتعينة العامة والاحصاء ووزارة الداخلية   | دليل الأمانة العامة للحكم المحلى (وزارة التنمية المحلية)  |
|------------------------|---|---|
| يعتمد نظام التقسيم على | ١- أقسام ومراكز الشرطة ومكوناتها من شياخات وقرى الصادر بها قرارات ادارية من وزير الداخلية.<br>٢- القرى المنشأة بقرارات ادارية من المحافظين. | المحافظات والمناطق والمدن والأحياء والمراكز والوحدات المحلية والقرى الصادر بانشائها قرارات ادارية حسب مستوى الوحدة المحلية. |
| أصغر وحدة فى الحضر     | الشيخة  | الحى  |

المصدر: تحليل الباحثة لدليل التقسيم الادارى للمحافظات حتى مستوى الشيخة والقرية (٢٠٠٦)

### وتكمن أهمية موقع التجمع العمرانى من مستويات التقسيم الادارى فى:

- ١- مدى حصوله على الخدمات الحكومية. حيث يتم توزيع جميع الخدمات الحكومية حسب خريطة التقسيم الادارى، فالعاصمة تكون أوفر حظا من المدينة العدية، والقطاع الحضرى أولى من الريف، والقرية الأم التى تضم ديوان الوحدة المحلية أهم من القرية العادية التى تكون ذات نصيب أوفر من العزب والكفور.<sup>٤٤</sup>
- ٢- يتم توزيع الميزانيات طبقا لمستويات التقسيم الادارى.
- ٣- معرفة الادارات المختلفة التى يتبعها التجمع العمرانى من اجل اصدار التراخيص المختلفة.
- ٤- معرفة مستوى التمثيل السياسى والمستوى الادارى المسئول عن التجمع العمرانى للحصول على الدعم السياسى المراد.

## ٢-٣-٤-١ حدود المجتمع المحلى طبقا للجهات الادارية المختلفة

ان الاعتماد على التقسيم الادارى أو الأمنى فى تحديد المجتمع المحلى لا يعبر عن حقيقة المجتمع وخصائصه وتفاعلاته. بل على العكس من ذلك فان تضارب التقسيمات الادارية بين الجهات الادارية المختلفة يشنت جهود مشروعات التنمية من خلال اضاعة الوقت فى التعامل مع جهات كثيرة ومعرفة دائرة وحدود اختصاص كل ادارة، وكذلك عدم تطابق تقسيماتها مع ما هو كائن على أرض الواقع.<sup>٤٥</sup>

### أ- التقسيمات الادارية لوزارة التعليم:

يتبع نظام تقسيم الادارات المختلفة فى وزارة التعليم الأحياء السكنية التى تنقسم اليها المدينة. وتكمن الاشكالية فى أنه لا يحق لتلميذ الالتحاق بمد رسة تتبع حيا آخر غير الذى يسكن به، حتى ولو كانت الأقرب الى مكان اقامته من المدرسة التابعة لحيه. مما قد ينتج عن ذلك من نقص فى كفاءة توزيع التلاميذ على المدارس، خاصة فى ظل ندرة الخدمات فى المناطق اللارسمية.

### ب- التقسيمات الادارية لوزارة التضامن الاجتماعى (الشنون الاجتماعية سابقا):

توجد ادارة مختصة بالشنون الاجتماعية لكل حى فى المدينة، والتى تنقسم بدورها الى عدد من الوحدات الأصغر. الا أن معيار تقسيم هذه الوحدات ينص على أن تضم الوحدة الاجتماعية ١٥ ألف نسمة على الأقل، وأن يوفر سكان هذه الوحدات مكانا يصلح كمقر لهذه الوحدة. الأمر الذى يجعل الوحدات الاجتماعية خاصة فى المناطق اللارسمية تضم عددا كبيرا من السكان يزيد عن معيار الخمسة عشر ألف نسمة بكثير بسبب عدم توفر مكانا متاحا لمقر الوحدة الاجتماعية. كما يخلق ذلك وحدات غير متجانسة من ناحية المساحة وعدد السكان وبالتالي عدد الجمعيات الأهلية التابعة لكل وحدة اجتماعية. فالأمر فى النهاية يعتمد على امكانيات وموارد السكان فى توفير مقرا للوحدة.

ولذا فعلى الرغم من مميزات اتباع التقسيمات الادارية للمدينة، الا أن ذلك ينتج عنه وحدات غير متساوية أو متجانسة وكذلك ذات مقياس أكبر من أن تلائم عملية تنمية المجتمع المحلى فى تعاملها المباشر مع أفراد المجتمع المحلى على المستوى القاعدة ومشاركتهم فى برنامج التنمية.

## ٢-٣-٤-٢ التقسيمات الادارية طبقا للنظام السياسى

قد يكون التقسيم ناتجا عن الاتجاه السياسى السائد. ففى زامبيا يشجع حزب الاستقلال القومى الاتحادى الافكار المبتكرة، حيث تم تصميم اطاره بصورة تعظم المشاركة من أسفل:

- ١- كل الأفراد ينتمون الى قطاع مكون من ٢٥ منزل يمثلهم ٤ رجال و ٤ سيدات و ٤ شباب.
- ٢- كل ١٠ قطاعات تشكل فرع يمثله ٤ رجال و ٤ سيدات و ٤ شباب.
- ٣- تتجمع الفروع فى مناطق Wards والذى يتم انتخاب رئيسه بمشاركة كل الناخبين المقيدين. هذا الرئيس، والذى يعمل أيضا كمستشار للحى، يرأس لجنة المنطقة ward التى تضم ٨ من الرجال و ٨ سيدات و ٨ شباب.
- ٤- يرسل مستشارو الاحياء مرشحين للمجالس الاقليمية.





شكل (٨-٢) تقسيم منطقة اورانجي الى ١٣ منطقة داخلية،  
المصدر: [www.oppinstitutions.org](http://www.oppinstitutions.org)

٥- مستشارو الأحياء والأقاليم بالإضافة الى أعضاء البرلمان يكونون المرشحين للجنة المركزية.

٦- تنتخب اللجنة المركزية كل ٥ سنوات عن طريق المجلس القومي، ويرأسها رئيس زامبيا.

وبذلك فان المشروعات التي تقام على مستوى القطاع تتطلب موافقة لجنة القطاع. أما تلك التي ترتبط بعشرة قطاعات أو أكثر فتقيمها لجنة الفرع. وبالنسبة للمشروعات التي تتطلب الحصول على تراخيص يتم توصيلها عن طريق رئيس لجنة ward للجان الحي والاقليم من أجل الدعم القانوني. وفي هذا الاطار تعمل

المنظمة غير الحكومية المعنية بالمستقرات البشرية بزامبيا Human Settlements of Zambia (HUZA). وقد أثبتت التجربة أن هذا الاطار يمكن من المشاركة الشعبية.<sup>٤٦</sup>

وفي عام ٢٠٠١ في باكستان تم اقتراح نظام جديد للحكومة المحلية عرف باسم Devolution plan ونظام لامركزي. ومن ثم أصبحت كراتشي مدينة مكونة من ١٨ بلدة، احداها أورانجي، والتي تنقسم بدورها الى ١٣ مجلس اتحادى Union council.<sup>٤٧</sup> (شكل ٨-٢)

## ٢-٣-٥ المجتمع المحلي اقتصاديا

ان وظيفة المجتمع هي احدى العوامل التي تضيف الى هويته الخاصة. ففي بعض المجتمعات قد يجمع أفرادها العمل في مجال واحد، خاصة في المدن التقليدية القديمة. حيث يتجمع أهل المهنة الواحدة في مكان واحد خاصة في الأعمال التجارية والحرفية. ففي القاهرة التاريخية على سبيل المثال، توجد منطقة الصاغة حيث تجار الذهب، والخيامية حيث يتم عمل الخيام، والنحاسين، والبصاليين حيث يتجمع بائعو البصل. ولذا يمكن تقسيم هذه المناطق طبقا للنشاط الاقتصادي لسكانها. كما قد يتواجد هذا النمط من اشتراك السكان في مهنة واحدة في المناطق اللارسمية المقامة على اراض وضع يد على أطراف المدن. فهناك مثلا مجتمع الزباليين في حي منشأة ناصر، كما يشترك سكان مناطق أخرى في العمل في مهن هامشية في القطاع اللارسمى.

الا أن الأمر ليس واحدا في كل المناطق اللارسمية حتى يؤخذ بهذا المعيار في معرفة حدود المجتمع المحلي. كما أن الوضع يختلف كلية في المناطق اللارسمية المقامة على اراض زراعية. حيث يسكن بها أصحاب الأعمال والمهن المختلفة، وغالبا ما يعمل الأفراد خارج هذه المناطق على العكس من المناطق اللارسمية المقامة

على أراض صحراوية. فالمناطق اللارسمية محل الدراسة قد أصبحت جزءا من نسيج المدينة، واندثر أصلها الزراعى واسهامها فى قطاع الزراعة وانتاج المحاصيل.  
ومن ثم فان المعيار الاقتصادى يصعب تطبيقه فى تحديد حدود للمجتمع المحلى سواء من ناحية وظيفة السكان أو ما يساهم به المجتمع فى القطاعات الاقتصادية المختلفة.

## ٢-٣-٦ تقسيم المجتمع لنفسه

ان الأفراد فى المناطق اللارسمية يمثلون مزيجا بين عادات وتقاليد الريف الذى أتوا منه، وعادات الحضر الذى أصبحوا ينتمون اليه. فنظرا لنشأة هذه المناطق خارج اطار شرعية الدولة وقوانينها، غابت عنها يد الدولة فى توفير الخدمات اللازمة للمعيشة بهذه المناطق. فما كان من سكان هذه المناطق الا أن تجمع بعضهم لتنفيذ ما تجاهلت الدولة تقديمه. فقاموا بتوصيل شبكات المياه والكهرباء والصرف الصحى فى كثير من المناطق. الا أن العمل يتم بأسلوب مرحلى مع امتداد العمران والبناء على الأراضى الزراعية.

## ٢-٣-٦-١ منظمات المجتمع المحلى (الجمعيات الأهلية)

نظرا لأن معظم قاطنى هذه المناطق هم نتاج الهجرة من الريف الى الحضر، فقد ظهرت بعض التجمعات الاجتماعية القائمة على اساس المكان الذى أتوا منه. فبدأوا كنوع من الترابط والتواصل مع جذورهم، وظهرت بعض الأحداث التى تطلبت تجمعهم مثل موت أحد أفراد الجماعة والحاجة الى نقله الى بلده ودفنه. ثم تطور نشاط المجموعة الى شراء مدافن قريبة لدفن الموتى، وكفالة مصاريف العزاء والكفن لغير القادرين. وكذلك توفير مكان لاستقبال واستضافة المعزيين القادمين من القرى والنجوع لتقديم واجب العزاء. فكان هذا هو الدافع الأول لانشاء الجمعيات الأهلية التى توفر الاطار القانونى لمثل هذه التجمعات. ثم امتد نشاطها لكفالة اليتامى واعانة الأرامل، وتقديم المساعدات المالية، وتنظيم رحلات الحج والعمرة. كما قامت جمعيات أهلية أخرى بدافع من أبناء هذه المناطق بعد عودتهم من منطقة الخليج العربى ورجبتهم فى التصديق ببعض المال على احتياجات مجتمعهم.

ولم يقتصر نشاط بعض الجمعيات الأهلية على تقديم الاعانات، بل التفتت أعضاؤها الى مشكلة نقص الخدمات بمجتمعهم، فأنشأوا المساجد والمستوصفات الطبية التى تعمل بأجور زهيدة، وفصول لمحو الأمية، وأيضا المساهمة فى بعض الأنشطة الاقتصادية مثل تدريب العمالة وخاصة السيدات.

فما حدث هو تنظيم أفراد المجتمع لأنفسهم من خلال جمعيات تهتم بشئونهم وتلبى احتياجاتهم وتواجه مشكلاتهم، كبديل لدور الدولة الغائب فى هذه المناطق. الا أن معظم هذه الجمعيات توقف نشاطها عند هذا المستوى من العمل الاجتماعى، ولم تتطور لتصبح قادرة على القيام بدور تنموى حقيقى للمجتمع. فظلت تقوم بدور المنظمات التطوعية الخيرية القائمة على تبرعات فاعلى الخير، واعطاء المساعدات للمحتاجين فقط، دون محاولة تحسين وتنمية المجتمع.

فعلى العكس من ذلك فى الهند، نظم أفراد المجتمع أنفسهم فى منطقة جانيشنجار المتدهورة وقاموا بتحسين ملموس فى مساكنهم وبيئتهم المحيطة وتوفير خدمات أساسية. فاستطاعوا تحريك واستغلال كل مواردهم

المناحة وكذلك الحصول على دعم من الحكومة. وأوجدوا حلولاً محلية مناسبة لمشاكلهم، وبذلك استطاعوا التخلص من استغلال ملاك الأراضي لهم واحداث تنمية حقيقية.<sup>٤٨</sup>

وأصبحت تمثل الجمعيات الأهلية الفاعلة مركزاً يرتبط به أفراد المجتمع للحصول على ما يحتاجونه من خدمات واعانات. فكما كان يمثل المسجد مركزاً للمجتمع في تخطيط المدن الإسلامية، وكما هو الحال في التخطيط التقليدي للقرى، أنشأ أفراد المجتمع هذه الجمعيات لتلعب هذا الدور استجابة لموروثهم الاجتماعي والعمراني. ولكن لا تستطيع كل الجمعيات الأهلية القيام بهذا الدور لاختلاف قدراتها الإدارية والمادية. ولذا يرتبط حدود نفوذ الجمعية الأهلية بما تقدمه من خدمات وكيفية ارتباطها بالمجتمع المحيط وتفاعلها مع أفرادها.

## ٢-٤-٤ تقييم الأنماط المختلفة فى التقسيم واختيار أنسبها للمجتمعات اللارسمية

من الملاحظ أن مقياس المناطق اللارسمية ونمط العمران بها وكذلك خصوصية خصائص سكانها الاجتماعية والثقافية تزيد من صعوبة ايجاد معيار واحد لتقسيمها والتوصل الى وحدة المجتمع المحلى بها.

### ٢-٤-١-٤-١ مراجعة المداخل المختلفة لتقسيم المناطق اللارسمية

ان مدخل تقسيم المناطق اللارسمية المعتمد على نظريات التخطيط لا يمكن اتباعه، حيث تفقر هذه المناطق الى فكرة التدرج فى المقياس سواء للطرق أو للخدمات. كما أن الخدمات المتواجدة موزعة بشكل عشوائى ولا ترتبط بمسافات السير التى يعتمد عليها فكر المجاورة السكنية. كما لا يوجد فصل بين الاستعمالات لتحديد مناطق الاسكان ومراكز الخدمات. وبالتالي لا يمكن تحديد وحدات تكون محتواة داخليا بحيث يتوفر بها الخدمات الأساسية التى يحتاجها السكان.

أما عند اتباع مدخلا عمرانيا فى تقسيم المناطق اللارسمية، فانه ينتج وحدات ذات حجم كبير نسبيا تحتاج الى تقسيم داخلى بالضرورة. كما أن اعتبار الشوارع الرئيسية فواصل بين الوحدات يهمل نمط العلاقات الاجتماعية فى هذه المناطق والتى تعلى بقيمة الجيرة وما يتبع ذلك من ترابط بين افراد المجتمع.

وتجعل طبيعة المجتمع فى المناطق اللارسمية، وتباين خصائص الأفراد والمجموعات به، من الصعب ايجاد وتحديد المجتمع المحلى من الناحية الاجتماعية. الا أن هناك ظهور متنمى لنوع جديد من المجتمع المحلى هو مجتمع الاهتمامات المشتركة الذى يعتمد على نوعية وخصائص العلاقات الانسانية بدون التقيد بالموقع العمرانى، وكذلك الارتباط بمجالات مشتركة مثل العمل، المنظمات السياسية، أو الديانة أو التطوعية.

وبالنسبة للتقسيم الادارى واستخدامه كمعيار أساسى فى تقسيم المناطق اللارسمية وتحديد المجتمع المحلى، فنجد أنه لا يعبر عن حقيقة المجتمع وخصائصه وتفاعلاته، كما لا تتطابق التقسيمات الادارية مع ما هو كائن على أرض الواقع. هذه بالاضافة الى تضارب التقسيمات الادارية بين الجهات الادارية المختلفة مما يشنت جهود مشروعات التنمية من خلال اضاءة الوقت فى التعامل مع جهات كثيرة ومعرفة دائرة وحدود اختصاص كل ادارة. كما لا يوجد معيار ثابت يتم بناء عليه تقسيم المدينة الى أحياء أو تقسيم الحى الى أقسام وشياخات فى مصر. فأغلب الظن أن التقسيم الادارى لمصر يستند الى موقع التجمع السكنى من شبكة المواصلات، وعدد سكانه، وقوة القيادة السياسية التى تنتمى اليه وتتبنى قضاياه. فيتحدد موقع أى تجمع سكانى باعتباره مجرد عزبة أو كفر، أو قرية أم أو حتى مدينة.

كما يصعب اعتبار العامل الاقتصادى معيارا لتقسيم المناطق اللارسمية المقامة على أراض زراعية وتحديد حدود للمجتمع المحلى بها، سواء من ناحية وظيفة السكان أو ما يساهم به المجتمع فى القطاعات الاقتصادية المختلفة. حيث يسكن بها أصحاب الأعمال والمهن المختلفة، وغالبا ما يعمل الأفراد خارج هذه

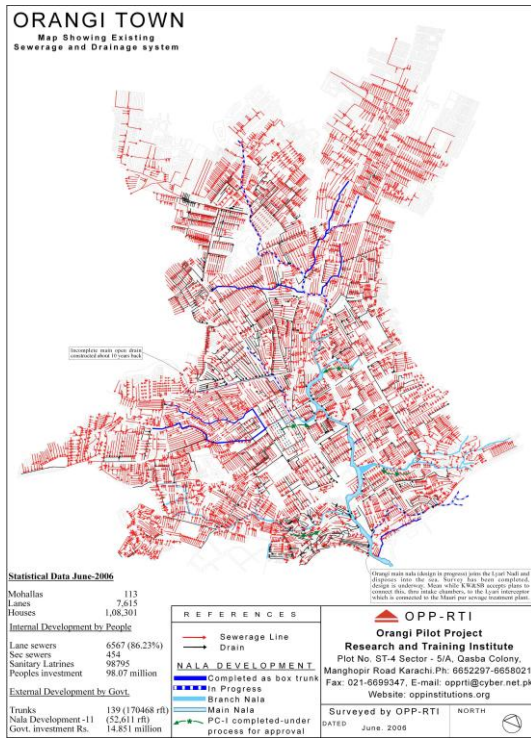
المناطق على العكس من المناطق اللارسمية المقامة على أراض صحراوية. فالمناطق اللارسمية محل الدراسة قد أصبحت جزءا من نسيج المدينة، واندثر أصلها الزراعي واسهامها في قطاع الزراعة وانتاج المحاصيل. ان انتشار الجمعيات الأهلية في المناطق اللارسمية يعبر عن احساس السكان بالمسئولية ورغبتهم في تحسين الظروف المعيشية للمجتمع. إلا أن الجمعيات الموجودة في المحيط المحلي غالبا ما تعمل بمفردها دون وجود شبكة تجمعها بحيث تتكامل أدوارها وأعمالها. وعلى الرغم من ذلك، ينتج الاعتماد على الجمعية الأهلية كنواة للمجتمع المحلي، كمعيار لتقسيم المناطق اللارسمية، وحدات ذات مقياس ملائم لمفهوم التنمية والتخطيط من أسفل وتتطابق مع أسلوب المجتمع في تنظيم نفسه. ولكن يجب الالتفات الى أن هذه الوحدات تكون كثيرة العدد وتفتقر الى وجود وحدة أكبر ذات مقياس متوسط تنتمي اليها مجموعة من مجتمعات المحلية. فتكون هذه الوحدات المتوسطة معا المنطقة اللارسمية ككل. وذلك خاصة في المناطق اللارسمية الممتدة، التي يسكنها عدد كبير من السكان، وهو النمط الأكثر انتشارا في كثير من مدن مصر وحول قراها القريبة من الحضر. ويوضح جدول (٤-٢) عيوب ومميزات المداخل المختلفة لتقسيم المناطق اللارسمية.

جدول (٤-٢) عيوب ومميزات المداخل المختلفة لتقسيم المناطق اللارسمية.

| مدخل التقسيم        | العيوب  |
|---------------------|---|
| نظريات التخطيط      | - تفتقر المناطق اللارسمية الى فكرة التدرج في المقياس سواء للطرق أو للخدمات<br>- الخدمات المتواجدة موزعة بشكل عشوائي ولا ترتبط - بمسافات السير<br>- لا يوجد فصل بين الاستعمالات لتحديد مناطق الاسكان ومراكز الخدمات                                |
| التقسيم العمراني    | - وحدات ذات حجم كبير نسبيا تحتاج الى تقسيم داخلي<br>- اعتبار الشوارع الرئيسية فواصل بين الوحدات يهمل نمط العلاقات الاجتماعية  |
| التقسيم الاجتماعي   | - صعوبة تعريف حدود للمجتمع المحلي من الناحية الاجتماعية في ظل وجود مجموعات غير متجانسة، وتباين السمات للأفراد والمجموعات  |
| التقسيم الإداري     | - لا يعبر عن حقيقة المجتمع وخصائصه وتفاعلاته<br>- لا تتطابق التقسيمات الادارية مع ما هو كائن على أرض الواقع<br>- تضارب التقسيمات الادارية بين الجهات الادارية المختلفة<br>- لا يوجد معيار ثابت يعتمد عليه تقسيم المدينة الى أحياء وشياخات وأقسام  |
| العامل الاقتصادي    | - أصحاب أعمال ومهن مختلفة غالبا ما يعملون خارج هذه المناطق<br>- اندثر أصل المنطقة الزراعي   |
| تقسيم المجتمع لذاته | - احساس السكان بالمسئولية ورغبتهم في تحسين الظروف المعيشية للمجتمع<br>- وحدات ذات مقياس ملائم لمفهوم التنمية من أسفل وتتطابق مع أسلوب المجتمع في تنظيم نفسه<br>- الجمعيات غالبا ما تعمل بمفردها دون وجود شبكة تجمعها بحيث تتكامل أدوارها وأعمالها |

المصدر: الباحثة.

ويوضح جدول (٢-٥) المعايير المختلفة التي يمكن تقييم المداخل المختلفة لتقسيم المناطق اللارسمية. فبين علاقة كل نمط تقسيم بمدى توفيره لحجم حميم مناسب للمجتمع المحلي، امكانية تطبيق هذا النمط في المناطق اللارسمية، ومدى استيعاب المجتمع لهذه الوحدات، ومساعدتها على ترابط المجتمع. كذلك إذا كانت توفر محيطاً ملائماً للوصول إلى، وتيسير مشاركة أفراد المجتمع المحلي في عملية التنمية. كما يبين الجدول رغبة كل جهة مشاركة في عملية تنمية المجتمع المحلي في إتباع نمط تقسيم معين. بالإضافة إلى علاقة كل نمط تقسيم بمدى توافقه مع التعامل مع الجهات الحكومية المختلفة لإصدار التراخيص اللازمة وغيرها.

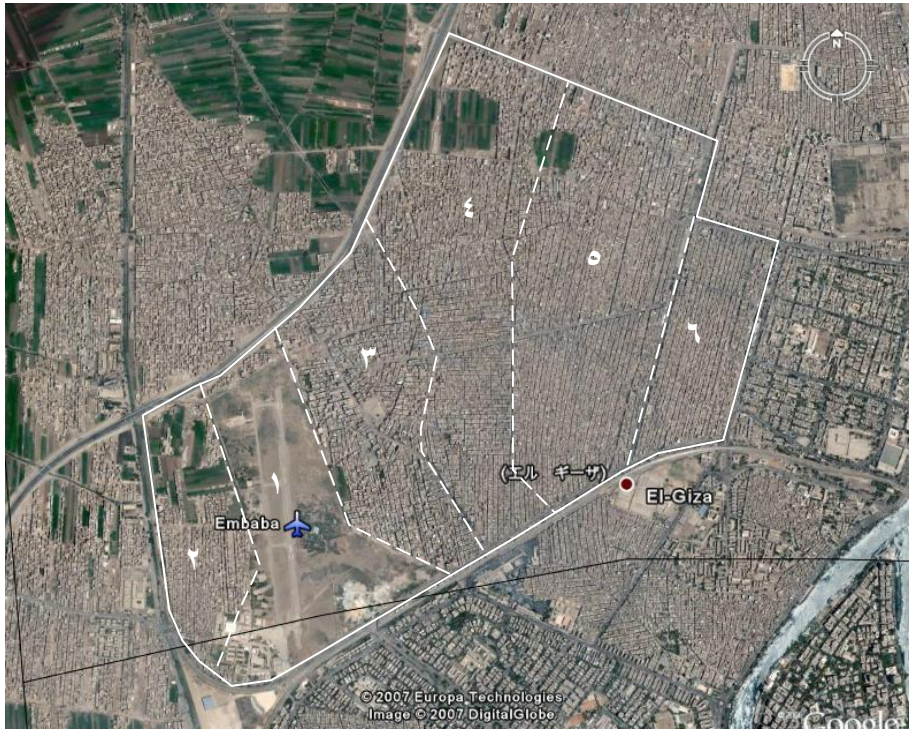


ويوضح جدول (٢-٦) المعايير التي استندت إليها بعض تجارب تنمية المجتمع المحلي في المناطق اللارسمية لتقسيم المنطقة والوصول لأفراد المجتمع المحلي. والتي يظهر بها أن هدف مشروع التطوير عاملاً حاكماً في أسلوب تقسيم المنطقة اللارسمية. ففي تجربة أورانجي بكراتشي، باكستان، كان هدف المشروع انشاء شبكة للصرف الصحي. الأمر الذي أدى إلى تقسيم المنطقة إلى حارات صغيرة، حيث تقوم كل حارة والتي يسكنها من ٢٠-٣٠ منزلاً بتنفيذ أعمال الصرف الصحي للحارة. ثم يتم تجميع الحارات مع بعض لتنفيذ المصارف الثانوية، كما استندت الحاجة. (شكل ٢-٩)

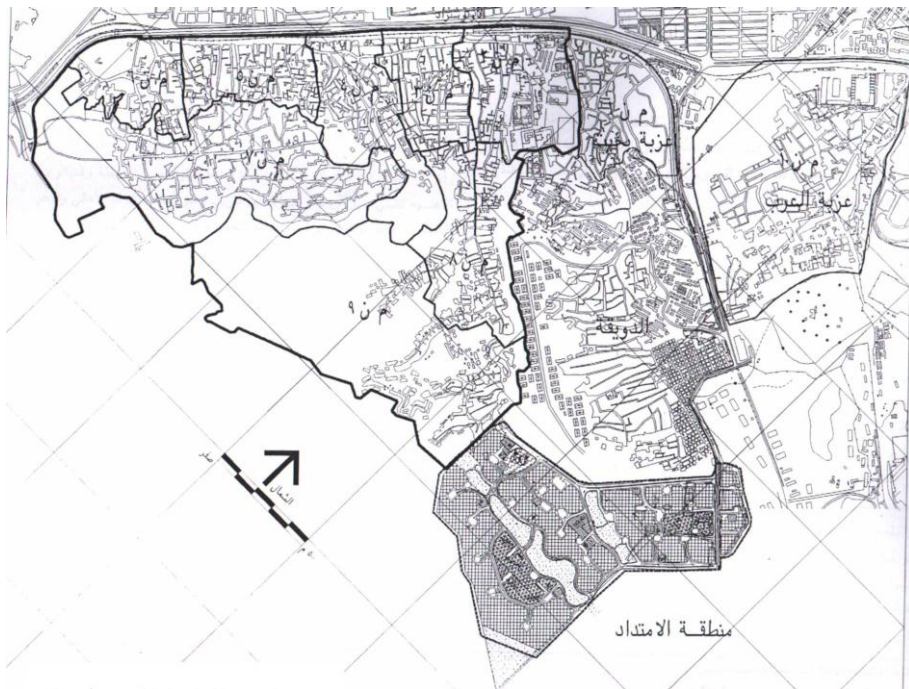
أما في مشروع تطوير منطقة زينهم، كانت مرحلية التنفيذ هي العامل الحاكم في تقسيم المنطقة إلى ثلاث مناطق تبعا للمراحل الثلاث في التنفيذ. وبالمثل تم تقسيم المرحلة الثانية بمشروع تطوير منطقة المنيرة الغربية ومطار امبابية إلى ستة مناطق، تبعا لمرحلة التنفيذ من حيث الإزالة والإحلال. (شكل ٢-١٠)

وفي مشروع تطوير منشأة ناصر الذي تقدر مساحته بحوالي ٨٥٠ فدان يسكنها ٣٥٠ ألف (بتقديرات ١٩٩٥)، ارتكز على منهج الإحلال والتجديد، وذلك عن طريق تنمية موقع جديد في الأراضي الصحراوية القريبة كمرحلة أولى، لتستوعب المجموعة الأولى من سكان المنطقة الذين يتم إخلانهم، ليقطنوا بوحدات هذه المرحلة. وليستتبعه مرحلياً تخطيط القطاع الذي يتم إخلاؤه ليستوعب مجموعة أخرى من السكان إلى أن يتم تطوير منطقة منشأة ناصر بالكامل. وبالتالي تم تقسيم منطقة منشأة ناصر إلى تسعة مراحل (أحياء)، بالإضافة إلى منطقة الامتداد. وذلك بمراعاة طبيعة وظروف الموقع، ومباني الخدمات التي سيتم الحفاظ عليها، والطرق القائمة، ونتائج الدراسات الطبيعية والجيوفيزيكية التي تمت أثناء اعداد المخطط العام للمنطقة. (شكل ٢-١١)





شكل (١٠-٢) مراحل مشروع الازالة والاحلال المقترح بمنطقة المنيرة الغربية، المصدر: الباحثة



شكل (١١-٢) تقسيم منشأة ناصر الى تسعة أحياء أو مراحل للتطوير، المصدر: المخطط العام لمنشأة ناصر (١٩٩٥)

جدول (٢-٥) تقييم المداخل المختلفة لتقسيم المناطق الـرسمية.

| تعليق   | مدخل<br>للتشجيع<br>المشاركة | إصدار<br>التراخيص | سهولة<br>استيعاب<br>المجتمع له | ترابط<br>المجتمع | امكانية<br>التطبيق | رغبة الجهات في اتباع نمط التقسيم |         |         |                     | حجم<br>مهم<br>مناسب | نمط التقسيم            |
|---|-----------------------------|-------------------|--------------------------------|------------------|--------------------|----------------------------------|---------|---------|---------------------|---------------------|------------------------|
|   |                             |                   |                                |                  |                    | المخطط                           | الأهالي | الحكومة | الجمعيات<br>الأهلية |                     |                        |
| رؤية المخطط للحجم المناسب لترابط<br>المجتمع   | ✗                           | —                 | —                              | ✓                | ✗                  | ✓                                | —       | —       | —                   | ✓                   | نظريات<br>التخطيط      |
| الشوارع ليست فواصل بين المجتمع<br>الالارسمى   | ✗                           | ✓                 | ✓                              | ✗                | ✓                  | ✓                                | —       | —       | —                   | ✗                   | عمراني                 |
| عدم تجانس خصائص سكان المناطق<br>الالارسمية  | ✓                           | ✗                 | —                              | ✓                | ✗                  | —                                | ✓       | —       | —                   | ✓                   | اجتماعي                |
| تقسيم الدولة دون معايير ثابتة   | ✗                           | ✓                 | ✗                              | —                | ✓                  | —                                | ✗       | ✓       | ✓                   | ✗                   | اداري                  |
| أصحاب مهن مختلفة يعملون خارج<br>المنطقة واندثار الأصل الزراعي                                   | —                           | —                 | —                              | —                | ✗                  | ✓                                | —       | —       | —                   | —                   | اقتصادي                |
| رؤية الأهالي لمفهوم المجتمع المحلي<br>وروح الجماعة، ولكن عدم تساوي<br>التوزيع الجغرافي للجمعيات | ✓                           | ✗                 | ✓                              | ✓                | ✓                  | —                                | ✓       | ✗       | ✓                   | ✓                   | تنظيم المجتمع<br>لذاته |

✓ وجود العنصر ✗ غياب العنصر — غير مرتبط

المصدر: الباحثة.



جدول (٢-٦) معايير بعض تجارب تنمية المجتمع المحلي في تقسيم المناطق الالاسمية.

| المشروع               | الحجم         |                       |                 | تقسيم المنطقة                           | وجود تقسيم |        | هدف معين للمشروع  | وجود منظمة غير حكومية مسؤولة          | تنظيم المجتمع  | وجود جمعيات أهلية  |
|-----------------------|---------------|-----------------------|-----------------|---|------------|--------|---|---------------------------------------|--|--------------------|
|                       | أقل من ٢٠ ألف | من ٢٠ ألف إلى ١٠٠ ألف | أكثر من ١٠٠ ألف |   | اداري      | عمراني |   |                                       |  |                    |
| الفصبي                | ✓             |                       |                 | ✗                                       | ✗          | ✗      | ✗   | ✓                                     | ✗  | ✗                  |
| Augustino             | ✓             |                       |                 | ✗                                       | ✓          | ✓      | ✗   | ✓                                     | ✗  | ✗                  |
| بولاق<br>الذكرور      |               |                       | ✓               | ✗                                       | ✓          | ✗      | مشروع ارشادي لتحسين المناطق السكنية<br>تجربة نموذج لتحسين فراغ عمراني | ✗                                     | ✗  | ✓                  |
| منشأة ناصر            |               |                       | ✓               | ١٠ مراحل                                | ✓          | ✗      | مراحل مشروع الاحلال والتجديد  | عدد من المنظمات تعمل على خدمة المنطقة | ✗  | ✓                  |
| المنيرة<br>الغربية    |               |                       | ✓               | وحدات متجانسة                           | ✓          | ✓      | ✗   | ✗                                     | الاعتماد على القيادات الطبيعية واستخدام المقاهي للوصول إلى المجتمع | ✓                  |
| المرحلة<br>الثانية    |               |                       | ✓               | ٦ مراحل                                 | ✓          | ✓      | مراحل مشروع الاحلال والتجديد  | ✗                                     | ✗  | ✓                  |
| عربية وعرب<br>الوالدة | ✓             |                       |                 | ٦ وحدات متساوية الشوارع                 | ✓          | ✗      | ✗   | ✓                                     | الاعتماد على المساجد للوصول إلى المجتمع                            | ✓                  |
| منطقة<br>أورانجي      |               |                       | ✓               | كل حارة وتجميعها في الدورائر الانتحائية | ✓          | ✓      | طبيعة مشروع تنفيذ شبكة صرف صحي  | ✓                                     | ٣٠-٢٥ منزل المكويين لوحدة الشارع                                   | الدعوة إلى إثنائها |

المصدر: الباحثة.

✓ وجود العنصر ✗ غياب العنصر

## ٢-٤-٢ مراحل تقسيم المناطق اللارسمية

مع صعوبة الاعتماد على معيار واحد في تقسيم المناطق اللارسمية، يمكن تقسيمها على أكثر من مرحلة طبقا لمقياس المنطقة وأهداف برنامج التنمية.

### ٢-٤-٢-١ المرحلة الأولى: التقسيم الإداري/ العمراني

قد تتبع التقسيمات الادارية أو وضع تقسيم عمراني طبقا للكثافة البنائية وملامح العمران وتاريخ النشأة. وقد يكون التقسيم الى وحدات تلائم أهداف مشروع معين مثل أعمال شبكات البنية الأساسية واعادة التخطيط. وهذه المرحلة ينتج عنها عدد من الوحدات ذات الحجم الكبير نسبيا اعتمادا على مقياس المنطقة اللارسمية المراد تقسيمها.

حيث يلاحظ من التجارب السابقة تقسيم المناطق اللارسمية التي بها سكان أكثر من ١٠٠ ألف نسمة وحدات ادارية، أو عمرانية طبقا لطبيعة المنطقة. كما أن المناطق اللارسمية التي يقل عدد سكانها عن ١٥-٢٠ ألف نسمة، يمكن التعامل معها كوحدة واحدة دون حاجة الى تقسيم داخلي.

وتفيد المرحلة الأولى في معرفة انتماء الوحدات الأصغر الى أى قسم أو شياخة أو وحدة اجتماعية مثلا من أجل تيسير الحصول على التراخيص اللازمة، أو معرفة الميزانيات الموجهة لأعمال التنمية بها. وذلك في حالة تعامل الدولة مع المنطقة اللارسمية على أنها تضم أكثر من شياخة، أو وحدة ادارية. كما يفيد وجود وحدات متوسطة في عملية التنسيق بين الوحدات الأصغر أثناء مراحل برنامج التنمية، وضمان تكامل جهود افراد المجتمع وزيادة كفاءة التنفيذ. فوظيفة الوحدة المتوسطة تنظيم عملية التنمية بالمشاركة، واعطاء اطار للتشبيك بين الوحدات الأصغر. وعادة ما تكون هذه الوحدات المتوسطة ذات عدد سكان يتراوح بين ٥٠ الى ١٠٠ ألف، بحيث تقع في اطار تدرج وحدات التنمية، بين المنطقة اللارسمية كبيرة الحجم، والمجتمع المحلي محدود الحجم.

### ٢-٤-٢-٢ المرحلة الثانية: تحديد وحدة التنمية الفعالة

فهى تحديد وحدة المجتمع المحلي بما يتوافق مع التعريفات الخاصة به ووجود تفاعل حقيقي بين جماعات المجتمع. وفي هذه الحالة تصلح الجمعية الأهلية في اعتبارها نواة المجتمع المحلي اعتمادا على آليات المجتمع في تنظيم نفسه. وبذلك يتحدد المجتمع المحلي بحدود نفوذ هذه الجمعية ومدى تغلغلها في المجتمع. مما ينتج عنه وحدات ذات مقياس ملائم لآليات عملية تنمية المجتمع المحلي ومشاركة أفرادها الفعالة. وذلك سواء للمنطق اللارسمية ذات المقياس الكبير والتي تم تقسيمها مبدئيا الى وحدات ادارية أو عمرانية، أو المناطق اللارسمية ذات الحجم الأصغر التي تتعامل معها الدولة كوحدة واحدة.

ويلاحظ في التجارب السابقة عدم تقسيم المناطق التي يقل عدد السكان بها عن ١٥-٢٠ ألف. وقد نجحت هذه المشروعات في احداث تنمية بمشاركة المجتمع. ومن ثم يمكن اعتبار حجم وحدة المجتمع المحلي، أو وحدة التنمية التي نواتها الجمعية الأهلية الفاعلة، ما يتراوح عدد سكانها بين ١٥-٢٠ ألف نسمة. وذلك مع امكانية التقسيم الداخلي عند تنفيذ المشروعات المحدودة بشارع، أو مربع سكني.

الأمر الذى يستتبع معرفة اى الجمعيات الأهلية المؤهلة للقيام بهذا الدور وما هى المعايير اللازم لهذه الجمعية تحقيقها. بالاضافة الى معرفة دورها والقدرات التى تحتاج لبنائها للقيام بدور تنموى فعال فى المجتمع المحلى.

ويوضح شكل (٢-١٢) المنهج المقترح فى التعامل مع المناطق اللارسمية وتقسيمها إلى وحدات مناسبة لتيسير الوصول إلى أفراد المجتمع وتيسير مشاركتهم فى عملية التنمية من خلال اطار وهيكلى واضح. الأمر الذى يسهل توزيع المهام وضمان وصول صوت معظم الأفراد وعدم إهمال أى من فئات المجتمع المختلفة.



## ٢-٥ خلاصة الفصل الثاني

يعد وجود مجتمع محلى والانتماء اليه وخلق حس ووعى بهذا المجتمع هو العامل الأساسى لتحفيز الأفراد على المشاركة فى عملية تنمية المجتمع المحلى. الا أن المناطق اللارسمية المقامة على أراض زراعية باتساع مساحتها، وكثرة عدد سكانها لا يمكن التعامل معها على انها مجتمع محلي واحد، بل تضم عددا من المجتمعات المحلية ذات المقياس الحميم والعلاقات المتشابكة بين أفرادها. كما أن المجتمع المحلى فى المناطق شبه الريفية مثل المناطق اللارسمية يعد مزيجا من علاقات الريف والمدينة. فهناك اختلافات متباينة بين المجموعات التى تسكن بهذه المناطق، ويعد القاسم المشترك بينها هو أنها تقطن فى منطقة لارسمية يخالف سكانها القوانين المعمول بها فى ملكية الأراضى والبناء. ومن ثم تظهر أهمية تقسيم المناطق اللارسمية الى وحدات أصغر تعبر عن المجتمع المحلى بها. وتنظيم عملية التنمية المجتمعية بها، والتعرف على المجتمعات المحلية الموجودة، وتحديد حدودها ومقياسها الذى يسمح بالوصول الى أفراد المجتمع وفئاته المختلفة، وتفعيل مشاركتها فى عملية التنمية، من خلال وحدة تنموية فعالة..

وقد تم تحليل المداخل المختلفة لتقسيم المناطق اللارسمية، من نظريات التخطيط العمرانى، أو الاعتماد على الملامح والفواصل العمرانية، وتقسيمات الوحدات الادارية للجهات التنفيذية المختلفة، وتحديد المجتمع المحلى طبقا للخصائص الاجتماعية ووجود روح للجماعة بين أفرادها، والتقسيم طبقا للعوامل الاقتصادية، وأسلوب المجتمع فى تقسيم ذاته من خلال منظماته وشبكاتة الاجتماعية. واستخلاص عيوب ومميزات كل مدخل فى تقسيم هذه المناطق. ثم المفاضلة بين المداخل المختلفة طبقا لعدد من المعايير التى تتلاءم مع طبيعة المنطقة اللارسمية، وعملية التنمية بالمشاركة لاختيار انسبها. حيث تمثلت هذه المعايير فى مدى توفير نمط التقسيم لحجم حميم مناسب للمجتمع المحلى، امكانية تطبيق هذا النمط فى المناطق اللارسمية، ومدى استيعاب المجتمع لهذه الوحدات، ومساعدتها على ترابط المجتمع. كذلك إذا كانت توفر محيطا ملائما للوصول إلى، وتيسير مشاركة أفراد المجتمع المحلى فى عملية التنمية. ومدى رغبة كل جهة مشاركة فى عملية تنمية المجتمع المحلى فى إتباع نمط تقسيم معين. وعلاقة كل نمط تقسيم بمدى توافقه مع التعامل مع الجهات الحكومية المختلفة لإصدار التراخيص اللازمة وغيرها. ووجد أن هذه المداخل لا تتناسب مع طبيعة المناطق اللارسمية بسبب طبيعة العمران بها، وتعدد خصائص المجموعات الفاطنة بها، وصعوبة تطبيق نظريات التخطيط العمرانى التقليدية. أما عند دراسة أسلوب المجتمع فى المناطق اللارسمية فى تنظيم ذاته، وجد أن منظمات المجتمع المحلى تمثل نقاطا يرتكز عليها المجتمع المحلى فى الحصول على الخدمات التى لا توفرها الدولة. هذا بالإضافة الى ارتباط الأفراد بها للحصول على الدعم المجتمعى والمادى الذى يبسر الحياة خاصة فى المناطق متدنية المستوى.

كما تم تحليل تجارب تنمية المناطق اللارسمية السابقة من حيث مرجعياتها فى التعامل مع المنطقة، وكيفية تقسيمها، ووحدة التنمية بها. وتمثلت المعايير التى تمت دراستها فى : حجم المنطقة، تقسيم المشروع للمنطقة، ومرجعية التقسيم وعدد الوحدات، وجود تقسيمات ادارية أو عمرانية، وجود هدف معين لمشروع

التنمية والذى وجد أنه عاملا حاكما فى التقسيم، الاعتماد على منظمات غير حكومية أو جمعيات أهلية، وجود تنظيم للمجتمع فى المنطقة.

ومن ثم تم وضع منهجا للتعامل مع اشكالية تقسيم هذه المناطق، من خلال مستويين للتقسيم للوصول الى وحدات تنموية فاعلة، وذلك طبقا لطبيعة الهدف من مشروع التنمية، وحجم المنطقة اللارسمية. حيث يمثل المستوى الأول فى التقسيم ايجاد وحدات متوسطة تعتمد على التقسيمات الادارية. وفى حالة عدم وجود تقسيمات ادارية يتم الاعتماد على الملامح العمرانية من شوارع، وفواصل طبيعية، ونسيج عمرانى لتحديد الوحدات المتوسطة. ثم يأتى المستوى الثانى للتقسيم ليمثل تحديد وحدة التنمية الفعالة التى تعتمد على الجمعية الأهلية كنواة لها، تمشيا مع أسلوب المجتمع فى تقسيم ذاته.

## هوامش الفصل الثاني:

- Churchman (1987) and Florin and Wandersman (2000) as cited in Colombo; M., DePiccoli; N. and Mosso; C. (2001) 'Sense of Community and Participation in Urban Contexts', Journal of Community and Applied Social Psychology, 11: 457-464, 2001, John Wiley & Sons, Ltd.
- Barber (1984) p. 85 as cited in Glover; T. (2004) 'The 'Community' Center and the Social Construction of Citizenship', Leisure Sciences, 26:63-83, 2004, Taylor & Francis, Inc.
- Kingwell (2000) p.41 as cited in Glover; T. (2004) *ibid.*
- Oldfield (1990) p. 174 as cited in Glover; T. (2004) *ibid.*
- Glover; T. (2004) *ibid.*
- Chavis; D. and Wandersman; A. (1990) 'Sense of Community in the Urban Environment: A Catalyst for Participation and Community Development, American Journal of Community Psychology, 18: 55-81, 1990, p.73, as cited in Prezza; M. And Schruijer; S. (2001) 'The Modern City As A Community', Journal of Community & Applied Social Psychology, 11: 401-406, 2001, John Wiley & Sons, Inc.
- حسن على حسن (١٩٨٩) المجتمع الريفي والحضري (دراسة مقارنة مبسطة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص ١٧.
- رجاء محمد عبد الودود، (٢٠٠٠) " مفهوم العمل مع المجتمعات وأبعاده الرئيسية"، سوسيولوجيا العمل مع المجتمعات: الأسس النظرية والآليات التطبيقية، محرر، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، ص ١٠.
- رجاء محمد عبد الودود، (٢٠٠٠) المرجع السابق، ص ١٠.
- رجاء محمد عبد الودود، (٢٠٠٠) المرجع السابق، ص ١١.
- حسن على حسن (١٩٨٩) مرجع سابق، ص ٣١٥.
- حسن على حسن (١٩٨٩) المرجع السابق، ص ٣١٦.
- Sjoberg; g. (1967b) 'Cities in The developing And Industrial Societies', The Study of Urbanisation, Hauser; P. and Schnore; L., eds, New York: John Wiley, as cited in Trivedi; H. (1996) 'Towards a General Theory of Urbanization and Social Change', Social Structure and Change, Baviskar; E. et al, eds, Sage Publications, India
- Meadows; P. and Mizruchi; E. (1969) Urbanism, Urbanisation and Change: Comparative Perspectives, eds, Massachusetts, Addison-Wesley, as cited in Trivedi; H. (1996) *ibid.*
- Sarin; M. (1982) Urban Planning in The Third World: The Chandigarh Experience, London: Mansell, as cited in Trivedi; H. (1996) *ibid.*
- Colombo; M. And Senatore; A. (2005) 'The Discursive Construction of Community Identity', Journal of Community & Applied Social Psychology, 15: 48-62, 2005, John Wiley & Sons, Inc.
- Chapman; D. and Les Sparks (1996) 'Environment And Space', Creating Neighbourhoods and Places in the Built Environment, Chapman; D., ed, Alden Press, Osney Mead, Oxford, UK, p.143.
- Jacobs; J. (2003) 'The Death And Life of Great American Cities', Readings in Planning Theory, Second Edition, Campbell; S. & Fainstein; S., eds, Blackwell Publishing Ltd, UK, p. 71.

- Chapman; D. (1996) 'Making Connections', Creating Neighbourhoods and Places in the Built Environment, op cit., p.224<sup>١٩</sup>
- مسعود حمودة، تنمية المجتمعات المحلية ( الريف التقليدي- الريف المستحدث- الصحراوي- البدوي- الحضري )، المكتب العلمي للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.<sup>٢٠</sup>
- Stein; C.S. (1966) Towards New Towns for America, MIT Press, Cambridge, Massachusetts.<sup>٢١</sup>
- Jacobs; J. (2003) op cit.,, p. 71.<sup>٢٢</sup>
- Foley; D. (1978) 'British Town Planning: One Ideology or Three?,' A Reader in Planning Theory,<sup>٢٣</sup>  
Faludi; A., ed, Pergamon Press, Oxford, U.K.
- Colombo; M., De Piccoli; N, & Mosso; S. (2001) op cit.<sup>٢٤</sup>
- Obst; P., Smith; S. and Zinkiewicz; L. (2002) 'An Exploration Of Sense Of Community, Part 3: Dimensions And Predictors Of Psychological Sense Of Community In Geographical Communities',<sup>٢٥</sup>  
Journal Of Community Psychology, Vol. 30, No. 1, 119–133, 2002, John Wiley & Sons, Inc.
- Chavis, D.M., Hogge, J., McMillan, D., & Wandersman, A. (1986) 'Sense of Community Through Brunswick's Lens: A First Look', Journal of Community Psychology, 14, 24–40, p.11, as cited in<sup>٢٦</sup>  
Chipuer; H. and Pretty; G. (1999) 'A Review Of The Sense Of Community Index: Current Uses, Factor Structure, Reliability, And Further Development', Journal Of Community Psychology, Vol. 27, No. 6,  
643-658, 1999, John Wiley & Sons, Inc.
- Colombo; M., De Piccoli; N, & Mosso; S. (2001) op cit.<sup>٢٧</sup>
- Colombo; M., De Piccoli; N, & Mosso; S. (2001) ibid.<sup>٢٨</sup>
- Obst; P., Smith; S. and Zinkiewicz; L. (2002) op cit.<sup>٢٩</sup>
- Amici; M., Prezza; M., Roberti; T. and Tedeschi; G. (2001) 'Sense Of Community Referred To The Whole Town: Its Relations With Neighbouring, Loneliness, Life Satisfaction, And Area Of Residence',<sup>٣٠</sup>  
Journal Of Community Psychology, Vol. 29, No. 1, 29–52, 2001, John Wiley & Sons, Inc.
- Florin; P., Kingston; S., Mitchel; R. and Stevenson; J. (1999) 'Sense Of Community In Neighbourhoods As A Multi-level Construct', Journal Of Community Psychology, Vol. 27, No. 6,  
681–694, 1999, John Wiley & Sons, Inc.<sup>٣١</sup>
- Dagger; R. (1997) Civic Virtues: Rights, Citizenship & Republican Liberalism, New York, Oxford University Press, as cited in Glover; T. (2004) op. cit.<sup>٣٢</sup>
- Hyman; J. (2002) 'Exploring Social Capital and Civic Engagement to Create a Framework for Community Building', Applied Developmental Science 2002, Vol. 6, No. 4, 196–202, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.<sup>٣٣</sup>
- Chipuer; H. and Pretty; G. (1999) op cit.<sup>٣٤</sup>
- Maslow; A. (1989) 'The Theory of Human Motivation', Management and Organisational Behaviour Classics, Ivancevitch; J. & Matteson; M., eds, pp. 369–391, Irvin, Illinois: BPI, as cited in Raagmaa; G. (2002) 'Regional Identity in Regional Development and Planning', European Planning Studies, Vol. 10, No. 1, 2002, Taylor & Francis Ltd.<sup>٣٥</sup>
- Hetherington; K. (1998) Expressions of Identity: Space, Performance, Politics, London: Sage, as cited in Raagmaa; G. (2002) ibid.<sup>٣٦</sup>



- Coulton; C., Korbin; J. & Su; M. (1996) 'Measuring Neighborhood Context or Young Children in An Urban Area', American Journal of Community Psychology, 24, 5-34, as cited in Florin; P., Kingston; S., Mitchel; R. and Stevenson; J. (1999) op cit.
- <sup>٣٧</sup> خلاف الشاذلى ومحمود عبد الرشيد (٢٠٠٠) "قاعدة البيانات الازمة للعمل مع المجتمعات"، سوسيولوجيا العمل مع المجتمعات: الأسس النظرية والآليات التطبيقية، مرجع سابق.
- <sup>٣٨</sup> محمود الرشيد (٢٠٠٠) "خريطة السكان فى المحافظات المصرية وانعكاساتها على توجهات العمل الاجتماعى"، سوسيولوجيا العمل مع المجتمعات: الأسس النظرية والآليات التطبيقية، المرجع السابق.
- <sup>٣٩</sup> محمود الرشيد (٢٠٠٠) المرجع السابق.
- <sup>٤٠</sup> اللجنة القومية لمراجعة وتدقيق البيانات والادارة العامة لموارد البيانات (٢٠٠٦) دليل التقسيم الادارى للمحافظات حتى مستوى الشياخة والقرية، الادارة العامة للانتخابات (وزارة الداخلية)، وزارة التنمية المحلية، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، يونيو ٢٠٠٦
- <sup>٤١</sup> التى أصدر رئيس الوزراء القرار ٥٥٧ لسنة ٢٠٠١ بانشائها.
- <sup>٤٢</sup> اللجنة القومية لمراجعة وتدقيق البيانات والادارة العامة لموارد البيانات (٢٠٠٦) مرجع سابق.
- <sup>٤٣</sup> محمود عبد الرشيد (٢٠٠٠) مرجع سابق.
- <sup>٤٤</sup> اعتماد علام وآمال عبد الحميد (٢٠٠١) الاطار المنهجي، القطاع غير الرسمى فى مدينة القاهرة (التقرير الثانى) المجتمع المحلى وملامح القطاع غير الرسمى، على جلى وآخرون، تحرير، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجناينة، مصر، ص. ٦.
- <sup>٤٥</sup> Turner; B. (1988) Building Community: A Third World Case Book, A Summary of The Habitat International Coalition Non-Governmental Organization's Project for The International Year of Shelter for The Homeless, 1987, in Association with Habitat Forum Berlin, ed, Building Community Books, London, UK, pp.20-24.
- <sup>٤٦</sup> www.oppinstitutions.org
- <sup>٤٧</sup> Turner; B. (1988) op. cit., p.66.
- <sup>٤٨</sup>



---

## الفصل الثالث: الجمعية الأهلية نواة المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية

---

٣-١ التنظيم قبل التطوير

٣-٢ المجتمع الأهلى فى المناطق اللارسمية

٣-٣ معايير الجمعية الأهلية نواة المجتمع – قياس الكفاءة

٣-٤ الدور التتموى للجمعية الأهلية

٣-٥ تقسيم المجتمع طبقا لخريطة المجتمع الأهلى

٣-٦ خلاصة الفصل الثالث



### ٣-١ التنظيم قبل التطوير

ان التنظيم الناجح للمجتمع، ولاسيما فى المناطق اللارسمية، يودى الى تنميته بالضرورة، ولكن فقط عند اعتبار عملية تنظيم المجتمع هى القوة الموجهة والدافعة التى تخلق فرص التنمية<sup>١</sup>. فعند افتقار المجتمع للتنظيم أولاً، تقل احتمالات نجاح عملية التطوير. كما أن انتظام أفراد المجتمع ومشاركتهم فى منظمات المجتمع يزيد من الثقة بالنفس، والكفاءة، والقوة والنفوذ، والتعريف فى اطار المجتمع، والتفاعل، والمساعدة المتبادلة، وتحسين القيادة، والقدرة على حل المشكلات<sup>٢</sup>.

فعن طريق تنمية منظمات المجتمع المحلى، يساعد المخطط فى تطوير قدرات قادة المجتمع، ويقدم معلومات متخصصة لأفراد المجتمع ليصبحوا بدورهم خبراء الى حد كبير. فامتلاك المجتمع لعملية التخطيط يحفزهم للضغط على الحكومة والقطاع الخاص لتمويل تنفيذ مشروعاتهم<sup>٣</sup>.

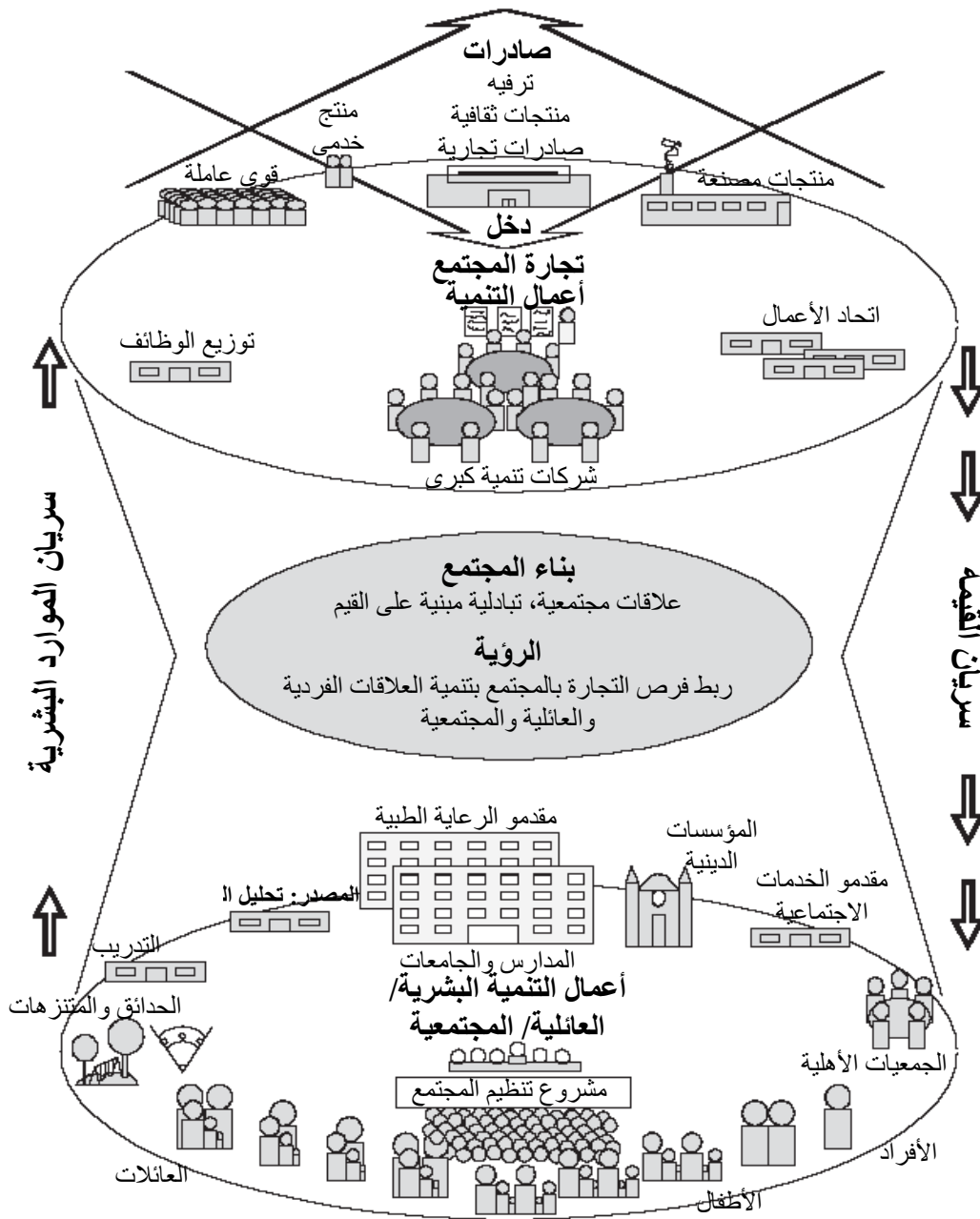
وتركز عملية تنظيم المجتمع على بناء منظمات يحكمها أفراد، غالباً ما يكونون معزولون عن دورة اتخاذ القرار، الذين يتحركون عندئذ بدورهم للمطالبة بتغيير فى توزيع القوى<sup>٤</sup>. فعلى العكس من الناشط الاجتماعى الذى يختار قضية ويحاول كسب مؤيدين ومدافعين عنها، يقوم المنظم بتجميع الأفراد فى منظمات محلية وهم يختارون قضاياهم الخاصة. وأيضاً على العكس من حملات التأييد والفاع والمناصرة، حيث يقوم الخبراء والمتخصصون بالدفع والضغط والدعوة بالنيابة عن المجموعات المهمشة، فى عملية تنظيم المجتمع تقوم المجموعات المحلية بالدعوة خارج المجتمع بأنفسهم. ومن ثم تعمل عملية التنظيم على بناء أفراد قادرين على تكوين حركات خاصة بهم، وبناء منظمات مجتمعية قوية من خلال اعادة بناء العلاقات المجتمعية وتمكين الأفراد<sup>٥</sup>.

وتعرف عملية تنظيم المجتمع أيضاً بعملية تجميع أفراد المجتمع من أجل بناء قدراتهم وتحقيق مهام مرتبطة بتغييرات اجتماعية أساسية<sup>٦</sup>.

### ٣-١-١ الفرق بين التنظيم والتطوير

ان التطوير والتنظيم عاملان مهمان فى اطار استراتيجيات تنمية المجتمعات وتحقيق العدالة الاجتماعية. فأعمال التطوير تعكس ثمار عملية تنظيم المجتمع فى صورة تحسن مادي وملموس. ويوضح شكل (٣-١) نموذج لعملية تنمية المجتمع. حيث تضم الحلقة السفلى الأنشطة التى تحقق التنمية البشرية والتى من خلالها يبنى المجتمع رأس ماله الاجتماعى. فالعائلة تغرز قيم العمل والمسئولية الجماعية، والمدرسة تبنى المهارات الخاصة بالتفاعل الاجتماعى والانتاج التجارى. وتوفر مراكز تدريب العمالة أيضاً بناء هذه المهارات، وبالتالي خلق أفراد قادرين. أما الحلقة العليا فتضم الأنشطة اللازمة لتطوير والمحافظة على قدرات المجتمع الانتاجية. فتوجد الأنشطة التجارية التى تودى الى تدفق الدخل الى المجتمع، فى مقابل المنتجات أو الخدمات أو العمالة التى يصدرها المجتمع الى خارجه. وتمثل الحلقة الوسطى منتدى قيادة المجتمع، والتى يمكن أن تاخذ شكل تجمع رسمى او غير رسمى للمنظمات والهيئات والمصالح. ويكون دور هذه القيادة وضع رؤية لكيفية

تضافر هذه الأنشطة، وكيفية تنمية كل نشاط للاستفادة من كامل طاقته. وبالتالي تضع هذه الرؤية العقد الاجتماعى الذى يربط أنشطة التنظيم والتطوير فى المجتمع الواحد. ومن ثم ينتج عن جهود التنظيم، القوى (الضاغطة) الضرورية لتحقيق تنمية المجتمع، فى حين تنتج أعمال التطوير أنشطة تغذى الحياة المجتمعية. وتبين الرؤية الواضحة مدى ارتباط مراعاة المصالح المشتركة بالنفع العام للمجتمع وكذلك الأفراد والمنظمات. الأمر الذى يعطى حافزا قويا على التعاون الجماعى من خلال الاقتناع بأهمية الأعمال على اختلاف مقياسها لعملية تنمية المجتمع ككل.<sup>٧</sup>



شكل (١-٣) نموذج لتنمية المجتمع المصدر: (Capraro; J. F. (2004)

ويمكن تحديد نوعان من القوة فى عملية تنمية المجتمع: الأفراد المنظمون والتمويل المنظم. فتنظيم الأفراد يؤدي الى خلق قوى ضغط توفر النفوذ المطلوب لتوليد التزام المهارات والمال والوقت والجهات المسؤولة والموارد المطلوبة لأعمال تطوير المجتمع. فالتنظيم يعمل على تضافر الجهود طبقا لرؤية موحدة، فتكون هذه الجهود بدورها قوة سياسية تستطيع تفعيل هذه الرؤية، وجعل تنفيذها على قائمة أولويات الجهات الحكومية والقطاعات المشاركة، والحصول منها على النفوذ والموارد والمهارات المطلوبة. ويجب التحرك فى اطار استراتيجية تحدد خطة العمل اللازمة لترجمة الرؤية الموحدة للمجتمع الى واقع ملموس.<sup>٨</sup> وبالتالي فان تنظيم الأفراد فى المجتمع المحلى هدفه تحريك القوى الكامنة فيه من قوى ضغط ومهارات وموارد من أجل تحقيق التنمية المطلوبة.

ويظهر الفرق بين عملية تنظيم المجتمع وعملية تطويره، فى أنهما يحملان توجهات مختلفة بالنسبة للمحيط الخارجى. فالأولى لها منظور يعتمد على الاختلاف والتضارب، فاذا اعتبرت محصلة القوى فى مجتمع ما تساوى صفرا، فان ذلك يعنى حدوث مواجهات لحصول الفئات المهمشة على حقهيم فى ميزان القوى من الفئات العليا بالمجتمع. أما أعمال تطوير المجتمع فتعمل من منظور آخر، حيث ان تحسين الخدمات وتوفير الوظائف يعمل على انتشار الرخاء، دون الحاجة الى اعادة توزيع القوى بين الفئات المختلفة. فيكون التعاون مع الفئات العليا مهم للحصول على التمويل والدعم المطلوب لأعمال التطوير. ويبقى النفوذ فى أيدي الخبراء والمتخصصين المشاركين من خارج المجتمع، دون حدوث تمكين حقيقى للمجتمع المحلى، على العكس من عملية تنظيم المجتمع. جدول (١-٣) ولذا تميل عملية تنظيم المجتمع فى كثير من الأحيان عند ارتباطها بعملية تطويره الى تجنب المداخل المعتمدة على المواجهات والاحتكاكات.<sup>٩</sup> ومع وجود فرق بين أعمال تنظيم المجتمع وتطويره الا أن المنظرين يعتبرونهما مكملان لبعضهما مثل مجدافى المركب الواحدة. فالاقتصار على تنفيذ مشروعات لتطوير البيئة العمرانية للمجتمع، يحرم أفراد المجتمع من تغيير ميزان القوى غير المتوازن. كما ان الاقتصار على عملية تنظيم المجتمع قد يعرقل تحقيق تحسن مادي ولموس للبيئة المحيطة.<sup>١٠</sup>

جدول (١-٣) الفرق بين عملية تنظيم وتطوير المجتمع المحلى

| أوجه الاختلاف | التنظيم                      | التطوير                                |
|---------------|------------------------------|--|
| التوجه        | الاختلاف والتضارب            | التعاون مع الفئات العليا               |
| المحصلة       | تمكين المجتمع                | بقاء النفوذ فى أيدي الخبراء والمتخصصين |
| الهدف         | تغيير ميزان القوى فى المجتمع | تحقيق تحسن مادي فى البيئة العمرانية    |

المصدر: الباحثة

### ٣-١-٢ بناء المجتمع

يعرف هيس Hess بناء المجتمع على أنه المشروعات التى تهدف الى بناء علاقات جديدة بين الأفراد فى المجتمع وخلق التغيير من خلال الروابط التى تبنيها هذه العلاقات من أجل حل المشكلات التى يحددها الفرد.

"Projects which seek to build new relationships among members in a community and develop change out of the connections these relationships provide for solving member-defined problems"<sup>11</sup>

ويكون التأكيد على خلق وإعادة بناء العلاقات بين أفراد المجتمع. أى أن التركيز على النسيج الداخلى للمجتمع، وبناء أرصدته، وتنمية رأس ماله الاجتماعى، بدلا من المفاوضات والمواجهات مع القوى الخارجية وأصحاب الموارد. وبالتالي يكون هدف عملية بناء المجتمع تحقيق الاكتفاء الذاتى له.<sup>12</sup>

أما إيشر Eichler فيعارض نموذج تنظيم المجتمع المعتمد على فكرة "نحن فى مقابل هم". ويضع مفهوم تنظيم الاتفاق Consensus organising الذى يعمل على بناء علاقات تعاونية بين قادة المجتمع وقطاع الأعمال والجهات الحكومية من أجل الارتقاء بالمجتمعات المتدهورة.<sup>13</sup>

ولذا فان تنظيم المجتمع وبنائه يعتمد فى الأساس على رصيده من رأس المال الاجتماعى، قوة العلاقات بين الأفراد. فالهدف هو بناء وتنظيم مجتمع أهلى قادر على القيام بدور فعال فى عملية التنمية.

### ٣-٢ المجتمع الأهلى فى المناطق اللارسمية

ان مسئولية أى موقف تخص أولا الأقرب للمشكلة، وتنتقل فقط عند الفشل فى إيجاد الحل على مستوى الفرد الى مستوى العائلة. وعند عدم استطاعة العائلة التعامل مع ها تنتقل المسئولية الى المجتمع المحيط. فاذا كانت تفوق امكانيات المجتمع المحلى، يتم التعامل معها على مستوى المدينة أو الاقليم. ولذا فلا يستثنى أى فرد من الاسهام فى حل المشكلات والتعامل معها. فهذه الكيانات من أفراد وعائلات ومجتمعات محلية كانت تتحمل جزءا من العبء الاجتماعى، وحين الوقت لإعادة اكتشافها وخلق نظام تضامن اجتماعى جديد يشارك فيه الجميع. فيكون هذا النظام بديلا لطرفى النقيض: أن تكون الدولة هى الجهة الفاعلة للخير، أو خصخصة كل الهيئات والاعتماد على القطاع الخاص فى توفير الخدمات.<sup>14</sup>



شكل (٢-٣) يقوم الأهالى بإنشاء المناطق اللارسمية بأنفسهم. المصدر: الباحثة

وقد قام البرنامج الانمائى للأمم المتحدة فى شهر يناير ١٩٩٧ بنشر وثيقة سياسية أبرز فيها الحاجة الى التعاون مع المجتمع الأهلى فى سياق دعمه للحكم الصالح: " ان المجتمع الأهلى هو ينبوع رأس المال الاجتماعى .. أى الذين يعملون معا من أجل أغراض مشتركة .. ورأس المال هذا ضرورى للحكم الصالح. ويمكن لمنظمات المجتمع



الأهلى أن تملأ الفراغ الذى تركته الدولة التى تتسحب من اختصاصاتها، ويمكن لهذه المنظمات كذلك أن تتحدى بالاصلاحات وتراقب تنفيذها، وهى الاصلاحات التى ترعى التنمية البشرية المستدامة.<sup>١٥</sup>

وفى المناطق اللارسمية يظهر دور المجتمع الأهلى جليا، فقد قام الأفراد بانشاء هذه المناطق بأنفسهم. شكل (٢-٣) وأصبح المجتمع الأهلى هو المسئول عن احتياجاتها، فى ظل تجاهل الدولة أو عزوفها عن تلبية احتياجات الأفراد من الاسكان والتعليم والصحة وغيرها.

### ٢-٣-١ تعريف المجتمع الأهلى

يعرف المجتمع الأهلى بأنه حياة المشاركة التى تستهلها الارادة الحرة لأفرادها لتلبية حاجة ما، أو الدفاع عن مصلحة ما، أو الدعوة لقضية ما، أو لمجرد الاعراب عن شعور جماعى. فهو يحتل الحيز العام بين الأسرة والسوق والمعد والدولة، من دون أن يحل محل أى منها أو يتناقض معها. لذا فبوسع الأفراد أن يكونوا أعضاء فى المجتمع الأهلى وفى هذه المؤسسات الأخرى كلها.<sup>١٦</sup>

أما أكسيل هادينيوس Axel Hadenius وفريدريك أوغلا Fredric Ugglan فيعرفان المجتمع الأهلى على أنه "مساحة عامة بين الدولة والمواطنين والأفراد الذين بوسعهم تطوير أعمال جماعية مستقلة ومنظمة ذات طبيعة متنوعة جدا".<sup>١٧</sup>

ويعتمد المجتمع الأهلى فى عمله على التطوع والأسلوب السلمى فى ادارة الاختلافات، كما تشير صفة الأهلى فى الوقت ذاته الى التمدن والى الطبيعة اللاعسكرتية واللاكهوتية للمفهوم. وتمثل الحرية قيمة مركزية بالنسبة للمجتمع الأهلى، حيث تجسد المنظمات التطوعية الخاصة ارادة الناس الحرة واختيارهم الحر للمشاركة والقيام لأنفسهم أو للآخرين بما تعجز الدولة عن القيام به أو أنها غير مستعدة أو جاهزة له. وبذلك تعتبر المنظمات التطوعية الخاصة العقل التنظيمى للمجتمع الأهلى.<sup>١٨</sup>

وتعد منظمات المجتمع هى الوجه الاخر الذى يدار به المجتمع، ولايمكن أن تصبح ذات فاعلية كاملة وواجبية الا من خلال فلسفة ليبرالية حقيقية وكاملة يتبناها المجتمع المعنى صراحة.<sup>١٩</sup> وفى ظل غياب الدولة فى المناطق اللارسمية يبرز دور المجتمع الأهلى ومنظماته كآلية واحدة لادارة هذه المناطق.

وفى المؤتمر الأول الأوروبى- المتوسطى الذى عقد فى برشلونة عام ١٩٩٥، ألقى رجل الأعمال جيوفانى أجنيلى Giovanni Agnelli خطابا افتتاحيا وصف فيه المجتمع الأهلى بأنه "التقاء رعايا مستقلين للدولة ومؤسساتها، وقد توحدوا لا عن طريق القيم والثقافات وحدها وانما كذلك من خلال الرغبة بالعمل على نحو مشترك وبتولى مسؤوليات معينة فى مشاريع ذات اهتمام عام". ويتألف من جميع الجمعيات التطوعية والمنظمات الاجتماعية المحلية والمؤسسات الثقافية والبحثية والهيئات التمثيلية للمشاريع الخاصة وقطاعات الأعمال.<sup>٢٠</sup>

وهناك جدل حول ما اذا كان القطاع الخاص يمثل جزءا من المجتمع الأهلى أم لا. فاذا كان جزءا فاعلا فى المجتمع الأهلى يكون من الصعب القول بأن المجتمع الأهلى لا يقوم أصلا بدور فى قطاع التجارة وغيره من القطاعات الاقتصادية، أو أن دوره ضعيف يحتاج الى دعم.

فبالنسبة لكوهين Cohen وأراتو Arato المجتمع الأهلى هو ذلك المجال من التفاعل الاجتماعى الذى يقع بين الاقتصاد والدولة، والمكون بالدرجة الأولى من المجال الخاص (لا سيما العائلة) ومجال الجمعيات (لا سيما الجمعيات التطوعية) والحركات الاجتماعية وأشكال من الاتصالات الجماهيرية. وهما يستبعدان المجتمع الاقتصادى من منظمات الإنتاج والتوزيع، والمجتمع السياسى من أحزاب ومنظمات سياسية وجماهير سياسية وبرلمانات، من المجتمع الأهلى لأنهما مربوطان بالإنتاج والإدارة واكتساب السلطة أو تحقيق النفوذ. فى حين أن فعاليات المجتمع الأهلى تسير وفق نمط من التكامل المعيارى والاتصال المفتوح للجميع.<sup>٢١</sup>

ويعترض ميغيل انجل مارتينيز Miguel Angel Martinez رئيس المجلس التنفيذى لمركز الشمال والجنوب التابع للمجلس الأوروبى ورئيس الاتحاد البرلمانى الدولى على استبعاد الممثلين المنتخبين فى البرلمان والحكومة من المجتمع الأهلى. فىرى أنهم أعضاء فيه، كما أن الإدارة وتحقيق النفوذ أو اكتساب السلطة ليست حكرًا على المجتمع السياسى، بل غالبًا تظهر فى مطامح وأعمال الجمعيات والحركات الاجتماعية.<sup>٢٢</sup>

أما بيرى ليننج Perey B. Lehning فيقول "أن فضاء أو ساحة بين البيوت والدولة من شأنها أن توفر الامكانيات للعمل المشترك والتنظيم الذاتى الاجتماعى. ان المجتمع الأهلى يحتل الأرضية الوسطى بين الحكومة والقطاع الخاص. انه الفضاء الذى نحتله حين لا نهمك لا بفاعليات الحكومة ( التصويت ودفع الضرائب) ولا بأعمال تجارية ( عملا وانتاجا وتسويقا واستهلاكا)."<sup>٢٣</sup>

وهناك تمايزا بين المجتمع غير الحكومى والمجتمع الأهلى: فالأول يضم المجتمع الأهلى برمته شاملا مكونات الأشكال التقليدية والقبلية والمللية، بينما الثانى يدخل فى اطاره مفاهيم متنوعة مثل المواطنة والعلمانية وعلاقة الفرد بالقانون.<sup>٢٤</sup>

الا أن تطبيق هذا المفهوم الخاص بالمجتمع الأهلى على مصر سيحدث انقسامات بين مجتمع أهلى دنيوى ازاء آخر تكاملى يجمع بين الدنيا والآخرة. كما أن المفهوم الغربى للمجتمع الأهلى قائم على التحرر والحرية. أما المفهوم الشرقى له فقائم على العدل الاجتماعى، والمساواة بين الناس من ذوى الخلفيات الدينية والاثنية المختلفة، والمسئولية فى تصحيح الأخطاء. وقد كان ذلك واضحا فى نظام الأوقاف الذى كان يقدم مساعدة للمحتاجين ويقيم المشروعات.<sup>٢٥</sup> ويوضح جدول (٢-٣) التعريفات المختلفة لمفهوم المجتمع الأهلى.

جدول (٢-٣) تعريف مفهوم المجتمع الأهلى.

| ملاحظات                            | تعريف المجتمع الأهلى   | الجهة                        |
|------------------------------------|--|------------------------------|
| الحرية قيمة مركزية للمجتمع الأهلى. | حياة المشاركة التى تستلها الارادة الحرة لأفرادها لتلبية حاجة ماء، أو الدفاع عن مصلحة ماء، أو الدعوة لقضية ماء، أو لمجرد الاعراب عن شعور جماعى. فهو يحتل الحيز العام بين الأسرة والسوق والمعبد والدولة، من دون أن يحل محل أى منها أو يتناقض معها. | سعد الدين ابراهيم            |
| أعمال جماعية ومنظمة متنوعة.        | مساحة عامة بين الدولة والمواطنين والأفراد الذين بوسعهم تطوير أعمال جماعية مستقلة ومنظمة ذات طبيعة متنوعة جدا.  | أكسيل هادينوس وفرديريك أوجلا |
| الرغبة بالعمل على نحو مشترك        | التقاء رعايا مستقلين للدولة ومؤسساتها، وقد توحدوا لا عن طريق القيم والثقافات وحدها وانما كذلك من خلال الرغبة بالعمل على نحو مشترك وبتولى مسئوليات معينة فى مشاريع ذات اهتمام عام.  | جيوفانى أجنيللى              |

| ملاحظات  | تعريف المجتمع الأهلى   | الجهة               |
|--|--|---------------------|
| استبعاد المجتمع الاقتصادى والسياسى.            | ذلك المجال من التفاعل الاجتماعى الذى يقع بين الاقتصاد والدولة، والمكون بالدرجة الأولى من المجال الخاص (لا سيما العائلة) ومجال الجمعيات (لا سيما الجمعيات التطوعية) والحركات الاجتماعية وأشكال من الاتصالات الجماهيرية. وهما يستبعدان المجتمع الاقتصادى من منظمات الانتاج والتوزيع، والمجتمع السياسى من أحزاب ومنظمات سياسية وجماهير سياسية وبرلمانات، من المجتمع الأهلى لأنهما مربوطان بالانتاج والادارة واكتساب السلطة أو تحقيق النفوذ. | كوهين وآراتو        |
| ضم ممثلى المجتمع البرلمان والحكومة المنتخبين.  | الاعتراض على استبعاد الممثلين المنتخبين فى البرلمان والحكومة من المجتمع الأهلى. فىرى أنهم أعضاء فيه، كما أن الادارة وتحقيق النفوذ أو اكتساب السلطة ليست حكرا على المجتمع السياسى، بل غالبا تظهر فى مطامح وأعمال الجمعيات والحركات الاجتماعية.  | ميجيل انجل مارتينيز |
| أرضية وسط بين الحكومة والقطاع الخاص.           | فضاء أو ساحة بين البيوت والدولة من شأنها أن توفر الامكانيات للعمل المشترك والتنظيم الذاتى الاجتماعى. فالمجتمع الأهلى يحتل الأرضية الوسط بين الحكومة والقطاع الخاص. انه الفضاء الذى نحتله حين لا ننهمك لا بفاعليات الحكومة ( التصويت ودفع الضرائب) ولا بأعمال تجارية ( عملا وانتاجا وتسويقا واستهلاكا).   | بيرى ليننج          |
| العدل الاجتماعى والمساواة أساس المفهوم الشرقى. | اختلاف المفهوم الغربى للمجتمع الأهلى القائم على التحرر والحرية عن المفهوم الشرقى له القائم على العدل الاجتماعى، والمساواة بين الناس من ذوى الخلفيات الدينية والاثنية المختلفة، والمسئولية فى تصحيح الأخطاء.  | على كنانى           |

المصدر: تحليل الباحثة

### ٣-٢-١ التطور التاريخى لمفهوم المجتمع الأهلى

وقد بدأت فكرة المجتمع الأهلى فى تاريخ الفكر السياسى منذ ارسطو الذى عرف Politike Koinonia والتي ترجمت فى اللاتينية الى Societas Civilis أنها جماعة ذات أسس أخلاقية وأبعاد سياسية معاً، تتألف من مواطنين أحرار ومتساويين. وتعمل فى ظل قوانين وقواعد تعتبر مجموعها افصاحا عن جملة من القيم هى روح الجماعة. وفى ذلك يعتبر الدولة هى هذه الجماعة.<sup>٢٦</sup>

وقد تطورت الفكرة على يد المنظر السياسى الفرنسى جان بودان Jean Bodin فى القرن ١٧، ومن بعده هوبز الذى اعتبر أن النظام الذى تفرضه الدولة وتحافظ عليه هو مجتمعاً مدنياً، ويمكن تشكيل عصابات خارج هذا المجتمع المدنى تقع فى اطار الميدان الخاص.<sup>٢٧</sup> أما مونتسكيو Montesquieu ففرق بين الدولة السياسية التى بيدها كل مصادر السلطة والدولة المدنية التى تتكون من العلاقات بين الأفراد.<sup>٢٨</sup>

وعبر توماس بين Thomas Paine عن مفهوم المجتمع الذى يحتاج الى الدفاع عنه ضد تدخل الدولة فى كتابه حقوق الانسان (١٧٩١-١٧٩٢). وعلى العكس منه واصل ديفيد هيوم David Hume وجان جاك روسو J.J. Rousseau وعمانوئيل كانت Immanuel Kant فى القرن ١٨ معاملة المجتمع الأهلى على أنه نفسه الدولة. وقد كثر الجدل حول هذا المفهوم من خلال كتابات آدم فرجسون Adam Ferguson وهيجل Hegel. أما ماركس Marx فقد اعتبر المجتمع الأهلى حيلة، فلا حاجة لمجتمع مدنى يكبح جماح الدولة ويعتمد

عليها فى نفس الوقت. فان انتهاء الاستغلال من وجهة نظره سيلغى الحاجة الى الدولة، لأن النظام الاجتماعى الذى سيظهر سيديم نفسه بنفسه من دون اكرامه.<sup>٢٩</sup> واستمرت محاولات التنظير فى أعمال توكوفيل Alexis de Tocqueville وجرامسكى Gramsci للوصول الى تعريف للمفهوم المجتمع الأهلى.

ويظهر فى هذه الكتابات التى تناولت مفهوم المجتمع الأهلى على مر العصور أن الأسرة ليست جزءا من المجتمع الأهلى. كما لايتضح ما اذا كان الاقتصاد بأوسع معانيه جزءا من المجتمع الأهلى أم لا. فاذا كان المجتمع الأهلى مستقلا تماما عن الدولة، فيجب استبعاد الاقتصاد منه بسبب تدخل الدولة فيه مهما كانت ليبرالية. واذا كان المجتمع الأهلى يواجه استبداد الدولة السياسى، فيجب فصل الاقتصاد أيضا لأن رجال الأعمال والتجار والشركات لن ينازلوا الدولة سياسيا، بل فقط دفاعا عن مصالحهم الاقتصادية التى تقودهم غالبا الى تحالفات مع الدولة تعزز سلطتها السياسية والاستبدادية.<sup>٣٠</sup>

وقد ظهر مفهوم المجتمع الأهلى بمعناه الحالى من خلال نقابة التضامن العمالية المشهورة فى بولونيا، حيث استخدم ليعنى ميدان المنظمات الاجتماعية المستقلة عن الدولة والمشتغلة بأنشطة تهدف الى الحد من ميادين تدخل الدولة بممارسة الضغط عليها.<sup>٣١</sup> ويوضح جدول (٣-٣) تطور مفهوم المجتمع الأهلى عند المنظرين على مر الزمن.

ويمكن تعريف المجتمع الأهلى وصفا على أنه مجموعة المنظمات التطوعية التى يؤلفها المواطنون ويتمتعون بعملها، وهى المنظمات غير الحكومية الموجودة فى قطر ما. أما التعريف المعيارى فهو المحمل بالقيم المتصلة بالحرية، والسلوك المتحضر أو الداعى الى التحضر، وبمجموعة قواعد الأخلاق المتعلقة بالعمل والعلاقات الاجتماعية واحترام حقوق الانسان وغير ذلك.<sup>٣٢</sup>

جدول (٣-٣) تطور مفهوم المجتمع الأهلى.

| المفكر                          | المساهمة فى تطوير مفهوم المجتمع الأهلى   |
|---------------------------------|--|
| أرسطو                           | عرف Politike Koinonia والتى ترجمت فى اللاتينية الى Societas Civilis أنها جماعة ذات أسس أخلاقية وأبعاد سياسية معا، تتألف من مواطنين أحرار ومتساويين، وتعمل فى ظل قوانين وقواعد، ويعتبر الدولة هى هذه الجماعة. |
| جان بودان ومن بعده هوبز         | اعتبر أن النظام الذى تفرضه الدولة وتحافظ عليه هو مجتمعا مدنيا، ويمكن تشكيل عصابات خارج هذا المجتمع المدنى تقع فى اطار الميدان الخاص.   |
| مونتسكيو                        | فرق بين الدولة السياسية التى بيدها كل مصادر السلطة والدولة المدنية التى تتكون من العلاقات بين الأفراد.   |
| توماس بين                       | مفهوم المجتمع الذى يحتاج الى الدفاع عنه ضد تدخل الدولة.  |
| هيوم وروسو وكنت                 | معاملة المجتمع الأهلى على أنه نفسه الدولة.   |
| ماركس                           | اعتبر المجتمع الأهلى حيلة، فلا حاجة لمجتمع مدنى يكبح جماح الدولة ويعتمد عليها فى نفس الوقت   |
| نقابة التضامن العمالية ببولونيا | ظهور مفهوم المجتمع الأهلى بمعناه الحالى ليعنى ميدان المنظمات الاجتماعية المستقلة عن الدولة والمشتغلة بأنشطة تهدف الى الحد من ميادين تدخل الدولة بممارسة الضغط عليها.   |

المصدر: تحليل الباحثة



شكل (٣-٣) مشاركة المجتمع الأهلي تعزز الابتكار والملاءمة. المصدر: [www.egypt-urban.de](http://www.egypt-urban.de)

ومن خصائص القطاع الأهلي أنه: ١- يمكن من المشاركة ومنح صوت لأفراد المجتمع المحلي في مصير مجتمعهم. ٢- يعكس أولويات المجتمع ويلبي الاحتياجات بفاعلية. ٣- يربط الأفراد ويساعد على تلاحمهم. ٤- يساعد على حل الاختلافات وارساء القيم المشتركة.<sup>٣٣</sup>

ومن ثم يجب النظر الى المجتمع الأهلي ليس على أنه مجرد فاعل للخير أو شبكة حماية للفئات المهمشة من جهة الدولة، بل أنه قوة لها دور مؤثر في تغيير أسلوب الأفراد في التفكير والعمل والمشاركة في المجتمع. فلا يجب

اعتباره مجرد بديل لتقديم الخدمات يوفر التكاليف، بل هو وسيلة لتبني وتشجيع الاعتماد على الذات، ولديه القدرة على توفير الخدمات بصورة ملائمة ومرنة. كما أنه يشجع المشاركة ويمنح الفرصة للتأثير في الأحداث. وهو بيئة خصبة للابتكار وانتهاج مداخل مختلفة للتنفيذ. (شكل ٣-٣) هذا بالإضافة الى أن منظمات المجتمع الأهلي مبنية على القيم، حيث تشجع تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس وإدراك الذات وروح الأخذ والعطاء والاهتمام بالمنافع المتبادلة.<sup>٣٤</sup>

لذا على الحكومة أن تشجع القطاع الأهلي وتمكنه من القيام بدوره بفاعلية. فالعلاقة بينهما يجب أن تتسم بالدينامية والتبادل المشترك. وعلى الرغم من وجود حدود لعمل القطاع الأهلي الآن، إلا أن امكانياته الكاملة لم يتم ادراكها بعد. ومن ثم يجب البدء بتحديد محددات العمل المجتمعي التي تعوقه، والخطوات اللازمة للتغلب عليها بناء على الخبرة والنجاحات حتى الآن.<sup>٣٥</sup>

### ٣-٢-٢ تاريخ المجتمع الأهلي

كان المجتمع في العالم العربي ينتظم حول سلطة سياسية تستمد شرعيتها من المصادر الدينية، وكان الحيز العام يشارك فيه العلماء والتجار والنقابات الصغيرة للصناع والطرق الصوفية وغيرها من الملل والنحل الدينية<sup>٣٦</sup>، وكذلك الفلاحون والعشائر. وتمتعت الجماعات المختلفة بدرجة كبيرة من الاستقلال الذاتي، حيث كانت تدير معظم شئونها الداخلية بواسطة رؤساء منتخبين أو معينين. وكان التضامن الاجتماعي موجودا وفق التقسيم الحرفي والديني والاثني، أما السلطة المركزية فهي التي تجبى الضرائب، وتقيم العدل حسب الشريعة، وتقيم النظام العام، وتقوم بأمر الدفاع، وتكون أحيانا راعية للفنون والعلوم. أما الخدمات الاجتماعية والوظائف الاقتصادية المباشرة فلم تكن من التزامات الدولة، بل كانت تترك للجماعات المحلية. وكان الأفراد يعولون على هذه التشكيلات الأهلية من أجل هويتهم، ومن أجل عدد من احتياجاتهم الأساسية. وظل هذا التوازن التقليدي لنظام الحكم حتى فترة الاستعمار، ثم تفكك العالم العربي الى دول استقلت تباعا من قبضة الاستعمار، وانتهجت سياسات مختلفة في الحكم.<sup>٣٧</sup>

وفي مصر بدأ ظهور الجمعيات الأهلية التي تعمل في مجال البر والخير منذ أواسط القرن التاسع عشر على أيدي عدد من أفراد الجاليات الأوروبية التي كانت تعيش في مصر لتمد يد العون لأبناء هذه الجاليات.

وسرعان ما امتد هذا الاتجاه الى صفوف المصريين، خاصة أبناء الطبقتين الوسطى والعليا المثقفة للتغلب على المشاكل الاقتصادية الحادة التي نجمت عن الاحتلال البريطانى لمصر. وقد صاحب ظهور هذه الجمعيات توقف نشاط الطوائف الحرفية الاجتماعى الذى كان يعنى بالتكافل الاجتماعى بين أعضاء هذه الطوائف. وكذلك ظهرت شرائح اقتصادية اجتماعية هامة مثل الشرائح الارستقراطية المستنيرة، أى الطبقة الوسطى من المتعلمين والمتقنين.

أما فى حقبة ثورة يوليو ١٩٥٢ كانت هناك نظرة سلبية للجمعيات الأهلية، وتدخّل سافر فى أمورها، مما أسفر عن انكماش العمل الاجتماعى التطوعى فى ظل هذا المناخ المتوتر. كما أن رفع شعار أهل الثقة بدلا من أهل الخبرة قد أدى الى ضمور فى جهود وآليات الجمعيات الأهلية خاصة التى تعمل فى المجالات التنموية. هذا بالإضافة الى عمليات التأميم فى اطار توجه الدولة لتقليص الأدوار الأهلية حتى الطوعية منها، ثم اصدار القانون رقم ٣٢ لعام ١٩٦٤ بما به من قيود على العمل الاجتماعى.

وقد أدى ذلك الى انسحاب كثير من الكوادر التقليدية القديمة من ميدان العمل الاجتماعى. ومنع المناخ العام تدفق عناصر طوعية جديدة تعادل سلبيات البيروقراطية المتجذرة والتي زادت هيمنها الى حد الاستشراء. هذا بالإضافة الى تكريس سلبية غالبية الأفراد فى المشاركة الطوعية، بل وعدم ثقتهم فى جدوى هذه المشاركة والتشكك فيها.<sup>٣٨</sup>

وعندما بدأت تتراجع الدولة عن عدد من الوظائف الاجتماعية – الاقتصادية بسبب الأحداث الاجتماعية والسياسية فى الميادين الداخلية والاقليمية والدولية، لم تستطع الهياكل البائسة للمجتمع الأهلى أن تشغل هذا الفراغ بفاعلية. وقد نما المجتمع الأهلى مرة أخرى فى حقبة السبعينيات والثمانينيات بسبب عدد من العوامل مثل:<sup>٣٩</sup>

- ١- الحاجات المتنامية للأفراد والجماعات المحلية والتي لم تكن الدولة تعمل على تلبيتها. فالنسبة للطبقتين الوسطى الأدنى والدنيا، عجزت الدولة أو عزفت عن تقديم خدمات الاسكان والرعاية الصحية وتوليد الدخل والتعليم وتجهيز الطعام. أما الطبقتين الوسطى الأعلى والعليا، فحاجاتهما تركزت فى النواحي الثقافية والمهنية والسياسية. لذلك تم تأسيس الكثير من التعاونيات والجمعيات الثقافية والمهنية لتلبية هذه الاحتياجات.
- ٢- الاتساع فى عدد المتعلمين وارتفاع مستوى الادراك والآمال والمهارات التنظيمية الأولية، والتي أصبحت من الخصائص الفعالة فى انشاء الجمعيات الأهلية.
- ٣- تزايد الموارد المالية للأفراد نتيجة لارتفاع الإيرادات النفطية وحركة القوى العاملة وسياسات التحرر الاقتصادى بعد السياسات الاشتراكية.
- ٤- تزايد هوامش الحرية سواء على أساس الأمر الواقع، أو لعدم وجود بديل آخر بسبب وهن الدولة وعدم كفاءة السيطرة على المجتمع، وكذلك استراتيجيات المواطنين المتزايدة فى الالتفاف على الدولة.

**ويتكون المجتمع الأهلى فى مصر من:**<sup>٤٠</sup>

- ١- الأحزاب السياسية.
  - ٢- النقابات المهنية وهى أنشط المنظمات الأهلية. فكانت فى مقدمة حركة المجتمع الأهلى لأنها تقدم منافع نقابية الى أعضائها الذين يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم من التعليم والوعى السياسى. كما أنها ذات مصادر مالية مستقلة نسبيا. وقد زاد من قوة هذه النقابات اتحادها مع مثيلاتها على المستوى الاقليمى والدولى وكذلك وقوع هذه النقابات فى صلب مؤسسات الانتاج والخدمات مما يجعل حلها بسهولة أو عدم الاكتراث بها أمرا عسيرا. وقد أصبحت النقابات من جماعات الضغط الفعالة منذ السبعينيات.
  - ٣- التشكيلات التقليدية فى زى عصرى فعدد غير قليل من المنظمات الأهلية تحوى بقايا من تشكيلات المجتمع التقليدية. فعلى الرغم من توفر التسجيل الرسمى والنظام الداخلى والانتخابات ومجلس الادارة واللجان و.. الخ، الا أنها تتألف بالدرجة الأولى من أناس ينتمون الى نفس العشيرة أو القرية أو الطائفة الدينية. وهى دليل على الحاجة الى التوفيق بين التقاليد الموروثة والحداثة فهى تدعم دور الزعماء التقليديين وتساعد الأقرباء والأتباع على الاستقرار بسلام فى المركز الحضرى المغاير لما عهدوه.
  - ٤- منظمات متخصصة يبيث الدعوات ظهرت فى الثمانينيات مثل حقوق الانسان. وقد امتدت لتكون شبكات اقليمية ودولية لتقويتها فى مواجهة الحكومة.
- ويستبعد بعض الدارسين الأحزاب السياسية والنقابات المهنية من المجتمع الأهلى ليصبح فقط المنظمات التطوعية الخاصة او المنظمات غير الحكومية، وهى كيانات لا تبتغى الربح ومكرسة لخدمة الآخرين. وقد بينت احدى الدراسات أن حوالى ٧٠% من هذه المنظمات متعددة الأغراض تعمل فى مجال الأعمال الخيرية ورعاية الطفولة والرعاية الصحية والتعليم والتدريب الحرفى والنشاطات الثقافية والعلمية. ويأتى نشاط ارشاد الأسرة وشئون التلاميذ الغرباء ومساكن الشباب وتأهيل الجانحين فى آخر قائمة الأعمال، حيث يعمل بها أقل من ١% من المنظمات. أما باقى الجمعيات فتنشط فى أعمال تخطيط الأسرة والتطوير الريفى والبيئة وقضايا المرأة والشئون الدينية وحقوق الانسان ورعاية المعوقين.
- وفى المناطق اللارسمية تنشط الجمعيات الأهلية ذات التشكيلات التقليدية كمكون أساسى للمجتمع الأهلى بها. هذا بالاضافة الى عدد قليل من المنظمات المتخصصة الخارجية التى تعمل فى محيط هذه المناطق، خاصة تلك المعنية بحقوق المرأة والطفل.

**٣-٢-٣ الشبكات الاجتماعية**

ان تعريفات المجتمع تعتمد على العرق والدين والجنسية والنوع كمبادئ أساسية فى تحديد الهوية الاجتماعية والثقافية. ولكن عادة يختلف الأفراد داخل المناطق اللارسمية بسبب هجرتهم من مناطق ريفية مختلفة وخلفياتهم واهتماماتهم المختلفة. ولذا فان مفهوم المجتمع يعود على كيان اجتماعى له روابط مشتركة ولكن لا يشرح هذه الروابط.<sup>٤١</sup>

أما مفهوم الشبكات الاجتماعية فيشير الى الأفراد والروابط بينهم والعلاقات المتعددة التى يمكن أن تنشأ بينهم. فالشبكة هى مجموعة من نقاط الربط حيث يتم الاتصال والتفاعل، تعرفها وتحددها مجموعة الأقارب أو الجيران أو الأصدقاء أو الزملاء، والتي يرتبط بها الفرد، العائلة أو الجماعة. وعادة تستند الشبكات الى مجموعة متجاوزة جغرافياً.<sup>٤٢</sup>

فالاشتراك فى ثقافة واحدة لا يمثل التفاعل الوحيد بين أعضاء الجماعات، بل يمكن رؤية الثقافة المشتركة على أنها عملية تراكمية مستمرة ناتجة عن الأنشطة اليومية لأعضائها، والتي تضم تعبيرات متنوعة للخبرات والتفاعلات المعيشية.<sup>٤٣</sup> ويأتى دور الاتصالات فى كونها العامل الضرورى الذى يسمح للأفراد المتجاورين مكانياً بالتشارك فى الأفكار والاهتمامات، وبناء علاقات حقيقية وشبكات اجتماعية. الأمر الذى يسمح بتكوين مجتمعات مترابطة متماسكة، ذات روابط اجتماعية فى مثل قوة الروابط التى يشترك فيها المجموعات المتجانسة ذات الثقافة المشتركة.

وفى مصر تعتبر الشبكات العائلية والارسمية تجسيد للمشاركة السياسية خارج نظام الدولة. حيث تربط بين الأفراد والعائلات والمؤسسات المجتمعية والقومية، ومن ثم تتغلب على الحدود الفاصلة بين الاطر العامة والخاصة. ولهذه الشبكات اللارسمية فاعلية فى حل المشكلات وفض المنازعات وتحقيق الأهداف، بسبب استجابتها للمتغيرات الداخلية والخارجية. فهى تعمل على تنميط جهود المجتمع لتحقيق الأهداف الجماعية. وتأخذ الطابع المؤسسى ليس بسبب محاكاتها للمنظمات الرسمية والقانونية التى تنظمها الدولة، ولكن لأن قدراتها التنظيمية وتحملها ومرونتها تمنح موارد سياسية لأعضائها. فهى تمنح مجالاً للمشاركة السياسية دون تعريض أفرادها للخطر حيث تتميز بالحدز وعادة تكون غير مرئية. كما تستطيع تعبئة المصادر اللازمة لتلبية أهداف اجتماعية ومادية وسياسية مختلفة بالرغم من محدودات النظام السياسى. وبالتالي تساعد أفراد المجتمع فى الحصول على نصيب أكبر من السلع والخدمات العامة.<sup>٤٤</sup> فوجود شبكات اجتماعية يودى الى اقامة المنظمات المكونة للمجتمع الأهلى. وبالتالي فان دراسة ومعرفة الشبكات التى تربط بين الفراد فى المناطق اللارسمية ضرورى فى عملية تنظيم المجتمع وبناء قطاعه الأهلى.

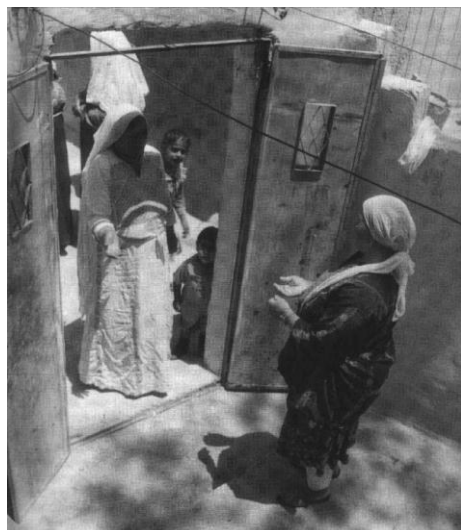
### ٣-٢-٣-١ أهمية دور الشبكات الاجتماعية

تكمن أهمية الشبكات فى أن نوعها يشكل العمل الجماعى الذى يضلح فيه الأفراد. فروابط القرابة والشبكات الاجتماعية تمثل مصادراً أساسية فى عملية التعبئة الاجتماعية. كما أن الروابط الاجتماعية تمد بالمعلومات، وترسخ الثقة، وتمنح الدعم، وتقوم بالاتصال، وتضع المحاور المرشدة، وتخلق الالتزامات. فهى تجعل العمل التطوعى أكثر جذبا عن طريق تبنى قيم التبادل وتشجيع الأفراد على الثقة المتبادلة.<sup>٤٥</sup>

وفى دراسة للبنك الدولى على ٤٨ مشروع، وجد أن رداة الاتصال والتواصل بشأن الأهداف والالتزامات المرتبطة بمشاركة المجموعات، كانت واحدة من خمس عوائق أساسية للمشاركة.<sup>٤٦</sup> فالتعاون يصبح ممكناً عندما يستطيع الناس الاتصال فيما بينهم من خلال شبكة تجمعهم واكتشاف اشتراكهم فى خصائص مماثلة أو مصير واحد.



وقد كانت البلدان النامية مكونة من مئات المجتمعات المتجانسة ثقافيا ولكنها مبعثرة ومنهزلة. أما الآن فبسبب الهجرة من الريف الى الحضر، أصبح هناك نسيج حضرى غير متجانس ثقافيا يتكون من عدد ضخم من الأشكال والممارسات وأنماط المعيشة المتباينة. الأمر الذى يشكل تحديا للاطر النظرية الحالية ولمفاهيم الثقافة والمجتمع والمدينة.<sup>٤٧</sup> ويظهر ذلك جليا فى مجتمع المناطق اللارسمية بتعدد وتباين ممارساته وأنماطه المعيشية.



شكل (٤-٣) المساعدات المتبادلة بين الجارات  
المصدر: Shami; S. (1996)

ومن أهم عوامل ترابط الشبكة الاجتماعية فى مجتمع ما وجود الدعم الاجتماعى بين أفرادهِ. حيث يمثل الدعم الاجتماعى وسيلة أساسية لخلق واستدامة العلاقات الاجتماعية، فهو عملية تواصل بين الأفراد تحدث فى اطار هذه العلاقات فى خضم أحداث الحياة. كما أنه يؤثر على المنظور الشخصى للفرد وكيفية تنسيق الأفعال للحصول على أو تقديم الدعم.<sup>٤٨</sup> وقد مثلت المساعدات المتبادلة بين الجيران من قروض صغيرة ورعاية الأطفال ومشاركة الطعام وسيلة هامة للبقاء من الناحية الاقتصادية للفقراء. كما تحمل معانى المودة والترابط، مما يبسر بناء روابط اجتماعية متينة تمثل قاعدة لشبكات الدعم فى المجتمع. (شكل ٤-٣)

الا أن انتشار الفقر الشديد الى حد نفاذ أرصدة العائلات والأفراد (جدول ٤-٣)، وعدم تلبية الاحتياجات الأساسية للفرد والاحساس بالعجز والتهميش والظروف البيئية المتدهورة قد أدى الى التأثير سلبا على صحة الفرد العضوية والنفسية. كما أن تهديد سلامة الأفراد والعائلات والمجتمعات فى مواجهة المتغيرات المحيطة وتعرضها للانهايار ونفاذ أرصدها المادية، قد أدى الى توجه استراتيجيات البقاء للفقراء نحو الفردية بشكل عميق وعزوفهم عن تقديم أى دعم اجتماعى. الأمر الذى يتناقض كلية مع الترابط اللازم للعمل المجتمعى.<sup>٤٩</sup> هذا بالإضافة الى نمط الحياة فى المدينة وتخطيطها الذى يفرض أسلوب اتصال لا يعتمد على العلاقات الانسانية، بل على حركة وسريان السيارات والأفراد والمعلومات.<sup>٥٠</sup> كما يقلل طول ساعات العمل اليومية وبعد المسافات بين العمل والمنزل من الوقت المتاح للتواصل مع الجيران. ويزيد أيضا انتشار العنف والجريمة من عزوف الأفراد عن المشاركة فى أى أنشطة خارج منازلهم.

جدول (٤-٣) قياس فقر الدخل فى مصر ٢٠٠٢

| مستوى الفقر الذاتى % | مستوى الفقر الأدنى % |              |
|----------------------|----------------------|--------------|
| ٣١.٨                 | ٢٠.٤                 | اجمالى مصر   |
| ٤٢.٥                 | ٥.٧                  | المدن الكبرى |
| ٣٣.٧                 | ٩.٨                  | حضر الدلتا   |
| ٣٠.٧                 | ١٦.٦                 | ريف الدلتا   |
| ٣٦.١                 | ١٩.٢                 | حضر الصعيد   |
| ٢٣.٣                 | ٣٤.٩                 | ريف الصعيد   |

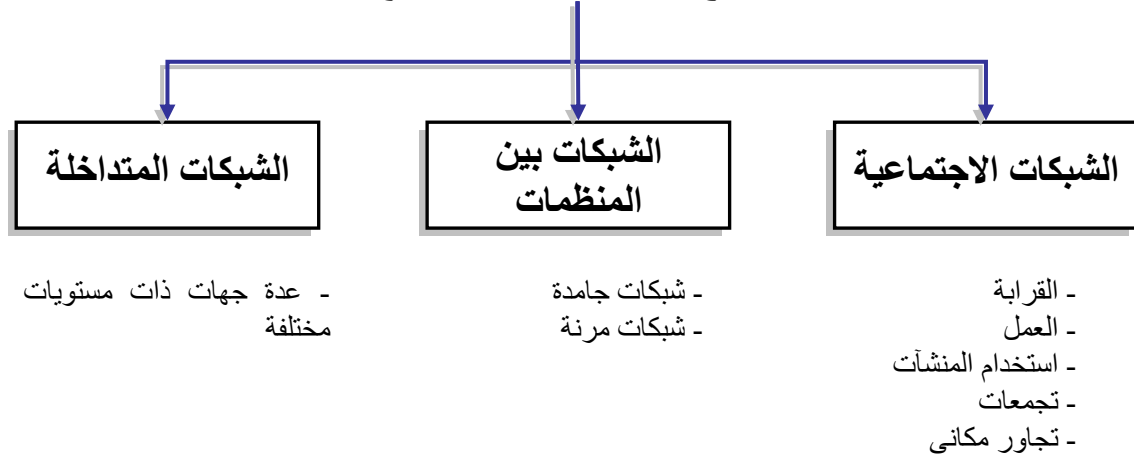
المصدر: الليثى وآخرون (٢٠٠٣) فى تقرير التنمية البشرية، مصر ٢٠٠٥

لذا فهناك حاجة ملحة لتقوية وتدعيم رأس المال الاجتماعي في المجتمع المحلي من أجل أهداف تنموية لمواجهة متغيرات الحياة. ويبدأ ذلك من خلال تيسير الاتصال بين الأفراد كمتطلب هام للعمل الجماعي من خلال شبكات ومنظمات المجتمع المحلي، وتدعيم الكيانات الموجودة وتمكين الأفراد من إقامة كيانات جديدة تفي باحتياجاتهم الملحة.

### ٣-٢-٣ أنواع الشبكات في المجتمع<sup>٥١</sup>

تعتبر الشبكات موردا هاما للقراء للحصول على النصائح او المعلومات أو الدعم من أعضاء الشبكة. كما أنها وسيلة للتعاون بين المنظمات والجماعات في انتاج وتوزيع مخرجات أى مشروع، ولها دور أساسى فى حملات الدعوة وحشد التأييد والتعبير عن اهتمامات الأعضاء وبناء القدرات. وتأخذ هذه الشبكات اشكالا مختلفة طبقا لأعضائها والغرض منها. ويوضح شكل (٣-٥) أنواع الشبكات فى المجتمع.

### أنواع الشبكات فى المجتمع



شكل (٣-٥) أنواع الشبكات فى المجتمع. المصدر: الباحثة

#### أ- الشبكات الاجتماعية:

الشبكات الاجتماعية هي شبكات افقية فى المجتمع، والتي يمكن اعتبارها رأس مال اجتماعى لأنها رصيد هام فى مواجهة الفقر ومواجهة التحديات. حيث تبنى الروابط الاجتماعية فيها على أساس:

- ١- القرابة أو الاشتراك فى الأصل.
- ٢- العمل والتجارة.
- ٣- استخدام المنشآت الخدمية مثل المحلات والأسواق ومواقف الأوتوبيس.
- ٤- التجمعات مثل النوادى الرياضية والمؤسسات الدينية ولجان التنمية.
- ٥- التجاور المكاني بين الجيران.

فالمجتمعات التى تعانى من الفقر والتهميش السياسى تلجأ غالبا الى التعاون والاعتماد المتبادل بين أفرادها من أجل استمراريتها. وبالتالي تعتمد على التحالفات والاتحادات الأفقية بين أفراد العائلة والزملاء والجيران المتفقين على استفادة مجتمعهم بتقوية أنظمة التعاون والدعم. خاصة فى وجود نظام سياسى يعمد الى عدم تشجيع الاتصال الرأسى بين المجموعات المختلفة.<sup>٥٢</sup> وتتسم هذه الشبكات بطابع لارسمى، وبالمرونة والعمل طبقا للاحتياجات والمتغيرات، والقدرة على تعبئة الموارد اللازمة عند الحاجة، وان كانت فى اطار محدود بالمصادر الذاتية للمجتمع. وتفتقر الى القدرة على تجاوز حدود المجتمع المحلى الى الكيانات الأكبر أو الأكثر رسمية.

### ب- الشبكات بين المنظمات:

من أكبر معوقات عمل المنظمات الاجتماعية عدم الحصول على، أو الوصول الى المعرفة الصحيحة. لذا تقوم الشبكات بين هذه المنظمات بتوفير قنوات للتشارك فى الأفكار والخبرات والمعلومات فى صورة منظمة.<sup>٥٣</sup> كما أنها تجنب المنظمات تكرار الجهود والأبحاث. وتتمثل فائدة هذه الشبكات أيضا فى التعامل مع المهمات التى تفوق قدرات المنظمات المنفردة، وتعظيم مخرجات المشروع بتجميع الجهود. وللشبكات دور أساسى فى حشد التأييد والدعم لمواجهة الأخطار التى تهدد حياة الأفراد أو البيئة المحيطة. وتنقسم الشبكات بين المنظمات المجتمعية الى:

- ١- شبكات جامدة لها مجموعة من أساليب واشتراطات العمل التى تفرضها على أعضائها.
  - ٢- شبكات مرنة تتم بها الأنشطة بصورة أقل رسمية ونظاما حسبما تتطلب الحاجة.
- كما قد تتكون شبكات بين المؤسسات ذات الطبيعة الواحدة فى المجتمع المحلى مثل المدارس.

### ج- الشبكات المتداخلة Nested Networks:

عندما تعمل الشبكة رأسيا وتضم جهات مختلفة من قاعدة أفراد المجتمع الى الجهات الحكومية وصانعى القرار فى القمة، تزداد صعوبة ادارتها والميل نحو تهميش بعض الجهات. لذا يكون الحل هو وجود اطار يتكون من شبكات أفقية لكل مستوى من الجهات المشاركة، ولكن تجمعها الأهداف المشتركة. كتطبيق لشعار "فكر عالميا وتصرف محليا". ويربط المستويات المختلفة علاقات رأسية على مستوى الأعضاء أكثر منها على مستوى الشبكات.<sup>٥٤</sup>

ومن ثم يصبح ربط الشبكات الاجتماعية لأفراد المجتمع المحلى بشبكات المنظمات والهيئات أمرا ضروريا فى عملية تنمية المجتمع المحلى. وذلك كوسيلة لمشاركة أكثر ايجابية لأفراد المجتمع فى أنشطة البحث وتنفيذ المشروعات واتساع قاعدة المعلومات المتاحة لهم، والاستفادة من الموارد المحلية والقدرات المؤسسية للمنظمات. الأمر الذى ييسر قيامهم بأنشطة لتنمية مجتمعهم وتطويره.

ويؤكد كاستلز Castells على أن الشبكات تمثل أداة فاعلة فى نقل المعلومات والمعرفة، ويدلل على ذلك بحركة زاباتيسا التحررية كمثل على مدى قدرة الشبكات على تشجيع الحوار والنقاش واحداث تغيير حقيقى مع الوقت.<sup>٥٥</sup>

### ٣-٢-٤ ايجابيات التعامل مع الكيانات المجتمعية الموجودة

**أولا** توفر المنظمات المجتمعية الاطار اللازم للتعاون، كما تضىف الصفة القانونية على أنشطتها واجراءاتها فى التعامل مع المجتمع المحلى. وقد ظهر ذلك فى تجربة الصندوق الاجتماعى فى المجتمعات الريفية فى كل من مالوى وزامبيا. حيث استطاعت قيادات المجتمع ومنظماته من تنظيم العمالة اللازمة كمساهمة من المجتمع للحصول على تمويل من الصندوق الاجتماعى. كما استطاعت توقيع غرامات وجمعها ممن لا يوفر العمالة المطلوبة.<sup>٥٦</sup> أما المجتمعات الحضرية حين تفتقد مثل هذه الهياكل، تواجه المشروعات صعوبة فى جعل الأفراد يوفون بالتزاماتهم تجاه المشروع.

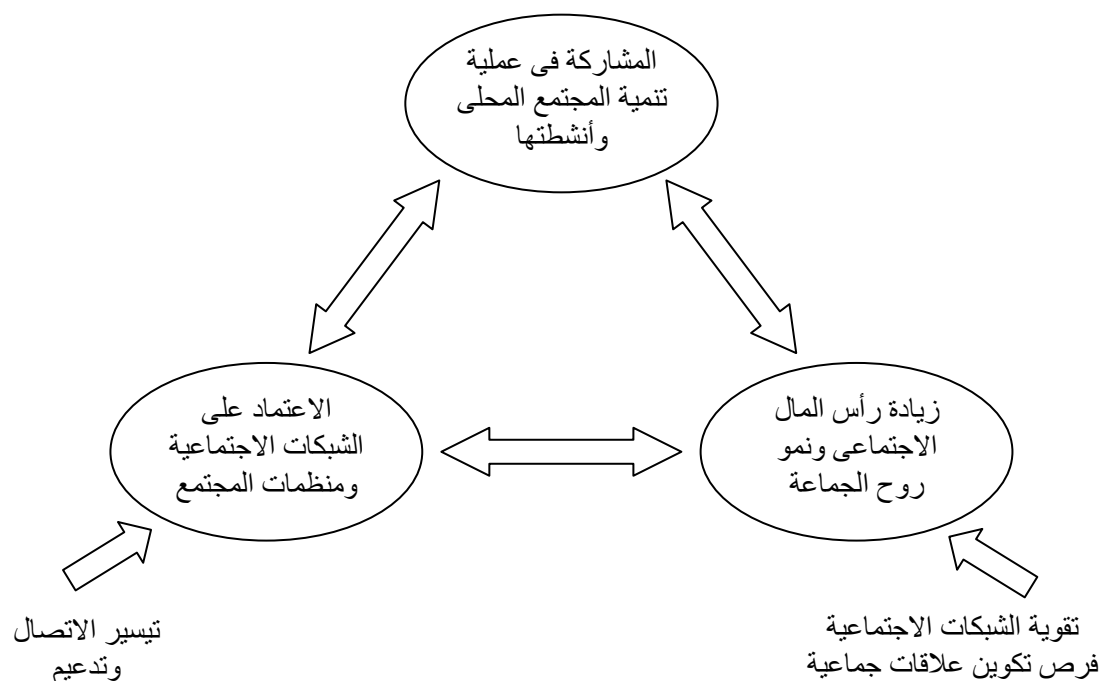
**ثانيا** من مزايا المنظمات الأهلية المحلية أن ١- الأفراد يعلمون ما يحتاجه مجتمعهم من خدمات وموارد. ٢- يعيش أعضائها فى المجتمع لذا لديهم معرفة مفصلة عنه. ٣- وهم يستثمرون فى مستقبل مجتمعهم. ٤- وتجمعهم الروابط مع كثير من أفراد المجتمع الذين يحاولون دعمهم. ٥- تتمتع هذه المنظمات بالمصداقية والشفافية وسهولة الوصول إليها. ٦- يتسم عملها بالبساطة وعدم التعقيد. ويمكن ملاحظة مساندة الأهالى للمنظمات الأهلية فقط عند تقديرهم لجهودها المبذولة فى تحسين وتطوير المنطقة.<sup>٥٧</sup>

**ثالثا** ان ضعف مشاركة الأفراد فى أنشطة المشروعات من أهم عوامل ضعف تطبيقات عملية تنمية المجتمع المحلى. فكيف يمكن تشجيع أنشطة المشاركة؟ الطريقة التقليدية هى التعبئة، أى محاولة رفع معدل المشاركة المبدئى بما يسمح ببدء المشروع، وزيادة معدل المشاركة أثناءه مثلما تنمو كرة الثلج كلما تدرجت Snow ball effect. فيبدأ المشروع بعدد من الأفراد يؤمنون بأهميته وأهمية المشاركة فيه تقسم عليهم التكلفة، فينضم عدد آخر بسبب صغر نسبة التكلفة للمنفعة، مما يجعل عددا آخرا من الأفراد يقدم على المشاركة وهكذا. ولكن هذه الطريقة تثير القلق لدى البعض بسبب اعتمادها على حماس المجتمع الذى يخلفه زائر من خارجه لبدء المشروع، والذى يصبح حماسا مؤقتا تفتت بعده أنشطة المشاركة فى المجتمع. أيضا توحى هذه الطريقة بعدم الثقة فى مستوى روح الجماعة أو الاحساس بالمسئولية المدنية للأفراد على مستوى المجتمع.

لذا يكون المدخل الأوفق هو تغيير نمط توزيع الاحساس بالمسئولية فى المجتمع وزيادة رأس المال الاجتماعى، بدلا من عملية تعبئة وحيدة. الا أنها عملية عسيرة ومعقدة لهيئات خارجية أن تحدث تغير ثقافى فى المجتمع.<sup>٥٨</sup> ومن ثم يمكن أن يكون لمنظمات المجتمع المحلى دور أساسى لاحداث هذا التغير ورفع وعى أفراد المجتمع للمشاركة، بما يودى الى زيادة المشاركة الشعبية وتحقيق أهداف المجتمع.

أما الحل الثالث فيعتمد على تحمل هيئات مانحة خارجية جزءا من التكاليف المادية للمشروعات، وبالتالي تقليل نسبة التكلفة للمنفعة. الأمر الذى يدفع الأفراد الى المشاركة فى أنشطة المشروعات فى المجتمع المحلى. الا أن الاعتماد على منظمات المجتمع وقطاعه الأهلى فى بناء المجتمع وتدعيم رأس ماله الاجتماعى، ونشر الوعى بين أفرادها يمثل مدخلا أوفقا لزيادة مشاركة المجتمع ماديا ومعنويا فى أنشطة المشروعات. وذلك خاصة فى ظل سياسات تقليص المنح، والتوجه العالمى للعمل على تمكين الفقراء من تحسين مستوى معيشتهم، بدلا من الاعتماد على الاعانات الخارجية.

ويوضح شكل (٦-٣) العلاقة التبادلية بين المشاركة في عملية تنمية المجتمع المحلي والمشروعات المختلفة، وزيادة رأس المال الاجتماعي ونمو روح الجماعة بين أفراد المجتمع في منطقة ما، والاعتماد على الشبكات الاجتماعية والمنظمات المجتمعية الموجودة وتيسير الاتصال بينها.



شكل (٦-٣) العلاقات التبادلية بين المشاركة في عملية تنمية المجتمع المحلي ورأس المال الاجتماعي ومنظمات المجتمع المحلي، المصدر: الباحثة

### ٣-٢-٥ المنظمات غير الحكومية فى المناطق اللارسمية

يتكون المجتمع الأهلى من عدد من المنظمات التطوعية التى يؤلفها المواطنون ويديرونها بأنفسهم. ومن هذه المنظمات التطوعية المنظمات غير الحكومية والتى تتباين من هيئات رسمية كبيرة بيروقراطية محترفة ذات ميزانية بالملايين، الى مجموعات ضغط صغيرة تطوعية وغير رسمية، مكونة من عدد قليل من الأفراد، ذات هياكل تنظيمية بدائية، وقدرات تمويلية محدودة. وعادة تعمل هذه المنظمات فى مجالات الصحة، التعليم، القطاع الزراعى والصناعى، أو مجالات حقوق الانسان والمرأة والبيئة. وقد تعمل على توفير النفع لأعضائها، أو توفير الخدمات لقطاعات محرومة من المجتمع، أو تنظيم الحملات على المستويات المحلية والقومية والدولية.<sup>٥٩</sup>

ويتميز أداء هذه المنظمات بالكفاءة لعمالها بعيدا عن جهاز الدولة البيروقراطى، وعدم ارتباطها بالمصالح التجارية أو الأحزاب السياسية.<sup>٦٠</sup> فهى تعمل كوسيط بين المواطنين والحكومة. الا أن أثرها على حياة الفقراء يظل محصور مكانيا وقصير زمنيا. الأمر الذى يرجع الى فشلها فى تكوين الروابط الصحيحة بين عملها على المستوى الحميم والنظم والهياكل الأرحب التى تشكل المنظمات غير الحكومية جزءا منها.

ويمكن لهذه الروابط أن تأخذ أشكالا عديدة. فقد تكون شراكة مع الحكومة وهيئاتها دون الهجوم على شخص المسؤولين بها. وذلك عى الرغم من رؤيتها للحكومة على أنها تعمل على استغلال الفقراء وتهميشهم. الا أن هذه الشراكة تتيح لها فرصة مساعدة الفقراء بصورة أفضل. كما يمكن أن تكون شراكات مع منظمات تجارية للحصول على تمويل للمشروعات المختلفة التى يحتاجها الفقراء. أو قد تصبح هى الموفر للخدمات كمكمل لدور الحكومة القاصر على مواجهة الفقر وانعدام الخدمات الأساسية. هذا بالإضافة الى اتجاهها نحو التشبيك مع منظمات غير حكومية أخرى من خلال شبكة تجمعها لتعظيم مخرجات المشاريع المختلفة ونقل الخبرات.<sup>٦١</sup>

ولقد تحولت المنظمات غير الحكومية الشمالية العاملة فى الدول النامية من قيامها بتنفيذ المشروعات الى شراكتها مع منظمات محلية، واقتصرها على نقل الخبرات بالإضافة الى التمويل. كما لم تعد وسيطا بين الهيئات التمويلية والمنظمات غير الحكومية المحلية، بعد تحول الهيئات التمويلية الى التعامل المباشر مع المنظمات غير الحكومية المحلية بدلا من تمويلها للمشروعات بصورة غير مباشرة من خلال المنظمات غير الحكومية الشمالية. هذا بالإضافة الى تحولها الى أنشطة مواجهة الكوارث والطوارئ بدلا من التنمية طويلة الأجل.<sup>٦٢</sup>



شكل (٧-٣) تمثل الاجتماعات الدورية احدى آليات العمل فى المنظمات غير الحكومية. المصدر: [www.nearast.org](http://www.nearast.org)

### ٣-٢-٥-١ الدور الحالى

تعمل المنظمات غير الحكومية فى مجال الحفاظ على التراث المعمارى والثقافى، مراقبة الانتخابات، رعاية أطفال الشوارع، تقديم برامج التدريب وبناء القدرات للجمعيات الأهلية، وحقوق الانسان والمواطنة. وهى تستهدف صانعى السياسات، وتمزج

بين أنشطة البحث والدعوة والتشبيك. وعادة توجد فى المناطق الحضرية وتجذب أبناء الطبقة الوسطى للعمل بها. ويعمل عدد منها فى المناطق اللارسمية، خاصة فى التوعية القانونية، ومحاربة العنف ضد المرأة والطفل، والتوعية البيئية.

ويخصص عدد قليل من المنظمات غير الحكومية فى قطاع الاسكان من خلال الدعم الفنى والتقنى وتيسير القروض وتنفيذ المشروعات. ويرجع هذا الانحصار الى هيمنة الدولة فى قطاعات الاسكان والخدمات الاجتماعية والبنية الأساسية، سواء عن طريق كونها المانح المباشر لهذه الخدمات، أو سيطرتها على القرارات وآليات العمل. فاقصر عمل المنظمات غير الحكومية فى مجال الاسكان على دعم المشروعات الجارية من خلال برامج توليد الدخل لضمان دفع أقساط المسكن للعائلات محدودة الدخل، وحملات الوعى البيئى وصيانة الفراغات العامة فى مشروعات المواقع والخدمات.



شكل (٣-٨) حملات الوعى البيئى التى تنظمها المنظمات غير الحكومية. المصدر: A. El Shorbagi; M and Moritz; A. (2004)

(شكل ٣-٨) فهى تعمل كميتر لاستكمال عملية البناء وتعبئة مجموعات المجتمع فى عملية المشاركة. فعلى الرغم من اعتبار المنظمات غير الحكومية شريك فى التنمية، الا أن امكانياتها فى الاسهام فى الأنشطة الأخرى بجانب تنفيذ المشروع لم يتم استغلالها بعد. فنادرا ما يكون لها دور فى ارساء أولويات التنمية والاسهام فى تخطيط وتصميم المراحل أو متابعة وتقييم أنشطة التنمية.<sup>٦٣</sup>

### ٣-٢-٥-٢-٣ التحديات التى تواجه المنظمات غير الحكومية

من التحديات التى تواجه المنظمات غير الحكومية، اقتصر تمويل الجهات المانحة على الأنشطة المرتبطة بمشروع معين. فمن الصعب الحصول على تمويل لتكاليف الأنشطة الادارية بالمنظمة، أو لبناء قدراتها، أو أنشطة المتابعة والتقييم. ولذا تحتاج الى دعم من الجهات المانحة من خلال التدريب على تعبئة الموارد. كما تحتاج الى تدريب العاملين بها فى مجال أو أكثر مثل ادارة البرامج، صياغة المقترحات، اجراءات المحاسبة والادارة العامة وغيرها. ويحتاج المديرون الى تنمية ملكاتهم الادارية والقيادية، وأيضا اعداد كوادر جديدة للأدوار القيادية. ومن الملاحظ أنه على الرغم من الحصول على تدريب فى هذه المجالات، الا أن الفرد يظل عاجزا عن تطبيق المهارات التى اكتسبها على الهيكل الادارى للمنظمة. وذلك بسبب قصور كثير من البرامج وقصرها على تدريب واكساب الفرد المهارات وتجاهل ربطها بهيكل المنظمات غير الحكومية وكذلك الشبكات والقطاعات المرتبطة بها.<sup>٦٤</sup>

ومن مشكلاتها أنها قد لا تمثل المجتمع المحلى الواقعة فيه بسبب بنائها طبقا لنموذج المنظمات غير الحكومية فى الدول المتقدمة التى أسستها ومولتها، والتى قد تتحكم فيها أيضا. لذا يبقى ولاء هذه المنظمات أكثر لمموليها منه للفقراء الذين تعمل من أجلهم.<sup>٦٥</sup> ويعانى عدد من المنظمات غير الحكومية فى مصر من مشاكل

ادارية متمثلة فى عدم وجود متطوعين ملتزمين ناشطين، والافتقار الى الموارد المالية. كما تقل قدرتها فى مجال العمل عن طريق الشبكات اقليميا ودوليا.<sup>٦٦</sup>

### وتتمثل معوقات عمل المنظمات غير الحكومية فى:<sup>٦٧</sup>

- ١- القوانين والتشريعات التى تحد من أنشطتها وحريتها وقدرتها على الحصول على التمويلات أو جمع التبرعات واختيار الشاريع.
- ٢- مشاكل تمويلية تتمثل فى محدودية وعدم دوام مصادر التمويل.
- ٣- عدم تبنى شخصيات عامة مؤثرة للمنظمة الشعبية يودى الى ضعف قدرتها التأثيرية على الأجهزة التشريعية والتمويلية.
- ٤- الافتقار الى الكفاءات الفنية القادرة على تصميم وتخطيط البرامج اللازمة لتنفيذ المشروعات.

### أما معوقات عملها فى التنمية العمرانية:

- ١- المشاكل التى تواجه البنوك العقارية عند تحويل المالك الى مستأجر فى حالة تعثره عن الوفاء بالدين. مما يضعف الحافز للمساعدة فى تمويل الأفراد والأخذ بمبدأ الحيطة.
- ٢- ارتفاع سعر الأرض المتاحة.
- ٣- مشكلات استصدار تراخيص البناء.
- ٤- وجود اختناقات فى مواد البناء الحاكمة خاصة الأسمنت وحديد التسليح وعدم استقرار أسعارها.

## ٣-٢-٦ الجمعيات الأهلية فى المناطق اللارسمية

تعد الجمعية الأهلية هى المكون الرئيسى للمجتمع الأهلى فى المناطق اللارسمية. وهى تعمل على بناء تضامن المجتمع، رفع الروح المعنوية، تشجيع التعاون والمساعدة فى مقاومة الشعور بالعجز الذى يغرسه الفقر. الا أنها لا تضم كل أفراد المجتمع، فغالبا لا ينتمى الأكثر فقرا الى أى جمعية أهلية ولا يشارك تطوعيا. وفى أغلب الأحيان تتعامل الجمعية الأهلية مع حاجة واحدة محددة كل مرة. فالأفراد مشغولون بالصراع اليومي للبقاء، ولا يملكون الوقت للتفكير فى أهداف بعيدة الأجل. فلا توجد عادة استراتيجيات للدعوة أو اعداد حملات حشد التأييد. فهى أصغر وأكثر محلية من أن يكون لها أثر على تقليل الفقر.<sup>٦٨</sup>

وتنشأ الجمعيات الأهلية بفضل جهود ومساهمات الشخصيات المحلية، وتعتمد على التبرعات المالية كمصدر أوحده للتمويل. ويقل حجم التمويل الذى تقدمه الحكومة بشكل كبير ان لم يكن منعدما. الأمر الذى يعطى الجمعية بعضا من الاستقلالية، على الرغم من اشراف ومحاسبة الحكومة على موارد ومصروفات الجمعية.<sup>٦٩</sup> وتعتبر الجمعية الأهلية مثالا للهياكل الوسيطة التى تعمل لتغطية الحدود المؤسسية، حيث توصل اهتمامات الفرد الى المرحلة الأكبر من الهيكل المجتمعى.<sup>٧٠</sup>

وكانت تعرف وزارة الشؤون الاجتماعية (التضامن الاجتماعى حاليا) جمعية تنمية المجتمع المحلى على أنها منظمة شعبية مشهورة طبقا للقانون ٣٢ لسنة ١٩٦٤، ولها شخصيتها الاعتبارية المستقلة. ولكل جمعية مجلس ادارة منتخب من قيادات المجتمع المحلى، وهى تمثل قمة العمل الشعبى اذ أنها تشكل برغبة الأهالى أنفسهم الذين يحددون أهدافهم من واقع احساسهم بحاجة البيئة من الخدمات التى تقدمها.<sup>٧١</sup>



وقد كانت الحكومة فى مصر تتعامل مع المنظمات التطوعية الخاصة على أنها وسيلة لتوزيع السلع والخدمات على مستوى المجتمع المحلى. وعن طريق اشرافها الدقيق وتمويلها فى بعض الأحيان لهذه المنظمات، تتحكم الحكومة فى القطاع الأهلى فى المجتمع. كما تستفيد الحكومة من علاقة هذه المنظمات بالقادة الشعبين المرتبطين بأفراد المجتمع واحتياجاتهم وشكواهم، وبالتالي توجيه المصادر لهذه المنظمات للتعامل مع المشكلات الملحة. وبما أن بعض هذه المنظمات التطوعية تعمل كقاعدة دعم للسياسيين والأحزاب السياسية والتيارات الدينية، فإن علاقتها بالحكومة ذات طبيعة سياسية شائكة.<sup>٧٢</sup>

وتخضع الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية الآن الى القانون رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ الذى يعتبر الجمعية الأهلية كل جماعة ذات تنظيم مستمر لمدة معينة أو غير معينة تتألف من أشخاص طبيعيين، أو أشخاص اعتبارية، أو منها معاً، لا يقل عددهم فى جميع الأحوال عن عشرة. وذلك لغرض غير الحصول على ربح مادي، ويشترط فى إنشاء الجمعية أن يكون لها نظام أساسى مكتوب وموقع عليه من المؤسسين، وأن تتخذ لمركز ادارتها مقراً ملائماً فى جمهورية مصر العربية.<sup>٧٣</sup>

### ٣-٢-٦-١ الدور الحالى

ترتكز جهود الجمعيات الأهلية فى مصر على محور أساسى هو تعبئة جهود الأفراد والجمعيات لاحداث التنمية فى المجتمع لصالح الأفراد وحل مشكلاتهم. وقد بلغ عدد الميادين التى تعمل بها الجمعيات الأهلية ١٧ ميداناً تتمثل فى:<sup>٧٤</sup>



شكل (٩-٣) برامج توعية صحية للسيدات. المصدر: Siravo; F. (2001)



شكل (١٠-٣) تدريب السيدات على الحياكة لتنمية دخلهم. المصدر: El Shorbagi; M and Moritz; A. (2004)

- ١- رعاية الطفولة والأمومة. (شكل ٩-٣)
- ٢- رعاية الأسرة
- ٣- المساعدات الاجتماعية
- ٤- رعاية الشيوخ
- ٥- رعاية الفئات الخاصة والمعاقين
- ٦- الخدمات الثقافية والعلمية والدينية
- ٧- تنمية المجتمعات المحلية
- ٨- التنظيم والإدارة
- ٩- رعاية المسجونين
- ١٠- تنظيم الأسرة
- ١١- الصداقة بين جمهورية مصر العربية والشعوب الصديقة
- ١٢- النشاط الأدبي
- ١٣- الدفاع الاجتماعي
- ١٤- أرباب المعاشات
- ١٥- حماية البيئة والحفاظ عليها

١٦- التنمية الاقتصادية للأسرة وتنمية الدخل (شكل ٣-١٠)

١٧- حماية المستهلك

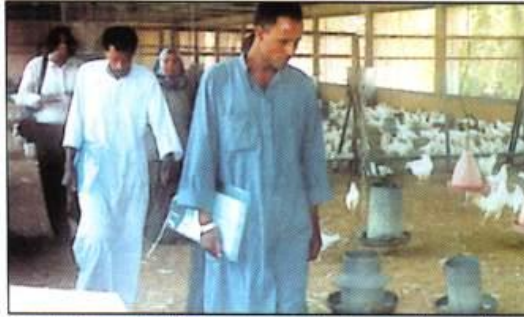
ويوجد عدد من الجمعيات التى ترتبط بمؤسسات دينية اسلامية ومسيحية. فبعض الجمعيات الملحقة بالمساجد توفر الخدمات الصحية من خلال عيادات وصيدليات بأجور زهيدة. كما توفر مراكز لمجموعات التقوية لتلاميذ المدارس، برامج رياضية، مجموعات للشباب، تدريب مهنى، قاعات مناسبات، فض منازل. وتقدم أيضا اعانات عاجلة للفقراء وتوزيع الملابس والمأكولات فى الأعياد وفى رمضان. وتعتمد هذه الأنشطة فى تمويلها على صناديق الزكاة بهذه المساجد.<sup>٧٥</sup>

وقد تعمل الجمعية الأهلية كواجهة للحصول على دعم وولاء أفراد المجتمع وتجنيد له لأغراض سياسية. وذلك يرجع الى كون الجمعية تخدم قاعدة عريضة من المجتمع الذى يعتمد عليها فى الحصول على الخدمات الأساسية التى لا توفرها الدولة.<sup>٧٦</sup>

أما جمعيات خدمة المجتمع المحلى فتتمثل ببرامج التنمية بها فى<sup>٧٧</sup>:

١- الخدمات والبرامج الصحية: الفحص الطبى الشامل وعلاج الأمراض، وبرامج تنظيم الأسرة، والتربية الصحية والصحة المدرسية.

٢- الخدمات والبرامج الاجتماعية: دراسة العادات والتقاليد ونشر الوعى الاجتماعى، واجراء المسوح الاجتماعية المختلفة لمعرفة مدى التقدم الذى تحرز به البرامج المختلفة.



شكل (١١.٣) انشاء مزارع للدواجن بمساعدة الجمعيات الأهلية. المصدر: (ICA 2001)

٣- الخدمات والبرامج الزراعية: نشر الوعى بأهمية الوسائل الحديثة والتكنولوجيا المتقدمة فى الزراعة، والمحافظة على الثروة الحيوانية والداجنة، وبذل محاولات نشر الصناعات التحويلية. (شكل ٣-١١)

٤- الخدمات والبرامج الثقافية: نشر فصول محو الأمية وأهمية الاطلاع والقراءة

وتنمية القوى البشرية وتنظيم البرامج الترفيهية والمسابقات الثقافية.

وتتمثل أنشطة جمعيات خدمة المجتمع فى: محو الأمية - دور الحضانة - مراكز تدريب الفتيات والمشاعل - مراكز تدريب النجارة - فصول تقوية - رعاية صحية - تحفيظ قرآن كريم - نادى الطفل - نادى ثقافى واجتماعى - دار مناسبات - منحل - نادى نسائى - تنظيم أسرة - أمن غذائى - خدمة البيئة - مكتبة الطفل - نادى مسنين - دار مسنين - دار للمغتربات.

وقد سمح القانون ٨٤ لعام ٢٠٠٢ للجمعيات بإقامة المشروعات الإنتاجية والخدمية لتنمية مواردها لكى

تستطيع تنهض بدور خدمى وإنتاجى يعاون الدولة.<sup>٧٨</sup>

**أ- الاحجام عن النشاط التنموى:**

يلاحظ احجام الجمعيات الأهلية عن النشاط التنموى، فقد وجدت دراسة حول المشاركة الشعبية أن مجالات التنمية تأتى فى نهاية قائمة المجالات التى تبادر اليها الجهود التطوعية والأهلية. ويرجع ذلك الى<sup>٧٩</sup>:

- ١- القائمين على التنمية ورؤساء الجمعيات ينفذون برامج نمطية بدلا من البحث عن أولويات المجتمع المحلى أو يتناسون دورهم الحقيقى فى خدمة المجتمع ويتصورون أنهم يديرون استثمارات خاصة بهم، أو يتحولون الى العمل السياسى وعضوية المحليات بحيث قد تتعارض المصالح.
- ٢- العقبات التى تمثلها بيروقراطية اللوائح والقوانين وعدم الوعى الكافى لدى الجهات الحكومية بأهمية ومدخل وفلسفة العمل الاجتماعى الأهلى.

**ومن معوقات المشاركة أيضا:**

- ١- الظلال التى تغلف العلاقات بين الجماهير والسلطة.
- ٢- تدنى الاحساس بالانتماء ومعاناة الشعور بالاغتراب.<sup>٨٠</sup>
- ٣- نتائج الهجرة من الريف الى الحضر



شكل (٣-١٢) برامج موجهة للنساء فقط لمواجهة التقاليد المحجمة لمشاركة المرأة. المصدر: Siravo; F. (2001)

والتعامل مع مشكلات الحياة اليومية والمتغيرات فى المدينة، مما يحول بين مشاركتهم الفاعلة فى العمل الأهلى التنموى على الرغم من توفر الوعى بأهمية المشاركة.<sup>٨١</sup>

- ٤- بعض التقاليد والرواسب التى تحول بين النساء والمشاركة على نطاق واسع.<sup>٨٢</sup>

(شكل ٣-١٢)

**ب- ملامح ضعف الجمعية الأهلية**

إن الجمعيات الأهلية رغم تطور دورها التنموى تعاني من مشكلات عديدة، بعضها يرتبط بالإطار المؤسسى، وبعضها الآخر يرتبط بقيم سلبية تحتاج إلى مواجهتها. من أمثلة المجموعة الأولى من المشاكل ما تعلق بتطوير نظم فعالة للإدارة المالية والإشراف والقيادة الجماعية، واحترام المشاركة الجماعية فى صنع سياسات وقرارات الجمعيات، وتدبير التمويل، والاتصال والتواصل. بالإضافة إلى ضعف استخدام تكنولوجيات الاتصال، والفجوة بين البحوث الموجهة لتطوير القطاع الأهلى وبين الجمعيات وسياساتها. ومن أمثلة المجموعة الثانية من المشكلات والإشكاليات التى ترتبط بالقيم وضعف العمل الجماعى، ضعف دائرة دوران السلطة، وهيمنة بعض القيادات على الجمعيات لفترات طويلة، ضعف الممارسة الديمقراطية، وضعف قيم المشاركة للجمعيات.

**وتظهر ملامح ضعف الجمعية الأهلية من خلال:**<sup>٨٣</sup>

- ١- معظم البيانات والتقارير التى تصدرها الجمعيات الأهلية بيانات رقمية تتعلق بحجم العضوية مع اشارات وجيزة الى مجالات الأنشطة، فضلا عن الموازنات المالية.
  - ٢- عدم التعرض بالتفصيل الى كيفية سير وتنفيذ السياسات المعتمدة او معوقاتهما.
  - ٣- عرض التقارير الدورية على الجمعيات العمومية بدون مناقشة جدية لها.
  - ٤- الثبات فى رئاسة وعضوية مجالس ادارات الجمعيات على مدى زمنى طويل، وضعف الاقبال على المشاركة فى اجتماعات الجمعيات العمومية.
  - ٥- جمود فى السياسات والانفاذ وميل بعض القيادات الى التصرف فى أمور الجمعية على نحو مطلق.
  - ٦- رؤية المنظمات العاملة فى التنمية، لمفهوم التنمية ذاته وعدم شموله للأبعاد الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية. فالمدخل الاقتصادى وحده للتنمية لن يحقق التغيير المطلوب.
  - ٧- تبنى الجمعيات الأهلية لمشروعات دون دراسة كافية لاحتياجات البيئة وأولويات المجتمع التى عادة تنتهى بالفشل.
  - ٨- غياب التقييم لأداء الجمعيات الأهلية وإسهامها الاجتماعى والاقتصادى.
  - ٩- فقر الاتصال بالجمعيات الأخرى العاملة بنفس المنطقة أو ذات المجالات المشتركة.
- ومن ثم فإن بناء القدرات فى هذه الحالة، ينبغى أن يمتد ليشمل ما الذى نقصده بالتنمية؟ وما هو التغيير الذى نسعى إليه؟ وكيف نشجع الأفكار الخلاقة والرائدة؟ كما أن التقييم هو قضية أخرى لا بد أن تكون موضع للاهتمام من جانب عملية بناء القدرات فى المرحلة القادمة. فالجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية فى مرحلة تطورها الحالية، تحتاج إلى اعتماد منهجية التقييم ضمن برامجها، لتقييم أداء المنظمة ككل وترشيد مواردها البشرية والمادية. فيكون التقييم هنا هو جزء من الأداء المهنى المتميز المنشود. ولا شك أن إسهام المؤسسات الأكاديمية (الجامعات ومراكز البحوث) مطلوب لتحقيق ذلك، فأحدى خبرات تطور القطاع الأهلى فى المجتمعات الغربية قد استندت على الدور الرائد لهذه المؤسسات الأكاديمية.



شكل (٣-١٣) تدريب العاملين بالجمعيات على استخدام الانترنت. المصدر: [www.egypt-urban.de](http://www.egypt-urban.de)

فى الثقافة المدنية، يصعب الحديث عن التنمية والتغيير. وهناك خبرات لبرامج تدريبية مستمرة ركزت على الإدارة ونظام الحكم فى الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية، كان لها أثرا كبيرا فى رفع كفاءة هذه المنظمات.

ومن الضرورى أيضا بناء نظام اتصال تكنولوجيا فعال، تستفيد منه الجمعيات الأهلية. فتحديث

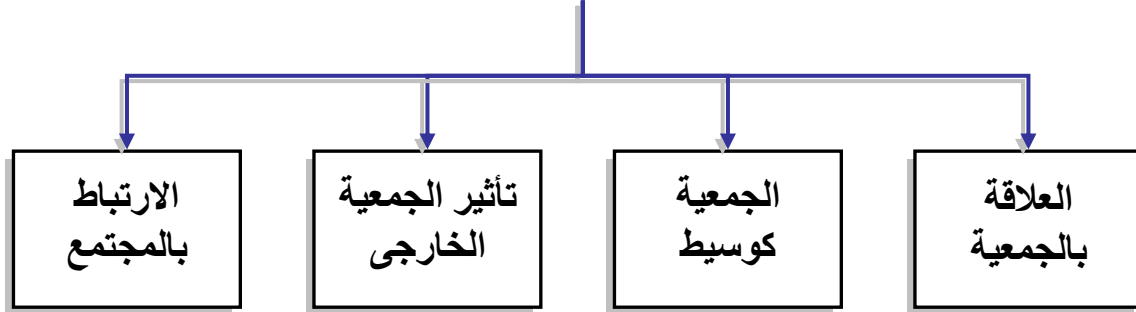
الجمعيات يستلزم تطوير تكنولوجيا الاتصال فى عصر يشهد تطور تكنولوجيا غير مسبوق. (شكل ٣-١٣) فلزالت كثير من الجمعيات الأهلية خاصة فى المناطق اللارسمية والريف تفتقد الحد الأدنى لتكنولوجيا الاتصال، مثل الهاتف والفاكس. ومن ثم فلا بد من توجيه قدر من الاهتمام لتطوير هذا البعد ضمن استراتيجيات شاملة.

### ٣-٢-٦-٢ مشاركة الأفراد فى الجمعية الأهلية

ان نمو الدور التنموى للجمعيات الأهلية يستلزم توسيع قاعدة العمل التطوعى وزيادة المشاركين فى هذه الكيانات. وتحدد عوامل المشاركة فى الجمعيات الأهلية بظروف البيئة العمرانية والاقتصادية، بالإضافة الى روح الجماعة بين أفراد المجتمع.<sup>٨٤</sup> كما تعمل الجمعية الأهلية بدورها على نمو روح الجماعة بين أعضائها والذى ينعكس على أداء الجمعية وارتباطها بالمجتمع المحيط. فالعمليات التى تضم بشكل فعال اهتمامات وخلفيات متنوعة، تبنى روح الجماعة بين الأفراد. ويبدو أن الجمعيات الأهلية هى المفتاح لتحقيق ذلك اذا كانت تستطيع اجتياز الحدود الخارجية وربط الاختلافات الداخلية. ويعتبر الكثيرون المشاركة فى الجمعيات الأهلية هى مفتاح لديمقراطية زاخمة.<sup>٨٥</sup> فهناك ارتباط بين روح الجماعة والمشاركة والمشاركة المجتمعية.<sup>٨٦</sup> ويعتمد ارتباط الأفراد بالمنظمات المجتمعية ( الجمعيات الأهلية) ونمو روح الجماعة بين أعضائها على عدد من العناصر:<sup>٨٧</sup> (شكل ٣-١٤)

- ١- العلاقة بالجمعية الأهلية: ان الأهداف المشتركة والتأثير المتبادل والارتباط العاطفى والانتساب هى عناصر أساسية فى تشكيل روح الجماعة لأنها تتعامل مع نوعية العلاقات فى المحيط الذى يشارك فيه الأفراد. ولذا فان تعامل الأفراد مع قضايا الانتماء، والضعف النفسى الناتج عن اعلان الفرد لآلامه ورغباته واشراك الآخرين، وتحديد الاهتمامات المشتركة يحسن من نوعية العلاقات بين الجماعة. كما تزيد روح الجماعة من خلال اعداد الخطط واتخاذ الاجراءات خارج اطار الجمعية الأهلية.
- ٢- الجمعية كوسيط: ان الجمعيات الأهلية القادرة على نقل اهتمامات الأفراد بعد التنسيق بينها الى الاطار الأكبر للمجتمع من خلال تحاورها مع الكيانات الخرى فى المجتمع يزيد الشعور بروح الجماعة بين أعضائها.
- ٣- تأثير الجمعية الأهلية: ان تأثير الجمعية الأهلية الخارجى يعمق من الاعتماد المتبادل بين أعضائها، ومن ثم نمو روح الجماعة بينهم.
- ٤- الارتباط بالمجتمع: ان العلاقة بالمكان مرتبطة بأدبيات ارساء وقياس روح الجماعة. فمن وظائف الجمعية الأهلية الهامة ربط أعضائها بالمجتمع الأرحب من أجل السعى لتحسين مستوى المعيشة. لذا من أجل زيادة روح الجماعة بين أعضاء الجمعية الأهلية يجب أن تتبنى الجمعية تكوين علاقات خارجية تحقق نتائج ملموسة خارج اطار الجمعية. فالمطلوب جمعيات أهلية تتبنى علاقات داعمة لتنمية منظمات قوية، والتى يمكن أن تحدث تغييرا واضحا على مستوى المجتمع. وبذلك تمتد روح الجماعة لدى الأفراد لتعكس الفرص المتاحة بأساليب متوافقة.

## نمو روح الجماعة بين أعضاء الجمعية الأهلية



شكل (٣-١٤) عناصر تنمية روح الجماعة بين أعضاء الجمعية الأهلية. المصدر: الباحثة

كما أن ارتباط الفرد المشارك فى الجمعية الأهلية بالمكان يمكن أن يكون مؤشرا على مدى الفرص المؤسسية المتاحة، وتقييم مدى التطابق بين الآمال وواقع المحيط العمرانى، وتفيد أو تحرر المجالات المتاحة فى البيئة العمرانية، أو الروابط الكلية بالمؤسسات الموجودة بالمدينة.<sup>٨٨</sup>

ولذا من أجل تنمية روح الجماعة فى الجمعيات الأهلية، يفضل اتباع استراتيجيات تتضمن المشاركة العميقة لاهتمامات الفرد الملحة فى محيط من الدعم المتبادل، المرتبط بسابقة من العمل الخارجى الفعال. وذلك بدلا من السعى لتجميع الأفراد ذوى الاهتمامات المشتركة والمرتبطين عاطفيا.

### ٣-٣ معايير الجمعية الأهلية نواة المجتمع – قياس الكفاءة



شكل (٣-١٥) يعتمد الأفراد فى المناطق اللارسمية على الجمعيات الأهلية للحصول على الخدمات الأساسية. المصدر: El Shorbagi; M and Moritz; A. (2004)

ان الجمعيات الأهلية الموجودة أو حديثة النشأة لا تعبر بالضرورة عن حدوث مشاركة فعلية لكل أفراد المجتمع، وأيضا لا تؤكد وجود روح للجماعة فى المجتمع. غير أن روح الجماعة شرط أساسى لرغبة الفرد فى المشاركة تطوعيا فى أى عمل يعود بالنفع على المجموع أكثر من الفرد فقط.<sup>٨٩</sup>

وفى المناطق اللارسمية يعتمد الأفراد على

الخدمات التى تقدمها الجمعيات الأهلية بشكل أساسى، حيث تمثل بالنسبة لهم المصدر الوحيد للحصول على

احتياجاتهم، خاصة فى ظل زيادة الفقر وتدهور مستوى المعيشة، وغياب دور الدولة. (شكل ٣-١٥) ولكن لا تقدم كل الجمعيات الخدمات بشكل متساوى. بل هناك قطاع كبير من الجمعيات الأهلية يقتصر دوره على تقديم اعانات لدفن الموتى أو للأيتام والارامل. فليست كل الجمعيات يمكن اعتبارها مركز او نواة المجتمع المحلى الذى يلتف حوله. فهى تختلف فى ما تملكه من رؤية وموارد وقدرات تمكنها من تقديم نفع حقيقى للمجتمع المحيط يؤهلها لتحل هذه المكانة وحمل هذه المسئولية.



**ولذا فإن الجمعية التى يمكن اعتبارها ذات قدرات هى التى تمتلك الخصائص التالية:**<sup>٩٠</sup>

- ١- اطار مفهوى يعكس رؤية الجمعية للعالم المحيط.
- ٢- توجه تنظيمى يتضمن الثقة فى العمل فى وعلى العالم المحيط بأسلوب تعتقد به الجمعية فى امكانية تأثيره.
- ٣- رؤية تنظيمية واضحة واستراتيجية وارتباط بهدف أو غرض أو رسالة.
- ٤- هياكل تنظيمية واجراءات داعمة للرؤية والاستراتيجية.
- ٥- مهارات فردية وقدرات وكفاءات ذات الصلة.
- ٦- موارد مادية كافية وملائمة.

ولكن كيف يمكن قياس أو تقييم قدرات الجمعية الأهلية؟ ان جزءا من الاجابة يكمن فى الرؤية الذاتية للجمعية وقدرتها على مراجعة أنشطتها وأجهزتها، وتقييمها، والتعلم من ذلك. كما أن المقياس الملائم للكفاءة يجب أن يركز على النتائج التى حققتها الجمعية دون تشويش من خصائص البيئة التى تعمل بها. فكل منطقة تختلف عن الأخرى فيما تملكه من رصيد مالى واجتماعى. الأمر الذى يجب أن يظهر فى مقياس الكفاءة. أيضا يجب ألا يتأثر المقياس باختيارات الجمعية فى استخدام مواردها بين منح مساعدة بسيطة لعدد كبير من الناس، ومنح قدر كبير من المساعدة لعدد أقل. فهذا الاختيار ليس مؤشرا على مدى كفاءة الجمعية فى استخدام مواردها.<sup>٩١</sup>

الا أنه لا يوجد معيار أوحده أو حد أدنى يمكن تقييم أداء الجمعية الأهلية على أساسه.<sup>٩٢</sup> ولذا يكون المقياس الأنسب هو الجامع لنتائج كل الجهود المبذولة لتحقيق أهداف الجمعية فى خدمة المجتمع المحيط، ومردود ذلك من ارتباط أفراد المجتمع المحلى بها. ولكن استخدام المعايير الكمية لقياس آثار الجمعية على رأس المال الاجتماعى للمجتمع، مثل مدى اسهام جهود الجمعية فى تقوية واعادة بناء وتمكين المجتمع، مازال قاصرا. كما أن هذه الآثار ليست فورية فى أغلب الأحيان، بل تأخذ فترة من الزمن حتى تظهر ثمار الجهود المبذولة.<sup>٩٣</sup>

وهناك عدد من الأدوات التى تقيّم القدرات المؤسسية التى تمتلكها الجمعيات الأهلية من حكم داخلى جيد، وادارة تنفيذية، وادارة مالية. ومن هذه الأدوات أداة التحليل المؤسسى التى طورها مركز خدمة المنظمات غير الحكومية فى مصر. وتحدد أداة التقييم عدد من مؤشرات الأداء لكل عنوان فرعى من العناوين سابقة الذكر، ومؤشر الأداء هو عبارة عامة حول قدرة مؤسسية محددة تسعى المنظمة غير الحكومية، أو الجمعية الأهلية لتحقيقها. وتأتى تحت كل مؤشرات أداء مجموعة من وحدات القياس تحدد كل منها إجراء أو ممارسة محددة تقوم بها المنظمة. وبدل تبنى المنظمة أو تطبيقها لإجراء أو ممارسة معينة على أن لديها مستوى معين من القدرة المؤسسية. ولعل الفرق الوحيد بين وحدات القياس ومؤشرات الأداء هو أنها أكثر تفصيلا فى حين يأتي مؤشر الأداء عادة فى شكل عبارة عامة.<sup>٩٤</sup>

**٣-٣-١ مجالات بناء قدرات الجمعية الأهلية**

من أجل تخلص الجمعيات من نموذج المانح – المتلقى، تحتاج الى بناء قدراتها لتقوم بدورها بفاعلية. فالتنمية ليست هى نقل الموارد ولكنها تيسير امتلاك الموارد.<sup>٩٥</sup> وقد أصبح مفهوم بناء القدرات فى الأدبيات

جامعا لكثير من القضايا. ويوضح جانرسون Gunnarsson عددا من الأمور المرتبطة ببناء القدرات فى اطار عملية التنمية.<sup>٩٦</sup> فبعض المساهمين اقترحوا وضع تعريف عملى له مثل:

"بناء القدرات يضم دعم مؤسسى فى صورة تمويل الفراغات المكتبية والمرتببات ووسائل الانتقال."<sup>٩٧</sup>  
 "بناء القدرات لا يتم تعريفه من خلال الأدوات المستخدمة، بل من خلال هدفه فى تحسين امكانيات وقدرات الأفراد والمؤسسات والمجتمعات على الاستخدام المؤثر والفعال الكفاء للموارد من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة على أساس مستدام"<sup>٩٨</sup>

" بناء القدرات هو عملية يزيد من خلالها الأفراد والمجموعات والمنظمات والمؤسسات والمجتمعات من قدراتها على:

- ١- تأدية الوظائف الأساسية وحل المشكلات وتعريف وتحقيق الأهداف.
  - ٢- فهم والتعامل مع احتياجاتهم التنموية فى اطار أوسع وبأسلوب مستدام."<sup>٩٩</sup>
- وتوضح هذه الأمثلة الجوانب المتعددة التى يهتم بها مفهوم بناء القدرات المالية والعملية والتنظيمية. ويظهر الفرق بين القدرات الادارية من عمالة وأجهزة مناسبة، والقدرات المؤسسية من القدرة على التعامل مع المتغيرات واستمرار فاعلية الجمعية.

ويعرف جايمس R. James بناء القدرات على أنه تدخل خارجى واضح لتحسين كفاءة المنظمة واستدامتها بالنسبة لمهمتها ومحيطها.<sup>١٠٠</sup> "an explicit outside intervention to improve an organisation's effectiveness and sustainability in relation to its mission and context."

أما إيد Eade فيوضح أن مفهوم بناء القدرات يرجع الى عملية دعم المجموعات أثناء تنميتهم للمهارات والمعرفة والثقة والهيكل التنظيمية للعمل بصورة جماعية على مر الوقت لتحسين مستوى مجتمعهم.<sup>١٠١</sup>

**فبناء القدرات كعملية مترابطة متداخلة من الجهود، تتوجه نحو الأفراد ونحو المنظمات تشتمل على**

#### **المكونات التالية:**<sup>١٠٢</sup>

- ١- قدرات تنمية الموارد الإنسانية، سواء فيما تعلق ببناء الفريق وتوزيع الأدوار، أو تعبئة الموارد الإنسانية (فى المجتمع المحلى أو داخل المنظمة).
- ٢- قدرات إدارة المشروعات والبرامج ( التخطيط ، التنفيذ ، الرقابة ).
- ٣- قدرات النظام ذاته، فيما تعلق بصنع السياسات والقرارات، والإدارة المالية والمحاسبية، والقرارات المالية.
- ٤- القدرات المعلوماتية، أى القدرة على ضمان تدفق المعلومات بكفاءة ويسر، وهو ما يشمل قاعدة البيانات والبحوث والتوثيق.
- ٥- قدرات بناء العلاقات مع المنظمات غير الحكومية الأخرى على المستويين المحلى والقومى، وكذلك على المستوى الدولى، ويشير ذلك إلى بناء الشراكة والتشبيك.
- ٦- القدرات الإستراتيجية للمنظمة لتوفير الرؤية Vision والتخطيط بعيد المدى، مع المراجعة والاستجابة للمتغيرات (عملية التقييم).



ومن أبعاد بناء قدرات الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية المرتبطة بالمحيط السياسى والاجتماعى والثقافى، تطوير دورها فيما يعرف بالدعوة والمناصرة Advocacy. فهناك احتياج إلى تدفق المعلومات والتوعية القانونية والتدريب على التعاون والتنسيق بهدف إحداث التأثير فى السياسات العامة. والمطلوب فى هذا السياق هو التدفق الحر السليم للمعلومات حول هذه الأمور، وبدون ذلك يصبح من الصعب تحقيق مشاركة هذه المنظمات فى صنع السياسات التى تتعلق بها.

البعد الثانى يتعلق بضعف المشاركة العامة الذى أبرزته بحوث ودراسات سابقة نتيجة للثقافة السياسية التى تأثرت سلباً بعقود هيمنة الدولة، ونتيجة أيضاً لمناخ من عدم الثقة بين الدولة والمجتمع المدنى. ومن ثم فإن مؤشرات التطوع انحسرت إلى درجة كبيرة، وهى فى حاجة إلى جهود مكثفة متواصلة لجذب اهتمام المواطن المصرى للمشاركة فى صياغة حلول لمشاكله وقضاياها. ومن ثم يصبح من المهم فى عملية بناء القدرات، التوجه نحو تعميق المشاركة والنزعة التطوعية، مع ما يرتبط بذلك من تحقيق الارتباط بين الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية والبيئة المحلية التى تعمل فيها. وبالتالي يكون تحقيق مشاركة المستفيدين فى تخطيط وتنفيذ المشروعات التى تتعلق بهم، مطلب أساسى لمواجهة قضية ضعف المشاركة.<sup>١٠٢</sup>

### ٣-٣-٢ أدوات بناء قدرات الجمعيات الأهلية

قد تأخذ عملية بناء القدرات عدة أشكال منها:



شكل (١٦-٣) برامج تدريب للعاملين بالجمعيات الأهلية.  
المصدر: [www.fngos.org.eg](http://www.fngos.org.eg)

الدعم الفنى المرتبط بالأمور الادارية مثل اسداء النصيحة وتقديم المصادر الفنية، الدعم التنظيمى المرتبط بالاحتياجات التنظيمية اليومية مثل التدريب الادارى واستشارات التخطيط الاستراتيجى، وتمتية تنظيمية مؤسسية من خلال نظرة شاملة طويلة الأجل للقدرات التنظيمية مثل الاستشارات غير المنتظمة، التيسير بدلامن حل المشكلات، وذلك لمساعدة الجمعية فى مواجهة التحديات المستقبلية بنفسها.<sup>١٠٤</sup> (شكل ٣-١٦)

فعملية بناء القدرات إذن عملية تراكمية متجددة مستمرة، إحدى أدواتها التدريب ولكن ليس الأداة الوحيدة أو الأكثر أهمية. وذلك خاصة مع انهيار الافتراض التقليدى الذى يقوم على أن التدريب يقود إلى تحسين أداء المنظمة. فالعلاقة بين الاثنين ليست حتمية أو ضرورية. وهو ما يعنى أن هناك متغيرات أو عوامل أخرى يمكنها أن تتدخل لتحول دون تحقيق نتائج التدريب. (القوانين مثلاً، والنظام السياسى للمنظمة، والابتعاد عن الممارسة الديمقراطية، و منهجية صنع القرارات أو السياسات بالمنظمة).

وتتمثل الأدوات الأخرى التى تشتمل عليها عملية بناء القدرات فى: بناء قاعدة بيانات تحقق الفهم الأفضل للقطاع والتواصل والاتصال بين المعنيين بنفس الاهتمام، البحوث التى تتوجه نحو تطوير الواقع Action oriented research مع ما يستلزمه ذلك من تفعيل دور المؤسسات الأكاديمية، الندوات والمؤتمرات

وورش العمل التى من شأنها تحقيق التفاعل بين الأطراف واقتسام الخبرات، التشبيك، والعمل معاً فى مشروعات مشتركة مع ما يستلزمه ذلك من بناء الفريق، والإعلام والاتصال وشراكة ومشاركة المجتمع المحلى مع ما يستلزمه ذلك من دراسة وتحديد أولويات احتياجات المجتمع المحلى.<sup>١٠٥</sup> ويوضح شكل (٣-١٧) مجالات وأدوات عملية بناء القدرات للجمعيات الأهلية.

### أدوات عملية بناء القدرات

- التدريب
- بناء قاعدة بيانات
- بحوث تطوير الواقع
- الندوات والمؤتمرات والورش
- التشبيك والعمل معا
- الاعلام والاتصال ومشاركة المجتمع المحلى.

### مجالات عملية بناء القدرات

- تنمية الموارد الانسانية
- ادارة المشروعات والبرامج
- النظام ذاته
- القدرة المعلوماتية
- العلاقات مع المنظمات
- القدرات الاستراتيجية لتوفير الرؤية والتخطيط بعيد المدى.

شكل (٣-١٧) مجالات وأدوات عملية بناء القدرات للجمعيات الأهلية. المصدر: الباحثة

ويجب التأكيد على أن الاعتماد على منظمات الدول المتقدمة فى الحصول على برامج بناء القدرات قد لا يكون ذا فاعلية على المدى البعيد. فهى قد لا تمتلك ما تعطيه سوى المال، بسبب قصور القدرات المؤسسية لكثير منها. بالإضافة الى أنها لا تمتلك دراية بالمحيط المحلى الذى ترتبط به الجمعية فى معظم الأحيان. ولذا فقد يكون الأفضل هو الحصول على برامج تنمية القدرات من المنظمات غير الحكومية أو الجمعيات الأهلية الكبيرة المحلية، حيث يمكن مقارنة التجارب والخبرات والمعارف بين المناطق المتقاربة.<sup>١٠٦</sup> وعندها قد يقتصر دور المنظمات الدولية على تيسير تشبيك الجمعيات والمنظمات المحلية.

وفى محاولة لتوفير مفهوم بناء القدرات للمحيط المحلى غير الغربى، كون اتحاد المنظمات غير الحكومية بالجزر الباسيفيية PIANO مجموعة من السمات التى يجب أن يتسم بها برنامج بناء القدرات منها: أن يمتلكه ويديره المشاركون، أن يكون منظماً ولكن مرناً، أن يكون طويل الأجل ويرتبط بخطوات معينة، يركز على القيم المشتركة ويعتمد على عوامل القوة، يرتبط بالمحيط المحلى، تقويه علاقات فعالة، وأن يشمل عدة أوجه.<sup>١٠٧</sup>

وفى اجتماع لهذا الاتحاد تم تحديد عدد من الأولويات لبناء قدرات الجمعيات الأهلية:<sup>١٠٨</sup>

- ١- تطوير القيادة على كل المستويات، خاصة الجيل الثانى من القيادات.
- ٢- التدريب فى كل مجالات التنمية التنظيمية organisational مثل تصميم وتخطيط البرامج، الدعوة والضغط، العلاقات العامة وتنظيم الحملات، المتابعة والتقييم، الادارة المالية واعداد الميزانيات.
- ٣- تقوية شبكات المعلومات والاتصالات بين أصحاب المصلحة الحقيقية خاصة من خلال الانترنت.
- ٤- تحسين وتوسيع قاعدة الموارد المالية للقطاع الأهلى من خلال تبرعات المؤسسات والشركات.
- ٥- تحسين كفاءة العلاقات بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية على كافة المستويات.

٦- علاقات أكثر وأفضل بين الجمعيات الأهلية داخل نفس الاقليم.

الا أن بعض البرامج تعمل على تغريب أصحاب الدعوة من العاملين بالجمعيات الأهلية عن مجتمعهم المحلى، وذلك من خلال تدريبهم على استخدام لغة المستهدفين من حملات الدعوة وتجاهل لغة أفراد المجتمع. لذا يجب أن يحتوى برنامج بناء القدرات على الأسس التى يستطيع بها أعضاء الجمعية الأهلية نقل واقع المجتمع المحلى وترجمته فى صورة الأطر الفكرية المطورة والسياسات التفصيلية التى يفهمها صانعو القرار، بدون التضحية بأصالة الروى المحلية.<sup>١٠٩</sup>

### ٣-٤ الدور التنموى للجمعية الأهلية

ان التنمية الخيرية لن تصحح الأوضاع التى فرضها تطبيق سياسات الليبرالية الحديثة، وما أحدثته من تدهور عمرانى وعميق للفقر. فأيدولوجية الليبرالية الحديثة تقوم بتهديد العدالة الاجتماعية والضمان الاجتماعى سواء فى دول العالم المتقدم أو النامى.<sup>١١٠</sup> لذا يبرز دور القطاع الأهلى لمواجهة هذا التدهور. ويصبح دور الجمعيات الأهلية أساسى فى تنمية المجتمعات، ولا سيما اللارسمية، ورفع مستوى المعيشة لأفرادها. ويعتبر أفضل دعم تقدمه الهيئات المانحة للجمعيات، أو الجمعيات للأفراد، هو الدعم الفكرى والمعرفة المفيدة. فلا يصبح أى شئ ملك للفرد فعلا الا بعد بذل مجهود أو تضحية ما.<sup>١١١</sup>

ان القضية الجوهرية فى التنمية البشرية هى خلق بيئة يستطيع الأفراد أن يقوموا فيها بتنمية قدراتهم الكامنة وأن يحيوا حياة منتجة ومبدعة تتوافق مع حاجاتهم ومصالحهم. وتطرح هذه القضية أهمية التكامل بين الدولة والقطاع الأهلى فى تحقيق التنمية البشرية، فلكل منها دوره المميز فى هذه العملية. فتتحمل الدولة مسئولية توفير الإطار التشريعى المناسب، والاستراتيجية الكفيلة بطرح مهام محددة، وبناء أطر تنظيمية قادرة على تمكين كل راغب فى المشاركة من أن يقوم بدور محدد، والمساهمة بدور كبير فى توفير المصادر المالية. أما القطاع الأهلى فإنه قادر على تحقيق تعبئة موارد وطاقات إضافية بطرق لا تستطيع الدولة أن تقوم بها. ذلك خاصة أن الجمعيات الأهلية تنشط وسط الناس، وتتوفر لديها معرفة أكثر باحتياجاتهم التفضيلية، ومدى استعدادهم للمشاركة، والطرق المناسبة لتمكينهم من تطوير قدراتهم، سواء فى مجال الحصول على معارف أكثر، أو التدريب على مهن أفضل، أو ممارسة أعمال أكثر قدرة على تحسين دخولهم، وتمكينهم من ترقية مستوى معيشتهم.<sup>١١٢</sup>

فالعلاقة بين الدولة والقطاع الأهلى هى علاقة جدلية، تقوم على التأثير المتبادل والمتطور حيث يقوى كل منهما الآخر، ويساعده على تحقيق نتائج أفضل لنشاطه، خاصة وأن كل منهما له دوره المتميز. ويتطلب التعاون بينهما قيام شراكة حقيقية يعاد من خلالها تنظيم العلاقة بين الطرفين على أساس اللامركزية، ووجود دور فعال للقطاع الأهلى. فيساهم من خلاله فى تحديد أهداف التنمية البشرية، ومجالاتها، ومشروعاتها، والآليات المحققة لها، وأفضل الطرق لتعبئة الموارد المالية اللازمة. ويستطيع القطاع الأهلى أن يحقق تعبئة أفضل لجهود الأفراد والتأثير على السياسات العامة وتعزيز المساءلة والشفافية.<sup>١١٣</sup>



شكل (١٨-٣) دور القطاع الأهلى أساسى لرفع مستوى المعيشة بالمناطق اللارسمية. المصدر: تقرير التنمية البشرية لمصر ٢٠٠٥

وعندما ينهض القطاع الأهلى بدور أساسى فى التنمية البشرية فإنه يساهم بذلك فى تجاوز الدور الوظيفى للجمعيات الأهلية الذى ما يزال سائداً الآن فى نشاطها. والذى يقوم على الاكتفاء بتقديم الرعاية للفقراء والمحتاجين وإشباع حاجات خدمية لفئات اجتماعية معينة، وهو دور لا يؤدى إلى تغيير الظروف التى تعيشها هذه الفئات الفقيرة والمحتاجة، بل يعيد إنتاج هذه الظروف القائمة بما فيها من فقر وبطالة وتهميش وافتقاد للعدالة. فى حين أن المطلوب هو قيام الجمعيات الأهلية بدور تغييرى تنموى يحقق تنمية بشرية، ومساعدة للفقراء والمتعطلين والمهمشين فى اكتساب معارف أكثر، والتدريب على خبرات مهنية أفضل، والحصول على مستوى معيشى أحسن.<sup>١١٤</sup> (شكل ١٨-٣)

### وتتميز الجمعيات الأهلية عن المنظمات غير الحكومية فى هذا المجال فى أنها:

- ١- مكونة من أفراد المجتمع المحلى وليس من خارجها فى أكثر الأحيان.
- ٢- توزيعها داخل حدود المجتمع المحلى. الأمر الذى يعطى مصداقية أكثر للقائمين عليها وفاعلية فى الوصول إلى احتياجات المجتمع المحلى.
- ٣- معايشة نفس الظروف والمشكلات يوميا واتصالهم الحميم أفراد المجتمع المحلى .
- ٤- إمكانية المتابعة اليومية للمشروعات.
- ٥- الدافع الخيرى لأبنائها وليس عمل ترحى بالنسبة لهم.
- ٦- معرفة كيفية الحصول على تبرعات من الأهالى، وان كان هذا هو المصدر الوحيد للتمويل فى كثير من الأحيان.
- ٧- ارتباط الأهالى بالجمعية لما تقدمه من خدمات غير متوفرة فى الخدمة الحكومية
- ٨- معرفة دقيقة وشخصية بأفراد المجتمع المحيط وإحصاء للحالة الاجتماعية والاقتصادية للمحتاجين.

### **٣-٤-١-٤-٣ بناء المجتمع وتفعيله**

استقر الرأى فى البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة وسائر منظماتها وفى المؤسسات الدولية ومراكز البحث الأكاديمية على أن التنمية البشرية هى "توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين رأس مال اجتماعى لتلبية احتياجات الأجيال الحالية بأعدل طريقة ممكنة، دون الإضرار باحتياجات الأجيال اللاحقة."<sup>١١٥</sup> وتتلق التنمية البشرية بما هو أكثر بكثير من ارتفاع أو انخفاض الدخل القومية، فهى تتعلق بخلق بيئة يستطيع الأفراد أن يقوموا فيها بتنمية قدراتهم الكامنة، وأن يحيوا حياة منتجة ومبدعة تتوافق مع حاجاتها ومصالحهم. فالشعوب هى ثروة الأمم الحقيقية. فالتنمية على هذا النحو تتعلق بتوسيع مجالات الخيارات المتاحة للناس كى يحيوا الحياة التى يرونها، وهى تتعلق بما هو أكثر من النمو الاقتصادى، الذى ما هو إلا وسيلة فقط -

وإن كانت شديدة الأهمية - لتوسيع خيارات الأفراد. ويعد بناء قدرات البشر الأساس الجوهرى لتوسيع هذه الخيارات، وأكثر القدرات أساسية للتنمية البشرية هى أن تحيا حياة مديدة وصحية، وأن تكون واسع المعرفة، وأن تمتلك القدرة على الوصول إلى الموارد اللازمة لمستوى معيشة مطلق، وأن تكون قادراً على المشاركة فى حياة المجتمع.<sup>١١٦</sup> شكل (١٩-٣)



شكل (١٩-٣) امتلاك القدرة على الوصول الى الموارد اللازمة أساس مقدرة الأفراد على تحسين معيشتهم بأنفسهم. المصدر: [www.egypt-urban.de](http://www.egypt-urban.de)

ومن ثم يصبح دور الجمعيات الأهلية القيام بأنشطة، الهدف منها تنمية قدرات الأفراد على مواجهة متغيرات الحياة وتوسيع مجالات الخيارات المتاحة أمامهم. والمشروعات التى تهدف الى بناء علاقات جديدة بين الأفراد فى المجتمع وخلق التغيير من خلال الروابط التى تبنيتها هذه العلاقات. والتركيز على النسيج الداخلى للمجتمع وبناء أرصدته وتنمية رأس ماله الاجتماعى. وبالتالي العمل على خلق مجتمع قادر على تنمية ذاته، وفاعل اساسى فى اتخاذ القرارات المتوافقة مع أولوياته والمحقة لأهدافه.

### ٣-٤-٢ معرفة أولويات المجتمع



شكل (٢٠-٣) التدريب على أداة البحث السريع بالمشاركة. المصدر: [www.neareast.org](http://www.neareast.org)

ان تواجد الجمعية الأهلية فى قلب المجتمع المحلى يساعدها على معرفة أولوياته واحتياجاته. الا أنها يجب ان تنتهج منهجا علميا وتقوم ببحث علمى موثق عن احتياجات المجتمع. وقد يكون ذلك باستخدام الطرق المختلفة لتقدير الاحتياجات و منها البحث السريع بالمشاركة PRA. (شكل ٢٠-٣) وذلك حتى يتسنى لها التقدم الى الجهات والهيئات المانحة بدليل علمى يؤكد احتياج المجتمع المحلى لمشروع ما ومدى توافقه مع أولويات المجتمع. فلا يجب ان تعمل الجمعيات الأهلية

بمعزل عن أفراد المجتمع الأهلى معنقدة أفضلية رؤيتها عن رؤية الأفراد و آرائهم، ولكن طبقاً لأولويات المجتمع الفعلية



### ٣-٤-٣- نشر الوعى داخل المجتمع وخارجه



من مهام الجمعية الأهلية الاهتمام برفع الوعى والمسئولية المدنية وتنمية روح الجماعة لأفراد المجتمع، ومشاركتهم الفعالة فى عملية التنمية. والقيام بحملات نشر الوعى بين أفراد المجتمع فى المجالات المختلفة. (شكل ٣-٢١) بالإضافة الى دورها فى حملات الدعوة والترويج لاحتياجات المجتمع خارج حدوده. وذلك عن طريق الدفاع عن قضايا المجتمع المحلى ودعوة الجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والهيئات المانحة ورجال الأعمال والهيئات البحثية وأجهزة الاعلام للمساهمة والمشاركة فى تنمية المجتمع المحلى والاهتمام بأولوياته.

### ٣-٤-٤- العمل مع المجتمع وتمكينه

ان عمل الجمعيات الأهلية يجب أن يكون مع المجتمع المحلى وليس من أجله فقط. فالإطار الفكرى الحاكم الآن يصر على أن الفقراء تقع عليهم المسئولية الأولى فى البحث عن سبل الخروج من أزمتهم الحالية حتى فى ظل صراع البقاء المنهك. فالاحتياجات ليست بالضرورة حقوقا على شخص آخر الالتزام بمنحها لهم. فعليهم مطالبة قادتهم الذين يحصلون على القروض بالنيابة عنهم، والنهوض ضد الفساد والتوزيع الخاطى للموارد القومية. وفى نفس الوقت عليهم تكوين ثروات وحراستها.



شكل (٣-٢٢) تمكين أفراد المجتمع من المشاركة فى مشروعات التنمية، المصدر: Forsyth; A. et al (1999)

ومن أجل تمكين الفقراء من الدعوة لأنفسهم، يجب تشجيع المؤسسات العالمية على توفير الموارد لاستخدامها فى تمويل الفقراء فى عملية توليد الثروات بأنفسهم. والشراكة مع مجتمع رجال الأعمال ودفع موارد فى المناطق الفقيرة لجذب استثماراتهم. وايضا الاستغلال الأمثل لثورة الاتصالات. بالإضافة الى الزام قطاع الأعمال بدفع رواتب مناسبة وأسعار مناسبة للمنتجات الأولية، مع تيسير انتاج الفقراء لمنتجات عالية الجودة.

ومن ثم على الجمعيات الأهلية الاستثمار فى جعل الفقراء أكثر ديناميكية وايجابية وتنافسنا لينقلوا

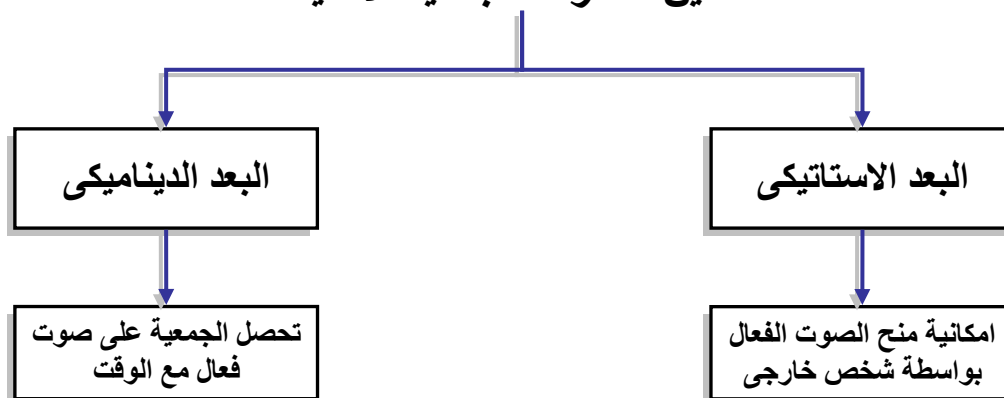
أنفسهم من الهامش الى وسط التيار السياسى والاقتصادى، وبالتالي توسيع فرصهم بشكل عام. ولذا الدعوة الاقتصادية يجب أن تسبق الدعوة السياسية فى أجندة المنظمات غير الحكومية عند دعم الفقراء. والا ستظل المجموعات مهمشة فى النظام الاقتصادى العالمى.<sup>١١٧</sup>

ان التمكين يتحقق بشعور وواقع. فالشعور يتمثل فى الاحساس بالقوة، ليست القوة ضد، أو القوة على، ولكن القوة من أجل اتخاذ القرارات ورسم المسار و السعى وراء هدف ما سواء كفرد أو كجزء من المجتمع. أما الواقع فيرتبط بتطابق الشعور بالتمكين مع ما يجرى على أرض الواقع.

فالتمكين هو "عملية توفير الظروف الملائمة حتى يكون لأفراد آخرين سبيل الوصول الى القوة والنفوذ."<sup>١١٨</sup> "Empowerment is the process of setting up situations so that other people have access to power."

وهناك بعدين لمفهوم التمكين: البعد الاستاتيكي والبعد الديناميكي. البعد الاستاتيكي يرتبط بالقدرة على المشاركة فى اتخاذ القرار الذى يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الفرد، والتأثير فى هذه القرارات. ومن ثم يوضح هذا المنظور امكانية منح الصوت الفعال للفرد غير الممكن بواسطة شخص أو مجموعة خارجية بأسلوب من أعلى الى أسفل. أما البعد الديناميكي، فيرى التمكين عملية تنمية لقدرة الأفراد على المشاركة بفاعلية فى اتخاذ وتنفيذ القرارات المؤثرة عليهم بشكل مباشر أو غير مباشر. لذا فالتمكين شئ يحصل عليه الأفراد مع الوقت، ولا يمكن لشخص خارجى أن يمنحه لهم، بل فقط يخلق الظروف التى تزيد من فرص حصولهم على هذه القدرة بأنفسهم بأسلوب من أسفل الى أعلى.<sup>١١٩</sup> (شكل ٣-٢٣)

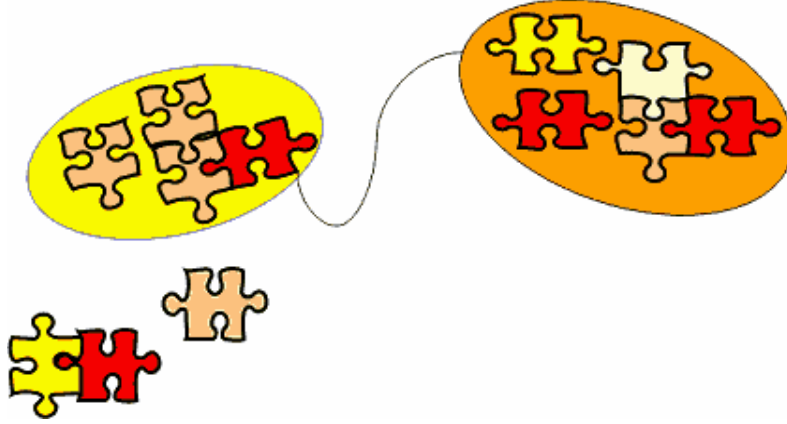
### تمكين مشاركة الجمعية الأهلية



شكل (٣-٢٣) أبعاد عملية تمكين الجمعية الأهلية ومشاركتها، المصدر: الباحثة

### ٣-٤-٥ التشبيك مع جمعيات أهلية أخرى

ان الكيانات المنتجة الأكبر تكون أكثر فاعلية ونتاجا. وبذلك يصبح مجرد الاتصال بين الجمعيات العديدة ليس كافيا. كما أن وجود عدد كبير منها لا يمثل هيكلا مستداما. فى حين يتيح وجود عدد متوسط من الجمعيات استدامة أفضل من الناحية الاقتصادية والتأثيرية.<sup>١٢٠</sup> (شكل ٣-٤)



شكل (٣-٤) تشبيك الجمعيات الأهلية معا فى كيانات فاعلة بدلا من العمل على حده.  
المصدر: [www.gtz.de](http://www.gtz.de)

ولم يعد فى مقدرة جمعية واحدة ان تقوم بالعمل بمفردها لذلك لابد من التشبيك، وذلك خاصة على مستوى القضايا الكبرى مثل مجال أطفال الشوارع التى دعت السيدة سوزان مبارك الجمعيات العاملة فى مجال الطفولة لى تقوم بالتشبيك لمواجهة هذه الظاهرة. وبالفعل حدث تشبيك وبدأ العمل يأخذ شكلاً أكبر نتيجة وجود جهود متواصلة متكاملة. فالتكامل وليس التنافس هو أهم شىء، فمن خلاله تستطيع الجمعيات أن تصل إلى مستويات عالية جداً وأن تقوم بحل مشاكل تستعصى على الدولة حلها، مما يشكل بعدا جديدا للعمل.<sup>١٢١</sup>

فتحقيق التواصل والاتصال واقتسام الخبرات، ثم التعاون والتنسيق معاً فى مشروعات مشتركة هو هدف تكوين شبكات بين هذه المنظمات والعمل من خلالها. فالعمل فى مجال التنمية يستلزم موارد بشرية ومادية



شكل (٣-٥) تدريب الجمعيات الأهلية على العمل معا والتشبيك بينها لمزيد من الفاعلية. المصدر: الباحثة

متميزة، ومن ثم فإن مفهوم " العمل معاً" ومن أجل التنمية، ينبغى أن يكون سائدا. (شكل ٣-٥) وهناك شبكات تجمع الجمعيات العاملة فى مناطق متقاربة جغرافيا، أو تلك العاملة فى مجال واحد. وقد يكون الأفضل فى المناطق اللارسمية تكوين شبكات بين الجمعيات الأهلية فى المناطق المتجاورة، لها لجان نوعية طبقا لمجالات عملها. ثم تربط هذه الشبكات شبكة

واحدة تمثل المنطقة ككل، طبقا لمقياس وحجم المنطقة اللارسمية وعدد الجمعيات الأهلية العاملة بها.



### ٣-٥ تقسيم المجتمع طبقا لخريطة المجتمع الأهلى

ان اشكالية تحديد الحجم الأمثل للمجتمع المحلى، من أجل تقسيم المناطق اللارسمية إلى نطاقات أصغر يسهل التعامل معها هي احدى التحديات التى يواجهها المخطط عند تعامله مع هذه المناطق. ولقد أوضحت الدراسة الأسس الممكنة المختلفة لتحديد وحدة التقسيم. فكان اختيار الجمعية الأهلية كنواة لهذه الوحدة ومركزا للمجتمع المحلى، اعتمادا على آليات المجتمع فى تقسيم نفسه، هو المدخل الأوفق لتقسيم المناطق اللارسمية. وبذلك يتحدد المجتمع المحلى بحدود نفوذ هذه الجمعية ومدى تغلغلها فى المجتمع. مما ينتج عنه وحدات ذات مقياس ملائم لآليات عملية تنمية المجتمع المحلى ومشاركة أفراده الفعالة. وذلك سواء للمناطق اللارسمية ذات المقياس الكبير والتي تم تقسيمها مبدئيا الى وحدات ادارية أو عمرانية، أو المناطق اللارسمية ذات الحجم الأصغر التى تتعامل معها الدولة كوحدة واحدة.

ويمكن اعتبار جمعية معينة تمثل نواة للمجتمع المحلى طبقا لما تملكه من قدرات تتمثل فى رؤيتها للمجتمع المحيط وعملها طبقا لاستراتيجية شاملة ترتبط بأهداف وأولويات المجتمع. كذلك امتلاكها للهياكل التنظيمية الفاعلة والمهارات والقدرات والكفاءات ذات الصلة، والموارد المادية الملائمة. ولا يوجد معيار أوحده أو حد أدنى يمكن تقييم أداء الجمعية الأهلية على أساسه، بل الاعتماد على نتائج كل الجهود المبذولة من الجمعية الأهلية لتحقيق أهدافها فى خدمة المجتمع المحيط، ومردود ذلك من ارتباط أفراد المجتمع المحلى بها.

### ٣-٥-١ تحديد نطاق تأثير الجمعية الأهلية

يمكن معرفة وتحديد نطاق تأثير الجمعية الأهلية طبقا لعدد من المؤشرات منها:

- ١- عدد أعضاء الجمعية وتوزيعهم الجغرافى.
- ٢- نطاق أو حدود أنشطة الجمعية الخارجية.
- ٣- مراجعة الخدمات التى تقدمها الجمعية الأهلية، مثل الخدمات الصحية، حضانة للطفل، مشغل للفتيات، وغيرها، ومدى وجود جمعية قريبة تعمل فى نفس النشاط أو تقدم خدمة مشابهة.
- ٤- مراجعة معدلات الخدمات ونصيب الفرد فى المنطقة من الخدمات، ومن ثم تحديد عدد المستفيدين من الخدمة التى تقدمها الجمعية. حيث يعطى عدد المستفيدين من الخدمة وتوزيعهم الجغرافى مؤشرا على مدى امتداد نطاق تأثير الجمعية الأهلية.
- ٥- الاطلاع على ميزانيات الجمعيات، والإيرادات والمصروفات التى تحدد حجم الأنشطة التى تقدمها الجمعية.
- ٦- الاطلاع على سجلات المترددين على أنشطة الجمعية، ونطاق توزيعهم الجغرافى. ونفس الشئ بالنسبة لمتلقى الاعانات والمساعدات لمعرفة النطاق الجغرافى للمرتبطين أو المعتمدين على الجمعية الأهلية.

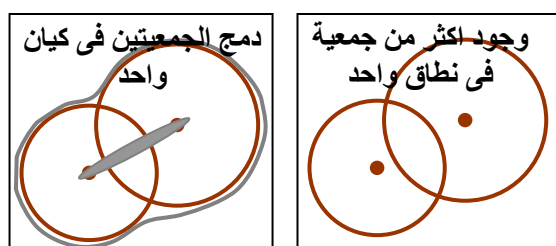
٧- سؤال القائمين على الجمعية الأهلية لتحديد نطاق تأثيرهم الجغرافى، وحدود معرفتهم بالأهالى واتصالهم بهم، والى أى مدى جغرافى تقوم الجمعية فعلا، أوتسعى الى تقديم خدماتها.

٨- استخدام الخرائط لتوقيع نطاق تأثير الجمعية، وقياس المسافة، والمساحة التقريبية التى تخدمها الجمعية الأهلية. والكثافات السكانية لتقدير عدد السكان داخل نطاق التأثير للجمعية. وقد تفتقر كثير من الجمعيات الأهلية فى المناطق اللارسمية الى بعض أو كثير من القدرات التى تؤهلها للقيام بهذا الدور. الا أنها تمثل أرضية خصبة يمكن الاستثمار فيها وبناء قدراتها لتصبح قادرة على القيام بالدور المأمول فى عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية. فتكون همزة الوصل بين المجتمع المحلى وأصحاب القرار والمخططين، وتمكن من الوصول الى وتفعيل مشاركة أفراد المجتمع المحلى.

### ٣-٥-٢ معالجة قصور التوزيع الجغرافى للجمعيات الأهلية

يتمثل المدخل المقترح فى التعامل مع خريطة المجتمع الأهلى فى المناطق اللارسمية فى: (شكل ٣-٣)

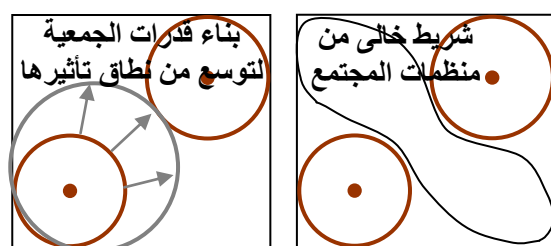
(٢٩)



شكل (٣-٢٦) دمج الجمعيات التى لها نطاق تأثير مشترك، المصدر: الباحثة

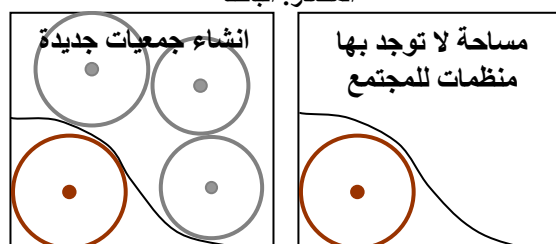
- ١- رصد الجمعيات الأهلية الموجودة، وتحديد المنظمات الفاعلة والواعدة.
- ٢- بناء القدرات للجمعيات التى تمثل نواة لوحدات المجتمع المحلى وتدريبها.
- ٣- تحديد نطاقات تأثير الجمعيات

المختلفة.



شكل (٣-٢٧) بناء قدرات الجمعيات لتوسع من نطاق تأثيرها، المصدر: الباحثة

- ٤- العمل على دمج الجمعيات العاملة فى نطاقات مشتركة لزيادة فعاليتها وكفاءة توظيف مواردها. (شكل ٣-٢٦)
- ٥- بناء قدرات ودعم للجمعيات لتوسيع نطاق تأثيرها ليشمل المناطق القريبة المحرومة. (شكل ٣-٢٧)

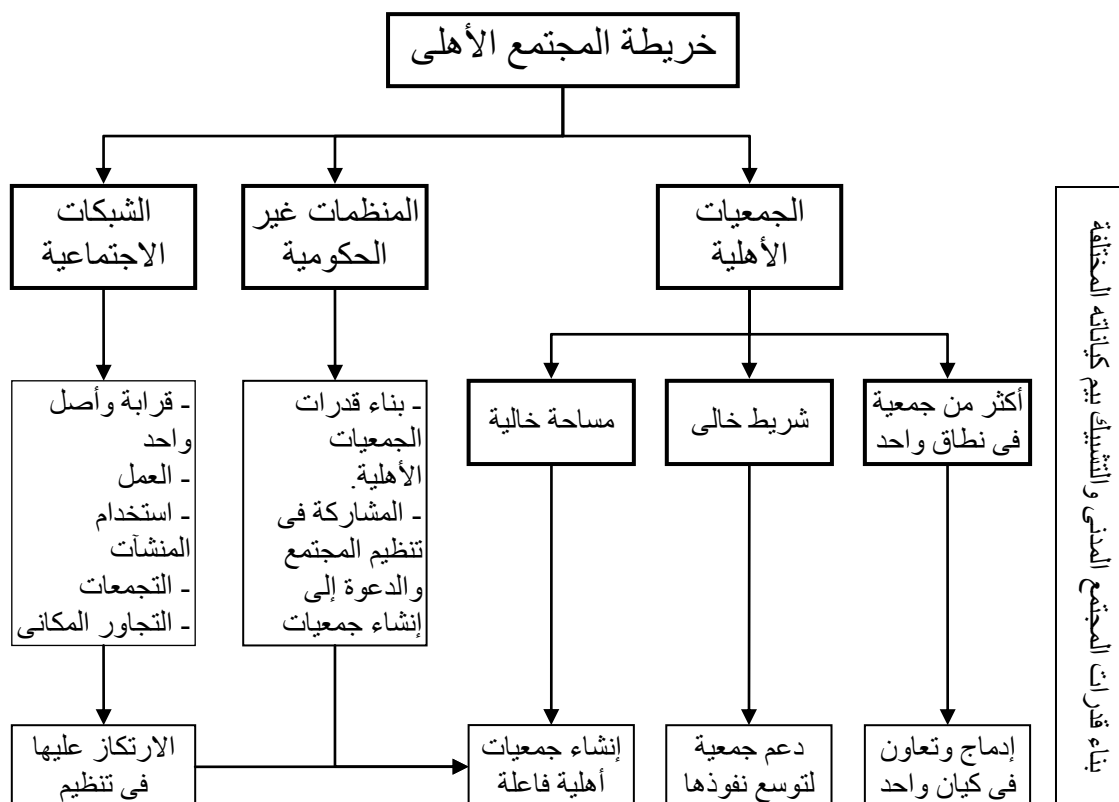


شكل (٣-٢٨) تنظيم المجتمع لانشاء جمعيات جديدة، المصدر: الباحثة

- ٦- العمل على تنظيم المجتمع وإنشاء جمعيات أهلية فى المناطق الخالية، بالاعتماد على الشبكات الاجتماعية الموجودة، واستثمارها لرفع مستوى روح الجماعة ورأس المال الاجتماعى

لأفراد المجتمع المحلي.

٧- الاستفادة من المنظمات غير الحكومية الموجودة في المجتمع لدعم وبناء قدرات الجمعيات الأهلية. كذلك المعاونة في تنظيم المجتمع، ونمو روح الجماعة لدى أفرادها، والدعوة إلى إنشاء جمعيات أهلية فاعلة. (شكل ٣-٢٨)



شكل (٣-٢٩) المدخل المقترح في التعامل مع المجتمع الأهلي في المناطق اللارسمية، المصدر: الباحثة.

### ٣-٦ خلاصة الفصل الثالث

أكد البحث على أهمية تنظيم المجتمع قبل البدء بتطويره. فيدرس هذا الفصل المجتمع الأهلى فى المناطق اللارسمية، من حيث المفهوم والتطور التاريخى له، وتاريخ المجتمع الأهلى فى مصر، ودور الشبكات الاجتماعية الموجودة. كذلك دور منظمات المجتمع والتحديات التى تواجهها.

يركز الفصل على اعتبار الجمعية الأهلية نواة لوحدة التنمية الفعالة. وبالتالي يحدد المعايير المؤهلة للجمعية الأهلية للقيام بهذا الدور، التى يجب أن تمتلكها الجمعية والتى تمثلت فى:

- ١- اطار مفهومي يعكس رؤية الجمعية للعالم المحيط.
- ٢- توجه تنظيمي يتضمن الثقة فى العمل فى وعلى العالم المحيط بأسلوب تعتقد به الجمعية فى امكانية تأثيره.
- ٣- رؤية تنظيمية واضحة واستراتيجية وارتباط بهدف أو غرض أو رسالة.
- ٤- هياكل تنظيمية واجراءات داعمة للرؤية والاستراتيجية.
- ٥- مهارات فردية وقدرات وكفاءات ذات الصلة.
- ٦- موارد مادية كافية وملائمة.

ويعتبر المقياس الأنسب لمعرفة الجمعية الفاعلة هو الجامع لنتائج كل الجهود المبذولة لتحقيق أهداف الجمعية فى خدمة المجتمع المحيط، ومردود ذلك من ارتباط أفراد المجتمع المحلى بها. ولكن استخدام المعايير الكمية لقياس آثار الجمعية على رأس المال الاجتماعى للمجتمع، مثل مدى اسهام جهود الجمعية فى تقوية واعداء بناء وتمكين المجتمع، مازال قاصرا. كما أن هذه الآثار ليست فورية فى أغلب الأحيان، بل تأخذ فترة من الزمن حتى تظهر ثمار الجهود المبذولة. وهناك عدد من الأدوات التى تقيّم القدرات المؤسسية التى تمتلكها الجمعيات الأهلية من حكم داخلى جيد، وادارة تنفيذية، وادارة مالية. ومن هذه الأدوات أداة التحليل المؤسسى التى طورها مركز خدمة المنظمات غير الحكومية فى مصر.

وتتمثل القدرات الواجب بنائها فى الجمعية الأهلية نواة التقسيم فى:

- ١- قدرات تنمية الموارد الإنسانية، سواء فيما تعلق ببناء الفريق وتوزيع الأدوار، أو تعبئة الموارد الإنسانية (فى المجتمع المحلى أو داخل المنظمة).
- ٢- قدرات إدارة المشروعات والبرامج ( التخطيط، التنفيذ، الرقابة).
- ٣- قدرات النظام ذاته، فيما تعلق بصنع السياسات والقرارات، والإدارة المالية والمحاسبية، والقرارات المالية.
- ٤- القدرات المعلوماتية، أى القدرة على ضمان تدفق المعلومات بكفاءة ويسر، وهو ما يشمل قاعدة البيانات والبحوث والتوثيق.
- ٥- قدرات بناء العلاقات مع المنظمات غير الحكومية الأخرى على المستويين المحلى والقومى، وكذلك على المستوى الدولى، ويشير ذلك إلى بناء الشراكة والتشبيك.

- ٦- القدرات الإستراتيجية للمنظمة لتوفير الرؤية والتخطيط بعيد المدى، مع المراجعة والاستجابة للمتغيرات (عملية التقييم).
- أما الدور التنموى المطلوب من الجمعية فى اطار كونها نواة وحدة التنمية فى مشروعات التنمية بالمشاركة، فتركز فى بناء المجتمع وتفعيله، ومعرفة أولوياته، ونشر الوعى بين أفرادها، والعمل معه وتمكين مشاركته، والتشبيك مع الجمعيات الأهلية الأخرى. كما تمت دراسة كيفية تحديد نطاق تأثير الجمعية الأهلية الجغرافى، والذى يحدد حدود وحجم وحدة التنمية الفعالة. والى تتركز فى:
- ١- دراسة عدد أعضاء الجمعية وتوزيعهم الجغرافى.
  - ٢- نطاق أو حدود أنشطة الجمعية الخارجية.
  - ٣- مراجعة الخدمات التى تقدمها الجمعية الأهلية، مثل الخدمات الصحية، حضانة للطفل، مشغل للفنيات، وغيرها، ومدى وجود جمعية قريبة تعمل فى نفس النشاط أو تقدم خدمة مشابهة.
  - ٤- مراجعة معدلات الخدمات ونصيب الفرد فى المنطقة من الخدمات، ومن ثم تحديد عدد المستفيدين من الخدمة التى تقدمها الجمعية. حيث يعطى عدد المستفيدين من الخدمة وتوزيعهم الجغرافى مؤشرا على مدى امتداد نطاق تأثير الجمعية الأهلية.
  - ٥- الاطلاع على ميزانيات الجمعيات، والايادات والمصروفات التى تحدد حجم الأنشطة التى تقدمها الجمعية.
  - ٦- الاطلاع على سجلات المترددين على أنشطة الجمعية، ونطاق توزيعهم الجغرافى. ونفس الشئ بالنسبة لمتلقى الاعانات والمساعدات لمعرفة النطاق الجغرافى للمرتبطين أو المعتمدين على الجمعية الأهلية.
  - ٧- سؤال القائمين على الجمعية الأهلية لتحديد نطاق تأثيرهم الجغرافى، وحدود معرفتهم بالأهالى واتصالهم بهم، والى أى مدى جغرافى تقوم الجمعية فعلا، أو تسعى الى تقديم خدماتها.
  - ٨- استخدام الخرائط لتوقيع نطاق تأثير الجمعية، وقياس المسافة، والمساحة التقريبية التى تخدمها الجمعية الأهلية. والكثافات السكانية لتقدير عدد السكان داخل نطاق التأثير للجمعية.
- كما تمت دراسة الاجراءات المقترحة للتعامل مع قصور التوزيع الجغرافى للجمعيات الأهلية الفاعلة على مستوى المنطقة اللارسمية. وبالتالي تقسيم الوحدات المتوسطة (الادارية أو العمرانية) طبقا لخريطة المجتمع الأهلى الى وحدات تنموية ذات فاعلية. حيث يطرح البحث أن يستغل المخطط الجمعية الأهلية، ويربطها بمحيطها العمرانى، وبالتالي توفر له البعد الاجتماعى الذى يصعب عليه اقتحامه، ويوفر المخطط للجمعية التنمية العمرانية التى يحتاج اليها المجتمع. وبالتالي يصبح المدخل الأوفق للتعامل مع المناطق اللارسمية هو التنظيم قبل التطوير، والبدء بالوحدات الصغيرة لتتلاقى تضارب المصالح والاهتمامات، وبالتوافق مع الموارد المحدودة. فالتوسع على مستوى المنطقة ككل يكون بالتركرار، وليس بزيادة المقياس. وذلك على العكس من كثير من المداخل الحالية، والى تعتمد على المشروعات الارشادية، ثم التوسع فى مقياس المشروعات.

## هوامش الفصل الثالث:

- Medoff; P. & Sklar; H. (1994) Streets of Hope: The Fall and Rise of An Urban Neighbourhood, <sup>١</sup> Boston, South End Press as cited in Stoecker; R. (1997)'The CDC Model of Urban Redevelopment: A Critique and an Alternative', Journal of Urban Affairs, Volume 19,Number 1, pp. 1-22, JAI Press Inc.
- Checkoway; B. (1985) Neighbourhood Planning Organisations: Perspectives and Choices, Journal of <sup>٢</sup> Applied Behavioral Science, 21, 471-486, as cited in Stoecker; R. (1997) ibid.
- Stoecker; R. (1997) ibid. <sup>٣</sup>
- Alinsky (1969,1971), Beckwith (1997) as cited in Stoecker; R. (2003) Understanding The <sup>٤</sup> Development Organising Dialectic, Journal Of Urban Affairs, Volume 25, Number 4, 2003, pp. 493–512, Urban Affairs Association
- Stoecker; R. (2003) ibid. <sup>٥</sup>
- Alinsky; S. (1969) Reveille for radicals. New York: Vintage, as cited in Castelloe; P. and Watson; T. <sup>٦</sup> (2000) The Participatory Change Process: A Capacity Building Model From A US NGO, Development in Practice, Volume 10, Number 2, May 2000.
- Capraro; J. F. (2004) 'Community Organising + Community Development = Community <sup>٧</sup> Transformation', Journal Of Urban Affairs, Volume 26, Number 2, 2004, pp. 151–161, Urban Affairs Association
- Capraro; J. F. (2004) ibid. <sup>٨</sup>
- Stoecker; R. (2003) op cit. <sup>٩</sup>
- Callahan, S., Mayer, N., Palmer, K., & Ferlazzo, L. (1999). Rowing The Boat With Two Oars. <sup>١٠</sup> COMM-ORG: The On-Line Conference on Community Organizing and Development, as cited in Stoecker; R. (2003) ibid.
- Hess, D. (1999). Community Organizing, Building and Developing: Their Relationship to <sup>١١</sup> Comprehensive Community Initiatives. COMM-ORG: The On-Line Conference on Community Organizing and Development, as cited in Stoecker; R. (2003) ibid.
- Smock; K. (1997) Comprehensive Community Initiatives: A New Generation of Urban <sup>١٢</sup> Revitalization Strategies, COMM-ORG: The On-Line Conference on Community Organizing and Development, as cited in Stoecker; R. (2003) ibid.
- Eichler; M. (1998) Organizing's Past, Present, and Future, Shelter force Online, as cited in Stoecker; <sup>١٣</sup> R. (2003) ibid.
- Etzioni; A. (1995) 'Responsibility', Cities of Pride: Rebuilding Community, Refocusing <sup>١٤</sup> Government, Atkinson; D., ed, Cassell, London, UK.
- <sup>١٥</sup> البرنامج الانمائى للأمم المتحدة 'ادارة التنمية البشرية المستدامة' (١٩٩٧) وثيقة عن السياسة للبرنامج الانمائى للأمم المتحدة، نيويورك، فى جوس ليمرز وهيز هلميش ( ٢٠٠٠ ) 'التصور العربى للمجتمع الأهلى: نظرة أوروبية، انبعاث الاهتمام بالمجتمع

- الأهلى، دور المنظمات غير الحكومية فى تطوير المجتمع الأهلى: أوروبا والأقطار العربية، وقائع الندوة التى عقدت فى عمان فى ٦-٧ ديسمبر ١٩٩٧، منتدى الفكر العربى، عمان، الأردن
- <sup>١٦</sup> سعد الدين ابراهيم (٢٠٠٠) 'الشراكة الأوروبية العربية: منظور عن المنظمات غير الحكومية العربية'، دور المنظمات غير الحكومية فى تطوير المجتمع الأهلى: أوروبا والأقطار العربية، المرجع السابق.
- <sup>١٧</sup> هاديونس وأوجلا (١٩٩٦) 'اجعل المجتمع الأهلى عاملاً: ترويج التطوير الديمقراطى، ما الذى يمكن أن تقوم به الدول والتبرعون؟' World Development، المجلد ٢٤، رقم ١٠ (١٩٩٦) صص ١٦٢١-١٦٣٩، فى جوس ليمرز وهيز هلميش (٢٠٠٠) مرجع سابق.
- <sup>١٨</sup> سعد الدين ابراهيم (٢٠٠٠) مرجع السابق.
- <sup>١٩</sup> على فهمى (١٩٩٥) 'الجمعيات الأهلية والتنمية بمصر: الأدوار - التحديات - آفاق المستقبل'، الملتقى العربى حول دور المنظمات غير الحكومية فى دعم التنمية المتواصلة للمجتمعات الفقيرة، الاجتماع التحضيرى لمؤتمر قمة المدن، جامعة الدول العربية- القاهرة ١٦-١٨ ديسمبر ١٩٩٥، مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية الموثل ومجلس وزراء الإسكان والتعمير العرب وجمعية الارتقاء بالبيئة العمرانية.
- <sup>٢٠</sup> جيوفانى أنجيللى (١٩٩٦) 'المجتمع الأهلى، العنصر الأساسى'، نحو سيناريو جديد للمشاركة فى المنطقة الأوروبية - المتوسطية، تقرير المؤتمر الأوروبى - المتوسطى المنعقد فى برشلونة ٢٩/١١ - ١٢/١٩٩٥، Barcelona, Forum Civil Euromed, Institut Catala de la Mediterrania d'Estudies I (coo-peracio, Barcelona, 1996), pp. 37-43 وهيز هلميش (٢٠٠٠) مرجع سابق.
- <sup>٢١</sup> كوهين وآراتو (١٩٩٦) المجتمع الأهلى والنظرية السياسية، كمبريدج، ماساشوسيتس، مطبعة معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا.
- <sup>٢٢</sup> جوس ليمرز وهيز هلميش (٢٠٠٠) مرجع سابق.
- <sup>٢٣</sup> بى بى ليننج (١٩٩٨) 'نحو مجتمع مدنى متعدد الثقافات: دور رأس المال الاجتماعى والمواطنة الديمقراطية'، دور المجتمع الأهلى فى التعاون الدولى، Bernard; A., Helmich; H. & Lehning; P.B., محررون، باريس، مركز التطوير لمنظمة التعاون الاقتصادى والتنمية/ مركز الشمال والجنوب للمجلس الأوروبى.
- <sup>٢٤</sup> جوس ليمرز وهيز هلميش (٢٠٠٠) مرجع سابق.
- <sup>٢٥</sup> على كنانى (٢٠٠٠) 'تعقيب'، دور المنظمات غير الحكومية فى تطوير المجتمع الأهلى: أوروبا والأقطار العربية، مرجع سابق.
- <sup>٢٦</sup> Aristotle, The Politics فى روبرت مابرو (٢٠٠٠) المجتمع الأهلى فى تاريخ الأفكار وفى التاريخ الأوروبى، دور المنظمات غير الحكومية فى تطوير المجتمع الأهلى: أوروبا والأقطار العربية، مرجع سابق.
- <sup>٢٧</sup> Hobbes; T., Leviathan فى روبرت مابرو (٢٠٠٠) المرجع السابق.
- <sup>٢٨</sup> Montesquieu, L'Esprit des Lois فى روبرت مابرو (٢٠٠٠) المرجع السابق.
- <sup>٢٩</sup> Gellner; E. (1994) Conditions of Liberty, Civil Society and Its Rival فى روبرت مابرو (٢٠٠٠) المرجع السابق.
- <sup>٣٠</sup> روبرت مابرو (٢٠٠٠) المرجع السابق.
- <sup>٣١</sup> Keane; J. (1988) Civil Society and The State: New European Perspectives, ed, London. مابرو (٢٠٠٠) المرجع السابق.
- <sup>٣٢</sup> روبرت مابرو (٢٠٠٠) المرجع السابق.
- <sup>٣٣</sup> Prashar; U. (1995) 'A New Role for The Third Sector', Cities of Pride: Rebuilding Community, Refocusing Government, op cit.
- <sup>٣٤</sup> Prashar; U. (1995) ibid.
- <sup>٣٥</sup> Prashar; U. (1995) ibid.

- Hermassi; E. (1987) *Society and State in The Arab Maghreb*, Center for Arab Studies, Beirut (١٩٨٠) في *Unity Studies*, Beirut (٢٠٠٠) مرجع سابق.
- سعد الدين ابراهيم (٢٠٠٠) المرجع السابق.
- على فهمي (١٩٩٥) مرجع سابق.
- سعد الدين ابراهيم (٢٠٠٠) مرجع سابق.
- شاهنده الباز (١٩٩٧) المنظمات غير الحكومية العربية عشية القرن العشرين، لجنة المتابعة للمنظمات غير الحكومية، القاهرة، في سعد الدين ابراهيم (٢٠٠٠) المرجع السابق.
- Azarya (1985) as cited in Madrid; N.V. (2002) 'The Role of Communication in Urban Communities', *Communicating for Development: Experience in The Urban Environment*, Gandelsonas; C., ed, ITDG Publishing, UK.
- Johnston et al (1986) as cited in Madrid; N.V. (2002) *ibid.*
- Hall (1992): 53, as cited in Madrid; N.V. (2002) *ibid.*
- Singerman; D. (1997) *Avenues of Participation: Family, Politics and Networks in Urban Quarters of Cairo*, Princeton University Press and The American University in Cairo Press, Egypt, pp. 269-270.
- Musick & Wilson (1997): p. 695, as cited in Madrid; N.V. (2002) *op cit.*
- Schmidt (1996) as cited in Madrid; N.V. (2002) *ibid.*
- Barber (1994): 35, as cited in Madrid; N.V. (2002) *ibid.*
- Albrecht et al (1994); Burlison et al (1994); Schroeder et al (1995) as cited in Madrid; N.V. (2002) *ibid.*
- Moser (1989):127 as cited in Madrid; N.V. (2002) *ibid.*
- Barber (1994) as cited in Madrid; N.V. (2002) *ibid.*
- Ruskulis; O. (2002) 'Facilitating Information Dissemination and Exchange through Formal and Informal Networking', *Communicating for Development: Experience in The Urban Environment*, *op cit.*
- Singerman; D. (1997) *op cit.*
- Engel (1993) as cited in Ruskulis; O. (2002) *op cit.*
- Carley Christies (2000) as cited in Ruskulis; O. (2002) *ibid.*
- Castells, M. (1997) *The Power of Identity*, Oxford, Blackwell, as cited in Madon; S. & Sahay; S. (2002) 'An Information-Based Model of NGO Mediation for The Empowerment of Slum Dwellers in Bangalore', *The Information Society*, 18:13-19, 2002, Taylor & Francis.
- Gupta K.; A. & White; H. (2002) *Participation, Social Capital and Sustainability in Social Funds: Case Studies of Malawi and Zambia*, mimeo (Washington, DC, OED, World Bank) as cited in White; H. (2003) 'Social Organization, Civic Responsibility and Collective Action: Game Theory Models of Community Participation in Development Projects', *Oxford Development Studies*, Vol. 31, No. 2, 2003, Carfax Publishing, Taylor and Francis Group.
- Halliday; A. (1995) 'Development Trusts', *Cities of Pride: Rebuilding Community, Refocusing Government*, *op cit.*
- White; H. (2003) *op cit.*



- Lewis; D. (1998) 'Development NGOs and The Challenge of Partnership: Changing Relations<sup>59</sup> Between North and South', *Social Policy & Administration*, Vol. 32, No. 5, December 1998, pp. 501–512, Blackwell Publishers Ltd.
- Held; D. (1995) *Democracy and The Global Order: From The Modern State to Cosmopolitan<sup>60</sup> Governance*, Cambridge, Polity Press, as cited in Madon; S. & Sahay; S. (2002) op cit.
- Madon; S. and Sahay; S. (2002) *ibid.<sup>61</sup>*
- Lewis; D. (1998) op cit.<sup>62</sup>
- Economic and Social Commission for Western Asia (2000) *Urban Governance and Participatory<sup>63</sup> Development*, United Nations, New York, USA.
- Davenport; E. and Low; W. (2002) 'NGO Capacity Building and Sustainability in The Pacific', *Asia<sup>64</sup> Pacific Viewpoint*, Vol. 43, No. 3, December 2002, Victoria University of Wellington, Published by Blackwell Publishing, pp367-379.
- Nyamugasira; W. (1998) 'NGOs and Advocacy: How Well Are The Poor Represented?',<sup>65</sup> *Development in Practice*, Volume 8, Number 3, August 1998, Oxfam GB, Carfax Publishing Ltd.
- شاهنده الباز (١٩٩٧) مرجع سابق.<sup>66</sup>
- نادية رياض (١٩٩٥) 'دور المنظمات غير الحكومية فى دعم التنمية المتواصلة للمجتمعات الفقيرة'، الملتقى العربى حول دور المنظمات غير الحكومية فى دعم التنمية المتواصلة للمجتمعات الفقيرة، مرجع سابق.<sup>67</sup>
- Nyamugasira; W. (1998) op cit.<sup>68</sup>
- Singerman; D. (1997) op cit.<sup>69</sup>
- Hughey; J., Peterson; N.A. and Speer; P.W. (1999) 'Sense of Community in Community<sup>70</sup> Organizations: Structure and Evidence of Validity', *Journal of Community Psychology*, Vol. 27, No. 1, pp.97–113, John Wiley & Sons, Inc.
- نجاه على (١٩٩٥) 'دور جمعيات التنمية فى دعم التنمية المتواصلة للمجتمعات الفقيرة- وزارة الشؤون الاجتماعية'، الملتقى العربى حول دور المنظمات غير الحكومية فى دعم التنمية المتواصلة للمجتمعات الفقيرة، مرجع سابق.<sup>71</sup>
- Singerman; D. (1997) op cit.<sup>72</sup>
- www.fngos.org.eg.url<sup>73</sup>
- www.fngos.org.eg.url<sup>74</sup>
- Singerman; D. (1997) op cit.<sup>75</sup>
- Singerman; D. (1997) *ibid.<sup>76</sup>*
- نادية رياض (١٩٩٥) مرجع سابق.<sup>77</sup>
- محمد عبدالعزيز الجندى (٢٠٠٢) ملحق تطوير التشريعات والإجراءات الخاصة بالجمعيات الأهلية، المؤتمر الرابع للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، www.fngos.org.eg.url<sup>78</sup>
- نجاح حسن (١٩٩٢) 'تقديم' المبادرات الأهلية فى النشاط التنموى بين الحكومة والقادة، نشرة المجتمع المدنى، السنة الأولى، العدد ١٢، ديسمبر ١٩٩٢، فى على فهمى (١٩٩٥) مرجع سابق.<sup>79</sup>
- نادر فرجاني (١٩٨١) التنمية العربية بين الامكانيات والهدف، مجلة المستقبل العربى، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد ٢٤، فبراير ١٩٨١، بيروت، فى على فهمى (١٩٩٥) المرجع السابق.<sup>80</sup>
- على فهمى (١٩٩٣) دور الهيئات الطوعية الأهلية فى التنمية الاجتماعية، ندوة علمية عن المنظمات الطوعية، الأمانة العامة لجامعة الدول العربية، القاهرة، ١٥/١٤ نوفمبر ١٩٩٣، فى على فهمى (١٩٩٥) المرجع السابق.<sup>81</sup>

- <sup>٨٢</sup> ثريا خطاب وعلى فهمى (١٩٧٥) دور المرأة فى المجتمع من خلال الجهود النسائية فى العمل الاجتماعى الشعبى، المجلة الاجتماعية القومية، القاهرة (عدد خاص عن المرأة)، سبتمبر ١٩٧٥، فى على فهمى (١٩٩٥) المرجع السابق.
- <sup>٨٣</sup> على فهمى (١٩٩٣) مرجع سابق، وأمانى قنديل (٢٠٠٢) التطوير المؤسسى للجمعيات الأهلية فى إطار تحديث مصر، المؤتمر الرابع للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، [www.fngos.org.eg.url](http://www.fngos.org.eg.url)
- <sup>٨٤</sup> Perkins; D.D., Brown; B.B. & Taylor; R.B. (1996) The Ecology of Empowerment: Predicting Participation in Community Organizations, *Journal of Social Issues*, 52, 85–110, as cited in Hughey; J. et al (1999) op cit.
- <sup>٨٥</sup> Putnam; R.D. (1993b) The Prosperous Community: Social Capital and Public Life, *The American Prospect*, Spring and Bellah; R.N. (1995) Changing Themes in Society: Implications for Human Services Social Change and The Fate of Human Services, Paper Presented to Meeting of Lutheran Social Services, San Francisco, April 1995, as cited in Hughey; J. et al (1999) ibid.
- <sup>٨٦</sup> Perkins; D.D. et al. (1996) op cit.
- <sup>٨٧</sup> Hughey; J. et al (1999) op cit.
- <sup>٨٨</sup> Bardo; J.W. & Hughey; J.B. (1984) The Structure of Community Satisfaction in A British and An American Community, *Journal of Social Psychology*, 124, 151–157, as cited in Hughey; J. et al (1999) ibid.
- <sup>٨٩</sup> Madrid; N.V. (2002) op cit.
- <sup>٩٠</sup> Kaplan; A. (1999) The Development of Capacity, Geneva: UN Non-Governmental Liaison Service (NGLS), as cited in Davenport; E. and Low; W. (2002) op cit.
- <sup>٩١</sup> Baku; E., Cowan; S.M. and Rohe; W. (1999) Factors Influencing The Performance of Community Development Corporations', *Journal of Urban Affairs*, Sep 99, Vo. 21, Issue 3, P.325, 15p., Blackwell Publishing Ltd.
- <sup>٩٢</sup> Drucker; E F. (1990a) Lessons for Successful Nonprofit Governance, *Nonprofit Management & Leadership*, 1 (1), 7-14, as cited in Baku; E. et al (1999) ibid.
- <sup>٩٣</sup> Baku; E. et al (1999) ibid.
- <sup>٩٤</sup> وكالة التعاون الفنى الألمانى (٢٠٠٦) أداة التقييم المؤسسى للجمعيات الأهلية العاملة فى بولاق الدكرور، الجيزة، مصر.
- <sup>٩٥</sup> Kaplan; A. (1999) op cit.
- <sup>٩٦</sup> Gunnarsson; C. (2001) Capacity Building, Institutional Crisis and the Issue of Recurrent Costs: Synthesis Report, Stockholm, Almkvist & Wiksell International, as cited in Davenport; E. and Low; W. (2002) op cit.
- <sup>٩٧</sup> Makumbe; J. (1998) Strengthening Civil Society through Capacity Building: The Role of NGOS, Paper for The Annual Irish Forum on Aid, Dublin, IAAC, as cited in Davenport; E. and Low; W. (2002) ibid.
- <sup>٩٨</sup> <http://www.gtz.de/en/themen/uebergreifende-themen/911.htm>.
- <sup>٩٩</sup> UNDP (1997) Capacity Development Technical Advisory, Paper II, Capacity Development Resource Book, Geneva: Management Development and Governance Division, UNDP, as cited in Davenport; E. and Low; W. (2002) op cit.

- James; R. (1994), 'Strengthening the Capacity of Southern NGO Partners', Oxford: INTRAC <sup>١٠٠</sup>  
Occasional Paper No. 5, as cited in Lewis; D. (1998) op cit.
- Eade; D. (1997) Capacity-Building: An Approach to People-Centred Development, Oxford, Oxfam, <sup>١٠١</sup>  
as cited in Castelloe; P. and Watson; T. (2000) op cit.
- <sup>١٠٢</sup> أمانى قنديل (٢٠٠٢) مرجع سابق.
- <sup>١٠٣</sup> أمانى قنديل (٢٠٠٢) المرجع السابق
- Sahley; C. (1995) 'Strengthening the Capacity of NGOs', Oxford: INTRAC (International NGO <sup>١٠٤</sup>  
Research and Training Centre), as cited in Lewis; D. (1998) op cit.
- <sup>١٠٥</sup> أمانى قنديل (٢٠٠٢) المرجع السابق.
- Hulme; D. (1993), Replicating Finance Programmes in Malawi and Malaysia, Small Enterprise <sup>١٠٦</sup>  
Development, 4: 4, 4-15, as cited in Lewis; D.(1998) op cit.
- PIANGO and UNITEC (1999) Regional NGO Leadership and Management Workshop Report: <sup>١٠٧</sup>  
Towards a Comprehensive Training Program for NGO Leaders in the Pacific, Suva, Centre for  
Appropriate Technology and Development, as cited in Davenport; E. and Low; W. (2002) op cit.
- PIANGO (2000) NGO Capacity Building in the Pacific: Towards Greater Inter-Agency <sup>١٠٨</sup>  
Cooperation, November, Vila, Pacific Island Association of Non-Governmental Organisations, as cited  
in Davenport; E. and Low; W. (2002) ibid.
- <sup>١٠٩</sup> Nyamugasira; W. (1998) op cit.
- Escobar (1995) as cited in O'Coill; C. (2002) 'Making Differences: Cities, NGOs and The Cultural <sup>١١٠</sup>  
Politics of Development Discourse', Communicating for Development: Experience in The Urban  
Environment, op cit.
- Schumacher; E. (1973) Small Is Beautiful, Abacus, as cited in Atkinson; D. (1995) 'Conclusion', <sup>١١١</sup>  
Cities of Pride: Rebuilding Community, Refocusing Government, op cit.
- <sup>١١٢</sup> عبدالمعطى عبدالكريم (٢٠٠٢) الجمعيات الأهلية وتحديث مصر: رؤية مستقبلية للحد من الفقر ومواجهة البطالة، المؤتمر الرابع  
للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، [www.fngos.org.eg.url](http://www.fngos.org.eg.url).
- <sup>١١٣</sup> اللجنة الاقتصادية الاجتماعية للأمم المتحدة لغربى آسيا (١٩٩٩) تقرير حلقة الحوار حول المشاركة بين الحكومات والمجتمع  
المدنى، بيروت، ٥/٤ أكتوبر ١٩٩٩ فى عبدالمعطى عبدالكريم (٢٠٠٢) المرجع السابق.
- <sup>١١٤</sup> اللجنة الاقتصادية الاجتماعية للأمم المتحدة لغربى آسيا (٢٠٠٠) تقرير قضايا بناء المنظمات غير الحكومية، ٢١/١٩ سبتمبر  
٢٠٠٠ فى عبدالمعطى عبدالكريم (٢٠٠٢) المرجع السابق.
- <sup>١١٥</sup> اللجنة الاقتصادية الاجتماعية للأمم المتحدة لغربى آسيا (١٩٩٩) مرجع سابق.
- <sup>١١٦</sup> برنامج الأمم المتحدة (٢٠٠١) تقرير التنمية البشرية لعام ٢٠٠١ توظيف التقنية الحديثة لخدمة التنمية البشرية، نشر مركز  
معلومات قراءة الشرق الأوسط (ميريك)، ترجمة ناد جمال الدين بيومى، القاهرة ٢٠٠١ ص ٩ فى عبد المعطى عبد الكريم (٢٠٠٢)  
مرجع سابق.
- <sup>١١٧</sup> Nyamugasira; W. (1998) op. cit.
- Marun; L., Sterling; D. & Wolf; W. (1993) 'Checking Ourselves Out: Power and Leadership in <sup>١١٨</sup>  
Community Work', Circles of Strength: Community Alternatives to Alienation, Forsey; H., ed, pp. 61-  
66, New Society Publishers, Philadelphia, as cited in Stoecker; R. (1997) 'Should We... Could We...

Change The CDC Model?, A Rejoinder', Journal of Urban Affairs, Vol. 19, No. 1, pp. 35-44, JAI Press Inc.

Garba; P.K. (1999) 'An Endogenous Empowerment Strategy: A Case-Study of Nigerian Women', <sup>١١٩</sup> Development in Practice, Volume 9, Numbers 1 & 2, February 1999, Oxfam GB, Carfax Publishing Ltd.

Yin; J.S. (1998) 'The Community Development Industry System: A Case Study of Politics and <sup>١٢٠</sup> Institutions in Cleveland, 1967-1997', Journal of Urban Affairs, Vol.20, No.2, pp. 137-157, JAI Press Inc.

<sup>١٢١</sup> محمد عبدالعزيز الجندى (٢٠٠٢) مرجع سابق.

---

## الفصل الرابع: نحو ادارة فعالة لعملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق الارسمية

---

٤-١ التحديات التى تواجه المخطط فى عمله

٤-٢ دور المخطط التقليدى المتعارف عليه

٤-٣ دور المخطط فى النظريات المعاصرة فى اطار مشروعات التنمية

٤-٤ دور ممتد للمخطط فى العمل مع المجتمع المحلى

٤-٥ التعليم التخطيطى

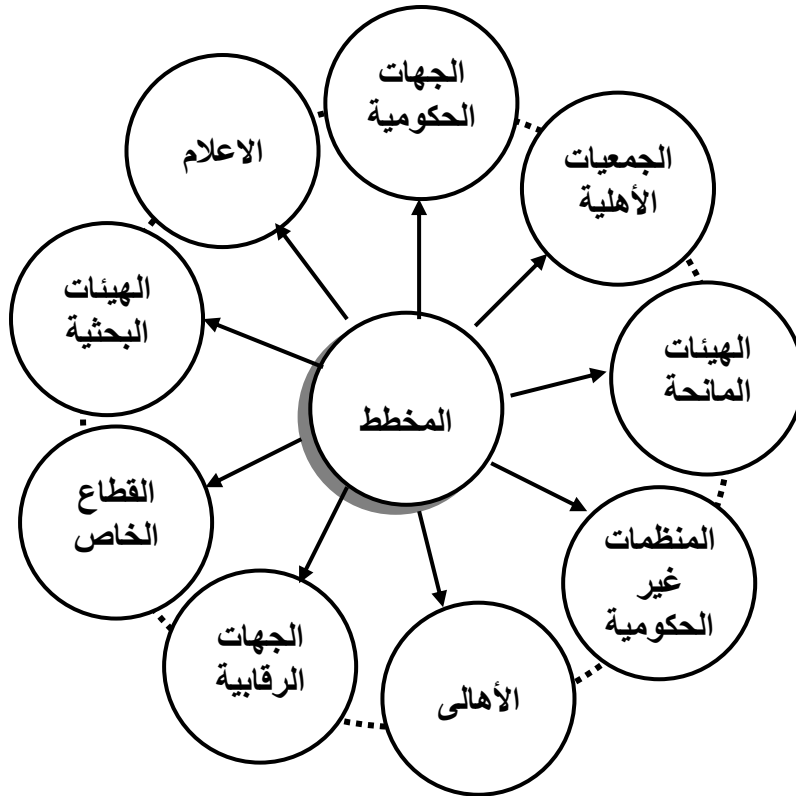
٤-٦ خلاصة الفصل الرابع



## ٤-١ التحديات التى تواجه المخطط فى عمله

تعد كيفية ادارة عملية تنمية المجتمع المحلى، من حيث التنسيق والتنظيم، من العوامل الحاكمة فى تحقيق الأهداف واستدامة التنمية. فيمثل التعامل مع المجتمع، والمجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية، والمشروعات متعددة المقياس والمجال، والتنسيق بينها أساس فعالية هذه الادارة. وفى ضوء تحليل تجارب تنمية المجتمع المحلى السابقة، ودراسة الأدوار المختلفة للجهات المشاركة يمكن القول بأن المخطط هو الأنسب للقيام بهذه المهمة، بما يتميز به من معرفة شاملة تميزه عن باقى الشركاء. (شكل ٤-١)

فهو يمتلك خلفية معرفية ترتبط بمجالات متعددة عمرانية، واقتصادية، واجتماعية وثقافية، وسياسية، ضرورية لادارة عملية تنمية المجتمع المحلى، والتنسيق بين المشروعات المختلفة. كما يمتلك القدرة على التنسيق بين المشروعات مختلفة المقياس، فيستطيع احداث تكامل لهذه المشروعات مع المخططات العامة والهيكلية المعدة على المستوى القومى، لتجنب اهدار الموارد أو تكرار الجهود. هذا بالإضافة إلى امكانية التنسيق بين المراحل المختلفة لمشروع التنمية لتحقيق كفاءة أعلى وتجنب الأخطاء، أو محاولة تداركها عند حدوثها.



شكل (٤-١) المخطط هو المنسق بين الجهات المشاركة المختلفة، المصدر: الباحثة

ويكمن الهدف الأساسى لعملية تنمية المجتمع المحلى فى تمكين افراد المجتمع وتحقيق توزيع أكثر عدلا للقوى بين الأفراد. الا أن القول بأن مشاركة المجتمع هى الأساس فى عملية التنمية يشوبه قدرا من السطحية والسذاجة. فالمشاركة التى يقصد بها ان يضلغ افراد المجتمع فى برنامج أو مشروع موجود، تعطى انطبعا

بدعوة المجتمع للمشاركة فى تنمية ذاتهم. الأمر الذى يتعارض مع هدف التنمية. فالتمكن ليس شينا يمكن أن يعطيه فرد أو مجموعة للآخرين، بل يجب أن يأخذه المجتمع بنفسه. ومن ثم حتى يمكّن أفراد المجتمع أنفسهم يحتاجون الى أكثر من مجرد المشاركة<sup>١</sup>. ويكون دور المخطط فى هذا الاطار هو مساعدة الناس فى تخطيط وتنفيذ مشروعاتهم الخاصة، أى هو يشارك فى مشروعاتهم. الأمر الذى يستدعى تنظيمه للمجتمع فى كيانات فاعلة تستطيع احداث تنمية حقيقية فى النطاق المحيط.

الا ان مشروعات التنمية المجتمعية تنطوى على العديد من التحديات التى يواجهها المخطط فى عمله مع الأعداد الكبيرة لأفراد المجتمع فى المناطق اللارسمية، وكذلك المجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية، منها تحقيق مستوى مشاركة معقول لأصحاب الشأن، اختيار الأساليب التى تسمح بمشاركة فعالة ومؤثرة لهؤلاء، وتحديد وتبنى الظروف الملائمة للتنفيذ<sup>٢</sup>. ولذا يصبح على عاتق المخطط العمرانى التعامل مع هذه التحديات ووضع استراتيجية وخطة عمل قادرة على مواجهتها. هذا بالإضافة الى بناء الثقة مع جميع المشاركين الذى يمثل أكثر مهام المخطط الحاحا. فوجود الثقة المتبادلة بين المخطط والجهات المشاركة المختلفة يعد العامل الأساسى فى انجاح عملية التنمية المجتمعية. حيث تمثل الثقة المتبادلة الجسر الذى يستطيع من خلاله المخطط التواصل مع المشاركين وتبادل المعلومات والخبرات والمعارف والتحاور حول الأهداف والمشكلات والامكانيات ووضع الدلائل الممكنة للتدخل وخطط التنفيذ والمتابعة والتقييم.

#### ٤-١-١ تحقيق مستوى مشاركة معقول لأصحاب الشأن

ان الاهتمام بمشاركة المستعمل لا ترجع الى الأفكار الرومانسية المتعلقة بالمشاركة الشعبية، بقدر ادراك امتلاك المستعملين لخبرات معينة مختلفة عن خبرات المخطط والمصمم العمرانى، ولكنها مساوية لها فى الأهمية. ولذا يجب اشراك هذه الخبرات وتكاملها فى اطار عملية التنمية العمرانية. ويذكر هستر Hester اهتمام المستعملين والمصممين عادة بعوامل مختلفة فى التخطيط واستخدام الفراغات. ففى حين يركز المخطط على تكاليف التنفيذ وتحديد الفراغات وأساليب التنفيذ، لا تمثل هذه الجوانب للمستخدم أهمية قصوى<sup>٣</sup>.

#### ٤-١-٢ اختيار الأساليب التى تسمح بمشاركة فعالة

واجهت بعض التجارب السابقة اشكالية عدم وجود لغة مشتركة بين المشاركين المختلفين، سواء المفردات المستخدمة، أو وسائل الاتصال، والتعبير المختلفة<sup>٤</sup>. فالمخطط له لغته التكنوقراطية وتعبيراته الفنية التى لم يعتدها، ولا يفهمها رجل الشارع، وفى أحيان كثيرة لا يفهمها حتى العاملون فى الجهات الحكومية، مما يصعب من عملية التواصل بينهم. كما أن أفراد المجتمع خاصة الطبقات العاملة ومحدودة الدخل غير معتادون على أسلوب التفكير المجرد، حيث يركز أسلوب تفكيرهم على المشكلات الآنية. لذا يصعب عليهم مناقشة الأهداف والوسائل المجردة، والأفكار التخطيطية طويلة الأجل، والأهداف الاجتماعية والاقتصادية بعيدة المدى<sup>٥</sup>. ومن ثم يصبح هناك احتياج أولى لتطوير لغة مشتركة بين المتخصصين وغير المتخصصين تعبر عن مكونات المشروع بأسلوب يفهمه الجميع، وبوسائل ايضا ملاءمة لعملية التصميم والتخطيط بالمشاركة.



فان تجاهل اشكالية اختلاف لغة واهتمامات وخبرات المخطط المتخصص والمشاركين غير المتخصصين يجعل عملية المشاركة الشعبية محبطة للجميع. فحتى يستطيع أفراد المجتمع المشاركة بصورة فعالة وظهور الأفكار والخبرات الابتكارية، يجب أن يوظف المتخصص الأدوات التى تساوى بين قدراتهم التعبيرية. فيصبح المجتمع والجهات المشاركة المختلفة أفراد لهم أدوار متساوية فى فريق واحد.

وتعتبر أدوات التعبير البصرى Visualisation هى مفتاح المشاركة الشعبية لأنها اللغة المشتركة الوحيدة التى يستطيع جميع افراد المجتمع سواء الشباب أو الكبار، الفقراء أو الأغنياء، أصحاب النفوذ أو المهمشين التواصل بها. فمفتاح كسر حواجز التعقيد، وعدم الفهم الذى يحيط بعملية التصميم والتخطيط هو التواصل بشكل أفضل، حتى يستطيع المشاركون فهم الخيارات والامكانيات المتاحة. وترتكز عملية التواصل على البساطة والوضوح والتكليف. وتستطيع ادوات التعبير البصرى أن تصبح محورا لمناقشات المشاركين المرتبطة بالأفكار التصميمية، كذلك توجيههم أثناء عملية التصميم، ورفع الوعى التصميمى للمشاركين، وتيسير تحقيق تواصل افضل بينهم. وبالطبع تختلف عمليات التخطيط فى الأهداف والظروف، فى المواقع المختلفة، مما يستدعى استخدام وتطوير ادوات بصرية مختلفة.<sup>٦</sup>

وبالرغم من أن المشاركة الشعبية فى عملية تنمية المجتمع المحلى تعنى اشتراك أعداد كبيرة من الأفراد فى عملية اتخاذ القرار. الا أن الأمر لا يقف عند هذا المستوى، فهناك بعدا آخر يزد من تعقيد هذه العملية، الا وهو عدم تجانس أفراد المجتمع فى المدن، ووجود اختلافات عديدة بينهم، سواء من ناحية الأفكار ومستوى التعليم، أو المستوى الاقتصادى. ففى المناطق اللارسمية المقامة على أراض زراعية المنتشرة فى المدن لا يقتصر القاطنون بها على فئة او طبقة اجتماعية واحدة، بل تضم عددا من الطبقات، وذوى أصول ريفية مختلفة.

الأمر الذى يزيد من تعقيد مهمة المخطط العمرانى عند تصديه لتنمية وتحسين هذه المناطق. فالتخطيط العمرانى له تاريخ من التأكيد على خبرة المتخصص المهنى الأوحده أكثر من الاهتمام بطبيعة العلاقة بين الممارسة المهنية واحتياجات المجتمع<sup>٧</sup>، أو الممارسة المهنية وكيفية إنتاج وخلق الفراغات.<sup>٨</sup> كما اعتبر المخطط الصالح العام أو احتياج المجتمع هو مجال خبرته وممارسته المهنية. الا أن الأمر قد اختلف كثيرا فى الوقت الراهن، حيث أصبح من الصعب على المخطط معرفة اهتمامات المجتمع مقدما.

وقد يرى البعض أن دور المخطط الجديد هو ادارة الاختلاف والتنموج لتقليل النزاعات حول استخدامات الأراضى.<sup>٩</sup> الا أن المخطط يحتاج الى رؤية الاختلافات الاجتماعية والثقافية والعرقية من منظور المجموعات المختلفة المشاركة، وبالتالي يحتاج الى تطوير مهارات جديدة ليس لادارة هذا التنوع، ولكن للتعلم والعمل مع هذه المجموعات لتحقيق تنوع من الاحتمالات البشرية، وخلق مساحة للاختلاف. ومن ثم تصبح الاشكالية هى كيفية تحقيق ذلك.

فالتحدى الذى يواجه المخطط فى عمله مع المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية لا يقتصر على امتلاكه للمعرفة والمهارات اللازمة لخلق عملية تنمية ذات منهجية تتسم بالعدالة فى تناولها لمجموعات المجتمع المختلفة، ولكن أيضا أن يستطيع امتلاك القدرة على ترويح وتطوير مخرجات وتحقيق نتائج عادلة اجتماعيا.<sup>١٠</sup>

### ٤-١-٣ تحديد وتبنى الظروف والتوجهات الملائمة

ان التخطيط فى ارتباطه بفن الاحتمالات والممكنات وتصور مستقبل أفضل، يمكن اعتباره توجهها يعكس التطلع الى، ورؤية المستقبل فى مواجهة التوجه الأكثر اعتمادا على التقنية و العقلانية الذى يمثل قلب الممارسة المهنية حاليا. فيهتم بالسبل الجديدة لخلق مجتمع مستدام فى مواجهة محددات السوق المعتادة. فالتحدى هنا للمخطط الممارس هو الحفاظ على الأمل فى امكانية جعل البيئة العمرانية أكثر صلاحية وملاءمة للمعيشة للجميع، مع الاستعداد للانفتاح، والعمل مع، والتعلم من المجموعات المختلفة من اجل اكتشاف المجتمع المستدام من وجهة نظرهم.<sup>١١</sup>

ولقد ناقش سايمون Simon أهمية تأكيد اخلاقيات الممارسة للمخطط على تأمين التنوع الانسانى كشرط أساسى للكرامة الانسانية.<sup>١٢</sup> فيجب على المهتمين بالثقافات والتراث الانسانى، وأصحاب الرؤى المستقبلية المختلفة، أن يحترموا الأشكال المسيطرة على النتاج الثقافى فى المواقع المتعددة، والتي تشكل هوية الناس، وعلاقتهم بالعالم المحيط. فيحتاج المخطط أن يساعد فى توثيق وضم كل الثقافات والخلفيات التاريخية الموجودة فى مكان معين.

فالهدف لا يتمثل فقط فى العدل، ولكن فى اعادة التوزيع العادل من خلال عملية التخطيط والتنمية. وذلك بالاهتمام بالاحتياجات المتنوعة التى تطالب بها المجموعات المختلفة، فى اطار يهدف الى تقليل الفجوة المتنامية بين الغنى الفاحش والفقر المدقع. فعندما يبدأ المهتمون فى رؤية تأثير اسهاماتهم على تشكيل المدينة، قد يزيد ذلك من استعدادهم للمشاركة فى عمليات التخطيط على جميع المستويات.

وفى عملية التنمية المجتمعية كل الحلول تصبح جزئية، مؤقتة، ونتيجة للعمل مع الآخرين. لذا فمن المهم أن يتقبل المخطط حقيقة عدم قدرته على معرفة حل المشكلة التخطيطية مقدما، مادام سيتعامل مع احتمالات جديدة فى كل مجتمع وموقع يعمل به. ويشرح شيبلى Shibbly هذه القضية بأن المخطط يصبح غير كاملا، غير فعالا وضعيفا، مؤكدا الحاجة الى تغير توجه المخطط بما يتضاد تماما مع ما هو سائد فى المهنة.<sup>١٣</sup> كذلك يدعو ساندر كوك Sandercock المخططين لتعلم ادراك والتعامل مع المشاعر المرتبطة بالمشروعات طويلة الأجل التى تشهد تعايشاً بين الثقافات المختلفة.<sup>١٤</sup> فعلى المخطط أن يتعلم الارتياح الى عدم تيقنه من النتائج والحلول، وتعايشه مع هذا الوضع. فبدلا من محاولة السيطرة على، واحتواء النزاع والتضارب، عليه أن يرحب به. فترك مساحة للاختلاف يمكن من معرفة لماذا نختلف، وكيف، وماهية الاحتمالات و الامكانيات الجماعية للمستقبل.

فالاقتراض المعتاد بأن مهمة المخطط هى حل وفض المطالب المتنازعة والمتضاربة والمتنافسة بأسلوب يرضى الجميع، يواجه طريقا مسدودا عند غياب مرجعية مشتركة، أو حلول ترضى جميع الأطراف. فماذا يكون الحل عندئذ؟ لذا عند انتهاج سياسات اعادة التوزيع العادل، يمكن رؤية مسار واضح فى خضم الاحتياجات والقيم المتنافسة. فليس على المخطط اتخاذ القرار، بل عليه أن يساعد فى توضيح وتعريف المقترحات بين المجموعات المختلفة المشاركة، وان يساعد فى تسييس العملية، بحيث يمكن خلق مجتمع أكثر عدلا ومساواة.<sup>١٥</sup>

#### ٤-١-٤ بناء الثقة

ان الكيفية التى يعمل بها المخطط فى ممارساته المهنية، بحيث يكتسب ثقة المجموعات المشاركة، أو ينفرد بأخذ القرارات فى حدود قاعدته المعرفية، يمثل جزءا من التحدى الذى تواجهه شرعية ثقافة الخبير. فالمجتمع قد يرى المخطط والمعماري على أنهما عقبة أمام تصميم الأماكن التى يرغبون العيش والعمل بها، أو كوسطاء واستشاريين ضروريين. فعلى المخطط أن يدع أكذوبة جهل المجتمع وافتقاره للأفكار الصحيحة، ويأخذ دورا مشاركا فى عملية التنمية، حيث يتم تبادل المعارف بين المتخصصين والعامه. فهذا الادراك سيوسع من القاعدة المعرفية لعملية التخطيط والتصميم، والاسهام فى بناء لغة عامة أكثر انتاجية فى البيئة المبنية، تسمح بمشاركة ديمقراطية لجميع فئات المجتمع.<sup>١٦</sup>

#### ٤-٢ دور المخطط التقليدى المتعارف عليه

فى اطار طرح ليفيفر Lefebvre لأفكاره المتعلقة بالفراغ المجرد والمتغير، يؤكد على وجود تركيز على انتاج الأشياء الموجودة فى الفراغ بدلا من انتاج الفراغ ذاته، واعتبار العناصر المادية والاجتماعية له. ويعتبر صمت مستخدمى الفراغات هو اكثر المشكلات تأثيرا. فيتساءل عن يتحدث بالنيابة عنهم، ويجب بأنه لا يقتصر، ولا يجب أن يقتصر، التواصل والتحاوور الخاص بالتجربة الفراغية على تخصص معين. وبالتالي فى غياب مهنة تناط بالتحدث عنهم، يجب على المستخدمين اعلاء والمشاركة بأصواتهم وآرائهم فى خلق وتطوير الفراغ.<sup>١٧</sup>

فالمخطط دائما ما كان يخدم الاخرين. والاعتراف بوجود اختلاف بين معارفه ومعارف الاخرين ليس أمرا جديدا. فقد اقترح المخططون أصحاب الدعوة فى الستينات أربع صفات للمعرفة المنهجية الخاصة بالمهنيين، بأن تكون: متخصصة، وثيقة الارتباط، علمية، وقياسية. وقد اهتم شون Schon بما تؤدى اليه هذه السمات من تقليص رؤية الممارس، واتصاف الممارسة المهنية بالبيروقراطية.<sup>١٨</sup> فجمود الضوابط الموضوعية للمهنة عادة تستبعد مجالا واسعا من أوجه النظر المتواجدة فى المحيط العمرانى.<sup>١٩</sup>

#### ٤-٢-١ الفصل بين المعرفة البحثية والممارسة التطبيقية

هناك محاولات مستمرة لخلق حدود فاصلة فى عملية تخطيط وبناء المجتمعات على عدة مستويات. فهناك فصل بين الممارس، والمهني، وأستاذ الجامعة من ناحية، ورجل الشارع من ناحية أخرى، كذلك يفرق أستاذ الجامعة نفسه عن الممارس. وفى اطار الممارسة المهنية، هناك فصل بين التخصصات، من حيث مهام كل تخصص والمسئوليات التى يختص بها. هذا بالاضافة الى وضع متطلبات ممارسة كل تخصص، ومن يحق له ممارسته. فالهدف من ذلك هو تحديد من المسئول قانونا عن الأفعال العديدة. وعند تلاصق وتقارب الحدود بين التخصصات، يحدث أحيانا صراع قانونى حول أحقية تقديم خدمة معينة، وامتلاك المعرفة الأنسب للعمل فى مشروع معين.

وبالرغم من أن هذه الحدود قد وضعت لتقديم افضل خدمة للعميل، إلا أن هذا الفصل يعطل عادة العمل المركب لبناء المكان. فبناء المكان يقع فى اطار مجالات تخصصية متداخلة، أو فى الفروق البينية. وعادة تحدد الممارسة ما يكون المعرفة، ومن له حق بنائها، وكيف يتم ادخال وتوزيع هذه المعرفة سياسيا واجتماعيا. ومن ثم تكون الممارسة هى أساس المعرفة، من حيث تكوينها وترجمتها ونقلها، أى أن المعرفة تدخل فى اطار الممارسة الاجتماعية.

الا أنه على العكس من ذلك اعتبر العالم الغربى المعرفة شيئا موضوعيا ومنفصلا يقع خارج اطار العالم المعاش. فقد سيطر الاعتقاد بامكانية بناء معرفة حيادية موضوعية، فى اطار ترجمة ايجابية للعلم. وبالتالي تم فصل المعرفة الخاصة بمكان معين عن هذا المكان، ومن يعيش فيه، ونقلها الى مجال الباحثين المتخصصين الذين يطبقون ويبنون المعرفة الموضوعية التى يجمعونها من خلال الأساليب العلمية. فأصبح توليد المعرفة يتم بعيدا عن المكان، كما تم فصل الممارسات التخصصية عن المجال الأكاديمى للتصميم والتخطيط والهندسة. فوجود مفهوم التخصص المهنى هو نتاج رؤية تفصل بين بناء المعرفة، وتطبيقها.

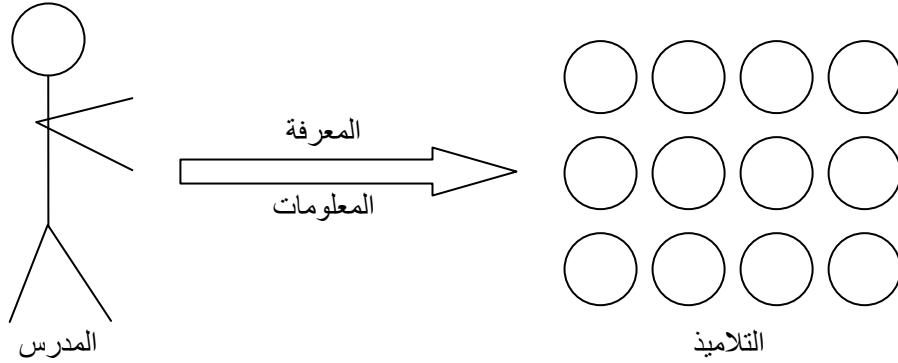
وفى هذا الاطار، أصبحت مهمة الجامعة البحث وتوليد المعارف الجديدة ونقلها للطلاب من خلال العملية التعليمية. ولأنها ترى أن توليد المعرفة أسمى من تطبيقها، لذا سيطرت الجامعة على صناعة المعرفة، واستبعدت معارف الممارسين من المناقشة داخل قاعاتها. وبالمثل، يرى الممارسون أساتذتهم ومعارفهم غير واقعية، وغير مرتبطة بالعمل الميدانى. فالرؤية التى تفرق بين المعرفة المولدة من خلال البحث والأساليب العلمية، والاستخدامات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية لنفس المعرفة، تعزز من اعتبار طلب المعرفة أمرا جيدا فى حد ذاته. وفى ذلك تعتبر الجامعة نفسها غير مسئولة عن كيفية تطبيق هذا العلم.

ومن ثم يصبح الممارس هو الخبير الذى يتحمل مسئولية تطبيق المعرفة فى مجال معين. وعلى الرغم من محاولة المخططين والمصممين الممارسين تطبيق أحدث المعارف المولدة من خلال الأساليب والنظريات العلمية، إلا أن نتائج التطبيق تقابل بانتقادات عديدة، سواء من ناحية توافق المعرفة، أو اسلوب تطبيقها. فنرى الجامعة تنتقد تطبيقات الممارسين، والناس أيضا ينتقدونها لعدم تناسبها أو حتى كونها هدامة. كما ينتقد المجتمع والممارسون الجامعة لعدم تناسب، أو غياب المعرفة اللازمة للتعامل مع الظروف الركبة للمكان.<sup>٢٠</sup>

#### ٤-٢-٢-٤ الخبير الأوحد والمجتمع الجاهل

مثلما تجاهلت الجامعة المعارف الخاصة بخبرة الممارسين، تجاهل الممارسون خبرة ومعارف السكان وأفراد المجتمع المحلى. إلا أن هذا التجاهل لم يمنع الناس من الاستمرار فى بناء بيئاتهم الخاصة، بل أدى الى عدم ادراك المتخصصين لمعارف وخبرات المجتمع المحلى، وعدم التعلم منها. فالتفرقة بين التنظير والتطبيق ساعدت على استبعاد طرق الممارسة والخبرات الأخرى، واستبقاء الفرق وعدم العدل بين الطبقات والأجناس والنوع. فممارسات الجامعة والمتخصصين الممارسين تنسم بالضعف، كما أن معارفهم وأساليبهم غير حيادية ومتسلطة.

ومن هذا المنطلق كان المخطط يتعامل مع المجتمع على أنه العالم بكل شئ، المالك لأفضل الحلول والتصورات، ذو الخبرة المتخصصة فى مواجهة أفراد المجتمع الجاهلين، غير المدركين لما هو أفضل لهم. فكان يتعامل بمنطق المدرس صاحب المعرفة، الذى يقف على المنصة، أمام التلاميذ الجالسين فى صمت، والذين لا يعلمون شيئاً. فينقل لهم معارفه الثمينة بأسلوب أحادى، من جانبه اليهم، ومن أعلى الى أسفل. شكل (٢-٤)



شكل (٢-٤) المدرس ينقل معلوماته القيمة الى عقول التلاميذ الخاوية. المصدر: Linney; B. (1995)

وفى حالة اجراء الاستبيانات والبحوث الميدانية، كان المخطط يضع الأسئلة، ثم يقيم المعلومات بأسلوب يتوافق مع أفكاره. كما أنه عادة يحدد المجموعة المستهدفة، واستراتيجية التعامل معها، ويقتصر دور الناس على كونهم مجرد مجال البحث. وعند التقييم يحدد المخطط ماهية النجاح، ومعايير التقييم طبقاً لمعارفه وقيمه الخاصة.<sup>٢١</sup> فهو لم يهتم بأفكار الناس لعدم رغبته فى تغيير أفكاره، أو قبول الجديد الذى اعتبره تهديداً للبيئة المبنية. فعنده نظرياته ومعارفه التى يقدها ولا يقبل بغيرها. ومن ثم انفصل عن المجتمع، ولم يستمع له، بل فرض عليه أفكاره. كما اعتبر ما يبنيه الأفراد بمعرفتهم، بيئة عشوائية تهدد مدينته المخططة.<sup>٢٢</sup>

أما الفصل الذى حدث بين الناس والضلع فى بناء بيئاتهم الخاصة فمرتبط بعدة عوامل، وسعت من الفجوة بين الممارسين والمخططين ومتخذى القرار من ناحية، والاحتياجات الحقيقية لأفراد المجتمع. فبسبب المعدل المتسارع للتمدن، فى ظل عدم قدرة المجتمعات على اللحاق والتأقلم مع هذه التغيرات السريعة، حدث فصل ثقافى واجتماعى بين الناس والبيئة المبنية لهم بواسطة الخبراء. كما استبعد الهيكل الاجتماعى الطبقي، الطبقات الفقيرة من عملية المشاركة فى صنع القرار. واعتمد على الطبقة المتوسطة القريبة من آراء وأفكار الممارسين والأحزاب السياسية.<sup>٢٣</sup>

### ٤-٣ دور المخطط فى النظريات المعاصرة فى اطار مشروعات التنمية

ان الرؤى الحديثة تؤكد على شرعية كل أشكال المعرفة، وأن كل فرد له معارف وخبرات مهمة. واستبدال الرؤية السابقة التى اقتصر على مصدر أوحد للحقيقة، واعتبرت المعرفة شيئاً موضوعياً حياً. ولكن لا نستطيع العمل على أساس المعرفة المشتتة النابعة من كل فرد وكل مكان. لذا هناك احتياج لاساليب مناسبة لتقييم أنواع المعارف التى تساهم فى أنشطة وأعمال التنمية فى مجتمع معين، وتفرقتها عن المعارف الأخرى. ومن ثم تصبح عملية التنمية وبناء المعرفة والمكان حواراً متبادلاً بين أفراد المجتمع والمتخصصين.

وذلك من أجل تمكين وتفعيل العمل المجتمعى. فأسلوب النقاش والحوار يساهم فى تأكيد ترجمة كل فرد للعالم فى اطار خبرته، وأيضاً قياس هذه المعرفة بالنسبة لخبرات الآخرين. ومن ثم تنبثق المعرفة المرتبطة بالمكان والعمل المبني عليها، وكذلك الرؤى التى تساهم فى بناء المعرفة العامة عن كيفية بناء المكان، وتنمية المجتمع. وبالرغم من اتخاذ بعض الأحكام الخاطئة، إلا أن الحوار الدائم سيكفل اصلاحها وتداركها.<sup>٢٤</sup>

### ٤-٣-١ نظرية التواصل Communicative Theory

تحاول نظرية التخطيط التواصى Communicative Planning الآن ضم عددا من الأصوات الأخرى بجانب المخطط فى عملية التخطيط. ومن أكثر دعاة هذه النظرية هيلى Healey وفورستر Forester اللذان يؤكدان على أفكار هابرماس Habermas وأهميتها. فيأخذ هيلى Healey شعار هابرماس Habermas بالارساء الجماعى لمعنى ومنطقية الأشياء "making sense together" ويضيف انه فى اطار المجتمعات متعددة الثقافات، يتم ارساء معانى الأشياء معاً، وفى نفس الوقت العيش بطرق مختلفة.<sup>٢٥</sup> أما فورستر Forester فيحاول تشجيع الأصوات المختلفة فى عملية التخطيط. فيؤكد على أهمية فكرة هابرماس Habermas من حيث كونها نقدية وعملية. فنظرية التخطيط التواصى مهمة ونقدية لأنها تهتم بالأخلاقيات والمبررات، وعملية لأنها ترتبط بالأفعال والتاريخ والتغيير العملى. فالمنطق التواصى Communicative rationality بالنسبة لفورستر هو عملية تفاعلية وجدلية من طرح للأدلة واعطاء للأسباب.<sup>٢٦</sup>

أما بالنسبة لواتسون Watson فتوضح أن نظرية التخطيط التواصى تحتوى على فرضيات عالمية بالنسبة لطبيعة العقل، ومنطق الأشياء التى لا تصمد عند وجود اختلافات أساسية بين المشاركين. فترى صعوبة حل المنازعات المتضاربة من خلال التواصل العقلانى والمنطقى، مهما كانت المناظرة ديمقراطية، عندما يكون منطق المشاركين وحكمهم على الأشياء نفسه متضارب. فالنظرة الغربية لمنطق هابرماس هى فقط غربية.<sup>٢٧</sup> هذا بالإضافة الى أن التواصل والاتصال يحدث فى اطار علاقات وقوى اجتماعية تحدها الثقافة السائدة. فالاتصال لا يعنى فقط تجميع المعلومات أو مناقشة الاختلافات، ولكن تطوير فهم جماعى مشترك لما هو ممكن وعادل، وامتلاك الإرادة والقوة السياسية للعمل طبقاً لهذا الفهم. ولذا فان نظرية التخطيط التواصى لا تتجاهل فقط المنطق المتعارض المحتمل للمشاركين، ولكن أيضاً الاختلاف فى القوى المؤثرة للمجموعات المختلفة.<sup>٢٨</sup> ومن ثم لا يستطيع التخطيط التواصى ضمان مخرجات عادلة اجتماعياً.<sup>٢٩</sup> ويؤكد فيشلى Fishler على أن تركيز التخطيط التواصى على الظلم الثقافى يجازف بتهميش قضايا الاستغلال الإقتصادى واضعاف مهام الدولة فى اعادة التوزيع.<sup>٣٠</sup>

وقد اقترح فريدمان (Friedman 1973-1987) أدواراً للمخطط فى عملية التغيير الاجتماعى، وناذى بالتعلم المتبادل، وإدراك الاختلاف والفرق بين معارف المخططين والمجتمعات العاملين بها.<sup>٣١</sup> ولكن بالرغم من ذلك استمر كثير من المخططين والمصممين فى التأكيد على الخبرة والتخصص، بدلاً من التعلم المتبادل أو الجماعى.

وتقرر سوزان رايت Susan Wright 1989 أن التخطيط والتصميم يتضمنان بحث أساليب لتحسين الأشياء، وجعلها أكثر كفاءة، وأكثر ملاءمة للبيئة المحيطة. فهما يتعلقان بالتغيير والتعلم والتأقلم والابتكار. إلا أنه

فى اطار المجتمعات المركبة تخلى معظم المواطنين عن قدرتهم على المشاركة فى عمليات التصميم لقلة من المتخصصين المهنيين. وأصبح هؤلاء مسئولين عن معظم القرارات، والتي غالبا لا تعكس قيم الأفراد الأكثر تأثرا بها. فقول أن المتخصصين قللوا من شأن الجزء الذى يستطيع الجميع المشاركة فيه فى عملية التصميم، كما أحاطوه بالغموض والتعقيد، على أنه لا يمكن تحقيقه الا بالتدريب والممارسة المهنية الممتدة. وبالتالي تحول أفراد المجتمع الى مستهلكين سلبيين فى مجتمع مصمم، بدلا من منتجين فاعلين لمنشأتهم الخاصة. وتقتصر الغاء حتى أقل الفروقات بين المتخصصين والمستخدمين. فاذا تم اعتبار هذه العملية وسيلة لاحداث التغيير الاجتماعى، يجب أن ينظر اليها فى اطار مجتمع يتعلم بحيث يشارك كل عضو بفاعلية وبشكل مباشر فى التصميم والتخطيط. أما المتخصصون فيصبحون زملاء فى عملية التعليم بدلا من الخبراء الوحيدين.<sup>٣٢</sup>

الا أن مجال الممارسة مازال بعيدا عن تحقيق هذه المساواة. فعلى الرغم من المطالبة بالمشاركة الشعبية فى عملية تنمية المجتمع، الا أنها عادة ما تكون رمزية، وتبعد بالتأكيد عن أى ممارسة ديمقراطية. ومع تنوع المجتمعات والمجموعات المكونة لها، لا تقوم ادارات التخطيط والتنمية الا بالقليل لتيسير عملية التعلم الجماعى. لذا على المخطط أن يبحث كيف يمكن للتنوع الثقافى أن يولد أشكالا عمرانية جديدة، وأنظمة لادارة وحكم المجاورات، بدلا من محاولة اعادة تصوير الماضى وأشكاله.<sup>٣٣</sup>

ومن الممارسات التى حاولت انتهاج أساليب مغايرة للمعهد أعمال المعمارى جريج برجس Greg Burgess فى أستراليا. فالبعد الاجتماعى لأعماله يوضح ان عمارة المجتمع لا يلزم أن تكون عادية، فالتعامل مع المجتمع ومشاركته فى عملية التصميم لا تعنى له أن يستسلم ويضحي بأفكاره ورؤاه. فهو يرى أن الصالح العام لا يتم تحقيقه بالحد الأدنى المشترك. وأعماله دليل على قدرة العمارة على رفع مستوى معيشة المجتمع، وبناء احتمالات جديدة للحياة الاجتماعية والهوية الجماعية. فمسئولية المعمارى أعم من الفنان، فالعمارة فن اجتماعى. الا أن العمارة وحدها لا تستطيع حل المشكلات الاجتماعية المتأصلة، وهى الاشكالية التى يواجهها كل معمارى فى عمله مع المجتمعات المهمشة والفقيرة. وبالرغم من ذلك، لا يجب أن تمثل هذه الاشكالية مبررا للانسحاب من التحدى المتمثل فى التعامل مع قضايا الاختلاف الثقافى والاجتماعى. فالعمارة والتخطيط عبارة عن عملية، لها خطوات ومخرج، تستطيع تغيير الرؤى، ومن احدى اسهاماتها استثارة الرغبات التى تعجز عن تحقيقها بمفردها.<sup>٣٤</sup>

#### ٤-٣-٢ من الخبير الأوحد الى مسئول الوساطة والتيسير

ان المجتمع الغربى الذى نستقى منه كل شئ أصبح فى اعتماد متزايد على النظم والمؤسسات المهنية المرتبطة بالمعرفة والكفاءات المتخصصة. وهذه الكفاءات تم تكويدها وتصنيفها بشكل كبير، وتم اعطاء سلطات واسعة لدور وثقافة الخبير. الا أنه فى الآونة الأخيرة، بدأ الخبراء يفقدون الكثير من شرعيتهم فى هذا المجتمع، خاصة بعد اكتشاف زيف تصريحات الخبراء المتعلقة بالتدخين واثره على الصحة العامة، وكذلك تصارع الأنظمة الحاكمة على الطاقة النووية، مع تجاهل آثارها المدمرة. وبالمثل فقد المعمارىون سلطتهم وتأثيرهم فى المجتمع.

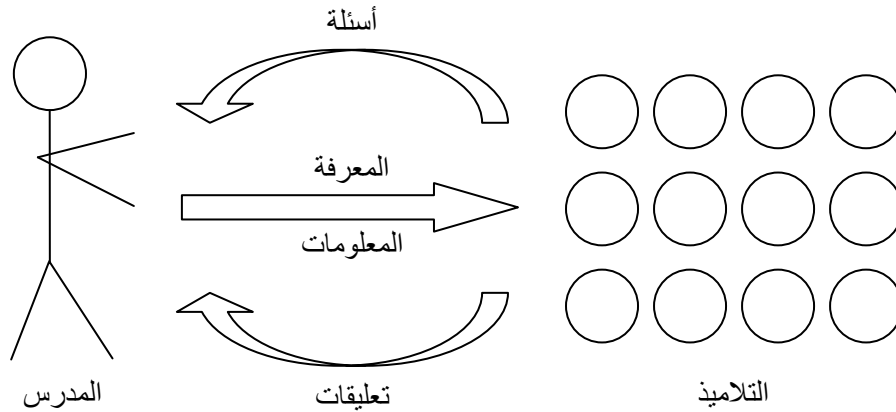
وترى بعض المؤسسات المهنية أن الحل هو اعادة التأكيد على سلطة المعمارى فى اطار رؤيته كخبير والمجتمع كغير مطلعين. فيصبح دور الخبير هو غرس التصميم الأفضل فى كيان المجتمع ذى الذوق السيئ، والأفكار غير الشرعية بالنسبة لمحيطه العمرانى. ولكن هذه النظرية المتجاهلة للمجتمع أدت الى اندثار متزايد لدور المعمارى فى المساعدة فى تقديم المعلومات، وتوجيه عملية اتخاذ القرار فى اطار البيئة العمرانية.

أما الرؤية المعاكسة فتدرك أهمية معارف المستخدمين. حيث أن تجاهل واقصاء المعرفة التجريبية التى يستطيع المواطنون تقديمها بالنسبة للبيئة المبنية، عادة تؤدى الى اعطاء القرارات التصميمية العامة لخبير، خارج اطار الديمقراطية. الأمر الذى يؤدى الى اهمال الكثير من القدرات الضرورية والحيوية لمهنة التخطيط.<sup>٣٥</sup> فعلى مصممي المجتمع العمل مع المجتمع وليس من أجله.<sup>٣٦</sup>

لذا فان المعرفة المرتبطة بالمكان يمكن تنميتها بالمزج بين معارف الخبير والمعارف المحلية فى مجال التخطيط والتصميم. ويرى روبرت شيبلى Robert Shibley وليندا شنيكلوث Lynda Schneekloth أنه اذا كانت الخبرة المعمارية سترتبط بالممارسة اليومية لبناء المكان، سيتطلب ذلك أن يصبح مجال الخبرة أكثر ارتباطا وانفتاحا، بدلا من كونه متماسكا ونمطيا ملتزما بالأكواد والتصنيفات، سواء تعليميا أو مؤسسيا. فعند توطين الخبرة فى موقع معين، ترتبط بمواقف محددة، وبالتالي تحتفظ بالامكانيات الجماعية لتتوير وارشاد المشروعات العامة الشاملة. وهما لا يتجاهلان الممارسات والمنهجيات المنظومية التكنولوجية التى نجحت فى الماضى، بل ينادون باعتبارها معرفة جزئية يتم دعمها بتهجينها بالمعارف والممارسات المحلية.

وتؤكد نان الين Nan Ellin على أهمية التصدى المستمر للتدخل المستمر لأصوات الخبراء المتحكمين فى عملية التخطيط والتصميم بالمشاركة. وتحذر من محاولة تطبيق معادلات وأساليب بسيطة على المجتمعات المركبة، حتى ولو كان المعمارى ذا عقلية ووعى اجتماعى.<sup>٣٧</sup>

وعندما يصبح دور المخطط هو التيسير والوساطة بين المجموعات المختلفة، تصبح عملية انتقال المعلومات مزدوجة الاتجاه بين المخطط والمجتمع. فيقدم اليهم المعلومات، وترد المجموعات المشاركة بالأسئلة والتعليقات، ولكن دون وجود حوار حقيقى بين المجموعات وبعضها. ومن ثم يحتفظ المخطط بمكانته الأعلى. شكل (٣-٤).



شكل (٣-٤) المدرس ينقل المعلومات ويتلقى الأسئلة والتعليقات من التلاميذ. المصدر: (Linney; B. (1995)



فبيدأ المخطط فى سماع آراء الآخرين، ولكن يوضح أفكاره ويحاول اقناعهم بها، وفرضها عليهم، والتعلل بعدم امكانية تنفيذ أفكارهم، أو أنها أقل كفاءة، الى غير ذلك من الأعذار. الا أن منح الأفراد فرصة الابتكار تدفعهم الى استكشاف وتطوير أفكارهم ورؤاهم الخاصة، بدلا من أفكار ذوى النفوذ. فالابتكار ينتج أفكارا جديدة، ولكنها لا تقابل دائما بالاستعداد للقبول. فهى عادة تثير ردود أفعال غاضبة لتهديدها للنظم السائدة، كما أن العمليات الابتكارية تثير التساؤلات حول المعارف والتوجهات السائدة.

ويعتبر دور الوساطة بين المجموعات المختلفة الذى يقوم به المخطط محورى فى جذب الخيوط بين أقطاب القوى المختلفة. فعملية تمكين أفراد المجتمع وإعادة توزيع القوى لتحقيق التنمية المطلوبة عملية معقدة. حيث يظل أصحاب النفوذ فى موقع أقوى من الفئات الأخرى، ما لم يثبت اقتصار تحقيق المنافع العامة المرجوة على انتهاز أسلوبا آخر. فيظهر دور المخطط فى تطوير الآليات التى تعمل بها الجهات الحكومية، والمنظمات التطوعية، والمجتمع ذاته، لتعظيم استخدام امكانيات وموارد كل جهة.

#### ٤-٣-٢-١ الوساطة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية

تعمل المنظمات غير الحكومية عادة على ارشاد المجتمع للضغط على الحكومة لتمنحهم الموارد ورؤوس الأموال، وتنفيذ مشروعات تنموية بمجتمعهم. ولكن هناك تخوف من جانب الحكومة أن تعمل المنظمات غير الحكومية على استثارة المجتمع، واحداث حركات مناهضة. ومن ثم يكون دور الوسيط هو العمل على مستويين متوازيين: احدهما من أعلى الى أسفل الذى يمثل المدخل الخاص بالجهات الحكومية لعملية التنمية، والمستوى الآخر هو من أسفل الى أعلى، الذى يمثل مدخل المنظمات غير الحكومية. ويربط هذين المستويين قدرة المنظمات غير الحكومية على تعبئة الموارد اللازمة لمشروعات التنمية، ولكن طبقا لأولويات ومصالح المجتمع، وجدوى تنفيذ هذه المشروعات. وبالتالي يمكن انتقال القوى الى المجتمع بصورة سلسة.

وتواجه المنظمات غير الحكومية مشكلة أساسية عندما تتوسع فى أعمالها، تتمثل فى ميلها للتحول عن التحرك من أسفل الى أعلى، وتطويرها لنظام وهيكلى بيروقراطى، خاصة مع اتساع حجمها، وزيادة أعمالها، وسيطرة قادة معينين عليها. كما أن معظم العاملين بهذه المنظمات من أفراد الطبقات المتوسطة البعيدين عن المجتمعات الفقيرة، وعادة ما يكونون ليبراليين و ليسوا راديكاليين. هذا بالإضافة الى افتقارهم للمعرفة الفنية الخاصة بتصميم المشروعات، مما يؤدي الى عدم استمرار المشروعات. و فى هذا يكون الهيكل الناجح الذى يمتلك قدرا معينا من التماسك المؤسسى الداخلى، مع قدر معين من المساحة والمرونة السياسية. ولذا يجب ان يبقى نموذج تنمية المجتمع فى اطار الحدود المرنة التى تفصل بين العمل الاجتماعى والنشاط السياسى.<sup>٢٨</sup> ويكون دور الممكن هو الحفاظ على هذا التوازن، والحكم من خلال قدراته الفنية ومعرفته على امكانيات الاستراتيجيات والعمليات المنفذة، وتقريب الفجوة بين متخذي القرار ومنفذيها، ومن يصمم ويضع الاستراتيجيات ومن يشارك فى تنفيذها.

#### ٤-٣-٢-٢ الميسر للمجتمع

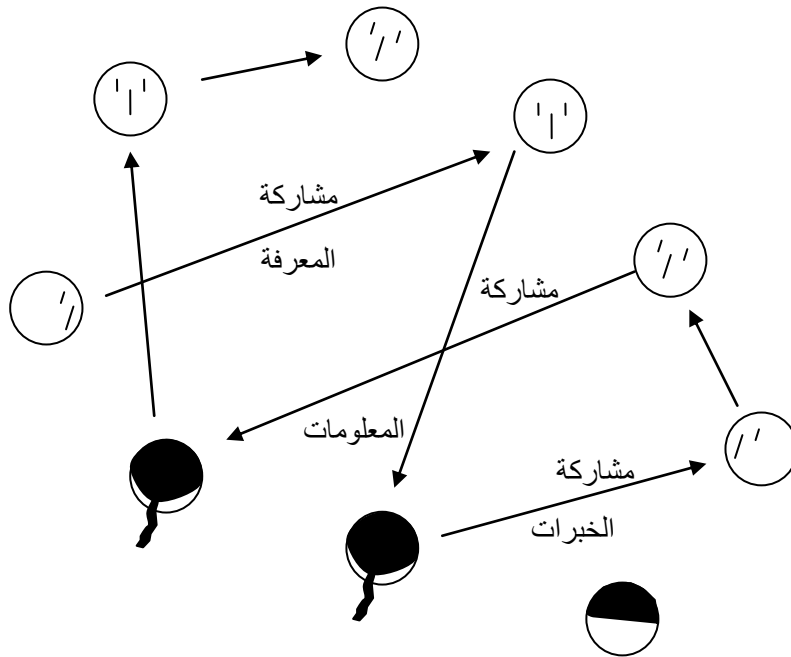
ان وجود الجمعيات الاهلية لا يعني انها تمثل المجتمع، فقد ترتبط بالحكومة أو الحزب الحاكم. لذا فمن الضروري فهم منظمات المجتمع الموجودة، وحدود سيطرة القادة على المجتمع، وأهداف هذه المنظمات. ويكون دور المخطط كميسر هو تمكين المجتمع من تعريف ذاته، واحتياجاته، وأولوياته، وممثليه من جمعيات اهلية وقيادة شعبية. ويجب تلافى القيام بهذا الدور دون فهم حقيقي لهياكل وادوار المنظمات الاهلية فى المجتمع المحلى، والا سينتهي الامر الى اختيار او انشاء جمعيات أهلية وشخصيات لا تعبر عن اهتمامات و مصالح المجتمع.

فروية المخطط كممكن وميسر تظهر فى عمله على تجميع المشاركين فى تنمية المجتمع لحل، والاستجابة للمحددات، ومشكلات، ومساويء تداخل الادوار بين المشاركين، للوصول الى تصميم ذي استدامة اجتماعية أعلى.

و بذلك يتحول المخطط من كونه المصمم ومنتخذ القرار، الى القيام بدور مقدم الدعم الفني، ومن يفض النزاع والمنسق بين الجهات المشاركة. و لكن تبقى حدود تأثير هذا الدور على توجيه عملية المشاركة بحيث لا تحيد عن مبادئ المشاركة الحيادية.<sup>٣٩</sup>

## ٤-٤ دور ممتد للمخطط فى العمل مع المجتمع المحلى

عندما ينتقل المخطط من كونه الوسيط بين الجهات المشاركة المختلفة الى تشجيع الحوار متعدد الاتجاه بين المجموعات وبعضها البعض، يصبح هناك انتقال للمعلومات فى جميع الاتجاهات، ويصبح الجميع زملاء فى البحث والتعلم، وايجاد الحلول، واتخاذ القرارات. فيكون هناك مشاركة للمعرفة والخبرات، ويشترك الجميع فى وضع الأولويات وترتيبها، ووضع الحلول المناسبة والتنفيذ. فيترك المخطط مكانه كخبير، أو حتى ميسر ليصبح مشاركا للمجتمع فى عملية تنميته الخاصة. فيتعلم منهم، ويتعرف على الجوانب الاجتماعية، والاقتصادية، والأنماط السلوكية، ويتعلمون منه التفكير المنظم، والحوار والمناقشة التحليلية، ودراسة البدائل والجوانب الفنية فى التنفيذ. وذلك من خلال عملية مفتوحة لمساعدة الناس فى وضع حلولهم الخاصة، والتعلم من أخطائهم، بدلا من دفعهم لايجاد الحل الصحيح من وجهة النظر المهنية. شكل (٤-٤)



شكل (٤-٤) تبادل الخبرات والمعلومات بين الجميع كأعضاء فريق واحد. المصدر: Linney; B. (1995)

ومن ثم تكون عملية تنمية المجتمع من خلال توفيق وترجمة معارف كل المشاركين وليس فرض أفكار المخطط على المجموعات المشاركة. الا أن وجود تعدد لمصادر المعرفة والخبرة قد يجعلها غير مفهومة، أو واضحة لكافة المشاركين. ومن ثم يصبح دور التيسير هو ترجمة وتوفيق المعارف المختلفة من المعلومات والخبرات وأساليب المتخصصين. وهناك بالطبع مخاطر حقيقية للممارس الذى يعمل فى اطار الفكرة الفوضوية بشرعية معارف عديدة. ولذا عليه أن يستعد للمجازفة برؤيته للعالم، ومعارفه، ورؤية احتمالات للصواب فى طرق أخرى للمعرفة. الا أن هذا لا يقلل من مسؤوليته فى تقديم افكاره من خلال العملية الجماعية. بل عليه أن يمتص المعانى الجديدة حتى ولو كانت مؤلمة، وأن يستعد للتواجد فى مواقف لا يستطيع الفرد السيطرة عليها

بأمان. فبالرغم من كون الموقف خارج السيطرة يعنى مجازفة للمخطط، ولكنه يسهم أيضا فى تطوير أماكن جيدة للعمل والمعيشة. فالعمل الجماعى يخلق فرصة للأفراد العاديين لتحقيق أشياء غير عادية بأساليب عادية.

الا أن العمل الجماعى يتضمن جوانب ضعف يتحتم قبولها والتعامل معها. فالمحيط الذى يعمل به المخطط عادة ما يكون صعبا ومحبطا. فهناك احتمال أن يتعرض المخطط لمواقف وأشخاص استغلاليين، مستهترين، ومثبطين. وتظهر صعوبة تحديد مدى التحمل الذى يقبله المخطط عند مواجهة صعوبات العمل الجماعى. فإذا كان الهدف من المخاطرة بالعمل الجماعى هو تجنب المعارضة، والاعتراض، والمقاومة من المجتمع، يكون المخطط اذا فى موقف دفاعى، ويعتبر مأكرا وغير منفتح. واذا اتخذ المخطط الكفاءة التخصصية هدفا له، ولم يجعله قابلا للنقاش ومدخلات الآخرين، يصبح جزءا من الواقع المحبط والمتحكم المراد تغييره. أما اذا ما اتخذ الحوار الصادق والعلاقات الانسانية الايجابية هدفا له، وبناء المكان الجيد وسيلته، سيمتلك امكانية تغيير الظروف المحبطة. فاذا أصبح هدف الممارسة الاعتبار الايجابى بين الناس، والبناء الجماعى للأماكن الجيدة، سيتم اعادة تعريف الأخطاء والأحكام القاصرة فى اطار الثقة المتبادلة التى تسمح بالعمو والمداوة. وقد تصبح الكفاءة المهنية التخصصية منتجا جانبيا حسنا. وفى هذا الاطار الذى يجيب عن سؤال الهدف والوسيلة لصالح الانفتاح والثقة والود المتبادل، سيتم حل اشكالية حدود تحمل المخطط للآخرين.

أما اذا تم رفض العمل الجماعى وتعرض أفكار المتخصصين لمدخلات الآخرين بسبب المخاطر والعيوب المحتملة، فلن يكون هناك بديل الا أن يظل الحال كما هو، بدون أى تغيير. فحتى اذا تم الوصول الى نهاية الحوار وحدود الاحتمال، لا يجب أن يمثل ذلك نهاية للمطاف. فهناك دائما الاحتمال المستقبلى بامكانية اعادة التفاوض والتعاون والعمل الجماعى. فبناء المجتمع احتفاء بالاختلاف وتأكيد للنوايا المشتركة.<sup>٤٠</sup>

ان عملية تنمية المجتمع بهذه الصورة تتطلب بالطبع أن يمتلك الناس القدرة على المشاركة، والاختيار، والتأثير فى خطوات عملية التنمية ونتائجها. كذلك أن يتمكن فريق العمل من الاهتمام بالعملية ذاتها والناس والمكان، والا أصبحت شعارات العمل الجماعى جوفاء ونظرية. ولكن الحافز الأساسى للمخطط هو ثقته بأن الناس يحاولون تحقيق الاجادة فى بنائهم للمجتمع، والذى يظهر جليا فى المناطق اللارسمية التى يبينها الأفراد بأنفسهم بأفضل كيفية فى استطاعتهم. ويستطيع المخطط تيسير هذا النشاط بخلق فرص للحوار والعمل الجماعى المنظم العلمى، والذى يمثل مجالا خصبا لممارسة الديمقراطية.

#### ٤-٤-١ تنظيم المجتمع

ان دور المخطط فى تنظيم المجتمع مرتبط بهدفه لاحداث تحسين لمستوى معيشة الأفراد والبيئة العمرانية للمجتمع المحلى. فهو يهدف الى تمكين أفراد المجتمع المحلى من القيام باتخاذ القرارات وثيقة الصلة بمجتمعهم. ومن أجل ضمان نسبة مشاركة معقولة لأفراد المجتمع فى هذه العملية، والتى تمثل احدى التحديات التى تواجه المخطط فى تعامله مع المناطق اللارسمية، خاصة تلك التى يتسع حجمها، عليه أن ينظم المجتمع وينشئ شبكة بين أفراد. ويعتمد فى ذلك على الشبكات الاجتماعية ومنظمات المجتمع المحلى الموجودة به. وذلك كمرحلة سابقة لمرحلة التعرف على احتياجات المجتمع، والقدرات والأرصدة التى يمتلكها.

## ٤-٤-١-١-٤ آلية تنظيم المجتمع

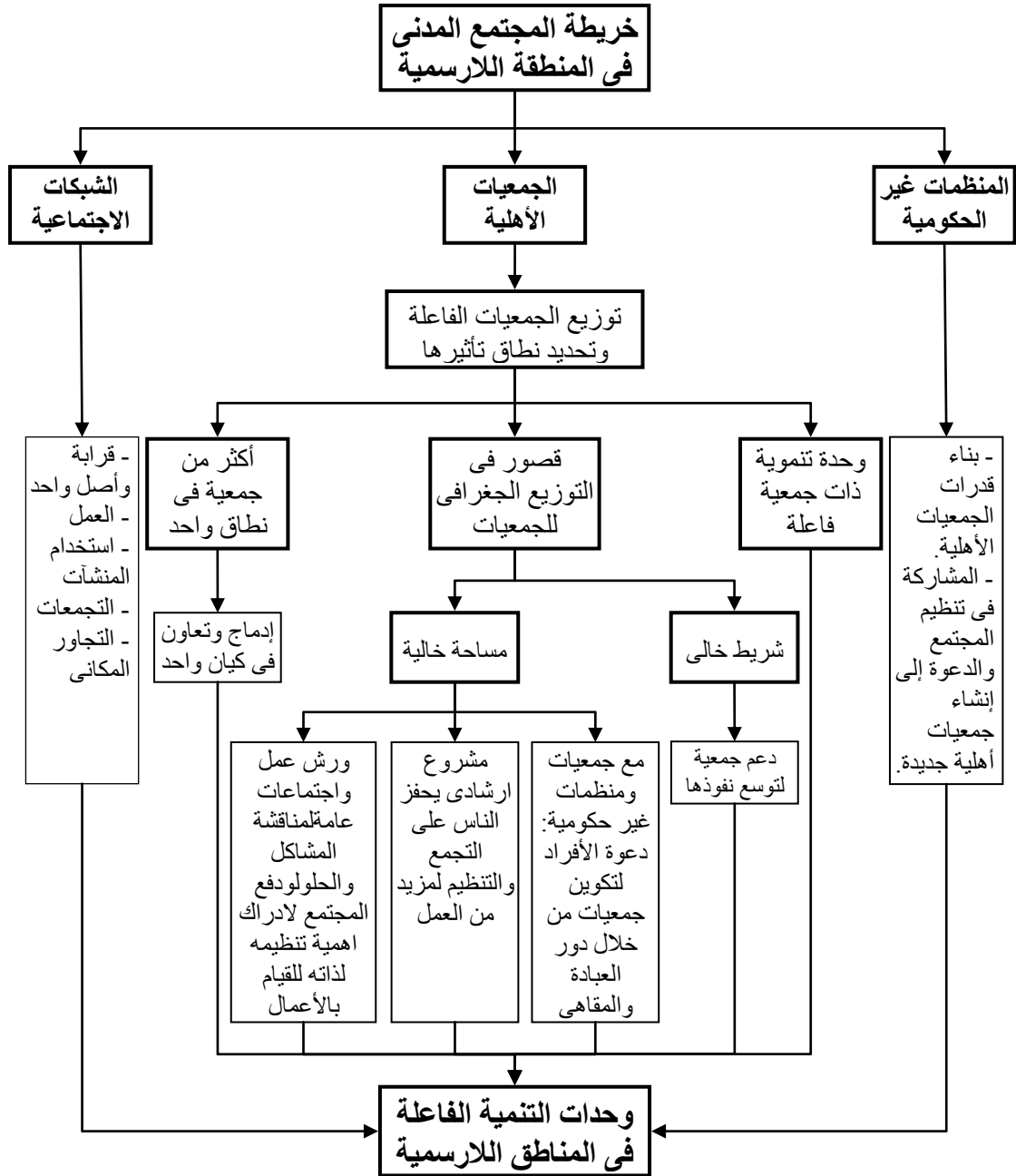
يرتبط مدخل المخطط فى تنظيم المجتمع بمنهجه فى تقسيم المناطق اللارسمية الى وحدات ملائمة معتمدة على الجمعية الأهلية كنوانة لها. فيبدأ بالتعرف على خريطة المنظمات الأهلية فى المنطقة اللارسمية ومدى تغطيتها لكافة الأهالى والمجالات التى تعمل بها. ثم يتعامل مع المنطقة طبقا للحالات المختلفة مثل: (شكل ٥-٤)

- عند وجود أكثر من جمعية أهلية تعمل فى نفس النطاق تقريبا، يمكنه تشجيع اندماج هذه الجمعيات فى كيان واحد وانشاء كيانا تعاونيا بينها، بحيث تلتزم بالعمل معا من أجل أهداف محددة، ومخرجات ملموسة، بينما تحافظ كل منها على استقلالها الذاتى. وبالتالي يمثل هذا الكيان مركزا لوحدة المجتمع المحلى الحميم، والذى يعمل على توصيل أصوات أفراد المجتمع وتمثيلها فى المناقشات والحوارات واتخاذ القرار.
- عند وجود شريط يخلو من أى تنظيم أهلى، يمكن العمل على تقوية الجمعيات الأهلية القريبة وتعظيم قدراتها لتتمكن من توسعة نطاق تأثيرها ونفوذها، ليشمل المناطق المحرومة.
- عند وجود مساحة خالية من أى تنظيم مجتمعى، يمكن أن يعمل المخطط على انشاء جمعيات أهلية جديدة. ويمكن ان ينتهج أحد المداخل الأوفق:

١- الاستعانة بالجمعيات الأهلية المجاورة، أو المنظمات غير الحكومية المتخصصة والأخصائيين الاجتماعيين فى دعوة الأفراد لانشاء جمعية أهلية. وذلك عن طريق رفع مستوى روح الجماعة بين الأفراد؛ والذى قد يكون من خلال المساجد ودور العبادة، أو المقاهى، أو المدارس، أو القادة الطبيعيين. كذلك الاستثمار فى زيادة رأس المال الاجتماعى بالمجتمع، والاعتماد على الشبكات الاجتماعية بين الأفراد، سواء على مستوى العائلة، أو اتحاد الأصل، أو العمل، أو التجاور السكنى.

٢- البدء بتنفيذ مشروع استرشادى عمرانى قصير المدى طبقا للأسلوب التقليدى، بالاعتماد على الدراسات الاجتماعية والاقتصادية واستطلاعات الرأى السريعة، ومحاولة تحفيز الأفراد على المشاركة. ثم استخدام هذا النموذج لاستئارة الناس للتعبير عن آرائهم واحتياجاتهم، واستئارة رغبتهم فى تحسين بيئتهم، وبث الأمل فى امكانية تحقيق ذلك بالعمل الجماعى. الأمر الذى يعمل على تحفيزهم لتنظيم أنفسهم وانشاء كيانات قانونية تجمعهم، حتى يستطيعوا تكوين قوى ضاغطة قادرة على العمل الجماعى وتحقيق الأهداف.

٣- اقامة ورشة عمل أو اجتماع عام فى المناطق الخالية من الكيانات المجتمعية. حيث يتم طرح بعض المشاكل التى حددتها المناطق المجاورة، أو الشبيهة. ومن خلال النقاش المفتوح يمكن الوصول الى أسباب المشاكل واقتراحات بحلولها والمهام المطلوبة والمسئوليات. الأمر الذى يدفع المجتمع الى ادراك أهمية تنظيمه لذاته، وانشاء كيانات قانونية تكون مسئولة عن العمل، حتى يتمكن من القيام بتنفيذ الخطط والمقترحات الخاصة بمنطقته.



شكل (٥-٤) آلية تنظيم المخطط للمجتمع فى جمعيات أهلية فاعلة، المصدر: الباحثة.

#### ٤-٤-١-٢ بناء قدرات منظمات المجتمع

هذا بالاضافة الى دوره فى بناء قدرات الجمعيات الأهلية لتستطيع النهوض بدورها فى معرفة أولويات المجتمع ورفع الوعى لدى أفرادهم وتمكينهم من المشاركة بفاعلية فى عملية تنميتهم. وذلك من أجل تنظيم المجتمع فى كيانات فاعلة تملك البناء المؤسسى للعمل الاجتماعى، والوعى بآليات التعاون والعمل معاً، وتعبئة الموارد اللازمة، والضغط على أصحاب القرار لتنفيذ خطط ومشروعات التنمية المجتمعية الشاملة. فيقدم لها الدعم الفنى والتدريب اللازم مثل:

- ١- استخدام أدوات البحث الميدانى مثل البحث السريع بالمشاركة PRA
- ٢- استخدام الخرائط والوسائل البصرية فى تطوير المقترحات والمخططات.
- ٣- برامج التدريب الأخرى المرتبطة بالعمل المجتمعى مثل اعداد الموازنات وبرامج المشروعات المختلفة وتقييم الأداء المؤسسى للجمعية ذاتها... الخ.
- ٤- تدريب الجمعيات على التشبيك فيما بينها أثناء العمل معا فى تطوير المشروعات المختلفة.

#### ٤-٤-١-٣ نقل الخبرة للآخرين

يستطيع المخطط تيسير نقل الخبرة الى الآخرين، من المجموعات المحلية الى مجموعات محلية فى مناطق أخرى باتباع اسلوب من أسفل الى الخارج Bottom-out approach. فيمكنه دعوة مجموعات محلية فى المناطق المجاورة لزيارة المجتمع للتعلم المتبادل. أما على المستوى الأعلى فيمكن الاستعانة بالمنظمات غير الحكومية المتخصصة لعقد ورش عمل لممثلى جماعات المجتمع من مناطق مختلفة داخل الدولة. كما يمكنه الدعوة لعقد مؤتمرات للعاملين فى المجتمع لمناقشة المشكلات المشتركة. وعلى الرغم من وجود مثل هذه المؤتمرات فى الوقت الراهن، الا أن الحاضرين يكونون من أصحاب النفوذ، ولا يمثلون العاملين فى المجتمع المحلى.<sup>٤١</sup>

ان المخطط يجب أن يبدأ بتنظيم المجتمع قبل وضع خطة لتنميته. فدوره الجديد هو أن يبدأ مع مجتمع مفكك، يقسمه وينظمه، ثم يستطيع البدء فى الأنشطة العمرانية. الأمر الذى يتطلب مهارات اجتماعية كتطور بديهى للتعامل مع الناس بدلا من الورق.

#### ٤-٤-٢ بناء قدرات الجهات الحكومية

ان عمل المخطط مع الجهات الحكومية يمنحه فرصة لتغيير الأفكار المتوتنة بعدم جدوى المشاركة الشعبية، وعدم أهمية آراء السكان. حيث يمكن من خلال برنامج التنمية المجتمعية وورش العمل وحضور ممثلى الجهات الحكومية المختلفة، اقتناعهم بأهمية مساهمات المجتمع، وقيمة أفكاره.

كما يستطيع المخطط امداد الجهات الحكومية بالبيانات التى يجمعها، لتحديث قواعد البيانات لديها سواء المطبوعة أو الالكترونية. كذلك تدريب العاملين على أساليب وأدوات العمل بالمشاركة سواء فى جمع المعلومات، أو تحليلها، وتحديد الأولويات، وبرامج المشروعات، ووضع الموازنات، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم.

#### ٤-٤-٣ تعبئة المصادر

إن دور المخطط المحورى فى عملية تنمية المجتمع المحلى، وموقعه كوسيط بين الجهات المشاركة المختلفة يتطلب منه معرفة الأرصدة التى يمتلكها المجتمع، والمصادر المتاحة لدى جميع أصحاب المصلحة الحقيقية. كذلك السعى للتشبيك مع جهات خارجية للحصول على المصادر الضرورية التى يعجز المجتمع عن توفيرها. وفى احدى التجارب فى العمل مع الشباب، قام الباحث بدعوة الشباب الى التعبير عن مشاعرهم

واهتماماتهم فى الحياة، ثم استخدام هذه المشاعر فى الاشتراك فى نشاطات ايجابية لتحسين مجتمعهم المحلى. وقام بتشجيعهم من خلال مناقشات جماعية ارشادية لامتلاك الوعى بالمشاكل الموجودة فى مجتمعهم، واكتشاف أساليب ابتكارية لحلها. كذلك تقوية شعورهم بالسيطرة، وايمانهم بقدرتهم على احداث تغيير فى نواحي حياتهم. كما ساعدهم بالاشتراك مع جهات أخرى، فى تخطيط وتنفيذ مبادراتهم بالنسبة للمجتمع المحلى.<sup>٤٢</sup> فقد قام بتنظيم هذه المجموعة من الشباب، والعمل على زيادة الوعى لديهم للمشاركة فى وضع خطط لتحسين مجتمعهم، ثم تعبئة المصادر اللازمة لتنفيذ هذه الخطط.

وتشترط كثير من الجهات المانحة وجود تعاون بين المؤسسات المختلفة فى تخطيط وتنفيذ المشروعات، بالإضافة الى مشاركة المجتمع، للحصول على تمويل منها. حيث تعتبر التعاون بين المؤسسات والمجتمع استراتيجية وفقى لتقديم الخدمات، وتعظيم الموارد، وتحقيق كفاءة أعلى فى المخرجات، واعادة توزيع القوى فى المجتمع. ومن ثم على الجمعيات الأهلية التعاون مع الكيانات الأخرى لخفض التكاليف، وتوزيع مصروفات استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتحسين الخدمات. ويكون دور المخطط هو تشجيع الشراكة بين الجمعيات المختلفة، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص، ورجال الأعمال من داخل المجتمع وخارجه. فيمكنه مساعدة منظمات المجتمع المحلى فى الوصول الى الجهات المانحة من خارج المجتمع، وتدريبهم على كيفية تحقيق الشروط الخاصة بكل جهة للحصول على التمويل المطلوب. كذلك تيسير الحوار بين الجهات المختلفة لتعظيم الاستفادة من مواردها.

#### ٤-٤-٤ تطوير أدوات ولغة ملائمة لتيسير المشاركة فى عملية التنمية

ان ادراك الأفراد للبيئة المبنية يختلف كلية طبقا لعدة عوامل منها: موقعهم الجغرافى، وخلفيتهم الثقافية، وفترة اقامتهم فى المنطقة، والسن والنوع، والحالة الاجتماعية والاقتصادية. ويمتد دور المخطط الى تطوير أدوات تمكن أفراد المجتمع من المشاركة الكاملة فى عملية التخطيط والتنمية. فحتى يستطيع أفراد المجتمع المشاركة كمخططين ومصممين، يحتاجون الى الوصول الى، واستخدام نفس أدوات المخطط والمعماري، والتي يجب أن تطوّر لتستخدم فى الأماكن العامة.

وفى تجربة لتخطيط مجاورة بيلسن Pilsen السكنية بشيكاجو بالمشاركة، تم الاستعانة بنظم المعلومات الجغرافية GIS كأداة إلكترونية، مع وجود رسام متخصص لرسم الاسكتشات السريعة المعبرة عن آراء المشاركين. وقدم هذا المزج أسلوبا ناجحا فى تنفيذ عملية التخطيط بالمشاركة. وأصبح أفراد المجتمع يعتمدون على المتخصصين من أجل الخبرات التخطيطية والتصميمية، واعتمد المخططون على السكان من أجل الخبرات المجتمعية مثل القيم الثقافية، تاريخ المنطقة والمحيط العمرانى. الأمر الذى سهل الوصول الى قرارات مبنية على المعرفة الواقعية، بسبب تبادل المعارف واستخدام أدوات تعبير بصرية ملائمة لقدراتهم. ووجد المصممون أثناء ورش العمل كما من الأفكار لم يتوقعوه من المجتمع، وأن هذه العملية توفر فى الوقت بسبب حصولهم على معلومات أكثر عن احتياجات ومتطلبات المستعملين.

فعندما عبر عدد كبير من السكان عن حاجة المنطقة الى وجود أرصفة للشوارع، اقترح المخطط عمل أرصفة، وفصلها عن حرم الطريق بحاجز نباتى من الأشجار لعوامل الأمن. الا أن أفراد المجتمع سرعان ما



اعترضوا على ذلك بعد مشاهدتهم للاسكتش الذى رسمه الرسام للأشجار العالية على جانبي الشوارع. وذلك لعلمهم بتاريخ المنطقة وارتفاع المياه الجوفية بها، والذى أدى الى انشاء شبكة الصرف فوق الأرض، ثم انشاء الشوارع فوقها، مما يستحيل معه زراعة أشجار عالية. ومن ثم تم استبدال هذا المقترح بغطاء نباتى قليل ليناسب مع طبقات الأرض. وبذلك قدمت هذه التجربة مثالا لمدى دعم المعارف والخبرات الفنية والمحلية لبعضها وتكاملها.<sup>٤٣</sup>

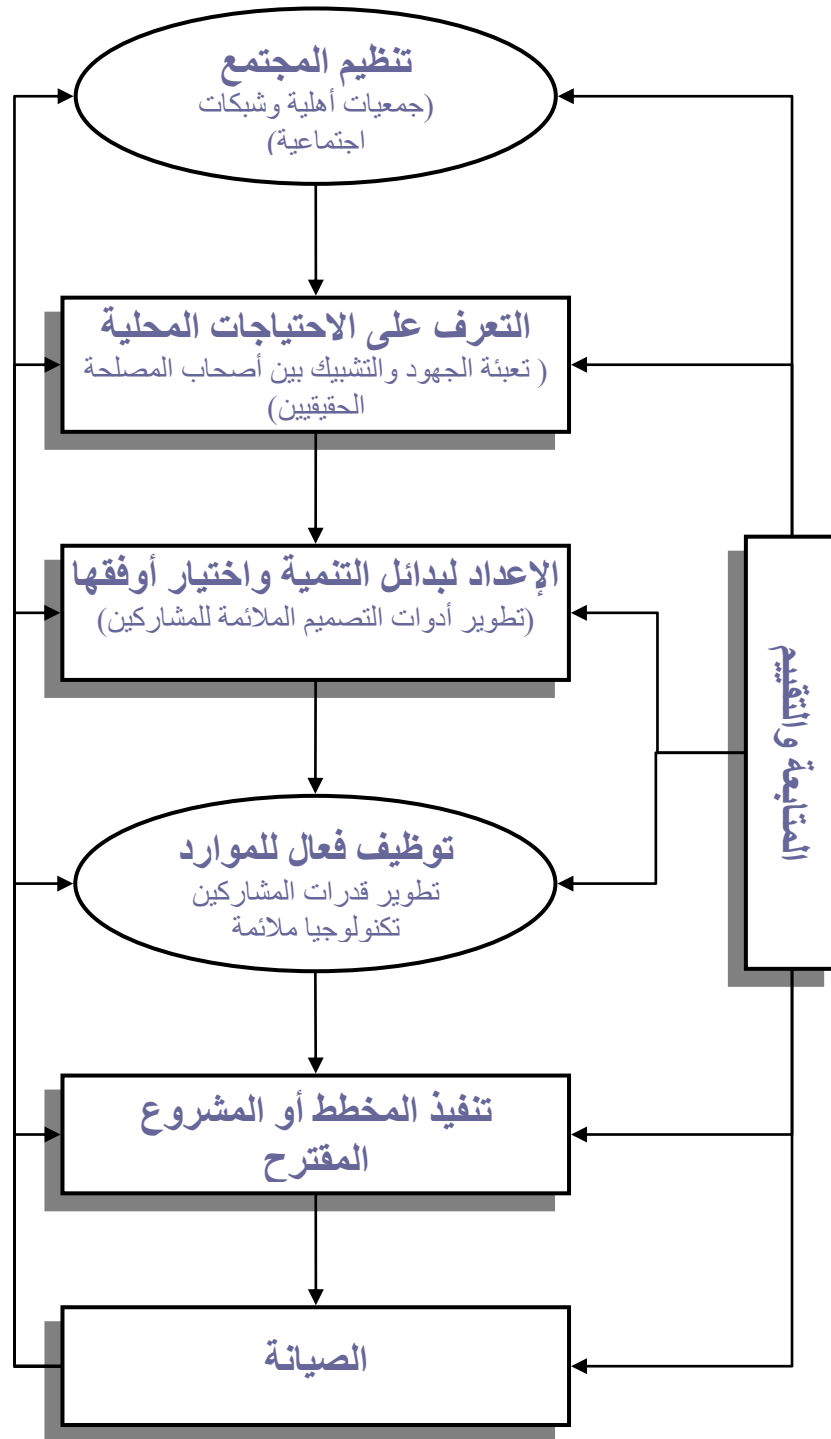
ويمثل برنامج GIS أداة فعالة فى التخطيط بالمشاركة لقدرته على تضمين العديد من الطبقات المختلفة من المعلومات، وواجهته السهلة للمستخدم، وسرعته، مما يجعل المعلومات متوفرة للأفراد العاديين.<sup>٤٤</sup> فهو أداة جيدة لمساواة المعلومات بين المشاركين فى فريق التخطيط. وهناك أدوات متنوعة، والتي تم تدوينها فى العديد من المصادر، من الكتيبات الصغيرة عن التعبير البصرى والمشاركة، الى الشروح الشاملة لتقنيات المشاركة. كما توجد أدوات بصرية أخرى مثل برامج الواقع الافتراضى Virtual reality للبيئة العمرانية قبل وبعد التدخل، واستخدام وسائل متعددة.<sup>٤٥</sup>

وتقدم المجسمات التى يستطيع رؤيتها الناس حلا لمشكلة انصات المجتمع. فعندما يعمل كل المشاركين معا يستطيعون توضيح المنطق وراء الحلول المختلفة، وبناء روح للتعاون. فتمنح ورش عمل التصميم بالمشاركة حولا وتصميمات تعكس قرارات واعية، مستندة الى المعرفة المشتركة للمجتمع، وذلك من خلال تجميع كل المهارات والمعلومات والأفكار المتاحة.<sup>٤٦</sup>

ومن ثم يتعين على المخطط استعراض الوسائل المختلفة لاختيار ما يتوافق مع المواقف المعينة، بل قد يحتاج الى تطوير أداة جديدة، أو مزج عدد من الأدوات لتيسير عملية مشاركة المجموعات المختلفة فى عملية التنمية. فاستخدام أدوات مناسبة يجعل التواصل بين المشاركين والمخطط متبادلا، بحيث تسرى الخبرات والمعارف فى الاتجاهين. حيث تمثل معارف وخبرات ورؤى وابتكارات المجتمع عوامل أساسية فى تحديد المعلومات الضرورية، وتجميع المعلومات، واقتراح الحلول.

كما يمتد دوره الى تطوير الأدوات والتقنيات الملائمة التى يمكن بها تحويل الخطط المقترحة الى واقع تنفيذى. فكثير من تجارب تنمية المجتمع المحلى تقابل صعوبات عند الانتقال إلى مرحلة التنفيذ. ومن ثم يجب على المخطط أن يعمل على تطوير الوسائل المناسبة التى توظف القدرات والأرصدة المتاحة وتطويعها، لتحقيق احتياجات المجتمع كعامل أساسى فى إنجاح عملية التنمية، بأقصى كفاءة ممكنة، وفى حدود القدرات المحلية. الأمر الذى ييسر اعتماد المجتمع على ذاته، وبالتالي ضمان استمرار عملية التنمية واستدامتها.

ويوضح شكل (٤-٦) مرحلة تنظيم المجتمع كمتطلب أساسى للقيام بالتعرف على احتياجات المجتمع، وقدراته وأرصده. كما أن تنظيم المجتمع فى كيانات فاعلة تعتبر مرحلة ممكنة من تحقيق مشاركة فعلية لأفراد المجتمع فى المناطق اللارسمية على اختلاف فئاتهم. كذلك يبين الشكل وجود مرحلة مهمة بين اعداد الخطط والمشروعات ومرحلة تنفيذها التى تتمثل فى توفير قدرات المجتمع حتى يستطيع القيام بالمهام المطلوبة. كذلك توفير المقاييس وتقنيات التنفيذ لتناسب مع قدرات المجتمع، وتوظيفها بصورة فعالة، وتقليل الاعتماد على الموارد والخبرات الخارجية. وذلك فى اطار السعى لاعتماد المجتمع على موارده الذاتية، وتمكينه من عملية التنمية، وتحقيق استدامة لها.



شكل (٦-٤) دور المخطط فى تيسير مشاركة جميع أصحاب المصلحة فى عملية تنمية المجتمع المحلى، المصدر: الباحثة

## ٤-٥ التعليم التخطيطى

ان كثيرا من المصممين والمخططين يعترضون على ذوبان واختفاء أفكارهم ورؤاهم الخاصة كنتيجة لعملية المشاركة الشعبية التى تستلزم حدوث تنازلات تتعارض مع الآراء المهنية، أو تقلل من الجماليات التى ينشدها المتخصصون. الا أنه يمكن رؤية المدخل الجماعى لتصميم وتخطيط النطاقات العامة على أنه فرصة لخلقة ابتكارية، بدلا من كونها محددًا غير مرغوب، مادام التصميم الناتج يمثل احتياجات المجتمع غير المتجانس بصورة أفضل.

## ٤-٥-١ تغيير الأسلوب التقليدى فى استوديو التخطيط

ان تيسير عملية مشاركة المجتمع فى تخطيط وتنفيذ ممارسات جماعية لا تمثل عنصرا أساسيا فى التعليم المعمارى. فما زال الأسلوب الرئيسى فى التعليم الأكاديمى هو الاستديو الافتراضى ذو العملاء المحدودين، فى مواجهة المشروعات الحقيقية ذات المجموعات المركبة من أصحاب المصلحة الحقيقية والمستفيدين. كما يحكم عملية التعليم المعمارى النموذج التقليدى للتصميم بالمشاركة بين المصمم والمستخدمين فقط، وحجب الشركاء الآخرين المحتملين من أصحاب المصلحة مثل الممثلين المنتخبين، والجهات الحكومية، والادارات المعنية، والجمعيات الأهلية، والمنظمات غير الحكومية، وغيرها من الجهات المحتملة. كما لا يوجد اطار لكيفية التعرف على احتياجات المجتمع وقيمه، وكذلك الاطر السياسية المحددة. هذل بالإضافة الى أن مقياس المشروعات التى تتخذ المشاركة الشعبية ركيزا أساسيا فى التصميم والتخطيط محدود، وهناك افتقار للرؤى المستقبلية الطموحة.<sup>٤٧</sup>

فعلى العكس من هذا التوجه، توجد بعض المشروعات الطموحة مثل مشروع تطوير رؤية تنموية مستقبلية لمنطقة شلالات نياجرا التى تمتد بين الولايات المتحدة الأمريكية والكندا. حيث تحدى فريق العمل المكون من روبرت شيبلى Robert Shibley وليندا شنيكلوث Lynda Schneekloth وبرادشو هوفى Bradshaw Hovey العاملين فى مجال التنمية المجتمعية، للتحرك خارج المقياس المحدود بالمشروع، وبناء رؤية أكثر تركيبا، تجمع المبادرات والهيئات المختلفة للتعامل مع القضايا المرتبطة بالتصميم والتخطيط المجتمعى على نطاق واسع.<sup>٤٨</sup>

ومن خلال استديوهات مثل استديو تعليم الخدمات التى الذى تم اتباعه فى جامعة ماساشيوستس Massachusetts بالنسبة لطلبة التنسيق الحضرى، يتعلم الطلبة التصميم ذا الاستجابة الاجتماعية Social responsive design، والتعاون مع متخصصين آخرين ورجل الشارع، وتعقيدات التصميم العمرانى، وتقدير رؤى ومنظومة القيم للثقافات المغايرة. كما يتعلم الطلبة من مصادر متعددة، وفهم الأفراد والثقافات المختلفة عن ثقافتهم الذاتية.<sup>٤٩</sup>

ويفتقد التعليم التخطيطى ايضا للتدريب على تطوير واستخدام أدوات تعبير بصرية تلائم المجتمع بفئاته المختلفة، واستخدام لغة مشتركة لتبادل الخبرات فى عملية التخطيط والتصميم بالمشاركة. وفى ذلك توضح لين مكداول Lynn McDowel أهمية هذه اللغة فى اظهار وتطوير أفكار المجتمع.

"the public needs a language that can give its creativity a focus and help individuals turn their intuition and knowledge into a workable idea. That language must also be able to bridge the gap between the vision of the community resident and the technical thinking and jargon of the architects."<sup>٥٠</sup>

#### ٤-٥-٢ التخلّى عن دور الخبير الملم بكل شئ

هناك احتياج الى احداث تغيير فى التوجهات التى تنادى بخبرة المخطط، ومعرفته الأفضل فى مواجهة ليس فقط أفراد المجتمع، ولكن أيضا المتخصصين الآخرين المشاركين فى عملية التنمية المجتمعية، من مهندسين واجتماعيين واقتصاديين واداريين. فالمرونة فى التعامل والتعلم المتبادل، عنصر وقدرة أساسية للمخطط فى اطار عمليات التخطيط والتصميم بالمشاركة.

ويلاحظ وجود مقاومة مستمرة ضد المشاركة الشعبية فى عملية التخطيط سواء من جانب المخططين، أو أفراد المجتمع المحلى على اختلاف الأسباب. فبالنسبة للمخطط هناك خوف من فقد السيطرة على عملية التخطيط، وانتقالها لأصحاب المهارات والتدريب الفنى الأقل. أما أفراد المجتمع فيعزفون عن المشاركة بسبب الخبرات والتجارب السابقة التى أهملت وقللت من شأن مساهماتهم وآرائهم. ولذا تمثل الندية بين نحن وهم التى يؤمن بها المتخصصون وأفراد المجتمع، عائقا أساسيا أمام تفعيل عملية التخطيط بالمشاركة. وبالتالي تنعدم مشاركة المجتمع فى عملية التنمية مما ينتج عنه حلولاً قاصرة تثير غضب واحتجاج المجتمع. فعملية التخطيط بالمشاركة الحقيقية تتطلب التزام جاد من الخبراء الفنيين وخبراء المجتمع فى بذل الوقت والجهد والموارد.<sup>٥١</sup> وقد يعترض الطلبة فى الجامعات على العمل مع المجتمع المحلى، بأنه يحد من ويجور على أفكارهم، ولكن يجب على الأساتذة توضيح أن العمل مع المجتمع المحلى لتحقيق أولوياته، يتطلب حلولاً تصميمية ابتكارية، وليس استبعادها.

#### ٤-٥-٣ ادماج المعارف الاجتماعية للتعامل مع المجموعات متعددة

##### الثقافات

ان التحدى الذى يواجهه المخطط هو استبدال ايديولوجية الماضى القريب بأخلاقيات تهتم بالبيئة وتضم الاستدامة الاجتماعية، والقضاء على الفقر، وتوفير اسكان فى متناول الامكانيات. وينادى بورايدى Burayidi بوجود تقديم كليات التخطيط تدريبا على الحساسية الثقافية لطلابها فى صورة ملاحظات للمشاركة فى مجموعات ذات ثقافات مغايرة. وذلك من أجل بناء مخططين قادرين على العمل بصورة أكثر فاعلية مع المجتمعات متعددة الثقافات.<sup>٥٢</sup> وترى ساندر كوك Sandercock أن هذا التدريب برغم أهميته، الا أنه غير كافي،

ويجب اضافة التدريب على كيفية التواصل بين الثقافات والفهم والاستعداد للعمل مع المشاعر الدافعة لتضارب هذه الثقافات.<sup>٥٣</sup>

كما يجب اضافة التعليم الشعبى لمناهج التخطيط، كوسيلة لتسهيل التغيير الاجتماعى الأشمل. ويعتبر بارندت Barndt التعليم الشعبى هو الذى يخدم اهتمامات المجموعات المهمشة المقهورة، وأشراكهم فى تحليل حالتهم، حتى يتمكنوا من تنظيم أنفسهم للعمل الجماعى لتغيير الهياكل التى تقهرهم. وبذلك تتميز العملية بالمشاركة والابتكار والتمكين.<sup>٥٤</sup>

أما سايمون Simon فيوضح أن الممارسة تستدعى من المعلم فهم الرؤى الاجتماعية التى تدعمها ممارساته، بجانب أساليبه فى التدريس. حيث تمثل الممارسة التعليمية علاقة قوى تشارك فى تمكين الدارسين، وتحديد ما يدرك على أنه معارف صحيحة.<sup>٥٥</sup> ولذا على المعلمين فهم وشرح الأوضاع الراهنة، ولكن فى نفس الوقت، امتلاك القدرة على غرس قدرة استشراف أشكال لعالم لم يحدث بعد فى طلابهم.

ومن ثم يتضح أن عمل المخطط مع المجتمع فى المناطق المختلفة يفرض عليه الامام ببعض المعارف المتعلقة بتكوين المجتمعات والشبكات التى تربط أفراد المجتمع، والأنواع المختلفة لمنظمات المجتمع. كذلك تعلمه لأساسيات الوساطة بين المجموعات المختلفة، غير المتجانسة، وادارة الحوار بينها للوصول الى حلول ترضى معظم المجموعات المشاركة. هذا بالاضافة الى الاطلاع على الخبرات السابقة للوقوف على اساليب التعامل مع شركاء متعددين مختلفى الأولويات والرؤى والأهداف، وكيفية دعوتهم وتحفيزهم، بل وبناء قدراتهم لتحقيق تنمية فعالة مستدامة.

#### ٤-٥-٤ التعليم عملية مستمرة

ان المدرسين فى اتباعهم للأساليب المعاصرة تجاهلوا الحياة اليومية لطلابهم، واختلافهم عن بعض، مثلما تجاهل المخططون المواقف والأحوال الحقيقية لحياة عملائهم. وفى ذلك يؤكد فريير Friere على أهمية أن يتحول الناس الى معرفة أنهم غير كاملين، وادراك عدم اكتمالهم. الأمر الذى يعتبر أساس رؤية التعليم كتعبير أو مرآة للبشرية. فصفة عدم الاكتمال للانسان، وطبيعة الواقع التحولية تتطلب أن تصبح العملية التعليمية نشاطا مستمرا.<sup>٥٦</sup>

ولذا من أجل تطوير هياكل مؤسسية تسمح للمجتمعات المحلية بالمشاركة الحقيقية فى اتخاذ القرارات التى تؤثر على حياتهم، يجب أن تكون البداية بتحدى مدرسى وطلبة التخطيط لمنطق علاقات السوق، وكذلك مقاومة اغراء افتراض امتلاك معرفة وعلم الخبير بالنسبة للمجتمعات متعددة الثقافات. كما يجب أن يتعلموا تقبل حقيقة عدم قدرتهم على معرفة، أو التنبؤ بمخرجات عملية التخطيط مقدما. وذلك لعدم معرفة ما يقدره ويهتم به مجتمع معين، أو ما يقبل التنازل عنه من أجل الآخرين لتحقيق الاحتياجات المشتركة. ومن ثم يجب أن يتم تدريس المهارات الأساسية الضرورية لتشجيع اعادة التوزيع العادلة لطلبة التخطيط، وفى نفس الوقت تشجيعهم على الاستعداد والانفتاح لعدم المعرفة، وعدم السيطرة، وعدم كونهم الخبراء، بل اكتشاف الطريق بالسير فيه مع الآخرين.<sup>٥٧</sup>

ويعمل برنامج ادارة التحولات الاجتماعية MOST (Management of Social Transformations Programme) فى اليونسكو على تطوير مداخل متعددة الثقافة والمجال، لتعليم المعماريين ومخططى المدن والأراضى، بالاشتراك مع منظمات غير حكومية عمرانية. كذلك يعمل برنامج Chairs الخاص بالاستدامة العمرانية والحكم العمرانى، على زيادة المعرفة الخاصة بالاستجابات الفنية للمشكلات المرتبطة بالتخطيط العمرانى والعمارة والبيئة المبنية، بالاشتراك مع المنظمات غير الحكومية المتخصصة، والجامعات، والمؤسسات الخاصة. هذا بالإضافة الى تحسين الحوار المؤسسى بين المهنيين المتخصصين فى المدن City Professionals، والمنظمات غير الحكومية، والمراكز البحثية بالجامعات، والحركات الاجتماعية، والمنظمات العامة.<sup>٥٨</sup>

ومن الواجبات التى يفرضها الواقع المحيط على المخطط، البحث الدائم عن الأدوات والأساليب الحديثة التى تمكنه من التعامل مع المجتمعات المحلية وتيسير تمكينها من عملية التنمية. فيبحث عن التجارب الأخرى الشبيهة للتعلم منها واستقاء الدروس والعبرات. كما عليه أن يطور أدواته ويبتكر الجديد منها، وتطوير معارفه وتحديثها بصفة مستمرة. وذلك من أجل تطوير أدائه فى اطار عملية تنمية المجتمع المحلى فى المجتمعات المختلفة، والاستجابة الفعالة لمتغيرات الحياة.

#### ٤-٥-٥ سمات المخطط المشارك مع الآخرين

ان امتلاك المعرفة والمعلومات المطلوبة لاحداث التغيير المطلوب فى حد ذاتها، أو نشرها فى المجتمع المحلى ليست هى الأهم فى خصائص العامل فى المجتمع المحلى. بل قدرته على بناء الثقة بينه وبين أفراد المجتمع والمجموعات المشاركة، والعمل على تحقيق التغيير المطلوب بأقصى فاعلية ويسر ممكن. لذا فبالرغم من أهمية المعرفة التقنية، الا أن أسلوب نشر هذه المعرفة، والتأثير المرغوب تعتبر مساوية، ان لم تكن أكثر أهمية. فقدره العامل على تحريك المجموعات، واستعداده لبدء العلاقات الانسانية، وحماسه لعمله، وفكره وتوجهه بالنسبة للمحيطين به، كلها مؤهلات فى غاية الأهمية. هذا بالإضافة الى قدرته على الاحساس بمشكلات الناس، والاستجابة لطلباتهم بأسلوب مناسب، وفى الوقت المناسب، ووعيه بمرود سلوكه مع المحيطين، واستعداده لتغيير ما يتعارض معهم. وكذلك قدرته على اتخاذ القرار فى الوقت السليم، وقياس التغيير الذى تؤثر فيه هذه القرارات.<sup>٥٩</sup>

ومن المهارات الضرورية للمخطط فى عمله مع المجتمع:<sup>٦٠</sup>

##### ١- السمات الشخصية:

- أ. الانصات والقيادة: فيجب أن يعرض المخطط خبرته ومعرفته دون كبر. وعليه أن يدافع عن رؤيته، ولكن فى نفس الوقت يمتلك الاستعداد للتخلى عنها، اذا ظهر عدم توافقها مع الأوضاع المحيطة.
- ب. صاحب مبادئ ودبلوماسى: فيلتزم بمبادئه ويكون صبوراً وصادقاً. كما يعرف متى يتحدث بقوة، ومتى يتعاون، ومتى يتفاوض، وكيف يحقق حلولاً مرضية للجميع.

ج. اجتماعى ومتفائل: فيستمع بقضاء الوقت مع عملائه كمنشأ اجتماعى، وللتعرف على ثقافتهم. كما يظل متفائلا ومصمما على تحقيق النجاح حتى فى ظل أعقد وأصعب المراحل.

## ٢- مهارات تصميم المجتمع:

أ. العمل الجماعى: القدرة على العمل معا لحل المشكلات بطريقة مبتكرة، وكيفية تيسير التعاون، وتشجيع اتخاذ الجماعى للقرار. فهو يرأس الاجتماعات، وويفاوض بين الاهتمامات المتعارضة، ويستخدم تقنيات عديدة مثل الاستبيانات، وورش العمل، ولعبة تبادل الأدوار وغيرها.

ب. تنظيم المجتمع: يجب أن يستطيع تنظيم مجموعات من الأفراد كبدائية لعملية التمكين من خلال تنظيم الاجتماعات، واقناع الأفراد بحضور ورش العمل، والحصول على دعم المجتمع للقرارات. كذلك امتلاكه لمعرفة ودراية بالهيكل السياسى للمجتمع الأرحب.

ج. التصميم: هو يشابه عمل الممارس العام حيث يلزم المجتمع من مرحلة التخطيط والاعداد الى التنفيذ والمتابعة فى ظل موارد محدودة. لذا يجب أن يمتلك القدرة على الاستخدام المبتكر للأرصدة البشرية والبيئية المتاحة، وتخيل احتمالات وبدائل عديدة، لتوافق المخرجات مع عملية تنمية المجتمع.

د. التواصل: فيستطيع ترجمة قضايا التصميم بأسلوب يفهمه رجل الشارع، واستخدام وسائل للتعبير بأسلوب واضح ومختصر مثل الرسومات والشرائح والأفلام والنماذج.

وعند عمل المخطط مع المجموعات المختلفة عليه مراعاة بعض الملاحظات مثل<sup>١١</sup>:

- ان الميسر الجيد يحاول تطوير روح التعاون بين المجموعات، ولكن ليس من وظيفته التحدث طوال الوقت، بل تشجيع الآخرين على التحدث، وعدم ترك الفرصة لسيطرة ذوى الأصوات العالية. كما يجب على المخطط ألا يقلل من شأن الآراء أو التعليقات التى يعتبرها غير هامة أو مرتبطة بموضوع المناقشة. فأى رأى يساعد فى بلورة واتخاذ القرار الجماعى. والسماح للأفراد بالوصول الى استنتاجاتهم وتحليل الأشياء للوصول الى الخلاصة بأنفسهم.

- التأكد من أن كل فرد مشارك أتيح له الوقت الكافى لادراك الأشياء، والمشاركة بفاعلية وعدم استعجال الأمور.

- من المهارات الصعبة أن يستطيع الميسر الحفاظ على التوازن بين توجيه المناقشات، والسماح بحدوث تبادلات مفتوحة وجعل المناقشة مفتوحة، بحيث يستطيع كل فرد تطوير أفكاره الخاصة.

- استخدام وسائل التوضيح البصرية والأدوات المناسبة فى ورش العمل، والاشارة اليها دائما، للاستفادة منها بأقصى قدر ممكن. والبدء بما يعرفه المشاركون، واستخدام الأسئلة لاستئارة ذهن المشاركين للوصول الى حقيقة الأشياء والأسباب الدافعة.

- استخدام الأفراد سريعى الفهم والادراك فى مساعدة بطيئى الادراك للتعبير عن آرائهم، وتلافى شعورهم بالملل والضيق.

• الاهتمام بجميع القطاعات التى يتم مناقشتها، وعدم تجاهل ما لا يدخل فى مجال التخصص للمخطط العمرانى، مثل النواحى الاجتماعية والاقتصادية والادارية.

ان أكثر أسلوب فعال للتعلم هو الممارسة، ولكن يمنح التدريب فرصا اضافية للتقدم. فعرض أحدث الخبرات على العامل فى مجاله، وكيفية تطبيق أساليب جديدة، وتجريب مختلف الاجراءات للحصول على الفاعلية والكفاءة، من أهم نواحى التدريب. كذلك تطوير الاحساس بالمسئولية، والقدرة على اتخاذ القرار فى المواقف المستجدة التى يقابلها فى عمله اليومى مع المجتمع، والدينامية التى تتسم بها عملية تنمية المجتمع المحلى.

ويقال أن الأفراد المنطقيين يتكيفون مع العالم مثلما يجدونه. ومن ثم فهم لا يبدأون، أو يبدأون الى التغيير. أما الأفراد غير المنطقيين (غريبو الأطوار) يحاولون تغيير العالم ليتناسب معهم. وحيث أن التنمية وتحقيق التوزيع الأكثر تساويا لميزان القوى فى المجتمع ترتبط بالتغيير، لذا يمكن اعتبار من يحاول احداث تنمية حقيقية أشخاص متمردين، هذا بالاضافة الى كونهم فى الأصل مهمشين ومقهورين. وهم لا ينجحون دائما، ولكن يدفعهم كونهم متمردين وغير منطقيين الى الاستمرار فى المحاولة.<sup>٦٢</sup>



## ٤-٦ خلاصة الفصل الرابع

يتناول الفصل اشكالية ادارة عملية التنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية من حيث التنظيم والتنسيق فى مشروعات التنمية المجتمعية، أن المخطط هو الأنسب للقيام بهذه المهمة. فتم تحليل التحديات التى يواجهها المخطط فى عمله مع الأعداد الكبيرة لأفراد المجتمع فى المناطق اللارسمية، وكذلك المجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية، من حيث كيفية تحقيق مستوى مشاركة معقول، والظروف الملائمة الواجب تبنيتها، والأساليب التى تسمح بمشاركة فعالة، وكيفية بناء الثقة مع المجموعات المختلفة. وتمت دراسة الدور التقليدى للمخطط فى عمليات التنمية، ودوره فى مشروعات التنمية المعاصرة، وتوجهه نحو دور الوساطة بين الجهات المشاركة المختلفة. ثم التركيز على رسم دور جديد وممتد للمخطط فى عملية تنمية المجتمع المحلى. من حيث كونه منظما للمجتمع المحلى فى كيانات ذات فاعلية، ومنسقا بين الجهات المشاركة المتعددة، والمشروعات، والمخططات، ومراحل مشروع تنمية المجتمع المحلى المختلفة. فتم تحديد آلية لتنظيم المجتمع فى جمعيات أهلية فاعلة، والتعامل مع قصور التوزيع الجغرافى لنطاقات تأثير الجمعيات الأهلية من خلال:

- ١- عند وجود أكثر من جمعية أهلية تعمل فى نفس النطاق تقريبا، يتم تشجيع اندماجها فى كيان واحد
- ٢- عند وجود شريط يخلو من أى تنظيم أهلى، يتم العمل على تقوية الجمعيات الأهلية القريبة وتعظيم قدراتها لتتمكن من توسعة نطاق تأثيرها ونفوذها، ليشمل المناطق المحرومة.
- ٣- عند وجود مساحة خالية من أى تنظيم مجتمعى، يعمل المخطط على انشاء جمعيات أهلية جديدة من خلال:

- أ. الاستعانة بالجمعيات الأهلية المجاورة، أو المنظمات غير الحكومية المتخصصة والأخصائيين الاجتماعيين فى دعوة الأفراد لانشاء جمعية أهلية.
- ب. البدء بتنفيذ مشروع استرشادى عمرانى قصير المدى طبقا للأسلوب التقليدى، بالاعتماد على الدراسات الاجتماعية والاقتصادية واستطلاعات الرأى السريعة، ومحاولة تحفيز الأفراد على المشاركة. ثم استخدام هذا النموذج لاستثارة الناس للتعبير عن آرائهم واحتياجاتهم، واستثارة رغبتهم فى تحسين بيئتهم، وبث الأمل فى امكانية تحقيق ذلك بالعمل الجماعى. الأمر الذى يعمل على تحفيزهم لتنظيم أنفسهم وانشاء كيانات قانونية تجمعهم، حتى يستطيعوا تكوين قوى ضاغطة قادرة على العمل الجماعى وتحقيق الأهداف.
- ج. اقامة ورشة عمل أو اجتماع عام فى المناطق الخالية من الكيانات المجتمعية. حيث يتم طرح بعض المشاكل التى حددتها المناطق المجاورة، أو الشبيهة. ومن خلال النقاش المفتوح يمكن الوصول الى أسباب المشاكل واقتراحات حلولها والمهام المطلوبة والمسئوليات. ودفع المجتمع الى ادراك أهمية تنظيمه لذاته، وانشاء كيانات قانونية تكون مسئولة عن العمل، حتى يتمكن من القيام بتنفيذ الخطط والمقترحات الخاصة بمنطقته.

كما تمت دراسة دورالمخطط الممتد فى بناء قدرات الجهات الحكومية لتفعيل مشاركتها، وتعبئة المصادر، وتطوير أدوات ولغة ملائمة تيسر مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية. ومن ثم التوجهات التى يجب أن يتبناها، والمعارف التى يجب أن يكتسبها، والتغيير المطلوب فى مجال التعليم التخطيطى، حتى يستطيع المخطط القيام بالدور المناط به. والذى تمثل فى:

- ١- تغيير الأسلوب التقليدى فى استوديو التخطيط، والوعى بوجود شركاء متعددين.
- ٢- تغيير فى التوجهات التى تنادى بخبرة المخطط، ومعرفة الأفضل فى مواجهة ليس فقط أفراد المجتمع، ولكن أيضا المتخصصين الآخرين المشاركين فى عملية التنمية المجتمعية، من مهندسين واجتماعيين واقتصاديين واداريين. فالمرونة فى التعامل والتعلم المتبادل، عنصر وقدرة أساسية للمخطط فى اطار عمليات التخطيط والتصميم بالمشاركة.
- ٣- ادماج المعارف الاجتماعية للتعامل مع المجموعات متعددة الثقافات، والالمام ببعض المعارف المتعلقة بتكوين المجتمعات والشبكات التى تربط أفراد المجتمع، والأنواع المختلفة لمنظمات المجتمع. كذلك تعلمه لأساسيات الوساطة بين المجموعات المختلفة، غير المتجانسة، وادارة الحوار بينها للوصول الى حلول ترضى معظم المجموعات المشاركة. هذا بالاضافة الى الاطلاع على الخبرات السابقة للوقوف على اساليب التعامل مع شركاء متعددين مختلفى الأولويات والرؤى والأهداف، وكيفية دعوتهم وتحفيزهم، بل وبناء قدراتهم لتحقيق تنمية فعالة مستدامة. وازضافة التدريب على كيفية التواصل بين الثقافات والفهم والاستعداد للعمل مع المشاعر الدافعة لتضارب هذه الثقافات.
- ٤- عدم التوقف عن التعلم، حيث يفرض الواقع المحيط على المخطط البحث الدائم عن الأدوات والأساليب الحديثة التى تمكنه من التعامل مع المجتمعات المحلية وتيسير تمكينها من عملية التنمية. فيبحث عن التجارب الأخرى الشبيهة للتعلم منها واستقاء الدروس والعبرات. كما عليه أن يطور أدواته ويبتكر الجديد منها، وتطويع معارفه وتحديثها بصفة مستمرة. وذلك من أجل تطوير أدائه فى اطار عملية تنمية المجتمع المحلى فى المجتمعات المختلفة، والاستجابة الفعالة لمتغيرات الحياة.
- ٥- دراسة السمات المميزة للمخطط المشارك مع الآخرين، فبالرغم من أهمية المعرفة التقنية، الا أن أسلوب نشر هذه المعرفة، والتأثير المرغوب تعتبر مساوية، ان لم تكن أكثر أهمية.

## هوامش الفصل الرابع:

- Linney; B. (1995) *Pictures, People and Power: People-Centered Visual Aids for Development*, Macmillan Education Ltd, London, UK.
- Cardenas; R. and Moreno; C. (2004) 'A Critical Reflection on Participative Planning for Regional Development', *World Futures*, 60: 147-160, 2004, Taylor & Francis, Inc.
- Hester, R. (1975) *Planning Neighborhood Space with People*, Van Nostrand Reinhold, New York, as cited in Al-Kodmany; K. (1999) 'Combining Digital and Traditional Visualisation Techniques in Community-Based Planning and Design', *Digital Creativity 1999*, Vol. 10, No. 2, pp. 91-103, Swets & Zeitlinger.
- Al-Kodmany; K. (1999) *ibid.*
- Kamel; B. (1995) 'The Role of The Architect in Developing A More Sustainable Community: The Architect as An Enabler', *Improving The Living Environment for The Urban Poor: Towards Sustainable Development*, Cairo International Conference, Preparatory Meeting to HABITAT II, Cairo 18-21 Dec. 1995, The Society for Upgrading The Built Environment and United Nations Center for Human Settlements HABITAT.
- Al-Kodmany; K. (1999) *op. cit.*
- Sanford, B. (1989) *Strategies for Maintaining Professional Competence: A Manual for Professional Associations and Faculties*, Scholars' Press, Toronto, Canadian, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) 'The Uncertain City: Making Space(s) for Difference', *Canadian Journal of Urban Research*, Volume 13, Issue 1, Supplement pages 27-45, Institute of Urban Studies.
- Lefebvre; H. (1991) *The Production of Space*, Translated by D. Nicholson-Smith, Blackwell, Oxford, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) *ibid.*
- Pestieau; K. and Wallace; M. (2003) 'Challenges and Opportunities for Planning in the Ethno-Culturally Diverse City: A Collection of Papers', *Introduction, Planning Theory & Practice*, 4 (3): 253-258, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) *ibid.*
- Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) *ibid.*
- Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) *ibid.*
- Simon; R. (1992) *Teaching against The Grain: Texts for A Pedagogy of Possibility*, OISE Press, Toronto, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) *ibid.*
- Shibley; R.G. (1999) 'New Urbanism in The City: Implications and Applications for Distressed Inner-City Neighborhoods', *Panel Presentation, Association for Collegiate Schools of Planning Conference, Chicago*, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) *ibid.*
- Sandercock; L. (2003) 'Planning in The Ethno-Culturally Diverse City: A Comment', *Planning Theory & Practice* 4(3): 319-323, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) *ibid.*
- Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) *ibid.*

- Allen; B. and Feldman; R.M. (2000) 'Beyond Expert Culture', Journal of Architectural Education, <sup>١٦</sup>  
53/3, February 2000, pp. 128–129, ACSA Inc.  
Lefebvre; H. (1991) op. cit. <sup>١٧</sup>
- Schon, D.A. (1983) The Reflective Practitioner: How Professional Think in Action, Basic Books, <sup>١٨</sup>  
Inc., Publishers, New York, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) op. cit.  
Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) ibid. <sup>١٩</sup>
- Schneekloth; L. and Shibey; R. (1995) Placemaking: The Art and Practice of Building Communities, <sup>٢٠</sup>  
John Wiley and Sons, USA, pp.196-197.  
Linney; B. (1995) op. cit., p. 6. <sup>٢١</sup>  
Linney; b. (1995) ibid., p. 186. <sup>٢٢</sup>  
Kamel; B. (1995) op. cit. <sup>٢٣</sup>  
Schneekloth; L. and Shibey; R. (1995) op. cit., p. 198. <sup>٢٤</sup>
- Healy; P. (1992) 'Planning through Debate: The Communicative Turn in Planning Theory', Town <sup>٢٥</sup>  
Planning Review 63 (2): 143-162, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) op. cit.
- Forester; J. (1999) The Deliberative Practitioner: Encouraging Participatory Planning Processes, The <sup>٢٦</sup>  
MIT Press, Cambridge, MA, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) ibid.
- Watson; V. (2003) 'Conflicting Rationalities: Implications for Planning Theory and Ethics', <sup>٢٧</sup>  
Planning Theory & Practice 4 (4): 395-407, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) ibid.
- Fishler; R. (2000) 'Communicative Planning Theory: A Foucauldian Assessment', Journal of <sup>٢٨</sup>  
Planning Education and Research 19 (4): 358-368, and Campbell; H. and Marshall; R. (2002)  
'Utilitarianism's Bad Breath? A Re-Evaluation of the Public Interest Justification of Planning',  
Planning Theory 1 (2): 163-187, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) ibid.
- Campbell; H. and Marshall; R. (1999) 'Ethical Frameworks and Planning Theory', International <sup>٢٩</sup>  
Journal of Urban and Regional Research 23(3): 464-478, and Fainstein; S. (2000) 'New Directions in  
Planning Theory', Urban Affairs Review, 35 (4): 451-478, and Harvey; D. (2000) Spaces of Hope,  
University of California Press, Berkeley.  
Fishler; R. (2000) op. cit. <sup>٣٠</sup>
- Friedmann; J. (1973) Retracking America, Doubleday Anchor, New York, and Friedmann; J. (1987) <sup>٣١</sup>  
Planning in The Public Domain: From Knowledge to Action, Princeton University Press, Princeton,  
N.J, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) op. cit.
- Wright; S. (1989) 'The Design Process and Social Change', Learning Works: Searching for <sup>٣٢</sup>  
Organizational Futures, Wright; S. and Morley; D., eds., The ABL Group, Faculty of Environmental  
Studies, York University, Toronto, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) ibid.  
Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) ibid. <sup>٣٣</sup>
- Dovey; K. (2004) 'Art, Community, Environment, Spirit, An Appreciation of Gregory Burgess on <sup>٣٤</sup>  
The Occasion of The A. S. Hook Address', Architecture Australia.  
Allen; B. and Feldman; R.M. (2000) op. cit. <sup>٣٥</sup>

- Sanoff; H. (1977) *Designing with Community Participation*, Dowdwin, Hutchinson & Ross Inc.,<sup>٣٦</sup>  
 Pennsylvania, p. 190, as cited in Al-Kodmany; K. (1999) op. cit.  
 Allen; B. and Feldman; R.M. (2000) op. cit.<sup>٣٧</sup>
- Sevilla; M. (1987) 'The Private NGOs in Institutional Change: Lessons from El-Selvador',<sup>٣٨</sup>  
 Presented at The World Bank's Meeting: "Lessons from The Past, Directions for The Future", Hot  
 Springs, Virginia.  
 Kamel; B. (1995) op. cit.<sup>٣٩</sup>
- Schneekloth; L. and Shibey; R. (1995) op. cit., pp. 199-203.<sup>٤٠</sup>  
 Linney; B. (1995) op. cit.<sup>٤١</sup>
- Morsillo; J.E. (2003) 'Social Action with Youth: An Empowering Approach to Wellbeing', The<sup>٤٢</sup>  
 Abstracts of the 38th Conference of the Australian Psychological Society, Australian Journal of  
 Psychology, Supplement 2003, Taylor and Francis Ltd.  
 Al-Kodmany; K. (1999) op. cit.<sup>٤٣</sup>
- Al-Kodmany; K. (2000) 'GIS in The Urban Landscape: Reconfiguring Neighbourhood Planning and<sup>٤٤</sup>  
 Design Processes', *Landscape Research*, Vol. 25, No. 1, 5-28, 2000, Carfax Publishing Company.  
 Al-Kodmany; K. (1999) op. cit.<sup>٤٥</sup>
- Earn; S. (1999) *Community Building Through Design: Design Workshops Bring Stakeholders<sup>٤٦</sup>*  
 Together to Find Solutions', WE International.
- Dubrow; G. and Loukaitou-Sideris; A. (2003) 'The Design of the Public Realm: Introduction',<sup>٤٧</sup>  
*Journal of Architectural Education*, pp. 3-4, 2003, ACSA, Inc.  
 Dubrow; G. and Loukaitou-Sideris; A. (2003) *ibid.*<sup>٤٨</sup>
- Forsyth; A., Lu; H. and McGirr; P. (1999) 'Inside the Service Learning Studio in Urban Design',<sup>٤٩</sup>  
*Landscape Journal*.
- McDowell; L. (1987) 'Community Design', *The Calgary Herald, Sunday Magazine*, 11 October 19-<sup>٥٠</sup>  
 25, p.2, as cited in Al-Kodmany; K. (1999) op.cit.  
 Al-Kodmany; K. (1999) *ibid.*<sup>٥١</sup>
- Burayidi; M. (2003) 'The Multicultural City as Planners' Enigma', *Planning Theory & Practice* 4<sup>٥٢</sup>  
 (3): 259-274, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) op. cit.  
 Sandercock; L. (2003) op. cit.<sup>٥٣</sup>
- Barndt; D. (1989) *Naming the Moment: Political Analysis for Action*, Jesuit Centre for Social Faith<sup>٥٤</sup>  
 and Justice, Toronto, as cited in Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) op.cit.  
 Simon; R. (1992) op. cit.<sup>٥٥</sup>
- Freire; P. (1993) *Pedagogy of The Oppressed*, Continuum, New York, as cited in Milgrom; R. and<sup>٥٦</sup>  
 Rahder; B. (2004) op. cit.  
 Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) *ibid.*<sup>٥٧</sup>  
[www.unesco.org/most/urbweb4.html](http://www.unesco.org/most/urbweb4.html)<sup>٥٨</sup>
- Ammar; H., et al (1962) *Studies in Community Development in The Arab States*, Arab States<sup>٥٩</sup>  
 Training Centre for Education for Community Development, Sirs-el-layyan, Egypt.

Kamel; B. (1995) op. cit. <sup>٦٠</sup>

Linney; B. (1995) op. cit. <sup>٦١</sup>

Linney; B. (1995) ibid, p. 188. <sup>٦٢</sup>

---

## الفصل الخامس: عملية تقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى

---

٥-١ أهمية عملية التقييم

٥-٢ قصور عملية تقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى

٥-٣ المشاركة فى عملية التقييم

٥-٤ خلاصة الفصل الخامس





## ٥-١ أهمية عملية التقييم

يقصد بعملية التقييم النظر فى مدى نجاح او فشل المشروع، ودراسة الجوانب الكمية والكيفية. وتكمن أهمية التقييم فى معرفة وقياس مدى تحقق أهداف المشروع، والأسباب المؤدية إلى تحقيق، أو عدم تحقيق هذه الأهداف. وذلك على اختلاف أغراض الجهات التى تقوم بالتقييم، أو التى تطلبه. فهناك أنواع متعددة للتقييم طبقاً للهدف من التقييم، وتوقيت اجرائه، والمعلومات المتاحة، والقدرات المتوفرة للقيام بعملية التقييم. وتيسر عملية الرصد والتقييم امكانية تصحيح المسار للمشروعات، للتوافق مع المتغيرات المحيطة، وتوفير الخطط المعدة للمستجدات والعوامل المختلفة التى يقابلها المشروع على مر مراحله. وذلك فى اطار المدخل الذى يهتم بتوفير رؤية مستقبلية لكيفية تخطيط المشروعات، وتحسين أدائها. وكثيراً ما يتحكم إجراء تقييم فعال فى مدى استمرار الدعم المادى والمعنوى الذى يتلقاه المشروع من الجهات المختلفة. كما تعتمد الجهات المعنية بالمشروع القيام بتقييم له، للتأكيد على أهمية المشروع فى المقام الأول، كذلك أهمية عمله واستمراره. وذلك فى اطار المدخل الذى يهتم بقياس المشروع لتبرير وجوده، وقيمة الأموال التى يتم صرفها على أنشطته<sup>١</sup>. وبالطبع يؤدى عدم توفر المعلومات اللازمة إلى عدم إعطاء صورة حقيقية عن مدى فعالية أداء عملية التنمية، وبالتالي اتخاذ قرارات عشوائية<sup>٢</sup>. الأمر الذى يؤكد على أن عملية التقييم تمثل جزءاً أساسياً من عملية التنمية، وليست جزءاً اختيارياً هامشياً، أو إجراءً روتينياً لا يعتد استيفاء الوجود الشكلى، أو مجرد استجابة لمتطلبات الجهات المانحة الخارجية.

## ٥-١-١ الحاجة إلى تقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى

إن مشروعات تنمية المجتمع المحلى تعتمد على المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة المرتبطين بالمجتمع لإحداث التنمية المطلوبة. وفى ظل الاحتياجات المتعددة للمجتمعات المتدهورة فى المناطق الالارسمية، والمستوى المتدنى لكثير من أوجه الحياة بها، والموارد المحدودة المتاحة، تصبح عملية الرصد والتقييم المستمرة لهذه المشروعات ذات أهمية قصوى. حيث لا يمتلك المجتمع المحلى رفاهية إهدار الموارد فى مشروعات وإجراءات لا تستجيب للاحتياجات الملحة لأفراده.

وتواجه عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق الالارسمية تحديات كبيرة تتطلب من المخطط والقائمين عليها استخدام أساليب وأدوات مغايرة للأساليب التقليدية. الأمر الذى يستدعى تقييم فعالية هذه المناهج والأدوات لقياس مدى ملاءمتها للواقع المحلى، وإمكانية نقل الخبرة المكتسبة لمناطق ومجتمعات أخرى. فمدخل المشاركة الذى تركز عليه عملية تنمية المجتمع المحلى مازال قيد التجربة، ولم يتم الوصول إلى حلول مثلى للتعامل مع المجتمع المحلى، وتحقيق مشاركة حقيقية لأفراده، بالإضافة إلى جميع أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنطقة، والوصول إلى حلول تستجيب لآراء معظم المشاركين، ثم التنفيذ الفعلى لها، وتحقيق تنمية فعالية تمتلك مقومات الاستدامة. الأمر الذى يؤكد على حتمية إجراء تقييم مستمر لعملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق الالارسمية.

وتتعدد الأسباب التي يتم إجراء التقييم من أجلها مثل:<sup>٢</sup>

١. التعرف على الإنجازات التي حققها المشروع
  ٢. قياس مدى التقدم بالنسبة لأهداف البرنامج
  ٣. تحسين الرصد لإدارة البرنامج بصورة أفضل
  ٤. تحديد نقاط القوة والضعف لتدعيم البرنامج
  ٥. تحديد مدى فعالية الجهود المبذولة في خلق تغيرات واقعية
  ٦. دراسة المنافع والتكاليف
  ٧. جمع المعلومات لتخطيط وإدارة أنشطة البرنامج بصورة أفضل
  ٨. إتاحة الخبرة للآخرين لعدم تكرار الأخطاء، والاستفادة من الأساليب الناجحة
  ٩. تحسين الفعالية لإحداث أثر أشمل، وتخطيط متوافق مع آراء أفراد المجتمع.
- ومن ثم تختص عملية التقييم بمراجعة أنشطة البرنامج، والموارد البشرية، والمواد المتاحة، والمعلومات، والأرقام والحقائق. وذلك لرصد التقدم والفعالية، وقياس التكلفة والكفاءة، وبيان التغييرات المطلوبة، والمساعدة في تخطيط أكثر فعالية مستقبلاً.

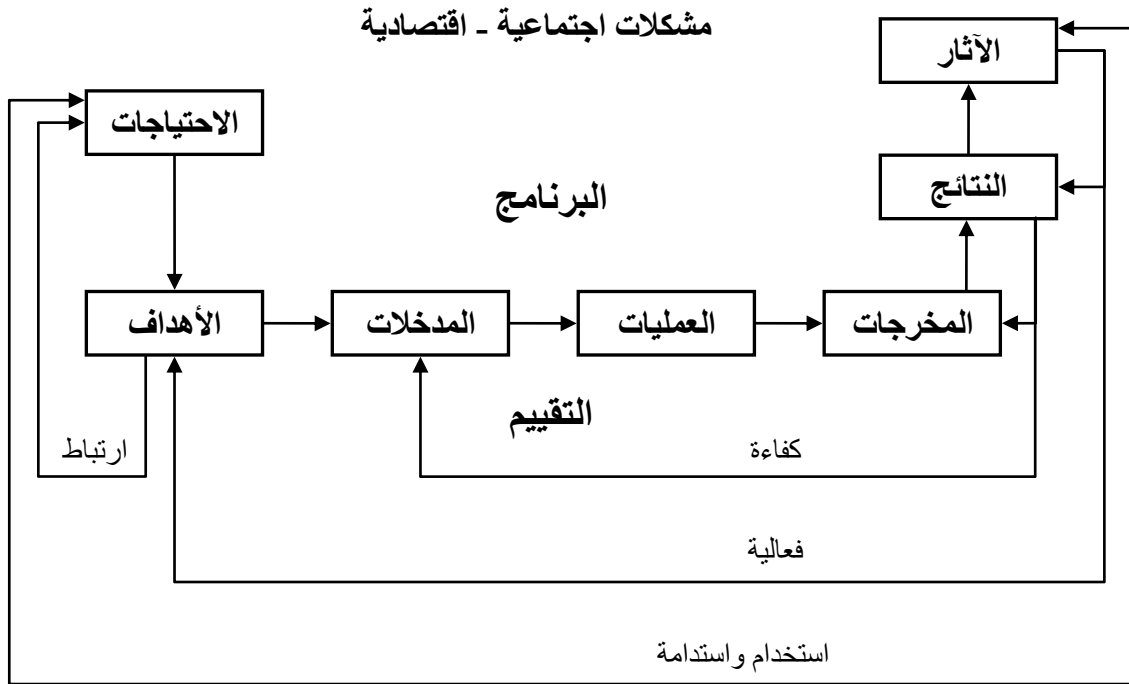
وفي إطار تحديد مدى نجاح أو فشل مشروعات التنمية المجتمعية، والأسباب المختلفة، تقوم عملية التقييم بجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالجوانب الكمية والكيفية. فتركز الجوانب الكمية على مقدار الموارد المتاحة والتكاليف والمخرجات التي أنتجها المشروع، والتي عادة ما يسهل قياسها بأدوات مختلفة. أما الجوانب الكيفية فتركز على العوامل المختلفة المؤثرة في نجاح المشروع مثل: سلوكيات الأفراد، قدراتهم، توجهاتهم، القيم السائدة، المحفزات المختلفة، وكيفية ارتباط الأفراد فيما بينهم وبين المشروع. وعلى الرغم من صعوبة قياس هذه الجوانب، إلا أن أهميتها تكمن في معرفة الأسباب المؤدية إلى نجاح أو فشل المشروعات المختلفة.<sup>٤</sup>

### ٥-١-١-١-١ فعالية استخدام الموارد المحدودة

من أهم الدوافع إلى إجراء عملية التقييم في المناطق اللارسمية رؤية مدى الاستفادة من الموارد الموجودة.<sup>٥</sup> فالمجتمع في هذه المناطق له احتياجات عديدة، ولكنه يعاني من محدودية الموارد، والقدرة على مواجهة هذه الاحتياجات. وفي تركيز عملية تنمية المجتمع المحلي على مشاركة أفراد المجتمع، تصبح الحاجة إلى تقييم مدى إسهام المجتمع بموارده وقدراته، وقدرة المتخصصين على التوظيف الأمثل لها في إطار الحلول المقترحة، أمراً أولياً. حيث يؤدي الاعتماد الدائم على مصادر الدعم الخارجية سواء المالية أو العينية بصورة أساسية، إلى عجز المجتمع عن مواصلة التنمية واستدامتها. كما أن عدم مساهمة المجتمع مادياً وعينياً في المشروعات المختلفة، يؤدي إلى عدم شعوره بملكيته لها، وبالتالي ضعف محافظته عليها أو صيانتها. وفي ظل محدودية الموارد المتاحة، تصبح عملية توظيفها بشكل فعال أمراً حيوياً. الأمر الذي يدعو إلى قياس هذه العملية وتقييمها للوقوف على الأساليب الوفى لتلبية احتياجات المجتمع في ظل الموارد المتاحة.

## توافق أساليب ومداخل التعامل مع المحيط المحلي

من العقبات التي تواجه عملية تنمية المجتمع المحلي في المناطق اللارسمية عدم ملاءمة مداخل وآليات التعامل مع المشكلات للمحيط المحلي للمجتمع. فكثيرا ما تتبع الجهات العاملة أساليب مستقاة من بيئات مغايرة لخصائص المجتمع محل التنمية. ويظهر ذلك في عدد من أوجه المشروعات مثل الأدوات والتكنولوجيا المستخدمة، أو المعايير القياسية التي لا تتوافق مع القدرات والامكانيات المحلية، والتي قد لا تكون من متطلبات أو أولويات أفراد المجتمع المحلي. الأمر الذي يستدعي تقييم أداء عملية التنمية من هذه الناحية للتعرف على مدى ارتباط أنشطتها المختلفة بالبيئة المحلية للمجتمع. وفي هذا الإطار، تصبح معرفة أوجه النظر المتعددة لأصحاب المصلحة عاملا أساسيا لتحديد مدى التوافق والملاءمة للأساليب والمناهج والمعايير المتبعة مع المحيط المحلي، ومدى ارتباطها بمعايير نجاح أو فشل عملية التنمية بالنسبة للمجتمع المحلي. ويوضح شكل (١-٥) أهم الجوانب الرئيسية في عملية التقييم من حيث ارتباط الاحتياجات بالأهداف وانعكاسها على العمليات التي تجرى على المدخلات لانتاج المخرجات وبالتالي تحقيق النتائج الآنية المطلوبة والآثار بعيدة المدى.



شكل (١-٥) جوانب التقييم الرئيسية، المصدر: Nared; J. and Ravbar; M. (2003)

## ٥-١-٢ تحديد هدف التقييم واختيار النوع المناسب

إن عملية التقييم تختص بتقدير تصميم المشروع، تنفيذ، نتائجه المباشرة، وآثاره المستقبلية. إلا أنه يوجد عدد من أنواع التقييمات المختلفة التى يمكن إجراؤها طبقاً للأهداف المتعددة من عملية التقييم. فتنوع أهداف عملية التقييم، حيث تشمل تحديد مدى ارتباط المشروع بأولويات المجتمع، مدى تحقق أهداف المشروع، كفاءة استخدام الموارد، مدى فعالية المشروع، الأثر الذى يحدثه، ومدى استدامته<sup>٦</sup>. ومن ثم يتحكم تحديد الهدف من عملية التقييم فى اختيار نوع التقييم الذى يتم إجراؤه. الأمر الذى ينعكس بالضرورة على نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة، سواء الكمية أو الكيفية، مصادر المعلومات الأولية والثانوية، توقيت إجراء التقييم، قدرات ونوعية فريق التقييم، التكلفة المتوقعة، والمدة المطلوبة لإجراء التقييم.

وبالإضافة إلى تحديد الغاية من إجراء التقييم والنوع المطلوب، هناك بعض المحاور الأخرى التى يجب تحديدها قبل البدء فى إجراء عملية التقييم مثل:

١- المخرج المتوقع من عملية التقييم تحقيقه

٢- كيفية استخدام مخرجات التقييم والجهة المناطة بذلك

٣- الجهة المسؤولة عن إجراء التقييم

٤- كيفية تنفيذ أعمال المتابعة.

ويمكن تصنيف الأنواع المتعددة للتقييم التى تجريها الجهات المختلفة لمشروعات التنمية طبقاً لطبيعة التقييم، أو لتوقيت تنفيذه وارتباطه بالمراحل المختلفة لعملية التنمية.

## ٥-١-٢-١ الأنواع المختلفة للتقييم

### تعدد أنواع التقييم التى تجريها الجهات المختلفة لمشروعات التنمية منها:

١- التقييم الشامل Comprehensive: الذى يشمل البيئة المحيطة ببرنامج التنمية، العمليات التى تستهدف تلبية أهداف المشروع، والمخرجات الفعلية للمشروع<sup>٧</sup>.

٢- التقييم التكويني البنائي Formative أو المرتبط بالمستعمل: جزء مستمر من برنامج التنمية يستخدم لتوفير المعلومات اللازمة لتيسير التغييرات التى يوجهها المستعملون<sup>٨</sup>.

٣- تقييم الاجراءات أو المرتبط باتخاذ القرار Process: يركز على توثيق كافة أعمال البرنامج، وإظهار مواضع القرارات المفتاحية ومعالم التنفيذ، والتى تيسر توليد نماذج قابلة للتكرار فى نطاقات مشابهة<sup>٩</sup>. ويعتمد التقييم على الأساليب الكيفية ودراسات الحالة.

٤- التقييم النهائى/ التجميعى Summative مرتبط بالهدف: الذى يركز على مخرجات المشروع فى مقابل الأهداف المصاغة، والتى قد تمتد إلى الآثار المستقبلية.

٥- تقييم متعدد/ تعددى Pluralistic: حيث يتم تجميع الأدلة من مصادر مختلفة متعددة ويستخدم أساليب بحث مختلفة من أجل الوصول إلى خلاصة مرتبطة بنتائج المشروع.

٦- تقييم الأثر Impact: هو التحديد المنهجي للآثار - سواء كانت ايجابية أو سلبية، مقصودة أو غير مقصودة- على: كل من الأسر المعيشية، والمؤسسات، والبيئة الناجمة عن نشاط تنموى محدد

كبرنامج أو مشروع. ويتراوح بين مسوحات لعينات كبيرة تجرى في إطارها مقارنة المتأثرين بالمشروع مع مجموعة ضبط قبل وبعد ولربما عند نقاط أثناء تنفيذ برنامج الاجراءات التدخلية المعنى، وتقييمات صغيرة النطاق وسريعة، وتقييمات مسبقة تشاركية. والتي يتم في إطارها الحصول على تقديرات للأثر من خلال الجمع بين: مقابلات المجموعات، دراسات الحالة، آراء الأشخاص الذين يقدمون معلومات أساسية، والمعلومات المتاحة من مصادر ثانوية.<sup>١١</sup> ويركز تقييم الأثر على دراسة أثر التدخلات على نتائج الرفاهة النهائية، بدلا من مخرجات المشروع، أو تقييم العمليات والإجراءات، كذلك محاولة بناء الوضع المغاير للواقع؛ أى الفرق الذى أحدثه المشروع فى أداء المؤشرات المختلفة.<sup>١١</sup>

٧- تقييم متعدد المواقع Multi-Site: بدلا من دراسة تدخل واحد، قد يكون أحيانا من المفيد دراسة تدخلات تم تنفيذها فى مواقع متعددة. وقد يكون هذا التدخل قد تم تنفيذه بنفس الطريقة فى كل المواقع، أو بطريقة محدودة الاختلاف. ويوفر التقييم معلومات عن الخبرة الكلية للتدخل، بالإضافة إلى الفهم المتعمق للاختلافات والتباينات، ومدى تأثير هذه التباينات على نواتج التدخل. وتعتبر مشاركة أصحاب المصلحة أمرا هاما لمساعدة المقيم على الفهم الأفضل للوضع المحلي.<sup>١٢</sup>

٨- تقييم الحزم/ المجمع Cluster: يشابه تقييم متعدد المواقع فى تركيزه على التدخلات التى تشترك فى الهدف، الاستراتيجية والمجتمع المستهدف. ولكن هذا التقييم لا يهتم بنجاح أو فشل التدخلات المنفردة، بل يهدف إلى معرفة ماذا حدث على مستوى التجمعات وتأكيد الدروس المستفادة. فتقدم المعلومات فى صورة حزم بحيث لا يتم تحديد مشروع معين. فهذا التقييم لا يهتم بالتعميم أو التكرار، بل يرى التباين ايجابيا بسبب تكيف كل مشروع مع محيطه الخاص.<sup>١٣</sup>

٩- تقييم بالتركيب (تجميعة) Evaluation Synthesis: مدخل مفيد عند وجود تقييمات متعددة عن تدخل معين تم إجراؤها. ويفيد فى دراسة تدخلات مماثلة تتعامل مع قضايا ومجالات مشابهة، وعند محاولة تحديد الفعالية الكلية لتدخل معين. فيتم إيجاد كل الدراسات ذات الصلة، ثم وضع معايير لتحديد جودة الدراسات لأخذ الدراسات الجيدة فقط، ثم تجميع النتائج. ويتميز التقييم باعتماده على المعلومات المتاحة، وخلقه لقاعدة أكبر للوصول إلى تقدير أثر التدخل، والذى يتيح امكانية إصدار التعليقات العامة بخصوص أثر التدخل.<sup>١٤</sup>

١٠- تقييم للتمكين Empowerment: يستخدم مفاهيم التقييم وتقنياته ومخرجاته لتيسير التطوير واتخاذ القرار الذاتى، فهو يركز على أن يتقلد أصحاب المصلحة مسئولية أعمال التقييم بمرور الوقت. حيث يكتسبون المعرفة والتدريب والخبرة والرؤى اللازمة للجوانب الفنية لإجراء التقييم، مع التقدير المتنامى لفائدة ومعنى المعلومات المولدة. ويصبح دور المقيم هو تقديم الاستشارات والتدريب والتيسير.<sup>١٥</sup>

١١- التقييم بالمشاركة Participatory: يتيح الانخراط النشط فى عملية اتخاذ القرارات بالنسبة للذين لهم مصلحة حقيقية فى مشروع، أو برنامج، أو استراتيجية محددة. ويؤدى إلى شعور بالملكية والالتزام بنتائج وتوصيات عملية الرصد والتقييم.<sup>١٦</sup> فبالإضافة إلى اشتراك أصحاب المصلحة

الحقيقية فى تحديد أسئلة التقييم ومراجعة التقارير، ينخرطون فى جمع المعلومات وتحليلها وكتابة التقارير.

١٢- تقييم التكلفة والمنفعة وفعالية التكاليف Cost-Benefit and Cost Effectiveness: تقييم ما إذا كان يمكن لنواتج وأثر نشاط ما تبرير تكلفته أو لا. ويقاس تحليل التكاليف والمنافع كلا من المدخلات والمخرجات من حيث القيمة النقدية. أما تحليل فعالية التكاليف فيقوم بتقدير المدخلات من حيث القيمة النقدية، والنواتج من حيث القيمة غير النقدية.<sup>١٧</sup>

١٣- التقدير المسبق السريع Rapid Assessment: يستخدم لتلبية طلب الحصول على تقييم سريع ومنخفض التكاليف. وله طرق فى جمع وجهات نظر ومعلومات تقييمية من منتفعين من البرامج والمشروعات والسياسات وأصحاب المصلحة الحقيقية، وذلك بهدف الاستجابة لاحتياجات واضعى السياسات من المعلومات. وينتج فهم نوعى لكل من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المعقدة، والأوضاع الاجتماعية شديدة التفاعلية، أو ما لدى الناس من قيم ودوافع وردود أفعال. كذلك إتاحة تفسير للبيانات الكمية التى تم جمعها بطرق أكثر رسمية.<sup>١٨</sup>

١٤- التقييم اللارسمى Informal: يقوم المنتفعون فى هذا التقييم بتقدير وتقييم احتياجاتهم، ومحدداتهم، وفرصهم، ثم اتخاذ القرارات بالنسبة لأنشطة المشروع. وتقوم مؤسسات ومنظمات المستفيدين بهذا الدور بالتعاون مع وسطاء الذين يقومون بربط هذا التقييم بالتقييمات الرسمية.<sup>١٩</sup>

١٥- تقدير الأثر البيئى Environmental Impact Assessment: هو أداة لتقليل الأثار الجانبية لأنشطة التنمية المؤثرة بالسلب على البيئة، ولتشجيع التنمية المستدامة. فهو يهدف الى تحديد الأثار السلبية المحتملة لأعمال التنمية، حتى يمكن تجنبها، أو خفضها، أو على الأقل أخذها فى الاعتبار. ثم التأثير فى كيفية التعامل معها أثناء تنفيذ المشروعات المختلفة.<sup>٢٠</sup>

١٦- تقدير الأثر الاجتماعى Social Impact Assessment: هو عملية لضمان وجود القضايا الاجتماعية فى تصميم وتخطيط وتنفيذ المشروع.<sup>٢١</sup> فهو أداة لفهم القضايا والمخاطر الاجتماعية، وتحديد الأثار الاجتماعية على مختلف أصحاب المصلحة الحقيقية. ويستخدم لتحديد ما إذا كان المشروع سيسبب آثارا عكسية، من أجل وضع استراتيجيات لتحويل هذه الأثار المتوقعة، وتيسير فهم الثقافة المحلية للتأكد من عدم تعارض التنمية معها. ويمكن رصد وتقدير استراتيجيات التحويل كجزء من التقييم.<sup>٢٢</sup>

## ٥-١-٢-٢ توزيع التقييم على مراحل عملية التنمية

تختلف عمليات التقييم المتبعة فى المراحل المختلفة لعملية التنمية مثل:

١- تقييم ما قبل المشروع وتقدير الاحتياجات:

يهدف إلى التعرف على إمكانيات المنطقة والاحتياجات الأساسية للمجتمع المحلي، وتكون نتيجة التقييم، بالإضافة إلى اعداد الدراسات اللازمة، وضع السياسات المناسبة، وإعداد بدائل التنمية التى

تتناسب مع الاحتياجات والامكانيات المتاحة. وييسر مشاركة أفراد المجتمع المحلى فى هذه المرحلة تحديد المشاكل وأولويات المشروعات التى يحتاجها المجتمع المحلى.<sup>٢٣</sup>

٢- التقييم ما قبل المشروع لاختيار بدائل التنمية Ex-Ante وتقدير الأثر المتوقع لهذه البدائل. هى عملية تنتج تقديرات الخبراء عن البرامج المخططة، والتوصيات الخاصة بتحسينها. وتهدف بالأساس إلى تحسين جودة البرنامج أو المخطط فى مرحلة الإعداد. وتتضمن مرحلة التقييم تحليل (SWOT) (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) الذى يدرس نقاط القوة، والضعف، والفرص، والتهديدات. بالإضافة إلى تقدير مسبق لمدى التطابق بين الاستراتيجية والأهداف المنتقاة، والذى يقدم حلولاً للتعامل مع عقبات تنمية ضخمة، وكذلك تحليل الأثر المتوقع للأنشطة المخططة. ويعتمد المقيم على الخبرة السابقة لتقييم الأنشطة والأهداف، كما تتم دراسة الظروف الاقتصادية والاجتماعية بعناية. ومن ثم يركز التقييم على تحديد ما إذا كان البرنامج مناسباً لحل المشكلات، وإذا كان المشروع يمتلك أولويات وأهداف محددة، وذات صلة، وممكنة التحقيق. ويتم دراسة مدى ملاءمة أدوات التنفيذ والرصد، والمشاركة فى صياغة معايير اختيار المشروعات، وتحديد مدى إمكانية نجاح الأنشطة المخططة. ويمثل هذا التقييم نقطة البداية لباقي عمليات التقييم لبرنامج التنمية.<sup>٢٤</sup>

### ٣- تقييم المشروعات الارشادية.

من عمليات التقييم ذات الأهمية القصوى، حيث يؤدى إجراء تقييم شامل وموضوعى للمشروع الارشادى إلى تيسير تنفيذ برنامج التنمية فى مراحلها التالية التى تشمل نطاقات أوسع. ويجب أن يتعدى التقييم رصد الاجراءات فقط، بل يمتد ليشمل الأوجه المادية والاقتصادية والاجتماعية، ودراسة المجموعات المختلفة المكونة للمجتمع.<sup>٢٥</sup> فالوقوف على أسباب النجاح والفشل وظهور العوامل والنتائج غير المتوقعة يعطى صورة واضحة عن خطة العمل المطلوبة فى المراحل التالية. وبالتالي التوظيف الجيد للموارد، وتجنب أو التعامل مع العقبات التى يمكن أن تظهر.

### ٤- التقييم المرحلى فى منتصف المشروع Mid-Term.

يهدف التقييم المرحلى إلى التأكد من مدى تقدم عملية التنفيذ، ومدى ملاءمة نظام الرصد. فهو وسيلة لرفع جودة وتوافق البرنامج. ويركز على المستوى العملى حيث تختص مهامه بتحليل نتائج التقييم المبدئى، وتقدير مدى استمرارية صحة تحليل SWOT، وملاءمة أشكال الدعم لتحقيق الأهداف وحل المشكلات، ومدى استمرارية ارتباط وتوافق الاستراتيجيات والأولويات والأهداف، وما تحقق منها فى المدة السابقة، ومدى إمكانية تحقيقها بالكامل. كذلك تقدير مدى ملاءمة القيم الكمية للأهداف لنظام الرصد، وتقدير فعالية وكفاءة وجودة التنفيذ ونظام الرصد المخطط.<sup>٢٦</sup>

### ٥- تقييم ما بعد المشروع Ex-Post

يهدف التقييم إلى تقدير البرنامج ككل فى ضوء مساهمته فى البناء الفراغى والاقتصادى والاجتماعى المحيط. ويركز على استخدام الموارد وتقدير الفعالية والكفاءة للتدخلات، ومدى تحقق الأهداف الموضوعية. كما يركز على عوامل النجاح أو الفشل، وزمن تحقق النتائج والآثار. ويحاول التقييم





### ٥-٢-٣ من المسئول عن عملية التقييم وأنشطتها

إن اختلاف الجهة المسؤولة عن التقييم يتحكم بالضرورة في مخرجات التقييم وعملية التقييم ككل. فكل جهة مقيمة مقاصدها الخاصة، وتوجهاتها التي تضع الأوزان النسبية لكل عنصر من عناصر المشروع طبقاً لها. وبالتالي يكون التقدير النهائي خاضعاً لقيم وأفكار جهة التقييم، وإدراكها للبيئة، وكيفية ارتباطها بالمخطط. وتختلف جهة التقييم من الأهالي، إلى الجهات الحكومية والعاملين بالقطاع العام، أو المستثمرين والقطاع الخاص، أو السياسيين والممثلين المنتخبين، أو المتخصصين والمهنيين مثل المخططين وغيرهم. الأمر الذي ينعكس بالضرورة على رؤية مدى نجاح المشروع، أو فشله.<sup>٣١</sup>

ويتحكم المقيم في كثير من أوجه عملية التقييم، حيث تقتصر مشاركة الأفراد غالباً على الإذلاء بالبيانات أو جمعها. فلا يشتركون في مرحلة تحليل المعلومات، إلى حد جهلهم في كثير من الأحيان بالغرض وراء جمع هذه البيانات، كما لا يتوقعون رؤية نتائج التحليلات. وفي حالة عرض مخرجات التقييم لا يفهمها أفراد المجتمع بسبب استخدام العبارات والمصطلحات الفنية والطرق المعقدة في العرض.<sup>٣٢</sup>

إلا أن مشاركة المجتمع في عملية التقييم تزيد من ارتباط أفراد المشروع، وحرصهم على نجاحه، وبالتالي شعورهم بملكيته لعملية التنمية.<sup>٣٣</sup> ولكن تعدد المشاركين في عملية التقييم يخلق جدلاً حول معايير المصادقية التي يجب أن تسود عند تحديد مخرجات المشروع، وكيف يمكن التقدم عند تعارض الآراء بين المقيم المتخصص وأصحاب المصلحة الحقيقية بالنسبة لتصميم واستراتيجية التقييم. كما تظهر إشكالية تحديد مسؤولية المقيم المتخصص ومتى يجب عليه أن يفرض مقاييسه المهنية الخاصة ببرنامجه التقييم.<sup>٣٤</sup>

وتتعدد صور فريق التقييم، وما إذا كان يقتصر على أفراد من فريق تصميم المشروع أو من الخارج، ومن تكون له القيادة، كذلك مدى وجود أفراد من المجتمع المحلي أو أصحاب المصلحة الحقيقية في فريق التقييم، وماهية اختصاصاتهم وصلحياتهم.

ولكن قد يعزف أفراد المجتمع عن المشاركة في عملية التقييم لصعوبة اقتناعهم بأن مشاركتهم لن يترتب عليها ردود فعل معادية، أو بسبب التقاليد الثقافية المحلية التي تمنعهم من التعبير عن آرائهم بحرية وشفافية. كذلك عزوفهم عن نقد السلطات بصراحة بسبب ثقافة الشك والريبة في مواجهة المقيم الخارجي.<sup>٣٥</sup>

### ٥-٢-٤ اعتبار التقييم عملية علمية معقدة باهظة التكاليف

إن الاعتماد على أساليب وتصميمات التقييم الوافدة من الخارج دون البحث عن أساليب تناسب الواقع المحلي، جعل كثير من المشروعات يعزف عن إجراء عملية التقييم. فالإصرار على انتهاج المداخل والأدوات باهظة التكاليف، التي لا تتلاءم مع الموارد المتاحة، دفع كثير من الجهات المسؤولة إلى ترك عملية التقييم ككل، بدلاً من البحث عن، أو تطوير أساليب ملائمة للاحتياجات والموارد والقدرات المتاحة. فكثير من أعمال المسوحات الاستقصائية تتطلب مهارات فنية وتحليلية سليمة من أجل وضع تصاميم العينات والاستبيانات وتحليل ومعالجة البيانات. الأمر الذي يزيد من الأعباء التي يتحملها مشروع التنمية. فمن المسوحات الاستقصائية الرسمية تصل تكلفة الدراسة الاستقصائية لقياس مستوى المعيشة إلى ١٧٠ دولاراً لكل أسرة.<sup>٣٦</sup> كما أن بعض

أنواع التقييم تحتاج إلى بيانات قد لا تكون متوفرة، أو تتوقف النتائج المتوقعة إلى حد كبير على الافتراضات المعطاة، مما يزيد من تعقيد عملية التقييم بصورة أكثر مما يجب. وبالتالي هناك حاجة إلى تطوير أدوات وأساليب للتقييم ملائمة للواقع المحلي، وتتناسب مع القدرات المتاحة، كما تتوافق مع المجتمع محل التنمية. كما أن محاولة تطبيق التصاميم المعقدة، والتي تحتاج إلى كم كبير من البيانات اللازم جمعها في نقاط متعددة، يزيد من تكلفة عملية التقييم. ومن ثم يصبح من الضروري تقليل التكاليف، والزمن المستغرق في عملية التقييم. وقد يكون ذلك عن طريق تبسيط تصميم التقييم، والمفاضلة بين تقليل التكلفة، وتقليل مستوى الدقة، وإمكانية التعويل على التقييم، ومصداقيته وتماسكه، وقابلية نتائجه للتعميم، بما يتناسب مع هدف التقييم. كما أن مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية تسهل من تحديد المعلومات الضرورية جمعها، مما يقلل التكلفة والزمن بشكل مؤثر. ومن الوسائل الأخرى لتقليل التكلفة: خفض عدد المقابلات، استبدال المقابلات الفردية بجمع البيانات على مستوى المجتمع، خفض تكلفة إجراء المقابلة، تجميع البيانات باستخدام وسائل الكترونية، والاشتراك في التكلفة.<sup>٣٧</sup>

ويؤدي التطبيق غير المرن للأساليب العلمية المعقدة إلى خنق الإبداع والابتكار. كما يؤدي عدم التحديث المستمر لهذه الأساليب إلى أن تصبح أدوات غير ديناميكية لا تجسد الأوضاع المتغيرة.

## ٥-٢-٥ التقييم يبدأ منذ بدء فكرة المشروع

إن عدم اعتبار قواعد الرصد والتقييم الأساسية عند صياغة برنامج التنمية يؤدي إلى قصور في تعريف الأهداف واختيار المؤشرات. فوضع أهداف فضفاضة يجعل الحصول على المعلومات اللازمة لقياس مدى تحققه أمرا عسيراً. كما أن تعدد الأهداف وتباينها بين الجهات المشاركة وما لها من أولويات مختلفة، يجعل صياغة أهداف واضحة ومشاركة للمشروع أمرا أساسياً لإمكانية إجراء تقييم واقعي.<sup>٣٨</sup>

ويعتبر تجاهل عملية التقييم، وتأخيرها حتى نهاية المشروع، إهدار للجهود والموارد التي يمكن توفيرها وتحسين توظيفها عند ملازمة عملية التقييم لمراحل، وأنشطة المشروع. وذلك كآلية لتصحيح المسار، وتعظيم الإيجابيات وسرعة التعامل مع السلبيات لرفع كفاءة المشروع وزيادة فعاليته.

## ٥-٢-٦ اقتصار عملية التقييم على المخرجات والنتائج المباشرة دون

### الآثار بعيدة المدى

تقتصر عملية التقييم في أحيان كثيرة على قياس النتائج المباشرة، وذلك لصعوبة تحديد لأي مدى ترجع التغيرات المرصودة إلى التدخلات المنفذة أو عوامل أخرى. حيث يصعب تحقيق الوضع المغاير للواقع في ظل البيانات الناقصة، مما يحول دون قياس الآثار بعيدة المدى. كما أن البيانات التي يتم الحصول عليها من قواعد البيانات العامة عادة تكون غير حديثة، حيث تأخذ فترة من الزمن منذ وقت جمعها حتى يتم نشرها. ولذا يصعب استخدامها لتوصيف الوضع الراهن الفعلي. وتركز كثير من عمليات التقييم على المخرجات والنتائج المباشرة ذات القيمة الكمية للاقتناع بموضوعية البيانات الكمية والأهداف الكمية. إلا أن بعض الأهداف يصعب وضع

مقدار كمي لها، وبالتالي يتم تعريفها كفيها، مما يستدعي أن تنتهج عملية التقييم نهجا مغايرا، والتحول من القيم الكمية إلى المعايير الكيفية وتحليلها. كما يحتاج تقييم الأثر إلى إجرائه بعد مرور فترة على انتهاء المشروع، حتى يمكن قياس الآثار الفعلية. ويستغرق هذا التقييم وقتا من الزمن قد يصل إلى سنتين أو أكثر للوصول إلى تقييم صادق للأثر.<sup>٣٩</sup> كما أن تقييم الآثار المتعددة يتطلب موارد مالية ووقتا متاحا للتمكن من تغطية كافة جوانب المشروع وأثارها. هذا بالإضافة إلى الفائدة المنخفضة لتقييم الأثر، عندما يحتاج صانعو السياسات للمعلومات على جناح السرعة.

### ٣-٥ المشاركة في عملية التقييم

كانت عملية التقييم حتى وقت قريب، لا يعتد بامكانية اجرائها الا بواسطة خبير التقييم. وما زال هناك مجالات واسعة تستوجب قيام الخبير المختص بعملية التقييم، خاصة في المعامل والمؤسسات والجامعات. الا أن الوضع يختلف بالنسبة لعملية رصد وتقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلي التي تعتمد على مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية في تصميمها وتنفيذها. الأمر الذي يؤدي الى غرابة أن تقتصر عملية التقييم على الخبير المتخصص.

وعلى الرغم من مشاركة المجتمع في رصد وتقييم مشروعات التنمية المجتمعية المرتبطة بهم، الا أن دورهم قد اقتصر في أغلب الأحيان على الامداد بالبيانات، أو جمعها كحد أقصى. وعادة تتلخص أعمال الرصد والتقييم التي يقوم بها القائمون على المشروع في تسجيل الأنشطة، والمشاركة في الاجتماعات الدورية، والمجموعات النقاشية، وورش عمل لتقدير مدى التقدم في أنشطة المشروع، وكتابة التقارير الدورية. أما أعمال التقييم فعادة ما يقوم بها خبير متخصص، أو فريق كامل قد يكون من خارج المشروع وحتى الدولة، أو من أعضاء فريق المشروع بعد الحصول على تدريب خاص.

### ٣-٥-١ طبيعة فريق التقييم الحالي

تختلف طبيعة فريق التقييم للمشروعات حسب القدرات المحلية، وتوجهات القائمين على المشروع، أو الجهات المانحة. وهناك جدل حول تحديد الجهة الأجدر بالقيام بعملية التقييم: فهل يقوم بها خبير من خارج فريق العمل، أم من داخل فريق العمل، أم فريق للتقييم يضم كل منهما؟ وماذا عن مشاركة المجتمع المحلي في عملية التقييم؟ وماذا يمكن أن يقدمه أفراد المجتمع المحلي لعملية التقييم؟ وماذا عن باقي أصحاب المصلحة الحقيقية؟ هل لهم دور في هذه المرحلة؟ وما هو؟ فكل رأى حجتة التي تدعمه وكذلك عيوب ومميزات. الأمر الذي يدعو الى عرض جميع البدائل الممكنة، واختيار أنسبها لعملية التنمية ومحيطها المحلي.

### ٥-٣-١-١ المقيّم الخارجى والداخلى، من صاحب الرؤية الأوضح لعملية تنمية المجتمع المحلى؟

المقيّم الخارجى هو الشخص الذى يأتى من خارج المشروع، وقد يكون من خارج الدولة، ويكون ذا خبرة واسعة فى مجال التقييم، وخاصة فى مجال المشروعات المشابهة على مستوى الدولة أو العالم. ومن مميزات قيامه بعملية التقييم أنه:

- ١- يستطيع رؤية المشروع بوجهة نظر جديدة.
  - ٢- موضوعى فى نظراته للمشروع بسبب عدم ضلوعه فى أعماله.
  - ٣- ليس جزءا من هيكل القوى فى المجتمع.
  - ٤- لا يحصل على شئ من المشروع، ولكن قد يكتسب مكانة من التقييم.
  - ٥- مدرب على أساليب وأدوات التقييم، وله خبرة فى هذا المجال.
  - ٦- ينظر له المشروع على أنه خبير.
- أما عيوب الاستعانة بمقيّم خارجى فتتمثل فى أنه:
- ١- شخص خارجى قد لا يفهم برنامج التنمية، أو الأفراد المشاركين.
  - ٢- قد يتسبب فى القلق، حيث لا يعرف القائمون على المشروع أو المشاركون نواياه الفعلية.
- أما المقيّم الداخلى فهو شخص من داخل البرنامج، أو الذى يعرف البرنامج جيدا. فهو يعرف كيف يعمل البرنامج وأهدافه ومشكلاته، ونقاط قوته، أو ضعفه. ولكن قد يتسبب ذلك فى صعوبة تقديمه لتقرير تقييم غير منحاز. فقد يتأثر بمشاعره وصدقاته، وحتى طموحاته، التى تجعله غير موضوعى فى تقييمه للمشروع. الأمر الذى قد يضر بمصداقية وشفافية عملية التقييم. ولذلك تنحصر عيوب قيامه بعملية التقييم فى أنه:

- ١- يعرف المشروع جيدا بدرجة زائدة.
  - ٢- يجد صعوبة فى أن يحافظ على الموضوعية.
  - ٣- يمثل جزءا من هيكل القوى والسلطة.
  - ٤- قد تحركه آماله فى المكاسب الشخصية.
  - ٥- قد يكون غير مدرب تدريبيا خاصا للقيام بعملية التقييم.
- الا أن مميزات تقييمه للمشروع تضم:

- ١- معرفته وفهمه للبرنامج، وقدرته على ترجمة سلوك وتوجهات الأفراد.
  - ٢- معرفة القائمين على البرنامج به، ومن ثم لا يمثل أى تهديد أو أرق لهم.
  - ٣- يزيد من ثقة الأفراد بأنفسهم وقدراتهم.
- وهناك عدة احتمالات لتكوين فريق التقييم بالمزج بين التقييم الخارجى والداخلى:

- ١- قائد فريق التقييم خبير خارجى، يعاونه مجموعة من القائمين على المشروع. حيث يوفر هذا الاحتمال حياد لعملية التقييم وخبرة عالية فى صورة الخبير الخارجى تجعل التقييم أكثر كفاءة. الا

أن التعاقد مع مقيم خارجى أعلى تكلفة، كما أنه يفقد الى فهم وادراك بعض الجوانب المرتبطة بالمشروع والمحيط المحلى.

٢- قائد فريق التقييم مسئول من فريق عمل المشروع، يدعمه مجموعة من القائمين على المشروع، بالإضافة الى استشارى خارجى. حيث يوفر هذا الاحتمال فى التكلفة، ويزيد من احتمال ارتباط التقييم بأهداف المشروع. الا أن الالتزام الزمنى الذى تتطلبه عملية التقييم من فريق العمل قد يفوق تكلفة التعاقد مع مقيم خارجى. كما ان اقتصار دور المقيم الخارجى على تقديم استشارات قد لا يكون موفيا لاحتياجات التقييم. هذا بالإضافة الى اعتبار هذا الاحتمال أقل موضوعية من الاحتمال الأول.

٣- مقيم داخلى يقود فريق التقييم يدعمه مجموعة من القائمين على المشروع. الأمر الذى يقلل التكلفة غالباً، كما يشجع المشاركة القصوى لأعضاء فريق العمل بالمشروع فى عملية التقييم، وبناء وتنمية قدراتهم. الا أنهم قد يفقدون الى المعرفة والخبرة اللازمة لتصميم وتنفيذ التقييم، مما يقلل من موضوعية مخرجات التقييم ونتائجه.

٤- مقيم خارجى ومقيم داخلى يعملان بصورة متوازية. الأمر الذى يعد الأعلى تكلفة، وقد يؤدي الى تداخل وارتباك الأدوار، وتكرار الجهود اذا لم تتم ادارة التقييم بدقة. الا أن هذا البديل يجمع بين مزايا التقييم الخارجى والداخلى ويسمح باجراء تقييم أكثر جدية وقوة بسبب المراجعات العكسية. ولكل اختيار عيوبه ومميزاته التى يأخذها مدير المشروع فى الاعتبار عند اختيار طبيعة فريق التقييم، تبعاً لأهداف عملية التقييم، ونوع التقييم المطلوب اجرائه، والقدرات المالية، والفنية المتاحة. أما بالنسبة لأفراد المجتمع المحلى، فكثيراً ما يشعرون بعدم قدرتهم على اجراء أى تقييم بسبب جهلهم، أو مستوى تعليمهم المحدود. الأمر الذى يستدعى التأكيد على قدرتهم على المشاركة الفعالة فى عملية التقييم، وامتلاكهم لمعارف وخبرات ضرورية وحيوية، لاجراء عملية تقييم صادقة عن المشروع بصورة شاملة.

### ٥-٣-٢ درجات المشاركة فى التقييم

ان اشترك أفراد المجتمع فى عملية التقييم باجابتهم على الاستبيانات المعدة سابقاً لا تعد مشاركة حقيقية منهم فى عملية التقييم. فهذا يمثل مجرد تعاون منهم وليس مشاركة ايجابية، حيث لا يوجد لهم أى دور فى اتخاذ قرار القيام بهذا المسح، أو حتى الأسئلة التى يتم سؤالها فى الاستبيان. ويمكن تقسيم درجات المشاركة فى عملية التقييم الى<sup>٤٠</sup>:

#### ١- نموذج مجال البحث والدراسة:

حيث يقوم مسئول التقييم بتوضيح الغرض من التقييم، ومن ثم يوافق الأفراد على أن يتم عددهم، أو اختبارهم، أو سؤالهم الى غير ذلك من أعمال المسح. ولكن لا يطلب، ولا يتوقع منهم أكثر من ذلك، الى الحد الذى يعتبر فيه مسئول التقييم أى اضافة أخرى من الأفراد ستفسد التقييم. وبالنسبة للنتائج لا يتم اعلام الأفراد محل البحث بها، والذين لا يتوقعون بدورهم، الاطلاع على هذه النتائج.

## ٢- نموذج رفض مشاركة النتائج:

فيتم توضيح بعض أهداف التقييم للأفراد، ثم يقومون باجابة الاستبيانات، وقد يشتركون بدور بسيط فى تحليل المعلومات التى تم جمعها. وقد يشتركون فى اجراءات أخرى فى اطار عملية التقييم. وفى نهاية التقييم يتلقى الأفراد جزءا محددًا من النتائج تبعًا لرؤية مسئول التقييم.

## ٣- نموذج احتكار الخبرة:

فى هذا النموذج، يشارك الأفراد فى اتخاذ قرار القيام بالتقييم، واختيار الأهداف ووسائل التقييم. كما يشاركون فى تنفيذ التقييم، وتحليل النتائج، واعداد النتائج للمجتمع الأرحب، وفى تطبيق التغييرات الموصى بها على أرض الواقع. الا أنه لا يتم بناء نظام للرصد والتقييم فى اطار برنامج التنمية لتمكين الأفراد من الاستمرار بمفردهم. فيظل المجتمع معتمدا على الخبراء والدعم الخارجى اذا ما أراد اجراء أى تقييم مستقبلى.

## ٤- نموذج الشراكة الحقيقية فى التنمية:

يشارك الأفراد فى هذا النموذج فى تحديد متى وكيف يتم التقييم، واختيار الأساليب المستخدمة، وجمع وتحليل المعلومات والحقائق، واعداد التقارير، واتخاذ القرار بكيفية استخدام نتائجهم، وتطبيق توصياتهم. ويتم بناء أساليب جديدة ومطورة للتقييم فى برنامج التنمية فى حالة عدم وجود أساليب مستخدمة للرصد المنتظم، أو عدم ملاءمتها. ومن ثم يكون المشاركون أكثر قدرة على تقدير مدى تقدمهم بانتظام، وقيامهم بتقييم دورى لعملية التنمية.

الا أن النموذج الأخير ينطوى على عدة تحديات للوصول الى مخرجات ذات مصداقية، تعبر عن التقييم الفعلى للمشروع. فعند تعدد الجهات المشاركة فى عملية التقييم، تظهر اشكالية تحديد معايير ومقاييس المصداقية التى يجب أن تسود. وذلك خاصة عندما يختلف فهم المجتمع، وما يكون النتائج السليمة القابلة للقياس، عن المقاييس التى يعتبرها خبير التقييم. فما هو مقدار تحكم الخبير فى عملية التقييم للوصول الى نتائج أكثر افادة وارتباطًا، من نتائج النماذج الأخرى لمشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية فى التقييم؟

كما تصبح مشاركة أصحاب المصلحة فى عملية التقييم أمرا يطيل من الوقت المطلوب لاجراء التقييم، مما يستدعى مراعاة هذا الجانب. هذا بالاضافة الى أهمية أن يجد المشاركون المختلفون فائدة من الالتزام بمستوى من المسؤولية أعلى مما هو مطلوب فى المداخل الأكثر تقليدية، حتى يقومون باستثمار وقتهم وجهودهم فى عملية ستعود عليهم وعلى مجتمعهم بالنفع.

ومن ثم حدد فيتيرمان Fetterman عدة خطوات للتعامل مع نموذج التقييم للتمكين، فيتم تحديد أصحاب المصلحة الحقيقية منذ بداية المشروع، وتقدير رؤاهم وفهمهم المرتبط بالتقييم، وكيف يرون أنفسهم كمشاركين فى التقييم بالنسبة للأدوار والمسئوليات، ثم تحديد ماذا سيتم دراسته وتقييمه بشكل تشاركى.<sup>٤١</sup> ويوضح جرين Greene وسكريفن Scriven اشكالية القوى بين المشاركين من حيث تعارض الرؤى ولأبها يكون السبق.<sup>٤٢</sup> وبالتالي يجب وضع اجراءات لكيفية تقدم عملية التقييم عند تعارض الآراء بين المشاركين وبين خبير التقييم بالنسبة لتصميم واستراتيجية التقييم. ولكن يسبق ذلك اجراء تقدير لمعرفة وفهم أصحاب المصلحة الحقيقية المشاركين لعملية التقييم، ومن ثم توفير التدريب اللازم لبناء قدراتهم على القيام بالمهام المنوطة بهم. كما

يمكن الاستفادة من تعدد مهارات وخبرات المشاركين في مناقشة المداخل المختلفة للتعامل مع عملية التقييم، في ظل اهتمامهم المشترك بتنمية مجتمعهم.

### ٣-٥-٣ أهمية الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة

ان المشاركة في عملية التقييم أيا كانت درجة هذه المشاركة تعنى بالضرورة أهمية الرؤية الخاصة بكل فئة مشاركة في تصميم وتنفيذ عملية التقييم. وذلك كاستكمال لعملية تنمية المجتمع المحلي التي تركز على مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية في كافة المراحل. ويؤدي الانخراط النشط في عمليات اتخاذ القرار الى شعور بالملكية والالتزام بنتائج وتوصيات عملية الرصد والتقييم.

وقد كانت عمليات التقييم حتى وقت قريب تعتمد كثيرا على الاستبيانات المنظمة، او شبه المنظمة المعدة سلفا. حيث يقوم أفراد المجتمع بالاجابة عليها، مع امكانية وجود مساحة من المرونة تتيح اضافة ما يريد الشخص التعبير عنه. وحتى عندما يشارك أصحاب المصلحة الحقيقية في تحديد أهداف عملية التنمية، وصياغة المؤشرات اللازم تحقيقها، يتم تقييم المشروعات المختلفة تبعا لهذه المؤشرات. الأمر الذي يحد من حرية أفراد المجتمع في تحديد مؤشراتهم، ومعاييرهم الخاصة بالنسبة لمدى نجاح أو فشل المشروع، ونظرتهم الخاصة لاسهامات الجهات المشاركة المختلفة للوصول بالمشروع الى ما وصل اليه، سواء سلبا أو ايجابا. وقد يرجع ذلك الى الرغبة في وضع معايير ثابتة على مدار عملية التقييم حتى يمكن تحليل الاستبيانات بصورة علمية وموضوعية. الا أن النتيجة في كثير من الأحيان، كانت اختلاف مخرجات التقييم من حيث النجاح والفشل، عن الرؤى الحقيقية لأفراد المجتمع وأصحاب المصلحة الحقيقية. كما عجزت هذه المخرجات عن التنبؤ السليم بكيفية أداء برنامج التنمية في المستقبل.

الأمر الذي دعى الى محاولة ايجاد حل لهذه الاشكالية، من حيث ايجاد أداة لجمع الآراء المختلفة لأفراد المجتمع، وتحليلها للوصول الى صورة حقيقية عن وضع برنامج التنمية، من وجهة النظر المحلية. وعلى الرغم من أن هذا المدخل في تقييم عملية تنمية المجتمع يعتمد على ذاتية آراء الأفراد، ويبتعد عن الموضوعية التي يلتزم بها المنهج العلمي في التقييم، الا أن آراء أفراد المجتمع هي التي تعطى العمق الضروري لفهم وادراك عملية تنمية المجتمع المحلي، وما وصل اليه برنامج التنمية في مجتمع بعينه من حيث النجاح والفشل، والعوامل المؤدية الى ذلك، والمعوقات التي تحد من انطلاق البرنامج، أو الاجراءات التي تدفعه للأمام لتعميمها، ونقل الخبرات المكتسبة الى تجارب ومجتمعات وبرامج أخرى.

ويمثل مدخل التقييم الذي يعتمد على الآراء الذاتية للأفراد، تحديا للمتخصصين في مجالات الاحصاء والبرمجة والتقييم، بسبب اعتماده على المقادير الكيفية بدلا من الكمية. الأمر الذي يشكل صعوبة شديدة لتحويل هذه الآراء الى مقادير كمية، من أجل التعامل مع البيانات، وتحليلها، والوصول الى مخرجات ذات معنى، تضم الآراء المتعددة لأصحاب المصلحة الحقيقية المشاركين.

ومن الأساليب التي يتم استخدامها لمعرفة الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية، اجراء المقابلات غير التوجيهية، وادارة حوار مع مجموعات التركيز، ومقابلة مجموعة من المجتمع المحلي، ومقابلة مع مجييين على أسئلة رئيسيين ممن لديهم معرفة وخبرة ببرنامج التنمية. الا أن معظمها يتضمن اتباع القائم باجراء

المقابلات استبيانيا جرى اعداده بعناية، أو نشرات توجيهية بشأن اجراء المقابلات تدرج فيها قوائم الموضوعات والأسئلة التي ستدور المقابلات حولها.<sup>٤٣</sup> الأمر الذى يتحكم بشكل أو بآخر فى ما يتحدث عنه من تتم معهم هذه المقابلات. وبالتالي توجيه عملية التقييم، ليس بالضرورة فى الاتجاه الذى يتوافق مع ما يريده أصحاب المصلحة الحقيقية.

### ٥-٣-٣-١ التقييم الإلكتروني e-VAL

نظرا لأهمية آراء ووجهات نظر أصحاب المصلحة الحقيقية بالنسبة لبرنامج التنمية، ظهر اتجاه نحو ايجاد أداة تعبر عن الآراء الذاتية للمشاركين، وتوفر العمق المراد لفهم الأسلوب الذى يعمل به المشروع. ومن الأدوات التى تم تطويرها لهذا الغرض، أداة التقييم الإلكتروني e-VAL التى طورتها وكالة التعاون الفنى الألمانى GTZ بالتعاون مع شركة استشارية متخصصة ألمانية (next practice)

ترتكز أداة التقييم e-VAL على التخلي عن دعاوى الموضوعية، من أجل البحث فى وجهات النظر الذاتية للأفراد ذوى المعرفة الجيدة بمشروع التنمية محل التقييم، سواء من ممثلى المنتفعين، خبراء الجهات الحكومية والهيئات الوسيطة، والعاملين فى فريق المشروع من وكالة التعاون الفنى الألمانى، وأى مشاركين آخرين. وتعتمد على منهجية محددة هي (Established Repertory-Grid methodology ( Kelly, 1955) فهى لا تستخدم أجوبة محددة سابقا، بل يسرد كل فرد قصته مع المشروع باستخدام مجموعة من العناصر المشتركة فى معظم مشروعات الدعم الفنى، والتى تشمل ٥ مجالات اهتمام هي:

- المفاهيم الفردية للنجاح، ومؤشرات الفشل كإطار مرجعى
- التطور الزمنى للمشروع ( الوضع الابتدائى، الوضع الحالى والآثار التى تحققت، والآثار المستقبلية المتوقعة)
- الارتباط والاختلاف فى مفاهيم النجاح لكل المشاركين
- اسهامات الجهات المشاركة المختلفة، وتأثيرها على المشروع
- ملاءمة المفهوم الأصلى للمشروع وجودته.

وتعتمد هذه الأداة على خبرة ومعرفة وحكم الأفراد ذوى الخبرة العالية، فتكتسب المصادقية من دمج أوجه النظر المختلفة للمشاركين، حيث يكون كل مشارك معايره لتصنيف المشروع. فبدلا من الوصول الى حكم موحد يتم الاعتماد على التصنيفات الذاتية. وباستخدام أساليب احصائية محددة (تحليل المكون الأساسى Principle component analysis) يستطيع برنامج e-VAL تجميع التقييمات الذاتية فى تقييم جماعى. ومن ثم تحويل التصنيفات الكيفية الى نتائج كمية ذات معلومات قيمة ويمكن الاعتماد عليها.

ويتميز برنامج التقييم e-VAL بأن قائمة العناصر التى يتم تقييمها فى المشروع، وقائمة القضايا التى يتم تناولها مفتوحة ومرنة. كما يتم تعديلها طبقا لمقتضيات الأمور، وكيفما تنص الحاجة، كما يتم تحديثها سنويا لتعكس هوية الشراكة فى برامج التنمية.

ومن مميزات برنامج التقييم e-VAL أنه:

- ١- يمكن ادخال البيانات من أى حاسب آلى، ويتم التحليل على خادم مركزى



٢- سهولة نقل وتحويل البيانات بين العميل والخادم server

٣- نتائج التقييم العام لأي مشروع متاحة لجميع العاملين بوكالة التعاون الفني الألماني.



شكل (٢-٥) يتم إجراء المقابلة باستخدام الكمبيوتر، المصدر: GTZ (2006)

ويتم تسجيل البيانات إلكترونياً وتحليلها، مع المحافظة على سرية هوية من تتم معهم المقابلة. فيسمح لهم البرنامج باستخدام تعبيراتهم الخاصة لتقدير مسيرة المشروع حتى وقت إجراء المقابلة، والتنبؤ بالتطورات المستقبلية والنتائج المستدامة. كما يقيم المشاركون أصحاب المصلحة الحقيقية في المشروع، والظروف المحيطة، والمفهوم الأساسي للمشروع. (شكل ٢-٥)

ويحصل القائمين على استخدام برنامج التقييم e-VAL في إجراء المقابلات على تدريب خاص

لتأهيلهم للتعامل معه بفعالية وكفاءة وحيادية، دون توجيه أو تحكم، فيما يعبر عنه المشاركون المختلفون. وحتى يتمكن هذا البرنامج في تقييم المشروع، يجب الاستعانة بأربع مقابلات على الأقل في كل مجموعة من المشاركين. فلاستبعاد الآراء الفردية والمنحازة، يتم إجراء المقابلات مع ١٢-٢٠ فرد من أصحاب المصلحة الحقيقية من المنظمات الشريكة والوسطاء، وممثلي المجتمع الأهلي، والهيئات المانحة بواسطة المحاورين المدربين خصيصاً.

أثناء المقابلة يتم وضع اجابات الفرد في شكل أزواج من المتضادات: فمثلا في حالة وجود جوانب حرجة يكون العكس ما هو المطلوب للتعامل مع هذه المشكلة، ثم يسأل المحاور كيف ترتبط الاجابة بالمشكلة من حيث وجودها منذ بداية المشروع مثلا، وكيف يتصرف المشاركون المختلفون حيال هذه المشكلة. وفي المتوسط يكون المشارك من ثمانى الى عشر تصريحات في كل مقابلة، وعند انتهاء المقابلة، يقوم البرنامج بحساب نموذج ثلاثى الأبعاد للاجابات، والذي يجب أن يعكس ادراك المشارك، ويتطلب موافقته عليه قبل انتهاء المقابلة. ثم يقوم المحاور بتصنيف التصريحات طبقا لعناوين معدة سلفا، كخطوة هامة لتجميع النتائج. ويقارن برنامج e-VAL حسابيا رؤى المشاركين المختلفين، ويوضح مدى التوافق والتباين داخل المجموعة الواحدة، وبين المجموعات المختلفة بصورة عامة. كما يمكن التعرف على العناوين التي ترتبط بأكثر عدد من المشاركين، واطهار درجة النجاح الحقيقية لمجال معين. وتساعد هذه الأرقام في اكتساب رؤية شاملة لنقاط القوة والضعف، وجودة الاسهامات، ومدى نجاح المشروع، وتحقيقه للهدف المخطط مثلما يراها أصحاب المصلحة الحقيقية، وكذلك الاختلافات الهامة في الرأى. فيتم تقسيم آرائهم الى أربع عناوين رئيسية: نجاح المشروع، اسهام الجهات المختلفة، اعداد المشروع، والآثار المستقبلية، كذلك تقسم النتائج طبقا لهذه العناوين. وتوفر قراءة الاجابات الأصلية تحليل أكثر عمقا، يسمح بفهم القضايا الايجابية والحرجة.

وبعد الانتهاء مباشرة من المقابلات، يمكن تقديم النتائج الى المسؤولين، واستخدامها في الحوار مع المؤسسات الشريكة، وفي توجيه المشروع مستقبلا. كما توفر مقارنة النتائج بنتائج مشروعات مختلفة، كشف وجود عوامل نجاح مشابهة، والتوصيات الموجهة لمشروعات أخرى، التي يمكن أن تستقى منها .



شكل (٣-٥) تم تطبيق برنامج التقييم e-VAL في مناطق مختلفة، المصدر: (GTZ 2006)

ويمكن استخدام هذا البرنامج في تقييم أى برنامج أو مشروع، وقد تم تطبيقه في أكثر من ٤٥٠ مشروع وبرنامج على مستوى العالم منذ عام ٢٠٠٣ حتى ٢٠٠٦. (شكل ٣-٥) ففي عام ٢٠٠٥ استخدم برنامج التقييم e-VAL في تقييم استراتيجية خفض الفقر في أرمينيا، حيث تم سؤال ممثلين من الحكومة، والهيئات المانحة الدولية، والمنظمات غير الحكومية.

وقد ساعد البرنامج في تقديم صورة شفافة عن الاختلافات والاتفاقات في تقدير اجراءات استراتيجية

خفض الفقر، وفي توقعات ومخاوف أصحاب المصلحة الحقيقية، الأمر الذي أدى الى فتح محاور جديدة للنقاش، واستخدام النتائج في تعديل وتوفيق الاستراتيجية. كما أكد المشاركون على أهمية برنامج e-VAL في التحديد السريع لنقاط القوة والضعف في استراتيجيات خفض الفقر القومية.

كما استخدم برنامج e-VAL في تقييم برامج التوعية في الاتحاد الأوربي. ففي ديسمبر ٢٠٠٥ ويناير ٢٠٠٦ تم اجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة الحقيقية الرئيسيين من الجانب الألماني، وشريك التوعية في الدول المنتفعة، وجانب الاتحاد الأوربي، بالاضافة الى مكتب الادارة القومية كممثل للمنظمات الممولة. وتم مقارنة المجموعات الثلاث مما سمح بتقييم الآثار المقصودة وغير المقصودة للبرنامج. ثم تم عرض الدروس المستفادة من هذا التقييم للاستفادة منها في تحسين فعالية ونجاح اجراءات التوعية المستقبلية.

### ٥-٣-٢-٣ معايير النجاح والرؤى المختلفة

يمثل ايجاد مقاييس موضوعية لنجاح برنامج التنمية اشكالية أساسية في عملية تقييم برامج التنمية، وبخاصة في برامج تنمية المجتمع المحلي التي تعتمد على مشاركة كافة أصحاب المصلحة الحقيقية. الا أن الأفراد المنخرطين في برنامج التنمية يستطيعون تقدير مدى نجاح البرنامج، وكذلك تحديد العوامل الايجابية والعوامل المعيقة والمؤخرة. فيستطيع كل فرد شرح القضايا المرتبطة من وجهة نظره مثل: ماذا تم تحقيقه حتى الآن؟ ماذا يمكن أن يكون أفضل؟ ماذا يجب أن نفعله مختلفا المرة القادمة؟ كيف تعاون المشاركون؟ هل تم تحقيق النتائج المقصودة والمخططة؟ هل توجد آثار جانبية لبرنامج التنمية؟ الى غيرها من القضايا التي يحسن التعبير عنها.

وقد برهن برنامج التقييم e-VAL على هذا المفهوم، وأكد على الأهمية الكبيرة لآراء أصحاب المصلحة الحقيقية في تقييم مشروع التنمية وتقدير أداء الجهات المشاركة المختلفة، والظروف المحيطة، والتطور

المستقبلي المتوقع. كما أكدت التجارب المختلفة على مرونة برنامج التقييم، وامكانية تطبيقه في مختلف المشروعات والمناطق.



شكل (٤.٥) خبير التقييم يجب أن يستمع بحيادية، خاصة عند اختلاف لغة من تتم مقابلاته، المصدر: (2006) GTZ

الا أن هذا برنامج التقييم e-VAL معد لتقييم البرامج والمشروعات الكبيرة نسبيا. كما يستلزم المعرفة الجيدة جدا بالمشروع حتى يستطيع الفرد الواحد تكوين ٨-١٠ عبارات مختلفة عن المشروع وتصنيف العناصر المختلفة طبقا لكل عبارة أثناء المقابلة. كما يحصر البرنامج عدد من تتم معهم المقابلة في عدد محدود يتراوح بين ١٢-٢٠ فرد. هذا بالإضافة الى حتمية وجود خبير مدرب تدريبا خاصا، ليقوم باجراء المقابلات، وادخال المعلومات على الحاسب الآلي بقدر عالى من الحيادية، خاصة في الحالات

التي يتم فيها مقابلة أفراد أميين، أو يجهلون اللغة التي يستخدمها البرنامج، أو يعجزون عن التعامل مع الحاسب الآلي. (شكل ٤.٥)

ومن ثم تظهر الحاجة الى ايجاد آلية للتعامل مع الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية سواء على مستوى المشروعات المحدودة، أو لاجراء المقابلات مع من يفتقد الى المعرفة الدقيقة بأنشطة وجوانب المشروع المختلفة ولكنه يتأثر ويؤثر في المشروع. وذلك للتعرف على معايير النجاح والفشل للأنشطة، والمشروعات المختلفة من وجهة نظر الأفراد الأكثر تأثرا بها.

### ٤-٣-٥ المشاركة في التصميم والتنفيذ

ان مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية في عملية التقييم لمشروعات تنمية المجتمع المحلي لا يجب أن تقتصر على معرفة الآراء الذاتية لهم حيال الجوانب المختلفة للمشروع محل التقييم. كما يجب أن يتعدى دورهم تحديد هدف التقييم وتحديد مؤشرات الأداء.

فلكى تتماشى عملية التقييم مع مفهوم عملية تنمية المجتمع المحلي، يجب أن يشارك كافة أصحاب المصلحة الحقيقية في معظم - ان لم يكن- كل أنشطة التقييم. فيتم اتخاذ قرار اجراء التقييم بأسلوب تشاركي، وتحديد الهدف من التقييم. كما يشارك ممثلى المجموعات المختلفة في تطوير أدوات لجمع البيانات، واجراء المسوحات المختلفة، وتحليل البيانات والمعلومات للوصول الى نتائج معبرة عن واقع عملية التنمية، وتتوافق مع وجهات نظر المشاركين. ثم عرض نتائج التقييم على الجهات المختلفة لتعظيم الاستفادة من مخرجات التقييم، وتحسين الأداء، وتوفيق عملية التنمية، واجراءاتها مع الواقع المحلي. هذا بالإضافة الى أن مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية في عملية التقييم تزيد من التزامهم باستخدام نتائج التقييم. كذلك تزيد من قدرتهم على مواصلة عمليات التقييم بأنفسهم، مع تزايد استغنائهم عن الدعم الخارجى.

وفى هذا يكون دور خبير التقييم توفير الدعم الفنى المطلوب وتيسير عمل المجموعات المختلفة أثناء عملية التقييم وتدريبهم، واجراء العمليات الضرورية التى تتطلب خبرة متخصصة، للوصول الى مخرجات لها صفة المصداقية ويمكن الاعتماد والتعويل عليها.

وعلى الرغم من الادراك المتنامى لقيمة التقييم التشاركى، الا أن استخدامه ما زال منحصرا فى اطار المشروعات الكيفية محدودة المقياس، التى كانت تستهدف تلبية الاحتياجات المحلية بالنسبة لمشكلات وقضايا محددة. فمازال استخدام التقييم بالمشاركة فى المشروعات كبيرة المقياس محدودا، حيث يبقى الميل الى الاعتماد على أعمال المسوحات المستقلة، وتحليل بيانات المصادر الثانوية.<sup>٤٦</sup>

ومن ثم هناك حاجة الى ايجاد آلية لتقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلي بمشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية. بحيث يتم توزيع المهام على المجموعات المختلفة، بما يتوافق مع قدرات الأفراد، ومتطلبات اجراء تقييم ذى مصداقية، وارتباط بالواقع الفعلى لعملية التنمية فى المناطق اللارسمية.

## ٥-٤ خلاصة الفصل الخامس:

تناول الفصل عملية التقييم من حيث أهميتها، والأسباب الداعية الى اجرائها فى مشروعات تنمية المجتمع المحلي. ومن أهم الدوافع إلى إجراء عملية التقييم فى المناطق اللارسمية رؤية مدى الاستفادة من الموارد الموجودة. كما أن من العقبات التى تواجه عملية تنمية المجتمع المحلي فى المناطق اللارسمية عدم ملاءمة مداخل وآليات التعامل مع المشكلات للمحيط المحلي للمجتمع. الأمر الذى يستدعى تقييم أداء عملية التنمية من هذه الناحية للتعرف على مدى ارتباط أنشطتها المختلفة بالبيئة المحلية للمجتمع. وفى هذا الإطار، تصبح معرفة أوجه النظر المتعددة لأصحاب المصلحة عاملاً أساسياً لتحديد مدى التوافق والملاءمة للأساليب والمناهج والمعايير المتبعة مع المحيط المحلي، ومدى ارتباطها بمعايير نجاح أو فشل عملية التنمية بالنسبة للمجتمع المحلي.

وتتعدد أهداف عملية التقييم، حيث تشمل تحديد مدى ارتباط المشروع بأولويات المجتمع، مدى تحقق أهداف المشروع، كفاءة استخدام الموارد، مدى فعالية المشروع، الأثر الذى يحدثه، ومدى استدامته. ومن ثم يتحكم تحديد الهدف من عملية التقييم فى اختيار نوع التقييم الذى يتم إجراؤه. الأمر الذى ينعكس بالضرورة على نوعية البيانات والمعلومات المطلوبة، سواء الكمية أو الكيفية، مصادر المعلومات الأولية والثانوية، توقيت إجراء التقييم، قدرات ونوعية فريق التقييم، التكلفة المتوقعة، والمدة المطلوبة لإجراء التقييم. وقد تم تصنيف أنواع التقييم المختلفة طبقاً لنوع التقييم وارتباطه بالمرحلة المختلفة لعملية التنمية.

تمثلت أوجه القصور فى عمليات التقييم، فى اقتصرها على تلبية متطلبات الجهات المانحة، واعتبارها عملية علمية مكلفة، ومن ثم التعامل معها على أنها جزء ثانوى، وغير أساسى فى عملية التنمية، ومجرد إجراء شكلى لا ينتج مخرجات ذات ارتباط وفائدة. كما أن اختلاف الجهة المسؤولة عن عملية التقييم وأنشطته يمثل عاملاً يؤثر بالسلب، خاصة عند تحيز هذه الجهة لأفكارها وأهدافها ومؤشراتهما، دون مراعاة للجهات الأخرى ذات الصلة. كذلك يؤثر عدم ادماج عملية التقييم منذ بداية المشروع سلباً على عملية التنمية ككل. ويعتبر اقتصر عملية التقييم على المخرجات والنتائج المباشرة دون الآثار بعيدة المدى بعداً آخراً فى قصور عمليات التقييم فى مشروعات التنمية بالمشاركة

وتمت دراسة طبيعة المشاركة فى عملية التقييم من حيث تشكيل فريق التقييم والاستعانة بمقيّم من خارج المشروع أم من داخله، ودرجات المشاركة لأصحاب المصلحة الحقيقية فى عملية التقييم، وندرة استخدام ادوات للتقييم بالمشاركة. وتم التأكيد على أهمية الاعتماد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية كعامل حاكم فى عملية التقييم، والذى ظهر مؤخراً لتوفيق عمليات التقييم مع الواقع الفعلى لمشروعات التنمية المجتمعية. وتم استعراض الأدوات المتاحة لإجراء مثل هذه التقييمات، مثل برنامج التقييم الإلكتروني e-VAL. ويوضح الاعتماد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة فى تحديد معايير النجاح والفشل للمشروعات المختلفة وجود تعدد فى رؤى المجموعات المختلفة للمشروع الواحد ومدى نجاحه أو فشله، والتي قد يصل الفرق بينها الى حد التضاد، ليبقى الأمر الأهم هو اتباع أولويات المجتمع المحلي كعامل أساسى لاحتاد تنمية حقيقية.

## هوامش الفصل الخامس:

<sup>١</sup> Cern e-val (2004) A Project Manager's Guide to Evaluation, Leonardo Da Vinci European Training in The U.K., Education and Culture.

<sup>٢</sup> Pearson; M.A. and Theis; S.L. (1991) 'Program Evaluation Application of A Comprehensive Model for A Community-Based Respite Program', Journal of Community Health Nursing, 1991, 8(1), 25-31, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

<sup>٣</sup> Feuerstein; M. (1986) Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants, Macmillan Publishers Ltd, London, U.K.

<sup>٤</sup> Feuerstein; M. (1986) ibid..

<sup>٥</sup> United Nations Centre for Human Settlements UNCHS (Habitat) (2001) Tools to Support Participatory Urban Decision Making, UNCHS (Habitat), Nairobi, p. 95.

<sup>٦</sup> United Nations Centre for Human Settlements UNCHS (Habitat) (2001) ibid., p.96.

<sup>٧</sup> Pearson; M.A. and Theis; S.L. (1991) op. cit.

<sup>٨</sup> Billings; J.R. (2000) 'Community Development: A Critical Review of Approaches to Evaluation', Journal of Advanced Nursing, 31(2), pp.472-480, Blackwell Science Ltd.

<sup>٩</sup> Casswell; S. ,Dehar; M.A. and Duignan; P. (1993) Formative and Process Evaluation of Health Promotion and Disease Prevention Programs, Evaluation Review, 17,4, and Øvretveit; J. (1998) Evaluation Health Interventions, Open University Press, Buckingham, as cited in Billings; J.R. (2000) ibid..

<sup>١٠</sup> البنك الدولي للإنشاء والتعمير (٢٠٠٤) الرصد والتقييم: بعض الأدوات والطرق والمناهج، إدارة تقييم العمليات في البنك الدولي- تنمية قدرات التقييم، البنك الدولي، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

<sup>١١</sup> World Bank Independent Evaluation Group (2006) Impact Evaluation: The Experience Of The Independent Evaluation Group Of The World Bank, World Bank Independent Evaluation Group, Evaluation Capacity Development, Washington, U.S.A.

<sup>١٢</sup> The World Bank Group (2001) New Development Evaluation Approaches, Module 3 in International Program for Development Evaluation Training (IPDET), Building Skills to Evaluate Development Interventions, The World Bank Group, Carleton University, IOB/Ministry of Foreign Affairs, Netherlands.

<sup>١٣</sup> The World Bank Group (2001) ibid.

<sup>١٤</sup> The World Bank Group (2001) ibid.

<sup>١٥</sup> Schnoes, C. J. (2000) 'Empowerment Evaluation Applied: Experiences, Analysis, and Recommendations from A Case Study', American Journal of Evaluation, Winter 2000, Vol. 21 Issue 1, p53, 12p.

<sup>١٦</sup> البنك الدولي للإنشاء والتعمير (٢٠٠٤) مرجع سابق، ص ١٦.

<sup>١٧</sup> البنك الدولي للإنشاء والتعمير (٢٠٠٤) المرجع السابق، ص ٢٠.

- <sup>١٨</sup> البنك الدولي للإنشاء والتعمير (٢٠٠٤) المرجع السابق، ص ١٤.
- <sup>١٩</sup> Ariyabandu; M.M. (1997) 'Use of Formal and Informal Evaluation in Institutional Strengthening: The Case of A Village Hydro Project in Sri Lanka', Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization, Spring/ Summer 1997, Vol. 10, Numbers 1/2, pp. 97-108.
- <sup>٢٠</sup> George; C. and Lee; N. (2000) Environmental Assessment in Developing and Transitional Countries: Principles, Methods and Practice, Eds., John Wiley and Sons, West Sussex, England.
- <sup>٢١</sup> Vanclay; F. (2000) 'Social Impact Assessment', Environmental Assessment in Developing and Transitional Countries: Principles, Methods and Practice, George; C. and Lee; N., Eds., John Wiley and Sons, West Sussex, England.
- <sup>٢٢</sup> The World Bank Group (2001) op. cit.
- <sup>٢٣</sup> رأفت شمس (٢٠٠٠) "منهجية تقييم المناطق العشوائية كمدخل لتحديد سياسات الارتقاء المطلوبة"، الدورة التدريبية: تخطيط وإدارة مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية، القاهرة ١٣-٢٤ فبراير ٢٠٠٠، مصطفى مدبولي، تحرير، وحدة التدريب والدراسات الحضرية بمشروع التعاون المصري الهولندي المشترك للتدريب والبحوث في مجال الإسكان والتنمية العمرانية، وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية، مركز بحوث الإسكان والبناء، مصر.
- <sup>٢٤</sup> Nared; J. and Ravbar; M. (2003) 'Starting Points for The Monitoring and Evaluation of Regional Policy in Slovenia', Acta Geographica Slovenica, 43-1, 2003, pp. 53-83.
- <sup>٢٥</sup> United Nations Centre for Human Settlements UNCHS (Habitat) (2001) op. cit., p. 94.
- <sup>٢٦</sup> Nared; J. and Ravbar; M. (2003) op. cit.
- <sup>٢٧</sup> Nared; J. and Ravbar; M. (2003) ibid.
- <sup>٢٨</sup> Gohl; E. & GATE (1993) Participative Impact Monitoring, Guidelines for Case Studies, A Position Paper, German Appropriate Technology Exchange (GATE), Stuttgart, Germany.
- <sup>٢٩</sup> رأفت شمس (٢٠٠٠) مرجع سابق.
- <sup>٣٠</sup> Community-Based Monitoring and Evaluation, Workshop 4 (2004) Conference on Community Empowerment for Sustainable Development, MENA Region Conference, Yazd, Iran.
- <sup>٣١</sup> Cowling; T. and Steeley; G. (1974) Sub-Regional Planning Studies: An Evaluation, Pergamon Press, Oxford.
- <sup>٣٢</sup> Feuerstein; M. (1986) op. cit.
- <sup>٣٣</sup> Cummings; F.H. (1997) 'Role of Participation in The Evaluation and Implementation of Development Projects', Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization, Spring/ Summer 1997, Vol. 10, Number 1/2, pp. 24-33.
- <sup>٣٤</sup> Schnoes, C. J. (2000) op. cit.
- <sup>٣٥</sup> Vanclay; F. (2000) op. cit.
- <sup>٣٦</sup> البنك الدولي للإنشاء والتعمير (٢٠٠٤) مرجع سابق، ص ١٢.
- <sup>٣٧</sup> World Bank Independent Evaluation Group and Thematic Group for Poverty Analysis, Monitoring and Impact Evaluation, Evaluation Capacity Development, PREM Network (2006) Conducting Quality Impact Evaluations Under Budget, Time and Data Constraints, The International Bank for Reconstruction and Development, Washington, U.S.A.
- <sup>٣٨</sup> Nared; J. and Ravbar; M. (2003) op. cit.

<sup>٣٩</sup> البنك الدولي للإنشاء والتعمير (٢٠٠٤) مرجع سابق، ص ٢٣.

<sup>٤٠</sup> Feuerstein; M. (1986) op. cit.

<sup>٤١</sup> Fetterman; D. M. (1997) 'Empowerment Evaluation: A Response to Patton and Scriven', Evaluation Practice, 18, 253-256, as cited in Schnoes, C. J. (2000) op. cit.

<sup>٤٢</sup> Greene; J. C. (1997) 'Evaluation as Advocacy', Evaluation Practice, 18, 25-35, and Scriven; M. (1997) 'Empowerment Evaluation Examined', Evaluation Practice, 18, 165-175, as cited in Schnoes, C. J. (2000) ibid.

<sup>٤٣</sup> البنك الدولي للإنشاء والتعمير (٢٠٠٤) مرجع سابق، ص ١٥.

<sup>٤٤</sup> Posse; K. (2006) Approaching The Intangibles e-VAL - Bringing Together Different Perspectives in Evaluation, Proposal to The Len CD Forum, Kohler; J. (2003) How Successful Is Technical Cooperation?, Project Results of GTZ and Its Partners Eighth Cross-section Analysis, ed, GTZ, Eschborn, Germany, GTZ (2006) Twinning e-VALuation: Effect and Value of Five Projects with German Participation, GTZ (2006) The GTZ evaluation system, www.gtz.de/en/, GTZ (2006) Working for Sustainable Results: Evaluation at GTZ, www.gtz.de/en/.

<sup>٤٥</sup> يمكن إجراء المقابلات باستخدام اللغة المحلية (العربية) عن طريق ترجمة مكونات البرنامج، ولكن يظل ادخال العبارات باحدى اللغات المبنية داخل البرنامج، والتي تنحصر في اللغة الانجليزية والفرنسية والألمانية والأسبانية. كما يمكن إجراء المقابلة بدون استخدام الحاسب الآلى، ولكن يمثل هذا عبئا ضخما على المحاور فى ادخال البيانات، وإجراء التصنيف لعناصر المشروع على البرنامج فيما بعد. كما لا يتيح ذلك امكانية عرض النموذج ثلاثى الأبعاد الذى يظهر فى نهاية المقابلة، ويعبر عن الترجمة الحسابية لأراء من تتم معه المقابلة.

<sup>٤٦</sup> Dobbs; L. and Moore; C. (2002) Engaging Communities in Area-based Regeneration: The Role of Participatory Evaluation, Policy Studies, Vol. 23, No 3/4, 2002, Carfax Publishing, Taylor & Francis Group.



---

## الفصل السادس: التقييم المقترح لمشروعات تنمية المجتمع المحلى

---

٦-١ مداخل التقييم: نقد ومراجعة

٦-٢ التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة

٦-٣ تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع

٦-٤ خلاصة الفصل السادس



## ٦-١ مداخل التقييم: نقد ومراجعة

تتعدد مداخل تقييم برامج ومشروعات التنمية طبقاً للهدف من اجرائها بشكل أساسى، وكيفية استخدام مخرجات التقييم. وهناك تنوع فى مداخل التقييم، الا أن أكثر المداخل التى يجرى التركيز عليها فى الوقت الراهن هو تقييم الأثر ورصده. وعلى الرغم من أهمية معرفة أثر مشروع التنمية على المجتمع المحيط، الا أنه يصعب اجراء تقييم علمى للأثر فى كثير من الأحيان. حيث يتطلب هذا التقييم وجود معلومات عن بداية المشروع لمقارنتها بالوضع التالى للتنفيذ. كما يستلزم فصل أثر مشروع التنمية عن أثر تطور الظروف المحيطة، اتباع أحد التصميمات الخاصة باختيار عينة عشوائية من المجتمع الواقع تحت تأثير المشروع، وعينة عشوائية مماثلة من مجتمع مشابه لبناء مجموعة ضبط، يمكن مقارنتها بعينة المشروع، لتحديد الأثر الفعلى لبرنامج التنمية. الأمر الذى يتطلب وجود مكثف للخبراء والمتخصصين فى تصميم التقييم، واختيار العينة، وانتقاء أدوات جمع البيانات، واجراء المسوحات، وتحليل المعلومات بشكل علمى. مما يعنى زيادة التكلفة المطلوبة لاجراء التقييم.

ويمثل مستوى المنطقة اللارسمية المتدنى تحدياً كبيراً، أمام ظهور أثر لبرنامج التنمية على حياة الأفراد. فبالرغم من اتساع برنامج التنمية، وشموله لعدة مجالات وتدخلات، الا أن ظهور أثر قابل للقياس لهذه التدخلات يتطلب تنفيذ تدخلات عديدة بصورة مكثفة، ومرور فترة من الزمن قبل اجراء التقييم. وقد لا تقل هذه الفترة فى كثير من برامج التنمية، عن سنتين بعد انتهاء المشروع. الأمر الذى لا يساعد فى اتخاذ القرارات السليمة حيال المجتمع وبرنامج التنمية فى المرحلة المباشرة. كذلك قد لا تكون مخرجات التقييم جاهزة فى الوقت المناسب قبل التوسع مثلاً فى برنامج التنمية، أو تكراره فى مناطق أخرى. ومن ثم تتطلب عملية تقييم مشروعات التنمية المجتمعية فى المناطق اللارسمية وعياً بطبيعة هذه المناطق، وما يناسبها من اساليب للتقييم، من حيث النواحي التى يتم تقييمها، والجهات المسؤولة عن التقييم، وطبيعة فريق التقييم، وأدوات التقييم المستخدمة.

وتتركز مداخل التقييم الحالية فى مصر على التقييم ما قبل المشروع لتقييم الوضع الراهن وتحديد الاحتياجات، وتقييم ما بعد المشروع، والذى يركز على متابعة التمويل، وتقييم الدور الذى قام به الاستشاريون. وغالباً ما تتبع عملية التقييم من رغبة الجهة المانحة فى اثبات قيمة اسهاماتها فى احداث تحسن ملموس فى الواقع المحلى. الأمر الذى يستدعى رؤية عملية التقييم من منظور مغاير يعبر عن الوضع الفعلى لعملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية، ويتوافق مع الواقع المحلى لهذه المناطق وما تحتاجه من تدخلات ومشروعات ملائمة.

## ٦-١-١ نجاح المشروع ومعايير النجاح

تدور عملية التقييم بشكل أساسى حول قياس مدى تحقيق برنامج التنمية للأهداف التى تم تحديدها فى بدايته. فيتم صياغة مؤشرات تعبر عن هذه الأهداف، والتى يتم قياسها لتقييم مدى نجاح أنشطة برنامج التنمية فى تحقيق الأهداف المخططة. وبسبب تعدد الجهات المشاركة فى عملية تنمية المجتمع المحلى، يصبح تحديد معايير ومؤشرات نجاح برنامج التنمية أمراً عسيراً. ومن ثم تظهر الحاجة الى ايجاد مدخل للتقييم يعتمد على معايير

النجاح الخاصة بكل أصحاب المصلحة الحقيقية المشاركين، للوصول الى صورة واقعية عن أداء برنامج التنمية. هذا بالإضافة الى معرفة العوامل المختلفة المؤثرة فى نجاح أو فشل برنامج التنمية، مثل اسهامات الجهات المشاركة المختلفة، وتأثير الظروف المحيطة والأطر التنظيمية التى تم اتباعها، كذلك التنبؤ بالتطور المستقبلى المتوقع لبرنامج التنمية محل التقييم.

وبسبب اتساع مجال برنامج التنمية فى المناطق اللارسمية، خاصة ذات الحجم الكبير، تظهر الحاجة الى معرفة مدى نجاح التدخلات والمشروعات المختلفة، ونجاح برنامج التنمية بصورة شاملة. الأمر الذى يستدعى وضع مستويات للتقييم، حيث يعجز الكثير من أصحاب المصلحة الحقيقية عن الالمام الكامل بكافة أنشطة برنامج التنمية، مما قد يؤثر على تقييمهم لبرنامج التنمية سواء بالسلب أو بالإيجاب. كما ييسر اجراء تقييم للتدخلات المختلفة بجانب التقييم الكلى لبرنامج التنمية، سرعة تلافى الأخطاء، و كذلك سرعة نقل الخبرة الايجابية بين التدخلات فى اطار برنامج التنمية. هذا بجانب امكانية اجراء تقييم على مستوى وحدات المجتمع المحلى لدراسة مدى تكامل التدخلات المختلفة وكيفية تأثيرها المتبادل، كذلك مدى توازن توزيع أنشطة برنامج التنمية على المنطقة ككل.

ويوفر تقسيم عملية التقييم على عدة مستويات امكانية تقسيم مهام واجراءات التقييم على المجموعات المختلفة من أصحاب المصلحة الحقيقية، بما يتناسب مع قدراتهم ومعارفهم. وذلك على مدار خطوات اجراء التقييم، منذ تحديد الهدف، واختيار العينة وأدوات جمع البيانات، وجمعها، وحتى تحليلها واعداد مخرجات التقييم الملائمة. ثم يمكن تجميع الأجزاء المتعددة وتكاملها، لتبنى صورة واقعية عن وضع برنامج التنمية والرؤى المختلفة ازاء أنشطته، ومشروعاته على مختلف المستويات.

## ٦-١-٢ فعالية توظيف موارد المجتمع

يتضمن دور المخطط فى عملية تنمية المجتمع المحلى تيسير توظيف القدرات والمهارات المتاحة لتحقيق الاحتياجات. فعليه أن يطوع الآليات والأساليب التى تمكن من استخدام القدرات المحلية بشكل أمثل من خلال أنشطة محددة لتحقيق أهداف المشروع. فيقوم بتوفير التدريب اللازم لرفع قدرات الأفراد والمنظمات المشاركة، لتعظيم دورها فى عملية التنمية. كما يقوم بتوفير التكنولوجيا الملائمة للمهارات والقدرات والموارد المتاحة، وبما يتوافق مع الاحتياجات المحلية. وكذلك استغلال الموارد الخارجية والدعم الخارجى بصورة مثلى وفى أنشطة تدعم من قدرة المجتمع على مواصلة عملية التنمية دون الاعتماد الكلى على الدعم الخارجى. بل العمل على استقلال المجتمع وتمكين أصحاب المصلحة الحقيقية بتخطيط وتنفيذ برامجهم الخاصة.

وتتعدد الأرصدة التى يمتلكها أفراد المجتمع المحلى فتضم: الأرصدة المالية، الأرصدة العينية، القدرات والمهارات الخاصة بالأفراد، والشبكات الاجتماعية التى تضم أفراد المجتمع وما يملكون من رأس مال اجتماعى، وروح الجماعة. ومن ثم يجب على برنامج التنمية أن يوظف هذه الأرصدة بشكل فعال لتلبية الاحتياجات الملحة للمجتمع. وبالرغم من ذلك، لن يستطيع برنامج التنمية، فى معظم الأحيان، البدء بدون دعم خارجى سواء مادى أو فنى. ولكن يظل مدى الاعتماد على هذا الدعم الخارجى مؤشرا لمدى توظيف الأرصدة المحلية لخدمة المجتمع المحلى. ومن ثم يكون التوجه نحو خفض اعتماد برنامج التنمية فى المناطق اللارسمية

على الدعم الخارجى، علامة على مدى احتمالية استمرار أنشطة التنمية بعد انتهاء البرنامج، ومدى امتلاك المجتمع لمقدراته، وقدرته على المواصلة بمفرده، دون الخضوع لشروط أو متطلبات يُرهن بها حصوله على دعم ما.

وفى هذا الاطار تكون آراء أصحاب المصلحة الحقيقية عن مدى توظيف أرصدة المجتمع فى أعمال التنمية هى الأساس فى تقييم فعالية الأداء، كامتداد طبيعى لانخراطهم ومشاركتهم فى برنامج التنمية، وتأثرهم بأنشطته. حيث يمتلكون المعرفة الدقيقة بأرصدة المجتمع المتاحة، ويمكنهم الحكم على أساليب استخدامها، وما اذا كان هناك أساليب أكثر توافقا وفعالية. كما يمكنهم الحكم على مدى ارتباط وفعالية أنشطة التدريب، والتأهيل، وبناء القدرات للأفراد والهيئات المختلفة، وانعكاسها على زيادة فعالية عملية التنمية ككل، واستدامتها. ومن ثم يركز البحث على اقتراح اسلوبين لتقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلي فى المناطق اللارسمية، يعتمدان على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع، هما:

#### ١- التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة

والذى يختص بقياس مدى نجاح المشروع، وأوجه النجاح والفشل فيه، ومعايير النجاح والفشل للمجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية، وقيا اسهام الجهات المختلفة فى المشروع محل التقييم.

#### ٢- تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع

والذى يختص بقياس مدى فعالية توظيف الأرصدة المختلفة التى يمتلكها المجتمع فى المشروع، ومدى الاعتماد على الدعم الخارجى من حيث الحجم والنوع.

## ٦-٢ التقييم الجماعي من خلال الشبكات المتكاملة

تعتمد مشروعات التنمية المجتمعية على مشاركة عدة جهات بالإضافة الى أفراد المجتمع المحلي منذ بداية مرحلة الاعداد، ثم وضع المخططات وتوزيع المهام، ثم التنفيذ. وفي هذا الاطار تصبح مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية فى عملية التقييم على مدى مراحل المشروع المختلفة قضية أساسية. ولاسيما فى تقييم المشروع بعد انتهائه، وقياس أدائه، والعوامل المؤدية الى وضعه النهائى.

وتتعدد أنواع تقييم ما بعد المشروع لقياس نجاحه، مثل التقييم النهائى، التقييم الشامل، تقييم التكلفة والمنفعة وفعالية التكاليف، وتقييم الأثر. حيث يركز كل تقييم على مجال معين من نتائج المشروع المباشرة، وأثاره بعيدة المدى. كما تتعدد المداخل لاجراء التقييمات، سواء بالاعتماد على مقِيم متخصص من خارج المشروع، أو من داخله، وأيضا وجود مشاركة لأفراد المجتمع من خلال التقييم بالمشاركة، أو التقييم للتمكين. الا أن صورة المشاركة فى هذه التقييمات تركز على المشاركة فى تحديد أهداف التقييم، وتصميمه، وجمع المعلومات، وتحليلها فى بعض الأحيان. ويتم تحديد مؤشرات محددة يقاس بها أداء المشروع أثناء التقييم. كما تتعدد أدوات اجراء التقييمات المختلفة من استبيانات، واجراء مقابلات فردية وجماعية، ومجموعات التركيز، وسؤال أشخاص يقدمون معلومات، واجراء مسوحات مختلفة.

الا أن معظم هذه التقييمات لا يعطى المرونة الكافية للفرد ليعبر عن معاييرها الخاصة للنجاح والفشل، ورؤيته الذاتية لأداء الجهات المشاركة المختلفة، ومدى مساهمتها فى المشروع. فغالبا تتم صياغة أسئلة محددة يتم طرحها أثناء المقابلة للوصول الى اجابات مرتبطة بقضايا محددة سلفا. فيعتمد المقيم الى جمع المعلومات التى يراها ذات فائدة وارتباط. الأمر الذى يؤدي الى ظهور قصور فى عملية التقييم، وعجزها فى التعبير الفعلى عن المشروع. فتعجز مخرجات ونتائج التقييم عن نقل صورة متكاملة تعبر عن الوضع الفعلى للمشروع، وأوجه نظر أصحاب المصلحة الحقيقية حياله.

وترتكز عملية التقييم بصفة غالبية، على الموضوعية فى تناول المشروع، والعمل المستمر على تجنب وتلافى الانحياز، سواء فى جمع المعلومات أو تحليلها. الأمر الذى يناسب تقييم الجوانب الكمية المحددة، ولكن عند تقييم الجوانب الكيفية تظهر اشكالية تحويل هذه الجوانب الى مقادير كمية، أو وضع مقياس لها. ولقد تعددت المحاولات فى هذا المجال، لتحويل الجوانب الكيفية الى مايمكن قياسه بصورة موضوعية، والبحث عن معايير محددة، وتعريفها بصورة واضحة، للمحافظة على الأسلوب العلمى فى البحث والتقييم.

الا أنه فى اطار مشروعات تنمية المجتمع المحلي تظهر أهمية الآراء الذاتية فى رؤية المشروعات المختلفة، واختلاف الخصائص الفردية فى المجتمعات المختلفة، بما يؤثر على طريقتهم فى تناول القضايا، وما يمثل لهم أولوية، كنتيجة طبيعية لاختلاف الطبيعة البشرية وتفردتها. الأمر الذى يؤكد على أهمية الالتفات الى هذه الرؤى، واعتبارها عند تقييم المشروعات كيفما يراها المجتمع. ومن ثم هناك حاجة الى ايجاد آلية للتقييم تعتمد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة، ولكن مع تجنب التشتت فى جمع المعلومات، ومحاولة وضع اطار

عام مرن الى حد كبير بما يسمح بضم الرؤى المختلفة، ولكن فى اطار مفاهيم وعناوين رئيسية تصنف هذه الرؤى. وذلك من أجل امكانية تحليل المعلومات والوصول الى نتيجة مفيدة.

## ٦-٢-١ هدف التقييم ومستوياته

يهدف التقييم الجماعى من خلال الشبكات الى التعرف على أوجه نظر أصحاب المصلحة الحقيقية حيال برنامج التنمية المجتمعية. كذلك تحديد معايير النجاح والفشل الخاصة بكل فئة مشاركة، ورأيها فى انعكاس اسهامات الجهات المشاركة المختلفة على الوضع الفعلى للمشروع، سواء بالسلب أو الايجاب. هذا بالاضافة الى الرؤى المختلفة لتأثير الظروف المحيطة المختلفة، السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية على أداء المشروع، والتنبؤ بالأثر المستقبلى المتوقع للمشروع.

ويجب التأكيد على أنه لا يمكن الحكم على أداء مشروع التنمية المجتمعى باستخدام هذا التقييم بمفرده، حيث تمثل الآراء الذاتية للمشاركين عاملا مؤثرا على مخرجات التقييم بما لا يمكن معه الاستعاضة عن التقييمات الموضوعية. بل على العكس من ذلك، يجب رؤية هذا التقييم كمكمل لأنواع التقييم الأخرى، حيث يضيف عمقا ضروريا لنتائج التقييمات الأخرى، بما يمكّن من القراءة الصحيحة للواقع، وامكانية التحرك المستقبلى على أسس ومعرفة سليمة.

ومن أجل تيسير تنفيذ التقييم المعتمد على الآراء الذاتية المختلفة، يجب تقسيم مرحلة التقييم الى مستويين: مستوى البرنامج ككل والأنشطة والقرارات المرتبطة به، ومستوى المشروعات المحتواة فى برنامج التنمية والتدخلات المختلفة على امتداد المنطقة اللارسمية. فعلى مستوى برنامج التنمية، يقل عدد الأفراد الملمّين بكل أنشطة، واسهامات الجهات المختلفة بشكل جيد. كما يستغرق البرنامج قدرا كبيرا من الوقت قبل الوصول الى المراحل النهائية، واجراء تقييم ما بعد المشروع. وذلك على النقيض من المشروعات المحدودة المقياس التى يتم انجازها فى وقت أقصر، وتتطلب تقييمها لاستعراض الدروس المستفادة، وتحسين الأداء. كما أن انخراط أفراد المجتمع فى أنشطة برنامج التنمية ككل، يختلف عن انخراطهم وارتباطهم بالمشروعات الواقعة فى قلب حياتهم اليومية، ومرتبطة بمكان محدد.

وينتج تقسيم عملية التقييم فرصة ايجاد مستويات مختلفة من المهارات والأدوات والمعارف اللازمة لاجراء التقييم. الأمر الذى ييسر توزيع مسؤوليات وأدوار التقييم على مجموعات مختلفة، تبدأ من خبير التقييم المتخصص، الى أفراد من المجتمع المحلى يتم تدريبهم وتأهيلهم للقيام باجراء التقييم بكفاءة مناسبة. ويمكن تكامل نتائج التقييم لكل مشروع صغير، أو على مستوى وحدة المجتمع المحلى لبناء صورة عامة عن أداء مكونات برنامج التنمية. ثم تكاملها مع التقييم الذى أجرى على مستوى البرنامج، للوصول الى رؤية شاملة عن البرنامج طبقا لأوجه نظر ورؤى أصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمنطقة اللارسمية.

## ٦-٢-٢ التقييم على مستوى البرنامج

تختص عملية التقييم على مستوى برنامج التنمية بدراسة كافة جوانب البرنامج، وأنشطته المختلفة، والجهات المشاركة على مدار عمله، والظروف المحيطة المختلفة. كما يركز التقييم على الوصول الى رؤية تعبر عن أداء برنامج التنمية، وطبيعة تطوره منذ بداية البرنامج، وصولاً الى الوضع الحالى، حتى التنبؤ بالأثر المستقبلى المتوقع.

### ٦-٢-٢-١ مسئول التقييم

يؤدى تعدد عناصر برنامج التنمية المجتمعية الى كثرة المعلومات التى يتم جمعها، والافادات التى يريد أصحاب المصلحة الحقيقية التعبير عنها. الأمر الذى يؤدى الى تعقيد المهمة المنتظرة من المقيّم من جمع المعلومات، وتحليلها بصورة شاملة، والوصول الى مخرج نهائى يعبر فعليا عن وجهة النظر حيال البرنامج. مما يستلزم وجود خبير للتقييم متخصص يستطيع اجراء المقابلات، وجمع المعلومات، وتحليلها بصورة تيسر الوصول الى مخرج للتقييم ملائم. كما يستخدم أدوات معقدة تتطلب تدريباً خاصاً، للتمكن من استخدامها بفعالية فى ظل الظروف المحيطة.

### ٦-٢-٢-٢ أدوات التقييم

نظرا لحدائثة مفهوم الاعتماد على الآراء الذاتية فى التقييم، يندر وجود أدوات خاصة باجراء هذا التقييم. حيث مثل المقابلات المفتوحة، وشبه الموجهة، الأدوات المتاحة للوصول الى آراء الأفراد. وقد ظهر برنامج التقييم الالكترونى e-VAL الذى طورته وكالة التعاون الفنى الألمانى، بالاستعانة بشركة خاصة متخصصة، فقط منذ عام ٢٠٠٣ ليسد فراغا فى هذا المجال<sup>١</sup>. حيث يتميز هذا البرنامج بالمرونة فى ادخال آراء الأفراد الذاتية مثلما يرغبون فى صياغتها والتعبير عنها.

ويتم اجراء التقييم من خلال مقابلة مع حوالى أربع ممثلين من كل من: فريق التخطيط والتصميم بالبرنامج، الجهات الحكومية المرتبطة، والمستفيدين من المجتمع المحلى. وفى كل مقابلة يتبع المقيّم عدد من الخطوات حيث:

- ١- يبدأ المحاور بتعريف نفسه، وتهيأة جو المقابلة بتوضيح الهدف من هذا التقييم، وأهمية رأى كل شخص فى تقييم برنامج التنمية لزيادة فعالية أداء البرنامج، كذلك دور المحاور كخبير فى استخدام البرنامج، ودور من تتم معه المقابلة كخبير فى برنامج التنمية. وذلك للتأكيد على حيادية المقيّم والتركيز على ذاتية رأى الشخص.
- ٢- يفتح المحاور نقاش حر لمدة عشر دقائق عن برنامج التنمية.
- ٣- يبدأ المحاور باستخدام الكمبيوتر فى ادخال رأى المتحاور معه على برنامج التقييم.
- ٤- يستعرض المحاور العناصر التى سيتم ترتيبها وتصنيفها بالارتباط مع العبارات التى يصيغها المتحاور معه طبقاً لرأيه الذاتى. وهى تتمثل فى: نجاح المشروع، الفشل، نجاح المشروع من وجهة نظر الشركاء المختلفين (الجهات الحكومية – المنظمات غير الحكومية وغيرها)، نجاح المشروع



من وجهة نظر المنتفعين، تصميم اعداد المشروع، وضع المشروع عند بدايته، وضع المشروع اليوم، هدف المشروع اليوم، وضع المشروع بعد عام واحد، الأثر المستقبلي، اسهام فريق التخطيط (الجانب الألماني GTZ)، اسهام الشركاء المختلفين، والظروف المحيطة السياسية والاقتصادية والثقافية والبيئية التي يعمل في اطارها المشروع.

٥- يسأل المحاور ماذا لدى المتحاور معه ليقوله عن احد جوانب برنامج التنمية. ويمكن أن يختار احد الجوانب مثل: بيان ايجابي حالي، مشكلة حالية، تغيير سابق في المشروع، تغيير متوقع، تطور ايجابي متوقع، مصاعب متوقعة مستقبلا، مشكلة في اسهام معين، أثر ايجابي متوقع مستقبلا، أثر سلبي متوقع مستقبلا، تقييم الظروف المحيطة، تقييم لمرحلة اعداد المشروع، تعارض في الأهداف بين المشاركين بالمشروع، معيار أساسى لنجاح المشروع، جانب ايجابي لأحد العناصر، جانب سلبي لأحد العناصر، أو فرق بين عنصرين.

٦- يحدد المتحاور معه الصياغة التي تعبر عن رأيه المرتبط بأحد الجوانب السالف ذكرها. ويجب أن يعرف الجانب المضاد لرأيه، وذلك في اطار تحديد البرنامج لقطبي النجاح والفشل الخاصين برأيه الذاتي.

٧- يتم اختيار أحد العناوين المدرجة بالبرنامج التي تعبر بأفضل طريقة عن موضوع أو مجال البيان الذي صاغه المتحاور معه. ولا يؤثر ذلك على الصورة النهائية لأداء المشروع، ولكن يساعد عند تجميع الآراء وتحليلها لمعرفة الموضوعات التي تطرق إليها من تمت مقابلتهم.

٨- يقوم المتحاور بترتيب العناصر المختلفة لبرنامج التنمية طبقا للقطبين الذين عرفهما للبيان المرتبط بالبرنامج. وذلك من خلال مقياس متعدد المراتب هي: الارتباط الأقوى بأحد القطبين، الارتباط الأقوى بالقطب المضاد، الارتباط المتساوى بالقطبين معاً، الارتباط بمساحة بينهما غير محددة، عدم الارتباط بأى من القطبين، و خانة عند عدم دراية المتحاور معه.

٩- يتم تكرار هذه الخطوات لثمانى بيانات على الأقل، ويفضل عشرة بيانات، قد تصل الى ١٥ بيان حسبما يمتلك المتحاور معه من آراء.

١٠- يقوم المحاور فى نهاية المقابلة بعرض الشكل الثلاثى الأبعاد الذى يقوم برسمه البرنامج تعبيرا عن آراء المتحاور معه. ويشرح المحاور المعانى المختلفة لهذا الشكل بالنسبة لآراء المتحاور معه، وأخذ موافقته بالنسبة لتوافق ما رسمه البرنامج مع رأيه الفعلى.

١١- يتم ارسال المقابلات الى خادى رئيسى يقوم بالعمليات الحسابية الضرورية لتجميع الآراء للمقابلات المختلفة وتحليلها، ورسم شكل ثلاثى الأبعاد يبين هذه الآراء بالنسبة للعناصر المختلفة للمشروع.

ومن ثم يمكن استخلاص رؤية الأفراد للوضع الفعلى لبرنامج التنمية، والمعايير التى تمثل لهم نجاحا أو فشلا من وجهة نظرهم الذاتية. كذلك رؤاهم عن تطور برنامج التنمية منذ بدايته، ومرحلة اعداده حتى التنبؤ بالأثر المستقبلى المتوقع، واسهامات الجهات المشاركة المختلفة، والظروف المحيطة. ويمكن اجراء هذا التقييم

تواكبا مع التقييم المرحلي لبرنامج التنمية، حيث يتطلب مرور فترة من الزمن كافية للتنفيذ الفعلي لبعض أنشطة البرنامج. هذا بالإضافة الى اجرائه بعد انتهاء برنامج التنمية، كآلية لتقييم ما بعد المشروع.

## ٦-٢-٣ التقييم المقترح على مستوى المشروعات أو وحدات التنمية

تحتاج التدخلات والمشروعات المختلفة الى تقييمها لقياس أدائها، والوقوف على العوامل الدافعة والمعيقة. كما تظهر أهمية اجراء تقييم شامل على مستوى وحدات المجتمع المحلي ذات المقياس الحميم بما تضمنه من مشروعات عمرانية، واجتماعية، واقتصادية. وذلك من أجل بناء صورة متكاملة عن أداء برنامج التنمية على مستوى المجتمع المحلي.

### ٦-٢-٣-١ فريق التقييم

يتيح المقياس المحدود لعملية التقييم على مستوى المشروع امكانية اسناد مهام التقييم الى أفراد مدربين من غير المتخصصين في مجال التنمية والتقييم. الأمر الذي يتماشى مع مفهوم المشاركة الذي تركز عليه عملية تنمية المجتمع المحلي في المناطق اللارسمية، واللامركزية في العمل.

#### أ. خبير التقييم ميسر لفريق المجتمع المحلي

يقوم خبير التقييم بتسيير عمل فريق التقييم حيث ينحصر دوره في تقديم الدعم الفني أثناء اجراء التقييم فيقوم:

- ١- بتدريب أفراد من المجتمع المحلي على مفهوم التقييم، وهدفه، والأنواع المختلفة لاجراء التقييم للمشروعات المتعددة.
- ٢- يدرّبهم على استخدام أدوات التقييم الملائمة لهدف التقييم والموارد المتاحة. وفي هذا الاطار يتم تطوير أداة للتقييم بالمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة الحقيقية، وتدريب فريق التقييم على استخدامها.
- ٣- تدرّبهم على كيفية ادارة حوار فعال مع أصحاب المصلحة الحقيقية أثناء اجراء التقييم. وتأهيل فريق التقييم للتواصل مع آراء وأفكار الآخرين الذاتية، بصورة ايجابية، بما يضمن مصداقية التقييم وشفافيته، وعدم انحيازه.

#### ب. الاعتماد على الجمعيات وتدريبها

تتركز مهام فريق التقييم المحلي في جمع المعلومات والتعرف على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية، وتحليلها باستخدام الأدوات التي تم تطويرها، واعداد مخرجات التقييم. ويمكن الاعتماد على الجمعيات الأهلية في اختيار فريق التقييم، وانتقاء عناصره الواعده. ويمكن تحديد الأسباب الداعية الى ذلك في:

- ١- الارتكاز على الجمعية الأهلية كنواة للمجتمع المحلي، مما يعضد من فكرة الاعتماد عليها في اجراء عملية التقييم للمشروعات المختلفة.

- ٢- امتلاك أعضاء الجمعية لقدرًا من الوعي يؤهلهم للقيام بدور المقيّم، وقدرًا من الالتزام من خلال انتمائهم إلى هيكل معين يمكن مساءلته.
  - ٣- تمتع أعضاء الجمعية الأهلية بعلاقات جيدة مع أفراد المجتمع المحلي، مما يمكنهم من التعرف على آراء الأفراد الذاتية بشفافية، ودون عزوف أصحاب المصلحة الحقيقية عن التعبير الصادق عن آرائهم خوفاً أو هيبه للمقيّم الخارجى.
  - ٤- تسهل مهمته فى الوصول إلى الفئات المهمشة والمنعزلة مثل السيدات والشباب، وإلى أكبر عدد من أصحاب المصلحة المرتبطين بالمشروع محل التقييم.
  - ٥- يقلل الاعتماد على الجمعيات الأهلية من التكاليف المطلوبة للتعاقد مع خبير تقييم ليعمل طوال الوقت.
  - ٦- المام الجمعية الأهلية بالمشروعات التى تمت فى نطاقها الجغرافى، مما يسهل عملها فى معرفة من يتم سؤاله من أصحاب المصلحة الحقيقية.
  - ٧- ييسر الاعتماد على أفراد من الجمعية الأهلية للقيام بعملية التقييم، والاستثمار فى تدريبهم، تحول عملية التقييم لتصبح جزءاً أساسياً من مشروعات التنمية وأنشطتها.
  - ٨- تمكين أفراد المجتمع المحلي من أدوات التقييم للقيام بإجراء التقييم بمفردهم فى المستقبل. الأمر الذى يعود على شعورهم بملكيّتهم لها، وارتباط مخرجات التقييم بالواقع والمجتمع المحيط.
  - ٩- زيادة التزام الجمعيات الأهلية والمجتمع المحلي بمخرجات ونتائج التقييم، وتطبيقها فعلياً.
  - ١٠- استدامة برامج ومشروعات التنمية التى نفذت على المدى الطويل، واستدامة عملية تنمية المجتمع المحلي وإجراءاتها بصفة عامة.
- ويرتكز برنامج التدريب على التقييم بالمشاركة على عملية بناء النقد الواعى، والتى تبدأ من تحليل متعمق لاحتياجات المجتمع المحسوسة. ومن ثم اكتساب المتدربين رؤية عن تنمية مجتمعهم، وأيضاً المهارات اللازمة للمناقشات الجماعية، والعمل مع الآخرين، وبناء روح الفريق كمتطلبات أساسية للتقييم بالمشاركة. فبدون التدريب والخبرة فى مجال التنمية، تصبح فعالية أى تدريب محدودة. ومن ثم يجب إيجاد تدريب وخبرة فى مجال تنمية المجتمع قبل اعطاء أى تدريب فى مجال التقييم بالمشاركة.
- كما يجب ان يركز برنامج التدريب على رؤية أهمية التقييم، وأهدافه، وحدوده، ومتطلباته، وكذلك مكوناته، والمساعدة فى تطوير المهارات الضرورية لإجراء تقييم ذى فائدة. ومن السمات الأساسية لبرنامج التدريب على التقييم بالمشاركة:<sup>٢</sup>
- ١- التدريب بأسلوب مختلف يعتمد على التفاعل بين المجموعة، وتكوين روح الفريق. فالنقاشات الجماعية والعمل الجماعى ييسر اكتساب التوجهات والمعارف والمهارات التى يحتاجها الناشطون للعمل بفاعلية كأفراد يحددون ويعملون مع الناس.
  - ٢- يتطلب التقييم عقلية منفتحة تعتمد على التساؤل بدلاً من أخذ الأشياء بقيمتها المظهرية. ومن ثم يجب أن يكون هذا التوجه من مخرجات التدريب، ولذا يجب أن يعتمد أسلوب التدريب على ان يكشف المتدربون المعرفة لأنفسهم من خلال الحوار الجماعى، ويكون ذلك للمتدرب والمدرّب

أيضا. بحيث يتم الوصول الى الخلاصة والنتائج من خلال عملية من التحليل الشخصي للبيانات التي يتم الحصول عليها، والملاحظة والتثبيت. فلا يمكن الاكتفاء بجمع المعلومات فقط وقبولها دون التحليل والتقدير الشخصي. ويتم ذلك من خلال أسلوب التدريب، حيث أن التعليم ليس ما نعطيه للمتدربين، ولكن العملية التي يتم من خلالها استخراج امكانياتهم، واستعراض خبراتهم.

٣- الفصل بين المدرب والمتدربين يجب ان يتقلص لأدنى مستوى، حيث يكون دور المدرب الميسر خلق بيئة يمكن للجميع فيها التعبير عن أنفسهم بحرية. وفي ذلك يكون المدرب متعلم مع الآخرين، وتكون طبيعة العلاقة معتمدة على الحوار مثل علاقة المتدرب والمجتمع فيما بعد. وبالتالي التوقف عن الفصل بين المقيّم والناس كمجالات للتقييم، ليصبح التقييم عملية حوارية.

٤- يهدف التدريب الى الحصول على، وتدعيم، مجموعة من القيم التي تختلف كلية عن الموجود في النظام الاجتماعي الحالي مثل قيم التعاون، التواضع، العقلية المنفتحة، الصبر على التعلم من الناس، الموضوعية في الحكم، العدل، المساواة، روح الفريق، الصدق وغيرها من القيم الضرورية للتقييم بالمشاركة. ومن ثم يتبع التدريب نمطا ديمقراطيا تشاركيا، وليس مرتبط بتدرج في المعارف والسلطات.

٥- يجب أن يمكّن برنامج التدريب المتدربين من تطوير عقلية متسائلة وتحليلية، من اجل امتلاك مدخل علمي لفهم الواقع المحيط. ويكون ذلك من خلال البدء بالواقع الذي يتعامل معه المتدربون، والبدء بالمعلوم ثم الانتقال الى المجهول. ولذا يجب ألا تحدد المشكلات والقضايا التي سيتم نقاشها في التدريب مسبقا، بل تحدد بالتشاور مع المشاركين طبقا لاحتياجاتهم وتوقعاتهم.

## ٦-٢-٣-٢ تطوير أدوات جمع وتحليل للمعلومات ملائمة

تعتمد الأداة المقترحة لجمع المعلومات على مستوى المشروع، على نفس المنطق الذي يركز عليه برنامج التقييم e-VAL، وذلك من أجل تيسير تكاملهم بتوحيد المحاور العريضة للتقييم مثل عناصر المشروع التي يتم ترتيبها. ولكن مع ايجاد صيغة مبسطة تتلاءم مع المقياس المحدود لمشروع معين، أو وحدة معينة، وبما يتناسب مع القدرات المتاحة لفريق التقييم، والتكنولوجيا الملائمة للامكانيات المادية.

ويمثل الاعتماد على الآراء الذاتية لأفراد المجتمع، وأصحاب المصلحة الحقيقية تحديا لتصميم أداة جمع معلومات ملائمة. وبحيث يستطيع غير المتخصص اجراء المقابلة باستخدامها، بعد الحصول على تدريب محدود. كذلك امكانية استخدامها في اطار المحيط المحلي، وبالامكانيات المتاحة، ودون الحاجة الى الاعتماد على وجود كمبيوتر، أو تكنولوجيا متطورة. كما يجب أن تتيح الأداة مرونة لتسجيل الآراء بمصداقية دون وجود تحديد مسبق. ومن أجل فعالية الأداة، تم اتباع منهجية برنامج التقييم e-VAL في الاعتماد على الأزواج المتضادة، كوسيلة لتحديد النجاح كما يعرفه كل فرد، وما يمثل له الفشل، بالنسبة لكل قضية يتحدث عنها. الأمر الذي يساعد في تحليل المعلومات، وتحديد معايير النجاح والفشل لكل مشروع، طبقا للرؤى الذاتية للمجموعات المشاركة.

وتساعد بساطة الأداة المقترحة على سهولة تطبيقها على عدد كبير من المقابلات. فهي لا تتطلب وقتا طويلا لاجراء المقابلة، حيث لا تستلزم ذكر عدد معين الموضوعات التي يتحدث فيها المتحاور معه. فيكفي أن

يتحدث الفرد عن ثلاث نقاط مثلا فى المشروع، ويتم الاستعاضة عن العدد الكبير للموضوعات التى تناقش من خلال المقابلة الواحدة، بالتوسع فى عدد من تتم مقابلتهم. وذلك من أجل الوصول الى نتائج وتحليلات مبنية على أساس سليم قدر الامكان.

ويتم عرض الاستثمارات على عينات من أصحاب المصلحة ويشملون:

- ١- أفراد المجتمع الموجود به المشروع، والمترددین عليه، أو المستخدمين له.
- ٢- الجمعيات الأهلية العاملة فى المحيط الجغرافى، أو فى مجال المشروع.
- ٣- المنظمات غير الحكومية المرتبطة بالمنطقة أو المشروع.
- ٤- القائمين على العمل من فريق التخطيط للمشروع محل التقييم.
- ٥- الجهات التنفيذية المرتبطة بالمجتمع المحلى أو المشروع.
- ٦- الجهات الممولة سواء المحلية، أو الأجنبية.
- ٧- أصحاب المصلحة الآخرين.

ويقوم عضو فريق التقييم باجراء مقابلة قصيرة مع من يتم سؤاله، مع ذكر المجموعة التى ينتمى اليها.

وتتم المقابلة من خلال الخطوات التالية:

١- يبدأ المحاور بتعريف نفسه، وتهيأة جو المقابلة بتوضيح الهدف من هذا التقييم، وأهمية رأى كل شخص فى تقييم مشروعات التنمية لزيادة فعالية أداء المشروع، كذلك دور المحاور كمستخدم لأداة التقييم، ودور من تتم معه المقابلة كخبير فى المشروع محل التقييم. وذلك للتأكيد على حيادية المقيّم والتركيز على ذاتية رأى الشخص.

٢- يفتح المحاور نقاش حر لمدة خمس دقائق عن المشروع الذى يتم تقييمه.

٣- يشرح المحاور استمارة التقييم، ويستعرض العناصر التى سيتم ترتيبها وتصنيفها بالارتباط مع العبارات التى يصيغها المتحاور معه طبقا لرأيه الذاتى. وهى تتمثل فى: الأطر التنظيمية والشبكات التى تربط منظمات المجتمع، اسهام فريق التخطيط، اسهام الشركاء المختلفين من جمعيات أهلية وجهات حكومية، ومجتمع محلى، وهيئات مانحة، الظروف المحيطة السياسية والاقتصادية والثقافية والبيئية التى يعمل فى اطارها المشروع، والأثر المستقبلى.

٤- يسأل المحاور ماذا لدى المتحاور معه ليقوله عن احد جوانب برنامج التنمية. ويمكن أن يقترح عليه احد الجوانب مثل: بيان ايجابى حالى، مشكلة حالية، تغيير سابق فى المشروع، تطور ايجابى متوقع، مصاعب متوقعة مستقبلا، مشكلة فى اسهام معين، أثر ايجابى متوقع مستقبلا، أثر سلبى متوقع مستقبلا، تقييم الظروف المحيطة، تقييم لمرحلة اعداد المشروع، تعارض فى الأهداف بين المشاركين بالمشروع، معيار أساسى لنجاح المشروع.

٥- يحدد المتحاور معه الصياغة التى تعبر عن رأيه المرتبط بأحد الجوانب السالف ذكرها. ويجب أن يعرف الجانب المضاد لرأيه، وذلك فى اطار تحديد قطبى النجاح والفشل الخاصين برأيه الذاتى.

٦- يقوم المتحاور معه بترتيب العناصر المختلفة للمشروع طبقا للقطينين الذين عرفهما للبيان المرتبط بالمشروع. وذلك من خلال مقياس ذى ثلاث مراتب هى: الارتباط الأقوى بأحد القطبين، الارتباط

الأقوى بالقطب المضاد، الارتباط المتساوى بالقطبين معا، عدم الارتباط بأى من القطبين، و خاتمة عند عدم دراية المتحاور معه.

٧- يتم تكرار هذه الخطوات لثلاث بيانات مثلا، أو حسبما يمتلك المتحاور معه من أراء. ويمكن أن تجرى المقابلة فى حدود ٢٠ - ٣٠ دقيقة، طبقا لخبرة وتمرس المحاور وعمق معرفة المتحاور معه المرتبطة بالمشروع محل التقييم. كذلك يمكن اجراء هذه المقابلات مع عينة من المجموعات المختلفة المرتبطة بالمشروع طبقا لحجم المشروع، وحجم المنطقة التى يخدمها. ويتم ادخال البيانات على الكمبيوتر باستخدام برنامج Excel، ثم تجميع المعلومات التى تدرج تحت معايير النجاح، أو الفشل. ثم حساب أراء أصحاب المصلحة الحقيقية حيال اسهام الجهات المختلفة للوصول الى رؤية عن اسهام كل جهة، والظروف المحيطة، والاطر التنظيمية حيال المشروع. هذا بالاضافة الى التعرف على التنبؤات بالأثر المستقبلى المتوقع، سواء بالسلب أو بالايجاب.

ويعد التحليل الاستنباطى الاستدلالى Inductive analysis أحد طرق تحليل المعلومات الكيفية. فيتم تحديد وحدات المعلومات وهى العبارات التى يتم ذكرها، ثم تنظيمها وتصنيفها فى عناوين رئيسية وفرعية، بالاستناد الى الجوانب المشتركة، ثم ترجمتها فى ضوء المعانى التى عبر عنها الأفراد. وبالتالي يمكن استخلاص النتائج بالنسبة للمشروع محل التقييم.<sup>٢</sup>

ويوضح جدول (٦-١) الاستمارة المقترحة التى يستعين بها المقيم أثناء اجراء المقابلة. حيث يكتب البيانات المختلفة للمتحاور معه طبقا لصياغة المتحاور معه. ثم ملء الخانات الخاصة بترتيب العناصر المختلفة من النجاح الى الفشل، بالارتباط بالبيان الذى صاغه المتحاور معه.

جدول (١-٦) استمارة اجراء المقابلات المفتوحة فى التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة

الاسم / الفئة:

| الاسم / الفئة | الوضع الفعلى | الوضع العكسى | اسهام الجهات المشاركة |                  |              |                 |                |                 |                       | الترتيب |                |
|---------------|--------------|--------------|-----------------------|------------------|--------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------------|---------|----------------|
|               |              |              | الاطر التنظيمية       | الجمعيات الأهلية | فريق التخطيط | الجهات الحكومية | المجتمع المحلى | الهيئات المانحة | المؤسسات غير الحكومية |         | الظروف المحيطة |
|               |              |              |                       |                  |              |                 |                |                 |                       |         | النجاح         |
|               |              |              |                       |                  |              |                 |                |                 |                       |         | الفشل          |
|               |              |              |                       |                  |              |                 |                |                 |                       |         | مشترك          |
|               |              |              |                       |                  |              |                 |                |                 |                       | لا      | غير مرتبط      |
|               |              |              |                       |                  |              |                 |                |                 |                       | لا      | غير مرتبط      |
|               |              |              |                       |                  |              |                 |                |                 |                       |         | النجاح         |
|               |              |              |                       |                  |              |                 |                |                 |                       |         | الفشل          |
|               |              |              |                       |                  |              |                 |                |                 |                       |         | مشترك          |
|               |              |              |                       |                  |              |                 |                |                 |                       | لا      | غير مرتبط      |
|               |              |              |                       |                  |              |                 |                |                 |                       | لا      | غير مرتبط      |

المصدر: الباحثة

أ مجالات حديث مقترحة: بيان ايجابى حالى، مشكلة حالية، تغيير سابق فى المشروع، تطور ايجابى متوقع، مصاعب متوقعة مستقبلا، مشكلة فى اسهام معين، أثر ايجابى متوقع مستقبلا، أثر سلبى متوقع مستقبلا، تقييم الظروف المحيطة، تقييم لمرحلة اعداد المشروع، تعارض فى الأهداف بين المشاركين بالمشروع، معيار أساسى لنجاح المشروع.

ب الأطر التنظيمية: الشبكات الاجتماعية والشبكات التى تربط منظمات المجتمع.

ج الظروف المحيطة: الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية والبيئية التى يعمل فى اطارها المشروع.

### ٦-٢-٣-٣ مخرجات التقييم لكل نطاق وتكاملها

بعد الانتهاء من جمع المعلومات، وتحليلها، وتصنيفها، يتم اعداد مخرج أو تقرير بنتائج التقييم يوضح رؤية كل مجموعة ممن تمت مقابلتهم بالنسبة لمعايير النجاح والفشل للمشروع، ورؤاهم الذاتية حيال العناصر المختلفة. كذلك الرؤى الشاملة لكل عنصر بشكل الجمالى لجميع المجموعات المشاركة فى عملية التقييم. وتتمثل مخرجات التقييم فى:

١- تقييم كل مجموعة مشاركة فى المشروع لوضع المشروع الحالى، من حيث مدى النجاح والفشل.

٢- تقييم كل مجموعة مشاركة للعناصر المختلفة التى يتم قياسها.

٣- وضع المشروع الحالى من حيث جوانب النجاح والفشل. والذى يتم تجميعه من آراء المجموعات المختلفة والعبارات التى يذكرها المتحاور معهم للوضع الفعلى للمشروع من حيث النجاح أو الفشل. ويعد تكرار نفس الجوانب الناجحة أو الفاشلة بين المتحاورين معهم مؤشرا على ارتفاع الوزن النسبى لأهمية هذه الجوانب. أما وجود نفس الجانب فى النواحي الايجابية والسلبية فيدل على اختلاف أوجه نظر المجموعات المختلفة، ووقوع هذا الجانب فى دائرة الجدل بين أصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع.

٤- معايير نجاح المشروع وفشله بالنسبة لمن تمت مقابلتهم. والذى يتم تجميعها من العبارات التى يذكره المتحاور معهم من حيث الوضع الفعلى للمشروع سواء بالايجاب أو بالسلب، والوضع المغاير للوضع الفعلى. ثم يتم تجميع المعايير المرتبطة بجانب مشترك فى المشروع، لاجراء الجدول بصورة منظمة.

٥- الاحتفاظ بالعبارات الأصلية التى صاغها المتحاور معهم، بلغتهم أثناء اجراء المقابلات.

ويمكن عرض هذه المخرجات على كافة أصحاب المصلحة الحقيقية لتوضيح كيف ترى المجموعات المختلفة المشروع، والاسهامات المختلفة. الأمر الذى يضيف عمقا لنتائج التقييمات الأخرى، مثل تقييم الاجراءات، والتقييم النهائى. وبالتالي وضع رؤية لكيفية التحرك المستقبلى فى نطاق وحدة المجتمع المحلى، أو المشروعات المشابهة، سواء بالتأكيد على عوامل القوة، وتكرار اتباع معايير النجاح، أو باصلاح عوامل الضعف، وتلافى الفشل. ويتم ذلك من خلال المجموعات النقاشية، والاجتماعات العامة، والأيام المفتوحة بمشاركة كافة أصحاب المصلحة الحقيقية. ويمكن لأعضاء فريق التقييم المدربون بالتعاون مع خبير التقييم اعداد هذه المخرجات، لتخرج بصورة منظمة ومرتبطة بالمجتمع المحيط.

### ٦-٢-٤ صورة عامة عن مدى نجاح مكونات البرنامج

ان تجميع ودمج مخرجات التقييم للمشروعات المختلفة، ووحدات المجتمع المحلى معا يكون صورة عامة على مستوى المنطقة اللارسمية ككل. وبإضافة مخرجات التقييم على مستوى البرنامج، يمكن الحصول على رؤية شاملة عن آراء أصحاب المصلحة الحقيقية عن عملية التنمية فى مجتمعهم المحيط. وبهذا تتوفر صورة



عامة عن عملية التنمية على المستوى الأفقى، يمثلها المشروعات والتدخلات المختلفة، وعلى المستوى الرأسى، يمثلها برنامج التنمية من حيث مراحل الأعداد، ووضع الاستراتيجيات، والتنسيق بين الجهات المشاركة المختلفة، والمشروعات المتعددة الموزعة على امتداد المنطقة.

ويتيح هذا الدمج معرفة مدى عدالة توزيع جهود التنمية على امتداد المنطقة اللارسمية، ومجالات التنمية المختلفة. كذلك مدى انتشار وتقبل مفهوم التنمية بالمشاركة بين أصحاب المصلحة الحقيقية، فى مواجهة فكر الاعتماد على المعونات الخارجية، أو انتظار خدمات الحكومة. ويمكن لخبير التقييم أن يقوم بعملية الدمج وتركيب مخرجات التقييم، وربطها معا.

ويتم عرض مخرجات التقييم المجمع من خلال المجموعات النقاشية، والاجتماعات العامة، والأيام المفتوحة، والبيوت المفتوحة، لقراءة نتائج التجميع، ومعرفة الدروس المستفادة لاتخاذ الاجراءات والقرارات اللازمة.

ومن ثم تتضح مميزات التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة فى:

- ١- ترسيخ مفهوم أهمية اجراء التقييم.
- ٢- أهمية الآراء الذاتية فى تحديد النجاح والفشل.
- ٣- ارتباط عملية التنمية بأراء أصحاب المصلحة الحقيقية، وعدم فرض اطر تنموية من خارج المحيط.
- ٤- تدريب لأصحاب المصلحة الحقيقية بالمعايشة على تقبل أفكار الآخرين، والنقد البناء، وعدم الانفراد بالقرار.
- ٥- معرفة محاور واتجاهات التحرك المستقبلى.
- ٦- مصداقية التقييم تنبع من الاعتماد على الآراء المحلية الصادقة.
- ٧- تزايد الاحساس بالمسئولية للعلم بوجود مراقبة وتقييم من المجتمع.
- ٨- شعور بالملكية وامتلاك المجتمع لمقدراته، وزيادة ثقته فى عملية التنمية بالمشاركة، بتأكد الأفراد من أخذ آرائهم فى الاعتبار، وقدرتهم على التأثير فى اتخاذ القرار.
- ٩- تكوين مجموعات ضغط للحصول على دعم وتمويل وتسهيلات لما يعجز عنه المجتمع، استنادا الى مخرجات التقييم.
- ١٠- اكتساب الفئات المهمشة للقوة، حيث لكل فرد صوت ورأى فى عملية التنمية.
- ١١- الأفراد المرتبطين بالمشروع الأقدر على تقييم نجاحه وفشله، فلا يمكن تجاهل ذلك لحساب الموضوعية، بل على النقيض، تستوجب الموضوعية فى الالتزام بمفهوم تنمية المجتمع المحلى، بحث الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية، واتباعها. وذلك كقضية أساسية مرتبطة بالعمل مع المجتمع المحلى، ومن أجله.

## ٦-٣ تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع

يقترح البحث نموذج لتقييم مدى فعالية توظيف رأس مال المجتمع فى تنفيذ أنشطة برنامج التنمية لتلبية الاحتياجات المحلية. حيث تفرض محدودية الموارد المتاحة وضخامة الاحتياجات المحلية، حسن توظيف المتاح وعدم اهدار الموارد المادية والجهود بصورة قاصرة. فيركز التقييم على جمع المعلومات الخاصة بالأرصدة المتاحة فى المجتمع، وكيفية توظيفها أثناء برنامج التنمية، وحجم الدعم الخارجى المستخدم. ثم سؤال أصحاب المصلحة الحقيقية عن رأيهم بالنسبة لطريقة استخدام هذه الأرصدة، ومدى فعالية برنامج التنمية فى توظيف الأرصدة المحلية أو الاعتماد على الدعم الخارجى، كمؤشر لمدى استقلالية البرنامج واحتمالية استمراره واستدامته. وذلك فى اطار مداخل التنمية المعتمدة على الأرصدة بدلا من الاحتياجات أو المشكلات المحلية.<sup>٤</sup>

### ٦-٣-١ تشكيل فريق التقييم

ينشكّل فريق التقييم من خبير متخصص يقوم بتدريب أفراد من المجتمع المحلى سواء من العاملين بالجمعيات الأهلية، أو من الشباب المتحمس للعمل التطوعى. ويمكن توزيع الأدوار بين أعضاء فريق التقييم طبقا للقدرات المكتسبة والوقت المتاح ومدى اتاحة المعلومات المراد جمعها. الا أن مهام جمع المعلومات من المصادر الأولية وسؤال أصحاب المصلحة الحقيقية يجدر اسنادها للأفراد المدربين من المجتمع المحلى. وذلك لقدرتهم على الوصول الى كافة المنتفعين بصورة أكثر كفاءة، وقدرتهم على التحاور معهم للوصول الى آرائهم الحقيقية دون تجميل أو تهويل.

ويمكن أن ينحصر دور خبير التقييم فى جمع المعلومات من المصادر الثانوية الخاصة بالأرصدة المتاحة فى المجتمع، وكيف تم توظيفها فى المشروع، وحجم الدعم الخارجى للمشروع. أو قد يقتصر دوره على تقديم التدريب اللازم لأفراد المجتمع المحلى للقيام بأنفسهم بجمع المعلومات اللازمة وسؤال أصحاب المصلحة الحقيقية. على أن يشترك معهم فى مرحلة تحليل المعلومات التى تم جمعها من المصادر المختلفة، واعداد مخرجات التقييم بصورة منظمة يسهل الاستفادة منها، سواء فى تطوير المشروع محل التقييم، أو فى مشروعات أخرى مستقبلا.

### ٦-٣-٢ جمع المعلومات من المصادر الثانوية

يركز التقييم المقترح على مدى توظيف رأس مال المجتمع فى عملية التنمية. ومن ثم يمكن تقسيم خطوات جمع المعلومات المرادة الى: جمع المعلومات الخاصة بما تم فعلا فى المشروع، وسؤال أصحاب المصلحة الحقيقية عن آرائهم بما تم. وتتلخص المعلومات المراد جمعها عما تم فى المشروع فى:

١- الأرصدة التى يمتلكها المجتمع المحلى.

٢- كيفية توظيفها فى مشروع التنمية.

٣- حجم الدعم الخارجى ومدته.

ويمكن جمع هذه المعلومات بواسطة خبير التقييم، أو فريق التقييم المدرب من المصادر المرتبطة بكل عنصر.

### ٦-٣-٢-١ الأرصدة التى يمتلكها المجتمع

هى الموارد التى يسحب منها المجتمع لتنفيذ الاستراتيجيات المعيشية<sup>٥</sup> وتشمل رأس المال التمولي، الطبيعى، المادى، والاجتماعى. ولا يلزم أن تكون مملوكة لأفراد المجتمع، فقط يمتلكون امكانية الوصول اليها. وهناك عدة طرق لتصنيف الأرصدة التى موجودة فى المجتمع المحلى، منها:

الأرصدة التى يمتلكها أفراد المجتمع والتى يحددها كارنى Carney فى<sup>٦</sup>:

- أ- الأرصدة البشرية: وهى المعرفة، والمهارات، والقدرات الجسمانية للفرد.
- ب- الأرصدة التمولية: هى دخل الفرد والأموال المتاحة له.
- ج- الأرصدة الطبيعية: ومع أنها تمثل أهمية أقل لسكان الحضر عن سكان الريف، الا أن بعض سكان المناطق اللارسمية قد يعتمدون على الزراعة الحضرية. ومن ثم يهتمون بالأرض الزراعية كرصيد طبيعى. هذا بالإضافة الى الأنهار التى تمثل رصيذا طبيعيا هاما، حيث تستخدم فى الغسيل، وحتى الشرب، والأنشطة الاقتصادية مثل الصيد وتربية الدواجن.
- د- الأرصدة المادية: هى المساكن والبنية الأساسية الاجتماعية والاقتصادية، والمنشآت التعليمية والصحية.
- هـ- الأرصدة الاجتماعية: هى شبكات الدعم والمساندة المتبادلة داخل الأسرة أو المجتمع، كذلك المعلومات التى يتم الحصول عليها من خلال الشبكات الاجتماعية، الخاصة بالفرص أو المشكلات.

أما الأرصدة المتاحة فى اطار المجتمع المحلى فيصنفها كريتزمان Kretzmann وماكنايت Mcknight الى<sup>٧</sup>:

- أ- الأرصدة البشرية: المعرفة والمهارات والقدرات.
- ب- الأرصدة الاجتماعية: المنظمات المجتمعية والدينية والشبكات الاجتماعية التى تمنح الدعم المتبادل بين أفراد المجتمع.
- ج- الأرصدة المؤسسية: هى المكاتب الحكومية والخدمات الاجتماعية والمنشآت الثقافية والمنظمات غير الحكومية، والمدارس والخدمات الصحية، والشركات والقطاع الاقتصادى. بالإضافة الى المنشآت التى تتيح اجراء الاجتماعات وتداول القوى، والخبرة المهنية، والاتصالات بأصحاب القرار المتحكمين فى موارد المجتمع.<sup>٨</sup>
- د- الأرصدة المادية: الأرض والأرصدة المادية الأخرى مثل المنشآت والمباني وشبكات البنية الأساسية.
- هـ- الأرصدة الاقتصادية: امكانيات التنمية الاقتصادية.

ويتم التعرف على هذه الأرصدة من خلال تحديد وتخطيط الأرصدة Mapping الذى يتم فى مرحلة الاعداد للمشروع. وذلك من خلال ورش عمل جماعية، والتي تستهدف رسم صورة للمجتمع وتوقيع الأرصدة المختلفة التى يمتلكها. ويرتكز هذا الأسلوب فى تحديد الأرصدة على أن الأقرب للمجتمع هو الأقدر على فهم كيف يعمل المجتمع ولماذا. وأثناء ورش العمل تقوم كل مجموعة يرسم مجتمعا من خلال الحياة اليومية، والأماكن التى يترددون عليها. والتي تختلف من مجموعة الى أخرى طبقا لمستوى التعليم والخبرة والوضع الاجتماعى، وحتى بين الرجال والنساء. وقد تستخدم المقابلات الفردية للتعرف على الأرصدة التى يمتلكها الأفراد. وفى المجمل يمكن استخدام هذا الأسلوب فى احداث تغيير فى المجتمع.<sup>٩</sup>

وقد اقترح كريتمان Kretzmann وماكنايت Mcknight منهجية للتعامل مع أرصدة المجتمع تعتمد على التعرف على رأس المال البشرى من مهارات ومعارف ومواهب للأفراد والأسر، ورأس المال الاجتماعى من منظمات وشبكات ومؤسسات موجودة فى المجتمع. ثم تعريف أفراد المجتمع بها، لبناء التعاون والعمل المتبادل بين أفراد المجتمع، لتبادل الأرصدة، وتعبئة الموارد، من أجل بناء وتنمية المجتمع.<sup>١٠</sup>

وقد أكدت موزير Moser أن الفقراء مديرون لأرصدة معقدة يمكن توظيفها، فتعارض رؤيتهم على أنهم ضحايا عاجزون. كما تعضد مدخل التنمية الذى يقوى حلول الأفراد المبتكرة بدلا من التقليل من شأنهم وقدراتهم، أو العمل بدلا منهم. والتأكيد على التدخلات الأكثر مرونة وتعددية، المبنية على رؤى الأفراد لأولويات التدخل والاستخدام، بدلا من التوصيات الآتية من أعلى. وبالتالي تركز على الأرصدة المادية ودورها فى عملية التنمية.<sup>١١</sup>

فيتم تحديد قائمة بالأرصدة التى يستطيع المجتمع توظيفها فى اطار سعيه لتحقيق ما يحتاجه، مما ينتج عنه تنمية بصورة أفضل. فيقرر كلا من كريتمان Kretzmann وماكنايت Mcknight:<sup>١٢</sup>

“Creative neighborhood leaders . . . are discovering that wherever there are effective community development efforts, those efforts are based upon an understanding, or map, of the community’s assets, capacities and abilities. . . . The key to neighborhood regeneration ‘then, is to locate all of the available local assets, to begin connecting them with one another in ways that multiply their power and effectiveness, and to begin harnessing those local institutions that are not yet available for local development purposes.”

ويقوم نموذج التقييم المقترح بجمع المعلومات الخاصة بالأرصدة المتاحة من خلال المعلومات التى تم جمعها فى بداية المشروع من خلال أنشطة مرحلة الاعداد والتعرف على المجتمع المحلى. ويقسمها الى:

- ١- الأرصدة المالية: الأموال المتاحة لتمويل الأنشطة والمشروعات.
- ٢- الأرصدة البشرية: تشمل المعارف والمهارات والمواهب والقدرات والجهود المحلية.
- ٣- الأرصدة الاجتماعية: تشمل الشبكات الاجتماعية والعلاقات التبادلية بين الأفراد والأسر، والجمعيات الأهلية الموجودة والشبكات التى تربط بينها.

- ٤- الأرصدة المؤسسية: المؤسسات والخدمات الموجودة فى المجتمع من مدارس و وحدات صحية والمنظمات غير الحكومية، والادارات الحكومية، والمنشآت الاقتصادية.
- ٥- الأرصدة المادية: تشمل الأراضى والمباني سواء المساكن أو الخدمات، وشبكات البنية الأساسية والطرق.

### ٦-٣-٢-٢ كيفية استخدام أرصدة المجتمع

يتم جمع معلومات عن الاجراءات الخاصة بكيفية استخدام الموارد المختلفة لتنفيذ أنشطة المشروع. ويشمل ذلك الاستخدام الفعلى للأرصدة المجتمع، وبرامج بناء القدرات البشرية والمؤسسية المختلفة لتوفير الأرصدة الموجودة للأعمال المطلوب تنفيذها.

ويتم الحصول على هذه المعلومات من سجلات المشروع والتقارير الدورية التى تعد عن الأنشطة المختلفة والواردات والمصروفات.

### ٦-٣-٢-٣ الاستعانة بمصادر دعم خارجية: الحجم والتوقيت

بالرغم من امتلاك المجتمع لأرصدة وموارد ذاتية، الا أن ذلك لا يعنى تجاهل دور الدعم الخارجى. بل تصبح امكانية استخدام الموارد الخارجية بصورة أكثر كفاءة، مرتبطة بقيام المجتمع بتعبئة موارده الخاصة، وحدد أجدته لكيفية استخدام الموارد الخارجية.

ومن ثم يتم جمع المعلومات عن حجم الدعم الخارجى الذى تلقاه المشروع، وصورته، سواء كان دعما ماليا، أو عينيا، وفتيا. كذلك تحديد وقت الحصول على هذا الدعم، وهل تم توزيعه مرحليا، أم تم الحصول عليه دفعة واحدة. ويتم الحصول على هذه المعلومات من سجلات وتقارير المشروع، كذلك التصميم المبدئى له الذى يتم تحديد الأدوار المختلفة به، ومقدار المساهمات لكافة الجهات المشاركة.

### ٦-٣-٣ جمع المعلومات الأولية

بعد جمع المعلومات الخاصة بما تم فعلا فى المشروع محل التقييم، يتم ملء الاستمارة الخاصة بالتقييم المقترح. ثم أخذ آراء لأصحاب المصلحة الحقيقية بالنسبة لما تم فعلا، ومقترحاتهم بالنسبة للقصور -ان وجد. ويقوم أعضاء فريق التقييم من أفراد المجتمع المدربون بجمع هذه الآراء، واجراء المقابلات مع أصحاب المصلحة الحقيقية.

### ٦-٣-٣-١ سؤال أصحاب المصلحة الحقيقية

- يتم عرض الاستمارات على عينات من أصحاب المصلحة ويشملون:
- ١- أفراد المجتمع الموجود به المشروع
  - ٢- أفراد المجتمع المترددين على المشروع، أو المستخدمين له.
  - ٣- الجمعيات الأهلية العاملة فى المحيط الجغرافى، أو فى مجال المشروع.

- ٤- المنظمات غير الحكومية المرتبطة بالمنطقة أو المشروع
  - ٥- القائمين على العمل من فريق التخطيط لبرنامج التنمية ككل
  - ٦- القائمين على العمل فى المشروع محل التقييم.
  - ٧- الجهات التنفيذية المرتبطة بالمجتمع المحلى أو المشروع.
  - ٨- الجهات الممولة سواء المحلية، أو الأجنبية.
  - ٩- أصحاب المصلحة الآخرين.
- ويمكن لعضو فريق التقييم أن يجرى مقابلة قصيرة مع من يتم سؤاله، ويقوم هو بملء الاستمارة طبقاً لرأى الشخص، مع ذكر المجموعة التى ينتمى إليها من تتم معه المقابلة.

### ٦-٣-٣-٢ استمارة المقابلة

يتم البدء بتهيئة الفرد، حيث يقوم المقيم بتعريف نفسه، ومجال عمله، ثم يقوم بتوضيح الغرض من التقييم، والتأكيد على أهمية الرأى الذاتى لكل فرد فى المجتمع للوصول الى الأساليب الأكثر ملاءمة للمحيط المحلى، وابتكار طرق متوافقة مع أرصدة المجتمع، تيسر توظيفها بفعالية لتلبية احتياجات المجتمع، واحداث تنمية حقيقية مستدامة.

ثم تتم اجابة الأسئلة تباعاً، مع البدء برأى الفرد فى المشروع محل التقييم ومدى نجاحه من وجهة نظره. وهل يمثل المشروع أولوية له، أم لا. مع تحديد الوضع المغاير للحقيقة سواء بالسلب والايجاب. حيث يساعد ذلك فى تكوين صورة عامة سريعة عن مدى نجاح المشروع، وارتباطه باحتياجات المجتمع المحلى. ويعتمد التقييم على مقياس ذى ٥ مراتب، تمثل أوجه النظر المختلفة، تراوحاً من النجاح الى الفشل. وتتنصر الأسئلة التالية فى:

- ١- هل تم الاستفادة القصوى من الأرصدة المختلفة؟
  - ٢- هل كان يمكن تحقيق المخرجات باستخدام أرصدة أقل أو أخرى؟
  - ٣- هل تم الاستفادة من الدعم الخارجى ومدى الحاجة الفعلية له؟
- مع ترك خانة خالية للاضافات الممكنة من الأفراد، حيث يمكن وجود رصيد بالمجتمع المحلى لم يتم الانتباه اليه أثناء تحديد أرصدة المجتمع فى مرحلة الاعداد، ويرى من تتم مقابلته أنه ذو أهمية تستوجب توظيفه بطريقة تساهم فى تحسين أداء المشروع.
- وإذا كانت الاستمارة بها البيانات الخاصة بالأرصدة المتاحة وطرق استخدامها مسبقاً، يمكن اجراء المقابلة الواحدة فى حدود ١٥-٣٠ دقيقة على الأكثر. حيث تقل مدة المقابلة مع زيادة خبرة المقيم، وزيادة معرفة من تتم مقابلته بالمجتمع وأرصدته، وأنشطة المشروع محل التقييم.
- ويوضح جدول (٦-٢) الاستمارة المقترحة لاجراء تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع.

جدول (٦-٢) الاستمارة المستخدمة في تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع.

الاسم / الفئة:

| الوضع العكسي | أعترض بشدة | أعترض | غير محدد | أوافق | أوافق بشدة |                            |
|--------------|------------|-------|----------|-------|------------|----------------------------|
|              |            |       |          |       |            | هل يمثل المشروع أولوية لك؟ |
|              |            |       |          |       |            | هل تعتبر المشروع ناجحاً؟   |

| وجود استخدام أفضل | مدى الاستفادة من الرصيد المجتمعي |        |       |             |            | كيفية الاستخدام | الأرصدة الموجودة | نوع الأرصدة  |
|-------------------|----------------------------------|--------|-------|-------------|------------|-----------------|------------------|--|
|                   | استفادة قصوى                     | متوسطة | ضعيفة | أهدار متوسط | أهدار شديد |                 |                  |  |
| تعين              | لا                               | نعم    |       |             |            |                 |                  | الأرصدة المالية مصادر التمويل                            |
|                   |                                  |        |       |             |            |                 |                  | الأرصدة البشرية معارف- مهارات- مواهب- قدرات- جهود        |
|                   |                                  |        |       |             |            |                 |                  | الأرصدة الاجتماعية الشبكات الاجتماعية - الجمعيات الأهلية |

| نوع الأرصدة   | الأرصدة الموجودة | كيفية الاستخدام | مدى الاستفادة من الرصيد المجتمعي |        |       |             |            | وجود استخدام أفضل |    |
|---|------------------|-----------------|----------------------------------|--------|-------|-------------|------------|-------------------|----|
|   |                  |                 | استفادة قصوى                     | متوسطة | ضعيفة | اهداف متوسط | اهداف شديد | نعم               | لا |
| الأرصدة<br>المؤسسية<br>مدارس -<br>وحدات<br>صحية -<br>المنظمات<br>غير الحكومية<br>-الادارات<br>الحكومية -<br>المنشآت<br>الاقتصادية |                  |                 |                                  |        |       |             |            |                   |    |
| الأرصدة<br>المادية<br>الأراضى -<br>المساكن-<br>مبانى<br>الخدمات -<br>شبكات البنية<br>الأساسية -<br>الطرق                          |                  |                 |                                  |        |       |             |            |                   |    |
| أخرى  |                  |                 |                                  |        |       |             |            |                   |    |
| الدعم<br>الخارجى<br>تمويل -<br>عنى- فنى   |                  |                 |                                  |        |       |             |            |                   |    |

المصدر: الباحثة



### ٦-٣-٤ تحليل المعلومات من خلال حلقات نقاشية

بعد جمع المعلومات وسؤال أصحاب المصلحة، يمكن ادخال الاستثمارات على الكمبيوتر باستخدام برنامج بسيط مثل Excel. ويمكن معرفة رأى المجموعات المختلفة فى كيفية استخدام الأرصدة المختلفة ومدى فعالية توظيفها لصالح أنشطة المشروع.

#### وتتمثل مخرجات التقييم فى:

- ١- آراء المجموعات المختلفة بالنسبة لتوظيف أرصدة المجتمع فى المشروع، ومدى الاستفادة من الدعم الخارجى الذى حصل عليه المشروع.
  - ٢- الآراء المختلفة حيال استخدام الأرصدة المتاحة بصورة أفضل، وتقديم مقترحات بذلك. والتي يتم تجميعها من المقترحات التى يذكرها المتحاور معهم حيال وجود استخدام أفضل للأرصدة.
- كما يمكن تحديد المقترحات المختلفة المرتبطة بوجود أرصدة أخرى تم اغفالها عند تحديد أرصدة المجتمع فى بداية المشروع. كذلك المقترحات المرتبطة بالتوظيف الأفضل للأرصدة المتاحة. ويمكن لأعضاء فريق التقييم بالقيام بهذه المهام. أما فى حالة استخدام برامج أكثر تعقيدا، قد تظهر الحاجة الى الاستعانة بخبير متخصص فى ادخال المعلومات على هذا البرنامج، واعداد مخرجات مرتبطة.
- ثم يتم عرض هذه النتائج من خلال حلقات نقاشية، أو اجتماعات عامة مع أصحاب المصلحة الحقيقية لتحليل النتائج. وبالتالي الوصول الى خطة عمل للتحرك المستقبلى، سواء فى اطار المشروع محل التقييم، أو المشروعات الجديدة فى اطار نفس المجتمع، أو نقل الخبرة المكتسبة الى مناطق ومشروعات أخرى مشابهة.

### ٦-٣-٥ اعداد نتائج التقييم فى صور تتلاءم مع الجهات المختلفة المخاطبة

فى هذه المرحلة الأخيرة من التقييم المقترح، يتم اعداد تقرير مبسط عن نتائج التقييم من حيث المعلومات التى تم جمعها ثم التحليلات التى تمت عليها، والنتائج والدروس المستفادة التى تم التوصل اليها. مع عرض الخطوات والمنهج الذى تم اتباعه فى تنفيذ هذا التقييم لاضافة المصدقية وامكانية التعويل على نتائجه.

ويمكن اعداد مخرج موجه لأفراد المجتمع المحلى وعرضه فى أكثر الأماكن ترددا، أو فى مقر المشروع الذى تم تقييمه. واقامة اجتماع عام لعرضه وتلقى التعليقات المختلفة. كما يمكن اعداد تقارير أكثر تعقيدا وتفصيلا للجهات المانحة، أو الجهات الحكومية المرتبطة بالمشروع والمنطقة.

هذا بالاضافة الى ادراج مخرجات التقييم ونتائجه ضمن التقارير الخاصة ببرنامج التنمية، والوثائق التى يتم الاستعانة بها أثناء الاعداد والتصميم للأعمال المستقبلية. وذلك من أجل أخذ فريق التخطيط بها فى اعدادهم للمشروعات أو تعديلها لتتوافق مع الاحتياجات وتوظيف الأرصدة. الأمر الذى يزيد بالضرورة، من فعالية عملية التنمية فى المناطق اللارسمية، وعلى مستوى المجتمعات ككل.

## ٦-٤ خلاصة الفصل السادس

تم اقتراح اسلوبين لتقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية، بالاعتماد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع، هما:

١- التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة

والذى يهدف الى قياس مدى نجاح المشروع، وأوجه النجاح والفشل فيه، ومعايير النجاح والفشل للمجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية، وقيا اسهام الجهات المختلفة فى المشروع محل التقييم.

وينقسم هذا التقييم الى مستويين:

أ. اجراء التقييم على مستوى البرنامج، وحدد البحث أن يقوم خبير التقييم باجراء التقييم على مستوى برنامج التنمية الذى يمثل مستوى الاستراتيجيات بصورة أكبر، ويعتمد على أدوات تتطلب مهارات وقدرات متخصصة، مثل برنامج التقييم e-VAL.

ب. التقييم على مستوى المشروعات أو وحدات التنمية. ويمكن تدريب أفراد من المجتمع المحلى أو من الجمعيات الأهلية للقيام باجراء التقييم المقترح. ثم يمكن تجميع الأجزاء المختلفة لعملية التقييم لاعطاء صورة عامة عن مدى نجاح برنامج التنمية ومكوناته. ويعتمد هذا المستوى فى التقييم على الاستمارة التى قامت الباحثة بتصميمها واعدادها، وكذلك تم تحديد من يتم سؤاله من أصحاب المصلحة الحقيقية. هذا بالإضافة الى تحديد اسلوب تحليل البيانات والمعلومات باستخدام برنامج Excel واعداد مخرجات التقييم، وتحليلها من خلال النقاشات الجماعية. ثم وضعها فى صورة تتلاءم مع الجهات المخاطبة المختلفة. وذلك من أجل ربطها بتحسين الأداء، وزيادة فاعلية مشروعات التنمية المجتمعية فى المناطق اللارسمية

٢- تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع

والذى يختص بقياس مدى فعالية توظيف الأرصدة المختلفة التى يمتلكها المجتمع فى المشروع، ومدى الاعتماد على الدعم الخارجى من حيث الحجم والنوع. وتم توضيح طبيعة فريق التقييم الذى يتكون من خبير للتقييم يكون دوره التدريب والدعم الفنى، وأفراد متدربين من المجتمع المحلى يمكنهم الوصول الى الأهالى بصورة أفضل. وتمت دراسة الأنواع المختلفة للأرصدة التى يمتلكها المجتمع التى تتمثل فى:

- أ. الأرصدة المالية: الأموال المتاحة لتمويل الأنشطة والمشروعات.
- ب. الأرصدة البشرية: تشمل المعارف والمهارات والمواهب والقدرات والجهود المحلية.
- ج. الأرصدة الاجتماعية: تشمل الشبكات الاجتماعية والعلاقات التبادلية بين الأفراد والأسر، والجمعيات الأهلية الموجودة والشبكات التى تربط بينها.

- د. الأرصدة المؤسسية: المؤسسات والخدمات الموجودة فى المجتمع من مدارس و وحدات صحية والمنظمات غير الحكومية، والادارات الحكومية، والمنشآت الاقتصادية.
- هـ. الأرصدة المادية: تشمل الأراضى والمباني سواء المساكن أو الخدمات، وشبكات البنية الأساسية والطرق.

هذا الى جانب الدعم الخارجى سواء كان ماليا، أو عينيا، أو فنيا. ويتم جمع المعلومات الخاصة بالأرصدة التى يمتلكها المجتمع، وكيف تم توظيفها فى المشروع محل التقييم من المصادر الثانوية مثل سجلات المشروع والتقارير الدورية. ثم يتم سؤال أصحاب المصلحة الحقيقية عن آرائهم حول فعالية توظيف المشروع لهذه الأرصدة والبدائل الممكنة من وجهة نظرهم، باستخدام الاستمارات المعدة خصيصا لهذا التقييم. ثم تحليل المعلومات التى يتم الحصول عليها باستخدام برنامج Excel، وتحليل مخرجات التقييم من خلال حلقات نقاشية، ثم اعداد نتائج تحليل مخرجات التقييم و بما يتلاءم مع الجهات المخاطبة المختلفة.

## هوامش الفصل السادس:

<sup>١</sup> بدأت فكرة برنامج e-VAL فى الظهور عام ٢٠٠٠، إلا أنه مر بمراحل تصميم وتنقيح وتجريب حتى تم التوسع فى استخدامه عام ٢٠٠٣ من قبل وكالة التعاون الفنى الألمانى لتقييم مشروعاتها، فى مختلف أنحاء العالم.

<sup>٢</sup> D'Abreo; D.A. (1981) 'Training for Participatory Evaluation', Participatory Research and Evaluation, Fernandes; W. and Tandon; R., eds, 2<sup>nd</sup> edition, Indian Social Institute, New Delhi, India.

<sup>٣</sup> Guba; E. and Lincoln; Y. (1985) Naturalistic Inquiry, Beverly Hills: Sage, as cited in Guiliani; F. and Wiesenfield; E. (2003) 'Promoting Sustainable Communities: Theory, Research, and Action', Community, Work and Family, Vol.6, No.2, 2003, Carfax Publishing.

<sup>٤</sup> Kretzmann; JP and McKnight; JL. (1993) Building Communities From the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing A Community's Assets, Chicago: ACTA Publications, as cited in Emmett; T. (2000) 'Beyond Community Participation? Alternative Routes to Civil Engagement and Development in South Africa', Development Southern Africa, Vol. 17, No 4, October 2000.

<sup>٥</sup> Meikle; S., Ramasut; T. and Walker; J. (2001) Sustainable Urban Livelihoods: Concepts and Implications for Policy, A Working Paper, London, U.K

<sup>٦</sup> Carney; D. (1998) "Sustainable Rural Livelihoods", Ed., DFID, London, as cited in Meikle; S., Ramasut; T. and Walker; J. (2001) *ibid*.

<sup>٧</sup> Kretzmann; JP and McKnight; JL. (1993) Building Communities From the Inside Out: A Path Toward Finding and Mobilizing A Community's Assets, Evanston, IL: Asset-Based Community Development Institute, Institute for Policy Research, Northwestern University, as cited in Littlefield; D. et al (2005) 'Building Healthier Communities for Children and Families: Applying Asset-Based

Community Development to Community Pediatrics', PEDIATRICS, Vol. 115, No. 4, April 2005.

<sup>٨</sup> Puntenney; D. (1998) City-Sponsored Community Building: Savannah's Grants for Blocks Story, Evanston, IL: Asset-Based Community Development Institute, Institute for Policy Research, Northwestern University as cited in Littlefield; D. et al (2005) *ibid*.

<sup>٩</sup> The World Bank Group (2001) New Development Evaluation Approaches, Module 3 in International Program for Development Evaluation Training (IPDET), Building Skills to Evaluate Development Interventions, The World Bank Group, Carleton University, IOB/Ministry of Foreign Affairs, Netherlands.

<sup>١٠</sup> Kretzmann; JP and McKnight; JL. (1993) *op. cit.*, as cited in Emmett; T. (2000) *op. cit.*

<sup>١١</sup> MOSER; C. (1998) 'The Asset Vulnerability Framework: Reassessing Urban Poverty Reduction Strategies', World Development, 26(1): 1-19 as cited in Emmett; T. (2000) *ibid*.

<sup>١٢</sup> Kretzmann, J. P., & McKnight, J. L. (1993) *op. cit.*, as cited in Capraro; J. F. (2004) 'Community Organising + Community Development = Community Transformation', Journal Of Urban Affairs, Volume 26, Number 2, 2004, pp. 151-161, Urban Affairs Association.

---

الفصل السابع: اختبار المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية:  
تنمية مجتمع بولاق الدكرور بالمشاركة

---

٧-١ بلورة المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية

٧-٢ الدراسة الاختبارية: تمهيد

٧-٣ منهج برنامج التنمية بالمشاركة فى المناطق الحضرية فى بولاق  
الدكرور

٧-٤ تطبيق المنهج المقترح لتقسيم مجتمع بولاق الدكرور اللارسمى

٧-٥ التقييم المرحلى لنجاح برنامج التنمية بالمشاركة ومعايير النجاح

٧-٦ تطبيق تقييم فعالية توظيف أرصدة المجتمع على بعض  
المشروعات ببولاق الدكرور

٧-٧ نتائج الدراسة الاختبارية



## ٧-١ بلورة المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية

من خلال الدراسة النظرية والتحليلية تم وضع منهجا مقترحا للتعامل مع المناطق اللارسمية من حيث تقسيمها، والوصول الى وحدة التنمية الفعالة، ودور المخطط في تنظيم المجتمع بهذه المناطق، وتيسيره لمشاركة المجموعات المختلفة، وانتهاج أساليب لتقييم مشروعات التنمية المجتمعية بالمشاركة تعتمد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية.

**ويتمثل المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية في:**

### **أولا تنظيم عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية وتحديد وحدة التنمية الفعالة**

- ١- منهجية لتقسيم هذه المناطق على مرحلتين طبقا لعدد من المعايير. حيث يمثل هدف مشروع التنمية وحجم المنطقة اللارسمية أولى المعايير المحددة لأسلوب التقسيم المتبع ومستويات التقسيم.
  - ٢- فى حالة المناطق كبيرة المقياس يتم دراسة وجود تقسيمات ادارية أو عمرانية ملائمة لتحديد وحدات التقسيم متوسطة المقياس.
  - ٣- أما المستوى الثانى من التقسيم فيعتمد على الجمعيات الأهلية الفاعلة كنواة لوحدة التنمية، وبحيث يرتبط حجم الوحدة بمدى امتداد نطاق تأثير الجمعية الأهلية الجغرافى.
  - ٤- يضع البحث المعايير المحددة للجمعية الأهلية الفاعلة، والخطوات الضرورية للتعرف على الجمعيات الأهلية وتحديد الفاعل منها، وتحديد نطاق تأثيرها، وأيضا القدرات المطلوبة منها والدور المتوقع منها فى عملية تنمية المجتمع المحلى.
  - ٥- تحديد أسلوب التعامل مع قصور التوزيع الجغرافى للجمعيات الأهلية الفاعلة.
- وبالتالى يتم تقسيم المجتمع اللارسمى لنطاقات حميمة تمكّن من الوصول إلى المجتمع، وتفعيل مشاركته، وتمتلك لهياكل فاعلة تيسّر التشبيك والتعاون فيما بينها وبين أصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع. ويتمثل دور المخطط الممتد المقترح فى عملية التنظيم فى:

- ١- أن ينظم المجتمع فى المناطق اللارسمية، فى كيانات فاعلة، كمرحلة سابقة للبدء بالتعرف على الاحتياجات والموارد المحلية، واعداد البدائل العمرانية، والوصول الى مرحلة التنفيذ والمتابعة.
- ٢- يستغل الجمعية الأهلية، ويربطها بمحيطها العمرانى، وبالتالي توفر له البعد الاجتماعى الذى يصعب عليه اقتحامه، ويوفر المخطط للجمعية التنمية العمرانية التى يحتاج اليها المجتمع. وبالتالي يصبح المدخل الأوفق للتعامل مع المناطق اللارسمية هو التنظيم قبل التطوير، والبدء بالوحدات الصغيرة لتلافى تضارب المصالح والاهتمامات، وبالتوافق مع الموارد المحدودة. فالتوسع على مستوى المنطقة ككل يكون بالتكرار، وليس بزيادة المقياس. وذلك على العكس من كثير من المداخل الحالية، التى تعتمد على المشروعات الارشادية، ثم التوسع فى مقياس المشروعات.

وبذلك يوضح شكل (٧-١) المنهج المقترح بصورته المكتملة للتعامل مع المناطق اللارسمية لتقسيمها، وتحديد وحدة التنمية الفعالة، بالاعتماد على الجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع.

### ثانيا إدارة عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية:

فى اطار عمل المخطط مع المجموعات المختلفة والمشروعات متعددة المجال والمقياس فى عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية يكون دوره محورى فى التنسيق بين الجوانب المختلفة. فيتعين عليه أن:

- ١- يتحاور مع ويبنى قدرات الأطراف المشاركة المختلفة، لتفعيل مشاركتهم فى عملية التنمية. ويكون المنسق بينهم وكذلك بين المشروعات المختلفة العاملة فى اطار تنمية المجتمع المحلى والمراحل المختلفة لهذه العملية.
- ٢- يعبئ المصادر ويطور الأدوات المناسبة للتوظيف الفعال لموارد المجتمع وأرصده.
- ٣- يطور ادوات ولغة تمكّن أصحاب المصلحة الحقيقية من المشاركة فى عملية التخطيط والتصميم والتقييم بفاعلية.

وقد تمت دراسة المعارف الواجب على المخطط اكتسابها والتوجهات اللازم تبنيها للعمل مع المجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية. والتغيير المطلوب فى مجال التعليم التخطيطى بما يستجيب للاحتياجات والمطلبات المحلية.

### ثالثا تقييم عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية:

يؤكد البحث على أهمية عملية التقييم لزيادة فاعلية مشروعات التنمية بالمشاركة، وبخاصة التقييم المعتمد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية. وقد تم اقتراح اسلوبين لتقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية، بالاعتماد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع، هما:

#### ١- التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة

والذى يهدف الى قياس مدى نجاح المشروع، وأوجه النجاح والفشل فيه، ومعايير النجاح والفشل للمجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية، وقيا اسهام الجهات المختلفة فى المشروع محل التقييم.

وينقسم هذا التقييم الى مستويين:

أ. اجراء التقييم على مستوى البرنامج، وحدد البحث أن يقوم خبير التقييم باجراء التقييم على مستوى برنامج التنمية الذى يمثل مستوى الاستراتيجيات بصورة أكبر، ويعتمد على أدوات تتطلب مهارات وقدرات متخصصة، مثل برنامج التقييم e-VAL.

ب. التقييم على مستوى المشروعات أو وحدات التنمية. ويمكن تدريب أفراد من المجتمع المحلى أو من الجمعيات الأهلية للقيام باجراء التقييم المقترح. ثم يمكن تجميع الأجزاء المختلفة لعملية التقييم لاعطاء صورة عامة عن مدى نجاح برنامج التنمية ومكوناته. ويعتمد هذا المستوى فى



التقييم على الاستثمارة التي قامت الباحثة بتصميمها واعدادها، (جدول ٦-١، ص ٢١٥) وكذلك تم تحديد من يتم سؤاله من أصحاب المصلحة الحقيقية. هذا بالإضافة الى تحديد اسلوب تحليل البيانات والمعلومات باستخدام برنامج Excel واعداد مخرجات التقييم، وتحليلها من خلال النقاشات الجماعية. ثم وضعها في صورة تتلاءم مع الجهات المخاطبة المختلفة. وذلك من أجل ربطها بتحسين الأداء، وزيادة فاعلية مشروعات التنمية المجتمعية في المناطق اللارسمية

## ٢- تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع

والذى يختص بقياس مدى فعالية توظيف الأرصدة المختلفة التى يمتلكها المجتمع فى المشروع، ومدى الاعتماد على الدعم الخارجى من حيث الحجم والنوع. وتم توضيح طبيعة فريق التقييم الذى يتكون من خبير للتقييم يكون دوره التدريب والدعم الفنى، وأفراد متدربين من المجتمع المحلى يمكنهم الوصول الى الأهالى بصورة أفضل. وتمت دراسة الأنواع المختلفة للأرصدة التى يمتلكها المجتمع التى تتمثل فى: الأرصدة المالية، الأرصدة البشرية، الأرصدة الاجتماعية، الأرصدة المؤسسية، والأرصدة المادية. هذا الى جانب الدعم الخارجى سواء كان ماليا، أو عينيا، أو فنيا. ويتم جمع المعلومات الخاصة بالأرصدة التى يمتلكها المجتمع، وكيف تم توظيفها فى المشروع محل التقييم من المصادر الثانوية مثل سجلات المشروع والتقارير الدورية. ثم يتم سؤال أصحاب المصلحة الحقيقية عن آرائهم حول فعالية توظيف المشروع لهذه الأرصدة والبدائل الممكنة من وجهة نظرهم، باستخدام الاستمارات المعدة خصيصا لهذا التقييم. (جدول ٦-٢، ص ٢٢٣ و ص ٢٢٤) ثم تحليل المعلومات التى يتم الحصول عليها باستخدام برنامج Excel، وتحليل مخرجات التقييم من خلال حلقات نقاشية، ثم اعداد نتائج تحليل مخرجات التقييم و بما يتلاءم مع الجهات المخاطبة المختلفة.



## ٧-٢ الدراسة الاختبارية: تمهيد

فى اطار الدراسة الاختبارية يقوم البحث باختبار المنهج المقترح من الدراسة النظرية والتحليلية على منطقة لارسمية. وذلك لاختبار المنهج المقترح فى تقسيم المناطق اللارسمية وتحديد وحدة التنمية الفعالة، بالاضافة الى تطبيق نوعى التقييم المقترحين: التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة، وتقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع فى عملية التنمية المجتمعية.

**وقد تم اختيار حى بولاق الدكرور فى مدينة الجيزة، محافظة الجيزة لتطبيق المنهج المقترح، وذلك**

### **لعدد من الأسباب:**

- ١- تعد منطقة بولاق الدكرور من أكبر المناطق اللارسمية فى مصر، ان لم تكن أكبرها، حيث تبلغ مساحتها حوالى ٩.٧ كم<sup>٢</sup>. والكثافة السكانية الصافية تتراوح ما بين ٤٩٠ إلى ٢٥٦٨ شخص لكل هكتار، ومتوسط الكثافة السكانية الكلية للحي هو ٥٤٥ شخص لكل هكتار.
- ٢- تعد من المناطق الأكثر تدهورا وفقرا، فطبقاً لخط الفقر للأسر، حسب تعريفه فى دراسة الفقر التي أعدها برنامج الأمم المتحدة للتنمية UNDP ووزارة التخطيط فى سنة ٢٠٠٣، فإن ٣٢.٣% من دخول الأسر تقع أسفل الحد الأدنى لخط الفقر، و٥٠.٨% منها تقع أسفل الحد الأعلى لخط الفقر.
- ٣- هناك تنوع فى أنماط العمران فى المنطقة، من البيوت القديمة فى المناطق الأقدم، الى الأبراج العالية فى المناطق الأحدث.
- ٤- وجود برنامج للتنمية الحضرية بالمشاركة فى منطقة بولاق الدكرور تديره وكالة التعاون الفنى الألماني GTZ منذ عام ١٩٩٨، مع عدد من الشركاء المحليين. الأمر الذى يساعد فى الحصول على معلومات عن المنطقة، ومجال لمقارنة المدخل المقترح فى البحث بمنهجية عمل برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة.

**وقامت الباحثة بتطبيق المنهج المقترح على حى بولاق الدكرور، ولكن فى ظل عدد من المحددات**

### **تمثلت فى:**

- ١- استخدام البيانات والخرائط المتاحة.
- ٢- الالتزام بالمسح الذى قامت به الباحثة للجمعيات الأهلية فى حى بولاق الدكرور عام ٢٠٠٤، والزيارات الميدانية التي تمت لعدد ٥٠ جمعية من أصل حوالى ٦٣ جمعية، وذلك على الرغم من زيادة عدد الجمعيات فيما بعد حتى وصل الى ١٤٠ جمعية عام ٢٠٠٦.
- ٣- اقتصار البرنامج على الجمعيات أعضاء مجلس الأمناء فى تقييم القدرات المؤسسية، وعدم وجود دراسة عن القدرات المؤسسية لجمعيات أخرى.
- ٤- عدم وجود مشروعات عمرانية منفذة وتم تقييمها، من أجل مقارنة نتائج تطبيق أساليب التقييم المقترحة فى البحث.

٥- قصور أداء المشروعات التي تم تنفيذها أو صغر مقياسها، مما حال دون امكانية تطبيق التقييم المقترح على مشروع ناجح وآخر به قصور لمقارنة النتائج، أو أكثر من مشروع منفذ لتدقيق المقارنة واثبات فرضيات البحث.

٦- صعوبة تدريب أفراد من المجتمع المحلى أو من الجمعيات الأهلية من أجل المشاركة فى تطبيق أساليب التقييم المقترحة، كما أوصت الدراسة التحليلية الأمر الذى كان يتطلب جهداً، وعلاقات اجتماعية واتصالات، وموارد بشرية، وبرامج تدريب وتأهيل ورفع وعى خارج نطاق الدراسة البحثية.

٧- يعمل البحث فى ظل الظروف المحيطة الحاكمة سواء السياسية، أو الاقتصادية، أو الثقافية والاجتماعية.

#### ومن ثم تنقسم الدراسة الاختبارية الى عدد من المحاور:

أولاً: يتم استعراض ودراسة منهج برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة فى بولاق الدكرور للتعامل مع المنطقة عمرانيا وأنماط التقسيم المختلفة التى تم انتهائها فى مرحلة اعداد المخطط الإرشادى. ثم أدوات التنمية بالمشاركة التى يستخدمها البرنامج، ويهدف الى أن يستخدمها كافة الشركاء. ويتم دراسة المنهج المتبع فى التعامل مع المجتمع المدنى فى بولاق الدكرور، وبناء قدرات منظمات المجتمع. ثم مرحلة التخطيط بالمشاركة والوصول الى مخطط فعال مكون من عدد من الاجراءات والمشروعات. كذلك بناء قدرات الجهات الحكومية، وجهود تخطيط الموازنة للحى بالمشاركة.

ثانياً: تقوم الباحثة بتطبيق المنهج المقترح فى التعامل مع المناطق اللارسمية للوصول الى وحدات التنمية الفعالة. وذلك من حيث المرحلة الأولى فى تقسيم المنطقة اداريا، ثم التقسيم طبقا لكون الجمعيات الأهلية الفاعلة نواة لوحدة التنمية التى تقع فيها.

ثالثاً: اجراء تقييم لأحد المشروعات التى تم تنفيذها فى حى بولاق الدكرور، وهو تصميم سوق ترعة الزمر بالمشاركة. وذلك باستخدام التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة، وتقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع الذى يقترحهما البحث. مع تدريب لمجموعة من الطلة على اجراء التقييم المقترح على مشروع تحسين المسكن بشياخة أبو قتادة.

رابعاً: مقارنة منهج برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة فى بولاق الدكرور، والمنهج المقترح، للوقوف على، وتدقيق المنهج المقترح وتحديد الاضافة التى يتميز بها المنهج المقترح. واستخلاص نتائج الدراسة الاختبارية فى مجال تحديد وحدة التنمية الفعالة فى عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية.

خامساً: تحليل مخرجات ونتائج اجراء التقييمات المقترحة، للوقوف على الدروس المستفادة، ومدى صلاحية التقييمات المقترحة للتطبيق، ونتاجها لمخرجات ذات فائدة وارتباط بعملية التنمية المجتمعية.

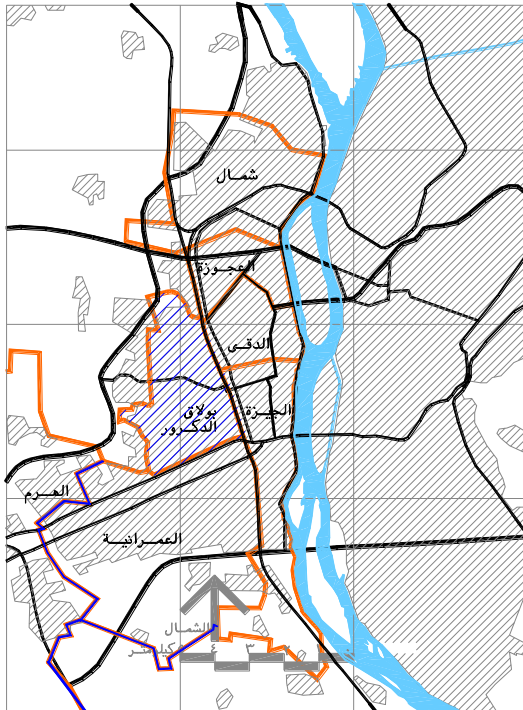
## ٣-٧-٣ منهج برنامج التنمية بالمشاركة في المناطق الحضرية في بولاق

### الدكرور

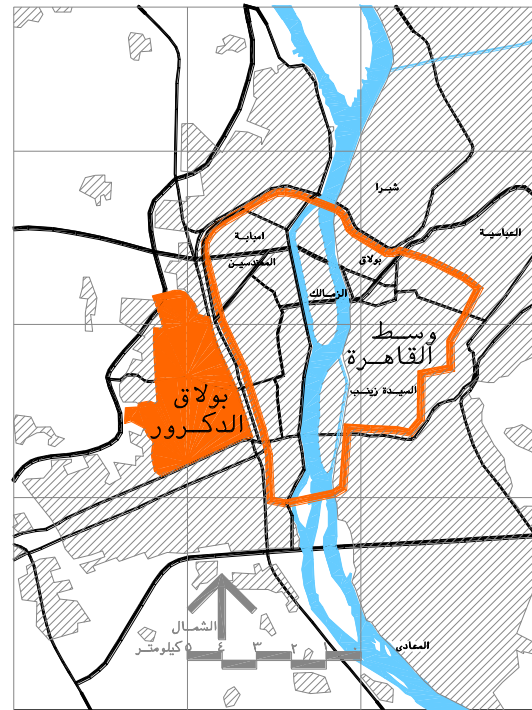
تقع الحدود الإدارية لحي بولاق الدكرور على الحد الغربي للمنطقة الحضرية بالقاهرة الكبرى في زمام محافظة الجيزة (شكل ٢-٧)، وقد كانت في الأصل أرض زراعية، إلا أنها تحولت إلى مجتمع لارسمي كبير، حيث قام ملاك الأراضي ببيع أراضيهم أو تحويلها نحو التنمية العمرانية، وقد تم البناء عليها بدون أي ضوابط تخطيطية أو التزامات بقوانين البناء.

ونظراً لقربها من المنطقة المركزية بالقاهرة / الجيزة، فقد أثبتت بولاق الدكرور أنها منطقة جاذبة لذوي الدخل المنخفضة من المهاجرين، فقد زاد عدد سكانها من ١٩٧٠٠٠ نسمة سنة ١٩٧٦ إلى أكثر من ٥٠٠٠٠٠ نسمة سنة ٢٠٠٣، بمعدل نمو أكثر من ٢٥٠٪، والحي الآن يحتوي تقريباً على خمس (١٧.٤٪) سكان المنطقة الحضرية بمحافظة الجيزة.

بالرغم من أن قطاعاً كبيراً من سكان بولاق الدكرور يعملون داخل نطاق الحي، فإنه توجد روابط اقتصادية قوية بينه وبين الأحياء المزدهرة المجاورة مثل العجوزة والدقي ووسط الجيزة والعمرانية. (شكل ٣-٧)



شكل (٣-٧) موقع حي بولاق الدكرور في وسط أحياء الجيزة، المصدر: المخطط الإرشادي بولاق الدكرور ٢٠١٧-٢٠٠٤



شكل (٢-٧) موقع منطقة بولاق الدكرور من التجمع الحضري للقاهرة الكبرى، المصدر: المخطط الإرشادي بولاق الدكرور ٢٠١٧-٢٠٠٤

## ٧-٣-١ المخطط الإرشادي لبولاق الدكرور ووحدات التقسيم<sup>١</sup>

يهدف المخطط الإرشادي لبولاق الدكرور إلى التعرف على المشاريع الاستثمارية المطلوبة لتحسين الظروف العمرانية والاجتماعية والاقتصادية لسكان الحي في الفترة الزمنية للتخطيط ٢٠٠٤-٢٠١٧، ويقوم بدعم ومساندة المخطط الإرشادي كل من محافظة الجيزة والهيئة العامة للتخطيط العمراني والوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ. وقد تم اعداده في الفترة ما بين يوليو الى ديسمبر ٢٠٠٣.

كما يوجد مشروع آخر يعمل على التوازي، هو دراسة منهجية لبولاق الدكرور، وهي تركز على مشاريع محددة لمكافحة الفقر، وتحسين البنية الأساسية المحلية، ومستوى البيئة المحلية، من خلال الخطة الخمسية القومية الحالية ٢٠٠٤-٢٠٠٧، ويقوم بدعم ومساندة تلك الدراسة محافظة الجيزة وبنك التعمير الألماني KfW لتخصيص منحة تصل إلى ٥ ملايين يورو.

وقد قامت كل من الدراستين بالتنسيق ما بين الاستشارات ومشاركة أعضاء المجتمع المحلي والفئات المستهدفة والممثلين السياسيين وإدارات التنفيذ المحلية ووزارات الحكومة المركزية، كما استقادت أيضاً الدراستان من المسوحات العمرانية الشاملة للحي، بالإضافة إلى لقاءات مع الأسر لحوالي ٥٠٠٠ أسرة.

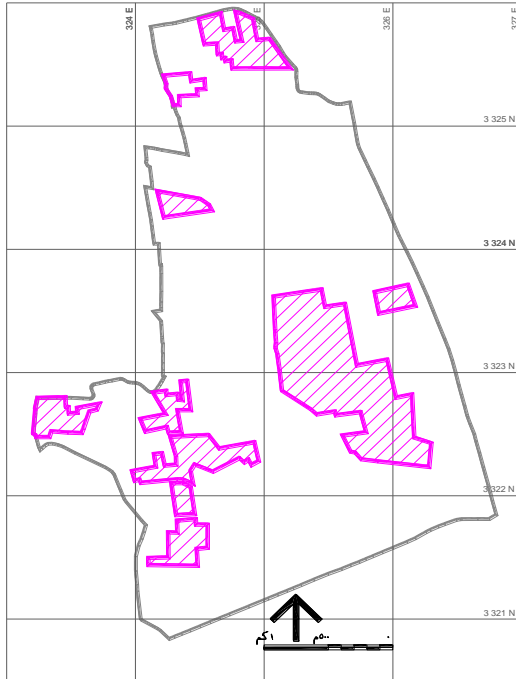
ويركز المخطط الإرشادي ودراسة الأسس والمفاهيم على احتياجات الاستثمارات بمضموناتها العمرانية والاجتماعية والاقتصادية، فهما ليسا مخططات "قانونية" للتحكم وإدارة التنمية الحضرية، ولكنهما يحددان المشاريع ذات الأولوية التي يمكن أن تندمج مع نظام التخطيط الرسمي. ويمكن اعتبار المخطط الإرشادي ودراسة الأسس والمفاهيم داعمين ومساندين ومساهمين في المخطط العام للجيزة والمخططات التفصيلية المحلية.

### أولا الشياخات:

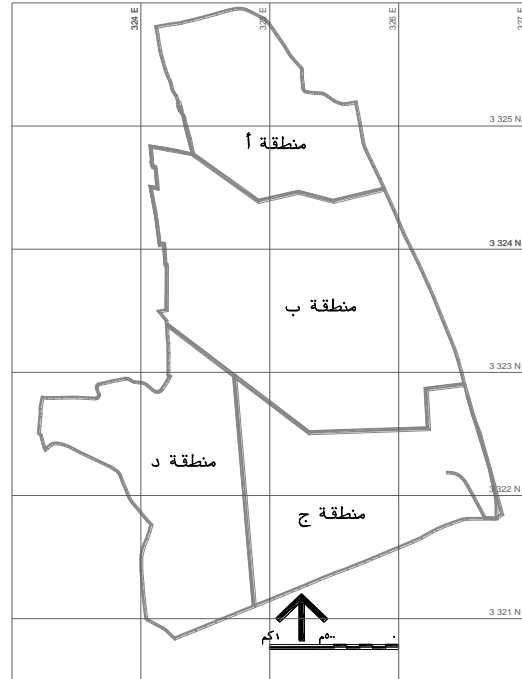
وفي اطار اعداد المخطط الإرشادي اتضح أن بيانات تعداد سكان الحي تم تسجيلها في التعداد القومي للسكان حسب الشياخة، وقد تم تبنى الشياخات كمناطق تخطيطية للتحليل الإحصائي لتعداد سكان الحي، وعددها سبع شياخات. (شكل ٧-٤) وذلك بالرغم من أن الشياخات لا تعبر عن تنوع في المباني والكثافات السكانية في الحي. وقد تم التأكيد على أن مشروعات المخطط الإرشادي ترتبط بالخطة الخمسية القومية ٢٠٠٢-٢٠٠٧، وأفق التخطيط القومي في المدى المتوسط عام ٢٠١٧.



شكل (٧-٤) حدود الشياخات بحي بولاق الدكرور، المصدر: المخطط الإرشادي لبولاق الدكرور ٢٠٠٤-٢٠١٧



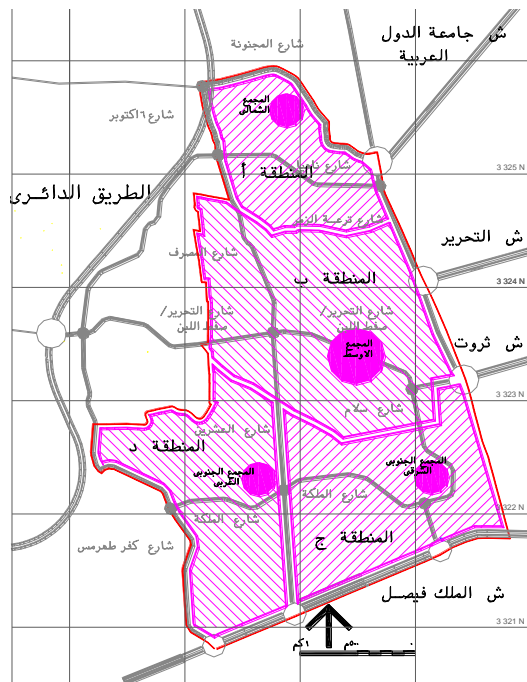
شكل (٦-٧) فرص التنمية ببولاق الدكرور، المصدر: المخطط الارشادي بولاق الدكرور ٢٠١٧-٢٠٠٤



شكل (٥-٧) مناطق التجميع التخطيطية، المصدر: المخطط الارشادي بولاق الدكرور ٢٠١٧-٢٠٠٤

### ثانياً المناطق التخطيطية:

أما المخطط الارشادي فقد قام بتقسيم حى بولاق الدكرور الى أربع مناطق. حيث روى أنه لتقييم الطلب المحلى على الخدمات بدقة اكبر، يتم تقسيم الحى الى اربعة مناطق تخطيطية: الشمال (منطقة أ)، الوسط (منطقة ب)، الجنوب الشرقى (منطقة ج)، والجنوب الغربى (منطقة د) (شكل ٥-٧)



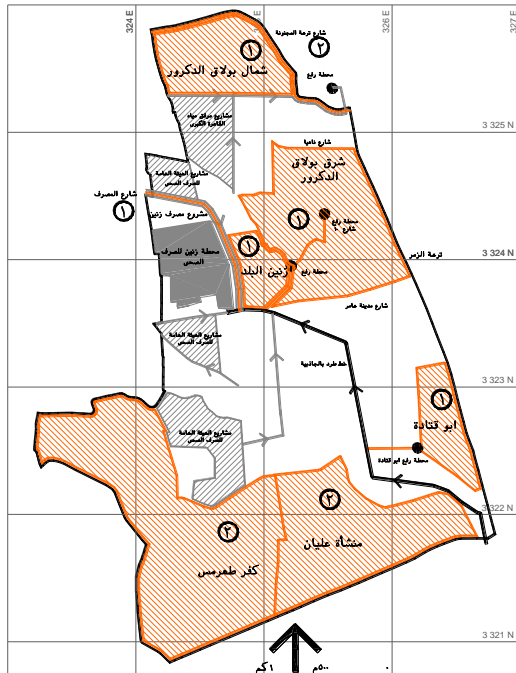
شكل (٧-٧) المجمعات الخدمية المقترحة، المصدر: المخطط الارشادي بولاق الدكرور ٢٠١٧-٢٠٠٤

وقد اعتمد المخطط الارشادي على فرص التنمية الموجودة بالحى فى تطوير ٤ مجمعات خدمية لاحتواء الخدمات الحكومية، لتعويض النقص فى الخدمات الموجودة. (شكل ٦-٧) بحيث توزع هذه المراكز على مناطق التقسيم الأربعة. وتتمثل فى: (شكل ٧-٧)

- إيواء مجمعين فى أراضي ملك للحكومة
- ١. المجمع المركزي لخدمة ٢٤٦٣٠٧ نسمة عام ٢٠١٧
- ٢. المجمع الجنوبي الشرقي لخدمة ١٧٤٤٣٤ نسمة عام ٢٠١٧
- شراء أراضي زراعية لإيواء مجمعين
- ٣. المجمع الشمالي لخدمة ١١١٠٤٣ نسمة عام ٢٠١٧
- ٤. المجمع الجنوبي الغربي لخدمة ١٦٤٣٧٢ نسمة عام ٢٠١٧

مقترحات دراسة الأسس والمفاهيم

أوصت دراسة الأسس والمفاهيم بتوجيه تمويل بنك التعمير الألماني KFW إلى مجموعة من " تجمعات" المشروعات، تركز على الاحتياجات العاجلة الأكثر إلحاحاً والتي تم التعرف عليها عن طريق المشاورات مع المجتمع المحلي، والبيانات التي جمعتها الهيئات المنفذة، والمسوحات الاجتماعية والعمرائية. وهي: (شكل ٨-٧)



شكل (٨-٧) تجمعات المشروعات المقترحة بواسطة بنك التعمير الألماني، المصدر: المخطط الإرشادي بولاق الذكور ٢٠١٧-٢٠٠٤

- التجمع الاول - شمال بولاق الذكور
- التجمع الثاني - شارع زينين/ المصرف
- التجمع الثالث - شرق بولاق الذكور
- التجمع الرابع - أبو قتادة
- التجمع الخامس - كفر طهرمس / منشأة عليان

### ثالثا المخططات التنفيذية:

تهدف المخططات التنفيذية إلى تنسيق تدخلات هيئات المعونة والهيئات المنفذة والمجتمع المحلي بالحي لمحاربة المشاكل العاجلة الأكثر إلحاحاً، والتي تؤثر في الظروف المعيشية لسكان بولاق الذكور.

وتم اقتراح عمل مجموعة من ثمانية مخططات تنفيذية (شكل ٩-٧) تغطي الحدود الإدارية للحي، وقد تم تحديد مناطق المخططات حسب شبكة الطرق الموزعة بالحي والمقترحة في المخطط الإرشادي، وبحيث



شكل (٩-٧) المخططات التنفيذية المقترحة، المصدر: المخطط الإرشادي بولاق الذكور ٢٠١٧-٢٠٠٤

تكون المخططات التنفيذية أساساً للمخططات التفصيلية المحلية، والتي من المفترض أن تقوم بإعدادها محافظة الجيزة بدعم فني من الوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ. كما كان مخططاً أن تندمج المخططات التنفيذية مع تكتلات مشروعات دراسة الأسس والمفاهيم.

- المخطط التنفيذي الأول: شمال بولاق الذكور
- المخطط التنفيذي الثاني: شرق بولاق الذكور
- المخطط التنفيذي الثالث: أبو قتادة
- المخطط التنفيذي الرابع: زينين
- المخطط التنفيذي الخامس: وسط بولاق الذكور
- المخطط التنفيذي السادس: منشأة عليان
- المخطط التنفيذي السابع: نزلة بهجت / نزلة خلف
- المخطط التنفيذي الثامن: كفر طهرمس.



## ٧-٣-٢ منهجية العمل بالبرنامج "أدوات التنمية بالمشاركة"

فى بداية المرحلة الثانية لبرنامج التنمية الحضرية بالمشاركة فى بولاق الدكرور ٢٠٠٤-٢٠١١، تم تطوير أدوات للتنمية بالمشاركة وتطبيقها من خلال الأنشطة المختلفة للبرنامج.

### هدف برنامج التنمية بالمشاركة فى بولاق الدكرور:

يعتمد البرنامج على أن الإدارة المحلية، والتنفيذية، والمجلس الشعبى المحلى، والجمعيات الأهلية، والقطاع الخاص المحلى، والسكان هم شركاء فى تنمية حى بولاق الدكرور، والإرتقاء بنوعية الحياة فيه. ويهدف إلى أن يتبنى، و يستخدم هؤلاء الشركاء أدوات التنمية بالمشاركة فى تخطيط، وتنفيذ، وإدارة مشروعات التنمية المحلية بالحى.

ويتحقق هذا الهدف من خلال تطوير وتطبيق أدوات التنمية بالمشاركة، وهى:

١. التعرف على المجتمع المحلى ومشكلاته وإحتياجاته وموارده، وتقوية العلاقات، والتشبيك بين الشركاء المحليين.
٢. دعم المبادرات المحلية لكسب الثقة، وتأكيد قيم المشاركة، وتلبية بعض الإحتياجات العاجلة.
٣. سهولة الحصول على، وإستخدام "إدارة" المعلومات لكافة الشركاء.
٤. التخطيط والتصميم بالمشاركة على مستوى الحى والشياخات والمشروعات الخدمية.
٥. تحسين البنية الأساسية، فلتوفير المقومات الأساسية لعملية التنمية بالمشاركة التى تقوم بدعمها وكالة التعاون الفنى الألمانى، يقوم بنك التعمير الألمانى بتمويل بعض المشروعات لتحسين البنية الأساسية بتكلفة ٥ مليون يورو بحى بولاق الدكرور تشمل: إستبدال ٣ محطات للصرف الصحى بخطوط جاذبية أرضية، والإرتقاء بشبكات المياه والصرف الصحى، ورصف الطرق فى بعض المناطق ذات الإحتياج، تحسين لبعض محاور الحركة، تغطية لأجزاء من ترعة الزمر، دعم التنمية المجتمعية بمنحة قدرها نصف مليون يورو لمشروعات تنموية تحدد بمعرفة رئيس الحى، ووكالة التعاون الفنى الألمانى. (شكل ٧-١٠)
٦. تخطيط الموازنة بالمشاركة لحي بولاق الدكرور.
٧. المتابعة وتقييم الأثر بالمشاركة لمشروعات التنمية المنفذة.



شكل (٧-١٠) الهدف المشترك لبرنامج التنمية بالمشاركة وبنك التعمير الألمانى، المصدر: GTZ

### ٧-٣-٣ منهجية العمل مع الجمعيات الأهلية (GTZ)

يقوم البرنامج بتفعيل أدوات التنمية بالمشاركة مع الشركاء المحليين وممثلهم متضمنة العمل مع الجمعيات الأهلية لتقوية دورها للمشاركة المجتمعية فى التنمية بالإشتراك مع إدارة بولاق الدكرور الإجتماعية، فتم:

#### ٧-٣-٣-١ التعرف على الجمعيات الأهلية:



شكل (٧-١١) الاجتماع مع الجمعيات الأهلية والإدارة الإجتماعية، المصدر: GTZ

- من خلال دعوة الجمعيات الى حضور إجتماعات دورية شهرية من خلال الاستعانة بجهود الوحدات الإجتماعية التابعة لوزارة الشؤون الإجتماعية (سابقاً). وذلك للتعرف على إحتياجات وإمكانات الجمعيات وتفعيل دورهم فى التنمية. (شكل ٧-١١)
- تقديم الإستشارى المكلف بزيارة جميع جمعيات بولاق الدكرور لتقريره الخاص بتعريف جميع أنشطة الجمعيات، وبعض البيانات الخاصة بحالتها، إضافة إلى التقييم الأولى لتلك الجمعيات.
- استثمار تعارف تم تموزيعها على الجمعيات العاملة فى مجال ( المرأة والطفل - الصحة - الشباب - التعليم)

#### ٧-٣-٣-٢ التدريب العملى من خلال برنامج المبادرات المحلية

لكسب ثقة الجمعيات الأهلية تم دعم بعض أنشطة الجمعيات، فتم تمويل ٣ مشروعات لتنفيذ مستوصفين خيريين، ومشغل لتدريب الفتيات، وتنمية الوعى البيئى بالمدارس وصيانتها، من خلال صندوق دعم المبادرات المحلية، كمرحلة أولى.

##### • أهداف برنامج المبادرات المحلية:

- ١- دعم المجتمعات المحلية بكافة فئاتها لتحسين، وتنمية أوضاعها المعيشية فى مختلف المجالات.
- ٢- تنفيذ ودعم تواصل الجهود التنموية التى تخص البنية التحتية، الخدمات الإجتماعية، وخلق فرص عمل. وذلك من خلال المشاركة والتعاون مع القطاع الخاص، والجمعيات الأهلية، والمنظمات غير الحكومية.
- ٣- بناء الشراكة بين المجتمعات المحلية، والحكومة، والقطاع الخاص.

##### • الشروط الواجب توافرها فى مشروعات المبادرات المحلية:

- ١- أن تكون فكرة المبادرة نابعة من المجتمعات المحلية.
- ٢- مناقشة الحلول البديلة والاتفاق على المفهوم العام.



- ٣- ن ت خ د م
- المبادرات المحلية الاحتياجات الأكثر ضرورة في المجتمع المحلي.
- ٤- لا بد من تواجد المجتمع المحلي، والقطاع الخاص، والإدارة المحلية كشركاء جنباً إلى جنب مع صندوق دعم المبادرات المحلية المتمثل في وزارة التخطيط / الوكالة الألمانية للتعاون الفني (GTZ) مع تحديد نسب المشاركة في المبادرة.
- ٥- إيضاح الخطوات التنفيذية للمبادرة، وطرق، وآليات المتابعة.
- ٦- التشغيل والصيانة.
- ٧- يجب أن تظهر المبادرة نتائج ملموسة، شكل (٧-١٢) شرح فكرة صندوق دعم المبادرات المحلية للجمعيات الأهلية ببولاق الدكرور، المصدر: GTZ وفعالة في فترة زمنية قريبة (من ٣- ٦ أشهر).
- وقد قام البرنامج بتمويل وتنفيذ ١٢ مبادرة محلية لعدد ١٢ جمعية أهلية في بعض المجالات، كمرحلة ثانية، بعد تلقى عدد من مقترحات المشاريع من جمعيات مختلفة، وزيارتها، وتقييم المقترحات للمفاضلة بينها. (شكل ٧-١٢)

#### ● بناء القدرات في المجالات التنموية المتخصصة:

من خلال التعرف علي الأنشطة الأساسية، والبرامج التي تنفذها الجمعيات الأهلية، تم تصنيف الأنشطة التي تنفذها الجمعيات في المجالات الآتية: المرأة والطفل- الصحة- البيئة- الشباب- التعليم. وتم وضع خطة للارتقاء بمستوي الخدمات التي تقدمها الجمعيات، حيث تم تنظيم زيارات إلي جمعيات متخصصة في المجالات السابقة. وذلك لدعم الجمعيات في المجالات التخصصية. وقد أفادت هذه الأنشطة في رفع وعي الجمعيات بمجالات التنمية الحقيقية، مما أسهم في بناء قدراتهم علي صياغة مشروعات جيدة للمبادرات المحلية.

### ٣-٣-٧-٣-٣-٧ التشبيك بين الجمعيات الأهلية وتنظيم المجتمع الأهلي

أظهرت الاجتماعات التي تمت بين برنامج التنمية بالمشاركة، والجمعيات الأهلية الي عدم وجود تعاون وثيق بين هذه الجمعيات. وأن كل جمعية تعمل بمعزل عن الأخرى في تنفيذ وتطبيق برامجها. الأمر الذي أدي الي عملهم في مناطق متجاورة كجزر منعزلة، وعدم تعظيم الاستفادة من خبرات وموارد هذه الجمعيات معا.

#### ● الشراكة بين الجمعيات الأهلية

من خلال الحوار مع الجمعيات، تم توصيل مفهوم الشراكة بين الجمعيات، وهو تحالف طوعي بين الجمعيات الأهلية يتضمن تعبئة قدرات الجمعيات المشتركة، ومواردها لدعم موقف أطراف الشبكة، وتنمية

قدراتهم، ولزيادة تأثيرهم الخارجي بهدف تحقيق أهداف مشتركة، ومصالح عامة، مع الحفاظ على استقلالية كل عضو فيها.

وكان دور البرنامج كميسر أساسيا لدعم الشبكات، ودمجهم مع باقي الشركاء المحليين (رئاسة الحى – الإدارات الحكومية المختلفة – الجمعيات الأهلية ممثلين الوحدات الاجتماعية الأخرى – المجلس الشعبي المحلى – ممثلين عن الأهالي بالسياحات).

#### • خريطة أنشطة الجمعيات

وقد تم عمل خريطة (مواقع و أنشطة) لجمعيات حى بولاق الدكرور، تم إستخدامها فى تحفيز التشبيك بين الجمعيات.

#### • مجلس أمناء جمعيات بولاق الدكرور

تم تكوين نواة لشبكات الجمعيات فى الوحدات الإجتماعية الخمسة ببولاق الدكرور. حيث تمت دعوة الجمعيات، وإدارة بولاق الاجتماعية، ورؤساء الوحدات الاجتماعية، وذلك بهدف اختيار وترشيح خمس جمعيات من كل وحدة اجتماعية، لتكون هذه الجمعيات بمثابة الممثل الشرعي لجمعيات بولاق الدكرور.

ووضع البرنامج عددا من الشروط الواجب استيفائها فى الجمعية حتى يمكنها الترشح للانضمام الى مجلس الأمناء الجمعيات الأهلية على مستوى كل وحدة اجتماعية تتلخص فى:

- أ. التزام الجمعية بقبول وتنفيذ برنامج بناء القدرات المؤسسية، لتأهيلها للعب دور الجمعية الوسيطة أو المظلة، ونقل خبراتها للجمعيات الأخرى.
- ب. يراعى التوزيع الجغرافي على أن تتم تغطية الوحدة الاجتماعية.
- ج. وجود التزام أخلاقي ومؤسسي للجمعية بأن تعطي بعض الوقت للعمل في مجلس الأمناء.
- د. أن تكون الجمعية أو المؤسسة مشهورة في نفس الوحدة الاجتماعية التابعة لها.
- هـ. أن تكون الجمعية نشيطة في أكثر من مجال من مجالات التنمية.
- و. الالتزام بالعقد المبرم مع برنامج التنمية بالمشاركة فيما يخص إمداد الجمعيات ببنية اتصالاتية و معلوماتية.
- ز. تفضيل المصلحة العامة عن مصلحة الجمعية الخاصة.

وتم انتخاب مجلس أمناء يضم ٢٠ جمعية، بواقع خمسة جمعيات من كل وحدة اجتماعية. كما تم انتخاب جمعية منسقة لكل وحدة اجتماعية لتكون حلقة الوصل بين باقي جمعيات أعضاء المجلس وبين باقي الأطراف الخارجية. وقامت الجمعيات بتوقيع بروتوكول شراكة وتعاون لتنسيق العمل فيما بينهم.

وقد تحول البرنامج فى دعمه للمبادرات المحلية من العمل مع الجمعيات المنفردة الى العمل مع المبادرات المحلية المقدمة من شبكات جمعيات بولاق الدكرور (أكثر من جمعية مع بعضهم) بالتنسيق مع مجالس أمناء جمعيات للوحدات الاجتماعية.

كما قام برنامج التنمية بتقوية وتفعيل دور الجمعيات فى أنشطة التنمية بالحى، فقد تم المشاركة فى وضع خطة الموازنة السنوية ٢٠٠٥ – ٢٠٠٦، وذلك بعد الحصول على تدريب خاص باعداد الموازنات. كما تمت المشاركة فى عمل المخططات التفصيلية للسياحات، ووضع رؤية إستراتيجية لتنمية الحى.

### ٧-٣-٣-٤ بناء قدرات الجمعيات الأهلية

#### • تقييم القدرات المؤسسية:

تم عقد جلسات لتقييم ١٨ جمعية أعضاء مجلس الأمناء في الفترة ما بين شهر فبراير وحتى شهر مارس ٢٠٠٥ في مجالات ( الإدارة العامة- الإدارة المالية- الحكم الداخلي) وذلك باستخدام أداة التحليل المؤسسي التي طورها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية عام ٢٠٠٢ لتتناسب مع الواقع المحلي، بهدف تقييم التدريب، والدعم الفني المطلوب، ومتابعة نتائج التطوير المؤسسي. (جدول ٧-١) وكان التقييم بحضور بعض من أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الجمعية العمومية والعاملين التنفيذيين.

وتم تفرغ الاستمارات، وتحليلها، والخروج بقائمة المشكلات التي تعيق البناء المؤسسي للجمعيات. وكذلك قائمة الاحتياجات الأساسية للجمعيات كي تكون ركيزة في تصميم خطة بناء القدرات المؤسسية. كما تم إقامة ورشة عمل خلال شهر أبريل ٢٠٠٥ لمناقشة المشكلات والاحتياجات التي خرجت من تطبيق استمارة التحليل المؤسسي بحضور الجمعيات الأهلية وممثلي الإدارة الاجتماعية.

#### • خطة بناء القدرات المؤسسية:

قام برنامج التنمية بالمشاركة بوضع خطة لبناء القدرات المؤسسية للجمعيات من أهدافها رفع القدرات الإدارية لمجالس الإدارات، وتنمية وتنشيط العضوية، وعمل خطة استراتيجية لتحديد أهداف وخطة عمل كل جمعية.

جدول (٧-١) العناوين الرئيسية للتقييم المؤسسي للجمعيات الأهلية.

| الحكم الداخلي                                 | الإدارة التنفيذية / العامة                                     | الإدارة المالية     |
|---|--|---------------------|
| وضوح الهدف                                    | التخطيط كأحد وظائف الإدارة                                     | المحاسبة المالية    |
| المشاركة                                      | إدارة شئون العاملين  | المساءلة المالية    |
| المساءلة                                      | إدارة المتطوعين  | الاستمرارية المالية |
| الشفافية                                      | إدارة المعلومات  | التخطيط المالي      |
| تمثيل القاعدة الشعبية                         | القدرة الإدارية لدى المنظمات غير الحكومية على القيام بدور وسيط |                     |
| انتخابات مجلس الإدارة وتداول مسنوليات القيادة |  |                     |
| تحديد ووضوح أدوار مجلس الإدارة                |  |                     |

المصدر: GTZ

وتتمثل التدريبات التي حصلت عليها جمعيات مجلس الأمناء فى:

• **الحكم الداخلى الجيد**

والذي يهدف الى تحديد أدوار كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة، وتنشيط وتفعيل زيادة أعضاء الجمعية العمومية. بالإضافة الى عمل دليل لتنمية، وتنشيط العضوية، وعمل دليل السياسات والإجراءات الذي يحدد أدوار مجلس الإدارة فى رسم وصنع السياسات العامة، التي تسيّر وفقها الجمعية، ودور الجهاز التنفيذي فى تنفيذ البرامج والأنشطة.

• **التخطيط الإستراتيجي**

وهو تدريب يهدف إلى تحديد رسالة ورؤية كل جمعية، وتحديد الأهداف الأساسية التي من أجلها أنشئت الجمعية، وعمل خطة إستراتيجية طويلة الأجل، وتحديد الأهداف التكتيكية التي يمكن أن تقوم بها الجمعية.

• **نظم المعلومات الجغرافية (GIS)**

وتهدف الى تمكين الجمعيات من تملك برنامج يحتوي على كافة البيانات الأساسية عن المنطقة من خدمات (اجتماعية وثقافية.....) مما يعطيها القوة فى التعرف على المنطقة، والخدمات الموجودة بها بشكل أفضل.

• **تحديد الاحتياجات المجتمعية باستخدام البحث السريع بالمشاركة (Participatory Rapid Assessment PRA)**



شكل (٧-١٣) التدريب لأعضاء الجمعيات الأهلية على البحث السريع بالمشاركة، المصدر: GTZ

ويهدف إلى تدريب كوادر من شباب الجمعيات على النزول إلى مجتمع المحلي، والتعرف، وتقدير احتياجاته الفعلية، والمشكلات التي تقابله. وذلك لمساعدة الجمعيات فى التعرف على المشكلات الفعلية التي تواجه المجتمع، ووضع برامج وأنشطة من شأنها حل تلك المشكلات. (شكل ٧-١٣) وبذلك يمكن تحول سياسة ونظام عمل الجمعية من

تقديم خدمات إلى جمعيات تنموية تمكن الاهالى من المشاركة فى تحديد إحتياجاتهم، والتعبير عنها، وطرح الحلول، وتعبئة الموارد المحلية التي تسهم فى الحل. الأمر الذى يزيد من دمج الفقراء والمهمشين فى صناعة القرارات الخاصة بمشروعات الجمعية، وتشعرهم بالحياة الكريمة مما يزيد القاعدة الشعبية للجمعية، ويعطيها مصداقية فى العمل الاهلى.

### ٧-٣-٤ التخطيط التفصيلي بالمشاركة

من أنشطة برنامج تنمية بولاق الدكرور بالمشاركة، تطبيق عملية التخطيط، والتصميم بالمشاركة في عمل مخططات تفصيلية لشيخات بولاق السبعة من خلال مشاركة الأطراف المحليين. كذلك تخطيط مشروعات خدمية في الفراغات العامة والأراضي الفضاء.

حيث يهدف التخطيط بالمشاركة إلى تمكين الشركاء المحليين بكل شيخة من الاتفاق على رؤية للتخطيط (تطوير الشيخة ومستقبل المعيشة فيها)، وتعبئة موارد القطاع الحكومي والخاص والمجتمعي لتحقيق هذه الرؤية، من خلال خطة تنفيذية على مراحل عاجلة ومتوسطة وطويلة المدى.

فالتخطيط بالمشاركة يمهد لإدارة التنمية المحلية المستدامة في الحي بالمشاركة: مشاركة الأهالي، والقيادات الطبيعية والنسائية والشبابية، والجمعيات الأهلية مع الممثلين الشرعيين أعضاء المجالس الشعبية، والإدارة المحلية في تحديد نوعية المشروعات التي تلبى أولوية الاحتياجات، واستكمال، ورفع كفاءة الخدمات المحلية، والمرافق، وتحسين البيئة العمرانية، وغير ذلك من أنشطة التنمية التي تسهم في تحسين الظروف المعيشية بالشيخة. وتمتد المشاركة إلى عمليات التنفيذ، والإدارة، والصيانة، والرقابة لهذه المشروعات الخدمية.

### ٧-٣-٤-١ الاعتماد على الشياخات

تم الاعتماد على تقسيم الحي الى شياخات، طبقا للتقسيمات الادارية، من أجل اعداد المخطط التتموى للحي، ويرجع ذلك الى سبب رئيسي هو:

- أن الموازنات المختلفة يتم تخصيصها طبقا للوحدات الادارية.
- كما أن البيانات كلها مصنفة طبقا للشياخات، حيث يتبع جهاز التعبئة العامة والاحصاء التقسيمات الخاصة بالشياخات (اتباعا للتقسيم الادارى لوزارة الداخلية وأقسام الشرطة، والدوائر الانتخابية).

الا أنه يوجد عدد من الملاحظات المتعلقة بنمط التقسيم منها:

- ١- أن تقسيم المخطط الارشادي الى ٤ مناطق تجميعية كان بسبب توزيع فرص التنمية بالمنطقة، وملائمة هذه التقسيمات الأربعة لوحدات تخطيطية مناسبة.
- ٢- على الرغم من اتباع التقسيمات الادارية للشياخات، الا أنه عند تخطيط شيخة أبوقتادة بالمشاركة، رؤى أنه يجب ضم جزء من شيخة بولاق الدكرور لها لتصبح أكثر ملاءمة للنسيج العمراني، وأكثر منطقية في تحديد حدود فاصلة بين الشياخات. (شكل ٧-١٤)
- ٣- عند العمل مع الجمعيات الأهلية، تم أخذ رأيهم في أسلوب تقسيم منطقة بولاق الدكرور الذي يفضلون العمل طبقا له. فاختاروا التقسيم طبقا للوحدات الاجتماعية، حيث ترتبط الجمعيات بالوحدة التي تتبعها، من حيث عقد الاجتماعات، أو الحصول على معلومات، وغيرها. (شكل ٧-١٥)

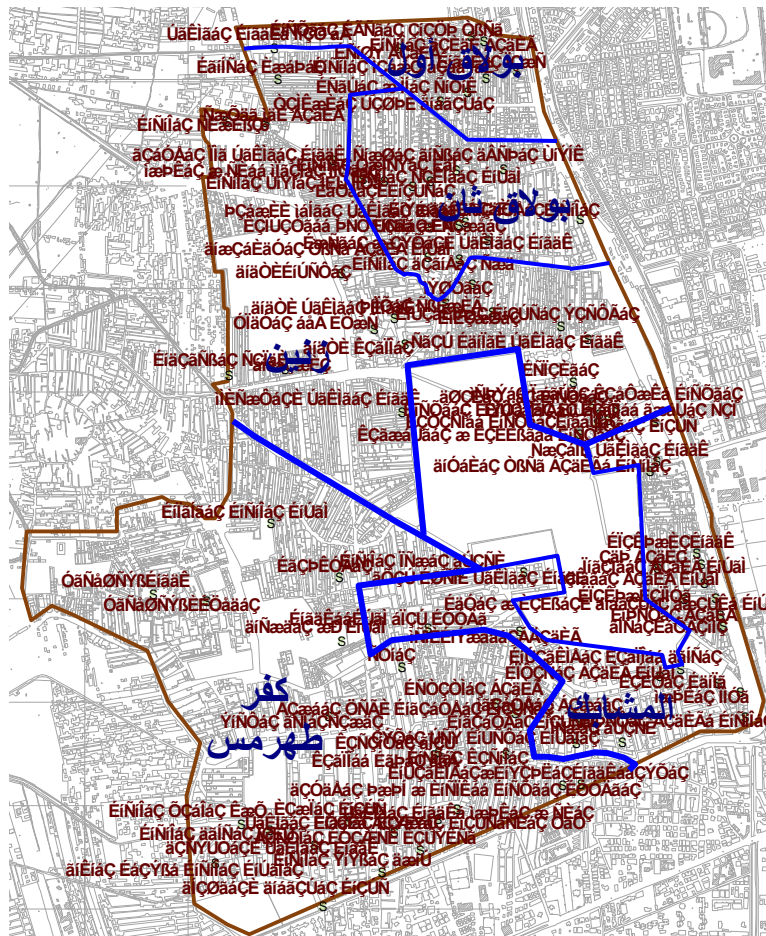
(١٥)





شكل (٧-١٤) توفيق حدود شيخة أبو قتادة مع منطى العمران، المصدر: GTZ

**المخطط التنموي:** هي الخريطة التي تجمع بداخلها جميع متطلبات التنمية للحي سواء أكانت هذه المتطلبات فى صورة مشاريع ذات موقع محدد، أو ليس لها مكان، أو إجراءات بعينها تستحق التنفيذ. وتمثل هذه الخريطة حصرا لجميع ما يحتاجه حي بولاق بغرض التنمية.



شكل (٧-١٥) توزيع الجمعيات الأهلية على الوحدات الاجتماعية، المصدر: GTZ



## ٧-٣-٤-٢ الأدوات المستخدمة

من أجل اعداد المخطط التنموي الخاص بكل شياخة، تم استخدام عدد من الأدوات بدءا من التعرف على المجتمع في كل شياخة، ثم اقامة يوم مفتوح، ثم اقامة عدد من ورش العمل، ثم اعداد المخططات المكونة من المشروعات والاجراءات المطلوبة.

### أ. مرحلة التعرف على المجتمع:

فيتعرف المجتمع علي احتياجاته ومشكلاته وموارده:

١. حيث يقوم معاونين من المجتمع من الجمعيات الاهلية والمحليين وغيرهم، والقادرين علي الوصول للسكان، بمساعدتهم في التعرف علي مجتمعهم بموارده، واحتياجاته، ومشكلاته. واخرين من خارج المنطقة لديهم خبرة في العمل الميداني.



شكل (١٦-٧) اجتماعات ومقابلات مع الحي، المصدر: GTZ

٢. عمل بحث سريع بالمشاركة من خلال جمعيات، واهالي من داخل المجتمع تم تدريبهم عليه. واخرين من خارج المجتمع مؤهلين للعمل الميداني، وتنفيذه في بعض الشياخات (زينين - نزلة خلف - نزلة بهجت - كفر طهرمس).

٣. تم عمل اجتماعات منظمة وغير منظمة ومقابلات فردية وجماعية ومجموعات حوارية، مع الإدارات المعنية في الحي، والمؤسسات العاملة بالمجتمع، والأهالي. (شكل ١٦-٧)

### في هذه المرحلة كان فريق العمل في احتياج الى نوعيه خاصة من البيانات وهي:



شكل (١٧-٧) نقص الخدمات مع ارتفاع كثافة السكان أهم المشكلات ببولاق الدكرور، المصدر: GTZ

أ. حصر المشاكل والموارد والخدمات الموجودة بالمجتمع مع التركيز علي الموارد والخدمات للمساعدة في حل المشكلات مع عمل تحليل للمشكلات والتركيز علي الموارد كجزء من حل المشكلات. (شكل ١٧-٧)

ب. معرفة القيادات الطبيعية الموجودة في المجتمع والاشخاص المستعدين للمشاركة.

ج. معرفة بيانات عمرانية عن المجتمع. (شكل ١٨-٧)

٤. تم تعريف المجتمع باهداف المشروع ومفهوم المشاركة.



شكل (٧-١٨) النسيج العمراني المتلاحم السمة الغالبة في بولاق الدكرور، المصدر: GTZ

٥. تم الدعوة كل الاشخاص الذي تم التعرف عليهم خلال المرحلة الاولى وهي مرحلة التعرف علي المجتمع لليوم المفتوح وهو بمثابة الخطوة الثانية للاعلان عن بدء التخطيط بالمشاركة في المنطقة.

## ب. اليوم المفتوح



شكل (٧-١٩) اجتماع الأهالي باليوم المفتوح، المصدر: GTZ

هو لقاء عام يجمع جميع أطراف وشركاء التنمية، لإعلان بدء مرحلة التخطيط بغرض التنمية للشياخة، والإتفاق على المشاكل المعروضة، وصياغتها في خطة واضحة. وإلتزام الادارة المحلية بتنفيذها وفقا للإمكانات المتاحة. ويعتبر اليوم المفتوح هو بمثابة الافتتاح الرسمي للمشروع داخل المنطقة (الدعم السياسى لعملية التخطيط بالمشاركة)، حيث انه يمثل فيه كل الاطراف الموجودة في المجتمع مثل الادارة المحلية، والمجلس الشعبى المحلى، والجمعيات الاهلية، وافراد المجتمع المدني من الشباب

والرجال والسيدات وكبار السن والاطفال، واشخاص ممثلين للكيانات الاقتصادية الموجودة في المجتمع، ومجلس الشركاء المحليين. وذلك لضمان مشاركة كافة افراد المجتمع في عملية التنمية. (شكل ٧-١٩)

### ومن الاهداف الهامة لليوم المفتوح الذي يقام قبل البدء في ورش العمل:



شكل (٧-٢٠) ركن الأنشطة الفنية للأطفال باليوم المفتوح، المصدر: GTZ

١. بناء ثقة بين جميع الاطراف الموجودة بالمجتمع.

٢. بداية للتعاون المشترك لحل المشكلات التي تم التعرف عليها اثناء المرحلة الاولى.

٣. اعلان عن المبادرات العاجلة سواء لدي المشروع، او المشروعات التي سوف تبده العمل، مثل ما تم عن الاعلان عن تغيير شبكة المياه والصرف الصحي في بعض الاماكن ببولاق الدكرور.

٤. عرض لما تم في مرحلة التعرف علي المجتمع من موارد ومشاكل واحتياجات.

٥. فرصة للاستماع الى افراد المجتمع المحلي، واطرافه اي ملاحظة علي مرحلة التعرف. (شكل ٧-

٢٠، شكل ٢١)

٦. الاعلان عن بدء ورش التخطيط ودعوة كل الفئات والاطراف للتسجيل والمشاركة فيه.



وقد تم انعقاد عدد سبعة ايام مفتوحة، بموجب يوم لكل شياخة، بحضور رئيس الحي لعدد اربعة ايام منهم، وحضور نائب رئيس الحي عدد ثلاثة ايام. وتم عقد هذه الايام اما في شوارع كبيرة كشارع ترعة زنين وشارع ترعة عبد العال وشارع سلام وشارع بهجت الشوربجي وشارع العشرين، او في اماكن مغلقة كمرکز شباب بولاق او مركز شباب كفر طهرمس.

شكل (٧-٢١) لاعبي السيرك أحد اساليب جذب المجتمع لليوم المفتوح، المصدر: GTZ

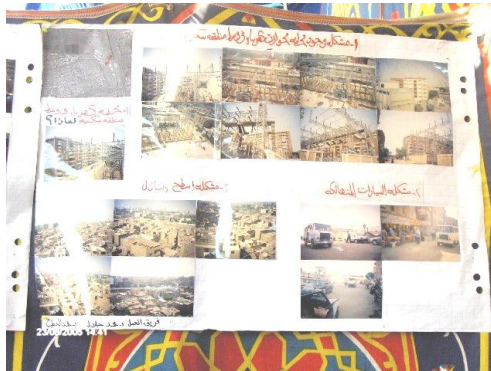
### كيفية التنفيذ:

١. الإعلان عن اللقاء قبل اليوم بمدة كافية (اسبوع): لافتات – إعلانات في دور العبادة وأماكن القصد (مراكز شباب – جمعيات أهلية – مواقف أتوبيس،،، إلخ) – دعوات شخصية.
٢. مكان إنعقاد الاجتماع: لا بد أن يكون من السهل الوصول إليه، وأن يستطيع جميع الأهالي الدخول إليه دون إحراج، وبخاصة المرأة والشباب. من الممكن أن يكون صوان في حديقة عامة أو أرض فضاء.
٣. موعد الاجتماع: يراعى إختيار التوقيت المناسب مع وضع الأولوية للمواعيد التي تتناسب مع الأهالي.
٤. أجندة اللقاء:



شكل (٧-٢٢) الميسر يشرح هدف اليوم وأهمية التخطيط التفصيلي، المصدر: GTZ

- يشرح الميسر هدف اللقاء وهو البدء الرسمي لعملية التخطيط، والتأكيد على وضع مقترحات حلول المشاكل في خطط وتوصيات الإدارة المحلية بمختلف مستوياتها (المحلية – إدارات الخدمات). (شكل ٧-٢٢)
- كلمة ممثل الإدارة المحلية للتأكيد على الهدف.



شكل (٧-٢٣) عرض للمشاكل التي جمعها فريق البرنامج مع الأهالي، المصدر: GTZ

- تعرض جميع المشاكل التي تم تجميعها من الأهالي للتأكيد عليها، وإعطاء الأهالي الشعور بالثقة في مرحلة جمع البيانات. (شكل ٧-٢٣)
- كتابة المشاكل التي يذكرها الأهالي مباشرة على شاشة العرض.
- الإتفاق مع الإدارة المحلية على حل بعض المشكلات والإعلان عن ذلك أمام الأهالي في اليوم المفتوح لكسب الثقة (إزالة



القمامة – المياه الراكدة في الشوارع – صيانة لأعمدة الإنارة... إلخ)

▪ الإعلان عن مكان وموعد ورش التخطيط والهدف منها. وتسجيل الراغبين في الإشتراك في ورش التخطيط والأوقات المناسبة لها.

### ج. ورش التخطيط:



شكل (٧-٢٤) المخطط يبسر مشاركة الأهالي في التخطيط التفصيلي، المصدر: GTZ

تعتبر ورش التخطيط هي المعمل التي يقوم بتحليل البيانات التي تم جمعها من المجتمع خلال مرحلتي التعرف علي المجتمع واليوم المفتوح ويتم فيها مناقشة دقيقة وتحليل دقيق لكل المشكلات والامكانيات الموجودة في المجتمع وترتيب اولويات حل المشكلات واختيار مشروع عاجل يتم عمله في كل شياخة علي حدي وذلك بحضور ممثلين عن كل الاطراف والفئات داخل المجتمع علي مستوي الشياخة. وتم مراعاة وضع جميع المعلومات التي تجمع في الورش على نظم المعلومات الجغرافية، لربط المعلومة بالموقع الجغرافي وإستراجعتها بسهولة في الوقت المناسب. واقتصر الدعم الفني/الهندسي في هذه المرحلة على التوجيه فقط، وليس إقتراح الحلول. (شكل ٧-٢٤)

### المنتج من ورش التخطيط هو:

١. الاجراءات (لا تحتاج الي اي اموال لتنفيذها ولكنها تحتاج متابعة لتنفيذ هذه الاجراءات وتوطيد علاقات مع الهيئات والوزارات المعنية ودعم سياسي).
٢. ٢. المشروعات (تحتاج اموال لتنفيذها وقامت كل لجنة بترتيب اولويه المشروعات حسب احتياجات كل شياخة).

### الحاضرون لورش التخطيط:



شكل (٧-٢٥) مشاركة الأهالي في تحديد المشروعات والاجراءات المطلوبة، المصدر: GTZ

١. الاهالي (رجال – سيدات – شباب – كبار سن) لان الهدف هو مشاركة اكبر قدر من الافراد في عملية التخطيط. (شكل ٧-٢٥)
٢. الجمعيات الاهلية لانها شريك اساسي في المجتمع والمستفيد الاول من المبادرات المحلية.
٣. المجلس الشعبي المحلي لانه احد الاطراف الهامة في تحديد احتياجات المجتمع والعمل علي حل هذه المشكلات.

٤. الادارة المحلية (لجنة التنمية بالحي التي تم تشكيلها من قبل رئيس الحي وموافقة المحافظ).

٥. قام فريق العمل الاستشاري بعمل قاعدة بيانات تستخدم اثناء ورش التخطيط مكونة من ماكيت و GIS.

### طريقة التنفيذ:

١. الورشة الأولى: شرح الهدف من الورش بشكل عام.

- عرض لجميع المشاكل التي تم الإتفاق عليها في اليوم المفتوح.
- تقسيم المشاكل إلى مجالات، وبالتالي تقسيم الأهالي إلى مجموعات ( عمران – بيئة – مرافق – خدمات... إلخ)، كل حسب خبرته أو مجال إهتمامه.



٢. الورش التالية: كل مجموعة تقوم بالعمل في مجالها على تحليل المشكلة، وبيان السبب الرئيسي لها، وإقتراح الحلول المحلية المناسبة للمشاكل، وتوقيع ذلك على (خرائط – صور قمر صناعي – إسكتشات – مجسمات... إلخ). (شكل ٧-٢٦)

٣. زيارات ميدانية للمواقع التي توجد فيها المشاكل لتوثيق المشاكل على الطبيعة.

شكل (٧-٢٦) استخدام المجسمات في ورش التخطيط بالمشاركة، المصدر: GTZ

٤. توثيق كل جلسة وعرضها على الحضور قبل كل جلسة.

- ٥. إستدعاء المختصين/الفنيين للورش في حالة وجود إستيضاح أو إستفسار فني (مياه – صرف... إلخ)
- ٦. عرض عمل كل مجموعة على باقي المجموعات.
- ٧. وضع التصور النهائي لأولويات تنفيذ المشروعات في لقاء يضم جميع المجموعات وفي مختلف المجالات. (جدول ٧-٢)

### **د. تنظيم المجموعات:**

#### ▪ تشكيل لجان متخصصة

تم تشكيل هذه اللجان داخل ورش التخطيط من الحاضرين كلا حسب اهتمامه والقضية التي يرغب ان يشارك في حلها مثال لهذه اللجان المتخصصة اللجنة الخاصة بالمشكلات الاجتماعية واخري بالمرافق والعمرانية والخدمات. وتم تحديد ذلك علي ضوء قائمة المشاكل التي تم رصدها خلال مرحلة التعرف علي المجتمع واليوم المفتوح.

#### ▪ تشكيل لجنه علي مستوي كل شياخة.

حيث تم تشكيل لجنه علي مستوي كل شياخة مكونة من الاشخاص الذين حضروا ورش التخطيط بانتظام ويمثلهم شخص واحد وهو الاكثر انتظام يلقب بمنسق العمل بالشياخة ووظيفته تتمثل في انه يكون همزة الوصل بين الادارة المحلية والمشروع واللجنة المكونة علي مستوي الشياخة.

### ■ تشكيل مجلس الشركاء المحليين.

تم تشكل مجلس الشركاء المحليين بعد ان عقد اجتماعين موسعين في دار التربية تم عرض فيها مخرجات ورش العمل والموازنات التي تم رصدها لكل شياخة والمرحلة القادمة وما سوف يحدث فيها كما تم عرض المخطط التفصيلي لبولاق الدكروور علي الحاضرين، وكان لهم حرية التعبير عن رأيهم في هذا المخطط، وهل لديهم اي اضافات تضاف اليه ام لا. وقد تم توزيع المخطط علي منسق العمل بالشياخة ليقوم بدوره مع باقي افراد اللجان بعرض المخطط التفصيلي، كلا في شياخته، لاخذ آراء باقي سكان المنطقة، واطافة مقترحاتهم علي المخطط.

### ٧-٣-٤-٣ اعداد مخطط فعال بالمشاركة: مشروعات واجراءات



شكل (٧-٢٧) تم وضع جميع البيانات على نظم المعلومات الجغرافية وعرضها مرة أخرى، المصدر: GTZ

حدد البرنامج خطوات اعداد المخطط الفعال في:

١. وضع جميع المعلومات والبيانات على نظم المعلومات الجغرافية. (شكل ٧-٢٧)

٢. تقسيم المخرجات إلى مشروعات وإجراءات (عمرانية - إقتصادية - إجتماعية..... إلخ). كما يتم وضع المشروعات ذات المواقع الموجودة أو التي تحتاج لمواقع، وأيضا المشاريع غير العمرانية مثل: بناء قدرات، رفع وعى... إلخ.

٣. تعقد "جلسة إستماع عامة" لعرض المخرجات في صورتها النهائية بحضور جميع الشركاء، وتوزع على ممثلي الأهالي لأخذ آراء أكبر عدد ممكن، وإعادتها إلى الإستشاري بالتوصيات والمقترحات والتعديلات لوضع المخطط في صورته النهائية. (شكل ٧-٢٨).

٤. يتم اعتماد المخطط التنموي من مجلس الشركاء المحليين، ويرفع للإدارة المحلية لتدبير وتوفير التمويل اللازم للمشروعات.

٥. يتم عرض الخطة التنفيذية للعام الأول للمخطط

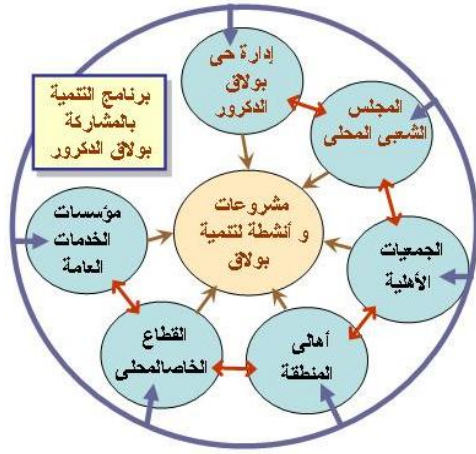
التنموي وفقا للإعتمادات المالية الحكومية والمحلية والخارجية على مجلس الشركاء المحليين، وتوزيع الأدوار والمسئوليات عليهم.



شكل (٧-٢٨) عرض المخرجات النهائية لأخذ آراء أكبر عدد ممكن، المصدر: GTZ



### ٧-٣-٥ بناء وتأهيل قدرات الجهات الحكومية للعمل بالمشاركة



شكل (٧-٢٩) مشاركة كافة أصحاب المصلحة الحقيقية في تنمية بولاق الذكورور، المصدر: GTZ

اعتمد برنامج التنمية بالمشاركة في بولاق الذكورور على أن الإدارة المحلية، والتنفيذية، والمجلس الشعبي المحلي، والجمعيات الأهلية، والقطاع الخاص المحلي، والسكان هم شركاء في تنمية حي بولاق الذكورور، والإرتقاء بنوعية الحياة فيه. كما استهدف البرنامج تبنى واستخدام هؤلاء الشركاء لأدوات التنمية بالمشاركة في تخطيط، وتنفيذ، وإدارة مشروعات التنمية المحلية بالحي. ولذلك كانت هناك حاجة الى بناء قدرات الجهات الحكومية وتأهيلها لمفهوم التنمية بمشاركة كافة أصحاب المصلحة الحقيقية. (شكل ٧-٢٩)

بالتنسيق مع السيد رئيس مدينة الجيزة والسيد

رئيس حي بولاق الذكورور، تم وضع مقترح لنظام جمع و إستخدام وتحديث (إدارة) المعلومات بين الشركاء المحليين: الإدارة المحلية (مراكز المعلومات في المحافظة والمدينة والحي) - المجالس الشعبية المحلية - المجتمع المدني والجمعيات الأهلية - القطاع الخاص. ويعتمد هذا النظام على:

- تطوير مركز المعلومات بالحي وتأهيله لإستخدام نظم المعلومات الجغرافية.
- تأهيل وحدة نظم المعلومات الجغرافية بمدينة الجيزة لتقوم بجمع وإدخال وتحديث وإدارة البيانات بمساعدة مراكز معلومات الأحياء.
- تجهيز باقى الشركاء المحليين (المجالس الشعبية المحلية - بعض الجمعيات الأهلية - المؤسسات التى تخدم القطاع الخاص) للدخول على، وإستخدام قاعدة البيانات الجغرافية، التى يتاح إستخدامها لأهالى الحي بشكل عام.

### ٧-٣-٦ تخطيط الموازنة بالمشاركة

بالإتفاق مع السادة محافظ الجيزة، ورئيس مدينة الجيزة، ورئيس حي بولاق الذكورور على إعداد الخطة الإستثمارية السنوية للحي لعام ٢٠٠٥ - ٢٠٠٦ تم تنفيذ الآتى:

- عقد ٦ إجتماعات مع السادة مديرى مديريات الخدمات بمحافظة الجيزة، ومديرى الإدارات المختلفة بالحي لشرح منهجية العمل، والحصول على رؤيتهم وخططهم لمتطلبات تنمية حي بولاق الذكورور فى القطاعات المختلفة.
- عقد ٤ إجتماعات مع الجمعيات الأهلية فى مختلف الشياخات كمثلين للمجتمع المدني للتعرف على إحتياجات المناطق المختلفة، وترتيب أولويات التنمية، والمشاريع المقترحة.



- تنسيق رؤى متطلبات التنمية بين الجمعيات الأهلية، والإدارات التنفيذية.
- الإجتماع مع لجنة الخطة والموازنة بالمجلس الشعبي المحلي للحي لعرض نتائج الاجتماعات مع التنفيذيين، والجمعيات الأهلية، وتنسيقها مع رؤية أعضاء المجلس.
- الإعداد النهائي للخطة، وعرضها على السيد المحافظ، ثم عرضها في صورتها النهائية على الأجهزة التنفيذية، والشعبية بالمحافظة لإدراجها في الموازنة العامة.

## ٧-٣-٧ مميزات وعيوب المنهج والتقسيم المتبع

كانت الخطوات السابقة هي المتبعة خلال المرحلة الاولى لمشروع التخطيط التفصيلي بالمشاركة حتى ٢٠٠٦/٤، وبناء عليه تم الاتفاق علي مراجعة وتقييم الخطوات التي تصلح للتكرار طبقا للنتائج والمخرجات التي تحققت. وتم اقتراح اضافة خطوة أولى تسبق مرحلة التعرف على المجتمع هي:

### مرحلة تهيئة المجتمع .

يقترح ان يتم فيها الاتي :

١. تحديد ميزانية للتطوير في المنطقة التي سيتم العمل بها وذلك لاحداث تغيير ملموس يتوازي مع عملية التخطيط بالمشاركة.
٢. عمل تقسيم منطقي ومتجانس للمنطقة مقبول ومتعارف عليه مع سكان المنطقة وليس التقسيم الاداري المتعارف عليه للشياخات.
٣. العمل مع الجمعيات الاهلية والمجلس الشعبي المحلي والادارة المحلية لمعرفة نقاط القوة والضعف وسلطة اتخاذ القرار في يد من ومعرفة القوي السياسية الموجودة في المنطقة.
٤. يتم عمل بناء قدرات هذه الفئات ويتم شرح المشروع واهدافه بشكل مفصل قبل بدء المراحل التالية. وهذا لضمان ان تكون هذه الاطراف معاونة وليست معطلة او لديها اي مخوفات من مشاركة المجتمع فيما بعد. بالاضافة الى أهميته لضمان وجود دعم سياسي للمشروع من بدايته.

### التحديات

كما حدد برنامج التنمية بالمشاركة في بولاق الدكرور عددا من التحديات التي تواجه المشروع تتمثل

في:

١. وجود الية متابعة لخطة العمل سواء بالنسبة للمشروعات والاجراءات، أو اعداد موازنات قصيرة الاجل واخري طويلة الاجل .
٢. بناء قدرات اللجان سواء المتخصصة، او علي مستوي الشياخات، او مجلس الشركاء المحليين، او لجنة التنمية بالمشاركة في الحي.
٣. استخدام الاعلام لانجاح فكرة التنمية بالمشاركة، ولاحداث ضغط سياسي.
٤. الاستمرار في محاولة ايجاد دعم سياسي للمشروع.

٥. العمل علي الالء تنفيذ مشروعات واجراءات سريعة لبناء الثقة بين المجتمع واللجان والمشرع

والحي.

ويوضح شكل (٧-٣٠) منهج برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة في بولاق الالكرور من حيث التعامل مع النطاق العمراني وتقسيم المنطقة الى وحدات للتنمية تتبع الشياخات، وكيفية تعامل البرنامج مع المجتمع الأهلئ.



شكل (٧-٣٠) منهج برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة في بولاق الدكرور في التعامل مع اشكالية وحدات التنمية، والمجتمع المدني، المصدر: الباحثة

## ٧-٤ تطبيق المنهج المقترح لتقسيم مجتمع بولاق الدكرور اللارسمى

تعتمد مشروعات التنمية المجتمعية على مشاركة عدة جهات بالإضافة الى أفراد المجتمع المحلى منذ بداية مرحلة الاعداد، ثم وضع المخططات وتوزيع المهام، ثم التنفيذ. ومن ثم يصبح الوصول الى المجتمع المحلى وتفعيل مشاركته، من خلال العمل فى اطار وحدة ذات حجم وهيكلا مناسباً أمراً ضرورياً. وقد انتهت الدراسة النظرية الى منهج فى تقسيم المناطق اللارسمية للوصول الى الوحدات المناسبة للعمل المجتمعى التشاركى. وبالتطبيق على منطقة بولاق الدكرور نجد أن عملية التقسيم للوصول الى وحدة التنمية الفعالة تتم على مرحلتين: مرحلة التقسيم الى وحدات متوسطة، ومرحلة تحديد وحدة التنمية الفعالة ونواتها الجمعية الأهلية الفاعلة. (شكل ٧-٣٢)

## ٧-٤-١ المرحلة الأولى فى التقسيم: الوحدة المتوسطة ومرجعية تقسيمها

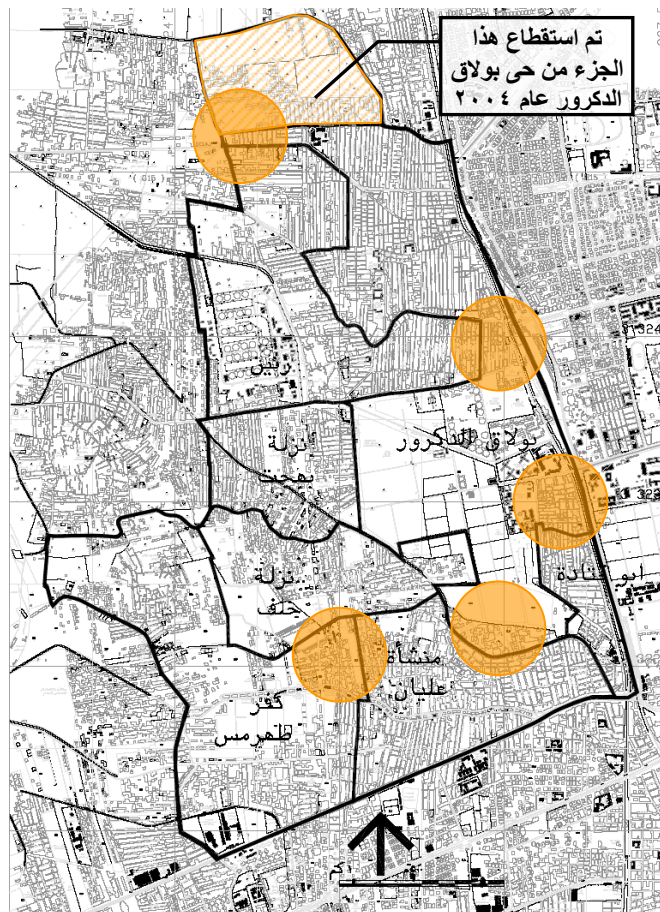
بالنظر الى منطقة بولاق الدكرور اللارسمية لتقسيمها الى وحدات متوسطة نجد أن:

- ١- هدف مشروع التنمية الحضرية بالمشاركة فى بولاق الدكرور، احداث تنمية شاملة. فلا يقتصر البرنامج على هدف معين يوجه عملية تقسيم المنطقة الى نطاقات معينة. ومن ثم يتم اتباع الخطوة الثانية فى المنهجية المرتبطة بمشروعات التنمية الشاملة.
- ٢- تقديرات الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء سنة ٢٠٠٣ لعدد سكان بولاق الدكرور بأقل التقديرات ٥٣٠٠٨٩ نسمة.
- ٣- توجد تقسيمات ادارية داخل منطقة بولاق الدكرور.

- أ. الا أن هناك اختلاف فى التقسيمات الادارية بين الجهات الحكومية المختلفة مثل التقسيم الشياخات، والوحدات الاجتماعية، والتقسيمات الانتخابية، والادارات التعليمية، سواء من ناحية عدد التقسيمات، أو حدودها، أو مسمياتها.
- ب. الوحدات الادارية المختلفة قد لا تتماشى مع طبيعة النسيج العمرانى فى كثير من الأحوال.
- ج. أفراد المجتمع المحلى غير مرتبطين بالحدود الفاصلة بالشياخات، ولا يعرفونها.
- د. فى أحيان كثيرة يعجز حتى الموظفين فى الوحدات الادارية المختلفة تحديد حدود التقسيمات التى تتبعها ادارته بدقة. حتى أن رسم حدود الشياخات، والوحدات الاجتماعية استلزم مجهوداً كبيراً من جانب القائمين على مشروع التنمية لرسمها على الخريطة الخاصة بحى بولاق الدكرور.
- هـ. تمت بعض محاولات لرسم حدود عمرانية تقسم المنطقة بطريقة أكثر منطقية، ولكنها واجهت رفض الجهات المختلفة للعمل بمقتضاها.

و. اقترح المخطط الإرشادي لبولاق الذكورر تقسيمها الى أربع مناطق طبقا للحدود العمرانية المنطقية، وفرص التنمية ولكنها لم تتبع في مرحلة التخطيط التفصيلي.

ز. واجه برنامج التنمية مشكلات عند العمل طبقا للسياخات تتعلق بعدم مطابقات حدود الشياخة مع حدود الادارات الأخرى المشاركة أثناء العمل بوش التخطيط التفصيلي. كذلك تساؤل أفراد المجتمع المشاركين عن سبب التقسيم المختلف للمجموعات في الورش المختلفة، والذي كان يأتي طبقا لمجال المشروعات التي يتم مناقشتها. فعند مناقشة مشكلة المدارس مثلا يتم تقسيم الشياخة طبقا لحدود الادارات التعليمية، وعند العمل مع وزارة التضامن الاجتماعي يكون التقسيم طبقا للوحدات الاجتماعية، وعند مناقشة مشكلات البوتجاز يكون التقسيم مختلفا، وهكذا. الأمر الذي أثار دهشة الأفراد واعتقادهم بوجود نوع من المحاباة أو المجاملة للبعض والتجاهل للبعض الآخر، وليس أن السبب يرجع الى تخط الادارات المختلفة،



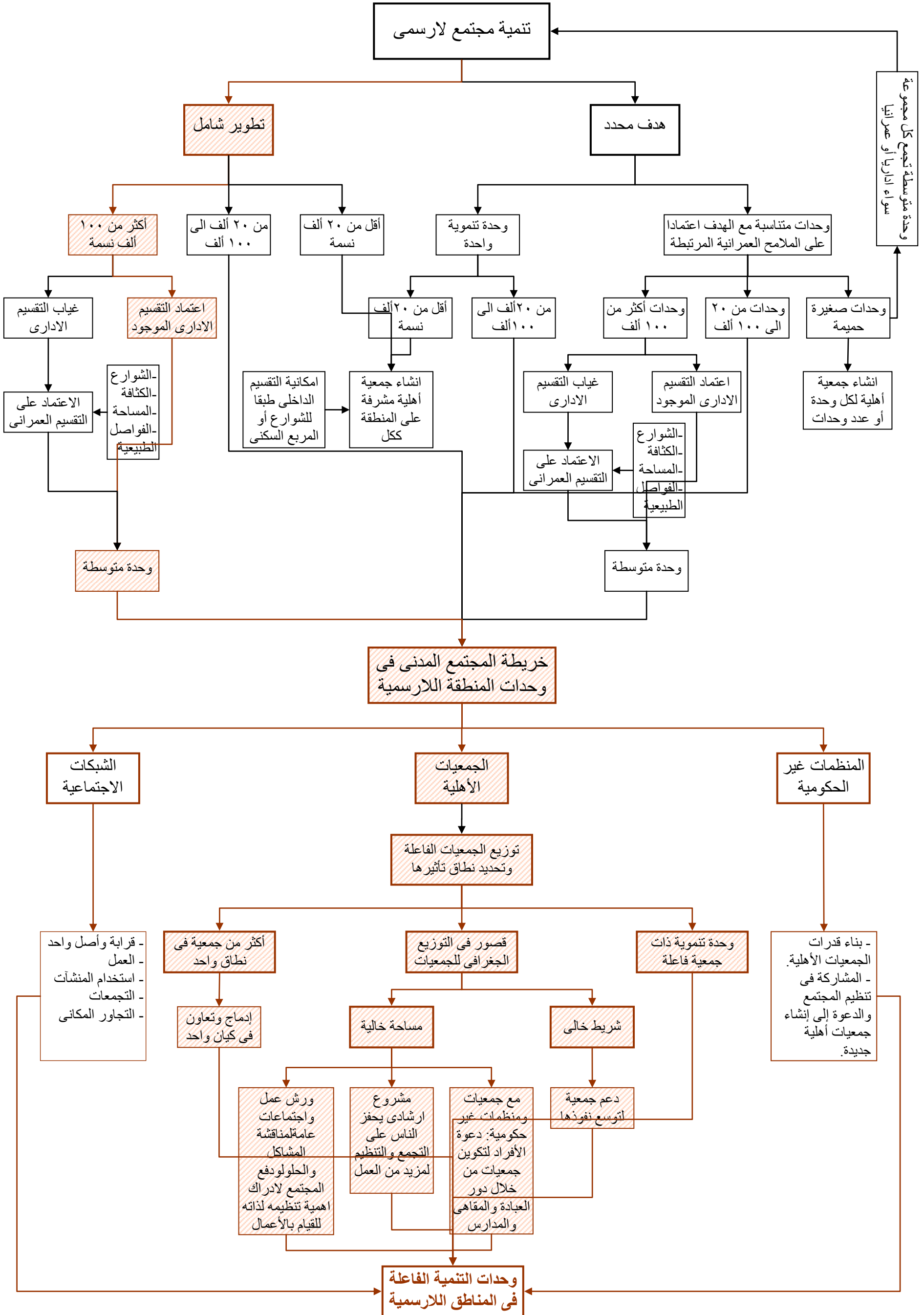
شكل (٣١-٧) تعديل حدود حي بولاق الذكورر واستقطاع جزء منه، وتعارض التقسيم الإداري مع التقسيم المنطقي للعمران ، المصدر: الباحثة

وغياب

التنسيق بينها.

٤- ومن ثم يمكن اتباع التقسيم الإداري للسياخات بسبب كون الميزانيات المختلفة ترصد طبقا لهذا التقسيم. ولكن يمكن إجراء بعض التعديلات على حدود الشياخات بما يتوافق مع الحدود العمرانية المنطقية والتنسيق العمراني للمنطقة. مع العمل على تعديل الحدود الفعلية الى التي يقترحها المخطط، وأن يسعى للتفاوض مع الحي الذي تتبعه الشياخات لاحداث هذا التوفيق. وقد حدث أمرا مشابها عندما تم تغيير حدود حي بولاق الذكورر الادارية عام ٢٠٠٤.

(شكل ٣١-٧)



شكل ( ٧- ٣٢ ) خطوات تطبيق المنهج المقترح فى تقسيم منطقة بولاق الدكرور اللارسمية، المصدر: الباحثة.

## ٧-٤-٢ المجتمع الأهلى فى منطقة بولاق الدكرور: نواة وحدة التنمية

### الفعالة

اعتمد المدخل المقترح على الجمعيات الأهلية كنواة للوحدة التى تقسم بمقتضاها المنطقة اللارسمية، بعد الاعتماد على التقسيم الإدارى، واتباع التقسيم العمرانى، فى حالة عدم وجود تقسيمات إدارية بالمنطقة. وبعد اتباع تقسيم الشياخات الموجودة فى منطقة بولاق الدكرور، وتوفير حدودها مع النسيج العمرانى، كوحدة تقسيم متوسطة، يكون التعامل مع المجتمع الأهلى طبقا للخطوات التالية لتحديد وحدة التنمية الفعالة.

### ٧-٤-٢-١ الزيارات الميدانية

- قامت الباحثة بإجراء بحث ميدانى عن الجمعيات العاملة فى منطقة بولاق طبقا لعدد من الخطوات:
- ١- تم تلقى قائمة بالجمعيات الأهلية المستهدفة وعناوينها وأرقام تليفون بعضها وخريطة توضح أسماء الشوارع والحدود ببولاق الدكرور لسهولة الوصول لمقر الجمعية.
  - ٢- قامت الباحثة بتحديث البيانات التى تلقتها من الوحدات الاجتماعية المختصة.
  - ٣- القيام بزيارات ميدانية لعدد ٥٢ جمعية من أصل ٦٥ جمعية مشهورة فى بولاق الدكرور حتى عام ٢٠٠٤.
  - ٤- تم جمع معلومات أثناء الزيارات الميدانية والتى ترتبط بالتعرف على الجمعية وأنشطتها، وقدراتها، ورغبتها فى المشاركة فى عملية التنمية المجتمعية والتشبيك مع شركاء آخرين. جدول (٧-٣)

جدول (٧-٣) البيانات التى يتم جمعها أثناء الزيارات الميدانية للتعرف على الجمعيات الأهلية.

| التعريف بالجمعية:  |
|--|
| - الاسم  |
| - العنوان  |
| - أعضاء مجلس الإدارة وعددهم  |
| - الشخص المسئول  |
| - المكان ومدى استيعابه للأنشطة   |
| - العلاقة والإتصال بالجمعيات الأهلية الأخرى:   |
| - مصادر التمويل:   |
| أنشطة الجمعية:   |
| - الأنشطة الحالية والخدمات المتاحة والمشاكل المتعلقة بذلك                              |
| - الأنشطة المقترحة والخطط المستقبلية والإحتياجات المرتبطة بها ( فراغات، تمويل، تصاريح) |
| الجمعية والمشاركة:   |
| - الرغبة فى المشاركة فى أنشطة البرنامج   |
| - الرغبة فى التواصل مع الجمعيات الأهلية الأخرى داخل وخارج المنطقة                      |

المصدر: الباحثة لوكاله التعاون الفنى الألماني GTZ

٥- أخذت الباحثة بعض الملاحظات المتعلقة بمدى سهولة الوصول للجمعية والقائمين عليها ومدة الزيارة وبعض الملاحظات والانطباعات العامة بالنسبة لأنشطة الجمعية وامكانياتها ومقرها والمناخ العام للعمل بها، كتنقيح أولى لها.

### النتيجة:

ومن ثم كانت النتيجة التعرف المبدئي على الجمعيات الأهلية وتكوين صورة مبدئية عن أداء الجمعيات فى منطقة بولاق الدكرور.

## ٧-٤-٢-٢ خريطة أنشطة الجمعيات الأهلية



شكل (٧-٣٣) المخطط يشرح فكرة اعداد خريطة أنشطة الجمعيات الأهلية، المصدر: GTZ



شكل (٧-٣٤) المنتج النهائي لورشة خريطة أنشطة الجمعيات الأهلية، المصدر: GTZ

بعد التعرف المبدئي على الجمعيات الأهلية، يجب معرفة أنشطة كل منها، ومجالات عملها. وذلك فى اطار تحديد الجمعيات الفاعلة التى يمكن اعتبارها نواة لوحدة المجتمع المحلى. وفى هذا الاطار قامت الباحثة من خلال برنامج التنمية بالمشاركة، بالاشتراك فى تحديد أنشطة الجمعيات الأهلية، وتوقيعها على الخرائط بمشاركة الجمعيات. حيث تم:

١- دعوة الجمعيات الى اجتماع عام مع برنامج التنمية، للتعريف بأهداف البرنامج والعمل الجماعى.

٢- تقسيم الجمعيات الى مجموعات، حيث تقوم كل جمعية بتوقيع مقرها على الخريطة، وارقاب كارت به أكثر ثلاث أنشطة تعمل بها الجمعية فعلا، وثلاث أنشطة أخرى ترغب فى العمل بها مستقبلا. (شكل ٧-٣٣)

٣- اجراء مناقشات جماعية حول تحليل الخريطة التى نتجت عن ورشة العمل، ومدى تركيز الجمعيات، أو مجالات الأنشطة فى مساحة معينة، وخطو مساحات أخرى.

### النتيجة:

ومن ثم يمكن تحديد الجمعيات الفاعلة، التى لها أنشطة تنموية، من تلك التى ينحصر أداؤها على تقديم



### ٧-٤-٢-٣ تحديد نطاق تأثير الجمعيات الأهلية

- عملت الباحثة في إطار عدد من المحددات لمعرفة نطاق تأثير الجمعيات الأهلية في بولاق الدكرور.
- ١- أظهرت خريطة الأنشطة قلة عدد الجمعيات التي لها أنشطة فعلية لخدمة المجتمع المحيط بالنسبة للعدد الكلي للجمعيات في بولاق الدكرور.
  - ٢- قام برنامج التنمية بالمشاركة لاجراء التقييم المؤسسى فقط للجمعيات التي شكلت مجلس الأمناء الذى دعى البرنامج الى انشائه. حيث تم انتخاب ٢٠ جمعية أهلية ممثلة لأربع وحدات اجتماعية (خمس جمعيات لكل وحدة اجتماعية) كما تم انتخاب جمعية منسقة لكل وحدة اجتماعية لتكون حلقة الوصل بين باقي جمعيات أعضاء المجلس، وبين باقي الأطراف الخارجية وقامت الجمعيات بتوقيع بروتوكول شراكة وتعاون لتنسيق العمل فيما بينهم.
  - ٣- على الرغم من أن نتيجة التقييم المؤسسى لهذه الجمعيات أظهرت الضعف العام فى القدرة المؤسسية للجمعيات. إلا أن هذا لا ينفى أو يلغى دور هذه الجمعيات الفاعل فى مجتمعها المحيط. والذى يؤهلها لتكون نواة لوحدة المجتمع المحلى.

#### أ. خطوات تحديد نطاق تأثير الجمعية الأهلية:

من ثم ترى الباحثة امكانية التعامل مع هذه الجمعيات على أنها نواة لوحدة المجتمع المحلى، وتحديد نطاق تأثير كل منها، والذى يوازى حدود وحدة المجتمع المحلى المرتبط بها. ويمكن معرفة نطاق تأثير الجمعية من:

- ١- مراجعة الخدمات التي تقدمها الجمعية الأهلية، مثل الخدمات الصحية، حضانة للطفل، مشغل للفتيات، وغيرها، ومدى وجود جمعية قريبة تعمل فى نفس النشاط أو تقدم خدمة مشابهة.
- ٢- مراجعة معدلات الخدمات ونصيب الفرد فى المنطقة من الخدمات، ومن ثم تحديد عدد المستفيدين من الخدمة التي تقدمها الجمعية. حيث يعطى عدد المستفيدين من الخدمة وتوزيعهم الجغرافى مؤشرا على مدى امتداد نطاق تأثير الجمعية الأهلية.
- ٣- الاطلاع على ميزانيات الجمعيات، والايرادات والمصروفات التي تحدد حجم الأنشطة التي تقدمها الجمعية.
- ٤- الاطلاع على سجلات المترددين على أنشطة الجمعية، ونطاق توزيعهم الجغرافى. ونفس الشئ بالنسبة لمتلقى الاعانات والمساعدات لمعرفة النطاق الجغرافى للمرتبطين أو المعتمدين على الجمعية الأهلية.
- ٥- سؤال القائمين على الجمعية الأهلية لتحديد نطاق تأثيرهم الجغرافى، وحدود معرفتهم بالأهالى واتصالهم بهم، والى أى مدى جغرافى تقوم الجمعية فعلا، أو تسعى الى تقديم خدماتها.
- ٦- استخدام الخرائط لتوقيع نطاق تأثير الجمعية، وقياس المسافة، والمساحة التقريبية التي تخدمها الجمعية الأهلية. والكثافات السكانية لتقدير عدد السكان داخل نطاق التأثير للجمعية.

ويمكن جمع هذه البيانات أثناء الزيارات الميدانية التي تتم في البداية للتعرف على الجمعيات، لتفادي تكرار الجهود، والتأكد من واقع مستوى أداء الجمعية في خدمة المجتمع المحيط، وحجم أنشطتها منذ البداية.

### ب. التطبيق على جمعيتين أهليتين لدراسة الحالة

قامت الباحثة بتطبيق هذه المعايير على حالتين في بولاق الدكرور:

#### أولا الجمعية الخيرية الإسلامية، وحدة بولاق ثان، شياخة بولاق الدكرور

١- قامت الباحثة بعمل زيارة ميدانية للجمعية، تم تطبيق استمارة التعارف عليها كالآتي:

الإسم: الجمعية الخيرية الإسلامية

العنوان: ش ترعة الزمر- المسجد القبلي بجوار الكوبرى.

أعضاء مجلس الإدارة وعددهم:

يبلغ عدد أعضاء مجلس الإدارة تسعة أعضاء.

المكان ومدى استيعابه للأنشطة:

المبنى مكون من دور أرضى به مسجد وأربعة أدوار أخرى. الدور الأول به مركز طبي وعيادات شاملة. الدور الثانى به دار للمناسبات، والدور الثالث به حضانة للأطفال والدور الأخير به نادى ثقافى اجتماعى. والمبنى مساحته حوالى ٣٥٠ م<sup>٢</sup> وحالته جيدة جدا.

العلاقة والاتصال بالجمعيات الأهلية الأخرى:

تعتبر الجمعية من الجمعيات الأولى ذات النشاط الفعال فى المنطقة وقد ساعدت العديد من الجمعيات الأخرى فى نشأتها وإدارة نشاطها.

أنشطة الجمعية:

تتعدد أنشطة الجمعية وهى: حضانة للأطفال ونادى للطفل ومكتبة، والعيادة الشاملة التى تقدم خدمات طبية للمجتمع المحيط. وهناك مشغل للفتيات وفصول محو الأمية. ويوجد نادى ثقافى اجتماعى، كما تقدم الجمعية دورات تدريبية لتعلم الكمبيوتر والآلة الكاتبة. وهناك دار للمناسبات لإقامة العزاء وتمتلك الجمعية سيارة لدفن الموتى. وتقوم الجمعية برعاية الأسر وتقديم المساعدات الإجتماعية للأرامل والأيتام شهريا. وكذلك تعمل الجمعية فى نشاط تيسير الحج والعمرة، ويشمل هذا النشاط محافظة الجيزة كلها طبقا للائحة الجمعية.

الرغبة فى المشاركة فى أنشطة برنامج التنمية بالمشاركة:

هناك رغبة قوية للمشاركة وذلك لتوصيل صوت المجتمع وامكانية تأثيره فى عملية التنمية من خلال البرنامج المقترح. وتحقيق التنمية الحقيقية طبقا لأولية السكان.

الرغبة فى التواصل مع الجمعيات الأهلية الأخرى داخل وخارج المنطقة:

هناك تعاون فعلى ورغبة للتواصل والتعاون المستقبلى مع الجمعيات الأخرى لتوفير أكبر قدر من الأنشطة والخدمات.

### ملاحظات وانطباعات عامة:

المكان حالته جيدة جدا وبه أنشطة متعددة، وذلك يعكس جدية، وخبرة القائمين على الجمعية فى تحسين حالة المجتمع، وتقديم ما ينقصه من خدمات. وكذلك التصدى للسلبيات الموجودة فى المجتمع مثل ساكنى العيش فى الأرض المنخفضة بجوار الترعة، والذي يبلغ عددهم حوالى ١٥ ألف ساكن، حيث تنتشر بها أعمال الغش وتزييف النقود. كما أن موقع الجمعية على شارع ترعة الزمر مباشرة يتيح امكانية كبيرة للجمعية للوصول للمجتمع وخدمته.

### ٢- خريطة أنشطة الجمعيات:

شاركت الجمعية فى ورشة عمل اعداد الخريطة بصورة فاعلة.

### ٣- مجلس أمناء الوحدات الاجتماعية:

رشحت الجمعية نفسها للاشتراك فى مجلس أمناء وحدة بولاق ثان الذى تتبعه الجمعية، وانتخبها باقى جمعيات الوحدة الاجتماعية. كما انتخبها الجمعيات الأخرى أعضاء مجلس الأمناء الذى تم تشكيله لتكون الجمعية المنسقة المسؤولة عن وحدتى بولاق أول وثان بعد ضمهما.

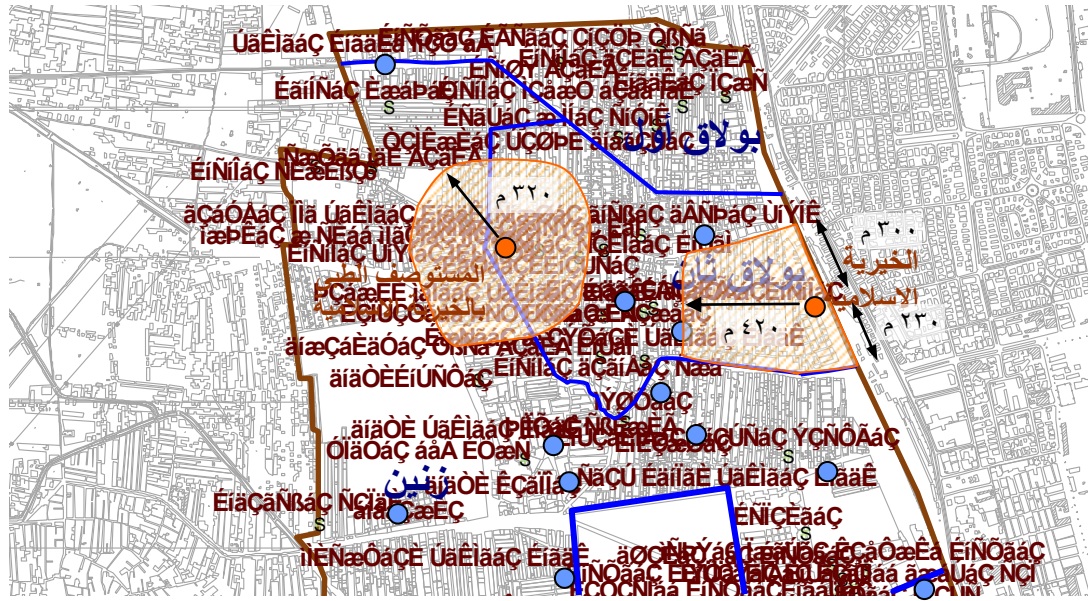
٤- تم عمل تقييم مؤسسى للجمعية والذي أظهر قصور فى بعض أوجه عملها، شأنها شأن أغلب الجمعيات الأهلية فى بولاق الدكرور. واشتركت فى برامج التدريب وبناء القدرات الذى قدمه برنامج التنمية بالمشاركة. بالإضافة الى حصولها على دعم مادي من خلال قيامها بتنفيذ مشروعين من خلال صندوق المبادرات المحلية: مشروع انشاء مستوصف طبى جديد فى مقرها الفرعى، وتطوير الحضانة الموجودة بمقرها الرئيسى.

### ٥- تحديد نطاق تأثير الجمعية: شكل (٧-٣٥)

بمراجعة سجلات المترددين على الخدمات التى تقدمها الجمعية، وبسؤال القائمين على الجمعية على نطاق عمل الجمعية، أمكن تحديد نطاق تأثير الجمعية الأهلية على الخريطة. واتضح أنها تخدم عددا كبيرا ونطاقا واسعا (مساحة ٢٠٠ ألف متر مربع للمقر الأصى و ٣٢٠ ألف متر مربع للمستوصف الطبى). وذلك نظرا لاملاكها لمقرين بوحدة بولاق ثان. كما أنها تقدم خدمات صحية غير موجودة فى المنطقة الواقع بها مقر الجمعية، الا من مستشفى خاص ترتفع أسعاره عن قدرات الأهالى المحدودة.

كما أن كونها أقدم جمعية أنشأت بحى بولاق الدكرور، قد أعطى لها سمعة بين الأهالى وارتباط الأفراد بها، حتى بعد انتقالهم للسكن فى مناطق أخرى.

وبنفس الأسلوب يمكن معرفة نطاق تأثير باقى الجمعيات الفاعلة فى شياخة بولاق الدكرور. ويوضح شكل (٧-٣٦) تصورا لحدود نطاق الجمعيات الفاعلة فى شياخة بولاق الدكرور بعد اجراء بعض التعديلات على حدود الشياخة بما يتوافق مع النسيج العمرانى والتقسيم الأكثر منطقية.

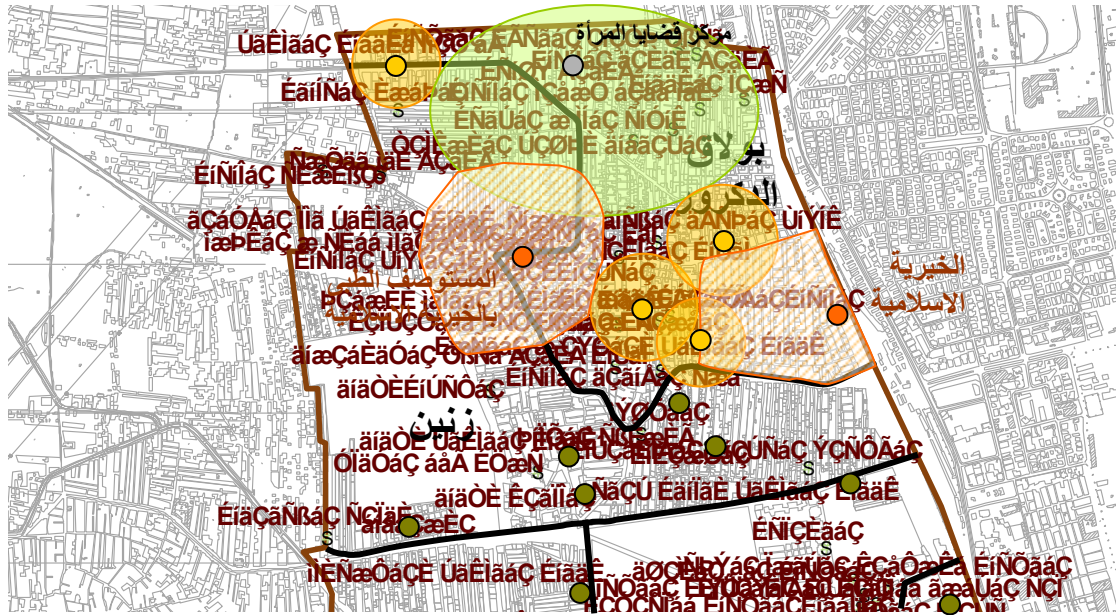


شكل (٧-٣٥) نطاق تأثير الجمعية الخيرية الاسلامية بفرعيها، ويظهر عليها باقى الجمعيات الأهلية الفاعلة المحيطة، المصدر: الباحثة

### التعامل مع القصور فى توزيع نطاقات التأثير للجمعيات الأهلية الفاعلة:

ويلاحظ وجود مساحة خالية من الجمعيات الأهلية الفاعلة. فعلى الرغم من وجود عدد من الجمعيات فى هذه المساحة، الا أن نشاطها محدود فى كثير من الأحيان فى تقديم اعانات مالية للمحتاجين، واعانات لدفن الموتى. كما أنها تفترق للقدرة المؤسسية أيضا. ومن ثم يمكن:

- ١- بناء قدرات الجمعيات الأكثر تجاوبا مع فكرة التنمية بالمشاركة، لتقوم بدورها فى تنمية المجتمع المحيط، وتكون حلقة الوصل بين أفراد المجتمع المحلى والجهات المختلفة وفريق التخطيط.
- ٢- انشاء جمعية أو أكثر جديدة بدعوة الأهالى الى العمل المجتمعى. وذلك عن طريق:
  - أ. الاستعانة بالجمعيات الأهلية القريبة والمنظمات غير الحكومية المتخصصة لرفع روح الجماعة بين الأهالى وتنظيم المجتمع فى كيانات فاعلة. والدعوة الى ذلك من خلال دور العبادة والمقاهى والمدارس.
  - ب. القيام بمشروع ارشادى فى هذه المنطقة ليحفز الأهالى على المشاركة والتنظيم والتشبيك.
  - ج. اقامة يوم مفتوح وجلسات استماع عامة، يتم عرض المشكلات عاى الأهالى ودعوتهم الى المشاركة فى حلها. وبالتالي توجيههم نحو أهمية التنظيم لتنفيذ الحلول المطلوبة.
- ٣- توجد بالمنطقة منظمة غير حكومية لها أنشطة واسعة، وقدرة مؤسسية فاعلة هى مركز قضايا المرأة. الا أنها منظمة غير حكومية لها عدد من الأفرع، وليست جمعية أهلية مكونة من المجتمع المحلى، وبذلك فهى تعمل فى مجال أوسع من حى بولاق الذكورور يمتد الى جمهورية مصر العربية. وبذلك يمكن الاستعانة بها فى بناء قدرات الجمعيات المحلية، وتحفيز المجتمع، وتقديم الدعم الفنى لها.



شكل (٧-٣٦) نطاق تأثير الجمعيات الفاعلة في شياخة بولاق الدكرور بعد توفيق حدود الشياخة، المصدر: الباحثة

### ثانياً جمعية تنمية المجتمع المحلي بكفرطهرمس، وحدة كفرطهرمس، شياخة كفرطهرمس:

١- قامت الباحثة بعمل زيارة ميدانية للجمعية، تم تطبيق استمارة التعارف عليها كالاتى:

**الاسم:** جمعية تنمية المجتمع المحلي بكفرطهرمس

**العنوان:** ش داير الناحية بحرى البلد مدخل سوق الثلاثاء ش محمد حسن - كفرطهرمس.

**أعضاء مجلس الإدارة وعددهم:**

يبلغ عدد أعضاء مجلس الإدارة أحد عشر عضواً.

**المكان ومدى استيعابه للأنشطة:**

مقر الجمعية كان قهوة فى دار مناسبات أقامتها إحدى الأسر وتبرع أحد القاطنين بالمنطقة ببيت قديم للجمعية على أن يكون هناك نشاط تحفيظ القرآن بالجمعية. ومنذ عام ٢٠٠١ تم إنشاء المبنى الحالى للجمعية وهو عبارة عن دور أرضى وأربعة أدوار أخرى. الدور الأرضى به دار للمناسبات وتحفيظ قرآن على قترات وأيضاً به نشاط محو الأمية. الدور الأول به حضارة للأطفال. الدور الثانى به مشروع صحة الأم والطفل وقاعة للندوات. الدور الثالث منشأ ويحتاج إلى الإنتهاء من أعمال التشطيب على أن يكون به مركز لتعليم الكمبيوتر. أما الدور الرابع فما زال تحت الإنشاء.

**العلاقة والاتصال بالجمعيات الأهلية الأخرى:**

يوجد تعاون مع الجمعيات الأهلية الأخرى فى المنطقة المحيطة مثل جمعية النهضة وجمعية التوحيد

الخيرية بمسجد أبو بكر الصديق.

**أنشطة الجمعية:**

كانت أنشطة الجمعية تنحصر فى مساعدة الفقراء ودفن الموتى حتى سنة ٢٠٠١ حتى تم بناء المبنى الجديد. وتتركز أنشطة الجمعية الحالية فى تحفيظ القرآن وعمل مسابقات فى حفظ القرآن الكريم، وتقديم الجمعية بعض المساعدات العينية والمالية فى حالة الوفاة أو العجز. وتمتلك الجمعية سيارة لدفن الموتى ومدافن لخدمة

المجتمع المحيط. ومن أنشطة الجمعية أيضا محو الأمية حيث بها عشرة فصول منها ثلاثة تتبع جهاز محو الأمية. كما تنظم الجمعية ندوات بدار المناسبات واجتماعات لشباب الحزب الوطنى. كما يوجد بالجمعية مشروع صحة الأم والطفل وتطعيم الأطفال. وتقوم الجمعية أيضا بتسيير الحج والعمرة للمجتمع المحيط. وكان بالجمعية مشغل لتدريب الفتيات عمل لمدة علم واحد، ولكن جهاز محو الأمية سحب المعدات الخاصة به ولم تستبدلها وزارة الشؤون الإجتماعية فتوقف المشغل.

### الرغبة فى المشاركة فى أنشطة برنامج التنمية بالمشاركة:

هناك رغبة قوية للمشاركة وذلك لتوصيل صوت الأهالى وامكانية تأثيرهم فى عملية التنمية من خلال البرنامج المقترح، لمرعاة الإحتياجات الحقيقية لهم، والتغلب على العقبات التى قد تظهر أثناء الاعداد لأى نشاط. وهناك مشاركة فعلية من الجمعية فى اجتماعات البرنامج التى عقدت حتى الآن.

### الرغبة فى التواصل مع الجمعيات الأهلية الأخرى داخل وخارج المنطقة:

هناك رغبة للتواصل والتعاون المستقبلى مع الجمعيات الأخرى لتوفير أكبر قدر من الأنشطة والخدمات ومساعدة الجمعيات على القيام بدورها بصورة جيدة، وتبادل المعلومات بين الجمعيات لمعرفة الإجراءات اللازمة للقيام بأى نشاط مثل مركز الكمبيوتر.

### ملاحظات وانطباعات عامة:

المبنى الجديد للجمعية مساحته جيدة ومعنى به جيدا من حيث النظافة. ويتسم المسؤولون عن الجمعية بالجدية فى اقامة الأنشطة التى يحتاجها المجتمع، والبحث عن الموارد المتاحة لتمويل أنشطة الجمعية، وخدمة المجتمع المحلى. وهناك رغبة فى التعاون مع المشروع لتحسين الخدمات المقدمة من الجمعية، وخدمة المجتمع المحيط بشكل فعال.

### ٢- خريطة أنشطة الجمعيات:

شاركت الجمعية فى ورشة عمل اعداد الخريطة بصورة فاعلة.

### ٣- مجلس أمناء الوحدات الإجتماعية:

رشحت الجمعية نفسها للاشتراك فى مجلس أمناء وحدة كفرطهرمس الذى تتبعه الجمعية، وانتخبته باقى جمعيات الوحدة الاجتماعية. كما انتخبته الجمعيات الأخرى أعضاء مجلس الأمناء الذى تم تشكيله لتكون الجمعية المنسقة المسؤولة عن وحدة كفرطهرمس.

٤- تم عمل تقييم مؤسسى للجمعية والذى أظهر قصور فى بعض أوجه عملها، شأنها شأن أغلب الجمعيات الأهلية فى بولاق الذكورور. واشتركت فى برامج التدريب وبناء القدرات الذى قدمه برنامج التنمية بالمشاركة. بالإضافة الى حصولها على دعم مادي من خلال قيامها بتنفيذ مشروعين من خلال صندوق المبادرات المحلية، مشروع انشاء مستوصف طبى بالدور الثالث، وتطوير الحضانة الموجودة بالدور الأرضى.

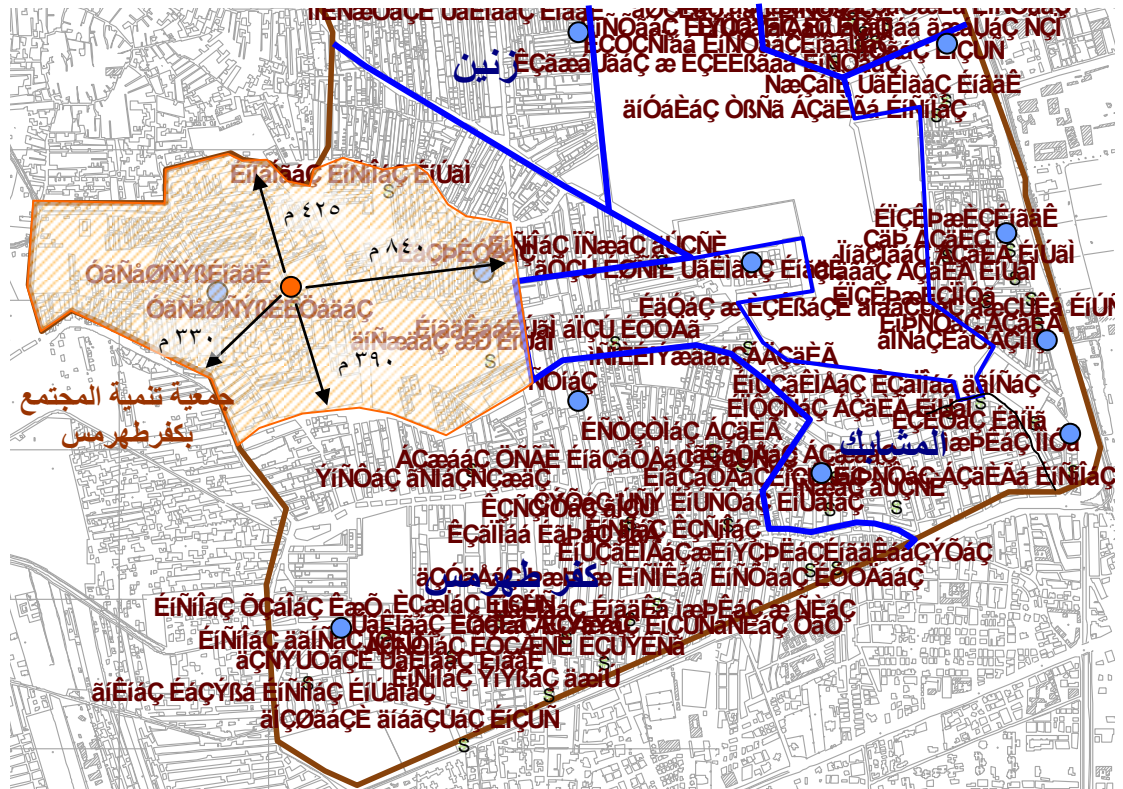
### ٥- تحديد نطاق تأثير الجمعية: شكل (٧-٣٧)

بمراجعة سجلات المترددين على الخدمات التى تقدمها الجمعية، وبسؤال القائمين على الجمعية على نطاق عمل الجمعية، أمكن تحديد نطاق تأثير الجمعية الأهلية على الخريطة. واتضح أنها تخدم عددا كبيرا ونطاقا



واسعا (بمساحة حوالي ٦٣٠ ألف متر مربع). فهي تقدم خدمات صحية ونادى مسنين، وفصول محو أمية، وحضانة أطفال بأسعار زهيدة تختلف عن الأسعار في الخدمات القريبة.

كما أن كونها من أقدم الجمعيات بحى بولاق الدكرور، حيث أنشأت منذ عام ١٩٤٦، قد أعطى لها سمعة بين الأهالي وارتباط الأفراد بها. هذا بالإضافة الى أن المنطقة في الأصل قرية قديمة، الأمر الذى ساعد على ارتباط سكانها بالجمعية واشترك معظمهم فى الجمعية. ويلاحظ أن كبر المساحة لا يعنى بالضرورة زيادة عدد أفراد المجتمع المرتبطين بالجمعية، حيث أن المساحة التى تخدمها تضم مساحات كبيرة أراضى زراعية، وذلك نظرا للأصل الريفي للمنطقة.



شكل (٧-٣٧) نطاق تأثير جمعية تنمية المجتمع بكفرطهرمس، وباقي الجمعيات الأهلية الفاعلة المحيطة فى الوحدة الاجتماعية كفرطهرمس، المصدر: الباحثة.

ويلاحظ فى شكل (٧-٣٨) امتداد نطاق تأثير الجمعية خارج حدود الشياخة التى تتبعها. بما يؤيد عدم ارتباط الواقع الفعلى للمجتمع بالحدود التى ترسمها الجهات الادارية المختلفة. وبنفس الأسلوب يمكن معرفة نطاق تأثير باقى الجمعيات الفاعلة فى شياخة كفرطهرمس. ويوضح شكل (٧-٣٨) تصورا لحدود نطاق الجمعيات الفاعلة فى شياخة كفرطهرمس.

#### التعامل مع القصور فى توزيع نطاقات التأثير للجمعيات الأهلية الفاعلة:

ويلاحظ اشترك جمعية تنمية المجتمع بكفرطهرمس مع جمعية النهضة فى نطاق التأثير، الا أن الأخيرة لديها خبرة أطول فى تقديم الخدمات الصحية بمستوصفها الطبى، كما أنها تستضيف الوحدة الصحية. ومن ثم تعتبر من الجمعيات الفاعلة فى المنطقة، حتى وان لم تكن جمعية البلد، كما يطلقون على جمعية تنمية المجتمع المحلى بكفرطهرمس.

ومن ثم يمكن تشجيع انضمامهما في كيان تعاوني لخدمة المنطقة المحيطة، وتعظيم الموارد المتاحة، والاستفادة من الخبرات المتبادلة، والقيام بمشروعات متكاملة. مع وجوب تقسيم نطاق التأثير بين هذا الكيان المكون من الجمعيتين بشياخة كفر طهرمس، وجمعية مسجد الاستقامة بشياخة نزلة خلف، وذلك من أجل الوصول الى وحدات تنموية ذات حجم مناسب وفعال في عملية تنمية المجتمع المحلي.

كما يلاحظ وجود مساحة خالية من الجمعيات الأهلية الفاعلة. فعلى الرغم من وجود عدد من الجمعيات في هذه المساحة، إلا أن نشاطها محدود في كثير من الأحيان في تقديم اعانات مالية للمحتاجين، واعانات لدفن الموتى، أو اقتصارها رعاية فئات محددة مثل الكفيفين. كما أنها تفتقر للقدرة المؤسسية أيضا. ومن ثم يمكن:

١- بناء قدرات الجمعيات الأكثر تجاوبا مع فكرة التنمية بالمشاركة، لتقوم بدورها في تنمية المجتمع المحيط، وتكون حلقة الوصل بين أفراد المجتمع المحلي والجهات المختلفة وفريق التخطيط.

٢- انشاء جمعية أو أكثر جديدة بدعوة الأهالي الى العمل المجتمعي. وذلك عن طريق:

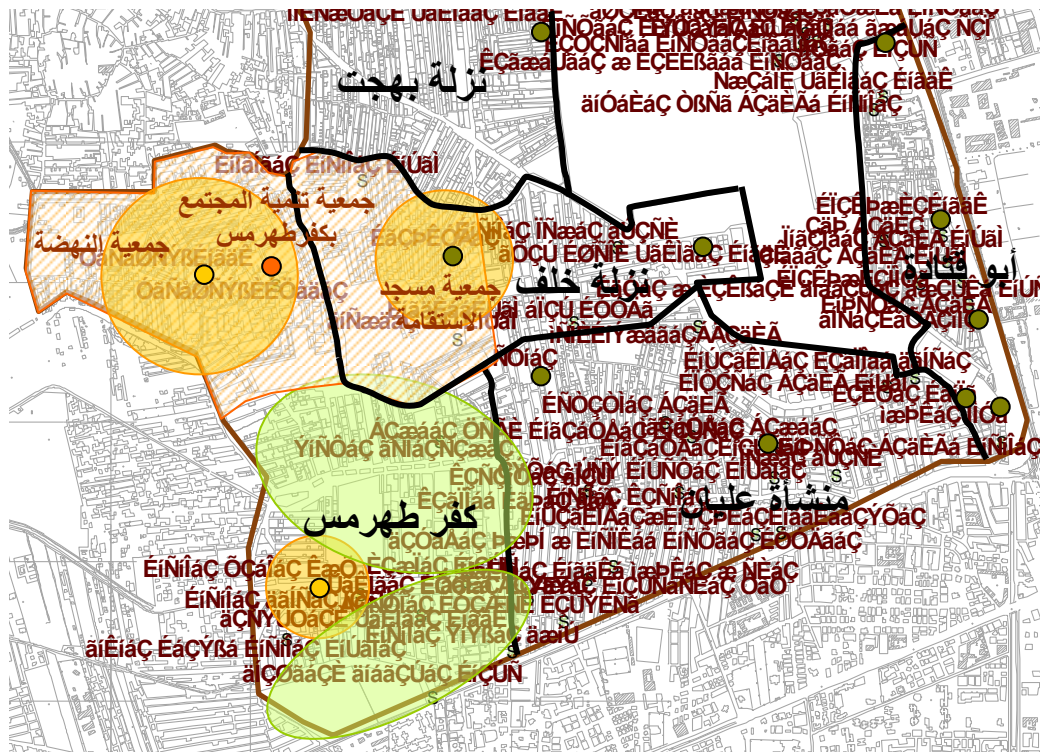
أ. الاستعانة بالجمعيات الأهلية القريبة والمنظمات غير الحكومية المتخصصة لرفع روح الجماعة بين الأهالي وتنظيم المجتمع في كيانات فاعلة. والدعوة الى ذلك من خلال دور العبادة والمقاهي والمدارس.

ب. القيام بمشروع ارشادي في هذه المنطقة ليحفز الأهالي على المشاركة والتنظيم والتشبيك.

ج. اقامة يوم مفتوح وجلسات استماع عامة، يتم عرض المشكلات عاى الأهالي ودعوتهم الى المشاركة في حلها. وبالتالي توجيههم نحو أهمية التنظيم لتنفيذ الحلول المطلوبة.

ومن ثم يتم التشبيك بين الجمعيات سواء في داخل وحدة التنمية أو بين الوحدات على مستوى الوحدة

المتوسطة ( الشياخة في حالة بولاق الدكرور) ثم على مستوى المنطقة اللارسمية ككل.



شكل (٧-٣٨) نطاق تأثير الجمعيات الفاعلة في شياخة كفرطهرمس، المصدر: الباحثة



## ٧-٤-٢-٤ التقييم المؤسسي

يمكن اجراء تقييم مؤسسى للجمعيات التى اتضحت أنشطتها من خلال خريطة الأنشطة، وذلك بالتوازي مع تحديد نطاق تأثير الجمعية. ويكون ذلك عن طريق تطبيق احدى أدوات التقييم المؤسسى للجمعيات الأهلى، مثل الأداة التى طورها مركز خدمات المنظمات غير الحكومية عام ٢٠٠٢ لتتناسب مع الواقع المحلى، بهدف تقييم التدريب، والدعم الفنى المطلوب، ومتابعة نتائج التطوير المؤسسى. كما ترجع أهميتها إلى أنها مرشد جيد للتطوير الذاتى بالجمعيات. وتقيس هذه الأداة أداء الجمعية فى ثلاث مجالات رئيسية تتعلق بالحكم الداخلى، والإدارة العامة والتنفيذية، والإدارة المالية.

وتحدد أداة التقييم عدد من مؤشرات الأداء لكل عنوان فرعى من العناوين سابقة الذكر. ومؤشر الأداء هو عبارة عامة حول قدرة مؤسسية محددة تسعى المنظمة غير الحكومية لتحقيقها. وتأتى تحت كل مؤشرات أداء مجموعة من وحدات القياس، تحدد كل منها إجراء أو ممارسة محددة تقوم بها الجمعية. بحيث يدل تبنى الجمعية، أو تطبيقها لإجراء أو ممارسة معينة، على أن لديها مستوى معين من القدرة المؤسسية. وتعتبر وحدات القياس هى مؤشرات على الأداء، ولعل الفرق الوحيد بين وحدات القياس ومؤشرات الأداء هو أنها أكثر تفصيلا، فى حين يأتى مؤشر الأداء عادة فى شكل عبارة عامة. والغالبية العظمى من وحدات القياس التى تتضمنتها أداة التقييم هى مجرد عبارات أو أسئلة بسيطة يجب عليها بنعم أو لا. إلا أن هناك بعض وحدات القياس التى تمت صياغتها فى شكل ميزان، أو معيار للقياس، بحيث تمثل قمة المعيار أعلى مستوى من الأداء بالنسبة لوحدة القياس، فى حين تمثل أدنى نقطة عليه أقل مستوى للأداء.

### النتيجة:

يتم تحديد الجمعيات الأهلية التى تمتلك كيانا مؤسسيا فاعلا، وبرامج التدريب والدعم الفنى التى تحتاج إليها الجمعيات لتحسين قدرتها المؤسسية، وبالتالي تحسين أدائها، وتكون قادرة على القيام بدور تنموى فاعل فى المجتمع المحيط. وكيف يمكن الاستفادة من القدرات المؤسسية المحلية لبناء قدرات باقى الجمعيات القاصرة.

## ٧-٤-٢-٥ تفعيل الجمعيات الأهلية



ان الجمعيات الأهلية تحتاج الى بناء للقدرات، والتدريب لتكون قادرة على التحول الى تنمية المجتمع المحيط، بدلا من مجرد تقديم الخدمات التى تعجز الجهات الحكومية عن تقديمها. كما تحتاج الى تدريب لتصبح قادرة على الحصول على منح من الهيئات المانحة المختلفة لتمويل مشروعات التنمية التى يحتاجها المجتمع المحلى. (شكل ٧-٣٩)

شكل (٧-٣٩) بناء القدرات البصرية العمرانية للجمعيات الأهلية، المصدر: GTZ

وتهدف عملية بناء القدرات للجمعيات الأهلية الى مواجهة القصور فى الأداء الداخلى المتعلق بالقدرات المؤسسية للجمعية، والتى تم تحديده طبقا لنتيجة اجراء تقييم القدرات المؤسسية. وأيضا مواجهة القصور فى

دورها التنموي كنواة لوحدة التنمية في المجتمع اللارسمى. ومن المجالات التي يجب بناء قدرات الجمعيات الأهلية فيها من أجل تفعيل دورها كنواة لوحدة التنمية الفعالة في عمليات التنمية بالمشاركة:

- الحكم الداخلي الجيد
- التخطيط الإستراتيجي
- تخطيط الموازنة بالمشاركة
- تحديد الاحتياجات بالبحث السريع بالمشاركة (PRA)
- رصد الأرصد التي يمتلكها المجتمع (Mapping)

حيث يتم رصد كافة الأرصد التي يمتلكها المجتمع والموارد الموجودة باستخدام الخرائط. فيتم توقيع هذه الأرصد سواء كانت أرصد بشرية، أو أرصد مالية، أو أرصد اجتماعية، أو أرصد مؤسسية، أو أرصد مادية. وذلك من أجل توظيفها وتعظيم الاستفادة منها في تنمية المجتمع المحيط، والارتكاز على الامكانيات والايجابيات لمواجهة المشكلات والاحتياجات. وذلك كمدخل مغاير للاعتماد على رصد الاحتياجات والمشكلات ومحاولة ايجاد حلول لها. ثم الاصطدام بمحدودية الامكانيات وعجزها عن تلبية الاحتياجات. الأمر الذي يؤدي الى احباط المشاركين في عملية التنمية، وحتى عزوفهم عن الاستمرار في العمل المجتمعي.

- نظم المعلومات الجغرافية (GIS)
- بناء القدرات البصرية للجمعيات الأهلية

من خلال استخدام ادوات تصميم مختلفة تتلاءم مع عملية التصميم والتخطيط بالمشاركة، مثل استخدام الاسكتشات والمجسمات والتصوير الفوتوغرافي والفيديو.

- بناء القدرات في المجالات التنموية المتخصصة

من خلال التعرف علي الأنشطة الأساسية، والبرامج التي تنفذها الجمعيات الأهلية، يمكن تصنيف الأنشطة التي تنفذها الجمعيات في المجالات الآتية: المرأة والطفل- الصحة- البيئة- الشباب- التعليم. ووضع خطة للارتقاء بمستوي الخدمات التي تقدمها الجمعيات، بتنظيم زيارات إلي جمعيات متخصصة في المجالات السابقة. وذلك لرفع وعي الجمعيات بمجالات التنمية الحقيقية، بدلا من الاقتصار على تقديم الاعانات والخدمات، دون احداث تنمية حقيقية للمجتمع.

- التقييم بالمشاركة

فيتم بناء قدرات الجمعيات على تقييم أدائها الذاتي، وايضا تقييم المشروعات التي تنفذها للوقوف على عوامل النجاح والفشل. هذا بالاضافة الى المشاركة في اجراء تقييم للمشروعات التي تنفذها الشركاء المحليين في المجتمع.

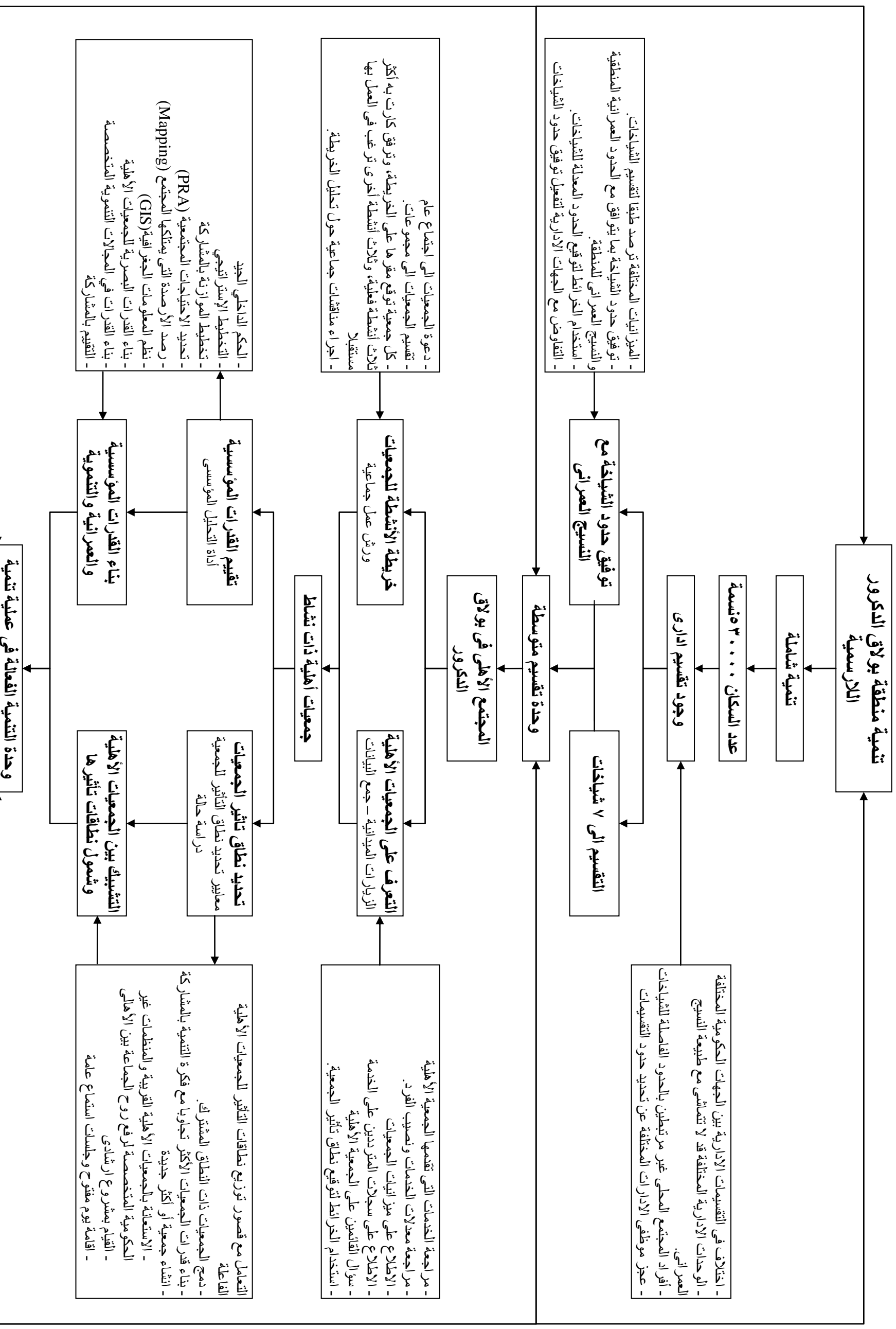
ويوضح شكل (٧-٤٠) كيفية تطبيق المدخل المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية، وتقسيما الى وحدات تنمية فعالة، على منطقة بولاق الدكرور.

### ٧-٤-٣ العمل مع الجهات الحكومية

ان الاعتماد على أن الإدارة المحلية، والتنفيذية، والمجلس الشعبي المحلي، والجمعيات الأهلية، والقطاع الخاص المحلي، والسكان هم شركاء في تنمية المجتمع، والإرتقاء بنوعية الحياة فيه، يتطلب ناء قدراتها للقيام بدور فعال. ومن ثم يجب تشجيع تبنى الجهات الحكومية لأدوات التنمية بالمشاركة، وتأهيلها لمفهوم التنمية بمشاركة كافة أصحاب المصلحة الحقيقية.

ومن ثم يمكن مساعدتها في:

- ١- بناء قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة كأحد أساسيات الإدارة الفعالة.
- ٢- تأهيل الكوادر الحكومية للعمل التشاركي من خلال التدريب بالمعايشة أثناء العمل مع أصحاب المصلحة الحقيقية في المجتمع.
- ٣- تأهيل الجهات الحكومية لمفهوم التقييم أهميته في رفع الأداء وحل المشكلات وتعظيم الاستفادة من الامكانيات المتاحة.
- ٤- التفاوض مع الجهات العليا لتمكين المجتمع المحلي والشركاء المحليين من المشاركة الفعلية في عملية التنمية سواء في المجالات العمرانية، أو في مجالات الإدارة مثل تخطيط الموازنة وتحديد المشروعات ذات الأولوية.



## ٧-٥ التقييم المرحلي لنجاح برنامج التنمية بالمشاركة ومعايير النجاح

عملية التقييم تنطوي على عدد من العناصر، أولها تحديد الهدف من التقييم، وتوضيح هدف المشروع، وصياغة المؤشرات التي يمكن قياس مدى تحقق أهداف المشروع، ثم جمع المعلومات، وتحليلها، واعداد مخرجات التقييم، ونشرها للاستفادة منها.

وفى اطار تقييم مشروعات التنمية المجتمعية، ظهرت محاولات لتنفيذ عملية التقييم بمشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية. والدعوة الى انخراط أصحاب المصلحة فى جمع وتحليل المعلومات، وذلك لعدة أسباب:

- ١- رؤية المشاكل بصورة شاملة للجوانب الفنية، ومعرفة ورؤى وتوقعات المجتمع.
  - ٢- تحويل الأهالى المنخرطين الى اتصاليين وصادر ، وتدعيم الرباط بين المشروع والمجتمع.
  - ٣- خلق الثقة، وبناء علاقة فاعلة بين مقدمى الدعم الفنى والاجتماعى، والأهالى.
  - ٤- المساعدة فى خلق مجموعة من منظمى المجتمع يمتلكون التوجهات والمهارات الضرورية للعمل المجتمعى.
  - ٥- بناء رؤية مشتركة تأخذ فى الاعتبار تعددية المجتمع، وتساهم فى توافق الحلول المطروحة.
- وفى هذا الاطار قام برنامج التنمية بالمشاركة باجراء تقييم يعتمد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية. وذلك للوصول الى صورة صادقة عن واقع برنامج التنمية.

## ٧-٥-١ التقييم على مستوى البرنامج ككل

قام برنامج التنمية بالمشاركة فى بولاق الدكورر باجراء تقييم للمرحلة الأولى للبرنامج حتى عام ٢٠٠٣. ثم قام البرنامج باستخلاص الدروس المستفادة من نتائج تقييم المشروعات الارشادية، وتعديل اسلوب عمل البرنامج بما يتوافق مع المجتمع، والظروف المحلية.

وفى المرحلة الثانية للبرنامج والتي بدأت عام ٢٠٠٤، قام البرنامج بالتوجه نحو الجمعيات الأهلية، وبناء القدرات للجهات الحكومية والشركاء المحليين، والعمل على نشر فكرة المشاركة فى التنمية بين المجتمع المحلى. وفى منتصف عام ٢٠٠٥ أراد البرنامج اجراء تقييم مرحلى لأداء البرنامج، والشركاء المختلفين، والظروف المحيطة، والأداء المستقبلى المتوقع. ووفقا لسياسة وكالة التعاون الفنى الألمانى تم تقييم البرنامج باستخدام برنامج التقييم e-VAL. والذى طورته الوكالة بالتعاون مع شركة متخصصة، للتعرف على تقييم المجموعات المختلفة للمشروعات التى تنفذها.

## ٧-٥-١-١ استخدام برنامج التقييم e-VAL

قامت الباحثة بتقييم برنامج التنمية بالمشاركة فى بولاق الدكورر، من خلال وكالة التعاون الفنى الألمانى، وباستخدام برنامج التقييم e-VAL. حيث تم:

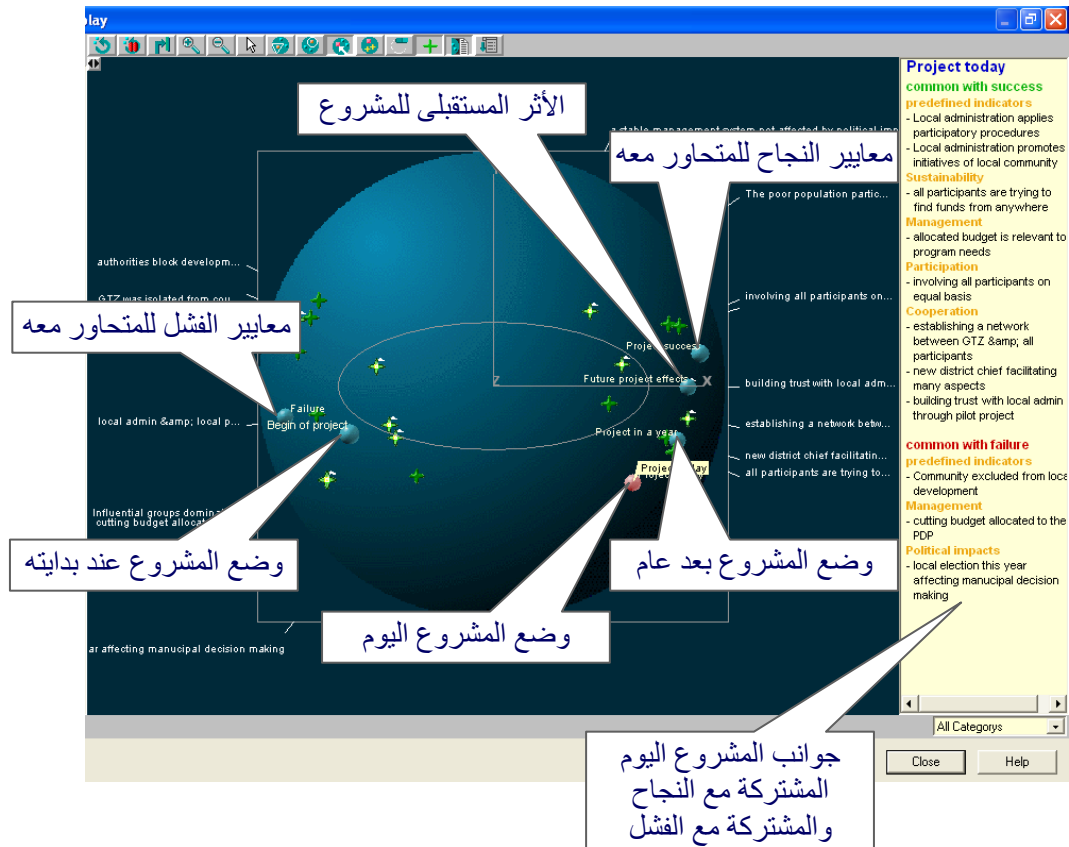
- ١- مقابلة اربعة أفراد من فريق مشروع بولاق الدكورر.

٢- مقابلة أربعة من مسؤولي الجهات الحكومية من أصحاب المناصب المختلفة، ومن إدارات مختلفة.

٣- مقابلة أربعة من أفراد المنتفعين: رئيس مجلس إدارة جمعية أهلية بإحدى الشياخات، سكرتير جمعية أهلية بشياخة أخرى، عضو بالمجلس الشعبي المحلي ببولاق الذكور، أحد القادة الطبيعيين بالمجتمع المحلي.

وفي نهاية كل مقابلة قامت الباحثة بعرض الشكل الثلاثي الأبعاد الذي يمثل الناتج الحسابي لرأي المتحاور معه في البيانات المختلفة التي ذكرها، وللعناصر المختلفة التي يسأل عنها البرنامج. وشرحت للمتحاور معه المعاني المختلفة لهذا الشكل، للتأكد من أنه يمثل آرائه الفعلية، وأنه لم يتم تصنيف أي من العناصر بشكل غير معبر عن رأيه الفعلي. ويمكن الرجوع إلى البيانات، وتعديلها حتى تتوافق تماما مع رأي المتحاور معه.

ويوضح شكل (٧-٤١) الشكل الثلاثي الأبعاد الذي يمثل وجهة نظر أحد أعضاء فريق وكالة التعاون الفني الألماني بالنسبة لتطور أداء المشروع على مر الوقت، والاقتراب نحو معايير النجاح المرتبطة بوجهة نظره.



شكل (٧-٤١) وجهة نظر أحد أعضاء فريق وكالة التعاون الفني الألماني بالنسبة لتطور أداء المشروع، والجوانب الناجحة والفاشلة في تقييمه لوضع المشروع اليوم، المصدر: برنامج e-VAL

وبعد تجميع المقابلات الاثني عشر، تم ارسالها للخادم على شبكة المعلومات العالمية، حيث يقوم تجميع الآراء حسابيا، وتحليلها طبقا للمنطق المصمم عليه البرنامج. ثم يتم الحصول على تحليل الآراء المجمعة

للمجموعات المختلفة، والتي يمكن قراءتها بأشكال عديدة. وذلك طبقاً للعناصر المختلفة للبرنامج مثل، وضع المشروع اليوم، الوضع بعد عام تالي، الأثر المستقبلي للمشروع، اسهام فريق وكالة التعاون الفني الألماني، اسهام الجهات التنفيذية، اسهام بنك التعمير الألماني KfW، تأثير الظروف المحيطة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومستوى جودة فكرة المشروع من خلال مرحلة اعداد المشروع وهدف المشروع الحالي. هذا بالإضافة الى المعايير المعرفة لنجاح وفشل المشروع من وجهة نظر المتحاور معهم في المجموعات الثلاث. كما تتعدد المجالات والعبارات التي يتحدث عنها المتحاورون معهم. (شكل ٧-٤٢)

The screenshot shows the e-VAL software interface. The main window is titled 'Interview list' and contains a table with the following columns: Theme, Statement, and Difference. The table lists various themes such as Participation, Target group orientation, Management, Cooperation, Civil society, and Needs based intervention, each with a corresponding statement and a difference noted. To the right of the table is a 'Progress of interview' section with a grid of colored squares (green and yellow) indicating the progress of different elements. Below the grid are several buttons: 'Next', 'Back', 'Display graphic', 'Exit interview', and 'Help'. There are also callout boxes with Arabic text pointing to specific parts of the interface: 'العبارات المعبرة عن جوانب المشروع التي ذكرها المتحاور معه' (Expressions representing the project's aspects mentioned by the interviewee), 'الوضع المغاير للعبارات التي ذكرها المتحاور معه' (The divergent situation of the expressions mentioned by the interviewee), and 'المجالات التي تحدث فيها أحد العاملين بالجهات التنفيذية' (The areas in which one of the staff members of the implementing agencies speaks).

| Theme                    | Statement   | Difference   |
|--------------------------|---|--|
| Participation            | participatory design & implementation of market             | design according to donor's view                             |
| Target group orientation | no physical work is done up till now                        | implementation of any project for people to feel development |
| Management               | building a database of information about the area           | having no information about the actual status of community   |
| Cooperation              | conducting projects with CBOs                               | meeting with CBOs without implementing projects              |
| Civil society            | approaching community through CBOs                          | attempting to approach community through LPC                 |
| Cooperation              | cooperative with all other participants                     | hindering the work of the other participants                 |
| Needs based intervention | immediate implementation of physical improvement            | delay of implementation & wasting time in meetings           |
| Participation            | community participation in stating interventions priorities | deciding priorities according to administration or donor     |

شكل (٧-٤٢) المجالات التي تحدث فيها أحد العاملين بالجهات التنفيذية، والعبارات المعبرة عن المشروع التي صاغها، والوضع المغاير لكل عبارة، المصدر: برنامج e-VAL

وفي الخطوة الأخيرة يقوم خبير متخصص في اعداد تقرير بنتائج التقييم، في صورة منسقة مناسبة للمدراء المختلفين، بحيث يمكنهم الوقوف على الوضع الفعلي للمشروع كما يراه الشركاء المختلفون. ومن ثم يمكن اكتساب نظرة أكثر عمقا لفهم الآليات التي يعمل المشروع وفقا لها، والظروف المحيطة التي يجب على المشروع العمل في اطارها، والتعامل معها في حدود الامكانيات المتاحة.

واختلفت نتائج المقابلات للمجموعات المختلفة، فبالنسبة لتقييم وضع المشروع في مايو ٢٠٠٥، أي وضع المشروع وقت اجراء التقييم، كانت الرؤى كالتالي: (شكل ٧-٤٣) و (جدول ٧-٤)

#### ١- فريق وكالة التعاون الفني الألماني:

مجال التعاون: تحدث المتحاور معهم من الفريق عن مجال التعاون، حيث أطروا على التعاون الجيد بين المشاركين على كافة المستويات، والتعاون بين فريق وكالة التعاون الفني الألماني، والجهات التنفيذية. كما تم ابراز التزام رئيس الحى الجديد.

مجال التدخلات المتكاملة: قدر المتحاور معهم انخراط بنك التعمير الألماني KFW فى العمل فى المجالات الأكثر احتياجاً. كما تم تقدير أسلوب بناء القدرات والتشبيك بين المشاركين بدلا من دعم منظمات منفردة. ولكن فى نفس الوقت، انتقد المتحاورون معهم استمرار دعم بعض المنظمات منفردة. كما نقدوا تدخلات بنك التعمير الألماني بأنها لم ينتج عنها تحسين فى مستويات المعيشة.

مجال بناء القدرات: أطرى اثنين من المتحاور معهم على أن المجتمعات أصبحت تفكر بصورة أكثر واقعية، و تبنى المشاركين لأدوات تشاركية. الا أن هذه المجالات مازالت تحتاج الى دعم وتقوية بصورة أكبر.

الظروف المحيطة: أدت الظروف السياسية الى مشكلتين طبقا لرأى المتحاور معهم هى: عدم الافراج عن تمويل بنك التعمير الألماني فى الوقت المطلوب، وتأثير الانتخابات الرئاسية والتشريعية على اتخاذ القرار فى الادارة المحلية.

## ٢- الجهات التنفيذية:

مجال المشاركة والتعاون: ركز المتحاور معهم على هاذين المجالين، فأبرزوا المشاركة الايجابية للجمعيات الأهلية، مثلا فى اتخاذ القرار، والتشبيك بين الجمعيات المختلفة. كما قدروا مجهودات فكرة المشروع بالنسبة لمشاركة الجمعيات الأهلية، بدلا من الاقتصار على الفوائد المالية. ولكن رأوا أنها تحتاج الى دعم وتقوية. الا أنهم ذكروا أن مشاركة الجمعيات الأهلية الايجابية نتج عنها ارتباط التدخلات المختلفة بأولويات المجتمع. كما أطروا على المخل التشاركى فى تطوير الأسواق.

وذكر المتحاورون معهم مشاركة الشئون الاجتماعية بصفة عامة، ومشاركتها فى التشبيك مع الجمعيات الأهلية بصفة خاصة. هذا بالاضافة الى اطراء دراسات ما قبل المشروع، والتعلم من التجارب وخبرات المراحل السابقة، وبناء بنك للمعلومات، وذلك بالنسبة للتدخلات فى المجتمع بصفة عامة، وفى قطاع المياه والصرف الصحى وتطوير الأسواق بصفة خاصة.

وقد قدر أحد المتحاور معهم وضع المشروع عام ٢٠٠٥ بأنه حرج، فى حين كانت رؤى اثنين من المتحاور معهم ايجابية بصورة كبيرة، أما الرابع فكانت رؤيته غير محددة بين طرفى النقيض. فانقد المتحاور معه المتوجس عدم وجود تنسيق كافى بين الجهات التنفيذية ووكالة التعاون الفنى الألماني، وأن أنشطة المشروع موجهه بواسطة الجهة المانحة ووكالة التعاون الفنى الألماني بصورة أكثر من اللازم، بدون الرجوع الى الخبرات المكتسبة من الماضى.

أما الثلاثة الآخرون فذكروا عدم تنفيذ أى أعمال مادية أو بنية أساسية بصورة كافية حتى حينها، وأنهم مهتمون أكثر بمدى استدامة التنمية. فأبدى أحدهم تخوفه من عدم وجود اطار للمداخل التشاركية، وآخر أظهر قلقه بسبب عدم الاتفاق على كيفية استخدام أرض موقع محطة الصرف الصحى. الا أنهم ذكروا عبارات وجوانب أقل سلبية من المتحاور معه المتوجس.

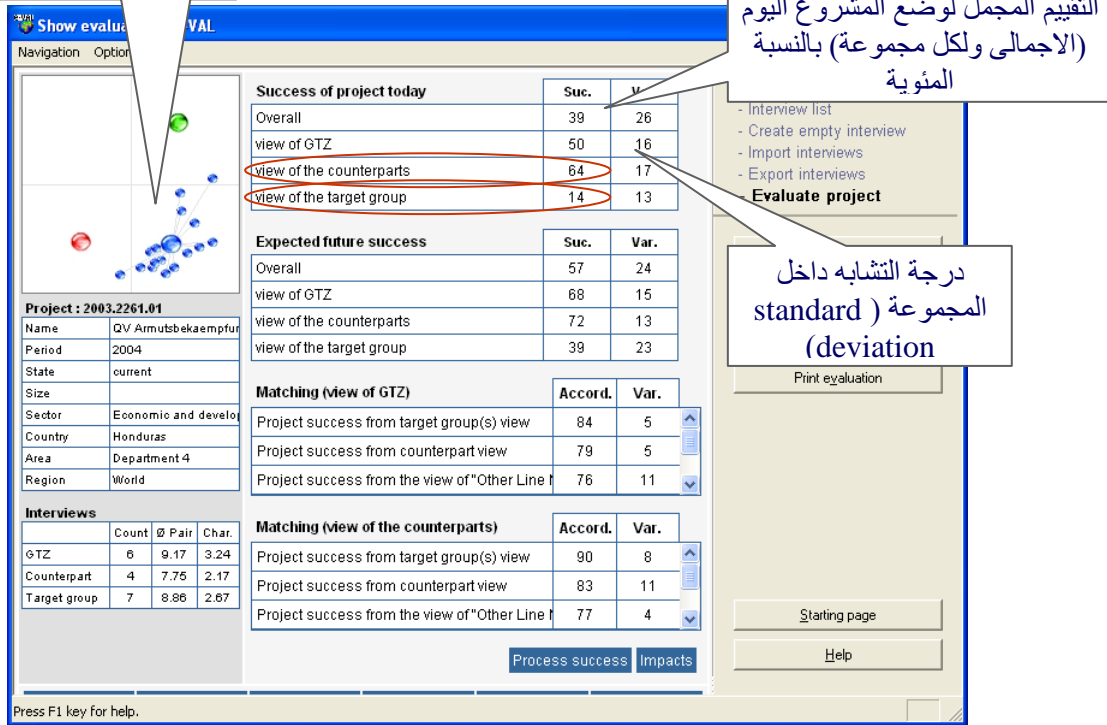
## ٣- رأى المجموعة المستهدفة:

قدر المتحاورون معهم أيضا المشاركة الايجابية للمجتمع. كما اشتركوا مع الجهات التنفيذية فى ذكر المشاركة فى مراكز الشباب، وايجابية التعاون بين الجمعيات الأهلية وتشبيكها. كما أكد أحد المتحاور معهم على



ايجابية المدخل التشاركي في تصميم السوق. وكذلك مساعدة الشئون الاجتماعية في حصول الجمعيات على الموافقات القانونية للوصول الى تمويل وكالة التعاون الفني الألماني.

بيان توزيع النتائج الفردية



شكل (٧-٤) تحليل البرنامج لأراء المتحاور معهم، وأوجه النظر المختلفة لنجاح المشروع، المصدر: GTZ (2006)

أما المشكلة الرئيسية التي ذكرها المتحاور معهم، فهي بطء التنفيذ بسبب تاخر التمويل. كما انتقدوا عدم كفاية التركيز على البنية الأساسية والخدمات، مثل المدارس الثانوية. كذلك اشترك عدد من المتحاور معهم من المنتفعين مع أحد العاملين بالجهات التنفيذية في رؤية وجود اهدار للوقت في اجتماعات أكثر من اللازم. ومن السلبيات التي تم ذكرها، استمرار ضعف دور المجتمع في الصيانة، بل وسيطرة الجهات الادارية. كذلك أن بعض المجتمعات ستظل تفتقد الى القدرة على المشاركة، والتعبير عن احتياجاتهم وأولوياتهم.

جدول (٧-٤) رؤى المجموعات المختلفة للوضع الحالي وقت اجراء التقييم.

| الاجمالي | أوجه النظر المختلفة                                   |                  |     | الوضع المقيم                   |
|----------|---|------------------|-----|--------------------------------|
|          | المجموعة المستهدفة                                    | الجهات التنفيذية | GTZ |                                |
| ٦٠%      | ٦٠%   | ٥٩%              | ٥٩% | الوضع الحالي عند اجراء التقييم |
| ٧٩%      | لا يتاح لهم تقييم هذا العنصر في نسخة البرنامج الحالية | ٨٣%              | ٧٤% | الوضع المتوقع بعد عام          |

المصدر: Ellinger; M. (2005)

## ٧-٥-١-٢ دروس مستفادة لتوفيق برنامج التنمية

- بصورة عامة قيّم المتحاور معهم المشروع بالإيجاب بالنسبة لما حققه بعد عام ونصف من العمل (المرحلة الثانية للمشروع بدأت منذ يناير ٢٠٠٤ حتى ٢٠١١).
- ١- هناك تقدير عالي لتصميم السوق بالمشاركة، مشاركة الشئون الاجتماعية، المدخل الجديد في التعامل مع الجمعيات الأهلية، والتعاون بين، ومشاركة كافة الشركاء. وذكرت مجموعة المنتفعين الأنشطة المرتبطة بالشباب بالإيجاب.
  - ٢- مازالت بعض الجوانب تحتاج الى دعم وتعزيز مثل بناء قدرات الجمعيات الأهلية والمجتمع، مدخل التعامل مع الجمعيات الأهلية، مشاركة الادارة المحلية. كما أبدى البعض قلقه من اطار المداخل التشاركية، والاتفاق الخاص بأرض محطة الصرف الصحي.
  - ٣- اتسم المتحاور معهم بالتفاؤل بإمكانية حل معظم المشكلات في العام التالي، وان لم يكن فبطول عام ٢٠١١ على أقصى حد. ولكن أبدى بعض المنتفعين شكهم بالنسبة لاستمرار نقص التمويل، الدعم غير الكافي للبنية الأساسية، والقدرات القاصرة للمجتمع على المدى الطويل.
  - ٤- تشابه مفهوم النجاح عند المجموعات الثلاث من حيث مدخل التعامل مع الجمعيات الأهلية، ومدى وجود التمويل المطلوب.
  - ٥- انتقد المتحاور معهم من المنتفعين والجهات التنفيذية اسهام بنك التعمير الألماني. الا أن ذلك يرجع الى أنهم صنّفوا اسهام البنك كغير مرتبط أو محايد بالنسبة للعبارات التي ذكروها. وبالتالي يجب عرض النتائج على البنك، حيث لا يشعر بدوره المنتفعون والجهات التنفيذية.
  - ٦- انتقد فريق وكالة التعاون الفنى الألماني والمنتفعين اسهام الجهات التنفيذية. فبالنسبة لفريق وكالة التعاون الفنى الألماني اسهام الجهات التنفيذية غائب في مجال تقوية ودعم الجمعيات الأهلية، والتشبيك بينها. أما المنتفعون فانتقدوا قصور اسهام الجهات التنفيذية في مجال التعاون بين ومشاركة كافة الشركاء. وبالتالي يجب على فريق المشروع مناقشة دور الجهات التنفيذية مع أصحاب المصلحة المرتبطين به لتوضيح التوقعات المتبادلة.
  - ٧- بالنسبة لفريق وكالة التعاون الفنى الألماني والمنتفعين هناك ارتباط وثيق بين اسهام كل من الظروف المحيطة والجهات التنفيذية، ووضع المشروع عام ٢٠٠٥.
- وقد استفاد فريق المشروع من هذه الدروس في توجيه المشروع وأنشطته ومدخله في التعامل مع الجهات المختلفة المشاركة في المرحلة التالية. وكذلك المجالات التي تحتاج الى مزيد من الدعم والجهود، وتحديد الأدوار المطلوبة من كل جهة مشاركة. هذا بالإضافة الى التعرف على المشكلات الحالية من وجهة نظر المجموعات المختلفة للتعامل معها والعمل على حلها. وذلك من أجل تحسين أداء وفعالية مشروع التنمية بالمشاركة، وزيادة ارتباطه بأولويات المجتمع المحلي، والاستجابة للظروف المختلفة التي يعمل في اطارها المشروع.

## ٧-٥-٢ التقييم على مستوى المشروعات

فى اطار تقييم المشروعات على المستوى التفصيلى لبرنامج التنمية، يقترح البحث استخدام أداة تقييم تعتمد على الآراء الذاتية للمشاركين، وتتكامل مع برنامج e-VAL الذى يقيّم برنامج التنمية على المستوى الأشمل. وقد قام البحث بتطوير أداة للتقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة. حيث تعتمد هذه الأداة على الآراء الذاتية لمن تتم مقابلته.

### وتتميز هذه الأداة بكونها:

- ١- تعتمد على المقابلات المفتوحة، حيث لا توجد قائمة أسئلة معدة مسبقاً، بل يتم قياس عناصر معينة طبقاً لما يتحدث عنه المتحاور معهم.
- ٢- أداة لا تعتمد على وجود حاسب آلى أثناء اجراء المقابلة، فقط أثناء تحليل المعلومات التى تم جمعها فيما بعد.
- ٣- أداة بسيطة يمكن تطبيقها على مشروعات ومجتمعات مختلفة.
- ٤- لا تتطلب وقتاً طويلاً لاجراء المقابلة، حيث لا تستلزم ذكر عدد معين الموضوعات التى يتحدث فيها المتحاور معه.
- ٥- يمكن لغير المتخصص استخدامها بعد الحصول على تدريب بسيط. ومن ثم يمكن تدريب بعض أفراد المجتمع من الجمعيات الأهلية، أو المهتمين للقيام باجراء المقابلات، وجمع المعلومات، وادخالها على الكمبيوتر فيما بعد.
- ٦- يتم تحليل النتائج بواسطة برنامج Excel أو يمكن اجراء التحليل يدوياً، وان كان سيتطلب وقت أطول.
- ٧- يتم عرض نتائج التقييم على المجتمع لمناقشتها واستخلاص الدروس المستفادة وتحسين أداء المشروع.
- ٨- يتميز بقياس جوانب ثابتة للمشروعات محدودة المقياس المتعددة الموجودة فى المجتمع اللارسمى. الأمر الذى يمكن معه تكاملها بصورة جيدة، وبناء صورة شاملة عن معايير النجاح والفشل للمشروعات، واسهام الجهات المشاركة المختلفة، والأثر المستقبلى المتوقع، على مستوى المنطقة ككل، بدون الحاجة الى موارد ضخمة.
- ٩- مشاركة المجتمع المحلى فى اجراء التقييم فى كافة مراحلها تزيد من شعور أفرادهم بملكيتهم لعملية التنمية، وأهمية آرائهم فى توجيهها.
- ١٠- يتميز التقييم الجماعى من خلال الشبكات بالاعتماد على الامكانيات المحلية، والاعتماد على القدرات المتاحة، ولكن أيضاً تحقيق تقييم يجمع الآراء الذاتية للاطراف المشاركة المختلفة. الأمر الذى يعد تحدياً يواجهه المخطط فى عمله فى المجتمعات اللارسمية، والمجتمعات الفقيرة بصفة عامة.

## ٧-٥-٢-١ المنهجية المتبعة في تطبيق التقييم الجماعي من خلال الشبكات

### المتكاملة:

وفي اطار تطبيق الباحثة للتقييم الجماعي من خلال الشبكات المتكاملة تم اتباع منهجية لاثبات امكانية تطبيقه في الواقع، والنتائج التي يمكن الحصول عليها من جراء استخدامه. فاتبعت الباحثة عددا من الخطوات:

- ١- تم اعداد الاستمارة الخاصة باجراء المقابلات طبقا للجزء النظرى والتحليلى من الرسالة.
- ٢- تم توفيق الاستمارة مع منطقة بولاق الدكرور، من حيث الجهات المشاركة في برنامج التنمية، وتحديد الظروف المحيطة. (جدول ٦-١)
- ٣- تم اختيار مشروع صغير للبدء بتطبيق التقييم المقترح عليه كمرحلة استطلاعية. وهو مشروع تطوير حضانة للطفل بالجمعية الخيرية الاسلامية في شياخة بولاق الدكرور. (أحد مشروعات صندوق المبادرات المحلية)
- ٤- القيام بجمع بعض البيانات للتعرف المبدئى عن المشروع من فريق وكالة التعاون الفنى الأمانى. والاستعانة بهم في الوصول الى القائمين على المشروع.
- ٥- القيام بزيارة ميدانية لمشروع الحضانة، ومقابلة أحد أعضاء مجلس ادارة الجمعية المسئول عن المشروع، ومديرة المشروع. (كانت هناك معرفة مسبقة للباحثة بهم)
- ٦- تحليل مخرجات المقابلتين، وادراك عدم وجود أطراف متعددة يمكن اجراء المقابلة معهم، بسبب صغر مقياس المشروع، ووجود حضانة فى الأصل، واقتصار المشروع على تطويرها (بتكلفة اجمالية حوالى ١٥-١٦ ألف جنيه). الأمر الذى لم يشارك فيه المجتمع المحلى بسبب قلة قدرته المادية وبالتالي لا يمتلكون الاعتراض على مستوى الخدمة. (تبلغ قيمة رسوم الحضانة للطفل الواحد ١٥ جنيه/ شهر تدفعها بعض الأمهات على أقساط على مدار الشهر)
- ٧- الانتقال الى مشروع أكبر فى شياخة أخرى فى بولاق الدكرور، هو مشروع انشاء مركز طبى فى جمعية تنمية المجتمع المحلى بكفرطهرمس. ( أحد مشروعات صندوق المبادرات المحلية)
- ٨- الحصول على المعلومات الخاصة بالمشروع من فريق وكالة التعاون الفنى الأمانى. والاستعانة بهم فى الوصول الى القائمين على المشروع.
- ٩- القيام بزيارة ميدانية للمركز الطبى والتعرف على المشروع. (كانت هناك معرفة مسبقة للباحثة ببعض من تمت مقابلتهم)
- ١٠- اجراء مقابلة جماعية لسنة من أعضاء مجلس ادارة الجمعية الأهلية، وملء الاستمارة الخاصة بالتقييم، والحصول على آرائهم المختلفة حيال المشروع.
- ١١- تحليل مخرجات المقابلة، حيث أمكن الحصول على عدد كبير من العبارات التى تحدث عنها المتحاور معهم. وكذلك اعرابهم عن المشكلات التى تواجههم بجانب ذكر الايجابيات. كذلك امتلاكهم للوعى بأهمية اجراء تقييم للمشروعات المختلفة لاستخدامه لتحسين الأداء.

- ١٢- أظهرت الاستمارة امكانياتها فى جمع الآراء المختلفة، وقياس العناصر المحددة طبقا لهذه الآراء. الأمر الذى شجع على الانتقال الى المستوى الأخير من تطبيق التقييم المقترح.
- ١٣- قامت الباحثة باستعراض المشروعات المختلفة لاختيار أنسبها، من حيث مقياس المشروع، حجم الأعمال التى تمت، عدد الجهات المشاركة فى المشروع، المدة التى مرت على انتهاء التنفيذ، الأولوية التى يمثلها المشروع فى المجتمع المحيط، واعتماد مدخل المشروع على المشاركة المجتمعية.
- ١٤- تم اختيار مشروع تصميم سوق ترعة الزمر، وذلك طبقا للمعايير السالف ذكرها.
- ١٥- اعداد الاستمارات لتتوافق مع مكونات المشروع والجهات التى شاركت فيه.
- ١٦- الحصول على المعلومات الأولية المطلوبة من فريق وكالة التعاون الفنى الألمانى.
- ١٧- القيام بزيارة موقع السوق، واجراء مقابلات جماعية لعينة عشوائية (ولكن ممثلة لمختلف الفئات الموجودة بالسوق) من البائعين فى السوق.
- ١٨- اجراء مقابلة مع أحد التنفيذيين فى حى بولاق الدكرور، والذى يرتبط بمشروع تطوير السوق.
- ١٩- اجراء مقابلة مع أحد أعضاء وكالة التعاون الفنى الألمانى من المختصين بمشروع تصميم سوق ترعة الزمر بالمشاركة.
- ٢٠- ادخال الاستمارات التى تم ملئها أثناء المقابلات، فيما بعد على الكمبيوتر، باستخدام برنامج Excel.
- ٢١- تحليل افادات المشاركين فى التقييم، بوضع أوزان ممثلة للثغرات المختلفة، ثم حساب القيم المتوسطة المعبرة عن رأى كل مجموعة بالنسبة للعناصر الثابتة. التى تمثلت فى اسهام الأطر التنظيمية والشبكات الاجتماعية، اسهام المجمعيات الأهلية، اسهام الجهات التنفيذية، اسهام فريق التخطيط ويتضمن أيضا الهيئة المانحة (GTZ)، اسهام الجهات الحكومية، اسهام الظروف الاقتصادية والسياسية المحيطة، والأثر المستقبلى المتوقع للمشروع.
- ٢٢- استخراج معايير نجاح المشروع أو فشله من وجهة نظر المجموعات المختلفة، وتقييمهم لوضع المشروع الحالى، وما الناجح أو الفاشل فيه. وذلك من العبارات التى تم ذكرها، والوضع المغاير الذى أشاروا اليه.
- ٢٣- اجراء تدريب لمجموعة من الطلبة بقسم الهندسة المعمارية على اجراء التقييم المقترح، ثم تطبيقهم للتقييم فى مشروع تحسين المسكن بشياخة أبو قتادة. وذلك لقياس مدى قابلية التقييم للتطبيق بواسطة الغير والتدريب المطلوب تقديمه من جانب خبير التقييم.
- وفىما يلى عرض تفصيلى لما تم بالنسبة لكل مشروع.

## ٧-٥-٢-٢ مشروعات المبادرات المحلية

### مشروع تطوير حضارة الطفل بالجمعية الخيرية الاسلامية:

١- التعرف على المشروع من فريق وكالة التعاون الفني الألماني، ومساعدة في الوصول الى الجمعية.

٢- القيام بزيارة ميدانية للمشروع، والتعرف على المشروع والواقع الفعلي. (شكل ٧-٤٤)



شكل (٧-٤٤) الكراسي والمناضد التي تم تجهيز الفصول بها، المصدر: الباحثة

٣- البدء بحوار مفتوح مع سكرتير مجلس ادارة الجمعية، ومسئولة مشروع الحضارة.

٤- محاولة استخدام الاستمارة أثناء اجراء المقابلة، ومواجهة بعض الصعوبات نظرا لمحدودية حجم المشروع. حيث أن الجمعية كان بها حضارة متوسطة المستوى من قبل، وانحصر المشروع في تطويرها واستكمال الأنشطة والأدوات، وتدريب المدرسات بالحضارة. (شكل ٧-٤٥)



شكل (٧-٤٥) رسم الحوائط بواسطة احدى عضوات فريق وكالة التعاون الفني الألماني مع الأطفال والمدرسات، المصدر: الباحثة.

٥- استخدام التصوير في توثيق المشروع. (شكل ٧-٤٦)

٦- عدم الحصول على عبارات كافية بالنسبة لنجاح وفشل المشروع، بسبب محدودية المشروع. (جدول ٧-٥) جدول (٧-٧)

٧- عدم امكانية سؤال الأمهات عن رأيهم في المشروع حيث أن المجتمع فقير في هذه المنطقة، وبالتالي لا يملك الاعتراض على مستوى الخدمة، او التعبير عن رغبة في تطوير الحضارة مثلا.

### النتيجة:

ومن ثم كانت هناك حاجة للبحث عن مشروع أكبر لاختبار أداة التقييم المقترحة، بحيث يتضمن تنوعا في الآراء، كذلك تعدد المجموعات التي يمكن اجراء المقابلة معها. كما تم توفيق الاستمارة ليسهل استخدامها، وحذف الخانات غير المرتبطة.



شكل (٧-٤٦) تم تدريب المدرسات وتزويد كل فصل بمكتبة بها كتب وسائل تعليمية مناسبة، المصدر: الباحثة.



## مشروع انشاء المركز الطبى بجمعية تنمية المجتمع بكفرطهرمس



شكل (٤٧-٧) عيادة الباطنة بالمركز الطبى، المصدر:  
الباحثة



شكل (٤٨-٧) عيادة امراض النساء والولادة، المصدر:  
الباحثة



شكل (٤٩-٧) مشروع حضانة الطفل بالجمعية، المصدر:  
الباحثة

١- التعرف على المشروع من فريق وكالة التعاون الفنى الألماني، ومساعدة فى الوصول الى الجمعية.

٢- القيام بزيارة ميدانية للمشروع، والتعرف على المشروع والواقع الفعلى. (شكل ٤٧-٧)

٣- البدء بحوار مفتوح مع سكرتير مجلس ادارة الجمعية، والمشرف على مشروع المركز الطبى.

٤- اجراء المقابلة بصورة أكثر نظاما، وفى حضور ٥ آخرين من أعضاء مجلس ادارة الجمعية.

٥- استخدام استمارة التقييم المعدلة لتسجيل العبارات التى يذكرها المتحاور معهم.

٦- الحصول على عدد جيد من العبارات التى تعبر عن آرائهم المختلفة حيال المشروع، والصعوبات التى واجهتهم أثناء التنفيذ، كذلك أوجه القصور الحالية فى المشروع بالنسبة لهم.

٧- التعرف على باقى أنشطة الجمعية والمشروعات الأخرى التى تم تنفيذها مع برنامج تنمية بولاق الدكرور بالمشاركة، مثل مشروع حضانة الطفل بالدور الأرضى بالجمعية. شكل (٤٨-٧) وشكل (٤٩-٧)

### النتيجة:

الحصول على معلومات جيدة بعد توفير استمارة التقييم. ومن ثم يمكن الانتقال الى مشروع أكبر وتطبيق التقييم المقترح بصورة كاملة. وذلك للوصول الى نتائج معبرة عن الوضع الفعلى للمشروع من وجهة نظر المجموعات المختلفة المرتبطة بالمشروع. كذلك ملاءمة اجراء مقابلات جماعية بدلا من الاعتماد على المقابلات الفردية فقط. ولكن مع الحرص على تسجيل الآراء المختلفة التى قد تظهر داخل المجموعة الواحدة.

ويوضح جدول (٦-٧) العبارات التى ذكرها المتحاور معهم فى مشروع المركز الطبى، وتقييمهم لاسهامات الجهات المختلفة تبعا للمجالات التى تم ذكرها.



جدول (٦-٧) تطبيق استمارة التقييم المقترح في مشروع انشاء مركز طبي بجمعية تنمية المجتمع بكفرطهرمس.

| الترتيب | الآثر المستقبلي المتوقع  | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                |                  |                  |                  | الوضع العكسي | الوضع الفعلي   |
|---------|--|----------------|-----------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|--------------|--|
|         |  |                | الهيئات المناهجة      | المجتمع المحلي | الهيئات المناهجة | الهيئات المناهجة | الهيئات المناهجة |              |  |
| ١       | زيادة التخصصات بالمركز لتغطية الحاجة   | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              | المركز لا يغطي مصاريفه   |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
| ٢       | التردد على المركز على وجود عيادات أكثر (عظام - أسنان- أنف وأذن)  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              | معدل التردد على المركز فوق المتوسط (أطفال - باطنة - نساء- تحاليل)                            |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
| ٣       | تقديم خدمة طبية جيدة بأسعار زهيدة  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              | غياب الخدمات الطبية الرخيصة من المنطقة   |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
| ٤       | بذل مجهود ووقت للحصول على عروض أفضل للأسعار (١٥ عرض)   | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              | شراء الأجهزة بأسعار غالية  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
| ٥       | تسهيلات من الجهات الحكومية وعدم التخوف حيث أن المنحة من صندوق المبادرات المحلية التابع لوزارة التخطيط بالاشتراك مع GTZ | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              | تخوف الجهات الحكومية والأمنية من تلقي تبرعات من المشروع الألماني ووجود بعض تعقيدات روتينية   |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
| ٦       | المشروع أعطى سمعة جيدة للجمعية   | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              | الجمعية ليس لها نشاط فعال  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
| ٧       | تقديم خدمات يحتاجها السكان في المنطقة (حضانة الطفل)  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              | حرمان المنطقة من الخدمات   |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
| ٨       | التواصل بين الجمعيات وتعاون أفضل بوجود موجه وتمويل للمشروعات   | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              | مناقسة بين الجمعيات وتوقف العمل من خلال الشبكات منذ ٧ أشهر وتحول التمويل الى مشروعات عمرانية |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |
|         |  | ✓              |                       |                |                  |                  |                  |              |  |

## ٧-٥-٢-٣ سوق ترعة الزمر

### نبذة عن المشروع:

من خلال الدعم الفنى والمالى لبرنامج التنمية بالمشاركة ببولاق الذكرور (لوکالة الدعم الفنى الالمانى GTZ)، قامت إدارة الحى بتبنى وتفعيل مبدأ المشاركة الشعبية فى تنفيذ المشروعات الخدمية والإنتاجية، والذى يعتمد على أن مشاركة المستفيدين والجهات الإدارية ومؤسسات المجتمع المدنى والشعبيين فى تخطيط وتنفيذ وإدارة المشروعات الخدمية تعظم من إحساس الأهالى بالانتماء والحفاظ على هذه المرافق والخدمات العامة، فضلاً عن شفافية الإدارة والمصداقية وبناء الثقة بين الإدارة المحلية والمجتمع المحلى.

### تعريف المنطقة:

يعتبر سوق شارع ترعة الزمر من أقدم الأسواق فى حى بولاق الذكرور ومحافظة الجيزة. ويقع السوق فى المنطقة المتاخمة لخط السكة الحديدى المار من شمال حى بولاق وحتى جنوبه. فموقع السوق بالتحديد هو فى المنطقة المحصورة ما بين كوبرى همفرست وكوبرى وشارع ناهيا. كما يبلغ عدد بائعى السوق ٢٥٠ بائع مقسمين ما بين بائعى خضار، فاكهة، خردوات وعطارة. ويمثل السوق مشكلة مرورية بسبب اشغال الباعة للطريق. كما ان الترعنة المتاخمة للسوق كانت تمثل مصدرا للتلوث يؤثر بالسلب على السوق بسبب انتشار الحشرات. (شكل ٧-٥٠ وشكل ٧-٥١)

### الجهود السابقة للتطوير:

قام حى بولاق الذكرور عام ٢٠٠١ بتغطية ترعة الزمر فى الجزء الملاصق للسوق، ونقل الباعة إليه بدلا من الوقوف فى الشارع. (شكل ٧-٥٢) كما قام بتصميم وتنفيذ سوق للسك فى جزء من السوق. شكل (٧-٥٣) والمنطقة



شكل (٧-٥٠) تكديس سوق ترعة الزمر قبل تغطية الترعنة عام ٢٠٠١، المصدر: GTZ



شكل (٧-٥١) السوق متاخم للترعة والتلوث، المصدر: GTZ



شكل (٧-٥٢) تغطية الترعنة عام ٢٠٠٤، المصدر: GTZ



شكل (٧-٥٣) سوق السمك الذى أنشأه الحى هام ٢٠٠٤، المصدر: GTZ

المراد تصميمها هي المحصورة ما بين سوق السمك الذي تم تنفيذه من قبل الحى وحتى كوبرى ناهيا للمشاه، وذلك بطول ٢١٧م وعرض ١١م.

### تصميم السوق بالمشاركة:

قام فريق وكالة التعاون الفنى الألماني فى عام ٢٠٠٤ بتجميع أصحاب المصلحة الحقيقية ومحاولة وضع وتنفيذ السوق بما يتلاءم مع احتياجات ومتطلبات كافة الجهات المشاركة. وتم ذلك من خلال عدد من الخطوات:



شكل (٧-٥٤) جلسة استماع علما لتصميم السوق بالموقع  
يونيو ٢٠٠٤، المصدر: الباحثة



شكل (٧-٥٥) مشاركة البائعات فى ورش العمل، المصدر:  
الباحثة



شكل (٧-٥٦) استخدام البائعين للرسم للتعبير عن آرائهم،  
المصدر: الباحثة

١- تحديد المجتمع المحلى لإحتياجاته ومشاكله.

٢- اجتماع موحد للدعوة إلى تطوير السوق فى مقر الحى والاتفاق على التعاون بين المجتمع ووكالة التعاون الفنى الألماني.

٣- جولة ميدانية للتعرف على المجتمع.

٤- الاحتياج إلى خبرة الحى والمجلس الشعبى المحلى.

٥- جلسة الإستماع العامة التى عقدت فى الموقع بشارع ترعة الزمر (شكل ٧-٥٤) حيث تم التعرف على طبيعة بيع كل من الخضر والفاكهة والخردوات والباعة الجائلين والإحتياجات الفراغية لكل بائع ونظام الحركة بالسوق وغير ذلك، مثل طرق ومواقيت الحصول على البضائع، سلوك الباعة، طرق البيع والعرض والشراء، طرق التخزين، المساحات المستخدمة وفقا لنوع البضاعة وطرق التخلص من القمامة. وعمل دراسات تحليلية لذلك لمحاولة التوفيق بين الإحتياجات المختلفة ومحددات الموقع من حيث المساحة. ولكن الجلسة اتسمت بسيطرة القادة الطبيعيين وفرض آرائهم.

٦- إختيار ممثلين عن المجتمع

٧- ورشة العمل الثانية فى الموقع (شكل ٧-٥٥، شكل ٧-٥٦) لمجموعات صغيرة حيث تم





شكل (٥٧-٧) مناقشة ممثلي المجتمع للمقترحات،  
المصدر: GTZ

تقسيمهم للتعرف على الآراء الحقيقية بعيدا عن سيطرة ذوى النفوذ، بالإضافة إلى سؤال السيدات بعيدا عن الرجال وتمكينهم من المشاركة الفعالة

٨- المصمم يحول أفكار الباعة إلى تصميم مقترح وعرضه على الباعة مرة أخرى والجهات التنفيذية (شكل ٥٧-٧)

٩- ممثلي المجتمع يناقشون المقترحات مع من يمثلوهم.

١٠- مراعاة الاعتبارات والمحددات الحاكمة: موقع - قوانين - اشتراطات خاصة مثل وزارة الري وتطبيق المصمم لها على التصميم المقترح الوصول للتصميم النهائي.

١١- الوصول إلى تصميم يسمح بالاستخدام المرن طبقا لاحتياجات الباعة بعد تقسيم السوق إلى ثلاث أقسام رئيسية لكل مجموعة من الباعة.



شكل (٥٨-٧) السوق أثناء أعمال التنفيذ، المصدر: GTZ

١٢- اختيار المواد المستخدمة

١٣- انشاء مجلس أمناء للسوق من ممثلي الباعة والإدارات المعنية بالحي والمجلس الشعبي المحلي ككيان تنظيمي تتولى القيام بالمهام التالية:

- إختيار المقاول الذى سيقوم بتنفيذ الأعمال. (شكل ٥٨-٧)

- المساعدة فى الإشراف على التنفيذ .
- إعتقاد المستخلصات المقدمة من المقاول وتقديمها إلى البرنامج لصرف المستخلص.

- تسكين الباعة أصحاب الحق فى السوق بعد الإنتهاء من تنفيذه. (شكل ٥٩-٧)
- الإدارة و الإشراف والصيانة ومتابعة عمل السوق بعد تنفيذه.



شكل (٥٩-٧) السوق بعد الانتهاء من التنفيذ بستة أشهر  
يونيو ٢٠٠٥، المصدر: الباحثة

١٤- اسلوب التمويل وإعادة استخدام السوق القديم غير الملائم (سوق ترعة زنين) بعد فكه ونقله. كما قام المصمم بتحريك موارد المجتمع والجهات التنفيذية والجهات الممولة. حيث وافق السيد محافظ الجيزة على تمويل مكافئ للسوق مع برنامج التنمية بالمشاركة فى بولاق الدكرور.

١٥- طرح الأعمال ومتابعة التنفيذ

١٦- المنتج النهائي.

### خطوات إجراء التقييم المقترح:

قامت الباحثة بتطبيق التقييم المقترح على هذا المشروع بعد أكثر من سنتين على الانتهاء من تنفيذه. وذلك باتباع الخطوات التالية:

- ١- الحصول على المعلومات الخاصة بالمشروع من فريق وكالة التعاون الفنى الألمانى.
- ٢- القيام بزيارة ميدانية للمشروع، والتعرف على المشروع والواقع الفعلى.
- ٣- اجراء المقابلات مع البائعين كأصحاب مصلحة حقيقية فى المشروع، ومشاركين فيه، حيث انقسمت المقابلات الى<sup>٤</sup>:

- أ. مقابلة مع اثنين من البائعين بمحل مواجه للسوق. (مجتمع محيط)
- ب. مقابلة مع أحد بائعى الكبدة يقف بعربته أمام المحلات
- ج. مقابلة مع أربع بائعى فاكهة
- د. مقابلة مع بائعى خضروات وبائعة خردوات
- ٤- اجراء مقابلة مع أحد العاملين بالحقى، كجهة تنفيذية مشاركة.
- ٥- اجراء مقابلة مع أحد أعضاء فريق وكالة التعاون الفنى الألمانى، كممثل لفريق التصميم والتخطيط، وأيضا الهيئة المانحة.

- ٦- ادخال البيانات والعبارات على الكمبيوتر باستخدام برنامج Excel
- ٧- تحليل المعلومات وحساب رأى المجموعات المختلفة فى العناصر التى يتم قياسها تبعاً للعبارات التى يتم ذكرها، والتى تتمثل فى: الوضع الفعلى للمشروع، الوضع المغاير للواقع، تأثير الأثر التنظيمية من شبكات اجتماعية وشبكات بين الجمعيات والمنظمات المجتمعية، اسهم الجمعيات الأهلية، اسهم فريق التخطيط وهو فى هذا المشروع يمثل أيضا الهيئة المانحة، اسهم الجهات الحكومية، اسهم المجتمع المحلى، تأثير الظروف السياسية والاقتصادية المحيطة، والأثر المستقبلى المتوقع.
- ٨- اعتمدت الباحثة على اسلوب للتحليل الاحصائى لحساب الآراء المختلفة حيال العناصر المحددة كالاتى:

- أ. اعطاء قيمة موجبة للخانات المعبرة عن النجاح = +١
- ب. اعطاء قيمة سالبة للخانات المعبرة عن الفشل = -١
- ج. اعطاء قيمة للخانات المعبرة عن الاشتراك بين النجاح والفشل = صفر
- د. عدم اعطاء أى قيمة للخانات المعبرة عن عدم المعرفة، أو عدم الارتباط.
- هـ. حساب متوسط رأى المجموعة بالنسبة لعنصر معين = قيمة الجمع الجبرى للقيم الموجودة فى العامود الخاص بالعنصر مقسومة على عدد العبارات التى ذكرتها المجموعة.
- و. يتم اتباع الخطوة السابقة لكل عنصر يتم قياسه، وذلك لكل مجموعة من المتحاور معهم، أى المنتفعين – الجهات التنفيذية – فريق التخطيط.

ز. مع تحديد عدد مرات ذكر العنصر فى خانة عدم الارتباط، كمؤشر لسبب ارتفاع أو انخفاض قيمة عنصر معين. فقد يكون عدم ارتباطه يعنى قصور فى أداء هذا العنصر، حيث يفترض أن يكون له دور ايجابى فى المشروع، وليس اهداره. فالأمر الأهم فى عملية التنمية المجتمعية بالمشاركة هو الاستفادة القصوى من الأرصدة المتاحة، والامكانيات والموارد الموجودة، أو الدعم الخارجى.

٩- تتمثل مخرجات التقييم فى:

أ. تقييم كل مجموعة مشاركة فى المشروع لوضع المشروع الحالى، من حيث مدى النجاح والفشل. (شكل ٧-٦٠)

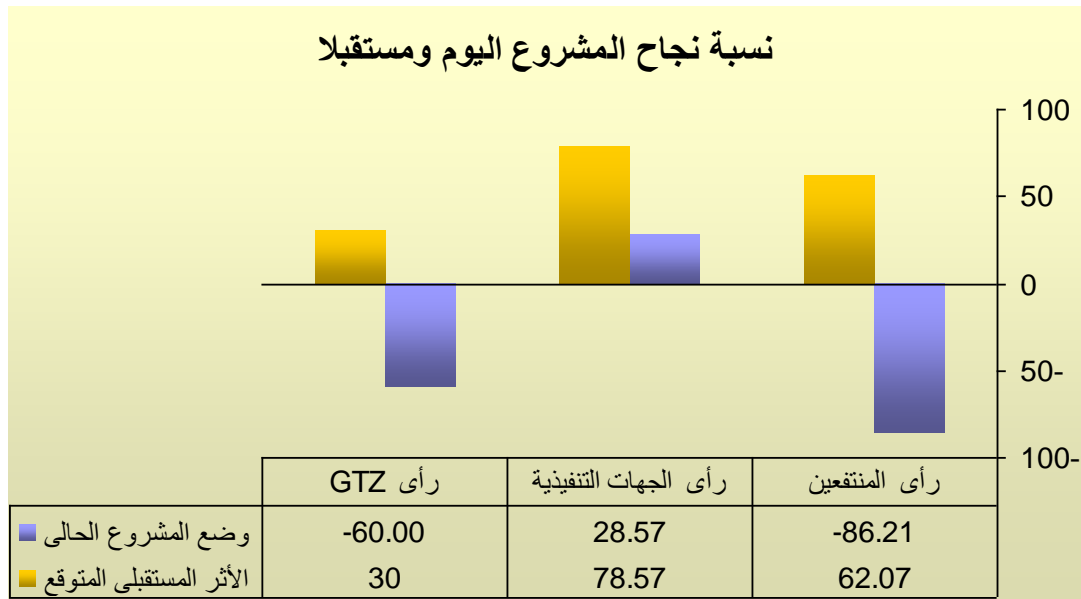
ب. تقييم كل مجموعة مشاركة للعناصر المختلفة التى يتم قياسها. (شكل ٧-٦١)

ج. وضع المشروع الحالى من حيث جوانب النجاح والفشل. جدول (٧-٧) والذى يتم تجميعه من آراء المجموعات المختلفة والعبارات التى يذكرها المتحاور معهم للوضع الفعلى للمشروع من حيث النجاح أو الفشل. ويعد تكرار نفس الجوانب الناجحة أو الفاشلة بين المتحاورين معهم مؤشرا على ارتفاع الوزن النسبى لأهمية هذه الجوانب. أما وجود نفس الجانب فى النواحي الايجابية والسلبية فيدل على اختلاف أوجه نظر المجموعات المختلفة، ووقوع هذا الجانب فى دائرة الجدل بين أصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع.

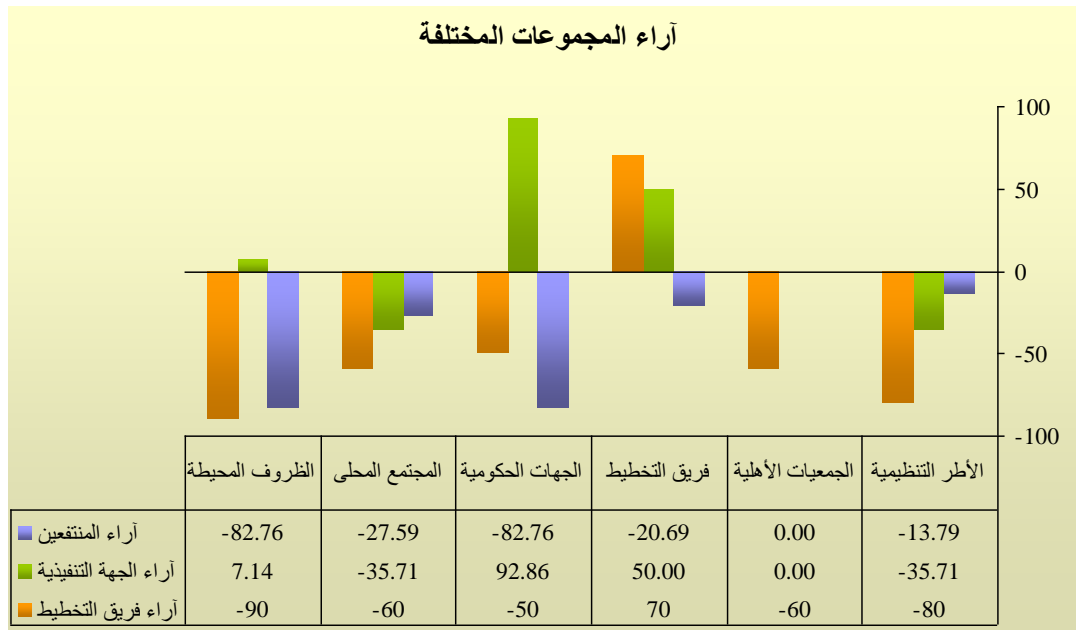
د. معايير نجاح المشروع وفشله بالنسبة لمن تمت مقابلتهم. جدول (٧-٨) والذى يتم تجميعه من العبارات التى يذكره المتحاور معهم من حيث الوضع الفعلى للمشروع سواء بالايجاب أو بالسلب، والوضع المغاير للوضع الفعلى. ثم يتم تجميع المعايير المرتبطة بجانب مشترك فى المشروع، لاجراء الجدول بصورة منظمة.

هـ. وذلك مع الاحتفاظ بالعبارات الأصلية التى صاغها المتحاور معهم، بلغتهم أثناء اجراء المقابلات.

١٠- يتم تحليل هذه المخرجات من خلال مجموعات نقاشية تضم أصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع، للوقوف على أهم الدروس المستفادة من التقييم، والمعانى المتضمنة فى العبارات التى ذكرها المتحاور معهم. وذلك من أجل تحسين أداء المشروع، وعلاج أوجه القصور.



شكل (٦٠-٧) نسبة نجاح المشروع في الوضع الحالي والأثر المستقبلي المتوقع من وجهة نظر المجموعات المختلفة، المصدر: الباحثة



شكل (٦١-٧) آراء المجموعات المختلفة حيال العناصر التي يتم قياسها سلبا وإيجابا، المصدر: الباحثة

جدول (٧-٧) أوجه النجاح والفشل في المشروع في الوضع الحالي.

## الوضع الفعلي للمشروع اليوم

| النجاح   | الفشل   |
|--|---|
| العرض على الشارع وتخزين البضاعة في الداخل                                  | أخذ فلوس الايجار من البعض فقط   |
| تصميم السوق جيد ويحتاج الى استكمال بتقسيمه                                 | دفع غرامات بيئية ٥ آلاف وغرامات سرقة كهرباء الف جنيه  |
| المشروع يمثل أولوية للمنطقة حيث يشتكى أهالي المنطقة من تكديس البائعين      | الكهرباء لا تعمل  |
| الشارع قابل للحركة فيه حتى يمكن لأتوبيس أن يمر به الآن                     | دفع وصل مياه وكهرباء ولا توجد مياه أو كهرباء بالباقيات  |
| التحاور مع البائعين لمعرفة ما يريدون وتنفيذ سوق لهم في مكانهم              | دفع ايجار واضطرار لحمل الأشياء آخر اليوم، لعدم وجود أمان، كآنى جالسة في الشارع  |
| سعى الحى الى تغطية التربة في هذا الجزء                                     | الجلوس في الشارع بدلا من باقيات السوق   |
| تصميم السوق بمشاركة جميع الأطراف   | السوق غير مشطب ولا يوجد به دورات مياه مثل سوق السمك الملاصق   |
| هناك ٧-٨ موظفين عملهم حفظ النظام وهناك فقط ٢٠-٣٠ بائع غير ملتزم            | السوق مجرد أعمدة حديد وسقف بدون حوائط أو أى فواصل رأسية   |
| استفادت المحلات بأن أصبح الوصول اليها سهل، ومرئية                          | الاضاءة غير كافية   |
| وجود خدمات مثل الكهرباء ودورات مياه عمومية (مياه فقط في جزء الطيور والسمك) | لا توجد نظافة بالسوق وتحرير محاضر بيئية بغرامة خمسة الاف جنيه   |
| المشروع قام بتشطيب المكان وقام بتوصيل وصلات الانارة وركب كشافات عمومية     | عدم وجود نظام بالسوق  |
|  | دفع بعض أكشاك الخردوات لغرامات مالية تصل الى الف جنيه   |
|  | عدم وجود عقود لكل عين بالسوق  |
|  | دفع ٣٠ جنيه لنور الأكشاك ولا توجد انارة   |
|  | رؤية الحى للسوق على أنه عشوائى يمكن از الته في أى وقت لذا يمتنع عن اعطائهم تصاريح أو عقود السوق مفتوح على بعضه              |
|  | ترك مسئولية تشطيب العين للبائع دون وجود نوع من الملكية يحفزه على الاعتناء بمكانه  |
|  | عدم اهتمام امناء الشرطة فى نقطة الشرطة الملاصقة بالنظام بالسوق  |
|  | الاعتماد على البائعين فى متابعة وصيانة السوق وحفظ النظام به   |
|  | ازالة وزارة الرى للأكشاك الخشبية التى كان قد أقامها البائعين فى فترة سابقة  |
|  | يؤجر كثير من البائعين العيون الخاصة بهم للأخرين بالف جنيه/ شهر  |
|  | يتم العلم مسبقا بموعد التفتيش من أحد الموظفين، فيلم البائعين بضاعتهم  |
|  | بعض موظفى الحى يأخذون رشواى للتغاضى عن المخالفات للبعض فقط  |
|  | كثير من البائعين يحصلون على الكهرباء من أعمدة الانارة بالشارع   |
|  | وقوف الباعة بالشارع، واستخدام العيون المخصصة لهم فى تخزين بضاعتهم   |
|  | البائعين كعائلة واحدة يتضامنون معا بسبب أصولهم الصعيدية المشتركة، ويفرضون نظامهم الخاص، بسبب عمل أحدهم بالحى                |
|  | ثقافة البيع والشراء عند البائع أنه لن يبيع الا لو وقف فى طريق المواطن   |
|  | المواطن يكسل ويشترى من البائع الواقف فى نصف الطريق حتى ولو كان وقوفه هذا يغلق مدخل بيته أو يعطله                            |
|  | تزايد الهجرة من الصعيد واستقطاب البائعين لأولاد بلدهم بوجود فرص أفضل هنا  |
|  | هناك تنافر بين المجموعات ذات الأصل الواحد، كل له زعيم ولكن بينها تنافس  |
|  | عدد الباعة أكثر من عدد الباقيات، ولكنهم عائلات، وأكثر الباعة ضررا من ذلك الباعة الفردى                                      |
|  | عدم العدل فى حصول البائع على عين، بائعين جدد أخذوا، وبائعين منذ زمن لم يأخذوا عيون، والبعض يأخذ أكثر من عين                 |
|  | لم يتمكن الباعة من تقديم مقاول من المجتمع لتنفيذ أعمال السوق  |
|  | عجز وعزوف الباعة عن تنظيم أنفسهم  |
|  | قصور وعجز دور الجمعيات الأهلية فى المنطقة عن تنظيم السوق، او المشاركة فى حل المشكلات  |
|  | وجوب وجود سلطة يومية تتابع الأعمال فى السوق وتحفظ النظام  |
|  | قصور السلطة التنفيذية فى فرض النظام وحصول البعض على رشواى للتغاضى عن التجاوزات  |
|  | تكتل الباعة فى ثلاث مجموعات طبقا للأصل الواحد، واتسامهم بالبلطجة، وصعوبة فرض ما يخالف رغبتهم حتى ولو كان ما يريده الأغلبية. |
|  | وجود مصالح فردية متبادلة بين أعضاء المجلس الشعبى المحلى والباعة مما يصعب مهمة المخطط لتحقيق التطوير المطلوب                 |
|  | قصور ثقافة التقييم الذاتى والعمل على تحسين الأداء ومعالجة القصور  |

المصدر: الباحثة



جدول (٧-٨) معايير نجاح وفشل المشروع للمجموعات المشاركة.

|  |  | معايير النجاح  |  | معايير الفشل   |  |
|--|--|--|--|--|--|
| جوانب عمرانية  | تصميم السوق  | كل بائع له باكية يمكن أن يقلها على حسابه   | دفع ايجار واضطرار لحمل الأشياء آخر اليوم، لعدم وجود أمان، كآنى جالسة فى الشارع   | يتم سد واجهة السوق الخارجية حتى لا يستغلها البائع للبيع  | الجلوس فى الشارع بدلا من باكيات السوق  |
|  |  | تبليط السوق ووجود دورات مياه به، لزيادة النظافة  | السوق غير مشطب ولا يوجد به دورات مياه مثل سوق السمك الملاصق  | وجود حوائط أو جوانب تحدد الباكيات يمكن العرض عليها   | السوق مجرد أعمدة حديد وسقف بدون حوائط أو أى فواصل رأسية  |
|  |  | العرض على الشارع وتخزين البضاعة فى الداخل  | تعطيل الطريق بوجود عربيات العرض والأقفاص المخزنة   | عين محددة لكل بائع يمكن أن يغلق بابه على بضاعته  | السوق مفتوح على بعضه   |
|  |  | اعادة الأكشاك أو تنظيم السوق بنفس الأسلوب  | ازالة وزارة الرى للأكشاك الخشبية التى كان قد أقامها البائعين فى فترة سابقة   | ازالة السوق ورفض الشارع، ويوسع من مطلع كوبرى ناهيا الملاصق للسوق   | وقوف الباعة بالشارع، واستخدام العيون المخصصة لهم فى تخزين بضاعتهم  |
|  |  | تصميم السوق جيد ويحتاج الى استكمال بتقسيمه   | الابقاء على الوضع الأصلى دون وجود الهياكل المعدنية   | الشارع قابل للحركة فيه حتى يمكن لأتوبيس أن يمر به الآن   | استمرار اغلاق الشارع بوجود ٧٠٠-٨٠٠ بائع وأسرهم يقترشون الشارع  |
|  |  | سعى الحى الى تغطية التربة فى هذا الجزء   | استمرار التربة ككارثة بيئية  | سعى الحى الى تغطية التربة فى هذا الجزء   | استمرار التربة ككارثة بيئية  |
|  |  | استفادت المحلات بأن أصبح الوصول إليها سهل، ومرئية  | تكس الباعة الجائلين أمام المحلات وتناولهم على أصحاب بعض المحلات  | المشروع قام بتنشيط المكان وقام بتوصيل وصلات الانارة وركب كشافات عمومية   | خناق بين الباعة فى حالة لو كان قد تم ترك مسئولية تشطيب العيون لهم  |
|  |  | اصلاح البائعين للكشافات العاطلة  | الكهرباء لا تعمل   | اصلاح البائعين للكشافات العاطلة  | الكهرباء لا تعمل   |
|  |  | وجود انارة جيدة تحت التند الحديدية لتركز العمل بالليل  | الاضاءة غير كافية  | وجود انارة جيدة تحت التند الحديدية لتركز العمل بالليل  | الاضاءة غير كافية  |
|  |  | وجود نظام دورى للنظافة وتنظيم جمع المخلفات   | لا توجد نظافة بالسوق وتحرير محاضر بيئية بغرامة خمسة الاف جنيهه   | وجود نظام دورى للنظافة وتنظيم جمع المخلفات   | لا توجد نظافة بالسوق وتحرير محاضر بيئية بغرامة خمسة الاف جنيهه   |
| تركيب عداد كهرباء لكل بائع   | دفع بعض أكشاك الخردوات لغرامات مالية تصل الى الف جنيهه           | تركيب عداد كهرباء لكل بائع   | دفع بعض أكشاك الخردوات لغرامات مالية تصل الى الف جنيهه   |  |  |
| الحكومة تقوم باصلاح أكشاك الكهرباء   | دفع ٣٠ جنيهه لنور الأكشاك ولا توجد انارة                         | الحكومة تقوم باصلاح أكشاك الكهرباء   | دفع ٣٠ جنيهه لنور الأكشاك ولا توجد انارة   |  |  |
| وجود خدمات مثل الكهرباء ودورات مياه عمومية (مياه فقط فى جزء السمك)             | غياب الخدمات المطلوبة للسوق                                      | وجود خدمات مثل الكهرباء ودورات مياه عمومية (مياه فقط فى جزء السمك)   | غياب الخدمات المطلوبة للسوق  |  |  |
| الاربية  |  | المساواة فى دفع الايجار  | أخذ فلوس الايجار من البعض فقط  | وجود ترخيص أو عداد مرخص  | دفع غرامات بيئية ٥ آلاف وغرامات سرقة كهرباء الف جنيهه  |
|  |  | وجود الخدمة التى يتم دفع ثمنها   | دفع وصل مياه وكهرباء ولا توجد مياه أو كهرباء بالباكيات   | العدل فى توزيع العيون على البائعين   | عدم العدل فى الحصول على عين، بائعين جدد أخذوا، وبائعين منذ زمن لم يأخذوا عيون، والبعض يأخذ أكثر من عين                     |
|  |  | عدم العدل فى الحصول على عين، بائعين جدد أخذوا، وبائعين منذ زمن لم يأخذوا عيون، والبعض يأخذ أكثر من عين                       | عدم وجود عقود لكل عين بالسوق   | عدم العدل فى الحصول على عين، بائعين جدد أخذوا، وبائعين منذ زمن لم يأخذوا عيون، والبعض يأخذ أكثر من عين                       | عدم العدل فى الحصول على عين، بائعين جدد أخذوا، وبائعين منذ زمن لم يأخذوا عيون، والبعض يأخذ أكثر من عين                     |
|  |  | عقد ايجار لمدة محددة يمكن الحصول بها على قرض أو توصيل الكهرباء   | رؤية الحى للسوق على أنه عشوائى يمكن ازالته فى أى وقت لذا يرفض اعطاء تصاريح أو عقود   | تيسير الحصول على تصاريح بتوصيل الكهرباء بدلا من محاضر سرقة الكهرباء  | رؤية الحى للسوق على أنه عشوائى يمكن ازالته فى أى وقت لذا يرفض اعطاء تصاريح أو عقود   |
|  |  | اعطاء قروض ميسرة للبائعين للتطوير والتنشيط وربطها بمدى التزامه بالنظام   | ترك مسئولية تشطيب العين للبائع دون وجود نوع من الملكية يحفزه على الاعتناء بمكانه   | اعطاء قروض ميسرة للبائعين للتطوير والتنشيط وربطها بمدى التزامه بالنظام   | ترك مسئولية تشطيب العين للبائع دون وجود نوع من الملكية يحفزه على الاعتناء بمكانه   |
|  |  | توقيع غرامات سرقة الكهرباء على الكل وتيسير الحصول على التصاريح اللازمة لتوصيل الكهرباء بطريقة قانونية بدلا من اللجوء للسرقة. | كثير من البائعين يحصلون على الكهرباء من أعمدة الانارة بالشارع  | توقيع غرامات سرقة الكهرباء على الكل وتيسير الحصول على التصاريح اللازمة لتوصيل الكهرباء بطريقة قانونية بدلا من اللجوء للسرقة. | كثير من البائعين يحصلون على الكهرباء من أعمدة الانارة بالشارع  |
|  |  | الحكومة هى التى تفرض النظام  | عدم وجود نظام بالسوق   | الحكومة هى التى تفرض النظام  | عدم وجود نظام بالسوق   |
|  |  | وجود رقابة دائمة من الحى أو الشرطة على البائعين ومدى التزامهم بالنظام، مع وجود غرامات فعلية لعدم النظام                      | عدم اهتمام امناء الشرطة فى نقطة الشرطة الملاصقة بالنظام بالسوق   | وجود رقابة دائمة من الحى أو الشرطة على البائعين ومدى التزامهم بالنظام، مع وجود غرامات فعلية لعدم النظام                      | عدم اهتمام امناء الشرطة فى نقطة الشرطة الملاصقة بالنظام بالسوق   |
|  |  | المتابعة ومراقبة النظام من مسئوليات الحى وحده  | الاعتماد على البائعين فى متابعة وصيانة السوق وحفظ النظام به  | المتابعة ومراقبة النظام من مسئوليات الحى وحده  | الاعتماد على البائعين فى متابعة وصيانة السوق وحفظ النظام به  |
|  |  | وجود رقابة ومتابعة من الحى   | يتم العلم مسبقا بموعد التفيتش من أحد الموظفين، فيلم البائعين بضاعتهم   | وجود رقابة ومتابعة من الحى   | يتم العلم مسبقا بموعد التفيتش من أحد الموظفين، فيلم البائعين بضاعتهم   |
| وجود نظام محاسبة عادل وفعال  | بعض موظفى الحى يأخذون رشواى للتغاضى عن المخالفات للبعض فقط       | وجود نظام محاسبة عادل وفعال  | بعض موظفى الحى يأخذون رشواى للتغاضى عن المخالفات للبعض فقط   |  |  |
| النظام   |  | وجود نظام يفرض على الجميع للايجارات ورسوم الخدمات وتحرير المخالفات   | البائعين كعائلة واحدة يتضامنون معا بسبب أصولهم الصعيدية المشتركة، ويفرضون نظامهم الخاص، بسبب عمل أحدهم بالحى               | وجود نظام يفرض على الجميع للايجارات ورسوم الخدمات وتحرير المخالفات   | البائعين كعائلة واحدة يتضامنون معا بسبب أصولهم الصعيدية المشتركة، ويفرضون نظامهم الخاص، بسبب عمل أحدهم بالحى               |
|  |  | هناك ٧-٨ موظفين عملهم حفظ النظام وهناك فقط ٢٠-٣٠ بائع غير ملتزم  | مطاردة ٣٠٠ بائع يجلسون فى الشارع ويسدوا المرور   | هناك ٧-٨ موظفين عملهم حفظ النظام وهناك فقط ٢٠-٣٠ بائع غير ملتزم  | مطاردة ٣٠٠ بائع يجلسون فى الشارع ويسدوا المرور   |
|  |  | رقابة مستمرة من الحى لمنع تكاثرهم واستغلال الفراغات خلف السوق لاستيعاب الباعة  | تزايد الهجرة من الصعيد واستقطاب البائعين لأولاد بلدهم بوجود فرص أفضل هنا   | رقابة مستمرة من الحى لمنع تكاثرهم واستغلال الفراغات خلف السوق لاستيعاب الباعة  | تزايد الهجرة من الصعيد واستقطاب البائعين لأولاد بلدهم بوجود فرص أفضل هنا   |
|  |  | تعاون بين الباعة لحفظ النظام والالتزام   | هناك تنافر بين المجموعات ذات الأصل الواحد، كل له زعيم ولكن بينها تنافس   | تعاون بين الباعة لحفظ النظام والالتزام   | هناك تنافر بين المجموعات ذات الأصل الواحد، كل له زعيم ولكن بينها تنافس   |
|  |  | السيطرة على الزيادة واستغلال الفراغات البيئية وخلف السوق   | الباعة أكثر من عدد الباكيات، ولكنهم عائلات، وأكثرهم ضررا من ذلك الباعة الفرادى   | السيطرة على الزيادة واستغلال الفراغات البيئية وخلف السوق   | الباعة أكثر من عدد الباكيات، ولكنهم عائلات، وأكثرهم ضررا من ذلك الباعة الفرادى   |
|  |  | تكوين مجلس ادارة للسوق من الباعة والجهات التنفيذية لمتابعة السوق والنظام   | عجز وعزوف الباعة عن تنظيم أنفسهم   | تكوين مجلس ادارة للسوق من الباعة والجهات التنفيذية لمتابعة السوق والنظام   | عجز وعزوف الباعة عن تنظيم أنفسهم   |
|  |  | قيام الجمعيات الأهلية بالمنطقة بمتابعة السوق والمساعدة فى تنظيم الباعة.  | قصور وعجز دور الجمعيات الأهلية عن تنظيم السوق، او المشاركة فى حل المشكلات  | قيام الجمعيات الأهلية بالمنطقة بمتابعة السوق والمساعدة فى تنظيم الباعة.  | قصور وعجز دور الجمعيات الأهلية عن تنظيم السوق، او المشاركة فى حل المشكلات  |
|  |  | وجود نظام للتنظيم الذاتى للباعة  | وجود سلطة يومية تتابع الأعمال فى السوق وتحفظ النظام  | وجود نظام للتنظيم الذاتى للباعة  | وجود سلطة يومية تتابع الأعمال فى السوق وتحفظ النظام  |
|  |  | المساواة بين الجميع فى فرض النظام وتوقيع الغرامات  | قصور السلطة التنفيذية فى فرض النظام وحصول البعض على رشواى للتغاضى عن التجاوزات   | المساواة بين الجميع فى فرض النظام وتوقيع الغرامات  | قصور السلطة التنفيذية فى فرض النظام وحصول البعض على رشواى للتغاضى عن التجاوزات   |
|  |  | التحاور مع البائعين لمعرفة ما يريدون وتنفيذ سوق لهم فى مكانهم  | نقل البائعين الى مكان آخر وفرض ذلك   | التحاور مع البائعين لمعرفة ما يريدون وتنفيذ سوق لهم فى مكانهم  | نقل البائعين الى مكان آخر وفرض ذلك   |
| صحية التصميم   |  | تصميم السوق بمشاركة جميع الأطراف   | فرض تصميم معين للسوق   | تصميم السوق بمشاركة جميع الأطراف   | فرض تصميم معين للسوق   |
|  |  | المشروع يمثل أولوية للمنطقة حيث يشتمل أهالى المنطقة من تكديس البائعين  | استمرار معاناة السكان والمارين   | المشروع يمثل أولوية للمنطقة حيث يشتمل أهالى المنطقة من تكديس البائعين  | استمرار معاناة السكان والمارين   |
|  |  | مشاركة المجتمع المحلى فى أعمال التنفيذ بالسوق  | لم يتمكن الباعة من تقديم مقاول من المجتمع لتنفيذ أعمال السوق   | مشاركة المجتمع المحلى فى أعمال التنفيذ بالسوق  | لم يتمكن الباعة من تقديم مقاول من المجتمع لتنفيذ أعمال السوق   |
|  |  | تجميع الجهات المختلفة للمشاركة فى تصميم السوق  | تصميم السوق طبقا لرؤية فردية   | تجميع الجهات المختلفة للمشاركة فى تصميم السوق  | تصميم السوق طبقا لرؤية فردية   |
|  |  | تمكين الباعة من التعبير عن آرائهم والتصميم طبقا لها  | استمرار تهديد الجهات التنفيذية لهم بالازالة  | تمكين الباعة من التعبير عن آرائهم والتصميم طبقا لها  | استمرار تهديد الجهات التنفيذية لهم بالازالة  |
|  |  | كل بائع يستخدم مكانه ولا يقف خارج المكان المخصص  | يؤجر كثير من البائعين العيون الخاصة بهم للأخرين بالف جنيهه/ شهر  | كل بائع يستخدم مكانه ولا يقف خارج المكان المخصص  | يؤجر كثير من البائعين العيون الخاصة بهم للأخرين بالف جنيهه/ شهر  |
|  |  | المحلات تعرض بضاعتها داخل المحل والباعة الجائلون يقفوا على جانب الطريق   | ثقافة البيع والشراء عند البائع أنه لن يبيع الا لو وقف فى طريق المواطن  | المحلات تعرض بضاعتها داخل المحل والباعة الجائلون يقفوا على جانب الطريق   | ثقافة البيع والشراء عند البائع أنه لن يبيع الا لو وقف فى طريق المواطن  |
|  |  | المواطن يمتلك الوعى للشراء من البائع الملتزم، وعدم افادة البائع غير الملتزم ويساعد فى حفظ النظام بالسوق                      | المواطن يكسل ويشترى من البائع الواقف فى نصف الطريق حتى ولو كان وقوفه هذا يغلق مدخل بيته أو يعطله                           | المواطن يمتلك الوعى للشراء من البائع الملتزم، وعدم افادة البائع غير الملتزم ويساعد فى حفظ النظام بالسوق                      | المواطن يكسل ويشترى من البائع الواقف فى نصف الطريق حتى ولو كان وقوفه هذا يغلق مدخل بيته أو يعطله                           |
|  |  | استثمار الشبكات الاجتماعية لصالح الجميع وللحفاظة على السوق   | تكتل الباعة فى ثلاث مجموعات طبقا للأصل الواحد، واتسامهم بالبلطجة، وصعوبة فرض ما يخالف رغبتهم حتى ولو كان ما يريد الأغلبية. | استثمار الشبكات الاجتماعية لصالح الجميع وللحفاظة على السوق   | تكتل الباعة فى ثلاث مجموعات طبقا للأصل الواحد، واتسامهم بالبلطجة، وصعوبة فرض ما يخالف رغبتهم حتى ولو كان ما يريد الأغلبية. |
|  |  | عمل الجهات المختلفة فى سبيل تنمية المنطقة بدلا من المصالح الفردية  | وجود مصالح فردية متبادلة بين أعضاء المجلس الشعبى المحلى والباعة مما يصعب مهمة المخطط لتحقيق التطوير المطلوب                | عمل الجهات المختلفة فى سبيل تنمية المنطقة بدلا من المصالح الفردية  | وجود مصالح فردية متبادلة بين أعضاء المجلس الشعبى المحلى والباعة مما يصعب مهمة المخطط لتحقيق التطوير المطلوب                |
| امتلاك الأطراف المشاركة لوعى ومصادقية فى رؤية الأوضاع الحقيقية والعمل لتطويرها | قصور ثقافة التقييم الذاتى والعمل على تحسين الأداء ومعالجة القصور | امتلاك الأطراف المشاركة لوعى ومصادقية فى رؤية الأوضاع الحقيقية والعمل لتطويرها   | قصور ثقافة التقييم الذاتى والعمل على تحسين الأداء ومعالجة القصور   |  |  |

### وهناك عدد من الدروس التي يمكن استخلاصها من مخرجات التقييم المقترح.

- ١- بالرغم من اختلاف الرؤى بالنسبة لوضع المشروع اليوم، فإنها تتفق على حدوث تحسن مستقبلي للمشروع على المدى الطويل.
- ٢- هناك اختلاف واضح بين آراء المجموعات المختلفة حيال تقييم اسهام الجهات المشاركة المختلفة.
- ٣- يرى المنتفعون أن الدور السلبي للجهات الحكومية والظروف المحيطة السياسية والاقتصادية هي أكثر العوامل المؤثرة في الوضع الفاشل للمشروع.
- ٤- أما الجهات التنفيذية فتحمل المجتمع المحلي والباعة والشبكات الاجتماعية مسؤولية قصور المشروع.
- ٥- بالنسبة لفريق التخطيط فيرى أن الظروف الاقتصادية والسياسية والشبكات الاجتماعية والباعة والجهات الحكومية تساهم بنسب متقاربة في الضع القاصر للمشروع.
- ٦- هناك اختلاف بين آراء المجموعات المختلفة حيال بعض العناصر. فيركز فريق التخطيط على سلبية دور الاطر التنظيمية والشبكات الاجتماعية والجمعيات الأهلية، في حين أنها لم تمثل عاملا حاكما للمنتفعين. الأمر الذي يعنى اعتماد فريق التخطيط على الشراكة والتعاون بين المجموعات المختلفة، في حين تنعدم ثقافة العمل التشاركي عند الباعة.
- ٧- أهمية ايجاد هياكل تنظيمية للمشروع لضبط النظام بالسوق، وضمان استمراريته.
- ٨- اعتماد الباعة بصورة كبيرة على الجهات التنفيذية، والقاء اللوم عليها في عدم التزامهم بالنظام.
- ٩- تعظيم الجهات التنفيذية لدورها وما حققته.
- ١٠- عدم رؤية وادراك الواقع الفعلي من جانب الجهات الحكومية، يعنى بالضرورة عدم أو قصور التحرك لمواجهة المشكلات بحجمها الحقيقي.
- ١١- اعتمد برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة على أن يتولى المجتمع المحلي المتمثل في ممثلين من الباعة مسؤولية المتابعة وإدارة السوق، والذي أثبت التقييم فشله. حيث يفتقد الباعة الى التعاون فيما بينها، بل على العكس من ذلك، أظهر التقييم أن وجود تكتلات لثلاث عائلات قد أدى الى التنافر والتنافس بينهم، وليس التعاون والتشبيك. وبالتالي يمنح الفهم الجيد لآليات المجتمع المحلي والعلاقات والشبكات الاجتماعية فرصة أفضل لاستغلالها لصالح المشروع، وليس افشاله.
- ١٢- على الرغم من اعتماد البرنامج على الباعة في تشطيب العيون، الا أن الباعة أوضحوا سبب عدم قيامهم بذلك، والذي يرجع الى عدم قدرتهم المادية وكذلك عدم اعطاء كل بائع مسؤولية عين محددة يمتلك عقد ايجار لها مثلا. الأمر الذي يوضح عدم قدرة المجتمع المحلي على ادارة ومتابعة الأعمال التي تكون مسؤوليتها على المشاع، وليس لكل فرد مسؤولية محددة في مقابل حق معين.
- ١٣- الفساد الإداري من أكثر العوامل التي تساعد على فشل المشروعات، خاصة أعمال المتابعة والادارة.
- ١٤- أهمية الاعلام الجيد عن أنشطة المشروع أثناء التنفيذ وبعده لضمان معرفة المنتفعين بما يتم فعلا للمشاركة فيه وابداء الرأي، بدلا من اتباع الاشاعات والأكاذيب.

١٥- أهمية الوصول الى كافة مجموعات أصحاب المصلحة الحقيقية، وعد الخضوع لسيطرة البعض على عملية المشاركة.

١٦- آليات البيع والشراء هي المحرك الرئيسى للسوق، وبالتالي عدم تلاؤم مكان الخدمات وحجمها مع حركة البيع والشراء يؤدي الى اهدار الطاقات والخدمات، حيث يتصرف البائع بالأسلوب الذى يوفر له أقصى فائدة للبيع دون التفات الى أى عامل آخر.

١٧- غياب مشاركة المجتمع المحلى فى أعمال التنفيذ ساعدت على عدم الالتزام والنظام.

١٨- غياب دور منظمات المجتمع ادى الى عدم فهم فريق التخطيط للمجتمع المحلى بالعمق الكافى، وعدم وجود هياكل تنظيمية للمتابعة والرقابة.

١٩- بالرغم من أن التقييم أوضح أن المشروع كان يمثل أولوية للمجتمع المحلى والجهات التنفيذية، الا أن أسلوب التنفيذ مثل العامل الحاكم فى نجاح السوق، أو فشله.

٢٠- توجد بعض الاختلافات بين عدد قليل من معايير النجاح والفشل بين المجموعات المختلفة، وان كان الاختلاف محدودا بين أفراد المجموعة الواحدة. الأمر الذى يوضح امكانيات التقييم المقترح فى اظهار مدى الاتفاق والاختلاف على المعايير المحددة لنجاح المشروع.

٢١- ان تصنيف الوضع الفعلى للمشروع سواء بالايجاب أو بالسلب يعتمد بقدر كبير على عدد العبارات الايجابية والسلبية التى يتم ذكرها. الأمر الذى يؤكد على أهمية تشجيع المتحاور معه على استعراض كافة النقاط المرتبطة بالمشروع، وعدم الاكتفاء بعبارة أو اثنتين.

وهناك قدر كبير من التحليلات والدروس التى يمكن استخلاصها من المخرجات التى أتاحتها التقييم المقترح. والتى توضح مدى ثراء مخرجات التقييم وارتباطها بالوضع الفعلى للمشروع، واطهارها للمشكلات من وجهة نظر المشاركين مع ارفاق مقترحاتهم لحل هذه المشكلات. وأيضا الايجابيات الموجودة لتعظيم الاستفادة منها. كما أن هذه التحليلات تزيد ثراء بمشاركة أكبر قدر من مجموعات أصحاب المصلحة الحقيقية فى تحليل ومناقشة مخرجات التقييم.

ويوضح تقييم مشروع تصميم سوق ترعة الزمر بالمشاركة أهمية وجود آلية لضمان الالتزام من جانب المجتمع المحلى، كعامل حاكم فى اطار المجتمعات اللارسمية. حيث أن النمط السلوكى للمجتمع هو الفوضى واللارسمية. وتحتاج هذه الثقافة السلوكية الى تنفيذ برامج مكثفة لرفع الوعى، ومشاركة مكثفة لمنظمات المجتمع، ووقتنا طويلا قبل امكانية حدوث تحول نحو الالتزام والانضباط والرقابة الجماعية. ومن ثم يجب ربط المنافع التى يحصل عليها المجتمع المحلى بمدى التزامه وانضباطه خلال فترة التحول، وذلك لضمان استمرارية ما تم تحقيقه. وعدم القاء مسئولية المتابعة والادارة على المجتمع المحلى قبل أن يمتلك القدرات البشرية والمؤسسية اللازمة.

## ٧-٥-٢-٤ التدريب على اجراء التقييم المقترح:

قامت الباحثة بتدريب عددا من طلبة السنة الرابعة بقسم الهندسة المعمارية بجامعة القاهرة على اجراء التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة كاختبار لمدى قابلية التقييم للتطبيق بواسطة الغير، وتحديد مكونات التدريب المطلوب.

### التدريب:

قامت الباحثة بتوضيح وشرح:

- ١- أهمية التقييم ومردوده على عملية التنمية بالمشاركة.
- ٢- فكرة التقييم المعتمد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية، ومدى جدوى هذا الأسلوب فى توضيح الصورة الحقيقية لواقع المشروع.
- ٣- استخدام الأمثلة لتوضيح مدى أهمية وغرض التقييم المعتمد على الآراء الذاتية فى مواجهة أساليب التقييم الأكثر موضوعية.
- ٤- توضيح مردود اختلاف الآراء ووجهات النظر عن المشروع، وكيف يمكن للمجموعات المختلفة امتلاك آراء ووجهات نظر متبانية الى حد التضاد فى بعض الأحيان.
- ٥- شرح فكرة استمارة التقييم التى تقترحها الباحثة من حيث:
  - أ. المجالات التى يمكن للمتحاور معه التحدث فيها، وكيفية تصنيف رأيه من حيث:
    - ب. الوضع الفعلى الذى يمثل الوضع الراهن
    - ج. الوضع العكسى الذى يمثل عكس العبارة التى يذكرها المتحاور معه. والذى يساعد فى تحديد قطبى النجاح والفشل للمتحاور معه.
    - د. العناصر التى يتم قياسها: الأطر التنظيمية، اسهام الجهات المختلفة، الظروف المحيطة، الأثر المستقبلى المتوقع.
    - هـ. طريقة الترتيب المتبعه من حيث النجاح والفشل أو اشتراكهما، وعدم ارتباط العنصر، وعدم معرفة المتحاور معه
- ٦- اعطاء فكرة سريعة عن كيفية حساب وتجميع الآراء المختلفة واعداد المخرجات الخاصة بالتقييم.

### التطبيق:

وقد قامت المجموعة بتطبيق التقييم على مشروع تحسين المسكن بشياخة أبو قتادة وهو أحد المشروعات العاملة فى اطار برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة فى بولاق الذكورور. وذلك من خلال:

- ١- زيارات ميدانية للموقع (شكل ٧-٦٢)



شكل (٦٢-٧) قام الطلبة بإجراء المقابلات في موقع المشروع،  
المصدر: مجموعة الطلبة

٢- إجراء المقابلات مع عدد أربع مجموعات تمثلت في: مجموعة من ساكني احد المنازل التي تم تطويرها، (شكل ٦٣-٧) مجموعة من ساكني أحد المنازل التي لم تطور، مجموعة من القاطنين بالمنطقة المجاورة والمتواجدين بموقع المشروع، سيدة من الحاصلين على منح من المشروع.

٣- ملء الاستمارات الخاصة بإجراء التقييم وادخال البيانات على الكمبيوتر.

٤- ارفاق بعض الملاحظات الشخصية أثناء إجراء التقييم.

### النتيجة:



شكل (٦٣-٧) منزل تم تطوير واجهته أثناء المشروع،  
المصدر: مجموعة الطلبة

١- تم ملء الاستمارة المخصصة لكل مقابلة بعدد أربع عبارات لكل مجموعة.

٢- جاءت العبارات اما ايجابية أو سلبية جدا، بدون وجود وسط، وكذلك اسهام الجهات المختلفة اما فى اتجاه النجاح ، أو فى اتجاه الفشل. مع جهل المتحاور معهم باسهام جهات المجتمع المدنى من جمعيات أهلية أو منظمات غير حكومية.

٣- جاء الوضع العكسى بأنه المضاد بالضبط للوضع الفعلى والذي لا يلزم أن يكون هكذا.

ومن ثم هناك حاجة للتدريب على فكرة الوضع العكسى، بحيث لا يلزم أن يكون الوضع العكسى للون الأبيض هو الأسود، فقد يكون المطلوب هو اللون الأزرق مثلا. كذلك التدريب على التحاور مع المجتمع، وكيف يمكن استقاء المعلومات منهم وفتح مجالات الحوار.

٤- أثبتت الاستمارة قابليتها للتطبيق بواسطة الآخرين، ونسبة استيعاب جيدة من جانب الطلبة لأسلوب تطبيقها.

٥- ان التدريب العملى للطلبة هو أحد أدوات التعليم المطلوب لتنمية قدرات التصميم والتخطيط والتقييم بالمشاركة لدى الطلاب.

٦- هناك ادراك لدى الطلبة بأهمية عملية التقييم، وأهمية الحيدة فى جمع المعلومات، وعدم التحكم فى توجيه آراء الأفراد حتى ولو كانت غير منطقية من وجهة نظر المخطط.

## ٦-٧ تطبيق تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع على بعض

### المشروعات ببولاق الدكورور

تم اتباع نفس منهجية تطبيق التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة على تكبيق تقييم فعالية توظيف أرصدة المجتمع. حيث تم تطبيقه بصورة محدودة فى مشروع تطوير حضانة الطفل بالجمعية الخيرية الاسلامية. ثم بصورة أوسع فى مشروع المركز الطبى فى جمعية تنمية المجتمع المحلى بكفرطهرمس. ثم تطبيقه بصورة كاملة فى مشروع تصميم سوق ترعة الزمر بالمشاركة.

### مشروع تصميم سوق ترعة الزمر بالمشاركة

- ١- الحصول على المعلومات الخاصة بأرصدة المجتمع التى تم استخدامها فى المشروع، وكيفية استخدامها. كذاك حجم الدعم الخارجى ونوعه سواء كان ماديا، عينيا، أو فنيا.
- ٢- تم ملء الاستمارة الخاصة بتقييم فعالية توظيف أرصدة المجتمع بالمعلومات التى تم الحصول عليها من فريق وكالة التعاون الفنى الألمانى.
- ٣- اجراء التقييم أثناء المقابلات التى تمت لاجراء التقييم الجماعى من خلال الشبكات المتكاملة<sup>٦</sup>.
- ٤- ادخال المعلومات على الكمبيوتر باستخدام برنامج Excel
- ٥- اعتمدت الباحثة على اسلوب للتحليل الاحصائى لحساب الآراء المختلفة حياى قياس فعالية توظيف الأرصدة المختلفة كالاتى:

- أ. اعطاء قيمة موجبة للخانة المعبرة عن الاستفادة القصوى = +١
- ب. اعطاء قيمة موجبة للخانة المعبرة عن الاستفادة المتوسطة = +٠.٥
- ج. اعطاء قيمة للخانة المعبرة عن الاستفادة الضعيفة = صفر
- د. اعطاء قيمة سالبة للخانات المعبرة عن الاهدار = -٠.٥
- هـ. اعطاء قيمة سالبة للخانة المعبرة عن الاهدار الشديد = -١
- و. حساب متوسط الرأى بالنسبة لتوظيف رصيد معين = قيمة الجمع الجبرى للقيم الموجودة فى الصف الخاص بالعنصر لكل المجموعات مقسومة على عدد الأفراد والمجموعات المشاركة فى التقييم.

- ز. يتم اتباع الخطوة السابقة لكل رصيد يتم قياسه.
- ح. مع حساب نسبة الاجابات لعدد المشاركين، حيث توجد بعض الأرصدة لا يعلم عنها البعض.
- ٦- تحليل آراء المجموعات المختلفة حياى مدى فعالية توظيف الأرصدة المتاحة والدعم الخارجى الذى حصل عليه المشروع.

٧- تتمثل مخرجات التقييم في:

أ. آراء المجموعات المختلفة بالنسبة لتوظيف أرصدة المجتمع في المشروع، ومدى الاستفادة

من الدعم الخارجى الذى حصل عليه المشروع. شكل (٧-٦٤)

ب. الآراء المختلفة حيال استخدام الأرصدة المتاحة بصورة أفضل، وتقديم مقترحات بذلك. جدول

(٧-٩) والذى يتم تجميعه من المقترحات التى يذكره المتحاور معهم حيال وجود استخدام

أفضل للأرصدة.

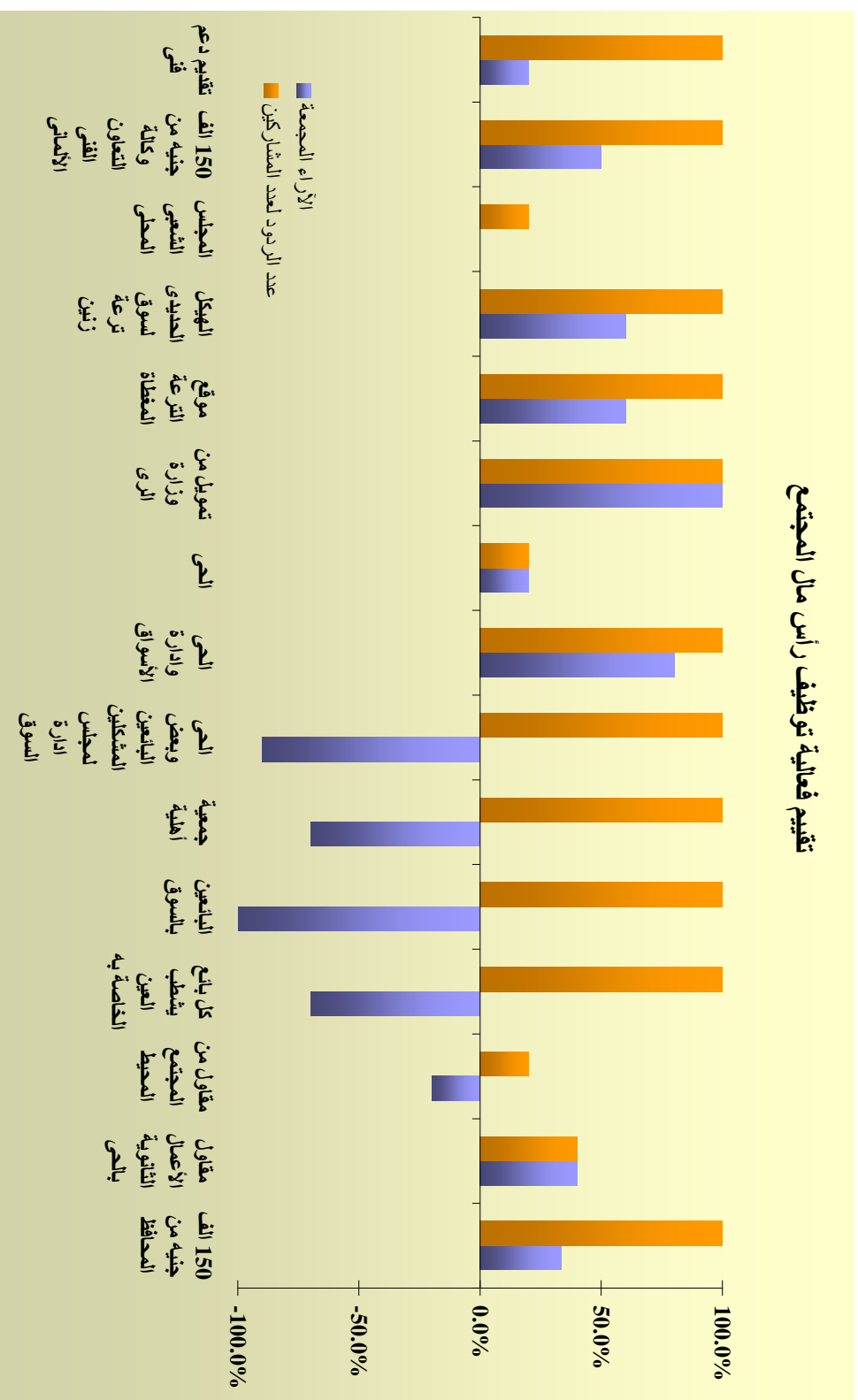
٨- يتم تحليل هذه المخرجات من خلال مجموعات نقاشية تضم أصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين

بالمشروع، للوقوف على أهم الدروس المستفادة من التقييم، والمعانى المتضمنة فى المقترحات

التى ذكرها المتحاور معهم. وذلك من أجل تحسين أداء المشروع، وعلاج أوجه القصور، وزيادة

فعالية توظيف أرصدة المجتمع وموارده.

## تقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع



شكل (٦٤-٧) فعالية توظيف أرصدة المجتمع من وجهة نظر المجموعات المشاركة في مشروع تصميم سوق ترعه الزمر بالمشاركة، المصدر: الباحثة.



الفصل السابع اختبار المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية: تنمية مجتمع بولاق الدكرور بالمشاركة

جدول (٩-٧) الأرصدة التي تم استخدامها في مشروع تصميم سوق ترعة الزمر بالمشاركة، وكيفية استخدامها، ورأى المجموعات المختلفة في فعالية توظيفها، واقتراحاتهم بالتوظيف الأفضل.

| نوع الأرصدة   | الأرصدة الموجودة                                       | كيفية الاستخدام  | نسبة توظيف الأرصدة طبقاً لمجموع الآراء | وجود استخدام أفضل   |
|---|--|--|--|---|
| الأرصدة المالية<br>مصادر التمويل  | ١٥٠ الف جنيه<br>من المحافظ                             | اعمال التنفيذ للسوق  | ٣٣.٣%                                  | ازالة السوق ورصف الشارع -<br>التقسيم الى باكيات منفصلة -<br>اعطاء المبلغ لليتامى والفقراء<br>ومشروعات الجمعيات - استكمال<br>السوق بفصل البائعين |
| الأرصدة البشرية معارف-مهارات-مواهب-قدرات-<br>جهود   | مقاول الأعمال<br>الثانوية بالحي                        | تنفيذ الأعمال المطلوبة   | ٤٠%                                    |   |
|   | مقاول من<br>المجتمع المحيط                             | لم يتمكن الأهالي من تقديم<br>مقاول محلي  | ٢٠-%                                   |   |
|   | كل بائع يشطب<br>العين الخاصة به                        | البعض شطب والبعض لم<br>يشطب  | ٧٠-%                                   | لا يملك الامكانيات ويمكن<br>الحصول على قروض - تمكين<br>كل بائع من تقفيل الأجانب -<br>المشروع هو الذي استكمل<br>أعمال التشطيب                    |
|   | البائعين بالسوق  | لم يتحملوا مسئولية متابعة<br>وادارة السوق وتطبيق<br>الالتزام بالنظام   | ١٠٠-%                                  | الحي أو الشرطة تنظم السوق -<br>الحي هو الذي يتابع وينظم<br>علاقتهم بالشارع والحي، وليس<br>علاقتهم الداخلية                                      |
| الأرصدة الاجتماعية -<br>الشبكات الاجتماعية -<br>الجمعيات الأهلية                                      | جمعية أهلية  | تجميع البائعين وتسهيل<br>اتصال فريق التصميم بهم  | ٧٠-%                                   | صعب يرضى البائعين بأن<br>تنظمهم جمعية أهلية   |
|   | الحي وبعض<br>البائعين<br>المشكلين لمجلس<br>ادارة السوق | لم يتم تشكيل مجلس ادارة<br>للسوق   | ٩٠-%                                   | النظام والمتابعة مسئولية الحي   |
| الأرصدة المؤسسية مدارس -<br>وحدات صحية -<br>الادارات الحكومية -<br>المنظمات غير الحكومية<br>الاقصادية | الحي وادارة<br>الأسواق                                 | الحصول على التصاريح<br>اللازمة - موافقة وزارة<br>الرى - الموافقة على تنفيذ<br>التصميم الذي تم بمشاركة<br>البائعين - الموافقة على نقل<br>الهيكل الحديدي لسوق زنين | ٨٠%                                    | اصدار تراخيص بادخال<br>الكهرباء وعمل عداد لكل بائع -<br>الموافقة على تقفيل كل بائع<br>لباكيته وفصلها عن جارة                                    |
|   | الحي   | انارة المكان ووضع أعمدة<br>انارة خارجية بكثافة أكبر<br>وخط كهرباء أقوى من<br>السابق - رصف الشارع   | ٢٠%                                    |   |
|   | تمويل من وزارة<br>الرى                                 | تغطية التربة بتكلفة ٤.٥<br>مليون جنيه قبل المشروع  | ١٠٠%                                   |   |

| نوع الأرصدة   | الأرصدة الموجودة                             | كيفية الاستخدام  | نسبة توظيف الأرصدة طبقاً لمجموع الآراء | وجود استخدام أفضل  |
|---|--|--|--|--|
| الأرصدة المادية الأرضية - المساكين - مبنى الخدمات - شبكات الطرق - البنية الأساسية | موقع التربة المغطاة                          | اقامة السوق على التربة المغطاة   | ٦٠%                                    | هذا هو أفضل استغلال بحل أكبر مشكلة، حيث لا يمكن عمل أى شئ آخر فى وجود الباعة           |
|   | الهيكل الحديدى لسوق تربة زنين                | فكه واعادة تركيبه فى سوق تربة الزمر  | ٦٠%                                    | انارة أفضل تحت التندة  |
| أخرى  | المجلس الشعبى المحلى                         | مشاركة بالأراء حتى ولو بالهجوم   | صفر                                    | عادة لا يفعل شيئاً الا الهجوم على الحى أو الشكوى من الناس                              |
| الدعم الخارجى تمويل - قنى - عيى   | ١٥٠ الف جنيه من وكالة التعاون الفنى الألمانى | أعمال التصميم والتنفيذ   | ٥٠%                                    | استكمال تقسيم السوق - تقسيم كل بائع أو اثنين فى باكية منفصلة                           |
|   | تقديم دعم فنى                                | خطوات عملية التصميم بالمشاركة- المصمم هو الذى صاغ آراء البائعين فى رسومات تنفيذية. | ٢٠%                                    | فهم أفضل لعلاقات البائعين وحركة البيع - سماع رأى جميع البائعين وليس الفئة المسيطرة فقط |

المصدر: الباحثة

### وهناك عدد من الدروس التى يمكن استخلاصها من مخرجات التقييم المقترح:

- ١- هناك اجماع على فعالية توظيف تمويل وزارة الرى فى تغطية التربة.
  - ٢- يوجد اجماع على الاهدار الشديد لقدرات الباعة فى تحمل مسؤولية المتابعة وتشطيب العيون الخاصة بهم. كذلك الاهدار الشديد لمجلس ادارة السوق الذى لم يتشكل أصلاً.
  - ٣- هناك استفادة متوسطة من تمويل المحافظة والدعم المالى من وكالة التعاون الفنى الألمانى فى تنفيذ أعمال الهياكل الحديدية للسوق.
  - ٤- يؤثر الانطباع السئ للمتداول مع المشروع بالضرورة على رأيه حيال استخدام الأرصدة.
  - ٥- يلاحظ أنه فى حالة مشروع تصميم سوق تربة الزمر بالمشاركة لم يتم رصد الأرصدة التى يمتلكها المجتمع المحلى بصورة شاملة. ومن ثم ما تم ذكره هو الأرصدة التى تم استخدامها بصورة أو بأخرى وليس كل الأرصدة المتاحة.
- ومن ثم لى يتم الاستفادة الكاملة من هذا التقييم، يجب وجود بيانات بالأرصدة الموجودة فى المجتمع التى يتم رصدها كمرحلة أولية فى مشروعات التنمية المجتمعية. وذلك فى ظل التوجه نحو مفهوم تنمية المجتمع المعتمدة على الأرصدة (ABCD) Assets Based Community Development. والذى تؤكد على أهميته الهيئات المانحة، والمنظمات غير الحكومية العاملة فى مجال التنمية المجتمعية. حيث يحسن الثقة بالنفس،

ويبنى القدرات، ويعضد الجرأة على اقتحام مشاكل أكبر وأكثر تعقيدا باستخدام الموارد الموجودة. وذلك بدلا من مدخل التنمية المعتمد على الاحتياجات Needs Based Development.

## ٧-٧ نتائج الدراسة الاختبارية

قامت الباحثة بتطبيق خطة العمل المقترحة للتعامل مع المناطق اللارسمية، من حيث أسلوب التقسيم لتحديد والوصول الى وحدة التنمية الفعالة التي تكون نواتها الجمعية الأهلية الفاعلة. وتم تقسيم منطقة بولاق الدكرور طبقا للمدخا المقترح. كما قامت الباحثة باجراء التقييمين المقترحين لمشروع تصميم شوق ترعة الزمر بالمشاركة، كاحد المشروعات التي تم تنفيذها في اطار برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة في بولاق الدكرور، والذي تقوم عليه وكالة التعاون الفني الألماني GTZ. وقد خلصت الدراسة التطبيقية والميدانية الى عدد من النتائج يتم تفصيلها تباعا.

### ٧-٧-١ آلية تقسيم المناطق اللارسمية

تم عرض وتحليل المنهج الذي اتبعه برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة في التعامل مع الحى عمرانيا من حيث اتباع التقسيم الادارى الى ٧ شياخات. كذلك منهج التعامل مع المجتمع المدنى والجمعيات الأهلية في اطار برنامج التنمية.

ثم تم تطبيق المنهج المقترح على منطقة بولاق الدكرور. وبمقرنة المنهجين يمكن استخلاص التوجهات والاجراءات والخطوات المختلفة التي يقترحها البحث ، والتي يعتمد عليها في توضيح طبيعة الاضافة التي يقترحها البحث للوصول الى وحدة تنمية فعالة تيسر الوصول الى المجتمع المحلى وتمكنه من المشاركة الفعالة في برامج التنمية المجتمعية.

ويوضح شكل (٧-٦٥) أوجه تميز المدخل المقترح من البحث للتعامل مع المناطق اللارسمية وتقسيمها الى وحدات تنموية فعالة. كما يوضح جدول (٧-١٠) الفرق بين الخطوات المتبعة في كلا المنهجين للتعامل مع منطقة بولاق الدكرور، من أجل تنميتها بالمشاركة.

ومن ثم يتضح اختلاف المنهج المقترح عن المنهج الحالى. كما ان الدراسة التطبيقية أثبتت امكانية تطبيق هذا المنهج في الواقع والوصول الى وحدة تنموية ذات فاعلية. والتي يمكن الاعتماد عليها في الوصول الى المجتمع المحلى وتنظيمه في اطارها. كذلك وجود وحدات متوسطة المقياس، وهى الشياخة في حالة بولاق الدكرور، تمنح تدرجا في عملية التقسيم للمناطق اللارسمية. كما أثبتت الدراسة أهمية الجمعيات الأهلية وما تقدمه من خدمات فى المناطق اللارسمية.

فالمدخل المقترح يستخدم بعض الأدوات المتداولة لجمع المعلومات، وتقييم الاحتياجات، ولكن يوظفها بطريقة مختلفة تتناسب مع طبيعة المنهج المقترح. كما يتم استحداث أدوات جديدة لجمع وتحليل المعلومات وبناء القدرات المطلوبة لتطبيق المنهج المقترح.

كما أوضحت الدراسة التطبيقية الحجم التقريبي لوحدة التنمية التي تكون نواتها الجمعية الأهلية، والذي يخضع لعدد من العوامل:

- ١- حجم الخدمات التي تقدمها الجمعية الأهلية ومدى توفر هذه الخدمات فى المنطقة المحيطة.

- ٢- الشبكات الاجتماعية وأصل المنطقة، حيث أوضحت دراسة الحالة اتساع نطاق تأثير جمعية تنمية المجتمع المحلى بكفرطهرمس نظرا لكون المنطقة قرية فى الأصل وما يربط أهلها من روابط بينية وبين الجمعية. كذلك وجود مساحات من الأراضى الزراعية داخل نطاق تأثير الجمعية، مما أدى الى عدم ارتباط امتداد نطاق التأثير بزيادة عدد الأفراد المرتبطين بالجمعية.
  - ٣- تؤثر الملامح العمرانية من شوارع وفواصل على نطاق تأثير الجمعية. حيث تمثل الشوارع الرئيسية حدود لنفوذ الجمعية. فمثلا حدد القائمون على الجمعية الخيرية الاسلامية فى شياخة بولاق الدكرور نطاق تأثير الجمعية بالشوارع الرئيسية وبمنطقة بولاق القديمة التى تعتبر النواة التى بدأ منها حتى بولاق الدكرور فى النمو والانتشار على الأراضى الزراعية المتاخمة.
  - ٤- يلاحظ وجود جمعيات أخرى داخل نطاق وحدة التنمية الفعالة ونطاق تأثير الجمعية الفاعلة، ولكنها كيانات صغيرة، وليست نواة أو بؤرة تجميعية للجهود والأفكار والخدمات.
  - ٥- على الرغم من أن الجمعيات تختلف فى نطاق اشهارها من الشياخة التى تقع بها، للحى، للمحافظة، وحتى على مستوى جمهورية مصر العربية، إلا أن ذلك ليس عاملا أساسيا فى تحديد نطاق تأثير الجمعية الفعلى وارتباطها الوثيق بالمجتمع المحيط.
  - ٦- يتراوح حجم وحدة التنمية الفعالة فى دراسة الحالة بين ٥٠ فدان و ٧٥ فدان لحالة الجمعية الخيرية الاسلامية والمستوصف الطبى التابع لها بالترتيب، و ١٥٠ فدان لجمعية تنمية المجتمع المحلى بكفرطهرمس طبقا للعوامل السابق ذكرها.
  - ٧- أما اذا تم الاعتماد على المتوسط بين الكثافة الكلية والكثافة الصافية لشياخة بولاق الدكرور لحساب عدد الأفراد داخل نطاق التأثير، تكون النتيجة حوالى ٢١ الف نسمة للجمعية الخيرية الاسلامية، و ٣٤ الف نسمة للمستوصف الطبى (بسبب قلة الخدمات الصحية). أما فى حالة جمعية كفرطهرمس يتم الاعتماد على المتوسط بين الكثافة الكلية والصافية والمتوسط بين شياخة كفرطهرمس وشياخة نزلة خلف، فتكون النتيجة حوالى ٣٠ الف نسمة، وهو رقم لا يتناسب مع قدرات الجمعية. ومن ثم يتم تقسيم النطاق على وحدتين: وحدة نواتها جمعية مسجد الاستقامة بشياخة نزلة خلف بعدد سكان حوالى ١٠ آلاف نسمة، ووحدة تنموية نواتها جمعية تنمية المجتمع بكفرطهرمس وجمعية النهضة بعدد سكان ٢٠ الف نسمة..
- هناك قصور واضح فى تعريف التقسيمات الادارية المختلفة، الذى يعيق الادارة الفعالة لعملية التنمية والتنسيق بين الادارات المختلفة، حيث أن:
- ١- هناك اختلاف فى التقسيمات الادارية بين الجهات الحكومية المختلفة مثل التقسيم الشياخات، والوحدات الاجتماعية، والتقسيمات الانتخابية، والادارات التعليمية، سواء من ناحية عدد التقسيمات، أو حدودها، أو مسمياتها.
  - ٢- الوحدات الادارية المختلفة قد لا تتماشى مع طبيعة النسيج العمرانى فى كثير من الأحوال.

- ٣- أفراد المجتمع المحلى غير مرتبطين بالحدود الفاصلة بالشيخات، ولا يعرفونها.
- ٤- فى أحيان كثيرة يعجز حتى الموظفين فى الوحدات الادارية المختلفة تحديد حدود التقسيمات التى تتبعها ادارته بدقة.

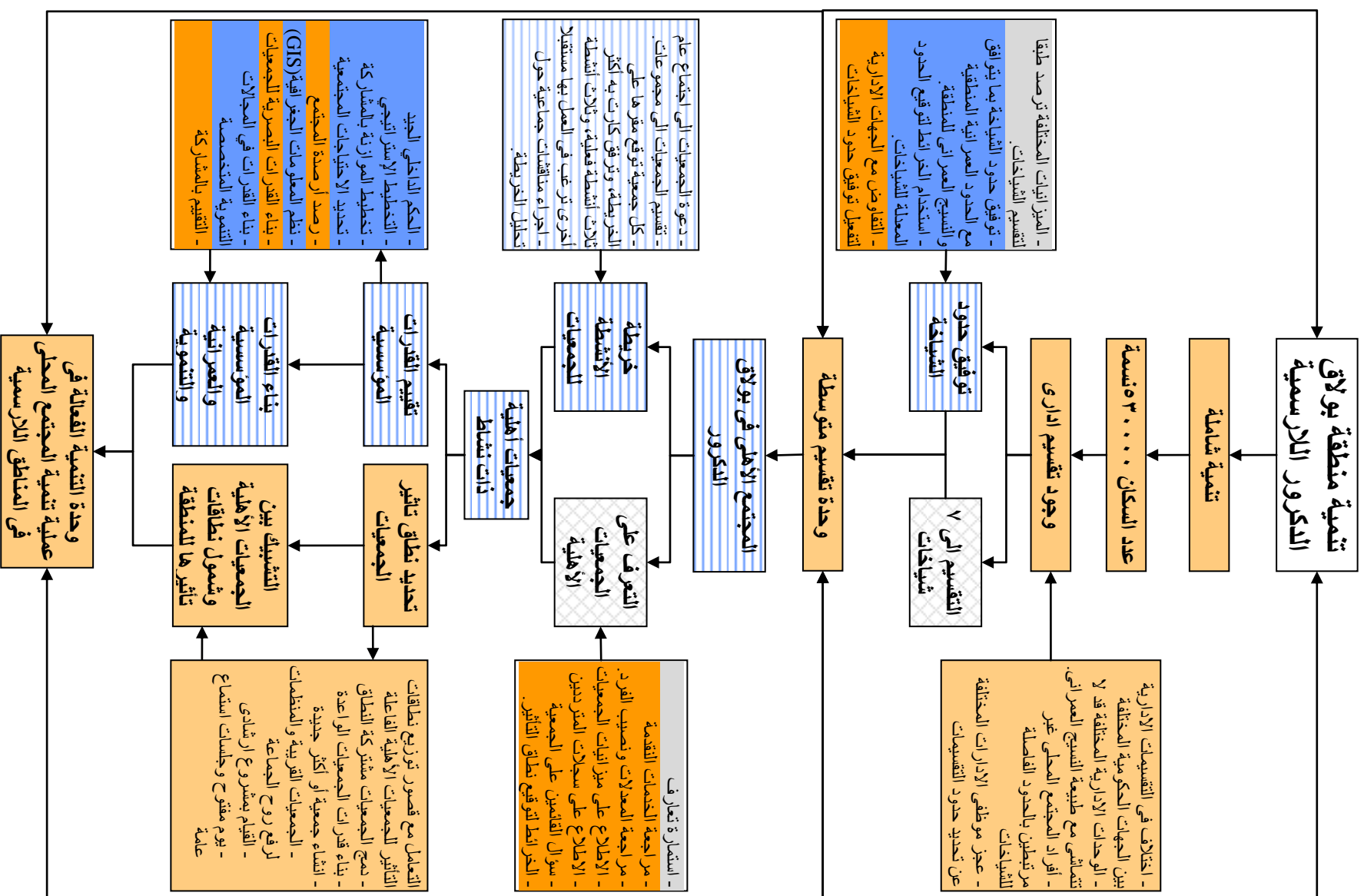
جدول (١٠٠٧) الفرق بين الخطوات المتبعة في المدخل المقترح ومنهج برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة في بولاق الدكرور.

| الخطوات المتبعة | المنهج المقترح للتعامل مع الجمعيات الأهلية  | منهج برنامج التنمية بالمشاركة في بولاق الدكرور   |
|-----------------|---|--|
|                 | اختيار الشياخات بعد توفيق حدودها لتكون وحدة متوسطة كمرحلة أولى لتقسيم منطقة بولاق الدكرور                                     | العمل طبقا للشياخات دون توفيق حدودها.  |
|                 | استمارة التعارف والزيارات الميدانية لكل جمعية أهلية مشهورة.   | استمارة التعارف والزيارات الميدانية لكل جمعية أهلية مشهورة.  |
|                 | _____   | التدريب العملى من خلال برنامج المبادرات المحلية  |
|                 | خريطة الأنشطة للجمعيات الموجودة بالمنطقة للتعرف على الجمعيات ذات النشاط التنموى.  | التشبيك بين الجمعيات الأهلية باستخدام خريطة الأنشطة للجمعيات   |
|                 | تقييم القدرات المؤسسية للجمعيات التى بها أنشطة تنموية.  | انتخاب مجلس أمناء لكل وحدة اجتماعية وتقييم القدرات المؤسسية للجمعيات أعضاء مجلس الأمناء.   |
|                 | تحديد نطاق التأثير الجغرافى الفعلى للجمعيات الفاعلة.  | عدم الالتفات الى نطاق التأثير الجغرافى للجمعية الأهلية الفاعلة.  |
|                 | تقسيم كل شياخة الى وحدات تنمية تكون نواتها الجمعية الأهلية الفاعلة، وحدودها هى نطاق تأثير الجمعية الأهلية.                    | عدم تقسيم الشياخة داخليا.  |
|                 | التعامل مع المساحات الخالية بتقوية الجمعيات الموجودة الضعيفة، أو انشاء جمعيات أهلية جديدة.                                    | محاولة انشاء جمعية أهلية لتقديم الخدمات الغائبة مثل توظيف الشباب وأنشطة الشباب، وليس لخدمة المناطق التى لا يوجد بها جمعية أهلية فاعلة. |
|                 | التشبيك بين الجمعيات بحيث تغطى نطاقات تأثيرها المنطقة ككل   | _____  |
|                 | بناء القدرات للجمعيات الأهلية فى مجال التنمية بالمشاركة.  | بناء قدرات للجمعيات الأهلية فى مجال التنمية بالمشاركة.   |
|                 | اعتبار الجمعية الأهلية حلقة الوصل بين مشروع التنمية والأهالى المعبرين عن المجتمع المحلى الواقع فى نطاق تأثير الجمعية الأهلية. | عدم ربط الجمعية الأهلية بالمجتمع المحلى جغرافيا، بل هى أحد الشركاء المحليين فى تنمية الشياخة التى تقع فيها.                            |

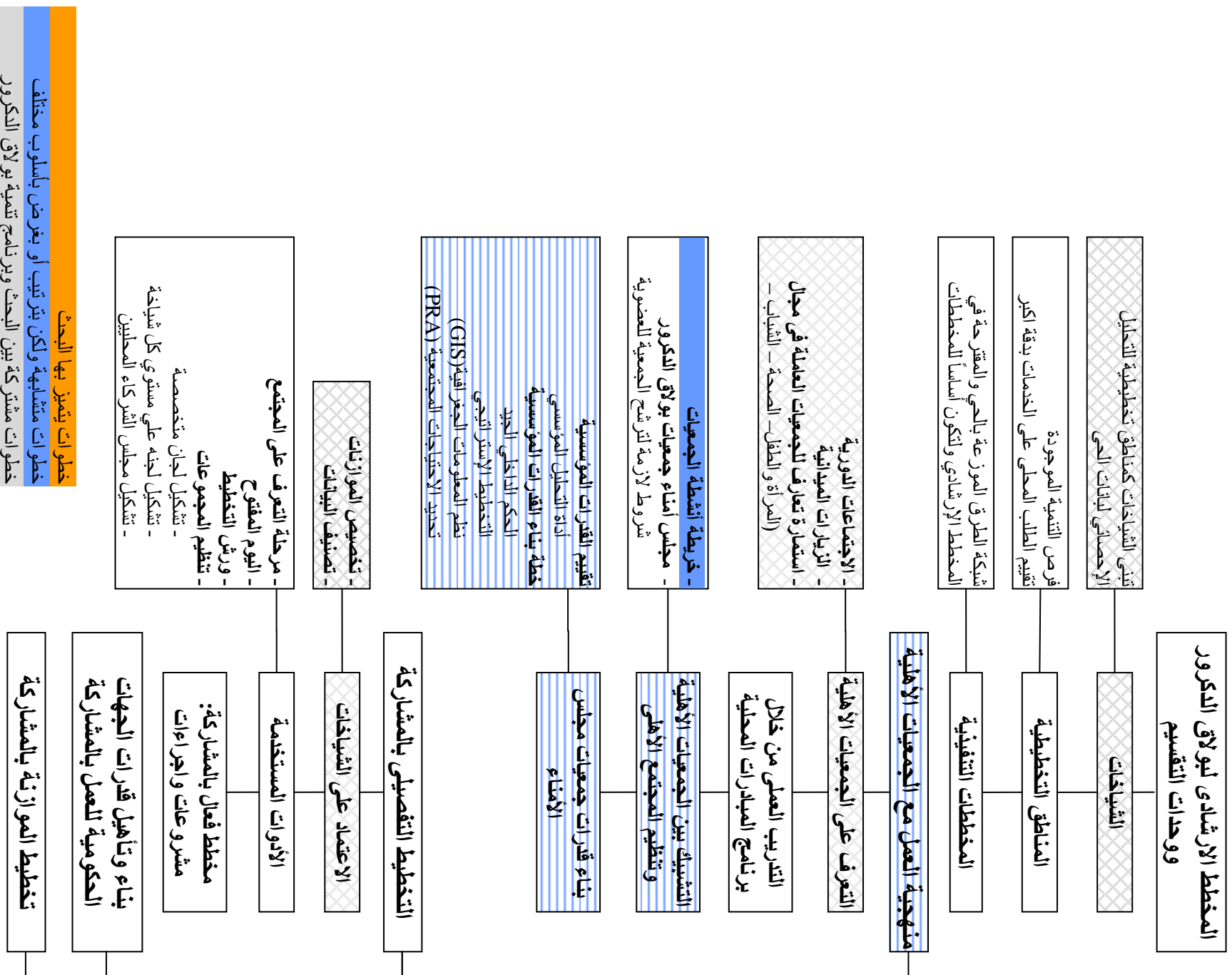
المصدر: الباحثة







شكل (٧-٢٠) مقارنة خطة العمل المقترحة للتعامل مع منطقة بولاق الدكرور ومنهج برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة في بولاق الدكرور، المصدر: الباحثة





## ٧-٧-٢ دور المخطط فى ادارة عملية تنمية المجتمع المحلى

أوضحت الدراسة التطبيقية الدور الفعال للمخطط فى تنظيم المجتمع المحلى، وبناء قدرات المنظمات المجتمعية لتكون قادرة على المشاركة الفعالة فى عملية التنمية. ويمكن استنتاج الآتى:

١- أهمية قيام المخطط بتنظيم المجتمع كمرحلة ممكنة من التعرف على الموارد والاحتياجات المحلية، ثم وضع الخطط لتلبيتها. ويتيح الاعتماد على الجمعيات الأهلية كنواة لوحدة التنمية، والمنهج المقترح لتقسيم المناطق اللارسمية طبقا لها، الهياكل التنظيمية الضرورية لادارة عملية التنمية بالمشاركة الفعالة لأفراد المجتمع المحلى.

٢- يقوم المخطط بدور الوسيط بين الأفكار والرؤى المختلفة والمتعارضة فى كثير من الأحيان لأصحاب المصلحة الحقيقية بالمنطقة اللارسمية.

٣- دور المخطط رئيسى فى بناء قدرات الجهات الحكومية وتأهيلها لاستخدام أدوات التنمية بالمشاركة. وكذلك بناء قواعد البيانات لديها.

٤- يطور المخطط أدوات للتخطيط والتصميم بمشاركة الجهات المختلفة أثناء العمل. فيجرب الأدوات المتاحة ويرى مدى ملاءمتها للمجتمع. ويقوم بتطوير أدوات تتلائم مع متطلبات العمل التشاركي باستمرار.

٥- يحتاج المخطط فى اطار عمله فى عمليات التنمية بالمشاركة الى معارف ومهارات تتعدى معارفه وقدراته المتخصصة. فهو يتعامل مع المجموعات مختلفة التوجهات والأفكار، والثقافات، ومستويات التعليم. الأمر الذى يتطلب منه مهارات واسعة فى التعامل بايجابية مع هذا الاختلافن والقدرة على التواصل مع المجموعات المختلفة، وكسب ثقتهم، والتوسط والتنسيق بين أفكارهم بما يحقق فائدة لأكبر قدر من الناس، وبما يتلاءم مع الواقع المحيط.

٦- كما يحتاج المخطط الى استخدام لغة بسيطة ملائمة للمعارف المحلية والبعد عن استخدام المصطلحات المتخصصة والفنية، والتى تخلق حاجزا للتفاهم والتواصل بين المخطط والمجموعات المختلفة المشاركة.

٧- ان عمل المخطط مع الجمعيات الأهلية ومن خلالها، يملأ الفراغ الحالى فى عملية التنمية المجتمعية. حيث يعمل المخطط عادة فى الجوانب العمرانية دون الارتباط بالجوانب الأخرى والفهم المتعمق للعوامل الحاكمة فى المناطق اللارسمية. الأمر الذى يؤدي الى فشل أو قصور كثير من المشروعات التى يتم تنفيذها. أما المنمى الاجتماعى فعادة يعمل على بناء القدرات ورفع الوعى لدى المجتمع ومنظّماته، ولكن دون ربطها بالمحيط العمرانى. الأمر الذى كثيرا ما يؤدي الى عدم انتاج تنمية ملموسة وتولد شعور عام بالاحباط. ومن ثم يكون عمل المخطط من خلال الجمعيات الأهلية وربطها بمحيطها الجغرافى وعملية التنمية، عاملا مساعدا على زيادة فعالية عملية التنمية بالمشاركة مواجهة القصور الحالى. كما يتيح هذا الربط مجالا عمرانيا يمكن الاعتماد عليه فى بناء قدرات الجمعيات الأهلية أثناء العمل. وبالتالي تجنب فشل المشروعات

العمرائية بسبب ضعف برامج التنمية الاجتماعية، وكذلك تجنب الشعور بالاحباط الذى ينتاب المشاركين مع امتداد برامج رفع الوعى وبناء القدرات دون وجود مردود عمرانى مباشر، وتحقيق تنمية ملموسة.

## ٧-٧-٣ أساليب تقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى فى المناطق

### اللا رسمية

ان عملية التقييم تنطوى على عدد من العناصر أولها تحديد الهدف من التقييم، وصياغة المؤشرات التى من خلالها يمكن قياس مدى تحقق أهداف المشروع، ثم جمع المعلومات، وتحليلها، واعداد مخرجات التقييم، ونشرها للاستفادة منها.

الا أن عمليات التقييم لمشروعات تنمية المجتمع المحلى قد اقتصرت على اعداد تقارير عن مخرجات المشروع، وأخرى دورية ترصد أنشطة المشروع، دون القيام بتقييم لآثار المشروع بعد انتهائه. وتستلزم عملية التقييم تكوين فريق للتقييم يمتلك القدرات والمهارات اللازمة للقيام بالمهام المطلوبة من جمع للمعلومات وتحليلها باستخدام ادوات مختلفة.

وقد تراوح أدوات التقييم فى الاعتماد على مشاركة المجتمع من ادوات جمع للمعلومات دون مشاركة مثل اجراء المسوحات والملاحظات والاستبيانات محددة الأسئلة. والتى يقوم بها أخصائيو من فريق المشروع، أو من خارجه، ثم تحليل المعلومات باستخدام برامج احصائية متخصصة مثل SPSS و STATA وغيرها، واعداد تقارير للجهات المانحة استجابة لمتطلباتها. ونادرا ما يعلن عن بعض محتويات هذه التقارير. تلى ذلك توجه نحو مشاركة المجتمع، واستخدام أدوات أكثر تشاركا، مثل اجتماعات المجموعات، المقابلات شبه المحددة، مجموعات التركيز، ولكن يظل تحليل المعلومات من مهام المتخصصين. ويتيح برنامج التقييم e-VAL الاعتماد على آراء الأفراد فى التقييم، ولكن يظل هناك اعتماد تام على خبير تقييم، والذى عادة يكون من خارج المجتمع، لاستخدام البرنامج وتحليل المخرجات.

وفى هذا الاطار تتيح التقييمات المقترحة الاعتماد على الآراء الذاتية للمشاركين حيال أداء المشروع محل التقييم، بالإضافة الى المشاركة فى جمع المعلومات، وتحليلها. حيث يمكن تكوين فريق للتقييم يضم أفراد من المجتمع المحلى، يتم تدريبهم للقيام باجراء المقابلات واستخدام الاستمارات المقترحة، ثم تفرغها، واعداد مخرجات التقييم. ويتم نشر مخرجات التقييم، بحيث يشارك فى تحليلها، واستخلاص الدروس المستفادة كافة أصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع. وذلك كنوع من الحوار المتبادل بين فريق التقييم والمجتمع المحلى.

ومن ثم يكون دور خبير التقييم هو التدريب وتيسير المشاركة فى التقييم. ويقتصر دوره على استخدام أدوات وأساليب التقييم الأكثر تعقيدا، والتى تحتاج الى مهارات ومعارف متخصصة، لا تتوفر فى المجتمع المحلى. ففى حين تختص الدراسات الكمية بالأرقام، تسمح التقييمات الكيفية بالشعور بما يقوله الناس بصورة أفضل.

### ومن فوائد اجراء التقييم بالمشاركة:

- ١- يؤكد على رؤية للمشاكل تشمل الجوانب الفنية، بالإضافة الى معرفة ورؤى وتوقعات المجتمع.
- ٢- يحول الأهالي المنخرطين الى مسئولى اتصال وذوى مصادر، وتدعيم الروابط بين المجتمع والمشروع.
- ٣- يخلق الثقة ويبني علاقة فاعلة بين مقدمى الدعم الفنى والاجتماعى والأهالى.
- ٤- يساعد فى خلق مجموعة من منظمى المجتمع يمتلكون توجهات ومهارات ضرورية للعمل المجتمعى.
- ٥- بناء رؤية مشتركة تأخذ فى الاعتبار تعددية المجتمع وتساهم فى توافق الحلول المطروحة.

### وقد أظهرت الدراسة الميدانية بعض الملاحظات الخاصة باجراء التقييم المقترحين:

- ١- اجراء مقابلات جماعية بدلا من المقابلات الفردية يحفز المتحاور معهم على البوح بجوانب متعددة من المشروع.
  - ٢- كيفية اختيار عينة المتحاور معهم كان عشوائيا بالنسبة لمجموعة المنتفعين، على أن تكون العينة ممثلة لمعظم ان لم يكن كافة فئات المنتفعين،
  - ٣- أما بالنسبة للجهات التنفيذية وفريق التخطيط فتجرى المقابلات مع من اشترك بالفعل فى المشروع، ومن لديه معرفة جيدة عن كافة جوانبه.
  - ٤- يتم تعديل الخانات الخاصة بالجهات المشاركة تبعا لطبيعة المشروع.
  - ٥- يمكن استبدال عنصر الظروف المحيطة بخانة " عوامل أخرى" ان وجدت، أو تحديد ماهية الظروف المحيطة التى يشير اليها المتحاور معه.
  - ٦- امكانية تطبيق التقييم المقترح بواسطة الآخرين بعد تدريبهم على أسلوب التقييم.
  - ٧- التركيز فى التدريب على مفهوم الوضع الفعلى والوضع العكسى أو الوضع المغاير للواقع.
  - ٨- التدريب على كيفية التحوار مع المجموعات المختلفة وفتح مجالات للحوار.
- وعلى الرغم من ان مشروع تصميم سوق ترعة الزمر كان يهدف الى تحقيق رغبات أصحاب المصلحة الحقيقية، وان تتم عملية التصميم بمشاركتهم، الا أن الوضع الحالى للمشروع يعانى من قصور فى أداء السوق بشكل كبير. وهناك اجماع بين أصحاب المصلحة الحقيقية على وجود مشكلة فى هذا السوق، وعجز عن تحقيق الهدف من المشروع. الا أنه لم يتم اجراء تقييم للمشروع بأى نوع. وبالتالي قامت الباحثة بتطبيق التقييمات المقترحة فى ظل عدم وجود تقييم يمكن مقارنة نتائجه بما يتوصل اليه البحث. ولكن أظهرت النتائج التى تم استخلاصها من مخرجات التقييمات اتفاقا مع الانطباع العام لدى أصحاب المصلحة عن قصور أداء المشروع. بل امتدت نتائج التقييمات لتقدم تحليل تفصيلى لأسباب المشكلة كما تراها المجموعات المختلفة، والجهات المسؤولة عن القصور الحالى. هذا بالإضافة الى تقديم مقترحات المشاركين بكيفية التعامل مع المشكلات الراهنة بما يتوافق مع القدرات والظروف المحلية.

ان الأمر الذى يجب التأكيد عليه هو أن التقييمات التى يقترحها البحث تتكامل مع التقييمات الأخرى الأكثر موضوعية والتى تعتمد على المعايير الكمية، ولا تستبدلها أو تلغى أهميتها. بل على العكس من ذلك تتيح التقييمات الكمية خط مرجعى لتقليل آثار عدم الحياد وانحياز آراء المتحاور معهم عند التقييم. وفى نفس الوقت تتيح التقييمات المقترحة فهما أكثر عمقا وارتباطا بالواقع المحلى للمشروع محل التقييم، كما أنها تتيح مشاركة المجتمع المحلى فى اجراء التقييم وعدم الاعتماد الكلى على الخبرات الخارجية فى اجراء التقييم. فهدف رئيسى للتقييمات المقترحة التأثير فى الأداء وتحسينه، أكثر من مجرد قياسه. فهو يتيح الفرصة لتوضيح مناطق القوة والضعف للتحرى عنها بصورة أكبر، كذلك اعطاء مؤشرات عن التوجه المستقبلى المطلوب.

## هوامش الفصل السابع:

<sup>١</sup> مشروع التنمية الحضرية بالمشاركة (٢٠٠٣) المخطط الإرشادي بولاق الدكرور ٢٠٠٤ - ٢٠١٧، الجزء الأول، محافظة الجيزة، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة، والهيئة العامة للتخطيط العمراني ووكالة التعاون الفني الألماني GTZ.

<sup>٢</sup> Imparato; I. and Ruster; J. (2003) Slum Upgrading and Participation: Lessons from Latin America, The World Bank, Washington DC., USA.

<sup>٣</sup> Ellinger; M. (2005) Interpretation of e-VAL Results of The Component: Poverty Reduction in Boulaq El-Dakrou, of The Participatory Development Programme in Urban Areas in Egypt, GTZ.

<sup>٤</sup> انظر الملاحق للرجوع الى الاستثمارات التي تم ملؤها أثناء اجراء المقابلات مع المجموعات المختلفة.ص ٣٣٣

<sup>٥</sup> انظر الملاحق للرجوع الى الاستثمارات التي تم ملؤها بواسطة الطلبة أثناء اجراء المقابلات مع المجموعات المختلفة.ص ٣٥٤

<sup>٦</sup> انظر الملاحق للرجوع الى الاستثمارات التي تم ملؤها أثناء اجراء المقابلات مع المجموعات المختلفة.ص ٣٥٨





---

## الفصل الثامن: نحو برنامج فعال لتنمية المجتمع المحلي فى المناطق الارسمية

---

٨-١ خطة العمل المقترحة للتعامل مع عملية تنمية المجتمع المحلي فى  
المناطق الارسمية

٨-٢ خلاصة الدراسة النظرية والتحليلية

٨-٣ خلاصة الدراسة الاختبارية

٨-٤ التوصيات

٨-٥ الدراسات المستقبلية



## ٨-١ خطة العمل المقترحة للتعامل مع عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية

يحاول البحث الوصول الى خطة عمل أوفق للتعامل مع عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية استجابة لهذه الظاهرة واشكاليتها الملحة المتمثلة فى عدم فاعلية تطبيق مفهوم تنمية المجتمعات حتى الآن فى المجتمعات اللارسمية بالأخص. وقد تم طرح ثلاث فرضيات استند اليها البحث، وتم اختبارها من خلال الدراسة النظرية والتحليلية والدراسة الاختبارية. والتي مثلت محاور البحث الثلاثة للوصول إلى هذا الاطار التنموى، ووضع برنامج فعال لتنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية. (شكل ٨-١)

### أولا تحديد منهج للتعامل مع المناطق اللارسمية من أجل تقسيمها الى وحدات تنموية فعالة.

استندت الفرضية الأولى للبحث الى أن الجمعية الأهلية الموجودة داخل المجتمع هى النواة التى تحدد نطاق وحدة التنمية، مما يوفر فرصة أفضل للأداء الفعال لمشروعات التنمية المجتمعية واستدامتها. وتكون حدود هذه الوحدة التنموية مرتبطة بنطاق التأثير الجغرافى للجمعية الأهلية من حيث ارتباط السكان بالخدمات التى تقدمها.

ومن خلال تحليل المشروعات السابقة لتنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية، تم التأكد من صحة ارتباط حجم المناطق اللارسمية المتسع بعدم فاعلية التنمية المجتمعية الحالية بها. ومن خلال دراسة المداخل المختلفة للتعامل مع المناطق اللارسمية، من اجل تقسيمها، والمفاضلة بينها بما يتلاءم مع طبيعة هذه المناطق، تم التوصل الى منهج لتقسيم هذه المناطق يعتمد على الجمعية الأهلية كنواة لوحدة التنمية الفعالة. والذى تم اختباره وتطبيقه على مجتمع بولاق الذكور، والوصول الى تحديد أوفق لحجم وطبيعة وحدة التنمية الفعالة فى مشروعات تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية، لاثبات الفرضية المطروحة.

### ويتمثل المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية فى:

- ١- يضع البحث منهجية لتقسيم هذه المناطق على مرحلتين طبقا لعدد من المعايير. حيث يمثل هدف مشروع التنمية وحجم المنطقة اللارسمية أولى المعايير المحددة لأسلوب التقسيم المتبع ومستويات التقسيم.
- ٢- فى حالة المناطق كبيرة المقياس يتم دراسة وجود تقسيمات ادارية أو عمرانية ملائمة لتحديد وحدات التقسيم متوسطة المقياس.
- ٣- أما المستوى الثانى من التقسيم فيعتمد على الجمعيات الأهلية الفاعلة كنواة لوحدة التنمية، وبحيث يرتبط حجم الوحدة بمدى امتداد نطاق تأثير الجمعية الأهلية الجغرافى.

- ٤- يضع البحث المعايير المحددة للجمعية الأهلية الفاعلة، والخطوات الضرورية للتعرف على الجمعيات الأهلية وتحديد الفاعل منها، وتحديد نطاق تأثيرها، وأيضاً القدرات المطلوبة منها والدور المتوقع منها فى عملية تنمية المجتمع المحلى.
- ٥- تحديد أسلوب التعامل مع قصور التوزيع الجغرافى للجمعيات الأهلية الفاعلة. وبالتالي يتم تقسيم المجتمع اللارسمى لنطاقات حميمة تمكّن من الوصول إلى المجتمع، وتفعيل مشاركته، وتمتلك لهياكل فاعلة تيسر التشبيك والتعاون فيما بينها وبين أصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع.
- ٦- تحديد حجم وحدة التنمية الفعالة بما يتراوح بين ١٥ الى ٢٠ ألف نسمة.
- أ. فمن تحليل التجارب السابقة فى التعامل مع المناطق اللارسمية والتي تم عرضها فى الفصل الأول، وجد أن التجارب قد اعتبرت المجتمعات التى يقل عدد السكان بها عن حوالى ٢٠ ألف نسمة وحدة واحدة. والتي يمكن تقسيمها داخليا طبقا للشوارع أو المربعات السكنية، ولكن يتم التعامل مع المنطقة ككل على أنها تمثل كيانا واحدا. واعتمدت على وجود تنظيم واحد أو جمعية أهلية أو منظمة غير حكومية واحدة فى المنطقة.
- ب. تشير معدلات الخدمات القياسية الى حجم الوحدة التى تخدمها، فتحدد معدلات وزارة التضامن الاجتماعى وجود وحدة اجتماعية واحدة لكل ١٥ ألف نسمة على الأقل. اما الخدمات الصحية فتعتمد على وحدات ذات نطاق أوسع يتمثل فى ٢٠ سرير لكل ١٠٠ ألف نسمة.
- ج. اوضحت الدراسة الاختبارية أن حجم وحدة التنمية التى تعتمد على الجمعية الأهلية الفاعلة كنواة لها، ويتحدد حجمها بنطاق التأثير الجغرافى للجمعية الأهلية، يصل الى حدود ٢٠ ألف نسمة.
- د. وبالتالي يمكن القول بأن وحدة التنمية الفعالة هى التى يتراوح عدد السكان بها بين ١٥ الى ٢٠ الف نسمة، وبحيث يحدها شوارع فى نطاق ٣٠٠ الى ٤٠٠ متر تمثل ملامح واضحة لأفراد المجتمع المحلى، والقائمين على الجمعيات الأهلية. الأمر الذى يجعل مساحة هذه الوحدة تتراوح بين ٧٠ الى ٩٠ فدان وكثافة سكانية تتراوح بين ٢٨٥ فرد/فدان الى ٢٢٠ فرد/فدان، أى أنها تقارب مساحة المجاورة السكنية ولكن بكثافة سكانية أعلى تناسب طبيعة المناطق اللارسمية.
- ٧- يجب مراعاة بعض العوامل التى تؤثر فى نطاق التأثير الجغرافى للجمعية الأهلية، وبالتالي حجم وحدة التنمية:
- أ. طبيعة العمران فى المنطقة من حيث نسبة التحضر، والكثافة السكانية، وتكدس المباني، وزيادة ارتفاعات المباني.
- ب. نسبة الأمية التى تستلزم اتباع وحدات تنموية أصغر بسبب حجم حملات الوعى وبناء القدرات والتأهيل المطلوب.
- ج. قد يكون لنسبة التحضر أثر عكسى على حجم وحدة التنمية، حيث يترابط الأفراد بصورة أوثق فى المناطق الريفية عنها فى الحضر.
- د. قدرات الجمعية الأهلية نواة وحدة التنمية، سواء المالية أو البشرية، أو المادية. وما تملكه من رؤية تنموية.

- هـ . مستوى الخدمات التى تقدمها الجمعية الأهلية ( والذى تم دراسته فى الدراسة الاختبارية )  
 و . تاريخ نشأة الجمعية الأهلية ومدى تغلغلها فى المجتمع المحيط.  
 ز . مستوى الدور التنموى الذى تقدمه الجمعية الهلية، والذى مازال غائبا عن الواقع الفعلى للمجتمع الأهلى فى مصر، ولكنه يؤثر بالضرورة على حجم وحدة التنمية.

### ثانيا تحديد دور ممتد للمخطط فى مجالات أخرى غير تخصصه الدقيق.

استندت الفرضية الثانية للبحث الى أن المخطط لى يقوم بدوره بفاعلية، عليه ان ينظم المجتمع اولا فى كيانات ذات فاعلية، وأن يبني قدرات الأفراد العمرانية، للوصول الى حلول متوافقة مع احتياجات المجتمع المحلى. وأن يقوم بدور الميسر للمجتمع المحلى بحيث يدعو المجتمع ويتعرف على مجموعاته والقوى المؤثرة فيه، ويحاول تنظيمه. وكذلك يكون هو المنسق بين الجهات المختلفة العاملة فى تنمية المجتمع المحلى بما له من رؤية عمرانية واضحة، وخلفية معرفية مرتبطة بمجالات متعددة، سواء فى المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية وثقافية أو السياسية، الأمر الذى يساعده على تسيير عملية التنمية فى المسار الصحيح. وما يستتبع ذلك من بناء لخبرات المخطط فى المجالات البعيدة عن دراسته الاكاديمية ليكون مؤهلا للقيام بهذا الدور الممتد.

ومن خلال تحليل المشروعات السابقة لتنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية، تم التأكد من صحة ارتباط غياب التنسيق بين الجهات المشاركة المختلفة، وقصور تنظيم المجتمع، وفقر الاتصال بين المجموعات المختلفة، بعدم فاعلية مشروعات التنمية المجتمعية الحالية بهذه المناطق. ومن خلال دراسة التحديات التى تواجه المخطط فى عمليات التنمية بالمشاركة، ودوره التقليدى فى عملية التنمية، ودوره الحالى وتوجهه نحو الوساطة بين اصحاب المصلحة الحقيقية، تم بلورة دور جديد للمخطط فى عمله لمعالجة أوجه القصور الحالية فى جوانب تنسيق وتنظيم عملية التنمية بالمشاركة بمجموعاتها المختلفة. والذى تم اختباره من خلال تجربة تنمية مجتمع بولاق الدكرور بالمشاركة، والأدوات التى يستخدمها المخطط، والمهام المختلفة التى يقوم بها، وتحليل دور المخطط فى برنامج التنمية بالمشاركة الموجود بالمنطقة. وذلك لتحديد ملامح الدور المطلوب من المخطط فى عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية، وبالتالي اثبات الفرضية المرتبطة بتنظيم المخطط للمجتمع، وبنائه للقدرات التنموية والعمرانية لأصحاب المصلحة الحقيقية.

### و يتمثل دور المخطط الممتد المقترح لإدارة عملية تنمية المجتمع المحلى فى:

- ١- أن ينظم المجتمع فى المناطق اللارسمية، فى كيانات فاعلة، كمرحلة سابقة للبدء بالتعرف على الاحتياجات والموارد المحلية، واعداد البدائل العمرانية، والوصول الى مرحلة التنفيذ والمتابعة.
- ٢- يستغل الجمعية الأهلية، ويربطها بمحيطها العمرانى، وبالتالي توفر له البعد الاجتماعى الذى يصعب عليه اقتحامه، ويوفر المخطط للجمعية التنمية العمرانية التى يحتاج اليها المجتمع. وبالتالي يصبح المدخل الأوفق للتعامل مع المناطق اللارسمية هو التنظيم قبل التطوير، والبدء بالوحدات الصغيرة لتلافى تضارب المصالح والاهتمامات، وبالتوافق مع الموارد المحدودة. فالتوسع على مستوى المنطقة ككل يكون بالتكرار، وليس بزيادة المقياس. وذلك على العكس من كثير من المداخل الحالية، والتى تعتمد على المشروعات الارشادية، ثم التوسع فى مقياس المشروعات.

- ٣- يتحاور مع ويبنى قدرات الأطراف المشاركة المختلفة لتفعيل مشاركتهم فى عملية التنمية. ويكون المنسق بينهم وكذلك بين المشروعات المختلفة العاملة فى اطار تنمية المجتمع المحلى والمراحل المختلفة لهذه العملية.
- ٤- يطور ادوات ولغة تمكّن أصحاب المصلحة الحقيقية من المشاركة فى عملية التخطيط والتصميم والتقييم بفاعلية.
- ٥- يعبئ المصادر ويطور الأدوات المناسبة للتوظيف الفعال لموارد المجتمع وأرصده.
- ٦- تحديد المعارف الواجب على المخطط اكتسابها والتوجهات اللازم تبنيها للعمل مع المجموعات المختلفة لأصحاب المصلحة الحقيقية. والتغيير المطلوب فى مجال التعليم التخطيطى بما يستجيب للاحتياجات والمتطلبات المحلية.

### ثالثا أسلوبين لتقييم برامج التنمية المجتمعية فى المناطق اللارسمية بالاعتماد على الآراء الذاتية

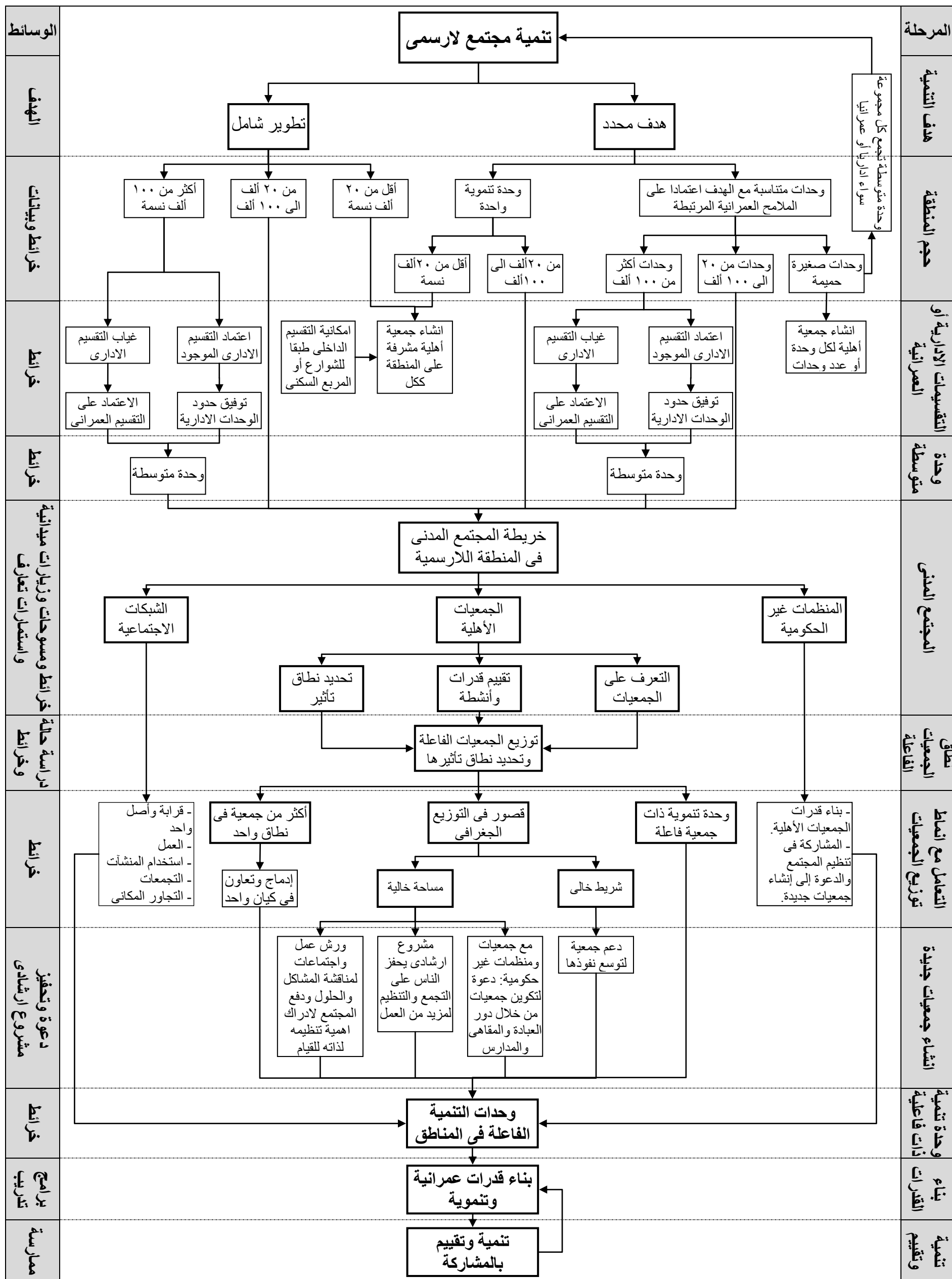
استندت الفرضية الثالثة للبحث الى أن تحقيق استدامة مشروعات التنمية بالمشاركة فى المناطق اللارسمية مرتبط بفاعلية تقييم هذه المشروعات، واعتماد أساليب للتقييم بمشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع. وكذلك استخدام عدد من أساليب التقييم تتكامل مع بعضها وليس الاقتصار على أداة واحدة للوصول إلى صورة حقيقية لأداء المشروع والجهات العاملة به، ومدى ارتباط وتأثر الأهالى بما تم تحقيقه من تنمية. حيث أن مشروعات تنمية المجتمع المحلى مشروعات غير منتهية وتتميز بديناميكية مستمرة مما يستتبع التقييم المستمر لما يتم من تنمية، لمواصلة الأعمال وتصحيح المسار اذا لزم بما يحقق فاعلية أعلى فى الأداء.

ومن خلال تحليل المشروعات السابقة لتنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية، تم التأكد من قصور عملية التقييم بها، وارتباطها بعدم فاعلية العديد من مشروعات التنمية المجتمعية الحالية. كذلك مدى اسهام التقييم الفعال فى تصحيح مسار المشروع، بما يحسن من أداء برامج التنمية بالمشاركة. ومن خلال دراسة عملية التقييم وأهميتها، وارتباطها بزيادة فاعلية برامج التنمية، وتحليل اوجه القصور الحالية لعملية التقييم، وكذلك طبيعة ودرجة مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية فى عملية التقييم، ودراسة أهمية الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية فى تكوين صورة واقعية عن الوضع الفعلى، تم تطوير أسلوبين لتقييم مشروعات التنمية المجتمعية فى المناطق اللارسمية. ثم تم تطبيق اجراء كامل للتقييمين المقترحين من خلال الدراسة الاختبارية، وتحليل مخرجاتها، لقياس مدى فاعلية اساليب التقييم المقترحة، والأدوات التى تم تصميمها لاجراء هذه التقييمات، وكذلك التدريب اللازم لقيام أفراد من المجتمع المحلى باجراء التقييمات المقترحة. وبالتالي اثبات الفرضية المرتبطة بالاعتماد على أساليب للتقييم بمشاركة اصحاب المصلحة الحقيقية.

#### وتتمثل التقييمات المقترحة فى:

- ١- يؤكد البحث على أهمية عملية التقييم لزيادة فاعلية مشروعات التنمية بالمشاركة، وبخاصة التقييم المعتمد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية.

- ٢- يقترح البحث أسلوبا لتقييم برامج التنمية المجتمعية فى المناطق اللارسمية يعتمد على الآراء الذاتية فى تحديد معايير النجاح والفشل، وتقييم أداء الجهات المشاركة، سواء على مستوى البرنامج ككل، أو على مستوى المشروعات الأصغر، أو المشروعات على مستوى وحدات التنمية.
  - ٣- يقترح البحث أسلوبا لتقييم فعالية توظيف رأس مال المجتمع من حيث الأرصدة التى يمتلكها، وكيفية استخدامها، ومدى الاعتماد على الدعم الخارجى فى تنفيذ مشروعات التنمية بالمشاركة.
  - ٤- يوضح البحث لكلا التقييمين طبيعة تشكيل فريق التقييم، والاستثمارات الخاصة بإجراء التقييم، ومصادر المعلومات المطلوبة، ومن يتم سؤاله من أصحاب المصلحة الحقيقية، وكيفية تحليل المعلومات التى يتم جمعها، واعداد مخرجات مرتبطة بالواقع الفعلى لمشروعات التنمية المجتمعية من وجهة نظر أصحاب المصلحة الحقيقية. على أن يكون التقييمين المقترحين بمشاركة جميع الأطراف.
  - ٥- من خلال الدراسة الاختبارية تم توضيح طبيعة التدريب المطلوب تقديمه لأفراد من المجتمع المحلى أو الجمعيات الأهلية للقيام بإجراء التقييمات المقترحة.
- ويؤكد البحث على ضرورة تكامل أدوات التقييم المختلفة، وعدم الاعتماد على أداة واحدة للوصول إلى صورة حقيقية عن واقع عملية تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية.



شكل (٨-١) المنهج المقترح المطور للتعامل مع المناطق اللارسمية فى اطار تنمية المجتمع المحلى بها، المصدر: الباحثة



## ٨-٢ خلاصة الدراسة النظرية والتحليلية

ان انتشار المجتمعات اللارسمية فى مدن وقرى مصر وتدهور مستوى المعيشة بها لنقص الخدمات، وتدنى مستوى البيئة العمرانية، وارتفاع نسبة الفقر يمثل عاملا ضاعطا على الحكومات المتعاقبة يستلزم التدخل السريع. وعلى الرغم من محاولة انتهاج مفهوم التنمية المعتمد على مشاركة المجتمع، إلا أن التطبيق الكامل والفعال لمفهوم مشاركة المجتمع واحداث تنمية حقيقية له مازال يعانى من عدد من العقبات.

وقد ركز البحث على دراسة المناطق اللارسمية المقامة على أراض زراعية، حيث تعتبر النمط الأكثر انتشارا فى المدن والقرى فى مصر، والذي تمثل قضية تنميتها اشكالية متعددة الجوانب مازالت قيد البحث والتجربة.

وبدراسة المشكلات الأساسية التى تعيق عملية التنمية فى هذه المناطق تبين أن اتساع حجم المناطق اللارسمية وكثرة عدد سكانها، يضيف بعدا آخرًا لمفهوم تنمية المجتمع المحلى فى هذه المناطق، وهو ما هى حدود المجتمع المحلى أو مقياسه الذى يسمح بمشاركة حقيقية لأفراده فى عملية التنمية. وما هو حجم الوحدة التى يتم تقسيم المنطقة تبعًا لها، والتى تتيح فرصة احداث تنمية فعالة. حيث تبين التجارب أنه من السهل احداث تنمية، واشراك المجتمع المحلى فى المناطق محدودة المقياس أو فى المشروعات الاسترشادية. وتظهر المشكلة جليا عند محاولة تعميم التجربة أو تكرارها فى مجتمع لارسمى على نطاق أوسع أو مقياس أرحب.

ومن الاشكاليات التى تم استخلاصها من تحليل التجارب السابقة، مشكلة غياب التنسيق بين الجهات المشاركة المختلفة، والمشروعات المتعددة التى تعمل فى اطار برنامج التنمية فى المناطق اللارسمية. هذا الى جانب قصور توجهات وأفكار المخطط الحاكمة لتعامله مع الشركاء المختلفين، وعدم تناسب أدواته ولغته الفنية مع المعارف المحلية. وتتمثل الاشكالية الثالثة فى قصور عملية التقييم فى مشروعات تنمية المناطق اللارسمية، وعدم ارتباط مخرجات التقييم بالواقع الفعلى لهذه المشروعات. كذلك غياب مشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية فى عملية التقييم من حيث تحديد الهدف من التقييم، والمؤشرات الواجب قياسها، واستخدام أدوات جمع وتحليل البيانات المختلفة، واعداد مخرجات مرتبطة بالواقع المحلى، وربطها بتحسين أداء المشروع، وتعظيم ايجابياته، ومعالجة أوجه القصور به.

وقد تناولت الدراسة التحليلية فى الفصل الثانى النظريات والمداخل المختلفة لتقسيم المناطق اللارسمية لتحديد وحدة تنموية ذات فاعلية بالنسبة لحجمها، وترابط أفراد المجتمع بها. وتمت المقارنة بين المداخل المختلفة من نظريات التخطيط العمرانى، واتباع التقسيمات الادارية وتحديد المجتمع المحلى طبقا للخصائص الاجتماعية ووجود روح للجماعة بين أفرادها، والتقسيم طبقا للعوامل الاقتصادية، وكذلك الملامح العمرانية المحددة لوحدة التقسيم. ووجد أنها لا تتناسب مع طبيعة المناطق اللارسمية بسبب طبيعة العمران بها، وتعدد خصائص المجموعات القاطنة بها، وصعوبة تطبيق نظريات التخطيط التقليدية. وعند دراسة أسلوب المجتمع فى المناطق اللارسمية لتنظيم ذاته، وجد أن منظمات المجتمع المحلى تمثل نقاطا يرتكز عليها المجتمع المحلى فى الحصول على الخدمات التى لا توفرها الدولة. هذا بالإضافة الى ارتباط الأفراد بها للحصول على الدعم المجتمعى

والمادى الذى يبسر الحياة خاصة فى المناطق متدنية المستوى. ومن ثم اعتمد البحث على الجمعية الأهلية كنواة لوحدة التنمية ذات الفعالية لتقسيم المناطق اللارسمية.

واختص الفصل الثالث بدراسة المجتمع الأهلى فى المناطق اللارسمية ومنظّماته للوقوف على طبيعة هذه المنظمات وآليات عملها. ومن ثم حدد البحث معايير الجمعية الأهلية الفاعلة التى تؤهلها للقيام بدور النواة لوحدة التنمية المقترحة. والقدرات التى تحتاج الى بنائها لتصبح قادرة على القيام بالدور المناط بها. كذلك تم دراسة وتحليل العوامل المختلفة المحددة لنطاق تأثير الجمعية الأهلية والمدى الجغرافى لارتباط الأهالى بها، وذلك لتحديد حجم وحدة التنمية. ومن ثم وضع منهج للتعامل مع المناطق اللارسمية من أجل تقسيمها وتحديد وحدة التنمية الفعالة طبقا لعدد من العوامل ترتبط بهدف مشروع التنمية، وحجم المنطقة اللارسمية، ووجود تقسيمات ادارية أو عمرانية ملائمة، وتحديد الجمعيات الأهلية الفاعلية ونطاقات تأثيرها، وكيفية التعامل مع قصور التوزيع الجغرافى للجمعيات الأهلية على مستوى المنطقة ككل. وذلك من أجل تقسيم المناطق اللارسمية مختلفة الحجم الى وحدات تنموية ذات فعالية تسمح بمشاركة فعالة لأصحاب المصلحة الحقيقية، وتوفير هياكل تسمح بالاتصال والتعاون والتشبيك بين المجموعات المختلفة.

فيطرح البحث أن يستغل المخطط الجمعية الأهلية، ويربطها بمحيطها العمرانى، وبالتالي توفر له البعد الاجتماعى الذى يصعب عليه اقتحامه، ويوفر المخطط للجمعية التنمية العمرانية التى يحتاج اليها المجتمع. وبالتالي يصبح المدخل الأوفق للتعامل مع المناطق اللارسمية هو التنظيم قبل التطوير، والبدء بالوحدات الصغيرة لتلافى تضارب المصالح والاهتمامات، وبالتوافق مع الموارد المحدودة. فالتوسع على مستوى المنطقة ككل يكون بالتركرار، وليس بزيادة المقياس. وذلك على العكس من كثير من المداخل الحالية، التى تعتمد على المشروعات الارشادية، ثم التوسع فى مقياس المشروعات.

وفى الفصل الرابع تم تناول دور المخطط فى عملية التنمية بالمشاركة والتحديات التى تواجه عمله فى المناطق اللارسمية. والتى تمثلت فى: تحقيق مستوى مشاركة معقول لأصحاب الشأن، اختيار الأساليب التى تسمح بمشاركة فعالة، وتحديد وتبنى الظروف والتوجهات الملائمة، وبناء الثقة. وقام البحث بدراسة الدور التقليدى للمخطط من حيث اعتباره الخبير الأوحد فى مواجهة المجتمع الجاهل، والفصل بين المعرفة البحثية والممارسة التطبيقية، والذى أدى الى عجز المخطط عن التعامل مع المناطق اللارسمية الا بمنطق الازالة. ثم تطور دور المخطط فى النظريات المعاصرة من كونه الخبير الأوحد الى مسئول الوساطة والتيسير. فهو يقوم بالوساطة بين الحكومة والمنظمات غير الحكومية، كما يلعب دور الميسر للمجتمع فى تطبيق الأفكار والرؤى المحلية. ويقترح البحث دورا ممتدا للمخطط فى العمل مع المجتمع المحلى. فلكى ينسق المخطط بين الجهات المختلفة المشاركة فى عملية التنمية، عليه أن ينظم المجتمع، ويبنى قدرات الجهات المشاركة، ويعمل على التشبيك بينهم. وبالتالي تصبح مرحلة تنظيم المجتمع مرحلة ممكنة من تحقيق المراحل التالية فى عملية تنمية المجتمع المحلى من التعرف على أرصدة واحتياجات المجتمع، ومشاركة أصحاب المصلحة الحقيقية فى تصميم وتنفيذ ومتابعة الأعمال المختلفة.

كما يتضمن دور المخطط تطوير أدوات ولغة ملائمة تيسر المشاركة فى عملية التنمية، وتتناسب مع المعارف والقدرات المحلية. فدوره هو تسهيل توظيف القدرات والموارد المتاحة لتحقيق الاحتياجات. وفى ذلك

هو يوفر الوسيلة التى يمكن بها أن تلبى القدرات والموارد المتاحة للاحتياجات المستهدفة. الأمر الذى يجب أن ينعكس على منظومة التعليم الذى يتلقاه المخطط، من تحول فى الأسلوب التقليدى لاستوديو التخطيط، والتخلى عن دور الخبير العالم بكل شىء، مع ادماج المعارف الاجتماعية اللازمة للتعامل مع المجموعات متعددة الثقافات، والتى يواجهها المخطط فى عمله فى اطار مشروعات التنمية بالمشاركة. أن التعليم عملية مستمرة، على المخطط أن يحدث أساليبه ويبحث عن الجديد لزيادة فعالية دوره فى عملية التنمية المجتمعية.

وفى الفصل الخامس يركز البحث على عملية التقييم فى مشروعات التنمية بالمشاركة، والحاجة الى ذلك. فتم استعراض الأنواع المختلفة للتقييم والتقييمات التى يتم اجرائها على مدى مراحل عملية التنمية. كذلك تمت دراسة أوجه القصور فى عملية تقييم مشروعات تنمية المجتمع المحلى من حيث كونها إجراء شكلى لا ينتج مخرجات ذات ارتباط وفائدة، وأنها تتم فقط استجابة لمتطلبات الجهات المانحة ومؤشراته. كما أن اختلاف الجهة المسؤولة عن عملية التقييم وأنشطته يمثل عاملا يؤثر بالسلب، خاصة عند تحيز هذه الجهة لأفكارها وأهدافها ومؤشراتها، دون مراعاة للجهات الأخرى ذات الصلة. هذا بالإضافة الى أن اعتبار التقييم عملية علمية معقدة باهظة التكاليف، يجعل القائمون على المشروعات يعزفون عن اجراء أى تقييم. كما أن عدم ادماج عملية التقييم منذ بداية المشروع يؤثر سلبا على عملية التنمية ككل. ويعتبر اقتصار عملية التقييم على المخرجات والنتائج المباشرة دون الآثار بعيدة المدى بعدا آخر فى قصور عمليات التقييم فى مشروعات التنمية بالمشاركة. ويدرس البحث القضايا الخاصة بالاستعانة بمقيم من خارج المشروع أم من داخله، ودرجات المشاركة لأصحاب المصلحة الحقيقية فى عمليات التقييم. وأكد البحث على أهمية الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة فى التعبير عن الواقع الفعلى لأداء المشروع والجهات المختلفة المشاركة فيه، واختلاف معايير النجاح والفشل بين المجموعات المختلفة.

واقترح البحث فى الفصل السادس اجراء تقييم جماعى من خلال الشبكات المتكاملة يعتمد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية فى تحديد أداء المشروع واسهام الجهات المختلفة المشاركة. فتم تحديد هدف التقييم ومستوياته، حيث ينقسم الى اجراء التقييم على مستوى البرنامج، ثم التقييم على مستوى المشروعات أو وحدات التنمية. وحدد البحث أن يقوم خبير التقييم باجراء التقييم على مستوى برنامج التنمية الذى يمثل مستوى الاستراتيجيات بصورة أكبر، ويعتمد على أدوات تتطلب مهارات وقدرات متخصصة، مثل برنامج التقييم e-VAL. أما على مستوى المشروعات، فيمكن تدريب أفراد من المجتمع المحلى أو من الجمعيات الأهلية للقيام باجراء التقييم المقترح. ثم يمكن تجميع الأجزاء المختلفة لعملية التقييم لاعطاء صورة عامة عن مدى نجاح برنامج التنمية ومكوناته. كما يقترح البحث اجراء تقييم لمدى فعالية توظيف رأس مال المجتمع فى المشروعات المختلفة. ويحدد البحث تشكيل فريق التقييم بأنه يتكون من خبير للتقييم يكون دوره التدريب والدعم الفنى، وأفراد مدربين من المجتمع المحلى يمكنهم الوصول الى الأهالى بصورة أفضل. ويعرف البحث الأرصدة التى يمتلكها المجتمع من أرصدة بشرية، ومالية، ومؤسسية، واجتماعية، ومادية. هذا الى جانب الدعم الخارجى سواء كان ماليا، أو عينيا، أو فنيا. ويتم جمع المعلومات الخاصة بالأرصدة التى يمتلكها المجتمع، وكيف تم توظيفها فى المشروع محل التقييم من المصادر الثانوية مثل سجلات المشروع والتقارير الدورية. ثم يتم سؤال أصحاب المصلحة الحقيقية عن آرائهم حول فعالية توظيف المشروع لهذه الأرصدة والبدائل الممكنة من وجهة نظرهم. ثم

يتم تحليل المعلومات من خلال حلقات نقاشية، واعداد نتائج التقييم في صور تتلاءم مع الجهات المختلفة المخاطبة.

## ٨-٣ خلاصة الدراسة الاختبارية

قامت الباحثة في الدراسة الاختبارية في الفصل السابع بتطبيق المنهج المقترح لتقسيم المناطق اللارسمية للوصول الى وحدة تنمية ذات فعالية، على منطقة بولاق الذكور بالجيزة. وتمت مقارنة المنهج المقترح بالمنهج الذى اتبعه برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة في بولاق الذكور، والذى تديره وكالة التعاون الفنى الألماني، في التعامل مع المنطقة سواء في الجوانب العمرانية، أو في التعامل مع المجتمع المدنى بالمنطقة. وتم اثبات فعالية المنهج المقترح في الوصول الى وحدة تنمية ذات فعالية تعتمد على الجمعية الأهلية كنواة لها، وترتبط حدودها بحدود نطاق تأثير الجمعية الأهلية. وقامت الباحثة باجراء دراسة حالة متممقة على جمعيتين أهليتين وكيفية ربطهما بالمحيط العمرانى، والنطاق الجغرافى لتأثير كل منهما.

وأثبت المنهج المقترح مرونة في التوافق مع منطقة الدراسة ودراسة كافة المؤثرات المرتبطة بأسلوب التقسيم الأوفق لتفعيل مشاركة المجتمع المحلي وتيسير الوصول اليه وتمكين منظمات المجتمع من القيام بدور فاعل فة عملية تنمية المجتمع المحلي في المناطق اللارسمية.

أما الدراسة الميدانية فقد تم من خلالها اجراء التقييمات المقترحة لأحد المشروعات، وهو مشروع تصميم سوق ترعة الزمر بالمشاركة في اطار برنامج التنمية الحضرية بالمشاركة. وقد أثبتت التقييمات المقترحة مرونة في التعامل مع الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية المرتبطين بالمشروع. وكيف يمكن استخلاص عوامل النجاح والفشل في الوصع الحالى للمشروع من وجهة نظر المجموعات المختلفة، وكذلك معايير النجاح والفشل للمشروع. الأمر الذى أظهر نراء المعلومات التى يتم جمعها من خلال اجراء هذه التقييمات.

وأظهرت الدراسة الميدانية أن اجراء مثل هذه التقييمات يتطلب مرونة من المحاور، وأهمية كسبه ثقة المتحاور معه. كما أن المقيّم عليه أن يدرك أن الخبير هو المتحاور معه، أن دوره لا يتعدى اجراء المقابلة وتشجيل الآراء، وليس التأثير فيها أو توجيهها. كما اتضح صعوبة اجراء التقييم المقترح للمشروعات التى لا ترتبط بجهات مختلفة، أو ترتبط بهم بطريقة غير مباشرة لا تسمح لهم بالالمام بالمشروع من أجل الاستفادة من آراءهم. بالاضافة الى أن القراءة السليمة للآراء التى تم تجميعها تتيح مجالاً واسعاً من المقترحات والأفكار بشأن المشكلات الحالية وكيفية حلها، كذلك الايجابيات الفعلية ومدى أهميتها، كيف يمكن تعظيم الاستفادة منها. فكثير من التقييمات لا تحسن استغلال الأساليب الكيفية سواء من حيث التقنيات المستخدمة أو أسلوب التحليل. ولكن تتيح التقييمات المقترحة فرصة للاستفادة من المعارف المحلية والاعتماد على القدرات المحلية في اجراء التقييم، ونتاج مخرجات تعبر عن الواقع الفعلى للمشروع، وتتناسب مع الثقافة المحلية، وترتبط بأصحاب المصلحة الحقيقية. فقد أصبح تقييم وتحسين فعالية مشروعات التنمية من أولويات أجندة التنمية الآن. ومن ثم أصبح حتمياً امتلاك نظام ادارة جيد، وفعال وكفاء يمكنه الاستجابة للمتغيرات ويتوافق مع التطوير.

## ٨-٤ التوصيات

فى ظل الدراسة النظرية التحليلية والدراسة الاختبارية، يضع البحث مجموعة من التوصيات تتمثل فى:

### ■ تحديد طبيعة وحجم وحدات التنمية ذات الفعالية فى تنمية المناطق اللارسمية بالمشاركة

- يجب تقسيم المناطق اللارسمية الى وحدات تنموية ذات فعالية، بحيث ترتبط بآليات وروابط المجتمع المحلى فى هذه المناطق، وذلك فى ظل حتمية تفعيل مشاركة المجتمع المحلى فى عملية التنمية.
- ضرورة مراجعة طبيعة اسهام الجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع فى عمليات التنمية بالمشاركة، بحيث يتم تحديد نطاق تأثيرها الجغرافى وربطها بالمجتمع المحيط. وذلك من أجل تفعيل دورها فى تنمية المجتمع المحلى.
- يجب عدم وضع حدود جغرافية لنشاط الجمعية الأهلية وحصرها فى نطاق اشهارها، حيث لا توجد علاقة فعلية بين نطاق اشهار الجمعية، ونطاق تأثيرها الفعلى، والذى قد ينحصر عن، أو يتعدى نطاق أو مستوى الاشهار.
- تشجيع انشاء جمعيات أهلية أو جمعيات تنمية مجتمع محلى فى المناطق التى تفتقر الى وجود منظمات المجتمع. بحيث يكون هناك توزيع متقارب لمنظمات المجتمع على مستوى التجمعات العمرانية المختلفة، وبحيث تخدم الجمعية الأهلية عجا يتراوح بين ١٥ الى ٢٠ ألف نسمة. كذلك تشجيع تعاون ودمج وشراكة الجمعيات الأهلية العاملة فى نفس النطاق للاستفادة من الموارد الجماعية والعمل التشاركى.
- يجب بناء القدرات التنموية للجمعيات الأهلية لنتقل من مستوى تقديم الاعانات والخدمات الى مستوى احداث تنمية حقيقية فى المجتمع المحيط. وبحيث تشمل مجالات التنمية العمرانية وأدوات البحث والتصميم والتقييم بالمشاركة، بجانب التنمية الاقتصادية أو البشرية. هذا الى جانب تطوير برامج التدريب الحالية وتحديثها وتوحيدها مع الأوضاع المحلية.
- مراجعة تقسيمات الوحدات الادارية المختلفة، ووضع حل لاشكالية عدم تطابق أو توافق حدود الوحدات المرتبطة بالقطاعات المختلفة مثل الوحدات الاجتماعية، والمناطق التعليمية، والادارات الأخرى. ووضع معايير محددة لتعريف التقسيمات المختلفة ترتبط بطبيعة العمران، ويتم تحديثها لتتواءم مع مستجدات النمو العمرانى فى المدن.

### ■ دور المخطط فى تنمية المناطق اللارسمية بالمشاركة

- يجب أن يقوم المخطط بتنظيم المجتمع اللارسمى الذى يتعامل معه قبل محاولة التعرف على الاحتياجات المحلية والانتقال لمرحل التصميم والتنفيذ والمتابعة. فى حالة عدم تنظيمه للمجتمع ومجموعات أصحاب المصلحة الحقيقية لن يتمكن من تحقيق أى تقدم فعال فى المراحل التالية.

- تحول المخطط نحو العمل مع المجموعات المختلفة، واستخدام أدوات ولغة بسيطة تفهمها. واكتساب المهارات والمعارف اللازمة التى تؤهله ليكون فاعلا فى وساطته بين أصحاب المصلحة الحقيقية.
- تطوير التعليم فى مجال التخطيط والتصميم ليتلاءم مع الاحتياج الحالى لتنمية المناطق اللارسمية بصفة خاصة، والتنمية بالمشاركة بصفة عامة. وذلك بتغيير أسلوب استوديو التخطيط الافتراضى، والتعامل مع قضايا التخطيط فى المحيط المحلى ووجود شركاء متعددين فى عملية التنمية، وزيادة الاعتماد على التدريب الميدانى لبناء قدرات المخطط على التعامل مع أفراد المجتمع المحيط. وكذلك اضافة بعض المواد والموضوعات المرتبطة بالعمل المجتمعى مثل: المجتمع المحلى وراس المال الاجتماعى وروح الجماعة- منظمات المجتمع - كسب الثقة - الدعوة والمناصرة- الوساطة بين المجموعات المختلفة - بناء القدرات وغيرها من الموضوعات المرتبطة بالعمل مع شركاء متعددين.
- التدريب المستمر للمخططين والمعماريين وتأهيلهم للعمل مع المجموعات متعددة الثقافات والتوجهات، والتعرف على أحدث أساليب وتجارب تيسير مشاركة المجتمع وأصحاب المصلحة الحقيقية فى عملية التنمية.
- يجب على المخطط أن يطور أدوات وأساليب تحسن توظيف الأرصدة والموارد والقدرات المحلية لتلبية الاحتياجات وتنفيذ المشروعات، واستخدام معدلات قياسية مناسبة.
- وضع تشريعات تحدد الأدوار والمسئوليات العامة لأصحاب المصلحة المرتبطين بعملية التنمية بالمشاركة. على أن يتم تحديد المهام المحددة طبقا لخصائص وطبيعة كل مشروع.

### ■ عمليات التقييم فى تنمية المناطق اللارسمية بالمشاركة

- تشجيع الفهم السليم للتقييم وخلق ثقافة التقييم عند الجهات التنفيذية بالأخص، مع التأكيد على، وتشجيع الشفافية والمصادقية، وبناء الثقة المتبادلة بين الجهات المختلفة المشاركة فى عملية التنمية.
- يجب استخدام أساليب للتقييم بمشاركة أصحاب المصلحة المرتبطين بعملية التنمية فى المناطق اللارسمية. واستخدام أساليب التقييم التى تعتمد على الآراء الذاتية حيث تعطى صورة واقعية عن الوضع الفعلى للمشروع، وتقديم مقترحات الأفراد لكيفية تحسين وتطوير أداء المشروع والمشاركين فيه.
- تشجيع ممارسة التقييم من خلال استنفار، وتوليد القدرات البشرية، والمؤسسية الضرورية، والأدوات والمناهج اللازمة، وذلك على كافة مستويات البرامج ومراحل المشروعات فى اطار عمليات التنمية.
- ربط مخرجات التقييم بالتوجهات المستقبلية، والعمل على تحسين الأداء سواء فى المشروعات الحالية، أو المستقبلية. وبذلك يتم التعلم من دروس وعبرات الخبرات السابقة لتحديد السياسات والبرامج والمشروعات الأعلى احتمالا فى تحقيق النجاح، واتباع العوامل الأكثر اقترابا من المساهمة نحو النجاح والفعالية، واقتراح الاصلاحات ووضع الخطط والموازنات المستقبلية.
- يجب الاعتماد على أرصدة المجتمع وتوظيفها بشكل فعال لاحداث التنمية المرادة، والعمل على تقليل الاعتماد على الدعم الخارجى.

- يجب اشراك المنتفعين فى أعمال التنفيذ، بحيث لا تقتصر مشاركتهم على مرحلتى الاعداد والتصميم، وذلك من أجل ضمان التزامهم، وشعورهم بملكيتهم لما تم تحقيقه، وبالتالي العمل على استدامته.
- الاعتماد على أكثر من أسلوب فى تقييم المشروعات بما يتوافق مع القدرات المحلية، والوقت المتاح وحجم المشروع. على أن تتكامل هذه الأساليب، سواء الكمية أو الكيفية، لاعطاء صورة كاملة عن أداء برنامج التنمية من كافة الجوانب المرتبطة به.
- ادراج عملية التقييم بالمشاركة فى مجال التعليم التخطيطى، وتدريب المخططين على أساليب التقييم المختلفة، وبخاصة اساليب التقييم بالمشاركة، والتي تعتبر الأكثر ملاءمة لمشروعات تنمية المجتمع المحلى.

## ٨-٥ الدراسات المستقبلية

- يقترح البحث عددا من المجالات للدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوع البحث، منها:
- دراسة امكانية تطبيق المنهج المقترح للتعامل مع المناطق اللارسمية على مناطق أخرى ذات مجتمع غير متجانس، ودراسة العوامل المختلفة المؤثرة فى توفيق منهج البحث بما يتلاءم مع المناطق الأخرى.
- دراسة كيفية تكامل الأنواع المختلفة للتقييم للوصول الى منظومة متكاملة لتقييم مشروعات التنمية بالمشاركة على مدى مراحلها المختلفة.
- دراسة كيفية اجراء تقييم يعتمد على الآراء الذاتية لأصحاب المصلحة الحقيقية فى المراحل المختلفة لعملية تنمية المجتمع المحلى.







## Books:

- Abdel Fadil; M. (1998) Rural-Urban and Socio-Economic Dichotomies in Egypt, UNDP, Cairo, Egypt.
- Adams; D. (1994) Urban Planning and The Development Process, UCL Press, London, UK.
- Ammar; H., Mahgoub; A., Othman; A., and Saber; M. (1962) Studies in Community Development in The Arab States, Arab States Training Centre for Education for Community Development, Sirs-el-layyan, Egypt.
- Angotti; T. (1993) Metropolis 2000: Planning, Poverty and Politics, Routledge, USA.
- Atkinson; D. (1995) Cities of Pride: Rebuilding Community, Refocusing Government, Ed., Cassell, London, UK.
- Baker; J. (2000) Evaluating The Impact of Development Projects on Poverty, A Handbook for Practitioners, The World Bank, Washington DC., USA.
- Bamberger; M. (1988) The Role of Community Participation in Development Planning and Project Management, Report of a Workshop on Community Participation held in Washington DC. 22-25 September 1986, The World Bank, Washington DC., USA.
- Barrett; R., Martin-Brown; J. and Serageldin; I. (1995) The Business of Sustainable Cities: Public-Private Partnerships for Creative Technical and Institutional Solutions, Eds., The World Bank, Washington DC., USA.
- Baviskar; B., Ramaswamy; E. and Shahi; A. (1996) Social Structure and Change; Volume 3: Complex Organizations and Urban Communities, eds, Sage Publications, India.
- Biddle; L. & Biddle; W. (1965) The Community Development Process, Halt Reinehart and Winton Inc., New York.
- Bigio; A. and Dahiya; B. (2004) Urban Environment and Infrastructure: Toward Livable Cities, The World Bank, Washington DC., USA.
- Bourguignon; F. and Pereira da Silva; L. (2003) The Impact of Economic Policies on Poverty and Income Distribution: Evaluation Techniques and Tools, Eds., The World Bank, Washington DC., USA.
- Breese; G. (1966) Urbanization in The Newly Developing Countries, Prentice-Hall; Inc., USA.

- Brennan; E. et al (1994) Mega-City Growth and The Future, Eds., United Nations University Press, Tokyo, Japan.
- Campbell; S. & Fainstein; S. (2003) Readings in Planning Theory, Second Edition, Eds., Blackwell Publishing Ltd, UK.
- Carvalho; S. and White; H. (1996) Implementing Projects for The Poor, What Has Been Learned?, The World Bank, Washington DC., USA.
- Chapman; D. (1996) Creating Neighbourhoods and Places in the Built Environment, ed, Alden Press, Osney Mead, Oxford, UK.
- Cohen; M. , Serageldin; I. and Siraramakrishnan; K. (1995) The Human Face of The Urban Environment , Proceedings of The Second Annual World Bank Conference on Environmentally Sustainable Development, Eds., The World Bank, Washington DC., USA.
- Cornwall; C. (2001) Beneficiary, Consumer, Citizen: Perspectives on Participation for Poverty Reduction, Sida Studies.
- Cotton; A. and Franceys; R. (1993) Services for The Urban Poor: A Select Bibliography, Intermediate Technology Publications, WEDC, UK.
- Cowling; T. and Steeley; G. (1974) Sub-Regional Planning Studies: An Evaluation, Pergamon Press, Oxford.
- Craig; G. & Mato; M. (1995) Community Empowerment; A Reader in Participation and Development, Eds., Zed Books Ltd, London, UK.
- Devas; N. and Rakodi; C. (1993) Managing Fast Growing Cities: New Approaches to Urban Planning and Management in The Developing World, eds, Longman Scientific and Technical, UK.
- Economic and Social Commission for Western Asia (2000) Urban Governance and Participatory Development, United Nations, New York, USA.
- Estrella; M. et al (2000) Learning from Change: Issues and Experiences in Participatory Monitoring and Evaluation, Eds., Intermediate Technology Publications Ltd., London, UK.
- Fagence; M. (1977) Citizen Participation in Planning, Pergamon Press, Oxford, UK.
- Falk; N. & Rudlin; D. (2000) Building the 21st Century Home: The Sustainable Urban Neighbourhood, Architectural Press, UK.
- Faludi; A. (1978) A Reader in Planning Theory, Ed., Pergamon Press, Oxford, U.K.

- Gandelsonas; C. (2002) Communicating for Development: Experience in The Urban Environment, Ed., ITDG Publishing, UK.
- George; C. and Lee; N. (2000) Environmental Assessment in Developing and Transitional Countries: Principles, Methods and Practice, Eds., John Wiley and Sons, West Sussex, England.
- Ghai; D. and Vivian; J. (1995) Grassroots Environmental Action: People's Participation in Sustainable Development, Eds., Routledge, USA and Canada.
- Goethert; R. & Hamdi; N. (1997) Action Planning for Cities: A Guide to Community Practice, John Wiley & Sons Ltd, England.
- Gugler; J. (1996) The Urban Transformation of The Developing World, Ed., Oxford University Press, USA.
- Hillier; J. (2002) Shadows of Power: An Allegory of Prudence in Land-Use Planning, Routledge, London, UK.
- Hoff; M. (1998) Sustainable Community Development: Studies in Economic, Environmental, and Cultural Revitalization, Ed., Lewis Publishers, Florida, USA.
- Hughes; J. & Sadler; S. (2000) Non-Plan Essays on Freedom Participation and Change in Modern Architecture and Urbanism, Eds., Architectural Press, Oxford, UK.
- Imparato; I. and Ruster; J. (2003) Slum Upgrading and Participation: Lessons from Latin America, The World Bank, Washington DC., USA.
- Kandil; A. (1995) Civil Society in the Arab World, Private Voluntary Organizations, CIVICUS, Egypt.
- Korten; D. (1990), Getting to the 21st Century, Kumarian Press, Connecticut, USA.
- Linney; B. (1995) Pictures, People and Power: People-Centered Visual Aids for Development, Macmillan Education Ltd, London, UK.
- Livable Cities for the 21st Century (1996) The World Bank, Washington DC., USA.
- Menin; S. (2003) Constructing Place: Mind and Matter, Ed., Routledge, London, UK.
- Moser; C. (1996) Confronting Crisis: A Summary of Household Responses to Poverty and Vulnerability in Four Poor Urban Communities, The World Bank, Washington DC., USA.
- Nelson; N. and Wright; S. (1995) Power and Participatory Development: Theory and Practice, Eds., Intermediate Technology Publications, UK.

- Oldham; L. et al (1994) A Place to Live, Families and Child Health in a Cairo Neighbourhood, The American University in Cairo Press, Cairo, Egypt.
- Riddell; R. (2004) Sustainable Urban Planning: Tipping the Balance, Blackwell Publishing Ltd, UK.
- Rubin; H. (2000) Renewing Hope Within Communities of Despair, The Community-Based Development Model, State University of New York Press, Albany, USA.
- Schneekloth; L. and Shibey; R. (1995) Placemaking: The Art and Practice of Building Communities, John Wiley and Sons, USA.
- Serageldin; I. (1997) The Architecture of Empowerment: People, Shelter and Livable Cities, Ed., Academy Edition, London, UK.
- Singerman; D. (1997) Avenues of Participation: Family, Politics and Networks in Urban Quarters of Cairo, Princeton University Press and The American University in Cairo Press, Egypt.
- Thomas, A. (1992) 'Non-governmental Organizations and The Limits to Empowerment', Development Policy and Public Action, M. Wuyts, M. Mackintosh and T. Hewitt, Eds., Oxford University Press, Oxford.
- Turner; B. (1988) Building Community: A Third World Case Book, A Summary of The Habitat International Coalition Non-Governmental Organization's Project for The International Year of Shelter for The Homeless, 1987, in Association with Habitat Forum Berlin, ed, Building Community Books, London, UK.
- United Nations Centre for Human Settlements UNCHS (Habitat) (2001) Tools to Support Participatory Urban Decision Making, UNCHS (Habitat), Nairobi.
- United Nations Human Settlements Programme (2003) The Challenge of Slums: Global Report on Human Settlement 2003, UN-HABITAT, Earthscan Publications Ltd, London, UK.
- White; R. & Zetter; R. (2002) Planning in Cities: Sustainability and Growth in the Developing World, Eds., ITDG Publishing, London, UK.

## **Published Papers:**

- Abdel Halim; I., Denis; E., El-Azzazi; M., El-Diwany; S. and Voigt; C. (1999) Urban Future of Egypt: Perspectives of Egyptian German Cooperation, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.

- Abdel Halim; I., El-Diwany; S., El-Shazly; S. and Voigt; C. (2001) A New Paradigm of Planning, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- Abdel Halim; I., El-Diwany; S., El-Shazly; S. and Voigt; C. (2001) Some Administrative Constraints to Enforcing Laws, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- Al-Kodmany; K. (1999) Combining Digital and Traditional Visualisation Techniques in Community-Based Planning and Design, Digital Creativity 1999, Vol. 10, No. 2, pp. 91–103, Swets & Zeitlinger.
- Al-Kodmany; K. (2000) GIS in The Urban Landscape: Reconfiguring Neighbourhood Planning and Design Processes, Landscape Research, Vol. 25, No. 1, 5–28, 2000, Carfax Publishing Company.
- Allen; B. and Feldman; R.M. (2000) Beyond Expert Culture, Journal of Architectural Education, 53/3, February 2000, pp. 128–129, ACSA Inc.
- Amici; M., Prezza; M., Roberti; T. and Tedeschi; G. (2001) 'Sense Of Community Referred To The Whole Town: Its Relations With Neighbouring, Loneliness, Life Satisfaction, And Area Of Residence', Journal Of Community Psychology, Vol. 29, No. 1, 29–52, 2001, John Wiley & Sons, Inc.
- Amler; B. et al (1999) Land Use Planning Methods, Strategies and Tools, Working Group on Integrated Land Use Planning, GTZ, Eschborn, Germany.
- Anderson; D. (2005) 'Squatter Homes, Markets Stalls Destroyed in Zimbabwe's 'Restore Order' Campaign', National Catholic Reporter, June 17, 2005.
- Ariyabandu; M.M. (1997) 'Use of Formal and Informal Evaluation in Institutional Strengthening: The Case of A Village Hydro Project in Sri Lanka', Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization, Spring/Summer 1997, Vol. 10, Numbers 1/2, pp. 97-108.
- Azuela; A., Banerjee; B., Durand Lasserre; A., Saule; N. and; Zaghla; H. (2001) Tenure Security in Egypt and Integration of Informal Urban Settlements, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- Baku; E., Cowan; S.M. and Rohe; W. (1999) Factors Influencing The Performance of Community Development Corporations, Journal of Urban Affairs, Sep 99, Vo. 21, Issue 3, P.325, 15p., Blackwell Publishing Ltd.
- Billings; J.R. (2000) 'Community Development: A Critical Review of Approaches to Evaluation', Journal of Advanced Nursing, 31(2), pp.472-480, Blackwell Science Ltd.

- Boyd; S. (2001) 'Sustainable Communities and The Future of Community Movements', National Civic Review, Vol.90, No.4, Winter 2001, Wiley Periodicals, Inc.
- Burra; S., D'Cruz; C. and Patel; S. (2002) Beyond Eviction in a Global City: People-Managed Resettlement in Mumbai, SPARC, India.
- Capraro; J. F. (2004) 'Community Organising + Community Development = Community Transformation', Journal Of Urban Affairs, Volume 26, Number 2, 2004, pp. 151–161, Urban Affairs Association.
- Cardenas; R. and Moreno; C. (2004) A Critical Reflection on Participative Planning for Regional Development, World Futures, 60: 147–160, 2004, Taylor & Francis, Inc.
- Castelloe; P. and Watson; T. (2000) The Participatory Change Process: A Capacity Building Model From A US NGO, Development in Practice, Volume 10, Number 2, May 2000.
- Cern e-val (2004) A Project Manager's Guide to Evaluation, Leonardo Da Vinci European Training in The U.K., Education and Culture.
- Chavis; M. and Pretty; G. (1999) 'Sense of Community: Advances in Measurement and Application', Journal of Community Psychology, Vol. 27, No. 6, 635–642, 1999, John Wiley & Sons, Inc.
- Chipuer; H. and Pretty; G. (1999) 'A Review Of The Sense Of Community Index: Current Uses, Factor Structure, Reliability, And Further Development', Journal Of Community Psychology, Vol. 27, No. 6, 643-658, 1999, John Wiley & Sons, Inc.
- Colombo; M., DePiccoli; N. and Mosso; C. (2001) 'Sense of Community and Participation in Urban Contexts', Journal of Community and Applied Social Psychology, 11: 457-464, 2001, John Wiley & Sons, Ltd.
- Colombo; M. And Senatore; A. (2005) 'The Discursive Construction of Community Identity', Journal of Community & Applied Social Psychology, 15: 48–62, 2005, John Wiley & Sons, Inc.
- Community-Based Monitoring and Evaluation, Workshop 4 (2004) Conference on Community Empowerment for Sustainable Development, MENA Region Conference, Yazd, Iran.



- Costantini; S. and Prezza; M. (1998) 'Sense of Community and Life Satisfaction: Investigation in Three Different Territorial Contexts', *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 8, 181±194, 1998, John Wiley & Sons, Ltd.
- Cummings; F.H. (1997) 'Role of Participation in The Evaluation and Implementation of Development Projects', *Knowledge and Policy: The International Journal of Knowledge Transfer and Utilization*, Spring/ Summer 1997, Vol. 10, Number 1/2, pp. 24-33.
- D'Abreo; D.A. (1981) 'Training for Participatory Evaluation', *Participatory Research and Evaluation*, Fernandes; W. and Tandon; R., eds, 2<sup>nd</sup> edition, Indian Social Institute, New Delhi, India.
- Davenport; E. and Low; W. (2002) 'NGO Capacity Building and Sustainability in The Pacific', *Asia Pacific Viewpoint*, Vol. 43, No. 3, December 2002, Victoria University of Wellington, Published by Blackwell Publishing, pp367-379.
- Davis Case; D. and FAO (1990) *The Community's Toolbox: The Idea, Methods and Tools for Participatory Assessment, Monitoring and Evaluation in Community Forestry*, Community Forestry Field Manual (No. 2), Rome, Italy.
- Dobbs; L. and Moore; C. (2002) *Engaging Communities in Area-based Regeneration: The Role of Participatory Evaluation*, *Policy Studies*, Vol. 23, No 3/4, 2002, Carfax Publishing, Taylor & Francis Group.
- Dovey; K. (2004) *Art, Community, Environment, Spirit, An Appreciation of Gregory Burgess on The Occasion of The A. S. Hook Address*, Architecture Australia.
- Dubrow; G. and Loukaitou-Sideris; A. (2003) *The Design of the Public Realm: Introduction*, *Journal of Architectural Education*, pp. 3–4, 2003, ACSA, Inc.
- Durand Lasserre; A. (2000) *Land Management and Tenure Security: International Lessons to be learned and Conditions for Success*, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- Earn; S. (1999) *Community Building Through Design: Design Workshops Bring Stakeholders Together to Find Solutions*, WE International.
- El-Azzazi; M. (2001) *Local Organisation Involved in Upgrading of Informal Settlements in Cairo and Giza Governorates*, Policy Discussion Paper, Participatory Urban Management Programme, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Azzazi; M. (2001) *Local Organizations Involved in Upgrading Informal Settlements: Laws and Regulations*, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.

- El-Azzazi; M. (2001) Local Organizations Involved in Upgrading Informal Settlements: Case Study, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Diwany; S. and Gouda; D. (2000) Land Management: Towards Modernizing Urban Upgrading Policies, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Diwany; S. and Gouda; D. (2000) Mit Okba Case Study: Expropriation of Land for Extending the 26th of July Corridor and Forms of Compensation, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Diwany; S. and Voigt; C. (2000) Land Management and Tenure Security: International Lessons to be Learned, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Diwany; S. and Kamel; M. (2001) Egyptian Laws Governing Real Property and the Use of Land for Building Purposes, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Hakim; O. and Osman; M. (2000) Methodology for Upgrading and Developing Informal Settlements Case Studies: Cairo & Giza Governorates, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Hakim; O. and Osman; M. (2000) Upgrading Informal Settlements: Lessons learned From Field Monitoring, A Working Paper, Participatory Urban Management Programme, Institute of National Planning, GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Hakim; O. and Osman; M. (2000) The Legal Framework for Financial Structure and Sources of Local Funding, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Hakim; O. and Osman; M. (2000) Monitoring the Upgrading of Informal Settlements, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Hakim; O. and Osman; M. (2000) Public Finance for Upgrading Urban Informal Settlements: Existing Pattern and Better Management, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Hakim; O. and Osman; M. (2001) Legal Framework for Plans and Budgets on the Local Level, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Hakim; O. and Osman; M. (2001) Allocated Funds for Upgrading Informal Settlements and the Role of the National Investment Bank (NIB), MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Hakim; O. and Osman; M. (2001) Informal Settlements in Urban Areas, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- El-Hakim; O. and Osman; M. (2001) Informal Settlements and Funds Allocated for their Upgrading in Different Plans: An Overview, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.

- Ellin; N. (2000) Participatory Architecture on The Parisian Periphery: Lucien Kroll's Vignes Blanches, *Journal of Architectural Education*, pp.178-183, ACSA, Inc.
- Ellinger; M. (2005) Interpretation of e-VAL Results of The Component: Poverty Reduction in Boulaq El-Dakrou, of The Participatory Development Programme in Urban Areas in Egypt, GTZ.
- El-Shorbagy; M. and Sims; D. (2000) The Critical Issue of Urban Upgrading in Egypt: Unraveling the Contradictions of Informal Settlements on Agricultural Land, Participatory Urban Development of Manshiet Nasser Project.
- El Shorbagi; M and Moritz; A. (2004) Participatory Development in Informal Settlements: The Case of Boulaq El Dakrou/Egypt, Draft Paper Prepared for the TRHUD Project Training and Research in Housing and Urban Development Project, Institute for Housing and Urban Development Studies, Urban Training Institute.
- Emmett; T. (2000) 'Beyond Community Participation? Alternative Routes to Civil Engagement and Development in South Africa', *Development Southern Africa*, Vol. 17, No 4, October 2000.
- Eylers; H. & Forster; R. (1995) *Participatory Development: Reflecting on the Experience Gained at GTZ in Searching for Innovation*, GTZ, Eschborn, Germany.
- Feuerstein; M. (1986) *Partners in Evaluation: Evaluating Development and Community Programmes with Participants*, Macmillan Publishers Ltd, London, U.K.
- Fiori; J., Ramirez; R. and Riley; E. (2001) *Physical Upgrading and Social Integration in Rio de Janeiro: the Case of Favela Bairro*, disp/ ETH, Zurich, Germany.
- Flood; J. (1997) *Urban and Housing Indicator*, *Urban Studies*, October 1997, Vol.34, Issue 10, pp. 1635-1665.
- Florin; P., Kingston; S., Mitchel; R. and Stevenson; J. (1999) 'Sense Of Community In Neighbourhoods As A Multi-level Construct', *Journal Of Community Psychology*, Vol. 27, No. 6, 681-694, 1999, John Wiley & Sons, Inc.
- Forester; J. et al (1993) *Participatory Action Research from the Inside: Community Development Practice in East St. Louis*, eds, *The American Sociologist*, Spring 1993.
- Forsyth; A., Lu; H. and McGirr; P. (1999) 'Inside the Service Learning Studio in Urban Design', *Landscape Journal*.
- Gahin; R. and Paterson; C. (2001) 'Community Indicators: Past, Present, and Future', *National Civic Review*, Vol.90, No.4, Winter 2001, Wiley Periodicals, Inc.

- Garba; P.K. (1999) 'An Endogenous Empowerment Strategy: A Case-Study of Nigerian Women', *Development in Practice*, Volume 9, Numbers 1 & 2, February 1999, Oxfam GB, Carfax Publishing Ltd.
- Germann; D. and Gohl; E. (1996) *PIM Booklet 1: Group-based Impact Monitoring*, A Publication of GATE a Division of GTZ, GmbH, Eschborn, Friedr. Vieweg & Sohn.
- Glover; T. (2004) 'The 'Community' Center and the Social Construction of Citizenship', *Leisure Sciences*, 26:63–83, 2004, Taylor & Francis, Inc.
- Gohl; E. & GATE (1993) *Participative Impact Monitoring, Guidelines for Case Studies*, A Position Paper, German Appropriate Technology Exchange (GATE), Stuttgart, Germany.
- GTZ (2003) *Capacity Development for Sustainable Development, Policy Paper No.1* Strategic Corporate Development Unit, Policy & Strategy Section, Eschborn, Germany.
- GTZ (2004) *Good Governance – State and Society Shaping Development*, GTZ Annual Report 2003, GTZ, Eschborn, Germany.
- GTZ (2006) *Twinning e-VALuation: Effect and Value of Five Projects with German Participation*.
- Guiliani; F. and Wiesenfeld; E. (2003) 'Promoting Sustainable Communities: Theory, Research, and Action', *Community, Work and Family*, Vol.6, No.2, 2003, Carfax Publishing.
- Hasan; A. (1992) *Lessons Learned in Community-Financed and Managed Development from The Upgrading of Orangi Township, Karachi, Pakistan*, Symposium on Low-Cost Housing in The Arab Region 24-28 October 1992, Sana'a, Economic and Social Commission for Western Asia, United Nations Economic and Social Council.
- Hinrichsen; D. and Salem; R. (2002) *Meeting the Urban Challenge (Populations Report Vol. XXX, No. 4)*, The Johns Hopkins University Bloomberg School of Public Health.
- Hughey; J., Peterson; N.A. and Speer; P.W. (1999) 'Sense of Community in Community Organizations: Structure and Evidence of Validity', *Journal of Community Psychology*, Vol. 27, No. 1, pp.97–113, John Wiley & Sons, Inc.

- Hyman; J. (2002) 'Exploring Social Capital and Civic Engagement to Create a Framework for Community Building', *Applied Developmental Science* 2002, Vol. 6, No. 4, 196–202, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Ibrahim; S. (2002) *Ismailia Initiatives: A Working Paper on Upgrading Informal Settlements* (article 1/4/2002), EL-Ahram Daily Newspaper, Cairo, Egypt.
- Institute of Cultural Affairs: Middle East and North Africa (ICA), *Annual Report* (2001).
- Kamel; B. (1995) *The Role of The Architect in Developing A More Sustainable Community: The Architect as An Enabler, Improving The Living Environment for The Urban Poor: Towards Sustainable Development*, Cairo International Conference, Preparatory Meeting to HABITAT II, Cairo 18-21 Dec. 1995, The Society for Upgrading The Built Environment and United Nations Center for Human Settlements HABITAT.
- Kohler; J. (2003) *How Successful Is Technical Cooperation?, Project Results of GTZ and Its Partners Eighth Cross-section Analysis*, ed, GTZ, Eschborn, Germany.
- Lewis; D. (1998) 'Development NGOs and The Challenge of Partnership: Changing Relations Between North and South', *Social Policy & Administration*, Vol. 32, No. 5, December 1998, pp. 501–512, Blackwell Publishers Ltd.
- Littlefield; D., Pan; R., Tapping; P., Valladolid; S. and West; D. (2005) 'Building Healthier Communities for Children and Families: Applying Asset-Based Community Development to Community Pediatrics', *PEDIATRICS*, Vol. 115, No. 4, April 2005.
- Madon; S. & Sahay; S. (2002) *An Information-Based Model of NGO Mediation for The Empowerment of Slum Dwellers in Bangalore*, *The Information Society*, 18:13–19, 2002, Taylor & Francis.
- Makary; S. (2001) *Economic Analysis of Real Estate Sector in Egypt: Existing Pattern and Better Management*, MOP and GTZ, Cairo, Egypt.
- McKean; C. (1977) *Architects' Journal*, 23 November 1977.
- Meikle; S., Ramasut; T. and Walker; J. (2001) *Sustainable Urban Livelihoods: Concepts and Implications for Policy*, A Working Paper, London, U.K.
- Milgrom; R. and Rahder; B. (2004) *The Uncertain City: Making Space(s) for Difference*, *Canadian Journal of Urban Research.*, Volume 13, Issue 1, Supplement pages 27-45, Institute of Urban Studies.

- Morsillo; J.E. (2003) Social Action with Youth: An Empowering Approach to Wellbeing, The Abstracts of the 38th Conference of the Australian Psychological Society, Australian Journal of Psychology, Supplement 2003, Taylor and Francis Ltd.
- Nared; J. and Ravbar; M. (2003)'Starting Points for The Monitoring and Evaluation of Regional Policy in Slovenia', Acta Geographica Slovenica, 43-1, 2003, pp. 53-83.
- Niekerk; E. (2000) 'Community Based Strategies for A Sustainable Built Environment for Informal Settlements in Qwaqwa', Strategies for A Sustainable Environment, 2nd Southern African Conference on Sustainable Development in The Built Environment, 23-25 August 2000, Pretoria, South Africa.
- Nyamugasira; W. (1998) 'NGOs and Advocacy: How Well Are The Poor Represented?', Development in Practice, Volume 8, Number 3, August 1998, Oxfam GB, Carfax Publishing Ltd.
- Obst; P., Smith; S. and Zinkiewicz; L. (2002) 'An Exploration Of Sense Of Community, Part 3: Dimensions And Predictors Of Psychological Sense Of Community In Geographical Communities', Journal Of Community Psychology, Vol. 30, No. 1, 119–133, 2002, John Wiley & Sons, Inc.
- Oestereich; J. (2001) The Local Community: A Legal Mediator Between Private Property and the State? The Local Community's Legitimacy for Local Matters. The Example of Kalingalinga, Lusaka, Zambia.
- Osternhaus; J. and Pfeiffer; C. (2003) Monitoring Guidelines for Partner Organizations of the GTZ Sector Project ' Strengthening Women's Rights', eds, GTZ, Eschborn, Germany.
- Paul, S. (1987) Community Participation in Development Projects, World Bank Discussion Paper, New York.
- Pearson; M.A. and Theis; S.L. (1991) 'Program Evaluation Application of A Comprehensive Model for A Community-Based Respite Program', Journal of Community Health Nursing, 1991, 8(1), 25-31, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Pestieau; K. and Wallace; M. (2003) Challenges and Opportunities for Planning in the Ethno-Culturally Diverse City: A Collection of Papers, Introduction, Planning Theory & Practice, 4 (3): 253-258.

- Posse; K. (2006) Approaching The Intangibles e-VAL - Bringing Together Different Perspectives in Evaluation, Proposal to The Len CD Forum, [http://siteresources.worldbank.org/intcdrc/resources/introduction\\_topic\\_2](http://siteresources.worldbank.org/intcdrc/resources/introduction_topic_2)
- Prezza; M. And Schruijer; S. (2001) 'The Modern City As A Community', Journal of Community & Applied Social Psychology, 11: 401-406, 2001, John Wiley & Sons, Inc.
- Raagmaa; G. (2002) 'Regional Identity in Regional Development and Planning', European Planning Studies, Vol. 10, No. 1, 2002, Taylor & Francis Ltd.
- Rahman, M. (1990), People's Self-Development, Community Development Journal Vol24 No4 October P307-314.
- Reardon; K. (1993) 'Putting The Needs of The Poor on The Agenda', Participatory Action Research From The Inside: Community Development Practice in East St. Louis, Forester; J. et al, eds, The American Sociologist, Spring 1993, p.71.
- Roy; A. (2005) 'Urban Informality: Toward an Epistemology of Planning', Journal of The American Planning Association, Vol. 71, No. 2, Spring 2005, American Planning Association, Chicago, IL.
- Schoes, C. J. (2000) 'Empowerment Evaluation Applied: Experiences, Analysis, and Recommendations from A Case Study', American Journal of Evaluation, Winter 2000, Vol. 21 Issue 1, p53, 12p.
- Shami; S. (1996) Gender, Domestic space, and Urban Upgrading: A Case Study from Amman, Gender and Development Vol. 4, No. 1, February 1996, Carfax Publishing Ltd.
- Sims; D. (2000) ed., Residential Informality in Greater Cairo: Typologies, Representative Area, Quantification, Valuation and Causal Factors, Prepared for the Institute for Liberty and Democracy, Cairo.
- Siravo; F. (2001) Reversing the Decline of a Historic District, Historic Cities Support Programme, Electronic Publication.
- Stoeker; R. (1997) 'Should We... Could We... Change The CDC Model?, A Rejoinder', Journal of Urban Affairs, Vol. 19, No. 1, pp. 35-44, JAI Press Inc.
- Stoeker; R. (1997)'The CDC Model of Urban Redevelopment: A Critique and an Alternative', Journal of Urban Affairs, Volume 19, Number 1, pp. 1-22, JAI Press Inc.

- Stoecker; R. (2003) 'Understanding The Development Organising Dialectic', Journal Of Urban Affairs, Volume 25, Number 4, 2003, pp. 493–512, Urban Affairs Association.
- Sustainable Cities Programme, United Nations Centre for Human Settlements (UNCHS Habitat) and United Nations Environment Programme (UNEP) (1999) A snapshot of An Evaluation of Six City Initiatives in Africa, Urban Environment Sustainable Cities Programme Working Paper No. 1, , Nairobi, Kenya.
- The World Bank (1996) The World Bank Participation Sourcebook, Environmentally Sustainable Development, The International Bank for Reconstruction and Development/THE WORLD BANK, Washington, D.C., U.S.A.
- The World Bank Group (2001)New Development Evaluation Approaches, Module 3 in International Program for Development Evaluation Training (IPDET), Building Skills to Evaluate Development Interventions, The World Bank Group, Carleton University, IOB/Ministry of Foreign Affairs, Netherlands.
- Turgut; H. (2001) Culture, Community and Change: Structural Analysis of The Housing Pattern in Squatter Settlement, BGER Vol.1 No.1, pp.17-25.
- Turner; J. (2001) 'Developing Community', Vital Speeches of The Day, November 15, Vol.68, Issue3, pp. 76-80.
- UNDP (1991) Cities, People and Poverty: Urban Development Cooperation for the 1990s, a UNDP Strategy Paper, the United Nations Development Programme, New York.
- United Nations Centre for Human Settlements UNCHS (Habitat) (2001) Tools to Support Participatory Urban Decision Making, UNCHS (Habitat), Nairobi.
- Westendorff; D. (2002) From Unsustainable to Inclusive Cities, ed, UNRISD and Swiss Agency for Development Cooperation, Geneva, Switzerland.
- White; H. (2003) 'Social Organization, Civic Responsibility and Collective Action: Game Theory Models of Community Participation in Development Projects', Oxford Development Studies, Vol. 31, No. 2, 2003, Carfax Publishing, Taylor and Francis Group.
- World Bank Independent Evaluation Group and Thematic Group for Poverty Analysis, Monitoring and Impact Evaluation, Evaluation Capacity Development, PREM Network (2006) Conducting Quality Impact Evaluations Under Budget, Time and



- Data Constraints, The International Bank for Reconstruction and Development, Washington, U.S.A.
- World Bank Independent Evaluation Group (2006) Impact Evaluation: The Experience Of The Independent Evaluation Group Of The World Bank, World Bank Independent Evaluation Group, Evaluation Capacity Development, Washington, U.S.A.
  - Yin; J.S. (1998) 'The Community Development Industry System: A Case Study of Politics and Institutions in Cleveland, 1967-1997', Journal of Urban Affairs, Vol.20, No.2, pp. 137-157, JAI Press Inc.
  - Zambia Social Investment Fund (2004) Guidelines for District Planning for Development and Poverty Reduction, A Manual for Use by District Planners, Ministry of Finance and National Planning, Republic of Zambia.

### **Thesis:**

- Abd- Elghany; A. (1995) Participatory Planning and Contingency Analysis: A Proposed Methodology for Participatory Planning in Upgrading Projects, PhD. Thesis, Cairo University.
- El-Batran; M. (1997) The Mechanism of Informal Land Development and Its Impact on Urban Expansion in Egypt, The Case of Giza City, (1976-1996), PhD Thesis, Department of Urban Planning, Faculty of Urban and Regional Planning, Cairo University, Egypt.
- El-Sheikh; T. (1999) Towards Effective Community Development in Egyptian Urban Areas, PhD Thesis, Cairo University.
- Kamel; B. (1994) Process of Community Development as One of The Design Tools for Urban Renewal in Developing Countries, Special Reference to Cairo, PhD Thesis, Cairo University.

### **Web Sites:**

- [www.actionaid.org](http://www.actionaid.org)
- [www.bestpractices.org](http://www.bestpractices.org)
- [www.drc-citizenship.org](http://www.drc-citizenship.org)
- [www.egypt-urban.de](http://www.egypt-urban.de)
- [www.eldis.org/participation](http://www.eldis.org/participation)
- [www.fao.org/participation](http://www.fao.org/participation)

- [www.fngos.org.eg](http://www.fngos.org.eg)
- [www.goethe.de/ins/vb/prj/fort/prj/deindex.htm](http://www.goethe.de/ins/vb/prj/fort/prj/deindex.htm)
- [www.gtz.de](http://www.gtz.de)
- [www.iap2.org](http://www.iap2.org)
- [www.iapad.org](http://www.iapad.org)
- [www.id21.org/society/s8bth1g1.html](http://www.id21.org/society/s8bth1g1.html)
- [www.ids.ac.uk/ids/particip](http://www.ids.ac.uk/ids/particip)
- [www.ids.ac.uk/logolink](http://www.ids.ac.uk/logolink)
- [www.iied.org/sarl/pla\\_notes](http://www.iied.org/sarl/pla_notes)
- [www.kh.google.com](http://www.kh.google.com)
- [www.neareast.org](http://www.neareast.org)
- [www.oppinstitutions.org](http://www.oppinstitutions.org)
- [www.pdfforum.org](http://www.pdfforum.org)
- [www.pnowb.org](http://www.pnowb.org)
- [www.praxisindia.org](http://www.praxisindia.org)
- [www.pria.org](http://www.pria.org)
- [www.rcpla.org](http://www.rcpla.org)
- [www.sustainabledevelopment.org/blp/](http://www.sustainabledevelopment.org/blp/)
- [www.undp.org.eg](http://www.undp.org.eg)
- [www.undp.org/csopp/CSO/NewFiles/docemppeople5.html](http://www.undp.org/csopp/CSO/NewFiles/docemppeople5.html)
- [www.undp.org/csopp/CSO/NewFiles/programmes.html](http://www.undp.org/csopp/CSO/NewFiles/programmes.html)
- [www.unesco.org/most/bpcomm.htm](http://www.unesco.org/most/bpcomm.htm)
- [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org)
- [www.unrisd.org](http://www.unrisd.org)
- [www.urckarachi.org](http://www.urckarachi.org)
- [www.usaid.gov/about/part\\_devel](http://www.usaid.gov/about/part_devel)
- [www.web.mit.edu/sigus/www/NEW/Peru\\_Website/Agustino.Pictures.htm](http://www.web.mit.edu/sigus/www/NEW/Peru_Website/Agustino.Pictures.htm)
- [www.worldbank.org/participation](http://www.worldbank.org/participation)
- [www.worldbank.org/wbi/communityempowerment](http://www.worldbank.org/wbi/communityempowerment)

## المراجع العربية:

### الكتب:

- السيد كيلانى وآخرون (٢٠٠١) سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (١٤١) تصنيف وترتيب المدن المصرية (حسب بيانات تعداد ١٩٩٦)، معهد التخطيط القومى، القاهرة، مصر.
- الفاروق زكى يونس (١٩٦٧) تنمية المجتمع فى الدول النامية، مكتبة القاهرة الحديثة.
- الهيئة العامة للتخطيط العمرانى (٢٠٠٧) تحسين الأوضاع العمرانية والمعيشية للمناطق العشوائية من خلال التخطيط بالمشاركة: الإطار العام لتطوير العشوائيات والحد منها، الهيئة العامة للتخطيط العمرانى، القاهرة، مصر.
- بدرية عبد الوهاب وآخرون (١٩٩٨) البنية الاقتصادية والاجتماعية لسكان المناطق العشوائية: دراسة ميدانية لبعض المناطق العشوائية بمحافظة أسيوط، مركز دراسات المستقبل، مصر.
- ثروت اسحق وآخرون (١٩٩٣) هامشيون فى المدن العربية، دار كنعان للدراسات والنشر ومؤسسة عيالى، دمشق، سوريا.
- حسن على حسن (١٩٨٩) المجتمع الريفى والحضرى (دراسة مقارنة مبسطة)، المكتب الجامعى الحديث، الإسكندرية، مصر.
- دور المنظمات غير الحكومية فى تطوير المجتمع الأهلى: أوروبا والأقطار العربية (٢٠٠٠) وقائع الندوة التى عقدت فى عمان فى ٦-٧ ديسمبر ١٩٩٧، منتدى الفكر العربى، عمان، الأردن.
- رجاء محمد عبد الودود، (٢٠٠٠) سوسيولوجيا العمل مع المجتمعات: الأسس النظرية والآليات التطبيقية، محرر، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- سهير على وآخرون (٢٠٠٠) ورشة عمل التهميش الحضرى والمناطق العشوائية فى مصر ١٨-٢١ ديسمبر ١٩٩٣، المركز الاقليمى العربى للبحوث والتوثيق فى العلوم الاجتماعية و المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، مصر.
- عبد الحق الشكبرى، (١٩٨٨) التنمية الاقتصادية فى المنهج الإسلامى، كتاب الأمة، طبعة خاصة بمصر، مؤسسة أخبار اليوم، العدد ١٧.
- على جلى وآخرون (٢٠٠١) القطاع غير الرسمى فى مدينة القاهرة (التقرير الثانى) المجتمع المحلى وملامح القطاع غير الرسمى، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، مصر.
- محمد الجوهري وآخرون (١٩٩٥) دراسات فى علم الاجتماع الحضرى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- محمود الكردى وآخرون (١٩٩٩) مسح اجتماعى لمنطقة عشوائية: دراسة فى المستويات الاجتماعية والاقتصادية (منطقة الحوتية)، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية ووزارة التأمينات والشئون الاجتماعية، القاهرة، مصر.

- مسعد الفاروق محمد حموده (١٩٩٥) تنمية المجتمعات المحلية ( الريف التقليدى- الريف المستحدث- الصحراوى- البدوى- الحضرى )، المكتب العلمى للكمبيوتر والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- هناء الجوهري (٢٠٠٤) تقارير بحث: التراث والتغير الاجتماعى، الكتاب الثامن عشر، ثقافة التحايل: دراسة ميدانية لنماذج من التجمعات العشوائية بالقاهرة الكبرى، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، كلية الآداب، جامعة القاهرة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر.
- ياسر شريف، هناء الجوهري ومحمد محمد السيد، ملامح التجربة المصرية للشراكة فى التنمية الحضرية، مرفق المبادرة المحلية للبيئة الحضرية برنامج LIFE، مصر.

## الأوراق البحثية:

- الان ديوران لسفر وفاليرى كليرك (١٩٩٦) " تنظيم ودمج العشوائيات (خبرات مستفادة)"، ادارة الحكم المحلى والاراضى، برنامج التنمية التابع للامم المتحدة، البنك الدولى.
- البنك الدولى للإنشاء والتعمير (٢٠٠٤) الرصد والتقييم: بعض الأدوات والطرق والمناهج، إدارة تقييم العمليات فى البنك الدولى- تنمية قدرات التقييم، البنك الدولى، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية، [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربى آسيا (١٩٩٨) مشاركة المجتمعات المحلية فى التنمية الحضرية فى منطقة الإسكوا، الأمم المتحدة، نيويورك.
- الملتقى العربى حول دور المنظمات غير الحكومية فى دعم التنمية المتواصلة للمجتمعات الفقيرة، الاجتماع التحضيرى لمؤتمر قمة المدن، جامعة الدول العربية- القاهرة ١٦-١٨ ديسمبر ١٩٩٥، مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية الموثل ومجلس وزراء الاسكان والتعمير العرب وجمعية الارتقاء بالبيئة العمرانية.
- أمانى قنديل (٢٠٠٢) التطوير المؤسسى للجمعيات الأهلية فى إطار تحديث مصر، المؤتمر الرابع للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، [www.fngos.org.eg](http://www.fngos.org.eg)
- أيمن هاشم عبد الرحمن (٢٠٠٠) "مدخل فى الاطار التشريعى والادارى لمشروعات الارتقاء وتجديد الأحياء بمصر"، الدورة التدريبية: تخطيط وادارة مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية، القاهرة ١٣-٢٤ فبراير ٢٠٠٠، مصطفى مدبولى، تحرير، وحدة التدريب والدراسات الحضرية بمشروع التعاون المصرى الهولندى المشترك للتدريب والبحوث فى مجال الاسكان والتنمية العمرانية، وزارة الاسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، مركز بحوث الاسكان والبناء، مصر.
- رأفت شمس (٢٠٠٠) "منهجية تقييم المناطق العشوائية كمدخل لتحديد سياسات الارتقاء المطلوبة"، الدورة التدريبية: تخطيط وادارة مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية، القاهرة ١٣-٢٤ فبراير ٢٠٠٠، مصطفى مدبولى، تحرير، وحدة التدريب والدراسات الحضرية بمشروع التعاون المصرى الهولندى المشترك للتدريب والبحوث فى مجال الاسكان والتنمية العمرانية، وزارة الاسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، مركز بحوث الاسكان والبناء، مصر.

- رؤوف فرج صليب (٢٠٠٠) " تقييم التجارب المصرية لتطبيق فكر المشاركة الشعبية فى مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية"، الدورة التدريبية: تخطيط وإدارة مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية، القاهرة ١٣-٢٤ فبراير ٢٠٠٠، مصطفى مذبولى، تحرير، وحدة التدريب والدراسات الحضرية بمشروع التعاون المصرى الهولندى المشترك للتدريب والبحوث فى مجال الاسكان والتنمية العمرانية، وزارة الاسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، مركز بحوث الاسكان والبناء، مصر.
- شعبة الإسكان والتعمير (١٩٨٥) السياسة العامة لمواجهة مشاكل العاصمة، تقرير مقدم إلى المجلس القومى للخدمات والتنمية الإجتماعية.
- عبد الحليم ابراهيم (٢٠٠٠) "من حكر السكاكينى وعزبة هاشم إلى التوند وفورشورلاند: رحلة إلى الخلف، حول اشكالية العشوائية والتهميش"، ورشة عمل التهميش الحضرى والمناطق العشوائية فى مصر ١٨-٢١ ديسمبر ١٩٩٣، سهير لطفى على وآخرون، تحرير، المركز الاقليمي العربى للبحوث والتوثيق فى العلوم الاجتماعية، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة، مصر.
- عبد العزيز عبد الله الجلال (١٩٨٥) تربية اليسر وتخلف التنمية، مجلة عالم المعرفة، عدد ٩١، شوال ١٤٠٥هـ، تموز ١٩٨٥م
- عبدالمعطى عبدالكريم (٢٠٠٢) الجمعيات الأهلية وتحديث مصر: رؤية مستقبلية للحد من الفقر ومواجهة البطالة، المؤتمر الرابع للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، [www.fngos.org.eg](http://www.fngos.org.eg)
- عزة حسين رزق (١٩٩٢) بعض التجارب الرائدة فى مجال الإرتقاء بالمناطق السكنية المتدهورة عمرانيا فى إنجلترا، المؤتمر الإقليمي العربى حول الإستراتيجيات الوطنية للإسكان.
- علا سليمان الحكيم (٢٠٠٤) ورقة للمناقشة حول العشوائيات فى مصر، معهد التخطيط القومى، مصر.
- فوربس دايفدسون Davidson; F. (٢٠٠٠) "عملية التخطيط الفعال"، الدورة التدريبية: تخطيط وإدارة مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية، القاهرة ١٣-٢٤ فبراير ٢٠٠٠، مصطفى مذبولى، تحرير، وحدة التدريب والدراسات الحضرية بمشروع التعاون المصرى الهولندى المشترك للتدريب والبحوث فى مجال الاسكان والتنمية العمرانية، وزارة الاسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، مركز بحوث الاسكان والبناء، مصر.
- كلوديو اسبولى (٢٠٠٠) "تجربة ريو دى جينيرو- البرازيل فى الارتقاء بالمناطق العشوائية"، الدورة التدريبية: تخطيط وإدارة مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية، القاهرة ١٣-٢٤ فبراير ٢٠٠٠، مصطفى مذبولى، تحرير، وحدة التدريب والدراسات الحضرية بمشروع التعاون المصرى الهولندى المشترك للتدريب والبحوث فى مجال الاسكان والتنمية العمرانية، وزارة الاسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، مركز بحوث الاسكان والبناء، مصر.
- لىلى محرم (١٩٩٦) "الأبعاد العمرانية لقطاع البناء غير الرسمى فى مصر، دراسة حالة الاسكان العشوائى"، القطاع غير الرسمى فى حضر مصر، التقرير الأول، المداخل النظرية والمنهجية والتحليلية، السيد الحسينى وآخرون، تحرير، المركز القومى للبحوث الاجتماعية والجنائية، قسم بحوث المجتمعات الحضرية والمدن الجديدة، القاهرة، مصر.

- محمد عبدالعزيز الجندى (٢٠٠٢) ملحق تطوير التشريعات والإجراءات الخاصة بالجمعيات الأهلية، المؤتمر الرابع للاتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية، [www.fngos.org.eg](http://www.fngos.org.eg)
- محمد عماد نور الدين ووفاء محمد كمال رشوان (٢٠٠٠) الدور المستهدف للمدن الجديدة نحو إسكان الفقراء فى مصر (مدخل للحد من انتشار المناطق العشوائية)، مؤتمر الأزهر الهندسى الدولى السادس.
- محمد فتحى (٢٠٠٠) "تجربة المنيرة الغربية بالجيزة للارتقاء بالمناطق العشوائية"، الدورة التدريبية: تخطيط وإدارة مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية، القاهرة ١٣-٢٤ فبراير ٢٠٠٠، مصطفى مدبولى، تحرير، وحدة التدريب والدراسات الحضريّة بمشروع التعاون المصرى الهولندى المشترك للتدريب والبحوث فى مجال الإسكان والتنمية العمرانية، وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية، مركز بحوث الإسكان والبناء، مصر.
- مراد محمد على، (١٩٨٣) "مشاكل التخلف والتنمية فى القرية المصرية"، مجلة تنمية المجتمع، السنة السابعة (١)، مطابع الشروق، مصر.
- مصطفى مدبولى (٢٠٠٠) الدورة التدريبية: تخطيط وإدارة مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية، القاهرة ١٣-٢٤ فبراير ٢٠٠٠، تحرير، وحدة التدريب والدراسات الحضريّة بمشروع التعاون المصرى الهولندى المشترك للتدريب والبحوث فى مجال الإسكان والتنمية العمرانية، وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية، مركز بحوث الإسكان والبناء، مصر.

## الرسائل العلمية:

### رسائل الماجستير:

- محى الدين أحمد هوارى (٢٠٠٤) نحو مدخل إلى تطوير المناطق العشوائية دراسة تحليلية لمنطقة دار السلام بكورنيش النيل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- هبة الله عصام الدين خليل (٢٠٠٢) خصائص المجتمع المحلى كمدخل لمقارنة عملية تنمية المجتمعات فى الحضر والريف، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- أمال اسماعيل إبراهيم عثمان (٢٠٠١) دور المرأة فى التنمية العمرانية والبيئية فى إطار نشاط الجمعيات الأهلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- غادة ريحان (٢٠٠٠) عملية الارتقاء بالمناطق العشوائية فى فاعلية تنفيذ المخططات مع ذكر خاص لمنطقة المنيرة الغربية - محافظة الجيزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- عمرو حامد فهمى (١٩٩٨) الإرتقاء بالمستقرات غير الرسمية فى مصر نحو تنمية عمرانية متواصلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة
- شريف العدوى (١٩٩٧) التنمية الريفية دور المنظمات غير الحكومية فى تنمية خدمات المجتمع بالقرى المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- دعاء محمود الشريف (١٩٩٦) تجديد وإحياء المناطق السكنية بالدول النامية مع ذكر خاص لمصر فاعلية المجتمعات المحلية فى عمليات الارتقاء الحضري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.

- نعمات محمد نظمي (١٩٩٣) الارتقاء العمراني بالمناطق المشهورة تقديم لتجربة زبالين منشأة ناصر بالقاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.
- عمرو الطواهرى (١٩٩١) التجمعات الريفية داخل المدن - مع ذكر خاص للقاهرة الكبرى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- فهيمة الشاهد (١٩٩٠) الإزالة وإعادة التسيكين: النظرية ومشاكل للتطبيق، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- عزة أمين سرى صادق (١٩٨٩) المناطق الريفية المحتواة في العمران الحضري دراسة تحليلية مقارنة دراسة حالة محافظة الجيزة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة.
- محمد أيمن عاشور (١٩٨٦) الجهود الذاتية للإرتقاء بالمجتمعات القديمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس.

### رسائل الدكتوراة:

- رانيا فوزى (٢٠٠٣) مشروعات التنمية المتواصلة للارتقاء بالمناطق العمرانية المتدهورة في مصر: دراسة في فاعلية الخطط التمويلية بين النظرية و التطبيق، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة حلوان.
- ريمان ربحان (٢٠٠٢) تنمية المجتمعات الجديدة: التمكين كأداة فاعلة في التنمية الحضرية المستدامة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.
- ناهد أحمد عمران (٢٠٠٢) منهج تنمية قطاع الخدمات الإجتماعية بالمشاركة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.
- عماد الشربيني (٢٠٠٠) الفراغات العمرانية كأداة فاعلة في تنمية المجتمعات، إطار عمل للإدارة والمشاركة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.
- عمرو محمد زين السيد الطواهرى (٢٠٠٠) وحدات التنمية المرتبطة بالجماعة والمكان مدخل لربط فاعليات وآليات العمليات الإغائية بواقع المجتمعات المحلية في المناطق الحضرية مع ذكر خاص للقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.
- ضياء الدين إبراهيم محمد (٢٠٠٠) مشروعات التهجير والتوطين مدخل متكامل للإدارة والتخطيط العمرانى والتنفيذ بالمشاركة الشعبية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.
- سيف الدين أحمد فراج زايد (١٩٩٨) آليات الإسكان الغير رسمى، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.
- مصطفى مدبولى (١٩٩٧) نحو إدارة فعالة لعملية تجديد المناطق العمرانية داخل مدن الدول النامية دراسة حالة السيدة زينب - القاهرة، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.
- أسامة على فرج (١٩٩٦) البعد الإجتماعى وتكنولوجيا البناء المتوافقة كمدخل لتطوير المجتمعات العمرانية المتدهورة (تطبيق على منطقة القصبجى - الجيزة )، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة عين شمس.
- عزة حسين رزق (١٩٨٩) إعادة تأهيل المناطق السكنية المتدهورة عمرانية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة القاهرة.

## التقارير والدوريات:

- اللجنة القومية لمراجعة وتدقيق البيانات والادارة العامة لموارد البيانات (٢٠٠٦) دليل التقسيم الادارى للمحافظات حتى مستوى الشياخة والقرية، الادارة العامة للانتخابات (وزارة الداخلية)، وزارة التنمية المحلية، الجهاز المركزى للتعبئة العامة والاحصاء، ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مجلس الوزراء، يونيو ٢٠٠٦.
- برنامج تحسين مستوى المعيشة بالمشاركة فى عزبة وعرب الوالدة "مجتمع آمن"، جمعية الرعاية المتكاملة بدعم من البرنامج المصرى الالمانى للتنمية بالمشاركة فى المناطق الحضرية، التقرير النهائى، مايو ٢٠٠٤.
- تقرير التنمية البشرية لمصر لعام ٢٠٠٥، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومعهد التخطيط القومى، [www.undp.org.eg](http://www.undp.org.eg)
- مجلة عالم البناء عدد ٥٥.
- مشروع التنمية الحضرية بالمشاركة (٢٠٠٣) المخطط الإرشادى بولاق الدكرور ٢٠٠٤ - ٢٠١٧، الجزء الأول، محافظة الجيزة، ووزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة، والهيئة العامة للتخطيط العمرانى ووكالة التعاون الفنى الالمانى GTZ.
- وكالة التعاون الفنى الالمانى (٢٠٠٦) أداة التقييم المؤسسي للجمعيات الأهلية العاملة في بولاق الدكرور، الجيزة، مصر.



١. التقييم الجماعي من خلال الشبكات المتكاملة:

سوق ترعة الزمر

تحسين المسكن بأبو قتادة

٢. تقييم فعالية توظيف راس مال المجتمع

سوق ترعة الزمر



## ١. التقييم الجماعي من خلال الشبكات المتكاملة:

### سوق ترعة الزمر

#### ١- مقابلة مع بائع خضروات وبائعة خردوات

| الترتيب   | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              | الوضع العكسي                    | الوضع الفعلي   |
|-----------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|---------------------------------|--|
|           |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط |                                 |  |
| النجاح    |                         |                |                       |                 |              | المساواة في دفع الايجار         |  |
| الفشل     | ✓                       | ✓              | ✓                     | ✓               | ✓            |                                 | أخذ فلوس الايجار من البعض فقط                        |
| مشترك     |                         |                |                       |                 |              |                                 |  |
| لا أعرف   |                         |                |                       |                 |              |                                 |  |
| غير مرتبط |                         |                |                       | ✓               | ✓            |                                 |  |
| النجاح    | ✓                       |                | ✓                     |                 |              | وجود ترخيص أو عداد مرخص         |  |
| الفشل     |                         | ✓              |                       | ✓               |              |                                 | غرامات بينية ٥ آلاف وغرامات دفع سرقة كهرباء الف جنيه |
| مشترك     |                         |                |                       |                 |              |                                 |  |
| لا أعرف   |                         |                |                       |                 |              |                                 |  |
| غير مرتبط |                         |                |                       | ✓               | ✓            |                                 |  |
| النجاح    | ✓                       |                | ✓                     |                 |              | اصلاح البائعين للكشافات العاطلة |  |
| الفشل     |                         | ✓              |                       | ✓               |              |                                 | الكهرباء لا تعمل                                     |
| مشترك     |                         |                |                       |                 |              |                                 |  |
| لا أعرف   |                         |                |                       |                 |              |                                 |  |
| غير مرتبط |                         |                |                       | ✓               | ✓            |                                 |  |

الملاحق

| الترتيب   | الأنز المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسى   | الوضع الفعلى |    |
|-----------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|--|--------------|----|
|           |                         |                | المجتمع المحلى        | الجهات الحكوميه | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |  |              |    |
| النجاح    | ✓                       |                |                       |                 |              |                  | وجود الخدمة التى يتم دفع ثمنها   |              | ٤٢ |
| الفشل     |                         | ✓              |                       | ✓               |              |                  | دفع وصل مياه وكهرباء ولا توجد مياه أو كهرباء بالباكيات                         |              |    |
| مشترك     |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
| لا أعرف   |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
| غير مرتبط |                         |                | ✓                     | ✓               | ✓            | ✓                |  |              |    |
| النجاح    | ✓                       |                | ✓                     |                 |              |                  | كل بائع له باكية يمكن أن يقلها على حسابه                                       |              | ٥  |
| الفشل     |                         | ✓              |                       | ✓               | ✓            |                  | دفع ايجار واضطرار لحمل الأشياء آخر اليوم، لعدم وجود أمان، كأتى جالسة فى الشارع |              |    |
| مشترك     |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
| لا أعرف   |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
| غير مرتبط |                         |                |                       |                 | ✓            | ✓                |  |              |    |
| النجاح    | ✓                       |                |                       |                 |              |                  | يتم سد واجهة السوق الخارجية حتى لا يستغلها البائع للبيع                        |              | ٦  |
| الفشل     |                         | ✓              | ✓                     | ✓               | ✓            |                  | الجلوس فى الشارع بدلا من باكيات السوق  |              |    |
| مشترك     |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
| لا أعرف   |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
| غير مرتبط |                         |                |                       |                 | ✓            | ✓                |  |              |    |

الملاحق

| الترتيب | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسي  | الوضع الفعلي |   |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|---|--------------|---|
|         |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |   |              |   |
|         | ✓                       | ✓              | ✓                     | ✓               | ✓            |                  | العرض على الشارع وتخزين البضاعة في الداخل   |              | ب |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  | تعطيل الطريق بوجود عربيات العرض والأقفاص المخزنة  |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |   | مشترك        |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |   | لا أعرف      |   |
|         |                         |                |                       |                 | ✓            | ✓                |   | غير مرتبط    |   |
|         | ✓                       |                |                       |                 |              |                  | تلبيط السوق ووجود دورات مياه به، لزيادة النظافة   |              | ب |
|         |                         | ✓              | ✓                     | ✓               | ✓            |                  | السوق غير مشطب ولا يوجد به دورات مياه مثل سوق السمك الملاصق   |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |   | مشترك        |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |   | لا أعرف      |   |
|         |                         |                |                       |                 | ✓            | ✓                |   | غير مرتبط    |   |
|         | ✓                       |                |                       |                 |              |                  | العدل في توزيع العيون على البائعين  |              | ب |
|         |                         | ✓              | ✓                     | ✓               |              |                  | عدم العدل في حصول البائع على عين، بائعين جدد أخذوا، وبائعين منذ زمن لم يأخذوا عيون، والبعض يأخذ أكثر من عين |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |   | مشترك        |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |   | لا أعرف      |   |
|         |                         |                |                       | ✓               | ✓            | ✓                |   | غير مرتبط    |   |

| الترتيب   | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |  | الوضع العكسي | الوضع الفعلي |
|-----------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|--|--------------|--------------|
|           |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية   |              |              |
| النجاح    | ✓                       | ✓              | ✓                     |                 |              | وجود حوائط أو جوانب تحدد الباكيات<br>يمكن العرض عليها      | ١٠           |              |
| الفشل     |                         | ✓              | ✓                     | ✓               |              | السوق مجرد أعمدة حديد وسقف بدون<br>حوائط أو أى فواصل رأسية |              |              |
| مشترك     |                         |                |                       |                 |              |  |              |              |
| لا أعرف   |                         |                |                       |                 |              |  |              |              |
| غير مرتبط |                         |                |                       | ✓               | ✓            |  |              |              |

٢ - مقابلة مع أربع بائعي فاكهة

| الترتيب   | الأثر المستتلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسى   | الوضع الفعلى  |   |
|-----------|------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|--|---|---|
|           |                        |                | المجتمع المحلى        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |  |   |   |
|           | ✓                      |                |                       |                 |              |                  | وجود انارة جيدة تحت التند الحديدية<br>لتركز العمل بالليل |   | ١ |
| النجاح    |                        | ✓              |                       | ✓               | ✓            |                  |  | الاضاءة غير كافية   |   |
| الفشل     |                        |                | ✓                     |                 |              |                  |  |   |   |
| مشارك     |                        |                | ✓                     |                 |              |                  |  |   |   |
| لا اعرف   |                        |                |                       |                 |              |                  |  |   |   |
| غير مرتبط |                        |                |                       |                 | ✓            | ✓                |  |   |   |
|           | ✓                      |                |                       |                 |              |                  | وجود نظام دورى للنظافة وتنظيم جمع<br>المخلفات            |   | ٢ |
| النجاح    |                        | ✓              |                       | ✓               | ✓            |                  |  | لا توجد نظافة بالسوق وتحرير<br>محاضر بيئة بغرامة خمسة الاف جنيه |   |
| الفشل     |                        |                | ✓                     |                 |              |                  |  |   |   |
| مشارك     |                        |                |                       |                 |              |                  |  |   |   |
| لا اعرف   |                        |                |                       |                 |              |                  |  |   |   |
| غير مرتبط |                        |                |                       | ✓               | ✓            | ✓                |  |   |   |
|           | ✓                      |                |                       |                 |              |                  | الحكومة هى التى تفرض النظام                              |   | ٣ |
| النجاح    |                        | ✓              |                       | ✓               | ✓            | ✓                |  | عدم وجود نظام بالسوق  |   |
| الفشل     |                        |                | ✓                     |                 |              |                  |  |   |   |
| مشارك     |                        |                |                       |                 |              |                  |  |   |   |
| لا اعرف   |                        |                |                       |                 |              |                  |  |   |   |
| غير مرتبط |                        |                |                       | ✓               | ✓            |                  |  |   |   |

| الترتيب   | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              | الوضع العكسي   | الوضع الفعلي |   |
|-----------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|--|--------------|---|
|           |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط |  |              |   |
| التجاح    | ✓                       |                |                       |                 |              | تركيب عداد كهرباء لكل بائع                                     |              | ٤ |
| الفشل     |                         | ✓              | ✓                     |                 |              | دفع بعض أكشاك الخردوات لغرامات مالية تصل الى الف جنيهه         |              |   |
| مشارك     |                         |                |                       |                 |              |  |              |   |
| لا اعرف   |                         |                |                       |                 |              |  |              |   |
| غير مرتبط |                         |                | ✓                     | ✓               | ✓            |  |              |   |
| التجاح    |                         |                |                       |                 |              | عقد ايجار لمدة محددة يمكن الحصول بها على قرض أو توصيل الكهرباء |              | ٥ |
| الفشل     |                         | ✓              | ✓                     |                 |              | عدم وجود عقود لكل عين بالسوق                                   |              |   |
| مشارك     | ✓                       |                |                       |                 |              |  |              |   |
| لا اعرف   |                         |                |                       |                 |              |  |              |   |
| غير مرتبط |                         |                | ✓                     | ✓               | ✓            |  |              |   |
| التجاح    | ✓                       |                |                       |                 |              | الحكومة تقوم باصلاح أكشاك الكهرباء                             |              | ٦ |
| الفشل     |                         | ✓              | ✓                     |                 |              | دفع ٣٠ جنيه لنور الأكشاك ولا توجد انارة                        |              |   |
| مشارك     |                         |                |                       |                 |              |  |              |   |
| لا اعرف   |                         |                |                       |                 |              |  |              |   |
| غير مرتبط |                         |                | ✓                     | ✓               | ✓            |  |              |   |



| الترتيب | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسي   | الوضع الفعلي |   |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|--|--------------|---|
|         |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |  |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  | تيسير الحصول على تصاريح بتوصيل الكهرباء بدلا من محاضر سرقة الكهرباء              |              | < |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  | رؤية الحي للسوق أنه عشوائي يمكن ازالته في أى وقت لذا لا يعطى تصاريح أو عقود      |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  | عين محددة لكل بائع يمكن أن يغلق بابه على بضاعته                                  |              | > |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  | السوق مفتوح على بعضه   |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  | اعطاء قروض ميسرة للبائعين للتطوير والنشيط وربطها بمدى التزامه بالنظام            |              | م |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  | ترك مسؤولية تشطيب العين للبائع دون وجود نوع من الملكية يحفزه على الاعتناء بمكانه |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |   |

| الترتيب | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسي  | الوضع الفعلي |           |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|---|--------------|-----------|
|         |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |   |              |           |
| ١٠      | النجاح                  | ✓              |                       |                 |              |                  | وجود رقابة دائمة من الحي أو الشرطة على البائعين ومدى التزامهم بالنظام، مع وجود غرامات فعلية لعدم النظام |              |           |
|         | الفشل                   |                | ✓                     | ✓               |              |                  | عدم اهتمام امناء الشرطة في نقطة الشرطة الملاصقة بالنظام بالسوق  |              |           |
|         | مشترك                   |                |                       |                 |              |                  |   |              |           |
|         | لا أعرف                 |                |                       |                 |              |                  |   |              |           |
|         | غير مرتبط               |                |                       | ✓               | ✓            | ✓                |   |              |           |
| ١١      | النجاح                  | ✓              | ✓                     |                 |              | ✓                | المتابعة ومراقبة النظام من مسؤوليات الحي وحده   |              |           |
|         | الفشل                   |                |                       | ✓               |              |                  | الاعتماد على البائعين في متابعة وصيانة السوق وحفظ النظام به   |              |           |
|         | مشترك                   |                |                       | ✓               |              |                  |   |              |           |
|         | لا أعرف                 |                |                       |                 |              |                  |   |              |           |
| ١٢      | النجاح                  |                |                       |                 |              |                  | اعادة الأكشاك أو تنظيم السوق بنفس الأسلوب   |              |           |
|         | الفشل                   |                | ✓                     | ✓               |              |                  | ازالة وزارة الري للأكشاك الخشبية التي كان قد أقامها البائعين في فترة سابقة                              |              |           |
|         | مشترك                   | ✓              |                       |                 |              |                  |   |              |           |
|         | لا أعرف                 |                |                       |                 |              |                  |   |              |           |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |   |              | غير مرتبط |

| الترتيب   | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسي                                       | الوضع الفعلي                               | ١٢ |
|-----------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|--|--|----|
|           |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |  |  |    |
| الترتيب   | ✓                       |                | ✓                     | ✓               | ✓            | ✓                | الوضع العكسي                                       | تصميم السوق جيد ويحتاج الى استكمال بتقسيمه | ١٢ |
| النجاح    |                         |                |                       |                 |              |                  | الابقاء على الوضع الأصلي دون وجود الهياكل المعدنية |  |    |
| الفشل     |                         |                |                       |                 |              |                  |  |  |    |
| مشارك     |                         | ✓              |                       |                 |              |                  |  |  |    |
| لا اعرف   |                         |                |                       |                 |              |                  |  |  |    |
| غير مرتبط |                         |                |                       |                 |              |                  |  |  |    |

٣- مقابلة مع اثنين من البائعين بمحل مواجه للسوق

| الترتيب | الأنز الممتقلى المتزقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |   | الوضع العكسى   | الوضع الفعلى |
|---------|------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|---|--|--------------|
|         |                        |                | المجتمع المحلى        | الجهات الحكوميه | فريق التخطيط | الجمعيات الأهليه                                |  |              |
| ١       | النجاح                 |                |                       |                 |              | كل بائع يستخدم مكانه ولا يقف خارج المكان المخصص |  |              |
|         | الفضل                  | ✓              | ✓                     | ✓               | ✓            |   | يؤجر كثير من البائعين العيون الخاصة بهم للأخرين بالف جنيهه/ شهر      |              |
|         | مشارك                  |                |                       |                 |              |   |  |              |
|         | لا أعرف                |                |                       |                 |              |   |  |              |
|         | غير مرتبط              |                |                       | ✓               | ✓            |   |  |              |
| ٢       | النجاح                 | ✓              |                       |                 |              | وجود رقابة ومتابعة من الحى                      |  |              |
|         | الفضل                  |                | ✓                     | ✓               | ✓            |   | يتم العلم مسبقا بموعد التفتيش من أحد الموظفين، فيلم البائعين بضاعتهم |              |
|         | مشارك                  |                |                       |                 |              |   |  |              |
|         | لا أعرف                |                |                       |                 |              |   |  |              |
|         | غير مرتبط              |                |                       | ✓               | ✓            |   |  |              |
| ٣       | النجاح                 | ✓              |                       |                 |              | وجود نظام محاسبة عادل وفعال                     |  |              |
|         | الفضل                  |                | ✓                     | ✓               | ✓            |   | بعض موظفى الحى يأخذون رشوى للتغاضى عن المخالفات للبعض فقط            |              |
|         | مشارك                  |                |                       |                 |              |   |  |              |
|         | لا أعرف                |                |                       |                 |              |   |  |              |
|         | غير مرتبط              |                |                       | ✓               | ✓            |   |  |              |

| الترتيب   | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسي   | الوضع الفعلي |   |
|-----------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|--|--------------|---|
|           |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |  |              |   |
| النجاح    | ✓                       |                |                       |                 |              |                  | توقيع غرامات سرقة الكهرباء على الكل وتيسير الحصول على التصاريح اللازمة لتوصيل الكهرباء بطريقة قانونية بدلا من اللجوء للسرقة. |              | ٤ |
| الفشل     |                         | ✓              |                       |                 |              |                  | كثير من البائعين يحصلون على الكهرباء من أعمدة الانارة بالشارع  |              |   |
| مشترك     |                         |                | ✓                     |                 |              |                  |  |              |   |
| لا أعرف   |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |   |
| غير مرتبط |                         |                |                       | ✓               | ✓            | ✓                |  |              |   |
| النجاح    |                         |                |                       |                 |              |                  | ازالة السوق من المنطقة ورفص الشارع ليكون مثل شارع فيصل، ويوسع من مطلع كوبرى ناهيا الملاصق للسوق                              |              | ٥ |
| الفشل     |                         | ✓              | ✓                     | ✓               |              |                  | وقوف الباعة بالشارع، واستخدام العيون المخصصة لهم فى تخزين بضاعتهم  |              |   |
| مشترك     |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |   |
| لا أعرف   | ✓                       |                |                       |                 |              |                  |  |              |   |
| غير مرتبط |                         |                |                       | ✓               | ✓            | ✓                |  |              |   |

٤ - مقابلة مع أحد بائعي الكبة يقف بعربته أمام المحلات

| الترتيب   | الآثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسي   | الوضع الفعلي |
|-----------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|--|--------------|
|           |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |  |              |
| النجاح    |                         |                |                       |                 |              |                  | وجود نظام يفرض على الجميع من حيث الاجارات ورسوم الخدمات وتحرير المخالفات                                     |              |
| الفشل     | ✓                       | ✓              | ✓                     | ✓               |              | ✓                | البائعين كعائلة واحدة يتضامنون معا بسبب أصولهم الصعيدية المشتركة، ويفرضون نظامهم الخاص، بسبب عمل أحدهم بالحي |              |
| مشارك     |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |
| لا أعرف   |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |
| غير مرتبط |                         |                |                       | ✓               | ✓            |                  |  |              |

٥- مقابلة مع أحد العاملين بالحي

| الترتيب | الأنز الممتتلى المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |   | الوضع العكسى  | الوضع الفعلى |
|---------|------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|---|---|--------------|
|         |                        |                | المجتمع المحلى        | الجهات الحكومىة | فريق التخطيط | الجمعىات الأهلىة  |   |              |
| ١       | النجاح                 | ✓              |                       | ✓               | ✓            |   | المشروع ىمئل أولوىة للمنطقة حىث ىشتكى أهالى المنطقة من تكس البائعىن |              |
|         | الفشل                  |                |                       |                 |              | استمرار معاناة السكان والمارىن                                  |   |              |
|         | مشترك                  |                | ✓                     |                 | ✓            |   |   |              |
|         | لا أصرى                |                |                       |                 |              |   |   |              |
|         | غىر مرتبط              |                |                       |                 |              |   |   |              |
| ٢       | النجاح                 | ✓              |                       | ✓               | ✓            |   | الشارع قابل للحركة فىه حتى ىمكن لأتوبىس أن ىمر به الآن              |              |
|         | الفشل                  |                |                       |                 |              | استمرار اغلاق الشارع بوجود ٧٠٠- ٨٠٠ بائع وأسرهىم ىفترشون الشارع |   |              |
|         | مشترك                  |                | ✓                     |                 | ✓            |   |   |              |
|         | لا أصرى                |                |                       |                 |              |   |   |              |
| ٣       | النجاح                 | ✓              |                       | ✓               | ✓            |   | التحاور مع البائعىن لمعرفة ما ىرىدون وتنفىذ سوق لهم فى مكانهم       |              |
|         | الفشل                  |                |                       |                 |              | نقل البائعىن الى مكان آخر وفرض ذلك                              |   |              |
|         | مشترك                  |                |                       |                 | ✓            |   |   |              |
|         | لا أصرى                |                |                       |                 |              |   |   |              |
|         | غىر مرتبط              |                | ✓                     |                 |              |   |   |              |

| الترتيب | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسي               | الوضع الفعلي  |  |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|----------------------------|---|--|
|         |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |                            |   |  |
| ٢       | النجاح                  | ✓              |                       | ✓               |              |                  |                            | سعى الحى الى تغطية الترة في هذا الجزء   |  |
|         | الفشل                   |                |                       |                 |              |                  | استمرار الترة ككارثة بيئية |   |  |
|         | مشترك                   |                |                       |                 |              |                  |                            |   |  |
|         | لا اعرف                 |                |                       |                 |              |                  |                            |   |  |
|         | غير مرتبط               |                | ✓                     | ✓               | ✓            | ✓                |                            |   |  |
| ٥       | النجاح                  | ✓              | ✓                     | ✓               | ✓            | ✓                | ✓                          | تصميم السوق بمشاركة جميع الأطراف  |  |
|         | الفشل                   |                |                       |                 |              |                  |                            | فرض تصميم معين للسوق  |  |
|         | مشترك                   |                |                       |                 |              |                  |                            |   |  |
|         | لا اعرف                 |                |                       |                 |              |                  |                            |   |  |
|         | غير مرتبط               |                |                       |                 |              |                  |                            |   |  |
| ١       | النجاح                  |                |                       | ✓               |              |                  |                            | المحلات تعرض بضاعتها داخل المحل والباعة الجائلون يقفوا على جانب الطريق وليس في منتصفه |  |
|         | الفشل                   |                | ✓                     | ✓               |              |                  | ✓                          | ثقافة البيع والشراء عند البائع أنه لن يبيع الا لو وقف في طريق المواطن                 |  |
|         | مشترك                   | ✓              |                       |                 |              |                  |                            |   |  |
|         | لا اعرف                 |                |                       |                 |              |                  |                            |   |  |
|         | غير مرتبط               |                |                       |                 | ✓            | ✓                |                            |   |  |



الملاحق

| الترتيب | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسي  | الوضع الفعلي |   |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|---|--------------|---|
|         |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |   |              |   |
|         |                         |                |                       | ✓               |              |                  | المواطن يمتلك الوعي للشراء من البائع الملتزم، وعدم افادة البائع غير الملتزم ويساعد في حفظ النظام بالسوق |              |   |
|         |                         | ✓              | ✓                     |                 | ✓            |                  | المواطن يكسل ويشترى من البائع الواقف في نصف الطريق حتى ولو كان وقوفه هذا يغلط مدخل بيته أو يعطله        | ✓            |   |
|         | ✓                       |                |                       |                 |              |                  |   |              |   |
|         | لا أعرف                 |                |                       |                 |              |                  |   |              |   |
|         | غير مرتبط               |                |                       | ✓               |              |                  |   |              |   |
|         | ✓                       |                |                       | ✓               |              |                  | رقابة مستمرة من الحي لمنع تكاثرهم ويمكن استغلال الفراغات خلف السوق لاستيعابهم                           |              |   |
|         |                         | ✓              | ✓                     |                 |              |                  | تزايد الهجرة من الصعيد واستقطاب البائعين لأولاد بلدهم بوجود فرص أفضل هنا                                | ✓            |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |   |              | ✓ |
|         | لا أعرف                 |                |                       |                 |              |                  |   |              |   |
|         | غير مرتبط               |                |                       | ✓               | ✓            |                  |   |              |   |
|         | ✓                       | ✓              |                       | ✓               |              |                  | هناك ٨-٧ موظفين عملهم حفظ النظام وهناك فقط ٢٠-٣٠ بائع غير ملتزم   |              |   |
|         |                         |                | ✓                     |                 |              | ✓                | مطاردة ٣٠٠ بائع يجلسون في الشارع ويسدوا المرور  |              |   |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |   |              | ✓ |
|         | لا أعرف                 |                |                       |                 |              |                  |   |              |   |
|         | غير مرتبط               |                |                       | ✓               | ✓            |                  |   |              |   |

| الترتيب | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسي   | الوضع الفعلي |    |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|--|--------------|----|
|         |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |  |              |    |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  | تعاون بين الباعة لحفظ النظام والالتزام   |              | ١٠ |
|         |                         | ✓              | ✓                     |                 |              | ✓                | هناك تنافر بين المجموعات ذات الأصل الواحد، كل له زعيم ولكن بينها تنافس   |              |    |
|         |                         |                |                       | ✓               | ✓            |                  |  |              |    |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
|         |                         |                |                       |                 |              | ✓                |  |              |    |
|         | ✓                       |                | ✓                     | ✓               |              |                  | استفادت المحلات بأن أصبح الوصول اليها سهل، ومرثية  |              | ١١ |
|         |                         |                | ✓                     |                 |              | ✓                | تكس الباعة الجائلين أمام المحلات وتطاولهم على أصحاب بعض المحلات  |              |    |
|         |                         | ✓              |                       |                 |              |                  | بعض المحلات كانت تفرض أرضية على الباعة أمامها وعمل بعض أصحاب المحلات نقطة استقطاب لأنشطة ملائمة لنشاطه، والآن انضر من نقل الباعة |              |    |
|         | ✓                       | ✓              | ✓                     | ✓               |              |                  | وجود خدمات مثل الكهرباء ودورات مياه عمومية (مياه فقط في جزء الطيور والسماك)  |              | ١٢ |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  | غياب الخدمات المطلوبة للسوق  |              |    |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
|         |                         |                |                       |                 |              | ✓                |  |              |    |

| الترتيب | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              | الوضع العكسي  | الوضع الفعلي |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|---|--------------|
|         |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط |   |              |
| ١٢      | النجاح                  | ✓              |                       | ✓               | ✓            | المشروع قام بتشطيب المكان وقام بتوصيل وصلات الانارة وركب كشافات عمومية                  |              |
|         | الفشل                   | ✓              |                       |                 | ✓            | خناق بين الباعة في حالة لو كان قد تم ترك مسئولية تشطيب العيون لهم                       |              |
|         | مشارك                   |                |                       |                 |              |   |              |
|         | لا اعرف                 |                |                       |                 |              |   |              |
|         | غير مرتبط               |                | ✓                     |                 | ✓            |   |              |
| ١٤      | النجاح                  | ✓              |                       | ✓               |              | واستغلال السيطرة على الزيادة الفراغات البيئية وخلف السوق                                |              |
|         | الفشل                   |                | ✓                     |                 | ✓            | الباعة أكثر من عدد الباكيات، عدد ولكنهم عائلات، وأكثر الباعة ضررا الفرادى من ذلك الباعة |              |
|         | مشارك                   |                |                       |                 |              |   |              |
|         | لا اعرف                 |                |                       |                 |              |   |              |
|         | غير مرتبط               |                | ✓                     | ✓               | ✓            |   |              |

٦- مقابلة مع أحد أعضاء فريق وكالة التعاون الفني الألماني

| الترتيب | الآثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسي   | الوضع الفعلي |  |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|--|--------------|--|
|         |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |  |              |  |
| ١       | النجاح                  | ✓              | ✓                     | ✓               | ✓            |                  | جميع الجهات المختلفة للمشاركة في تصميم السوق                 |              |  |
|         | الفشل                   |                |                       |                 |              |                  | تصميم السوق طبقا لرؤية فردية                                 |              |  |
|         | مشارك                   |                | ✓                     |                 | ✓            |                  |  |              |  |
|         | لا اعرف                 |                |                       |                 |              |                  |  |              |  |
|         | غير مرتبط               |                |                       |                 |              |                  |  |              |  |
| ٢       | النجاح                  | ✓              |                       | ✓               |              |                  | مشاركة المجتمع المحلي في أعمال التنفيذ بالسوق                |              |  |
|         | الفشل                   |                | ✓                     | ✓               | ✓            |                  | لم يتمكن الباعة من تقديم مقاول من المجتمع لتنفيذ أعمال السوق |              |  |
|         | مشارك                   |                |                       |                 |              |                  |  |              |  |
|         | لا اعرف                 |                |                       |                 |              |                  |  |              |  |
|         | غير مرتبط               |                |                       | ✓               |              |                  |  |              |  |
| ٣       | النجاح                  | ✓              | ✓                     | ✓               |              |                  | تمكين الباعة من التعبير عن آرائهم والتصميم طبقا لها          |              |  |
|         | الفشل                   |                | ✓                     |                 |              |                  | استمرار تهديد الجهات التنفيذية لهم بالازالة                  |              |  |
|         | مشارك                   |                |                       | ✓               | ✓            |                  |  |              |  |
|         | لا اعرف                 |                |                       |                 |              |                  |  |              |  |
|         | غير مرتبط               |                |                       |                 |              |                  |  |              |  |

الملاحق

| الترتيب | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسي   | الوضع الفعلي |    |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|--|--------------|----|
|         |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |  |              |    |
|         |                         |                |                       |                 | ✓            |                  | تكوين مجلس ادارة للسوق من الباعة والجهات التنفيذية لمتابعة السوق والنظام             |              | ٢٠ |
|         |                         | ✓              | ✓                     |                 | ✓            | ✓                | عجز وعزوف الباعة عن تنظيم أنفسهم   |              |    |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
|         | ✓                       |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
|         |                         |                |                       |                 | ✓            |                  | قيام الجمعيات الأهلية بالمنطقة بمتابعة السوق والمساعدة في تنظيم الباعة.              |              | ٥  |
|         |                         | ✓              | ✓                     |                 | ✓            | ✓                | قصور وعجز دور الجمعيات الأهلية في المنطقة عن تنظيم السوق، او المشاركة في حل المشكلات |              |    |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
|         | ✓                       |                |                       | ✓               |              |                  |  |              |    |
|         |                         |                |                       | ✓               |              |                  |  |              |    |
|         |                         |                |                       |                 | ✓            |                  | وجود نظام للتنظيم الذاتي للباعة  |              | ١  |
|         |                         | ✓              | ✓                     | ✓               | ✓            | ✓                | وجوب وجود سلطة يومية تتابع الأعمال في السوق وتحفظ النظام                             |              |    |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
|         | ✓                       |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  |  |              |    |

| الترتيب | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |                  | الوضع العكسي  | الوضع الفعلي |           |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|------------------|---|--------------|-----------|
|         |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |   |              |           |
|         |                         |                |                       |                 |              |                  | المساواة بين الجميع في فرض النظام وتوقيع الغرامات   |              |           |
|         |                         | ✓              | ✓                     | ✓               |              | ✓                | قصور السلطة التنفيذية في فرض النظام وحصول البعض على رشاوى للتغاضي عن التجاوزات  |              | ✓         |
|         | ✓                       |                |                       |                 |              |                  |   |              | ✓         |
|         | لا أعرف                 |                |                       |                 |              |                  |   |              | لا أعرف   |
|         | غير مرتبط               |                |                       | ✓               | ✓            |                  |   |              | غير مرتبط |
|         | النجاح                  |                |                       |                 |              |                  | استثمار الشبكات الاجتماعية لصالح الجميع وللحفاظ على السوق   |              |           |
|         |                         | ✓              | ✓                     | ✓               | ✓            | ✓                | تكتل الباعة في ثلاث مجموعات طبقا للأصل الواحد، واتسامهم بالبلطجة، وصعوبة فرض ما يخالف رغبتهم حتى ولو كان ما يريده الأغلبية. |              | ✓         |
|         | ✓                       |                |                       |                 |              | ✓                |   |              | ✓         |
|         | لا أعرف                 |                |                       |                 |              |                  |   |              | لا أعرف   |
|         | غير مرتبط               |                |                       |                 |              |                  |   |              | غير مرتبط |
|         | النجاح                  |                |                       |                 |              |                  | عمل الجهات المختلفة في سبيل تنمية المنطقة بدلا من المصالح الفردية   |              |           |
|         |                         | ✓              | ✓                     | ✓               |              | ✓                | وجود مصالح فردية متبادلة بين أعضاء المجلس الشعبي المحلي والباعة مما يصعب مهمة المخطط لتحقيق التطوير المطلوب                 |              | ✓         |
|         | ✓                       |                |                       |                 |              | ✓                |   |              | ✓         |
|         | لا أعرف                 |                |                       |                 |              |                  |   |              | لا أعرف   |
|         | غير مرتبط               |                |                       |                 |              | ✓                |   |              | غير مرتبط |

| الترتيب   | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                 |              |   | الوضع العكسي   | الوضع الفعلي |
|-----------|-------------------------|----------------|-----------------------|-----------------|--------------|---|--|--------------|
|           |                         |                | المجتمع المحلي        | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية  |  |              |
| التحاج    |                         |                |                       |                 | ✓            | امتلاك الأطراف المشاركة لوعي ومصداقية في رؤية الأوضاع الحقيقية والعمل على تطويرها |  |              |
| الفضل     |                         | ✓              | ✓                     | ✓               | ✓            |   | قصور ثقافة التقييم الذاتي والعمل على تحسين الأداء ومعالجة القصور |              |
| مشارك     | ✓                       |                |                       |                 |              |   | ١٠   |              |
| لا اعرف   |                         |                |                       |                 |              |   |  |              |
| غير مرتبط |                         |                |                       |                 |              |   |  |              |

## تحسين المسكن بأبو قتادة

### ١ - مجموعة تقطن المنطقة المجاورة كانت تقف في الموقع

| الترتيب | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                |                 |              |                  | الوضع العكسي  | الوضع الفعلي                         |                            |                 |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------|--------------|------------------|---------------|--------------------------------------|----------------------------|-----------------|
|         |                         |                | المنظمات غير الحكومية | المجتمع المحلي | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |               |                                      |                            | الأطر التنظيمية |
| ١       | ✓                       | ✓              |                       | ✓              | ✓               | ✓            | ✓                | ✓             | الحديقة في الشارع تعطي روح جميلة     |                            |                 |
|         |                         |                |                       |                |                 |              |                  |               | بدون حديقة/ بدون روح حلوه            |                            |                 |
|         |                         |                |                       |                |                 |              |                  |               |                                      |                            |                 |
|         |                         |                |                       | ✓              |                 |              | ✓                |               |                                      |                            |                 |
| ٢       |                         |                |                       |                |                 |              |                  | الشارع متسفلت | الشارع محتاج يتسفلت                  |                            |                 |
|         |                         | ✓              |                       | ✓              | ✓               |              |                  |               |                                      |                            |                 |
|         |                         |                |                       |                |                 | ✓            |                  |               |                                      |                            |                 |
|         |                         | ✓              |                       | ✓              |                 |              | ✓                |               |                                      |                            |                 |
| ٣       | ✓                       | ✓              |                       | ✓              | ✓               | ✓            | ✓                |               | النظافة العامة / المنطقة أصبحت نظيفة | المنطقة كانت تظل على حالها |                 |
|         |                         |                |                       |                |                 |              |                  |               |                                      |                            |                 |
|         |                         |                |                       |                |                 |              |                  |               |                                      |                            |                 |
|         |                         |                |                       | ✓              |                 |              | ✓                |               |                                      |                            |                 |
| ٤       | ✓                       | ✓              |                       | ✓              | ✓               | ✓            | ✓                |               | الواجهات أعطت للمنطقة طابع أعلى      | كانت تظل المنطقة على حالها |                 |
|         |                         |                |                       |                |                 |              |                  |               |                                      |                            |                 |
|         |                         |                |                       |                |                 |              |                  |               |                                      |                            |                 |
|         |                         |                |                       | ✓              |                 |              | ✓                |               |                                      |                            |                 |



٢- سيدة تقطن منزل تم تطويره

|   | الوضع الفعلي                              | الوضع العكسي | الأطر التنظيمية | اسهام الجهات المشاركة |              |                 |                | الظروف المحيطة | الأثر المستقبلي المتوقع | الترتيب |
|---|---|--------------|-----------------|-----------------------|--------------|-----------------|----------------|----------------|-------------------------|---------|
|   |   |              |                 | الجمعيات الأهلية      | فريق التخطيط | الجهات الحكومية | المجتمع المحلي |                |                         |         |
| 1 | ترميم بدون مساهمة مالية                   |              | ✓               |                       |              |                 |                | ✓              | النجاح                  |         |
|   | مساهمة في عملية الترميم                   |              |                 |                       |              |                 |                |                | الفشل                   |         |
|   |   |              |                 |                       |              |                 |                |                | مشترك                   |         |
|   |   |              |                 | ✓                     | ✓            | ✓               | ✓              | لا             | غير مرتبط               |         |
| 2 | تعديل في التصميم ( تغيير مكان الحمام )    |              | ✓               |                       |              |                 |                | ✓              | النجاح                  |         |
|   | عدم التعديل في التصميم / ترك الحمام مكانه |              |                 |                       |              |                 |                |                | الفشل                   |         |
|   |   |              |                 |                       |              |                 |                |                | مشترك                   |         |
|   |   |              |                 | ✓                     | ✓            | ✓               | ✓              | لا             | غير مرتبط               |         |
| 3 | وضع فرش (سريير + مراتب + تسريحة)          |              | ✓               |                       |              |                 |                | ✓              | النجاح                  |         |
|   | عدم وضع فرش                               |              |                 |                       |              |                 |                |                | الفشل                   |         |
|   |   |              |                 |                       |              |                 |                |                | مشترك                   |         |
|   |   |              |                 | ✓                     | ✓            | ✓               | ✓              | لا             | غير مرتبط               |         |
| 4 | إعادة بناء الحائط                         |              | ✓               |                       |              |                 |                | ✓              | النجاح                  |         |
|   | ترك الحائط كما كان                        |              |                 |                       |              |                 |                |                | الفشل                   |         |
|   |   |              |                 |                       |              |                 |                |                | مشترك                   |         |
|   |   |              |                 | ✓                     | ✓            | ✓               | ✓              | لا             | غير مرتبط               |         |

٣-ساكن في عمارة لم يحدث لها تغيير

| الترتيب | الأنز المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                |                 |              |  | الوضع العكسي                        | الوضع الفعلي |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------|--------------|--|-------------------------------------|--------------|
|         |                         |                | المنظمات غير الحكومية | المجتمع المحلي | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية                             |                                     |              |
| 1       | النجاح                  |                |                       |                |                 |              | ترميم الشقة كلها                             |                                     |              |
|         | الفشل                   | ✓              | ✓                     | ✓              | ✓               | ✓            |  | لم يفعلوا شيء سواء الحمام           |              |
|         | مشترك                   |                |                       |                |                 |              |  |                                     |              |
|         | لا أعرف                 |                | ✓                     | ✓              | ✓               | ✓            |  |                                     |              |
|         | غير مرتبط               |                |                       |                |                 |              |  |                                     |              |
| 2       | النجاح                  |                |                       |                |                 |              | ترميم الشقق إلى آخرها                        |                                     |              |
|         | الفشل                   | ✓              | ✓                     | ✓              | ✓               | ✓            |  | السقف لم يرمم جيدا واضطروا لتكاملته |              |
|         | مشترك                   |                |                       |                |                 |              |  |                                     |              |
|         | لا أعرف                 | ✓              | ✓                     | ✓              | ✓               | ✓            |  |                                     |              |
|         | غير مرتبط               |                |                       |                |                 |              |  |                                     |              |
| 3       | النجاح                  |                |                       |                |                 |              | إعطاء الأولوية في المنطقة للناس التي تستحقها |                                     |              |
|         | الفشل                   | ✓              | ✓                     | ✓              | ✓               | ✓            |  | إعطاء الأولوية لناس لا تستحقها      |              |
|         | مشترك                   |                |                       |                |                 |              |  |                                     |              |
|         | لا أعرف                 | ✓              | ✓                     | ✓              | ✓               | ✓            |  |                                     |              |
|         | غير مرتبط               |                |                       |                |                 |              |  |                                     |              |
| 4       | النجاح                  |                |                       |                |                 |              | التعديل في التصميم ناجح                      |                                     |              |
|         | الفشل                   | ✓              | ✓                     | ✓              | ✓               | ✓            |  | التعديل في التصميم لم يكن في محله   |              |
|         | مشترك                   |                |                       |                |                 |              |  |                                     |              |
|         | لا أعرف                 | ✓              | ✓                     | ✓              | ✓               | ✓            |  |                                     |              |
|         | غير مرتبط               |                |                       |                |                 |              |  |                                     |              |

٤- صاحبة حضانة بالمنطقة

| الترتيب | الأثر المستقبلي المتوقع | الظروف المحيطة | اسهام الجهات المشاركة |                |                 |              |                  | الوضع العكسي                           | الوضع الفعلي |  |
|---------|-------------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------|--------------|------------------|--|--------------|--|
|         |                         |                | المنظمات غير الحكومية | المجتمع المحلي | الجهات الحكومية | فريق التخطيط | الجمعيات الأهلية |  |              |  |
| 1       | النجاح                  |                | ✓                     |                |                 |              |                  | ترميم جميع نواحي المنزل                |              |  |
|         | الفشل                   | ✓              |                       |                |                 |              |                  | هناك ناحية من المنزل لم يحدث لها ترميم |              |  |
|         | مشترك                   |                |                       |                | ✓               |              | ✓                |  |              |  |
|         | لا                      | ✓              | ✓                     | ✓              | ✓               |              |                  |  |              |  |
| 2       | النجاح                  | ✓              | ✓                     | ✓              | ✓               | ✓            | ✓                | تصليح الصرف الصحي                      |              |  |
|         | الفشل                   |                |                       |                |                 |              |                  | عدم تصليح الصرف                        |              |  |
|         | مشترك                   |                |                       |                |                 |              |                  |  |              |  |
|         | لا                      |                | ✓                     | ✓              | ✓               |              |                  |  |              |  |
| 3       | النجاح                  | ✓              | ✓                     | ✓              | ✓               |              |                  | المشاركة في البياض والعمالة            |              |  |
|         | الفشل                   |                |                       |                |                 |              |                  | تأجير عمال قبل بدء مشاركة الأهالي      |              |  |
|         | مشترك                   |                |                       |                |                 |              | ✓                |  |              |  |
|         | لا                      |                | ✓                     | ✓              | ✓               |              |                  |  |              |  |

## ٢ - تقييم فعالية توظيف راس مال المجتمع

## سوق ترعة الزمر

## ١ - مقابلة مع بائع خضروات وبائعة خردوات

| وجود استخدام أفضل              | مدى الاستفادة من الرصيد المجتمعي |    |     |    |       |        | كيفية الاستخدام  | الأرصدة الموجودة                              | نوع الأرصدة  |
|--------------------------------|----------------------------------|----|-----|----|-------|--------|--|---|--|
|                                | نعم                              | لا | نعم | لا | ضعيفة | متوسطة |  |   |  |
| استكمال السوق بفصل البائعين    | ✓                                |    |     |    |       |        | ✓  | ١٥٠ الف جنيه من المحافظ                       | الأرصدة المالية مصادر التمويل                          |
|                                |                                  |    |     |    |       |        | تنفيذ الأعمال المطلوبة   | مقاول الأعمال الثانوية بالحي                  | الأرصدة البشرية معارف-مهارات-مواهب-قدرات-جهود          |
|                                |                                  |    |     |    |       |        | لم يتمكن الأهالي من تقديم مقاول محلي                           | مقاول من المجتمع المحيط                       |  |
| لو يستطيع كل بائع تقبل الأجناب | ✓                                |    |     | ✓  |       |        | البعض شطب والبعض لم يشطب                                       | كل بائع يشطب العين الخاصة به                  |  |
| الحي أو الشرطة تنظم السوق      | ✓                                |    | ✓   |    |       |        | لم يتحملوا مسؤولية متابعة وإدارة السوق وتطبيق الالتزام بالنظام | البائعين بالسوق                               |  |
|                                | ✓                                |    | ✓   |    |       |        | تجميع البائعين وتسهيل اتصال فريق التصميم بهم                   | جمعية أهلية                                   | الأرصدة الاجتماعية الشبكات الاجتماعية-الجماعية الأهلية |
| النظام والمتابعة مسؤولية الحي  | ✓                                |    | ✓   |    |       |        | لم يتم تشكيل مجلس إدارة للسوق                                  | الحي وبعض البائعين المشكلين لمجلس إدارة السوق |  |

| وجود استخدام أفضل | مدى الاستفادة من الرصيد المجتمعي |        |       |             |            |     | كيفية الاستخدام  | الأرصدة الموجودة                             | نوع الأرصدة  |
|-------------------|----------------------------------|--------|-------|-------------|------------|-----|--|--|--|
|                   | استفادة قصوى                     | متوسطة | ضعيفة | اهدار متوسط | اهدار شديد | نعم |  |  |  |
|                   |                                  |        |       |             |            |     | الحصول على التصريحات اللازمة - موافقة وزارة الري - الموافقة على تنفيذ التصميم الذي تم بمشاركة البائعين - الموافقة على نقل الهيكل الحديدي لسوق زنين | الحي وادارة الأسواق                          | الأرصدة المؤسسية مدارس - وحدات صحية - المنظمات غير الحكومية - الإدارات الحكومية - المنشآت الاقتصادية |
|                   |                                  |        |       |             |            |     | انارة المكان ووضع أعمدة انارة خارجية بكثافة أكبر وخط كهرباء أقوى من السابق - رصف الشارع  | الحي   |  |
|                   |                                  |        |       |             |            |     | تغطية التربة قبل المشروع   | تمويل من وزارة الري                          |  |
|                   |                                  |        |       |             |            |     | اقامة السوق على التربة المغطاة   | موقع التربة المغطاة                          | الأرصدة المادية الأراضي - المساكن - مباني الخدمات - شبكات البنية الأساسية - الطرق                    |
|                   |                                  |        |       |             |            |     | فكه واعادة تركيبه في سوق تربة الزمر  | الهيكل الحديدي لسوق تربة زنين                |  |
|                   |                                  |        |       |             |            |     |  |  | أخرى   |
|                   |                                  |        |       |             |            |     | أعمال التصميم والتنفيذ   | ١٥٠ الف جنيه من وكالة التعاون الفني الألماني | الدعم الخارجي تمويل - عيني - فني   |
|                   |                                  |        |       |             |            |     | خطوات عملية التصميم بالمشاركة - المصمم هو الذي صاغ آراء البائعين في رسومات تنفيذية.  | تقديم دعم فني                                |  |
|                   |                                  |        |       |             |            |     | تقسيم كل بائع أو اثنين في باكية منفصلة   |  |  |
|                   |                                  |        |       |             |            |     | سماع رأى جميع البائعين وليس الفئة المسيطرة فقط   |  |  |

٢- مقابلة مع أربع بائعي فاكهة

| وجود استخدام أفضل                         | مدى الاستفادة من الرصيد المجتمعي |    |     |            |             |       | كيفية الاستخدام | الأرصدة الموجودة   | نوع الأرصدة                                   |
|---|----------------------------------|----|-----|------------|-------------|-------|-----------------|--|---|
|   | تفصيل                            | لا | نعم | اهدار شديد | اهدار متوسط | ضعيفة |                 |  |   |
| التقسيم الى باكيات منفصلة                 |                                  | ✓  |     |            |             |       | ✓               | ١٥٠ الف جنيه من المحافظ  | الارصدة العالية التمويل                       |
| اعطائه لليتامي والفقراء ومشروعات الجمعيات |                                  | ✓  | ✓   |            |             |       |                 |  |   |
|   | ✓                                |    |     |            |             |       | ✓               | مقاول الأعمال الثانوية بالحي                                   | مقاول الأعمال الثانوية بالحي                  |
|   |                                  |    |     |            |             |       |                 | لم يتمكن الأهالي من تقديم مقاول محلي                           |   |
| لا يملك الامكانيات ويمكن الحصول على قروض  |                                  | ✓  |     | ✓          |             |       |                 | البعض شطب والبعض لم يشطب                                       | كل بائع يشطب العين الخاصة به                  |
|   | ✓                                |    | ✓   |            |             |       |                 | لم يتحملوا مسؤولية متابعة وإدارة السوق وتطبيق الالتزام بالنظام |   |
|   | ✓                                |    | ✓   |            |             |       |                 | تجميع البائعين وتسهيل اتصال فريق التصميم بهم                   | جمعية أهلية                                   |
| الحي المسئول عن النظام                    |                                  | ✓  | ✓   |            |             |       |                 | لم يتم تشكيل مجلس ادارة للسوق                                  | الحي وبعض البائعين المشكلين لمجلس ادارة السوق |

| وجود استخدام أفضل                               | مدى الاستفادة من الرصيد المجتمعي |    |     |            |             |       | كيفية الاستخدام | الأرصدة الموجودة  | نوع الأرصدة                                  |  |
|---|----------------------------------|----|-----|------------|-------------|-------|-----------------|---|--|--|
|   | تقييم                            | لا | نعم | اهدار شديد | اهدار متوسط | ضعيفة |                 |   |  | متوسطة   |
| اصدار تراخيص بادخال الكهرباء وعمل عداد لكل بائع |                                  |    | ✓   |            |             |       | ✓               | الحصول على التصاريحات اللازمة - موافقة وزارة الري - الموافقة على تنفيذ التصميم الذي تم بمشاركة البائعين - الموافقة على نقل الهيكل الحديدي لسوق زنين | الحي وادارة الأسواق                          | الأرصدة المؤسسية مدارس - وحدات صحية - المنظمات غير الحكومية - الإدارات الحكومية - المنشآت الاقتصادية |
|   |                                  |    |     |            |             |       |                 | انارة المكان ووضع أعمدة انارة خارجية بكثافة أكبر وخط كهرباء أقوى من السابق - رصف الشارع   | الحي   |  |
|   | ✓                                |    |     |            |             |       | ✓               | تغطية التربة قبل المشروع  | تمويل من وزارة الري                          |  |
|   | ✓                                |    |     |            |             |       | ✓               | اقامة السوق على التربة المغطاة  | موقع التربة المغطاة                          | الأرصدة المادية الأراضي - المساكن - مباني الخدمات - شبكات البنية الأساسية - الطرق                    |
|   | ✓                                |    |     |            |             |       | ✓               | فكه واعادة تركيبه في سوق تربة الزمر   | الهيكل الحديدي لسوق تربة زنين                |  |
| استكمال تقسيم السوق                             |                                  |    | ✓   |            |             |       |                 | أعمال التصميم والتنفيذ  | ١٥٠ الف جنيه من وكالة التعاون الفني الألماني | أخرى   |
| فهم أفضل لعلاقات البائعين وحركة البيع           |                                  |    | ✓   |            |             |       |                 | خطوات عملية التصميم بالمشاركة- المصمم هو الذي صاغ آراء البائعين في رسومات تنفيذية.  | تقديم دعم فني                                | الدعم الخارجي تمويل - فني  |

٣- مقابلة مع اثنين من البائعين بمحل مواجه للسوق

| نوع الأرصدة                                     | الأرصدة الموجودة                              | كيفية الاستخدام  | مدى الاستفادة من الرصيد المجتمعي |        |       |             |            |     | وجود استخدام أفضل |       |                         |
|---|---|--|----------------------------------|--------|-------|-------------|------------|-----|-------------------|-------|-------------------------|
|   |   |  | استفادة قصوى                     | متوسطة | ضعيفة | اهداف متوسط | اهداف شديد | نعم | لا                | تعيين |                         |
| الأرصدة المالية مصادر التمويل                   | ١٥٠ الف جنيه من المحافظ                       | اعمال التنفيذ للسوق  |                                  |        |       |             |            | ✓   |                   |       | ازالة السوق ورفض الشارع |
| الأرصدة البشرية معارف مهارات مواعيد -قرات- جهود | مقاول الأعمال الثانوية بالحي                  | تنفيذ الأعمال المطلوبة   |                                  |        |       |             |            | ✓   |                   |       |                         |
|   | مقاول من المجتمع المحيط                       | لم يتمكن الأهالي من تقديم مقاول محلي                           |                                  |        |       |             |            |     |                   |       |                         |
|   | كل بائع يشطب العين الخاصة به                  | البعض شطب والبعض لم يشطب                                       |                                  |        |       |             |            | ✓   |                   |       |                         |
|   | البائعين بالسوق                               | لم يتحملوا مسئولية متابعة وادارة السوق وتطبيق الالتزام بالنظام |                                  |        |       |             |            |     | ✓                 |       |                         |
| الأرصدة الاجتماعية الشبكات الاجتماعية الأهلية   | جمعية أهلية                                   | تجميع البائعين وتسهيل اتصال فريق التصميم بهم                   |                                  |        |       |             |            |     | ✓                 |       |                         |
|   | الحي وبعض البائعين المشكلين لمجلس ادارة السوق | لم يتم تشكيل مجلس ادارة للسوق                                  |                                  |        |       |             |            |     | ✓                 |       |                         |



| نوع الأرصفة   | الأرصدة الموجودة                             | كيفية الاستخدام   | مدى الاستفادة من الرصيد المجتمعي |        |       |             |            |     | وجود استخدام أفضل |       |
|---|--|---|----------------------------------|--------|-------|-------------|------------|-----|-------------------|-------|
|   |  |   | استفادة قصوى                     | متوسطة | ضعيفة | اهدار متوسط | اهدار شديد | نعم | لا                | تعيين |
| الأرصدة المؤسسة مدارس - وحدات صحية - المنظمات غير الحكومية - الإدارات الحكومية - المنشآت الاقتصادية | الحي وإدارة الأسواق                          | الحصول على التصاريح اللازمة - موافقة وزارة الري - الموافقة على تنفيذ التصميم الذي تم بمشاركة البائعين - الموافقة على نقل الهيكل الحديدي لسوق زنين |                                  |        | ✓     |             |            |     |                   |       |
|   | الحي   | انارة المكان ووضع أعمدة انارة خارجية بكثافة أكبر وخط كهرباء أقوى من السابق - رصف الشارع   |                                  |        |       |             |            |     |                   |       |
|   | تمويل من وزارة الري                          | تغطية التربة قبل المشروع  | ✓                                |        |       |             |            |     |                   |       |
| الأرصدة العادية الأراضي - المساكن - مباني الخدمات - شبكات البنية الأساسية - الطرق                   | موقع التربة المغطاة                          | اقامة السوق على التربة المغطاة  |                                  |        |       |             | ✓          |     |                   |       |
|   | الهيكل الحديدي لسوق ترعة زنين                | فكه واعادة تركيبه في سوق ترعة الزمر   |                                  |        |       |             | ✓          |     |                   |       |
| أخرى  |  |   |                                  |        |       |             |            |     |                   |       |
| الدعم الخارجي تمويل - فنى   | ١٥٠ الف جنيه من وكالة التعاون الفنى الألماني | أعمال التصميم والتنفيذ  |                                  |        |       |             |            | ✓   |                   |       |
|   | تقديم دعم فنى                                | خطوات عملية التصميم بالمشاركة- المصمم هو الذى صاغ آراء البائعين فى رسومات تنفيذية.  |                                  |        |       |             |            | ✓   |                   |       |

٤- مقابلة مع أحد العاملين بالحي

| نوع الأرصة  | الأرصة الموجودة                               | كيفية الاستخدام  | مدى الاستفادة من الرصيد المجتمعي |        |       |             |            |    | وجود استخدام أفضل |  |
|---|---|--|----------------------------------|--------|-------|-------------|------------|----|-------------------|--|
|   |   |  | استفادة قصوى                     | متوسطة | ضعيفة | اهدار متوسط | اهدار شديد | لا |                   |  |
| الأرصة المالية<br>مصادر التمويل                       | ١٥٠ الف جنيه من المحافظ                       | اعمال التنفيذ للسوق  | ✓                                |        |       |             |            |    | لا                | تعيين  |
| الأرصة البشرية<br>معارف-مهارات-مواهب-قدرات-جهود       | مقاول الأعمال الثانوية بالحي                  | تنفيذ الأعمال المطلوبة   | ✓                                |        |       |             |            |    | لا                |  |
|   | مقاول المجتمع المحيط                          | لم يتمكن الأهالي من تقديم مقاول محلي                           |                                  |        |       |             |            |    |                   |  |
|   | كل بائع يشطب العين الخاصة به                  | البعض شطب والبعض لم يشطب                                       |                                  |        |       | ✓           | ✓          |    |                   | المشروع هو الذى استكمل أعمال التشطيب                                   |
| الأرصة الاجتماعية<br>الشبكات الأهلية-الجمعيات الأهلية | البائعين بالسوق                               | لم يتحملوا مسئولية متابعة وإدارة السوق وتطبيق الالتزام بالنظام |                                  |        |       |             |            |    | لا                | الحي هو الذى يتابع وينظم علاقتهم بالشارع والحي، وليس علاقاتهم الداخلية |
|   | جمعية أهلية                                   | تجميع البائعين وتسهيل اتصال فريق التصميم بهم                   |                                  |        |       |             |            |    | لا                | صعب يرضى البائعين بأن تنظمهم جمعية أهلية                               |
|   | الحي وبعض البائعين المشكلين لمجلس ادارة السوق | لم يتم تشكيل مجلس ادارة للسوق                                  |                                  |        |       |             |            |    | لا                |  |

| نوع الأرصدة  | الأرصدة الموجودة                             | كيفية الاستخدام  | مدى الاستفادة من الرصيد المجتمعي |        |       |             |            |    | وجود استخدام أفضل |  |
|--|--|--|----------------------------------|--------|-------|-------------|------------|----|-------------------|--|
|  |  |  | استفادة قصوى                     | متوسطة | ضعيفة | اهدار متوسط | اهدار شديد | لا | نعم               | تعيين  |
| الأرصدة المؤسسة ممارس - وحدات صحية - المنظمات الاقتصادية غير الحكومية - الإدارات الحكومية - الطرق الأساسية | الحى وادارة الأسواق                          | الحصول على التصريحات اللازمة - موافقة وزارة الري - الموافقة على تنفيذ التصميم الذى تم بمشاركة البائعين - الموافقة على نقل الهيكل الحديدى لسوق زنين | ✓                                |        |       |             |            |    | ✓                 |  |
|  | الحى   | انارة المكان ووضع أعمدة انارة خارجية بكثافة أكبر وخط كهرباء أقوى من السابق - رصف الشارع  | ✓                                |        |       |             |            |    | ✓                 |  |
|  | تمويل من وزارة الري                          | تغطية التربة بتكلفة ٤.٥ مليون جنيه قبل المشروع   | ✓                                |        |       |             |            |    | ✓                 |  |
| الأرصدة المادية الأراضى - المسكن - مباني الخدمات - شبكات البنية الأساسية - الطرق                           | موقع التربة المغطاة                          | اقامة السوق على التربة المغطاة   | ✓                                |        |       |             |            |    | ✓                 | هذا هو أفضل استغلال بحل أكبر مشكلة، حيث لا يمكن عمل أى شئ آخر فى وجود الباعة |
|  | الهيكل الحديدى لسوق ترعة زنين                | فكه واعادة تركيبه فى سوق ترعة الزمر  | ✓                                |        |       |             |            |    | ✓                 |  |
| أخرى   | المجلس الشعبى المحلى                         | مشاركة بالأراء حتى ولو بالهجوم   |                                  |        | ✓     |             |            |    | ✓                 | عادة لا يفعل شيئاً الا الهجوم على الحى أو الشكوى من الناس                    |
| الدعم الخارجى تمويل - عنى - فى   | ١٥٠ الف جنيه من وكالة التعاون الفنى الألماني | أعمال التصميم والتنفيذ   | ✓                                |        |       |             |            |    | ✓                 |  |
|  | تقديم دعم فنى                                | خطوات عملية التصميم بالمشاركة- المصمم هو الذى صاغ آراء البائعين فى رسومات تنفيذية.   | ✓                                |        |       |             |            |    | ✓                 | تصميم تم عرضه على الناس واجمعوا على الموافقة عليه                            |

٥- مقابلة مع أحد أعضاء فريق وكالة التعاون الفني الألماني

| نوع الأرصدة                                  | الأرصدة الموجودة  | كيفية الاستخدام   | مدى الاستفادة من الرصيد المجتمعي |        |       |             |            |     | وجود استخدام أفضل |       |  |   |
|--|---|---|----------------------------------|--------|-------|-------------|------------|-----|-------------------|-------|--|---|
|  |   |   | استفادة قصوى                     | متوسطة | ضعيفة | اهدار متوسط | اهدار شديد | نعم | لا                | تحديد |  |   |
| الأرصدة المالية<br>مصادر التمويل             | ١٥٠ الف جنيه<br>من المحافظ                                | اعمال التنفيذ للسوق   | ✓                                |        |       |             |            |     |                   |       |  |   |
| الأرصدة البشرية -مهارات-موهبة-<br>قدرات-جهود | مقاول الأعمال<br>الثانوية بالحي                           | تنفيذ الأعمال المطلوبة  | ✓                                |        |       |             |            |     |                   |       |  |   |
|  | مقاول من<br>المجتمع<br>المحيط                             | لم يتمكن الأهالي من تقديم مقاول<br>محلي                           |                                  |        |       |             | ✓          |     |                   |       |  |   |
|  | كل بائع يشطب<br>العين الخاصة<br>به                        | البعض شطب والبعض لم يشطب  |                                  |        |       |             |            | ✓   |                   |       |  |   |
|  | البائعين<br>بالسوق  | لم يتحملوا مسئولية متابعة وإدارة<br>السوق وتطبيق الالتزام بالنظام |                                  |        |       |             |            | ✓   |                   |       |  |   |
| الأرصدة الاجتماعية -الجمعيات<br>الأهلية      | جمعية أهلية   | تجميع البائعين وتسهيل اتصال<br>فريق التصميم بهم                   |                                  |        |       |             |            |     |                   |       |  |   |
|  | الحي وبعض<br>البائعين<br>المشكلين<br>لمجلس إدارة<br>السوق | لم يتم تشكيل مجلس إدارة للسوق                                     |                                  |        |       |             |            |     |                   |       |  | ✓ |

| نوع الأرصدة   | الأرصدة الموجودة                             | كيفية الاستخدام   | مدى الاستفادة من الرصيد المجتمعي |        |       |             |            |     |    | وجود استخدام أفضل |  |
|---|--|---|----------------------------------|--------|-------|-------------|------------|-----|----|-------------------|--|
|   |  |   | استفادة قصوى                     | متوسطة | ضعيفة | اهدار متوسط | اهدار شديد | نعم | لا | تعيين             |  |
| الأرصدة المؤسسة مدراس - وحدات صحية - المنظمات غير الحكومية - الإدارات الحكومية - المنشآت الاقتصادية | الحي وإدارة الأسواق                          | الحصول على التصاريح اللازمة - موافقة وزارة الري - الموافقة على تنفيذ التصميم الذي تم بمشاركة البائعين - الموافقة على نقل الهيكل الحديدي لسوق زنين | ✓                                |        |       |             |            |     |    |                   |  |
|   | الحي   | انارة المكان ووضع أعمدة انارة خارجية بكثافة أكبر وخط كهرباء أقوى من السابق - رصف الشارع   |                                  |        |       |             |            |     |    |                   |  |
|   | تمويل من وزارة الري                          | تغطية التربة قبل المشروع  | ✓                                |        |       |             |            |     |    |                   |  |
| الأرصدة المادية الأراضي - المساكن - الطرق - شبكات البنية الأساسية                                   | موقع التربة المغطاة                          | اقامة السوق على التربة المغطاة  | ✓                                |        |       |             |            |     |    |                   |  |
|   | الهيكل الحديدي لسوق تربة زنين                | فكه واعادة تركيبه في سوق تربة الزمر   | ✓                                |        |       |             |            |     |    |                   |  |
| أخرى  |  |   |                                  |        |       |             |            |     |    |                   |  |
| الدعم الخارجي تمويل - فني - فني   | ١٥٠ الف جنيه من وكالة التعاون الفني الألماني | أعمال التصميم والتنفيذ  | ✓                                |        |       |             |            |     |    |                   |  |
|   | تقديم دعم فني                                | خطوات عملية التصميم بالمشاركة- المصمم هو الذي صاغ آراء البائعين في رسومات تنفيذية.  | ✓                                |        |       |             |            |     |    |                   |  |



development units, the planner's role in organizing the community into active entities, and building the developmental and urban capacities of the different participating groups, the necessary knowledge and attitudes for him to acquire in relevance with his role in participatory development. In addition to proposing evaluation methods that rely upon the subjective perspectives of the various stakeholders. In the end, the conclusion of both the theoretical and analytical study and the practical study are stated, together with the research recommendations for increasing effectiveness of community development in informal areas.

In the fifth and sixth chapters, the research concentrates on the evaluation process of community development projects. The different evaluation types and methods are reviewed, the levels of participation of the stakeholders in the evaluation process, and also the emergence of the reliance on the subjective perspectives of the stakeholders in evaluating the actual status of community development projects together with the relevant tools. The sixth chapter deals with the two proposed types of evaluation that concentrate on evaluating the success of the projects, the criteria of success and failure according to the various groups of stakeholders, together with different groups evaluation of the level of effectiveness in employing the community assets in the project that is being evaluated, and the degree of dependence on external support.

The third part deals with testing the proposed methodology of dealing with informal areas in the aspects of their subdivision into effective development units, implementing the proposed evaluation methods, together with reviewing the role of the planner in developing those areas. This study was tested and applied on Boulaq El Dakroul district in Guiza, which is considered the largest informal area built on agricultural land. The researcher has carried out field visits to the existing community based organizations, in order to determine the active organizations and their field of influence, thus reaching the effective development units. The proposed methodology was then compared to that of the participatory development program in urban areas of the German Technical Cooperation GTZ working in Boulaq El Dakroul in dealing with the area and its subdividing, the approach to dealing with the community based organizations and empowering their role in community development process.

The researcher implemented the two proposed evaluation methods on one of the projects which is the design of EL-Zomor canal market, following two pilot stages, in order to test the feasibility of implementing the proposed evaluations, their effectiveness in expressing the opinions of different groups, and formulating a clear picture of the real project status. This study ends with reviewing the results that were obtained from the field work.

The research ends with the eighth chapter, which demonstrates the scientific achievements proposed by the research, specified in the developed proposed methodology of dealing with the informal areas and its subdivision into effective



areas to reach the problems connected with the ineffectiveness of community development process in those areas, and stressing the hypothesis that were proposed.

In the second part, the theoretical & analytical study concentrates on reaching a methodology that deals with informal areas. Hence, the second chapter deals with the various approaches for subdividing the informal areas, whether according to urban planning theories, urban characteristics, social and cultural criteria, municipal divisions, economic divisions, or the way in which the community divides itself. Those approaches were then evaluated in relevance to their appropriateness to informal areas, thus defining the informal areas subdivision in two stages: the first one depends on the municipal or urban divisions, and the second depends on the active community based organization as the nucleus of the development unit, whose size is determined according to the organization's area of influence. The third chapter concentrates on studying the community in informal areas, regarding the social networks that link its members, and the existing community organizations. Moreover, the criteria determining the effective community based organization that can be considered as the nucleus, together with the means of determining its area of influence and its expected role are studied and analyzed. A means of how to deal with the uneven geographical distribution of the active community based organization is also laid out in this chapter.

The fourth chapter concentrates on the role of the planner in the process of community development in informal areas. The challenges that face the planner in his work with the different participants are reviewed. The traditional and conventional roles of the planner are then criticized, in order to determine an extended role for the planner; emphasizing that he has to organize the community into effective entities prior to starting the other urban activities of recognizing the local demands and proposing development alternatives and their implementation. This role includes also the coordination between the various participating groups, and the projects covering various fields & scales which operate in the informal areas. His role extends also to developing tools and a simple language that can be easily grasped by the participating groups, and facilitates their effective participation in the development process. The research also defines the knowledge, expertise and attitudes necessary for the planner to acquire, in order to perform his role effectively.

## **Abstract**

The continuous growth of cities, especially in the developing countries, is a challenge that faces those countries, where they have to satisfy the increasing demands for services & infrastructure. This growth is encased, to a large extent, in the increasing size of informal areas, and their expansion to the extent that some studies estimate the inhabitants of informal areas in Cairo by nearly 7 million people, forming 60% of the capital's inhabitants. This fact makes it essential to investigate those areas; how to develop them in accordance with the local circumstances.

Although relying on the local community in achieving development is the most realistic approach in poor dilapidated areas, especially informal areas; defined as community development, this concept still faces a number of obstacles that deters its effective implementation. Those obstacles are specified in this research as first; the informal areas wide scale, which prevents access to the local community & its empowerment & the absence of a definition for an effective development unit according to its size and cohesion between its community members. In addition, the community lacks the structures which allow the communication & co-operation between the participating stakeholders; or co-ordination between them. Second, there is a lack of co-ordination between the various projects & plans working in the area. There are also defects in the planner's ideas, paradigms and attitudes governing his relationship with the various partners, together with the inappropriateness of his technical language & tools to the local knowledge. Third, the ineffective evaluation process which usually is just a response to the demands of the donor and its indicators, with its irrelevant outputs to the real project status & the absence of stakeholders participation. In addition to the absence of the evaluation culture with respect to its importance and being a principal component of the development process, and not just a codicil to it. Hence the research studies those problems in order to reach a methodology that increases the effectiveness of participatory development in informal areas.

The research consists of eight chapters divided among three parts. The first chapter, comprising the first part, analyzes past experiences in developing informal



**COMMUNITY DEVELOPMENT IN INFORMAL  
AREAS  
DEFINING EFFECTIVE DEVELOPMENT UNITS AND  
PARTICIPATORY EVALUATION METHODS**

By  
**Heba Allah Essam El-Din Khalil**

A Thesis Submitted to the  
Faculty of Engineering at Cairo University  
In Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Degree of  
Doctor of Philosophy  
In  
Architectural Engineering

**Approved by the Examining Committee**

**Prof. Dr. Mohammad El-Barmilgy, Thesis Main Advisor**

---

**Prof. Dr. Sahar Abd El-Moneim Attia**

---

**Ass. Prof. Dr. Mustafa Kamal Madbouly**

---

**Prof. Dr. Rowaida Mohammad Reda Kamel**

---



**COMMUNITY DEVELOPMENT IN INFORMAL  
AREAS  
DEFFINING EFFECTIVE DEVELOPMENT UNITS AND  
PARTICIPATORY EVALUATION METHODS**

By  
**Heba Allah Essam El-Din Khalil**

A Thesis Submitted to the  
Faculty of Engineering at Cairo University  
In Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Degree of  
Doctor of Philosophy  
In  
Architectural Engineering

Under the Supervision of

**Prof. Dr. Mohammad El-Barmilgy**

Prof. of Urban Planning  
Department of Architecture

Faculty of Engineering-Cairo University

**Prof. Dr. Sahar A. Attia**

Prof. of Urban Design  
Department of Architecture

FACULTY OF ENGINEERING, CAIRO UNIVERSITY  
GIZA, EGYPT  
May 2007



**COMMUNITY DEVELOPMENT IN INFORMAL  
AREAS  
DEFINING EFFECTIVE DEVELOPMENT UNITS AND  
PARTICIPATORY EVALUATION METHODS**

By  
**Heba Allah Essam El-Din Khalil**

A Thesis Submitted to the  
Faculty of Engineering at Cairo University  
In Partial Fulfillment of the  
Requirements for the Degree of  
Doctor of Philosophy  
In  
Architectural Engineering

FACULTY OF ENGINEERING, CAIRO UNIVERSITY  
GIZA, EGYPT  
May 2007