جامعة القاهرة

كلية التخطيط الإقليمي والعمراني

قسم التصميم العمراني

التشاور والإدماج المجتمعي كمنهج لإعداد مشروعات التطوير العمراني (دراسة حالة دولة قطر)

رسالة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة
في التصميم العمراني

إعداد
مهندس / ناجي محمود الجريتلي

تحت إشراف

أ.د. هشام محمد البرملجي
عميد كلية التخطيط الإقليمي والعمراني

د. كريمان أحمد شوقي
مدرس بقسم التصميم العمراني

مايو 2022

بسم الله الرحمن الرحيم

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ
عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ
الَّذِي خَلَقَ
خَلَقَ الْإِنْسَانَ
مِنْ عَلَقٍ
اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ
مَا لَمْ يَعْلَمْ
مع الرحمن

قال الله تعالى :
يرفع الله الذين آمنوا
منكم والذين
أوتوا العلم
درجات
(المجادلة : 11)

(ب)

وقل
رب زدني علما

اطلبوا العلم من المهد إلى اللحد

إلى القلب الذي أعطاني بسخاء

إلى من بنت وسهرت وحفزت حتى علا البناء

إلى المشعل الذي أضاء لي حاضري ومستقبلي

إلى روح أمي الحبيبة الغالية

إلى من أعطى من عمره فأجزل العطاء، وغرس فأحسن، وعلّم فأخلص

إلى روح أبي الحبيب الغالي

إلى روح أخي الحبيب إلى أطيب وأطهر إنسان

إلى أختي الحبيبية إلى القلب الحنون

إلى فلذات كبدي وحبايب قلبي

نورهان – مروان – أحمد

إلى كل معلم حمل مشعل العلم وجاهد وإجتهد لينير لي طريق العلم والتعلم خلال مسيرتي التعليمية

إلى رؤسائي والمسؤولين والزملاء الذين شرفت بالعمل معهم

بالهيئة العامة للتخطيط العمراني خلال مسيرتي المهنية بمصر

إلى السادة المسؤولين والزملاء الذين شرفت بالعمل معهم

بإدارة التخطيط العمراني / وزارة البلدية خلال عملي بدولة قطر

أهدي هذا العمل المتواضع راجياً من الله عز وجل أن يجعله علماً نافعاً ، وأن يتقبله لوجهه الكريم خالصاً .... أمين

أشكر الله سبحانه وتعالي الذي سدد خطاى ووفقنى لإنجاز هذا العمل

<u>وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان وعظيم الإمتنان والتقدير إلى كلٍ من:</u>

- الأستاذ الدكتور الفاضل / **هشام محمد البرملجي** لتفضله بالإشراف على هذا العمل وتكرمه بالنصح والتوجيه والإرشاد حتى أتممت هذا البحث.
- الدكتورة الفاضلة / **كريمان أحمد شوقي** لتفضلها بالإشراف على هذا البحث لما قدمته لي من نصائح وتوجيهات قيمة، حيث لم تبخل علىٌ بأى وقت أو جهد مما كان له أثر كبير في إنجاز هذا البحث.
- الأستاذ الدكتور والأخ العزيز/ **أحمد عبد الله عبد الغني** الذي أشرف على هذا البحث في مرحلته الأولى والذي لولا دعمه ومجهوده معي في بدايات مسيرة العمل لما رأى هذا البحث النور – لذا أتقدم إليه بأسمى آيات الشكر والعرفان حيث كان نعم المعين والموجه وأسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناته.
- ولن أنسى أن أتقدم بفائق الشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل الذين لم يترددوا في تقديم العون والنصيحة والإرشادات القيمة لي خلال إنجازي لهذا البحث :

أ.د. **مجدي كمال ربيع** أ.د. **محمد عبد العزيز عبد الحميد**

أ.د. **محمد شحاتة درويش** أ.د. **متولي إمام**

- كذلك أخص بالشكر زملائي الأعزاء بدولة قطر

البروفيسور د. **على عبد الرؤوف**

د. **حسام محمد سمير إبراهيم**

أ. **شاهد وحيد**

وأخيراً أتوجه بكل مشاعر الحب والعرفان لكل من ساعدني وقدم لي الدعم والعون في إنجاز هذا البحث وأرجو من الله العلي القدير أن يُكلّل هذا العمل ويعود بالفائدة والنفع للجميع،،،،

مُستَخلص البحث

أكدت العديد من الدراسات الحديثة – ومنها "الأجندة الحضرية الجديدة 2016" و "غايات وأهداف التنمية المستدامة 2030" إلى أهمية تبني المدن والمستوطنات البشرية للنهج التشاركي بشكل يُعزِّز العلاقات الإجتماعية بين كافة شرائح الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني وفي سِياق يتوائم مع الأعراف الاجتماعية والثقافية السائدة بالمجتمع المحلي. وتتمثّل الإشكالية الرئيسية للبحث في تناول الفجوة بين الفكر التخطيطي وبين تنفيذه على أرض الواقع بإعتبارها ظاهرة يسهُل رصدها تخطيطياً حيث يُعاني العديد من المشروعات والدراسات التخطيطية من تلك الفجوة أثناء مرحلتي التخطيط والتنفيذ لمشروعات التطوير العمراني. وتجدُر الإشارة إلى أن هناك أسباب عديدة تؤدي إلى حدوث تلك الفجوة على سبيل المثال لا الحصر غياب أُطر يتم من خلالها تحفيز وتشجيع "إتجاه التخطيط التشاركي" وذلك من خلال التشاور والإدماج المجتمعي لكافة شركاء التنمية المعنيين بمشروعات التطوير العمراني. وفي هذا السِياق سيتناول هذا البحث الدور الذي يمكن أن يلعبه شركاء التنمية في ترسيخ منظومة تخطيطية مُستدامة تتبنّى إتجاه التخطيط التشاركي من خلال توفير مناخ يُحفِّز كافة الجهات المعنية ويتيح لهم فرص للإنخراط في إعداد المشروع التخطيطي بمختلف مراحله. وهكذا يهدف هذا البحث إلى بلْورة نموذج مقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي قابل للتطبيق في سِياق منظومة تخطيطية مُحفِّزة تتوائم مع الواقع المُعاش بدول الخليج بصفةٍ عامة – ودولة قطر على وجه الخصوص.

الكلمات المفتاحية الرئيسية بالبحث

شركاء التنمية – التشاور – الإدماج المُجتمعي – المُشاركة المُجتَمعية – الحوْكمة (الحُكم الرشيد)

ملخص البحث

أكدت العديد من الدراسات الحديثة – ومنها "الأجندة الحضرية الجديدة 2016" و "غايات وأهداف التنمية المستدامة 2030" إلى أهمية تبني المدن والمستوطنات البشرية للنهج التشاركي بشكل يُعزِّز العلاقات الإجتماعية بين كافة شرائح الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني وفي سِياق يتوائم مع الأعراف الاجتماعية والثقافية السائدة بالمجتمع المحلي.

وتتمثّل الإشكالية الرئيسية للبحث في تناول الفجوة بين الفكر التخطيطي وبين تنفيذه على أرض الواقع بإعتبارها ظاهرة يسهُل رصدها تخطيطياً حيث يُعاني العديد من المشروعات والدراسات التخطيطية من تلك الفجوة أثناء مرحلتي التخطيط والتنفيذ لمشروعات التطوير العمراني. وتجدُر الإشارة إلى أن هناك أسباب عديدة تؤدي إلى حدوث تلك الفجوة على سبيل المثال لا الحصر غياب أُطر يتم من خلالها تحفيز وتشجيع "إتجاه التخطيط التشاركي" وذلك من خلال التشاور والإدماج المجتمعي لكافة شركاء التنمية المعنيين بمشروعات التطوير العمراني. وفي هذا السِياق سيتناول هذا البحث الدور الذي يمكن أن يلعبه شركاء التنمية في ترسيخ منظومة تخطيطية مُستدامة تتبنّى إتجاه التخطيط التشاركي من خلال توفير مناخ يُحفِّز كافة الجهات المعنية ويتيح لهم فرص للإنخراط في إعداد المشروع التخطيطي بمختلف مراحله.

وحتى يتسُنى إدارة المنظومة التخطيطية بمقتضى مباديء "الحوكمة الرشيدة يتوجّب أن ترتكز هذه المنظومة على إتاحة المناخ الملائم للحوار والتشاور والإدماج المجتمعي أمام مختلف الجهات الحكومية علاوة على مؤسسات القطاعين الخاص والمجتمعي مما ينعكس إيجاباً على تحقيق معدلات تنموية تُلبّي إحتياجات ورغبات الجهات المعنية بمختلف شرائحها.

وتكمُن أهمية هذا البحث في: تفعيل فكر المُشاركة المجتمعية في إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني في سِياق يتّسق مع الأوضاع السائدة بالدول النامية (دراسة حالة دول الخليج)، علاوة على تمكين شرائح المجتمعات المحلية من التعبير عن مُتطّلباتهم ورغباتهم بأساليب وأدوات ديموقراطية في سِياق يتلائم مع الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية السائدة بدول الخليج على وجه العموم ودولة قطر خصوصاً – وذلك من خلال بلوّرة نموذج مرن للتشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني (الخُطط والمشروعات المحلية على المستوى التفصيلي) لتكون قابلة للتطبيق في سِياق المنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج بصفةٍ عامة، ودولة قطر على وجه الخصوص.

هذا وقد إعتمد البحث على المنهج النظري التحليلي فضلاً عن المنهج التحليلى المقارن، وتتمثّل المنهاجية التي يتبنّاها هذا البحث في أربعة خطوات رئيسية حيث تتناول الخطوة الأولى دراسة تحليلية مقارنة لنماذج التشاور والإدماج المجتمعي، في حين تستنبط الخطوة الثانية الإطار النظري الأوّلي للتشاور والإدماج المجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي. أما الخطوة الثالثة تُبلّور الإطار النظري المُطوّر للتشاور والإدماج المجتمعي للتحّقُق من إمكانية تطبيقه في السِياق الخليجي، بُناءً على تبنى آداتين بحثيتين هما: إجراء مقابلات شخصية لشخصيات مهنية وأكاديمية ومسؤولين بالأجهزة التخطيطية المختصة ببعض دول الخليج فضلاً بصفة عامة ودولة قطر على وجه الخصوص، فضلاً عن إستمارة الإستبيان حيث تم تحليل المُخرجات والنتائج التي خلُصنا بها من توظيف كِلا الأداتين. وتُسلّط الخطوة الرابعة الضوء على تصميم النموذج النهائي المُقترح للتشاور والإدماج المجتمعي المُلائم تطبيقه في دول الخليج بصفةٍ عامة ودولة قطر على وجه الخصوص، بالإضافة الى إستعراض نتائج وتوصيات البحث ومجالات البحث المستقبلي.

الفهارس

فهرس المحتويات

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

قائمة المحتويات	رقم الصفحة
الإهداء والملخص والفهارس	
الإهداء	**ث**
شكر وتقدير	**ج**
مُستَخلص البحث	**ح**
مُلخص البحث	**د**
فهرس الموضوعات	**ذ**
فهرس الأشكال	**ص**
فهرس الجداول	**ط**
الفصل الأول " المقدمة (المدخل النظري للبحث) "	
تمهيد	**1**
1-1 القضية البحثية	**1**
2-1 أهمية البحث	**5**
3-1 الدراسات والأبحاث السابقة و الفجوة البحثية	**7**
4-1 التساؤلات البحثية	**12**
5-1 الأهداف البحثية	**12**
6-1 مِنهاجية البحث	**13**
7-1 هيكل البحث	**17**
8-1 المفاهيم والتعريفات التشغيلية بالبحث	**20**
1-8-1 الجهات المعنية من ذوي العلاقة	**20**
2-8-1 التشاور	**21**
3-8-1 الإدماج المُجتمعي	**21**
4-8-1 المُشاركة المُجتَمعية	**21**
5-8-1 الحوْكمة (إدارة الحُكم الرشيد)	**21**
الفصل الثاني" التشاور والإدماج المُجتمعي كمنهج لتأسيس منظومة تخطيطية مُستَدامة لإعداد مشروعات التطوير العمراني "	
تمهـــيد	**22**
1-2 أهم إشكاليات وقضايا التشاور والإدماج المُجتمعي	**24**
1-1-2 إشكاليات جوهرية	**24**
2 -1-2 إشكاليات إدارية	**24**
3-1-2 إشكاليات مهنية	**25**
2 -2 أغراض وأهداف التشاور والإدماج المُجتمعي	**25**
1-2-2 الغرض من إجراء عمليتى التشاور والإدماج المُجتمعي	**26**
2-2-2 خصائص عمليتى التشاور والإدماج المُجتمعي	**28**
3-2-2 رصد أخطاء شائعة الحدوث في جلسات التشاور والإدماج المُجتمعي	**28**
3-2 رصد العلاقة بين التشاور والإدماج المُجتمعي والمُشاركة المُجتَمعية	**29**
4-2 رصد وتحليل نماذج التشاور والإدماج المُجتمعي	**32**
1-4-2 نموذج سلم أرنستين	**32**
2-4-2 نموذج عملية التخطيط بالمُشاركة	**34**
3-4-2 نموذج الحوْكمة التشارُكية	**35**
4-4-2 نموذج لوموجوان	**35**
5-4-2 نموذج شاند و أرنبرج	**36**
6-4-2 نموذج بيشوب و ديفيز"خارطة أنماط المُشاركة"	**36**
7-4-2 نموذج الحوار العام	**38**

2-4-8 نموذج بلّورة الرؤية المُجتَمعية 41
2-4 -9 نموذج ديموقراطية المواطن 44
2-4-10 إتجاه الإدماج المُجتمعي عبر الإنترنت 46
2-5 تحليل النماذج النظرية للتشاور والإدماج المُجتمعي 53
2-6 التعرّف على تطبيقات وتقنيات التشاور والإدماج المُجتمعي 57
2-6-1 الأدوات والتقنيات التقليدية للتشاور والإدماج المُجتمعي 57
2-6-2 تطبيقات وتقنيات التشاور والإدماج المُجتمعي عبر الإنترنت 60
2-7 رصد الدروس المُستَفادة في ضوء المعايير والمباديء الإرشادية لإجراء جلسات تشاور وإدماج مُجتمعي ناجحة وفعالّة 63
2-7-1 مباديء إرشادية لإجراء جلسات تشاور وإدماج مُجتمعي ناجحة 63
2-7-2 معايير الجودة للإدماج والمُشاركة المُجتَمعية 65
2-7-3 الدروس المُستَفادة من عقد جلسات تشاور وإدماج لمُجتَمعات محلية 66
خلاصة ونتائج الفصل الثاني 67

الفصل الثالث " المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج"

تمهـــيد 68
3-1 تجربة دولة قطر 70
3-1-1 دراسة وتحليل المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بقطر 70
3-1-2 إختبار مدى مُلائَمة منظومة التخطيط والتنمية العمرانية لإتجاه التخطيط التشارُكي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني 77
3-1-3 العلاقة بين عملية إعداد المشروعات التخطيطية ومدى توفّر المَناخ المُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي في جميع مراحل إعداد الدراسة 79
3-1-4 العوامل المتوفرة لضمان تلْبية المشروع التخطيطي للمُتطلّبات والإحتياجات الفعلية لكافة شرائح المجتمع المحلي ورصد المُعوّقات التي تحول دون ذلك 80
3-1-5 مدى إمكانية تقليص الإختلافات والتناقُضات التي تحدث بين المشروع في طوْر الإعداد وما يتم تنفيذه فِعلياً على أرض الواقع 81
3-2 تجربة سلطنة عُمان 82
3-2-1 دراسة وتحليل المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بالسلطنة 82
3-2-2 إختبار مدى مُلائَمة منظومة التخطيط والتنمية العمرانية لإتجاه التخطيط التشارُكي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني 84
3-2-3 العلاقة بين عملية إعداد المشروعات التخطيطية ومدى توفّر المَناخ المُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي في جميع مراحل إعداد الدراسة 86
3-2-4 العوامل المتوفرة لضمان تلْبية المشروع التخطيطي للمُتطلّبات والإحتياجات الفعلية لكافة شرائح المجتمع المحلي ورصد المُعوّقات التي تحول دون ذلك 87
3-2-5 مدى إمكانية تقليص الإختلافات والتناقُضات التي تحدث بين المشروع في طوْر الإعداد وما يتم تنفيذه فِعلياً على أرض الواقع 87
3-3 تجربة دولة الكويت 88
3-3-1 دراسة وتحليل المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بالكويت 88
3-3-2 إختبار مدى مُلائَمة منظومة التخطيط والتنمية العمرانية لإتجاه التخطيط التشارُكي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني 91
3-3-3 العلاقة بين عملية إعداد المشروعات التخطيطية ومدى توفّر المَناخ المُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي في جميع مراحل إعداد الدراسة 92
3-3-4 العوامل المتوفرة لضمان تلْبية المشروع التخطيطي للمُتطلّبات والإحتياجات الفعلية لكافة شرائح المجتمع المحلي ورصد المُعوّقات التي تحول دون ذلك 92
3-3-5 مدى إمكانية تقليص الإختلافات والتناقُضات التي تحدث بين المشروع في طوْر الإعداد وما يتم تنفيذه فِعلياً على أرض الواقع 93
خلاصة ونتائج الفصل الثالث 95

الفصل الرابع" التجارب العالمية والإقليمية لتفعيل مفهوم التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني"

تمهيد 96
4-1 معايير تحديد وإختيار حالات الدراسة 98
4-2 منهاجية تناول الأمثلة والمُمارسات العالمية والإقليمية من منظور تبنّى عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي 98
4-3 رصد نتائج ومُخرجات التجارب العالمية والإقليمية 99
4-4 المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المشاركة والتشاور الذي تم تبنّيه عند إعداد الدراسات التخطيطية بجمهورية مصر العربية 107
4-5 المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب العالمية والإقليمية 118
4-5-1 مُخرجات المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب العالمية 119
4-5-2 مُخرجات المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب الإقليمية 119
4-6 رصد وتحليل الدروس المُستفادة على ضوء تقييم التجارب العالمية والإقليمية..... 122
4-6-1 الدروس المُرتَبطة بالجهة التخطيطية المُختصّة 122
4-6-2 الدروس المُرتَبطة بمُمثّلي الجهات الحكومية المعنية ذات العلاقة ومُؤسسات القطاعين الخاص والمُجتمعي..... 123
4-6-3 الدروس المُرتَبطة بالإجراءات والآليات المهنية المُبتَكرة المُقترح تبنّيها 123
خلاصة ونتائج الفصل الرابع..... 125

الفصل الخامس "عرض وتحليل السِياق المحلي للمنظومة التخطيطية القائمة للتشاور والإدماج المُجتمعي بحالات دراسة في دولة قطر وبعض دول الخليج"

تمهيد..... 126
5-1 منظومة الحُكم والتشريع والخصائص الإجتماعية والإقتصادية لدولة قطر 128
5-1-1 منظومة الحُكم والتشريع..... 128
5-1-2 تطوّر الخصائص الإجتماعية والثقافية والإقتصادية للمُجتمع القطري 131
5-2 رصد وتحليل السِياق التخطيطي للتجربة القطرية 137
5-2-1 إستعراض وتحليل التجربة التخطيطية بدولة قطر..... 137
5-2-2 آليات وأدوات تعزيز المنظومة التخطيطية لدولة قطر 141
5-3 تطوّر عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي في إطار المنظومة التخطيطية القائمة بدولة قطر 143
5-4 معايير تحديد وإختيار حالات الدراسة..... 147
5-5 منهاجية تناول حالات الدراسة..... 147
5-6 رصد نتائج ومُخرجات التجارب المحلية (على المستويين الإستراتيجي والمحلي)..... 147
5-7 بلْورة منهاجية تخطيطية نمطية عند إعداد دراسات ومشروعات التطوير العمراني بدول الخليج 153
5-7-1 المنهاجية التخطيطية التي يتم تبنيّها عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بدولة قطر..... 153
5-7-2 المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنّيه عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية ببعض دول الخليج 161
5-7-3 تحليل علاقة المنهاجية التخطيطية (المُطبّقة بالأمثلة المذكورة) بمراحل تطوّر عمليات التشاور، التقنيات المُستَخدمة وشركاء التنمية المعنيين 168
5-8 المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب المحلية (على المستويين الإستراتيجي والتفصيلي) 173
5-8-1 مُخرجات المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب المحلية بقطر (على المستوي الإستراتيجي)..... 173
5-8-2 مُخرجات المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب المحلية بقطر (على المستوي التفصيلي)..... 174
5-9 رصد وتحليل الدروس المُستفادة على ضوء تقييم التجارب المحلية..... 176
5-9-1 الدروس المُرتَبطة بالجهة التخطيطية المُختصّة 176
5-9-2 الدروس المُرتَبطة بمُمثّلي الجهات الحكومية المعنية ذات العلاقة ومُؤسسات القطاعين الخاص والمُجتمعي 176
5-9-3 الدروس المُرتَبطة بالإجراءآت والآليات المهنية المُبتَكرة المُقترح تبنّيها 177
خلاصة ونتائج الفصل الخامس..... 178

الفصل السادس" الإطار النظري الأوْلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي في التخطيط العمراني بدول الخليج"

تمهيد 179
1-6 مُخرجات ونتائج المُراجعة النقدية للأدبيات والدراسة النظرية 181
1-1-6 أهم قضايا التشاور والإدماج المُجتمعي المُرتبطة بدول الخليج 181
2-1-6 أهم ركائز وأهداف الدراسات الدولية المنشورة ذات العلاقة ومدى مُلائمتها للسِياق الخليجي 181
3-1-6 المباديء الإرشادية والدروس المُستَفادة لإجراء جلسات ناجحة للتشاور والإدماج المُجتمعي بدول الخليج 182
4-1-6 السِمات المُشتَركة للمنظومة التخطيطية القائمة ببعض دول الخليج..... 182
5-1-6 مدى مُلائمة المنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج لتبنُّى "إتجاه التخطيط التشارُكي"..... 184
6-1-6 مدى فاعلية مُشاركة الجهات المعنية بجميع مراحل إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بدول الخليج 185
7-1-6 إجراءآت مُؤسسِّية ومهنية لإستيعاب الجهات المعنية وتفعيل دورهم أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بدول الخليج 186
2-6 رصد نتائج الدروس المُستَفادة من تقييم التجارب (العالمية – الإقليمية - المحلية) بما يُلائم السِياق الخليجي 186
3-6 بلْورة الإطار النظري الأوْلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي 190
1-3-6 صياغة المنهاجية التخطيطية المُقترح تبنِّيها بدول الخليج عند إعداد مشروعات التطوير العمراني..... 190
2-3-6 الإطار النظري الأوْلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم لدول الخليج 193
خلاصة ونتائج الفصل السادس..... 199

الفصل السابع " تطوير الإطار النظري الأوْلي وبلورة النموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي بصفةٍ عامة ودولة قطر بصفةٍ خاصة"

تمهـــيد..... 200
1-7 مُحتَوى ونتائج "المُقابَلات الشخصية" التي أجراها الباحث 202
1-1-7 نُبذة مُوجزة عن مفهوم أداة "المُقابَلة الشخصية"..... 202
2-1-7 تصميم مُحتَوى "المُقابَلات الشخصية" والشرائح المُستَهدفة..... 202
3-1-7 نتائج ومُخرجات "المُقابَلات الشخصية"..... 204
2-7 تصميم "إستمارة الإستبيان" من منظور مُحتَواها وتوصيف أقسامها..... 209
1-2-7 السِياق النظري لأسلوب صياغة أسئلة "إستمارة الإستبيان" وتصنيف مُحتَواها..... 209
2-2-7 توصيف الأقسام الرئيسية لـ "إستمارة الإستبيان"..... 210
3-7 العينات والشرائح المُستَهدفة لإجراء الإستبيان..... 211
4-7 دراسة وتحليل نتائج الإستبيان 211
1-4-7 تحليل الجزء الأول (البيانات الشخصية)..... 212
2-4-7 تحليل الجزء الثاني (مدى أهمية تبنِّي "إتجاه التخطيط التشارُكي")..... 217
3-4-7 تحليل الجزء الثالث (المُعوِّقات والتحدِّيات التي تحول دون تلْبية رغبات كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط المشروع قيد الإعداد بدول الخليج)..... 220
4-4-7 تحليل الجزء الرابع (خصائص وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي) 222
5-4-7 تحليل الجزء الخامس (المنظومة التخطيطية من منظور تبنِّي "إتجاه التخطيط التشارُكي" وعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي) 225
5-7 بلْورة الإطار النظري المُطوّر لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي في إطار المُخرجات النهائية للمُقابَلات الشخصية وإستمارة الإستبيان..... 229
1-5-7 رصد المُخرجات النهائية للمُقابَلات الشخصية والإستبيان المُرتَبطة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي 229
2-5-7 بلْورة الإطار النظري المُطوّر لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي 234
6-7 بلْورة النموذج المُقترح تبنِّيه لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي والمُلائم للتطْبيق بدول الخليج 237
1-6-7 إعتبارات يتوّجب إستيعابها عند تصميم النموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي 237
2-6-7 النموذج المُقترح تبنِّيه بالبحث..... 240
خلاصة ونتائج الفصل السابع..... 245

الفصل الثامن "النتائج والتوصيات ومجالات البحث المُستَقبلي"

تمهيد **247**

1-8 رصد نتائج البحث **248**

8-1-1 نتائج الدراسة النظرية **248**

8-1-2 نتائج الدراسات التحليلية والتطبيقية **250**

8-1-3 بيان مدى تحقُّق الأهداف البحثية وعلاقتها بنتائج الدراسة التطبيقية **251**

2-8 بلْورة توصيات البحث **251**

3-8 الإضافة العلمية للبحث **255**

4-8 مجالات البحث المُستَقبلي **257**

المراجع **258**

أولاً / المراجع العربية **259**

ثانياً / المراجع الأجنبية **264**

ثالثاً / مواقع الانترنت **268**

رابعاً / رسائل ماجستير ودكتوراه **268**

الملاحق **269**

ملحق رقم (1) : **المُصطلحات والمفاهيم ذات العلاقة بموضوع البحث** **270**

ملحق رقم (2) : **أمثلة وتجارب عالمية وإقليمية تبنّت إتجاه التشاور والإدماج المُجتمعي** **292**

ملحق رقم (3) **أمثلة وتجارب محلية بحالات دراسة في دولة قطر** **319**

ملحق رقم (4) **النماذج النمطية لأسئلة المُقابَلات الشخصية التي طرحها الباحث ببعض دول الخليج** **344**

ملحق رقم (5) **إجراء مُقابَلات شخصية لمسؤولين وشخصيات مهنية وأكاديمية ببعض دول الخليج** **355**

ملحق رقم (6) **إستمارة الإستبيان التي تبنّاها البحث – نُبذة عن مفهومها ، ومنهاجية ومحاور تصميمها** **430**

مُستَخلَص ومُلخص البحث: Research Summary & Abstract

مُستَخلَص البحث: **Research Summary** **442**

مُلخص البحث : **Abstract** **444**

قائمة الأشكال

الفصل الأول " المقدمة (المدخل النظري للبحث) "	رقم الصفحة
شكل (1-1) المنهاجية المُقترحة للبحث.....	16

الفصل الثاني " التشاور والإدماج المُجتمعي كمنهج لتأسيس منظومة تخطيطية مُستَدامة لإعداد مشروعات التطوير العمراني "	
شكل (2-1) منهاجية تناول الفصل.....	23
شكل (2-2) سلم أرنستين للمُشاركة المُجتَمعية.....	34
شكل (2-3) العلاقة بين تصنيف مُستوى المُشاركة وأدوار الجهات المعنية وِفقَاً لنموذج لوموجوان	35
شكل (2-4) تطوُّر مُستويات عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي (وِفقَاً للنماذج النظرية)	54
شكل (2-5) نماذج لأكشاك الشوارع كآلية لجذب المُجتمع المحلي في عرض آرائه ومُقترحاته	58
شكل (2-6) آليات الإدماج المفاجيء لجذب المُجتمع المحلي في الإفادة بآرائه بخصوص رغباتهم وأوْلوياتهم	59

الفصل الثالث" المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج"	
شكل (3-1) منهاجية تناول الفصل.....	69
شكل (3-2) رؤية قطر الوطنية 2030.....	71
شكل (3-3) مُحتوَى تقرير وثيقة الإطار الوطني للتنمية العمرانية (من الرؤية الشاملة إلى السياسات والإجراءات التنفيذية)....	72
شكل (3-4) مُخرجات مشروع خُطط التنمية المكانية للبلديات.....	73
شكل (3-5) المراحل التي مرّت بها تأسيس قاعدة البيانات والمعلومات التخطيطية.....	74
شكل (3-6) أمثلة لأحد جلسات التشاور وورشة عمل لبناء قُدرات وخبرات الكوادر المحلية.....	75
شكل (3-7) شركاء التنمية المنخرطين لبلْورة الرؤية المُستَقبلية لسلطنة عُمان.....	83
شكل (3-8) المحاور الإستراتيجية لرؤية "كويت جديدة 2035" وآليات تحقيقها.....	90

الفصل الرابع" التجارب العالمية والإقليمية لتفعيل مفهوم التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني"	
شكل (4-1) منهاجية تناول الفصل.....	97
شكل (4-2) منهاجية تناول الأمثلة وحالات الدراسة.....	99
شكل (4-3) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنِّيه بدليل عمل "إعداد المُخطط الإرشادي للمدينة / القرية"	108
شكل (4-4) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنِّيه بدليل عمل "إعداد المُخطط الهيكلي"	109
شكل (4-5) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنِّيه بـ "وثيقة الشروط المرجعية للمُخططات الإستراتيجية العامة لمشروع المدن الصغيرة"	110
شكل (4-6) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنِّيه بدراسة "المُخطط الاستراتيجي العام للقرية"	112
شكل (4-7) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنِّيه بكُتيب إعداد المُخططات الهيكلية.....	114

الفصل الخامس "عرض وتحليل السِياق المحلي للمنظومة التخطيطية القائمة للتشاور والإدماج المُجتمعي بحالات دراسة في دولة قطر وبعض دول الخليج "

شكل (5-1) **منهاجية تناول الفصل** 127
شكل (5-2) **الموقع الإلكتروني لمشروع الخطة العمرانية لدولة قطر**..... 141
شكل (5-3) وحدة خدمة العملاء لمشروع الخطة العمرانية 142
شكل (5-4) **كُتيِّب الخطة الإعلامية لتطبيق مشروع الخطة العمرانية لدولة قطر**..... 142
شكل (5-5) **المنهاجية التي تبنَّتها دراسة مشروع التخطيط التفصيلي لمنطقة "ميسيمير"**..... 154
شكل (5-6) **منهاجية إعداد تخطيط التنمية المكانية للبلديات**..... 155
شكل (5-7) **المنهاجية المُقترحة لتخطيط وتنمية القرى والتجمعات الريفية بدولة قطر** 157
شكل (5-8) **منهاجية صياغة الإستراتيجية الوطنية للإسكان لدولة قطر**..... 158
شكل (5-9) **منهاجية صياغة إستراتيجية إدارة مخاطر التغيُرات المناخية لدولة قطر** 159
شكل (5-10) **المنهاجية المُقترحة لإعداد مُخططات المراكز العمرانية لدولة قطر**..... 161
شكل(5-11) **المنهاجية التخطيطية المُتَّبعة بإدارة المُخطط الهيكلي بالكويت عند إعداد المُخططات المحلية والتفصيلية** ... 162
شكل (5-12) **المنهاجية التخطيطية التي تبنَّتها دراسة إعداد المخطط المحلي للمنطقة الإقليمية الغربية بدولة الكويت**..... 163
شكل (5-13) **المنهاجية التخطيطية التي تبنَّتها دراسة إعداد المُخطط التفصيلي لتجمع "مدركة" بالعاصمة المُقدَّسة بالسعودية** 164
شكل (5-14) **المنهاجية التخطيطية التي تبنَّتها دراسة إعداد المخططات المحلية والتفصيلية لبعض مدن وبلدات بالسعودية** 167
.....
شكل (5-15) **المنهاجية التخطيطية التي تتبَّناها دائرة التخطيط والمساحة بحكومة الشارقة (بدولة الإمارات العربية المتحدة)** 166

الفصل السادس" الإطار النظري الأوْلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي في التخطيط العمراني بدول الخليج"

شكل (6-1) **منهاجية تناول الفصل** 180
شكل (6-2) **تصوُّر تجريدي للإطار النظري الأوْلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي** 196
شكل (6-3) **بلْورة الإطار النظري الأوْلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي** 198

الفصل السابع " تطوير الإطار النظري الأوْلي وبلْورة النموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي بصفةٍ عامة ودولة قطر بصفةٍ خاصة"

شكل (7-1) **منهاجية تناول الفصل** 201
شكل (7-2) **تصنيف المُشاركين وِفقاً لعدد سنوات خبراتهم العملية** 204
شكل (7-3) **تصنيف المُشاركين وِفقاً لنمط المُشاركة المُحبَّذ لديهم**..... 207
شكل (7-4) **التقنيات والأدوات المُحبَّذ إستخدامها بإجتماعات ومُلتقيات التشاور وِفقاً للمُشاركين** 208
شكل (7-5) **أهم مُفردات المناخ المُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي وِفقاً للمُشاركين**..... 208
شكل (7-6) **تصنيف المُشاركين وِفقاً للمُصطَلح المُحبَّذ لديهم لتعريف الجهات المعنية** 209
شكل (7-7) **النسبة المئوية لتصنيف المُستجيبين لملء إستمارة الإستبيان** 211
شكل (7-8) **تصنيف المبحوثين وِفقاً لجهة عملهم**..... 213
شكل (7-9) **تصنيف المبحوثين وِفقاً لتنوُّع مُمارسة عملهم المهني** 214
شكل (7-10) **تصنيف المبحوثين وِفقاً لتخصُّصهم المهني**..... 215
شكل (7-11) **تصنيف المبحوثين وِفقاً لمؤهلهم الأكاديمي** 215

شكل (7-12) تصنيف المبحوثين وِفقاً لخبراتهم العملية بدول الخليج 216
شكل (7-13) تصنيف المبحوثين وِفقاً لعدد سنوات خبراتهم العملية..... 217
شكل (7-14) تصنيف إجابات المبحوثين عن مدى تبنِّي الجهات التخطيطية المُختصَّة لإتجاه التخطيط التشارُكي 218
شكل (7-15) مُستويات المُشاركة المُلائمة للتطْبيق بدول الخليج 218
شكل (7-16) رصد المُعوِّقات التي تحول دون توفير مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي 220
شكل (7-17) رصد التحدِّيات التي تواجه المخططين بدول الخليج وتحول دون تلْبية رغبات الجهات المعنية 221
شكل (7-18) أهم أدوات وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم تطبيقها بدول الخليج 222
شكل (7-19) أهم أدوات وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي التي يَصعُب تبنِّيها بدول الخليج 223
شكل (7-20) أهم خصائص نموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُقترح تبنِّيه في سِياق الأعراف السائدة بدول الخليج 224
شكل (7-21) أهم خصائص المنظومة التخطيطية التي يتوجَّب توفُّرها لترسيخ مُستوى مُشاركة الجهات المعنية 225
شكل (7-22) الجهات التي يتم التشاور معها 226
شكل (7-23) مدى حدوث تغيير في الأهداف أو البرنامج المُقترح لتطوير المشروع أثناء التشاور مع شركاء التنمية 227
شكل (7-24) الإطار النظري المُطوَّر لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي..... 236
شكل (7-25) النموذج المُقترح تبنِّيه لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي لإعداد مشروعات التطوير العمراني 244

الفصل الثامن "النتائج والتوصيات ومجالات البحث المُستَقبلي"

شكل (8-1) منهاجية تناول الفصل 247

قائمة الجداول

رقم الصفحة

الفصل الثاني" التشاور والإدماج المُجتمعي كمنهج لتأسيس منظومة تخطيطية مُستَدامة لإعداد مشروعات التطوير العمراني "

جدول (2-1) سلم " أرنستين " للمُشاركة المُجتَمعية..... 33
جدول (2-2) نموذج عملية التخطيط التشارُكي وِفقاً لنموذج "بنمان & واجنر" 34
جدول (2-3) ربط الغرض من التشاور بالأداة المناسبة وِفقاً لنموذج "شاند & أرنبرج" 36
جدول (2-4) نموذج خارطة أنماط المُشاركة وِفقاً لنموذج "بيشوب & ديفيز"..... 37
جدول (2-5) مصفوفة تحليلية للنماذج النظرية للتشاور والإدماج المُجتمعي وِفقاً لأنماطها ومُفرداتها..... 56
جدول (2-6) تصنيف مُستويات عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي وِفقاً لمُفرداتها وعناصرها 55

الفصل الرابع" التجارب العالمية والإقليمية لتفعيل مفهوم التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني"

جدول (4-1) **نتائج تحليل التجارب العالمية والدروس المُستفادة** من تبنّي عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية 100

جدول (4-2) **نتائج تحليل التجارب الإقليمية والدروس المُستفادة** من تبنّي عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية..... 104

جدول (4-3) **تحليل لمراحل تطوّر المنهاجية التخطيطية التي تم تبنّيها ببعض حالات الدراسة بجمهورية مصر العربية ومُخرجاتها**، وعلاقتها بمُستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي، التقنيات المُستَخدمة وشركاء التنمية المعنيين..... 116

جدول (4-4) **مصفوفة تحليلية لمدى علاقة المنهاجية التخطيطية (المُطبّقة بالأمثلة المذكورة) بجمهورية مصر العربية** بمُستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي، التقنيات المُستَخدمة وشركاء التنمية المعنيين 117

جدول (4-5) **تصنيف التقنيات التي يتم تبنّيها**..... 118

جدول(4-6) **مصفوفة تحليلية لتقييم التجارب العالمية** إستناداً إلى مُستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي وِفقاً للنماذج النظرية والتقنيات التى تبنّتها كل تجربة 120

جدول (4-7) **مصفوفة تحليلية لتقييم التجارب الإقليمية** إستناداً إلى مُستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي وِفقاً للنماذج النظرية والتقنيات التى تبنّتها كل تجربة..... 121

الفصل الخامس "عرض وتحليل السِياق المحلي للمنظومة التخطيطية القائمة للتشاور والإدماج المُجتمعي بحالات دراسة في دولة قطر وبعض دول الخليج "

جدول (5-1) **النسبة المئوية لتطوّر عدد سكان الحضر بالنسبة لإجمالي عدد سكان دولة قطر وباقي دول الخليج خلال الفترة من (1970– 2015)** 131

جدول(5-2) **تطوّر النسبة المئوية لأعداد الوافدين (مُقارنةً بإجمالي عدد سكان دولة قطر)**..... 132

جدول (5-3) **تطوّر نسب الأُمّية لسكان دولة قطر (10) سنوات فأكثر – خلال الفترة من (1986–2016)** 132

جدول (5-4) **النسبة المئوية لتطوّر عدد السكان القطريين بحسب حالتهم التعليمية خلال الفترة (1986– 2010)** 133

جدول (5-5) **النسبة المئوية لتطوّر عدد العمالة القطرية بحسب القطاعات الإقتصادية خلال الفترة (1970– 2010)** 135

جدول (5-6) **نتائج تحليل التجارب المحلية والدروس المُستَفادة (على المستويين الإستراتيجي والتفصيلي)** من تبنّي عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية 149

جدول (5-7) **تحليل لمراحل تطوّر المنهاجية التخطيطية التي تم تبنّيها ببعض حالات الدراسة بدولة قطر ومُخرجاتها**، وعلاقتها بمُستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي، التقنيات المُستَخدمة وشركاء التنمية المعنيين 170

جدول (5-8) **مصفوفة تحليلية لمدى علاقة المنهاجية التخطيطية (المُطبّقة بالأمثلة المذكورة)** بمُستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي، التقنيات المُستَخدمة وشركاء التنمية المعنيين 172

جدول (5-9) **مصفوفة تحليلية لتقييم التجارب الإستراتيجية & المحلية والتفصيلية (بدولة قطر)** إستناداً إلى مُستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي وِفقاً للنماذج النظرية والتقنيات التى تبنّتها كل تجربة 175

الفصل السادس" الإطار النظري الأوْلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي في التخطيط العمراني بدول الخليج"

جدول (6-1) رصد مُفرَدات المنظومة التخطيطية وماتفتقد إليه في كلٍ من قطر، عُمان والكويت 183

جدول (6-2) الدروس المُستفادة من تقييم التجارب (العالمية – الإقليمية – المحلية) بما يُلائم السِياق الخليجي 187

جدول (6-3) مصـــفوفة تحليلية لمراحل المنهاجية التخطيطية المُقترح تبنِّيها بدول الخليج أثناء إعداد المُخططات المحلية والتفصيلية 192

جدول (6-4) مصفوفة تحليلية لتقييم التجارب العالمية والإقليمية والمحلية في سِياق التقنيات والأدوات التي تبنَّتها كل تجربة وشركاء التنمية الذين إنخرطوا بكلٍ منها بمُستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي 194

الفصل السابع " تطوير الإطار النظري الأوْلي وبلْورة النموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي بصفةٍ عامة ودولة قطر بصفةٍ خاصة"

جدول (7-1) تصنيف المُشاركين وِفقاً لعدد سنوات خبراتهم العملية..... 203

جدول (7-2) تصنيف نتائج المُقابَلات الشخصية..... 205

جدول (7-3) أعداد ونسب المُستجيبين لملء إستمارة الإستبيان..... 211

جدول (7-4) تصنيف المبحوثين وِفقاً لجهة عملهم..... 213

جدول (7-5) تصنيف المبحوثين وِفقاً لتنوّع مُمارسة عملهم المهني..... 213

جدول (7-6) تصنيف المبحوثين وِفقاً لتخصُّصهم المهني..... 214

جدول (7-7) تصنيف المبحوثين وِفقاً لمؤهلهم الأكاديمي 215

جدول (7-8) تصنيف المبحوثين وِفقاً لخبراتهم العملية بدول الخليج 216

جدول (7-9) تصنيف المبحوثين وِفقاً لعدد سنوات خبراتهم العملية 217

جدول (7-10) مدى مُلائمة مُستويات المُشاركة للتطْبيق بدول الخليج 218

جدول (7-11) رصد المُعوِّقات التي تحول دون توفير مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي 220

جدول (7-12) رصد التحدِّيات التي تواجه المخططين بدول الخليج وتحول دون تلْبية رغبات الجهات المعنية 221

جدول (7-13) أهم أدوات وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم تطْبيقها بدول الخليج 222

جدول (7-14) أهم أدوات وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي التي يَصعُب تبنِّيها بدول الخليج 223

جدول (7-15) أهم خصائص نموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُقترح تبنِّيه في سِياق الأعراف السائدة بدول الخليج 224

جدول (7-16) أهم خصائص المنظومة التخطيطية التي يتوجَّب توفُّرها لترسيخ مُستوى مُشاركة الجهات المعنية 225

جدول (7-17) الجهات التي يتم التشاور معها ومُستوى مُشاركتها 226

جدول (7-18) مدى حدوث تغيير في الأهداف أو البرنامج المُقترح لتطوير المشروع أثناء التشاور مع شركاء التنمية 227

جدول (7-19) مصـفوفة تحليلية لمُخرجات المُقابَلات الشـخصـية وإسـتمارة الإسـتبيان المُرتَبطة بعمليات التشـاور والإدماج المُجتمعي 230

الفصل الثامن "النتائج والتوصيات ومجالات البحث المُستَقبلي"

جدول (8-1): خصائص نموذج التشاور والإدماج المُجتمعي (على ضوء مُخرجات المُقابَلات الشخصية والإستبيان) 250

جدول (8-2): التوصيات المُقترح تبنِّيها بالبحث 252

الفصل الأول: المقدمة (المدخل النظري للبحث)

1) المقدمة (المدخل النظري للبحث)

تمهيد

تكمُن أهمية هذا الفصـل في أنه يُحدِّد ملامح الإتجاه الذي سـيتبنّاه البحث في تناول موضـوع دراسـته والتي تبدأ بالدراسـة النظرية ثم دراسـة تحليلية يتبعها إجراء دراسـة تطبيقية، وينتهي البحث بالنتائج والتوصـيات المتوقع أن يتبنّاها. وبهذا يهدُف هذا الفصـل إلى تعريف القضـية أو المشكلة البحثية من خلال توضـيح أهمية البحث وتحديد المجال المكاني له حيث سيتم تسليط الضـوء على دولة قطر ولكن في سِياق يشمل أيضـاً بعض بلدان الخليج التي تتشـابه ظروفها وواقعُها المُعاش بدرجةٍ أو بأخرى مع قطر. وفي هذا الإطار سيتم طرح الفرضية الرئيسية للبحث، وصياغة التساؤلات البحثية وإستعراض الأهداف البحثية التي يصـبو البحث إلى تحقيقها. كذلك سـيتم شـرح المنهاجية البحثية ومن ثم يتم تناول التصـور النهائي لتنظيم محتوى البحث الذي يضـم سبعة فصـول (علاوة على المقدمة) كما سيتم إستعراضـه لاحقاً بالتفصـيل. ويخلُص هذا الفصـل ببلورة المفاهيم والتعريفات التشغيلية الواردة بالبحث.

1-1) القضية البحثية

تتمثّل الإشكالية الرئيسية للبحث في تناول الفجوة بين الفكر التخطيطي وبين تنفيذه على أرض الواقع بإعتبارها ظاهرة يسهُل رصدها تخطيطياً حيث تعاني العديد من المشروعات والدراسات التخطيطية من تلك الفجوة أثناء مرحلتي التخطيط والتنفيذ لمشروعات التطوير العمراني سواءً على المستوى الإستراتيجي أو المحلي أو التفصيلي. وتجدُر الإشارة إلى أن هناك أسباب عديدة تؤدي إلى حدوث تلك الفجوة نذكر منها على سبيل المثال تلك التى رصدتها الدراسة (Royal Town Planning Institute & Consultation Institute, 2005) وتتمثّل في عدم إرتباط المشروعات التخطيطية (التي تُعدّها الجهة التخطيطية المُختصّة) بخُطط التنمية الإستراتيجية وسياسات التنمية العمرانية التي تسعى الدولة إلى تحقيقها. كذلك تبنّى إتجاه المركزية بكل ما يتعلّق بمنظومة الحكم والتشريع (كما هو الحال في أغلب دول الخليج) والذي ينعكس أثرها مباشرةً على عملية صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية. وفي هذا السياق يمثل غياب أُطُر قانونية وتشريعية حجر عثرة أمام الربط بين منظومتى تخطيط وتنفيذ الدراسات والمشروعات التخطيطية [1]، علاوة على عدم وجود التشريعات والآليات التنظيمية والمُؤسّسية التي يتم على ضوئها تحفيز تبنى إتجاه التخطيط التشارُكي: Participatory Planning من خلال إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي: Consultation and Community Engagement مع كافة الجهات المعنية بمشروعات التطوير العمراني. وأخيراً قد يقف قصور تمويل تنفيذ العديد من الدراسات والمشروعات التخطيطية المُعتَمدة أمام تجسيدها وتنفيذها على أرض الواقع.

ومن هنا تأتي أهمية طرح وتسويق فكر" التخطيط التشارُكي" وتأثيره على توفير مَناخ مُلائم لتحفيز إنخراط كافة شركاء التنمية: Stakeholders المعنيين بإعداد وتطوير الدراسات والمشروعات التخطيطية وبما يُسهِم في تطبيق فكر "الشورى" في إطار مايُسمى بـ دولة المؤسسات التخطيطية (نهج أداء الأجهزة الحكومية كمنظومة عمل تخطيطية متكاملة): The Whole of Government Approach.

[1] هذه الخلاصة تم إستنباطها على ضوء معاصرة الباحث أثناء عمله بدولة قطر على مدى أكثر من عقدين (1996 حتى 2020) الأمر الذي مكّنه من رصد الإخفاق في تنفيذ الدراسات والمشروعات التخطيطية التي يتم إعتمادها. بالإضافة إلى إطلاعه على مُستَجدات وتطوّرات الوضع المِهني التخطيطي بعدة دول خليجية.

ومما تجدُر الإشارة إليه، أنه قد تمت مناقشة إمكانية إنخراط كافة الجهات المعنية (بما فيهم مُمثّلي المجتمع المحلي) في عمليات صُنع القرارات التخطيطية المُرتَبطة بتوجّهات التنمية العمرانية على نطاقٍ واسع (خاصةً في الدول التي تمر بمراحل إنتقالية). حيث تم طرح العديد من الأنماط والنماذج المُتنوعة للمُشاركة والإدماج المُجتمعي التي أصبحت مُمارسة تخطيطية قِياسية تُطبقُها العديد من البُلدان والمُجتمعات في عالمنا المعاصر، إلا أنه مايسترعى الإنتباه بأن غياب الثقافة السياسية وعدم مُمارسة الآليات الديموقراطية وتطبيقها (خاصةً بدول العالم النامي) سيُحدِث شللاً في عمليات صُنع القرارات المرتبطة بالمشروعات والخُطط التنموية (Lorens,P.,2018).

ولقد أخذت العديد من المُنظمات التنموية الدولية (كالبنك الدولي والأمم المتحدة) على عاتقها مواجهة هذا الوضع لما تمتلكه من موارد مالية وخبرات بشرية. فعلى سبيل المثال تمتلك مجموعة البنك الدولي تاريخ طويل في "مشاركة أصحاب المصلحة المتعددين: Multi-Stakeholder Engagement "بالمشروعات التنموية التي تُموّلُها. حيث تبنّت منهاجية مُشاركة أصحاب المصلحة في السبعينيات، وتم إضفاء الطابع الرسمي عليها في الثمانينيات، وتعمقت مُمارساتها خلال حِقبة التسعينيات من خلال ترسيخ "النهج التشارُكي: Participatory Approach" حيث تواكب مع ظهور مفاهيم "الإدماج الاجتماعي:Social Inclusion" و"المسائلة الاجتماعية: Social Accountability" و"الحوكمة ومكافحة الفساد: Governance and Anti-Corruption " خلال أوائل القرن الحادي والعشرين. وفي هذا السِياق أبرز تقرير التنمية في العالم لعام (2004)"جعل الخدمات تعمل للفقراء" فوائد الاستماع لآراء ووجهات نظر أفراد المجتمعات المحلية لتحسين فرصهم في الحصول على الخدمات والمرافق الأساسية. وتعهّد البنك الدولى في عام (2012) "بدعم المبادرات التي تُتيح إنفتاحاً أكبر في الحكومات وتفاعلاً أوثق بين المواطنين والقطاع الخاص والأجهزة الحكومية المعنية بالدولة – منها على سبيل المثال بلورة آلية لبناء قُدرات "مُنظمات المجتمع المدني: Civil Society Organizations". بالإضافة إلى ذلك، يشترط البنك الدولي وغيره من مُؤسسات التمويل الدولية مُشاركة مُمثّلي المُجتمعات المحلية (سواء المُستَفيدة أو المُتضرّرة من المشروع) كجزء من سياسات الحماية أو معايير الأداء الخاصة التي يُطبّقُها البنك الدولي (WBG,2013).

وفي هذا السِياق، تلتزم مجموعة البنك الدولي بتعميم مُشاركة المواطنين في المشروعات التي تُدعّمُها بما يُسهِم في تحقيق النتائج المنشودة للمشروع، حيث قطعت إلتزاماً مُؤسّسياً قوياً بإدماج مُشاركة المواطنين في كافة المشاريع التي يتم تحديدها بمعرفة المُستَفيدين بأخذ تعليقاتهم وآرائهم بعين الإعتبار. ففي عام (2013) تمت الموافقة على إقتراح بخصوص "إشراك المواطن في بلورة البرامج الوطنية لتعزيز الأثر الإجتماعي للتنمية المُستَدامة" (البنك الدولى للإنشاء والتعمير،2013). كذلك أصدر البنك الدولي تقرير "الخطوط الإرشادية للتشاور" الذي يعكس مِنهاجية البنك في تبنّى وتسويق المباديء التوجيهية ومعايير التنفيذ الخاصة بإتجاه التشاور مع أصحاب المصلحة لرصد آرائهم بخصوص المشروعات التنموية التي يُموّلها البنك (WBG,2019). ومؤخراً أصدر البنك الدولي تقرير "من براثن الأزمة إلى تعافٍ أخضر وقادرٍ على الصمود وشاملٍ للجميع" والذي يسعى من خلاله البنك إلى تحقيق نمو مُستَدام وإعادة بناء الإقتصادات على نحوٍ أفضل كمحاولة لتجاوز تداعيات جائحة "كورونا" وذلك في سِياق يتبنّى منهاجية تشارُكية مع الأجهزة الحكومية المعنية، القطاع الخاص، مُنظمات المجتمع المدني والمُؤسسات متعددة الأطراف وذلك من خلال توفير التمويل والأنشطة المعرفية والخِبرات لكافة أصحاب المصلحة المعنيين بالمشروع قيد التمويل من قِبَل البنك (البنك الدولى للإنشاء والتعمير،2021).

وفي إبريل من عام (2016) أصدرت الأمم المتحدة تقريراً بعنوان "أهداف التنمية المُستَدامة" والذي تم خلاله صياغة مجموعة من أهداف ومُؤشّرات التنمية المُستَدامة في إطار تحديد أولويات التنمية على المستوى العالمي خلال الفترة من (2015–

2030) وذلك من خلال تكوين مجموعات عمل ضمت مُمثّلي (70) دولة – شارك فيها مُمثّلين عن الأجهزة الحكومية المعنية ومُنظمات المجتمع المدني والأكاديميين والقطاع الخاص فضلاً عن تنظيم إستطلاعات للرأى بين الجمهور عبر الإنترنت – حيث إنخرطوا جميعاً في سلسلة نِقاشات تمحورت حول موضوعات عديدة أحدها "المدن والمجتمعات المحلية المُستَدامة". ولقد أسفرت هذه الجهود على إعداد مسودة الأجندة والتي تضمّنت النتائج التي خلُصت بها النِقاشات وإستطلاعات الرأى وما أسهمت به في تبنّى الجمعية العامة للأمم المتحدة بالإجماع "أجندة التنمية المُستَدامة" بالقرار رقم (70/1) في سبتمبر عام 2015 (الأمم المتحدة،2016).

ويُعدّ هذا التقرير بِمثابة خارطة طريق ليسترشد بها العالم أجمع في البناء على ما تحقّق من نجاح في تنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية وفي ضمان بلوغ تقدّم اجتماعي واقتصادي مُستَدام في العالم ككل. ولعل من أهم البنود التي إشتملت عليها " أجندة التنمية المُستَدامة " مايلي (الأمم المتحدة ،2016):

- تطوير مُؤسّسات فعّالة وخاضعة للمُساءلة وتتبنّى الشفافية على جميع المستويات.
- ضمان إتخاذ قرارات مُستَجيبة وشاملة وتشارُكية وتُمثّل مُختَلف أصحاب المصلحة على جميع المستويات.
- تعزيز قُدرات المُؤسّسات الوطنية ذات الصلة من خلال بناء قُدراتها على جميع المُستويات.
- تشجيع وتعزيز إقامة الشراكات الفعّالة بين القطاعين العام والخاص والمجتمعين المدني والمحلي بما يُسهِم في تقاسم ونقل المعرفة والخبرة والتكنولوجيا والموارد المالية، وبما يُدعّم تحقيق أهداف التنمية المُستَدامة (بالبلدان النامية على وجه الخصوص).

وفي عام (2017) تم عقد مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالإسكان والتنمية الحضرية المُستَدامة بدولة الإكوادور حيث تم إقرار "الأجندة الحضرية الجديدة" التي تبنت عدة مباديء من أهمها(مؤتمر الأمم المتحدة،2017):

- تعزيز إدارة المدن بتأسيس منظومة مُؤسّسية وآليات تُفوّض السُلطة لأصحاب المصلحة لتشمل كافة شرائح الجهات المعنية، والعمل على إفساح المجال العام أمام الإدماج المُجتمعي والنمو الإقتصادي على نحوٍ شامل ومُستَدام للجميع.
- تبنّي أشكال وأنماط التنوع في المدن والمُستوطنات البشرية من أجل تعزيز التماسُك الإجتماعي: والحوار والتفاهم بين الثقافات والمساواة. علاوة على إتخاذ الخطوات التي من شأنها تضمن دعم المُؤسسات المحلية للتعددية والتعايش السلمي في مُجتمعات تتسم بالتنوّع الثقافي والإجتماعي.
- تلتزم الأجندة بتعزيز الآليات المُؤسّسية بحيث تُتيح لجميع شرائح المجتمع وأصحاب المصلحة بالمُشاركة الجادة في عمليات صُنع القرارات التخطيطية ومُتابعة تنفيذها.
- تعزيز النهج التشارُكي المتكامل الذي يشمل جميع أصحاب المصلحة والسكان المعنيين بمشروعات تخطيط الإمتدادات الحضرية ، والإرتقاء بالأحياء والمُستوطنات العشوائية (الغير رسمية) وتحسينها.
- تشجيع إنشاء منابر ومنصّات تشارُكية لتقاسم البيانات والمعلومات فيما بين الأجهزة الحكومية المحلية والجهات المعنية من ذوي العلاقة (أصحاب المصلحة) بهدف زيادة فعالية تعزيز الكفاءة والشفافية.

وللتدليل على أهمية تبنّي منهاجية التخطيط التشارُكي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية نجد أنها قد أسهمت بدرجةٍ واضحة في ترسيخ المنظومة التخطيطية الوليدة بدولة قطر، وأحدثت فرقاً واضحاً في تطوّر الأداء المهني لكوادر الإدارة التخطيطية المُختصّة، وإنعكست على إرتفاع مستوى جودة المُنتج التخطيطي للمشروعات التنموية التي تم إعدادها خلال العِقد الماضي. ولعلّ من أهم أدوات تلك المنهاجية يتمثّل في إجراء عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي مع كافة

الجهات المعنية بالدراسة أو المشروع التخطيطي الذي بصدد الإعداد (سواء مُمثّلين عن جهات حكومية أو مُمثّلي القطاعين الخاص أو المُجتمعي) وهو ما أثمر في النهاية إلى إعتماد مشروع الخطة العمرانية الشاملة للدولة والتصديق عليها من قِبَل السُلطة المُختصّة (مُمثّلة في أمير الدولة ومجلس الوزراء). وتجدُر الإشارة إلى أن عدم تبنّى مثل تلك المنهاجية خلال الفترة التي إمتدت من سبعينيات القرن الماضي حتى منتصف العقد الأول من الألفية الثالثة يُفسّر الإخفاق في إعتماد العديد من الدراسات والمشروعات التخطيطية لغياب المَناخ الذي يُحفّز عمليات المُشاركة والتشاور مع كافة الجهات المعنية[2] – (هذا وسيتناول الفصل الخامس بهذا البحث تطور منظومة التشاور والإدماج المُجتمعي بتسليط الضوء على التجربة التخطيطية التي مرت بها دولة قطر خلال مسيرتها التنموية).

هذا ويمكن تبرير حدوث هذا الإخفاق بتطور دراماتيكي لخصائص النسيج الإجتماعي والثقافي المُتفرّد للمجتمع الخليجي بصفةٍ عامة (والقَطَري على وجه الخصوص) على مدى فترة خمسون عاماً مرت منذ السبعينيات وحتى الآن وذلك من خلال مرور المجتمع الخليجي بثلاثة مراحل للتحضّر يمكن رصدها على النحو التالي:

- إرتبطت نشأة المُستوطنات الحضرية بدول الخليج ببدايات الكشف عن البترول في حِقبة الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين – والتي تُعرف بمرحلة التحضر التقليدي والتي طغت خلالها وجود أحجام صغيرة من التجمعات السكانية تقبع داخل أسوار وقِلاع تعكس طبيعة العلاقات بين الأسر والقبائل وخضع فيها السكان لحياة قبلية ومارسوا فيها حياة تقليدية.
- بعد تدفّق النفط وحصول دول الخليج على الإستقلال الوطني ببداية السبعينيات من القرن الماضي حدثت تحولات وطفرات واسعة في التنمية الإقتصادية والإجتماعية والعمرانية وبدأت ملامح الدولة الحديثة في التشكّل وأخذت المدن والحواضر الكبرى والعواصم في النمو على حساب المدن الصغيرة والتجمعات الريفية – ويُطلَق على تلك المرحلة بمرحلة النشاط والتكوين (مرحلة البناء وتنمية الحواضر). وهكذا غيرّت الطفرة البترولية معالم حياة المواطن الخليجي وملامح إقتصاده تغييراً جذرياً. حيث إنتقل الإقتصاد نقلة سريعة خلال فترة قياسية قصيرة من إقتصاد تقليدي شحيح بموارده إلى إقتصاد حديث يتسم بالرفاهية.
- خلال عِقدي الثمانينيات والتسعينيات دخلت دول الخليج مرحلة التحضّر السريع والتي تم تمويلها بحجم إنفاق ضخم من عوائد النفط والغاز، حيث إرتبطت عملية التحضّر بمشروعات التنمية الإجتماعية والإقتصادية. ولقد تركت تلك المرحلة أثاراً بالغة الأهمية إنعكست على زيادة ديموجرافية وإتساع النطاق العمراني الحضري مما ترتّب على ذلك إزدحام شبكة الطرق والنقل وإختلال التوازن الإجتماعي وزيادة مشاكل الإسكان والتلوث البيئي . وهكذا أفرزت مداخيل النفط تحوّلات إقتصادية وإجتماعية مُذهلة خلال فترة قصيرة من الزمن، وفي هذا السِياق أُطلِقَ مُصطلح "الدول الخليجية الريعية" التي يتميز بأساس سكاني ضعيف وقطاع زراعي ضئيل والإعتماد شبه المُطلق على عوائد النفط التي مكّنتها من تبنّى برامج تنموية ضخمة وطموحة تجسّدت خلال العِقدين الأولين بهذا القرن.

ومما تجدُر الإشارة إليه أن المواطن الخليجي يرتبط بإطار إجتماعي ثقافي مُتفرّد، علاوة على إرتباطه بشرائح مختلفة من الوافدين (من خلفيات عِرقية وثقافية ودينية متباينة) سواءً بمنزله أو بمكان عمله أو في الأماكن التي يتردّد عليها في المتجر والخدمات وخلافه. لذلك إنعكس هذا التعامل المُتشعّب إلى التأثير على قِيَمه وعلاقاته الإجتماعية مما أدى إلى وقوعه تحت تأثير صراع بين القِيَمَ التقليدية المُتوارثة (والتي يُجسّدُها الإنصياع الطوعى للأعراف والتقاليد السائدة وتوقير شيخ القبيلة) والقيم المادية الحديثة (المُتمثّلة في دولة القانون ومجلس الشورى والبرلمان والإنتخابات الديموقراطية). أَضِف إلى ذلك أن

2) كما حدث أثناء إعداد مشروع تخطيط التنمية العمرانية لقطر في منتصف التسعينيات: Physical Development Plan -PDP

النهضة التنموية التي حققتّها دول الخليج بفضل عوائد الإكتشافات البترولية (والتي قامت بضخها في شكل إستثمارات بمجالي الصحة والتعليم فضلاً عن إرتفاع مستوى الدخل الفردي للمواطن الخليجي وزيادة مستوى رفاهيته) أدى ذلك إلى تواجد جيل مُتفتّح يتطلّع للتعبير عن أماله ورغباته ويطمح لتحقيقها في بيئته المحلية وواقعه المُعاش. وهكذا فإن ترسيخ مبدأ" الشورى" أثناء إعداد مشروعات التنمية العمرانية من خلال إيجاد مَناخ يُحفّز على التشاور والإدماج المُجتمعي: Consultation and Community Engagement من قبل جميع الجهات المعنية المُمثّلة لكافة الأطراف ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ الدراسات والمشروعات التخطيطية تُعد نقطة جديرة بالبحث يسعى الباحث لتوثيقها من منظور علمي وبما يُضيف لصرح العلم والمعرفة المرتبطة بمجال عمل موضوع البحث.

وفي هذا السِياق سيتم تناول الدور الذي يمكن أن تلعبه الجهات المعنية (لكافة شرائح المجتمع المُستَهدف تطويره والذي يضم مُمثّلين عن الأجهزة الحكومية المعنية بعمليات تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية، وشركات القطاع الخاص المرتبطة بتنفيذ مشروعات التنمية علاوة على مُؤسسات قطاعي المجتمع المدني والمحلي) في ترسيخ منظومة تخطيطية مُستَدامة تتبنّى " إتجاه التخطيط التشارُكي" وذلك بتوفير مَناخ يُحفّز إنخراط كافة الجهات المعنية بمُختَلف مراحل إعداد المشروع في عمليات صُنع القرارات التخطيطية. ومن هنا تأتي أهمية عمليات التشاور مع الجهات المعنية ذات العلاقة وإدماجهم: Stakeholder Consultation Engagement عند تخطيط وتنفيذ تلك المشروعات بما يُسهِم في تفهّم الوضع القائم والمُتطّلبات الفِعلية لإحتياجات وأولويات السكان من قاطنى ومرتادي منطقة المشروع قيد الدراسة، حيث يتم إدراج تلك الإحتياجات ضمن أهداف برنامج تطويره، وبما يضمن سهولة تنفيذه بصورة تُقلّل من حدوث الفجوة بين مرحلتي تخطيط المشروع وتنفيذه.

وهكذا تبرُز أهمية مُعالجة المشكلة البحثية التي سيتناولها البحث وتتمثّل في التباينات التي تحدث بين مرحلتي تخطيط المشروع وتنفيذه والتي يتجلّى أحد أهم أسبابها في عدم توفّر مَناخ يُتيح مُشاركة كافة الجهات المعنية (بما فيها القطاعين الخاص والمجتمعي) في منظومة تخطيط وتنفيذ المشروع مما ينعكس سَلباً على عدم تلبية إحتياجات المجتمع المُستَهدف إستيعابه وإدماجه بالمشروع وما يترتّب على ذلك من زيادة الهُوّة بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروع. لذلك فإن كيفية إستيعاب تلك الفجوة والتغلب على أسباب المشكلة بنجاح يتطلّب تبنّي أساليب وآليات لتعظيم دور الجهات المعنية ذات العلاقة ومايستوجبه ذلك من ضرورة بلّورة نموذج للتشاور والإدماج المُجتمعي قابل للتطبيق في سِياق الأعراف الاجتماعية والثقافية السائدة بدول الخليج وبما يضمن إنعكاس ذلك إيجاباً في إحتواء تلك الفجوة حيث سيكون ذلك في إطار تناولنا لتلك الإشكالية الهامة لما تُمثّله من تحدي يسعى الباحث لإستيعابه في إطار بلورة الإضافة العلمية لهذا البحث.

1-2) أهمية البحث

هناك أهمية لوضع مسألة الفكر التشارُكي بالدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني في بؤرة إهتمام كافة الجهات والمُؤسسات المعنية بقضايا التنمية والتي تُشكّل في مجموعها منظومة التخطيط والتنمية العمرانية للدولة. ومع ذلك فإن وجود المُؤسسات الديموقراطية والقوانين والتشريعات المُنظّمة لعمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية تُمثّل ضمانة لتحقيق مُمارسة ديموقراطية فعّالة يتمكّن المجتمع المحلي على ضوئها من تحقيق أهدافه وتطلعاته. هذا ويمكن رصد العديد من العقبات التي تعترض عمليات التنمية المُستَقبلية وتُقلّل من كفائتها وفاعليتها ومن ثم تنعكس سلباً على إنخفاض عوائدها المُتوقّعة. ولعلّ أحد تلك العراقيل يرتبط لحدٍ كبير بمدى إنكماش مساحة الحوار والتشاور أثناء عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية وتنفيذها فضلاً عن تقلّص المُشاركة الفعّالة بين الجهات الفاعلة والمُتأثرة بهذه القرارات.

وحتى يتسنّى إدارة المنظومة التخطيطية بمُقتَضى مباديء "الحوْكمة الرشيدة: Good Governance" يتوجّب أن ترتكز هذه المنظومة على إتاحة المَناخ المُلائم للحوار والتشاور والإدماج المُجتمعي أمام مُختَلف الجهات الحكومية علاوة على مُؤسسات القطاعين الخاص والمُجتمعي مما ينعكس إيجاباً على تحقيق مُعدّلات تنموية مُرتفعة تُلّبي مُعظم إحتياجات ورغبات الجهات المعنية بمُختَلف شرائحها. والدليل على ذلك ما يؤيده فكر وأدبيات التنمية بأن الإلتزام بمنهج تعميق الحوار وترسيخ التشاور والإدماج المُجتمعي والمُشاركة المُجتمعية سيُزيد من مستوى فعالية إدارة الحكم الرشيد وما يترتب عليها من منطقية عمليات صُنع القرارات التخطيطية، وتعظيم الإستفادة من موارد المجتمع في صالح التنمية المحلية وتحقيق عوائد أفضل وأكثر إستدامة لصالح كافة الأطراف المعنية وما يترتب على ذلك من تحقيق التوازن والسلام الإجتماعي لكافة الجهات المعنية (وفيق، 2005).

وهناك نقطة جديرة بالإهتمام تتمثّل في أن أهمية هذا البحث لا يجب أن يقتصر على حجم الشريحة السكانية المُستفيدة من النموذج المُستَهدف تطويره للتشاور والإدماج المُجتمعي في دول الخليج – نظراً لصِغر الحجم السكاني لدولة قطر التي يبلغ عدد سكانها الإجمالي من مواطنين ومقيمين حوالي (2,773,885) نسمة (جهاز التخطيط والإحصاء، 2019) إنما يجب أن يتعدى منظورنا لأهمية البحث في كيفية بلْورة نموذج للتشاور والإدماج المُجتمعي يتوافق مع الأعراف والعادات الاجتماعية والثقافية السائدة بالمُجتمعات الخليجية ولا ينتهك خصوصيتها من جهة، ويتّسم بتمكين كافة شرائح المجتمع من المُمارسة الديموقراطية للتعبير عن آرائهم ورغباتهم بكل ما يرتبط بالتنمية المُستَقبلية لبيئتهم المحلية من جهةٍ أخرى.

وهكذا تكمن أهمية هذا البحث في:

- ✓ إمكانية تطبيق نتائج ومخرجات البحث عند إعداد برامج ومشروعات التخطيط والتنمية الحضرية المُستَقبلية.
- ✓ تحقيق قيمة مُضافة من توظيف نموذج التشاور والإدماج المُجتمعي الذي سيتبناه البحث بما يُعظّم العائد الكلى للعملية التخطيطية.
- ✓ إستفادة شرائح عديدة من فئات المجتمع من تبنّي توصياته – حيث سيستفيد منها الشرائح المُمثّلة لـ :
  - المهنيين من المخططين والمهندسين العاملين بالأجهزة والإدارات المُختصّة بتخطيط التنمية العمرانية سواء بالجهات الحكومية أو المكاتب الإستشارية المُتخصّصة في إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
  - القطاع الخاص من المستثمرين ورجال الأعمال وأصحاب شركات التطوير والتنمية العقارية.
  - مُؤسسات المجتمع المدني ومُمثّلي المجتمع المحلي التي ستجد في هذا البحث فرصة كبيرة في ترسيخ دورهم كقطاع فاعل في دفع مسيرة التنمية بما يصّب في تمكين المجتمع المحلي من التعبير عن مُتطلّباته بأساليب ديموقراطية.

وهكذا سيترسّخ لدى شرائح المجتمع بمُختَلف إنتمائتهم (سواء الكوادر المهنية بالجهات الحكومية، وشركات التنمية العقارية ومُؤسسات المجتمع المدني) مُمارسة التعبير عن آرائهم وتحديد مُتطلّباتهم بأسلوب يأخذ بعين الإعتبار مصلحة المجتمع ككل بكافة شرائحه ولا يقف عند مصلحة ذاتية أحادية بما ينعكس إيجاباً على دعم المُشاركة المُجتمعية في بناء مجتمع ديموقراطي (من المنظور التخطيطي) في سِياق يُلائم الأبعاد الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والسياسية لدول الخليج.

1-3) الدراسات والأبحاث السابقة والفجوة البحثية:

يُسلِّط هذا الجزء الضوء على رصد الفجوة البحثية وصِياغتها في سِياق ماخُلصت به أحدث المراجع والمُؤلَّفات النظرية. كذلك سيتم بلْورة الفجوة البحثية في سِياق يضمن إعداد مشروعات للتطوير العمراني قابلة للتنفيذ في ضوء مَناخ مُلائم لمُشاركة وإنخراط كافة شركاء التنمية بما يضمن تلّبية المُتطلّبات والإحتياجات الفِعلية للمُجتمعات المحلية من جهة، ويحترم التقاليد والأعراف والثقافات السائدة بها من جهةٍ أخرى. هذا بدوره سيؤدي إلى تحجيم التناقُضات والإختلافات التي تحدث بين مرحلتي إعداد المشروع التخطيطي وتنفيذه في الواقع. وهكذا سيتم تناول هذا الجزء في سِياق **ثلاثة محاور**: يستعرض الأول: القضايا والإشكاليات المرتبطة بالفجوة البحثية، في حين يُسلِّط الثاني: الضوء على تحليل الفجوة البحثية ومُبررات وجودها، ويتناول المحور الثالث: الفجوة البحثية في إطار يربط سياسات إعداد مشروعات التنمية العمرانية بما يتم تنفيذه فِعلياً في أرض الواقع.

تناولت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية السابقة المُعوّقات والصُعوبات التي تحول دون توفير مَناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي لكافة شرائح الجهات المعنية من ذوي العلاقة بتخطيط وتطوير المشروع قيد الدراسة. أحد تلك المُعوّقات تتمثّل في ضعف المُمارسة الديموقراطية التي تعكس عجز المجتمع المحلي في التغلّب على العراقيل التي تحول دون مُمارسة حقوقه في تبنّى المسار الديموقراطي الذي يشجّع على بلْورة العديد من الآليات التي تهدُف إلى تنشيط التفاعُل والتشاور ما بين صانعي القرار (من مسؤولي الأجهزة الحكومية المعنية) ومُختَلف شرائح المجتمع بما يُسهِم في تمكين المجتمع المحلي ودعمه في تحقيق مُتطلّباته وإحتياجاته وتجسيدها في مرحلة إعداد المشروع التخطيطي ومن ثم تنفيذه في الواقع الفعلي المُعاش كما أوضحته الدراسة (National Institute for Governance - University of Canberra, 2004).

وفي هذا السِياق أضاف (Barrrett, 2003) عائق آخر يتمثّل في غياب عامل الثقة بين الأجهزة الحكومية ومُمثّلي المجتمع المحلي: وذلك إستناداً على تعريف الحوْكمة التي يُقصَد بها "القيم والسلوكيات والعلاقات التي يتوجّب توفرّها بين الجهة التخطيطية المُختصّة من جانب، والجهات المعنية ذات العلاقة (بما فيها مُمثّلي المجتمع المحلي) على الجانب الآخر".
وأضاف أيضاً أن تطبيق مفهوم الحوْكمة (السابق ذكره) سيُسهِم في ترسيخ الثقة المُتبادلة بين الأطراف المعنية مما يؤدي في النهاية إلى تسهيل عملية إعتماد المشروع التخطيطي ومن ثم تنفيذه على أرض الواقع بأقل قدرٍ ممكن من المُعوّقات. وفي مُقابل ذلك أشار (Simons, 2002) إلى" أن المِصداقية يتم بنائها ببطء في حين يمكن تبديدها بسرعة". ولقد وافقه على ذلك كلاً من (Grung & Huntt ,1984) اللذين أقرا "بأن الجهة التخطيطية معنية بتحسين شبكة علاقاتها بهدف تعظيم درجة مِصداقيتها والوثوق فيها لدى شركاء التنمية المعنيين"، لذا يتوجّب عليها الإهتمام بصياغة سياسات تنموية مُتوافقة مع الإحتياجات الفعلية للمجتمع على أن يتم ذلك في مَناخ يتّسم بالثقة والشفافية حيث أن غيابهما سيترتّب عليه تكلفة كبيرة يصعُب تعويضها، وحتى نضمن عدم إجراء مُشاورات شكلية في الوقت الذي يكون فيه القرار التخطيطي قد تم إتخاذه بالفعل.

كذلك يعتبر إفتقار الجهات التخطيطية المُختصّة إلى الكوادر والخِبرات المِهنية المُؤهّلة في إدارة وتنظيم عمليات التشاور والإدماج المجتمعي من المُعوقات التي تحول دون توفير مَناخ مُحفِّز لتلك العمليات، وذلك لأهمية تفهّم وإستيعاب الجوانب الثقافية والإجتماعية لمُختَلف شرائح المجتمع المحلي المُستَهدف تنميته. هذا بدوره سيؤدي إلى ترسيخ حالة من عدم اليقين والريبة (لدى قطاعات عريضة من المجتمع) في المُخرجات النهائية للمشروع التخطيطي. وهكذا فإن عقد جلسات تشاورية فعّالة مشروط بإمتلاك الجهة التخطيطية المُختصّة لكوادر مهنية ذات خبرات ومهارات في مجال التشاور والإدماج المُجتمعي وإلا سيُصبِح تنظيم مثل هذه المُلتقيات عملية مُملّة وروتينية مما يُفقِدها المضمون المنشود تحقيقه من وراء تنظيمها وحتى لا تخلُص بنتائج ومُخرجات غير مفيدة ليتم تجاهلها في نهاية الأمر.

وفي هذا السِياق، ترى مجموعة البنك الدولي (World Bank Group, 2013) أن مايُسهِم به بناء القدرات والخبرات سواءً كان لمُنظمات المجتمع المدني أو مُؤسسات المجتمع المحلي أو مسؤولي الجهات الحكومية (وغيرهم من شركاء التنمية) المُستَهدف إنخراطهم في تقديم الخدمات أو إدارة الموارد الطبيعية أو مشاريع التنمية التي يقودها المجتمع يصب في تحسين مُخرجات المشروع في نهاية الأمر. وهكذا يُعد بناء القُدرات والخِبرات لجميع أصحاب المصلحة المعنيين عاملاً ضروريًا يتم دمجه بشكل منهجي في كافة المشروعات التي تُدعِّمُها مجموعة البنك الدولي (سواء بالتمويل أو الإدارة). لذلك فإن تركيز الجهود على بناء قُدرات وخِبرات كوادر الجهات المعنية يعتبر عاملاً مهماً لضمان إستدامة عمليات المُشاركة والتشاور.

كذلك يعتبر عدم وضوح أهداف عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي منذ بدء إعداد المشروع من المُعوّقات التي تحول دون توفير مَناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي. لذلك فإنه من الأهمية أن تكون لتلك العمليات أهداف واضحة (يتوجب طرحها منذ البداية) ليتسنّى ضمان تحقيقها، وهكذا فإن تركيز عمليات التشاور على تحقيق أهداف رئيسية مُحدّدة سيضمن التوصّل إلى نتائج تُلبّي الإحتياجات والرغبات الفِعلية لكافة الجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ المشروع قيد الدراسة (خاصةً مُمثّلي القطاعين الخاص والمُجتمعي) بحيث لا يقتصر التشاور على الجهات والمُؤسسات الحكومية ذات العلاقة فقط. وفي هذا السِياق أكدت دراسة (The World Bank,2019) على ضرورة أن يكون الهدف الرئيسي لإجراء عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي واضح لأصحاب المصلحة ومايتضمنه ذلك من أهمية توفير المعلومات والبيانات التي تخص حجم المشروع ونطاق تأثيره ليتسنى لهم طرح وجهات نظرهم تِجاه القضايا التي سيتم التشاور بشأنها، وكيفية إجراء عمليات التشاور، وآليات توظيف مُدخلات أصحاب المصلحة بعد الإنتهاء من عملية التشاور وأساليب إخطارهم بنتائجها ومُخرجاتها. وهذا يتطلّب الوضوح بشأن الجدول الزمني اللازم لتطوير الاستراتيجية (أو البرنامج / السياسة / المشروع قيد الإعداد) مع تحديد المرحلة التخطيطية التي يتم خلالها إجراء عمليات التشاور بأدواتها المختلفة.

كذلك فإن القُصور في تمثيل مُؤسسات المجتمع المحلي ومُنظمات المجتمع المدني بجلسات التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد المشروعات التخطيطية سيُسهِم في تنامي مشاعر عدم رضاء شرائح من المجتمع المحلي عن نتائج ومُخرجات العملية برُمتِها. وحتى يتسنّى التغلّب على تلك المُعوّقات تراعي مجموعة البنك الدولي (World Bank , 2013d) تبنّى مبادئ توجيهية للتشاور بالمشروعات التي تتولى إدارتها وتمويلها حيث تعكس أساسيات وقواعد أفضل الممارسات كضرورة توضيح الموضوع والغرض الأساسي من عمليات التشاور، التمثيل المناسب لكافة شرائح شركاء التنمية، وأهمية إدماج الفئات المحرومة أو الضعيفة من المجتمع المُستَهدف، فضلاً عن إتاحة المعلومات والوثائق وسهولة الوصول إليها في الوقت المناسب.

وهكذا فإن التعرف على تلك القضايا والإشكاليات والعمل على مُعالجتها من شأنه أن يُسهم في توفير مَناخ مُحفِّز على التشاور والإدماج المُجتمعي أمام كافة الجهات المعنية (بما فيهم مُمثّلي القطاعين الخاص والمُجتمعي) ويُشجّعهُم على الإنخراط في مُختَلف مراحل إعداد دراسات ومشروعات التطوير العمراني ليتسنّى تنفيذها بلا مُعوّقات، وبما يتوافق مع الدراسات والمشروعات المُعتَمدة علاوة على ضمان تلبية المُتطلّبات والإحتياجات الفعلية لشرائح المجتمع المحلي. هذا بدوره سيُؤدي إلى بناء منظومة تخطيطية راسخة تتبنّى معايير ومباديء "الحوْكمة الرشيدة" بما ينعكس إيجاباً على تقليل الفجوة بين المُخطط المُعتمد للمشروع وبين تنفيذه على أرض الواقع[3].

[3] هذه الخلاصة تتوافق مع مُخرجات ونتائج المُقابلات الشخصية وإستمارة الإستبيان (التي سيتم تناولهم تفصيلاً بالفصل السابع من هذا البحث) فضلاً عن الخِبرة العملية التراكمية للباحث.

وعليه، فهناك حاجة مُلحّة لـ "إتجاه تخطيطي غير تقليدي" يسمح بصِياغة حلول تستجيب للمشاكل التي يُعاني منها المجتمع المحلي المُستَهدف، وتأخذ بعين الإعتبار آرائهم ووجهات نظرهم إزاء مايُواجهونه من مشاكل وقضايا محلية. وفي هذا السِياق أكد (Lorens, 2018) أن إنخراط كافة شركاء التنمية (بما فيهم مُمثّلي المجتمع المحلي) في عملية صُنع القرارات التخطيطية بالمشروع قيد الإعداد سيُفضِي إلى التوصّل لنتائج موضوعية وملموسة تنعكس إيجاباً على بناء الثقة بين الجهة التخطيطية المُختصّة وكافة شركاء التنمية وتلبية مُتطلّباتهم وإحتياجاتهم الفِعلية، فضلاً عن إيجاد مَناخ مُحفّز للتشاور مع مُختَلف شرائح الجهات المعنية. وقد إتفقت مع هذا الطرح "الخطة الحضرية الجديدة" (مؤتمر الأمم المتحدة،2017) التي تحُث على المُشاركة الفعّالة والتعاون بين جميع "أصحاب المصلحة المعنيين: Stakeholders" بكافة شرائحهم (الجهات الحكومية المحلية المعنية، القطاع الخاص، المجتمع المدني، مُمثّلي المجتمع المحلي) من أجل تحديد التحدّيات والإشكاليات القائمة ومُعالجتها على مستوى المُجتمعات المحلية. ومما تجدُر الإشارة إليه أن دراسة (World Bank , 2013d) قد توصّلت لذات المضمون حيث أكّدت على أن إنخراط شركاء التنمية في عمليات صُنع القرار ستؤدي إلى جعل القرارات أكثر إستجابة لاحتياجات المواطنين وتطلّعاتهم وتحسين إستدامة ومستوى مُخرجات نتائج البرامج والمشاريع مما سينعكس أثره إيجاباً على زيادة الشعور بالملكية لدى شركاء التنمية المعنيين بتطوير المشروع قيد الإعداد.

وفيما يخُص أسباب حدوث تلك الفجوة التي سلّطت عدة دراسات الضوء عليها وتتمثّل في عدم وجود إطار عمل متكامل وواضح في تنظيم عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ومايترتب عليه من غياب مَناخ مُحفّز لإنخراط ومُشاركة كافة الجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني (خاصةً مُمثّلي شرائح القطاعين الخاص والمجتمعي) أثناء مراحل إعداد تلك المشروعات بدءً من مرحلة التعريف بالمشروع وجمع البيانات والمعلومات وإنتهاءً ببلْورة مُخرجات وتوصيات الدراسة. ولعله من المفيد تحليل الظروف المُرتبطة بتواجد هذه الفجوة: حيث أنه عندما لا يتوفّر مَناخ مُحفّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي سيؤدي ذلك إلى تهميش قِطاعات عريضة من المجتمع المحلي المُستَهدف ومن ثم عدم الإستفادة من آرائهم ومُقترحاتهم ورؤاهم تجاه التنمية المستقبلية لمُجتمعاتهم. هذا بدوره سيؤدي إلى خلق حالة من الفُصام بين المُخطّط العمراني المُعتَمد وتنفيذه فِعلياً على أرض الواقع، وبالتالي يفشل المشروع التخطيطي في تلبية الإحتياجات والرغبات الفِعلية للمجتمع المحلي المُستَهدف تنميته[4].

لذلك يمكن رصد مُبرّرات وجود الفجوة القائمة بين منظومتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية في النقاط الموجزة التالية:

- عدم وجود إطار عمل مُتكامل لمنظومة تخطيطية رصينة تتبنّى معايير "الحوْكمة الرشيدة".
- عدم إضطلاع الجهة التخطيطية المُختصّة بتبنّي إتجاه " التخطيط التشارُكي" وأدواته المُتمثّلة في التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعدادها للدراسات والمشروعات التخطيطية.
- غياب رؤية وإستراتيجية تنموية مُعتَمدة للدولة (ومُتوافق عليها من قِبَل أصحاب المصلحة المعنيين) يتم بمقتضاها توجيه عمليات التنمية العمرانية المُستَقبلية على كافة المستويات التخطيطية.
- غياب تشريعات وقوانين تسمح بإقامة مؤسسات للمجتمع المدني والنقابات المِهنية وتفعيل أدوارهم في المُساهمة بتنمية المُجتمعات المحلية المُستَهدف تطويرها.

[4]) تجدُر الإشارة إلى أنه تم التوصل لهذا الإستنتاج على ضوء إطلاع الباحث على القضايا والإشكاليات المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي التي تم تناولها بحالات الدراسة سواءً على المستويين العالمي والإقليمي أو تلك الأمثلة التي تم دراستها وتحليلها على المستوى المحلي لدولة قطر – والتي تم تناولهم بالفصلين الرابع والخامس من هذا البحث.

وعلى ضوء رصد تلك المُبرّرات يرى (وفيق،2005) أن الطابع الإداري البيروقراطي الذي يتسم به أداء الجهة التخطيطية المُختصّة والجهات الحكومية المحلية يهيمن على أنشطتها ويتحكّم في توجّهات ومستويات أدائها، مما يُبرّر عدم قيامها بالدور المنوط بها في مجال بلْورة خُطط تنموية يُشارك في صِياغتها كافة شرائح شركاء التنمية بما فيها القطاعين الخاص والمُجتمعي. ويترتّب على ذلك حدوث قصور في مستوى أدائها وعدم تمكُنِها من تبنّى معايير "الحوْكمة الرشيدة" و "إتجاه التخطيط التشارُكي" وأدواته، حيث يُمثّل ذلك نقطة ضعف جوهرية تُؤثّر سلباً في تفعيل عمليات الحِوار والمُشاركة وعدم توفّر مَناخ مُحفّز لعمليات التشاور لكافة شرائح الأطراف المعنية سواءً على المستويين الوطني أو المحلي – وما يُمثّله ذلك من أهمية طرح رؤى وآليات للتدخل وتصحيح المسار.

وفي هذا السِياق أوضح (وفيق،2005) بأن هناك أهمية لضمان إستقلالية مُنظمات المجتمع المدني (سواءً كانت مُنظمات غير حكومية – جمعيات أهلية غير هادفة للربح – نِقابات مِهنية) وما سيترتّب على ذلك من دعم المُمارسة الديموقراطية داخل تلك المُؤسسات وتطوير آليات عملها بما يُؤدي إلى ترسيخ علاقتها بمجتمعها المحلي. لذلك فإنه من الضروري دعم الحكومة لهذه المُنظمات والعمل على تحريرها من القيود الإدارية والمالية المُطبّقة عليها ليتسنّى لها المساهمة في تخفيف الآثار الإجتماعية والإقتصادية السلبية للسياسات التي تنتهجُها الحكومة. ويتفق منظور "البنك الدولي" لمُنظمات المجتمع المدني مع هذا التوجه حيث ظهر ذلك جلياً من خلال ماوثقته أحدث الدراسات التي أصدرها (البنك الدولي للإنشاء والتعمير & المؤسسة الدولية للتنمية، 2021) والتي أكدت على أن تلك المُنظمات تطرح الكثير من الأفكار المستنيرة ولها تأثير ملموس في تسهيل أداء "البنك الدولي" لمهامه مما يُمكّنه من إستثمار علاقاته مع تلك المنظمات من خلال تأسيس الشراكات وإجراء التشاور والحوار معها إستناداً على ماتمتلكه من علاقات مُتشعّبة مع مُختَلف شرائح أصحاب المصلحة.

هذا ولقد بلورت عدة دراسات منها دراسة (مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر،2016) على سبيل المثال لا الحصر – حزمة من سياسات التنمية العمرانية التي تهدُف إلى تعزيز مَناخ مُحفّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي مع كافة شركاء التنمية وتلبية رغباتهم وإحتياجاتهم، حيث تم ربط هذه السياسات بالإجراءات التي تضمن تنفيذها في الواقع ليتسنى تحجيم الفجوة القائمة بين منظومتى تخطيط وتنفيذ الدراسات والمشروعات التخطيطية – حيث يمكن رصد أهم تلك السياسات في وضع مُخططات مُستَقبلية للتنمية العمرانية بالمدن والتجمعات الحضرية: بمُشاركة كافة الجهات المعنية (بما فيها مُمثّلي القطاع الخاص والمجتمع المحلي) وإدماجهم بجميع مراحل إعداد المخطط، وتعزيز التنوّع في الأنشطة وإستخدامات الأراضي: لإيجاد أحياء سكنية مُستَدامة نابضة بالحياة بحيث تُلبّي الإحتياجات والرغبات الفِعلية لكافة شركاء التنمية – خاصةً شرائح المجتمع المحلي بما يُسهِم في شعور أفراد المجتمع المحلي بالإنتماء لمُجتمعهم وزيادة ثقتهم في مستوى أداء الجهة التخطيطية المُختصّة وترسيخ مِصداقيتها لديهم .

وحتى يتم ضمان ربط هذه السياسات بما يتم تنفيذه على أرض الواقع، تتبنى "الأجندة الحضرية الجديدة" (مؤتمر الأمم المتحدة،2017) عدة إجراءات من أهمها:

- وضع سياسات حضرية مُلائمة وتنفيذها في إطار شراكات على المستويين الوطني والمحلي وبمشاركة كافة أصحاب المصلحة.
- تشجيع إقامة مساحات ومناطق مفتوحة وخضراء تتسم بتوفر عوامل الأمان والجودة بحيث يتم تخصيص فراغات تُحفّز من عمليات التفاعُل الإجتماعي وتُتيح التبادُل الإقتصادي والتعبير الثقافي وتُشجّع الحوار بين الفئات المُتنوّعة مُجتمعياً وثقافياً، وتكون مُصمّمة لبناء مُجتمعات تشارُكية تُحفّز التواصُل والإدماج المُجتمعي بما يضمن تعزيز المُشاركة المجتمعية.
- الإلتزام بتعزيز آليات مُؤسّسية تُتيح لجميع شرائح المجتمع وأصحاب المصلحة بالمُشاركة الجادة في عمليات صُنع القرارات التخطيطية ومُتابعة تنفيذها.

- دعم الحكومات المحلية في الوفاء بدورها في تعزيز التفاعُل بين جميع شرائح أصحاب المصلحة المعنيين وإتاحة الفرص لإجراء الحوار بما يراعي إعتبارات وظروف مُختَلف شرائح المجتمع.
- تبنى إتجاه المُشاركة الفعّالة والتعاون بين جميع أصحاب المصلحة المعنيين، بما في ذلك الحكومات المحلية والقطاع الخاص ومُؤسسات المجتمع المدني، والنقابات المِهنية والمُؤسسات الأكاديمية وذلك من أجل تحديد التحدّيات القائمة والناشئة ووضع حلول لمعالجتها.
- بلورة سياسات حضرية تشارُكية شاملة وقابلة للتنفيذ تحظى بالدعم من جانب المُؤسسات الحكومية الوطنية /الإقليمية/المحلية وضمان إرتباطها بـ آليات تتّسم بالشفافية والمُسائلة.
- تعزيز النَهج التشارُكي الذي يشمل جميع أصحاب المصلحة والسكان المعنيين عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- فتح أفاق التعاون والشراكات فيما بين الحكومات بمختلف مستوياتها مع القطاع الخاص ومُؤسسات المُجتمعين المدني والمحلي.
- دعم قُدرات الأجهزة الحكومية المحلية من أجل العمل مع كافة شرائح المجتمع المحلي، مُؤسسات المجتمع المدني، المراكز والمُؤسّسات البحثية والأكاديمية في تشكيل وصياغة عمليات الحوْكمة المُؤسسية والتنظيمية مما يُمكّن هذه الفئات من المُشاركة الفعّالة في صُنع القرارات التخطيطية المُتعلّقة بمشروعات التنمية المُجتمعية التي تُلبّي إحتياجاتهم وأولوياتهم.
- دعم المُبادرات الخاصة بتنمية قُدرات ومهارات مُختَلف شرائح المجتمع المحلي بهدف تحفيز مُشاركتهم في الحوار وضمان إنخراطهم في عمليات إتخاذ القرارات التنموية.
- توظيف برامج وتقنيات تكنولوجيا المعلومات وإستراتيجيات الحكومة الإلكترونية وتعظيم الإستفادة من برامج تنمية القُدرات وإتاحتها لمُختَلف شرائح المجتمع المحلي ليتسنّى توسيع نِطاق مُشاركتهم وتعزيز منظومة الحوْكمة وتطوير كفائتها وما يترتّب على ذلك من تحسين المُنتَج التخطيطي لمشروعات التطوير العمراني على المدى البعيد.

وعلى ضوء ما سبق نجد أنه قد تم تناول الإشكالية البحثية (التي تتمثّل في الفجوة القائمة بين منظومتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية) من عدة جوانب، ورصد أسباب ومُبرّرات حدوثها من منظور ماتم الإطلاع عليه من أحدث المراجع والمُؤلفات المنشورة. حيث تبين أهمية وجود إطار عمل متكامل لتنظيم عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ضمن منظومة التخطيط والتنمية العمرانية حيث سنضمن من خلال هذا الإطار توفّر مَناخ مُحفّز للتشاور مع مُختَلف شرائح شركاء التنمية المعنيين وإدماجهم في كافة مراحل عملية إعداد مشروعات التطوير العمراني، إلا أنه مازال هناك قصور في الدراسات والأبحاث التي تربط مراحل منهاجية إعداد المشروعات التخطيطية بمراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي لتصبح حينئذٍ المنظومة التخطيطية الناشئة أكثر تماسكاً وفاعلية لما ستُسهِم به من توفير مَناخ مُحفّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي من خلال تبنى إستخدام حزمة من الأدوات والتقنيات تتيح فرص إنخراط مُختَلف شرائح الجهات المعنية ذات العلاقة (بما فيها مُمثّلي القطاعين الخاص والمُجتمعي) في كافة مراحل عملية إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بما يُسهم إيجاباً في:

- جودة مُخرجات هذه الدراسات ومن ثم تلبية المُتطلّبات والإحتياجات الفِعلية لفئات المجتمع المحلي المُستَهدف تنميته.
- تحجيم الفجوة القائمة بين مرحلتي تخطيط وتنفيذ الدراسات والمشروعات التخطيطية – وإنتهاءً بـ
- بناء منظومة تخطيطية تتبنّى معايير الحوْكمة الرشيدة ليتسنّى ترسيخ مفهوم "دولة المُؤسسات التخطيطية" التي تُولي أهمية لمباديء المُشاركة والشفافية وسيادة القانون.

وهكذا يحاول هذا البحث إستكمال الدراسة في هذا المجال للوصول إلى بلورة نموذج يمكن تبنيه لإجراء عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي قابل للتطبيق بدول الخليج بحيث تتحقق خلاله دمج بين مراحل عملية التشاور والإدماج المُجتمعي وربطها بمراحل العملية التخطيطية عند إعداد مشروعات التطوير العمراني (خاصةً على المستويين المحلي والتفصيلي).

1-4) التساؤلات البحثية

أ) التساؤل الرئيسي:

ماهي ملامح وخصائص النموذج المقترح للتشاور والإدماج المجتمعي القابل للتطبيق في سِياق منظومة تخطيطية مُحفِّزة تتوائم مع الواقع المُعاش بدول الخليج بصفةٍ عامة – ودولة قطر على وجه الخصوص ؟ – وبالتوازي مع ذلك سيطرح البحث كذلك مجموعة من التساؤلات يمكن بيانها على النحو التالي:

ب) التساؤلات البحثية الثانوية:

- مدى توفر مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي بمُختَلف مراحل إعداد مشروعات التطوير العمراني في إطار المنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج ؟
- مدى مُلائمة المنظومة التخطيطية القائمة في العديد من دول الخليج لتبنِّى "إتجاه التخطيط التشارُكي" عند إعداد مشروعات التطوير العمراني ؟
- ماهي أحدث التقنيات والأدوات المستخدمة بالإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ويلائم إستخدامها السِياق الخليجي ؟
- ماهم شركاء التنمية الذين يتوجَّب إستشارتهم وإدماجهم في عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج ؟

1-5) الأهداف البحثية

أ) الهدف الرئيسي:

بلْورة نموذج مقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي قابل للتطبيق في سِياق منظومة تخطيطية مُحفِّزة تتوائم مع الواقع المُعاش بدول الخليج بصفةٍ عامة – ودولة قطر على وجه الخصوص – وبالتوازي مع ذلك سيهدُف البحث أيضاً إلى تحقيق:

ب) الأهداف الثانوية:

- ضمان توفير مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي بمُختَلف مراحل إعداد مشروعات التطوير العمراني في إطار المنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج.
- تأسيس منظومة تخطيطية مُستدامة تُحفِّز إجراء عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي بدول الخليج من خلال تطبيق "إتجاه التخطيط التشارُكي" بمختلف مراحل إعداد مشروعات التطوير العمراني.
- إستكشاف الإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ورصد تقنياتها وأدواتها المستخدمة في تلك العمليات بما يلائم إستخدامها السِياق الخليجي.
- تحديد شركاء التنمية الذين يتوجَّب التشاور معهم وإدماجهم في عمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج.

1-6) منهاجية البحث

إن صياغة المِنهاجية التي سيتبنّاها هذا البحث سيُعدّ بِمثابة الأساس الذي سنستند عليه في إستنباط النموذج النظري للتشاور والإدماج المُجتمعي (المُلائم لسِياق دول مجلس التعاون الخليجي) وإختباره للتحقّق من مدى صلاحيته للتطبيق ومن ثم بلْورة النموذج المُقترح ووضعه في صورته النهائية. لذلك فإن فهم هذه الخلفية يُعدّ أمراً ضرورياً عند تناولنا لمنظومة التشاور والإدماج المُجتمعي التي تم تبنّيها ببعض حالات الدراسة العالمية والإقليمية (التي سيتناولها الفصل الرابع) فضلاً عن التجارب والأمثلة المحلية بدولة قطر (التي سيستعرضها الفصل الخامس).

هذا وسنعتمد خلال تناولنا لحالات الدراسة بالفصلين المذكورين على تحليل وتقييم العديد من التجارب والأمثلة التي تبنّت إتجاه "التخطيط التشارُكي" من خلال التشاور مع الجهات المعنية ومحاولة إدماجهم في مُختَلف مراحل إعداد مشروعات التطوير العمراني بهدف تعزيز فرص تنفيذ هذه المشروعات على أرض الواقع. وسنحاول خلال تناولنا للمنهاجية البحثية الإجابة على سؤال محوري: كيف يمكن تبنّى إتجاه التشاور والإدماج المُجتمعي في سِياق مُستَدام بدول الخليج التي تتّسم نُظُمها السياسية بالمركزية في صِناعة وإتخاذ وتنفيذ القرارات (بما فيها تلك المُرتَبطة بعمليات التطوير العمراني) خاصةً وأن تلك الدول تشترك في خصائص إجتماعية وإقتصادية وثقافية عِلاوة على تواجُدِها في حيز جغرافي مُتّصل.

في سِياق إعداد هذا البحث تم إتباع المناهج المُستَخدمة بالبحث على النحو الآتي:

- "المنهج الإستقرائي: Inductive Approach" (Edvantia, 2007 & McNamara, 1998) حيث يتبنّى البحث هذا النهج أثناء دراسة ومُراجعة الأدبيات والمُؤلفات النظرية – والذي يتم تناوله بـ **الفصل الثالث**. كذلك تستند هذه الطريقة على التوصيف والشرح التفصيلي لمواقف معينة بإستخدام تقنيات وأدوات كإجراء المُقابلات الشخصية، والإطلاع على المراجع وحالات الدراسة ذات الصلة بموضوع البحث وإستخلاص الملاحظات. ويتم تبنّى هذا الإتجاه للإجابة على تساؤولات ذات الصلة بكيفية تطبيق آلية معينة ومن ثم تسليط الضوء على التحدّيات التي تُواجهنا عند التطبيق. كذلك سيتم الإستعانة بهذا النَهج عند صِياغة إطار عمل لبلْورة النموذج المُطوّر للتشاور والإدماج المُجتمعي وإختباره – والتي سيتناولها الفصل السابع.
- " المنهج النوعي:Qualitative Approach " (Maczewski , without date) الذي يهدُف إلى محاولة فهم أو تفسير ظاهرة / حالة دراسة بما يُسهِم في تطوير إتجاه أو نموذج أو وِجهة نظر معينة تتعلّق بالقضية مَثار النِقاش. وفي إطار هذا الإتجاه سيتم صياغة الفرضية وطرح الأسئلة البحثية علاوة على تحليل بيانات الإستبيان.
- "المنهج الإستنباطي: Deductive Approach" حيث سيتم الإستعانة بهذا النَهج عند صِياغة الإطار المقترح للتخطيط المجتمعي التشاوري المستدام للتطوير العمراني– والتي سيتناولها **الفصل السابع**. كذلك سيتم تبنى هذا المنهج في نهاية كل فصل من فصول البحث علاوة على أنه سيُسهِم في التوصّل إلى النتائج والتوصيات التي سيتبنّاها البحث ويرصدها الفصل الثامن.

وبُناءً على الشكل (1/1) سيتم شرح المنهاجية المُقتَرحة التي سيتبنّاها البحث وذلك في إطار أربعة خطوات رئيسية يمكن تناولها كالآتي:

الخطوة الأولى: **دراسة تحليلية مقارنة لنماذج التشاور والإدماج المُجتمعي** (كحل لحسم الفجوة البحثية)

بُناءً على رصد الفجوة البحثية في إطار إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج بصفةٍ عامة، ودولة قطر على وجه الخصوص من جهة، ودراسة الإتجاهات والنماذج النظرية للتشاور والإدماج المُجتمعي المُتعارف عليها للتعامُل مع الفجوة البحثية (التي سيتم تناولها بالفصل الثالث) من جهةٍ أخرى، سيتم تناول "الدراسة التحليلية " في سِياقين:

أ) السِياق النظري: والذي سيتم تسليط الضوء فيه على ثلاث نقاط رئيسية:

- دراسة شاملة للمنظومة التخطيطية القائمة ببعض دول الخليج (علاوة على دولة قطر) – والتي سيتّم تناولها بالفصل الثاني بهذا البحث.
- الإتجاهات والمناهج النظرية الحديثة لنماذج التشاور والإدماج المُجتمعي – والتي سيتم تناولها بالفصل الثالث.
- الأدوات والتقنيات المُستَخدمة لتبنّي إتجاه التشاور والإدماج المُجتمعي وتُلائم الظروف والأعراف السائدة بدول الخليج – والتي سيتم تغطيتها كذلك بالفصل الثالث.

ب) السِياق التحليلي والتطبيقي: والذي سنغطي خلاله أيضاً ثلاثة محاور (سيتناولها الفصل السابع بهذا البحث):

- رصد أهم مُخرجات ونتائج دراسة المنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج ذات العلاقة بتنظيم وإدارة عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني – والتي سيتم تناولها بالفصل الثالث بهذا البحث.
- رصد وتحليل تجارب عالمية وإقليمية تبنّت إتجاه التشاور والإدماج المُجتمعي بدرجات ومستويات مختلفة – والتي سيتم تناولها بالفصل الرابع.
- عرض وتحليل السِياق المحلي للمنظومة القائمة للتشاور والإدماج المُجتمعي (بحالات دراسة في دولة قطر) – والتي سيتم تناولها بالفصل الخامس.

الخطوة الثانية: **إستنباط الإطار النظري الأولي للتشاور والإدماج المُجتمعي الملائم للسِياق الخليجي**

إستناداً إلى الدراسة التحليلية (التي تم تناولها بالخطوة الأولى) بسِياقاتها النظرية، التحليلية والتطبيقية، ستخلُص هذه الخطوة بتصميم الإطار النظري الأولي للتشاور والإدماج المُجتمعي الذي يُلائم السِياق الخليجي ويعكس الظروف الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والسياسية السائدة بها (والذي سيتناوله الفصل السادس).

الخطوة الثالثة: **صياغة إطار عمل لبلْورة النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي**

يُعد تصميم هذا الإطار بمثابة خُطوة هامة وجوهرية نحو تطوير النموذج النظري الأولي للتشاور والإدماج المُجتمعي وذلك من خلال إستخدام أداتين بحثيتين (المُقابلات الشخصية وإستمارة الإستبيان) وتوظيف مُخرجاتهم في تصميم مصفوفة تحليلية تخلُص ببلورة الإطار النظري المُطوّر لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي – وذلك على النحو الذي سيتم تناوله بالفصل السابع حيث سيتم ربط مراحل تطوّر عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي بمراحل المنهاجية التخطيطية المُقترحة (التي يتم بلورتها بالفصل السادس). هذا سيتم بالتوازي مع تأسيس منظومة تخطيطية مُحفِّزة لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي التي تُعد بمثابة القاعدة التي سيتأسّس على ضوئها الإطار النظري المُطوّر حيث تستند تلك المنظومة على مهام تشريعية ومُؤسسية ومِهنية.

الخطوة الرابعة: **النموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي**

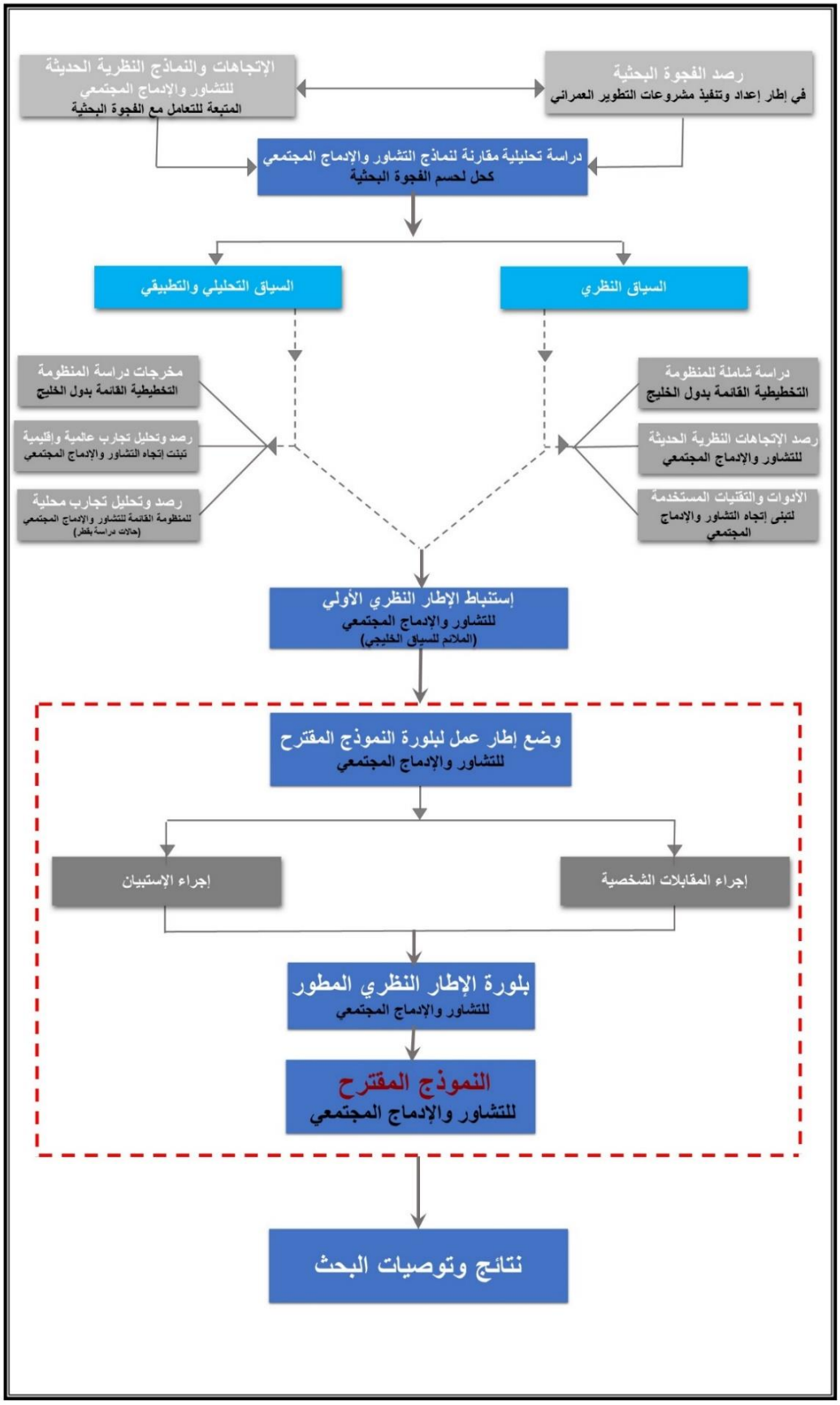
على ضوء ماتخلُص به الخُطوات السابقة من نتائج ومُخرجات، ستتناول تلك الخطوة الإعتبارات التي يتوّجب إستيعابها عند تصميم النموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي– (والتي سيتناولها تفصيلاً الفصل السابع):

- المُبرّرات التي تستدعي ضرورة إستحداث نموذج مُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي.
- الملامح والخصائص العامة للنموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي.

- معايير تقييم النموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي.
- المُعوّقات والصُعوبات التي تحول دون تبنّى النموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي بدول الخليج.

وعليه، ستُسهِم هذه الخطوة في زيادة فرص التحقّق من مدى صلاحية وفاعلية النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي ليتسنّى تطبيقه في الواقع الخليجي المُعاش على وجه العموم. وهكذا *سيُعدّ هذا النموذج* (حال التوصل إليه) أحد أهم المُساهمات الرئيسية التي يسعى الباحث إلى تبنّيها بهذا البحث.

شكل (1-1): المنهاجية المُقترحة للبحث



المصدر: إعداد الباحث

1-7) هيكل البحث

إستناداً على المراجع والأبحاث والمُؤلّفات المنشورة (والتي ساهمت في بلورة توجّهات موضوعية) والتي تم على ضوئها تنقيح " المُقتَرح المُعتَمد للبحث " وتوظيف مُحتواه وإستيعابه ليكون أكثر تماسُكاً وموضوعية. وفيما يلي نستعرض بإيجاز محتوى البحث الذي يتضمن سبعة فصول علاوة على هذا الفصل (المقدمة) :

الفصل الأول: **المقدمة: المدخل النظري للبحث**

تكمُن أهمية هذا الفصـــل في أنه يحدد ملامح الطريق الذي ســـيتبنّاه البحث، حيث يُعد بِمثابة العمود الفقري الذي يربط مُختَلف مفاصـل أجزاء البحث بدءً من **الدراســة النظرية** مروراً بالدراســتين التحليلية والتطبيقية وإنتهاءً بنتائج وتوصــيات البحث. وعليه، يهدُف هذا الفصــل إلى تناول القضــية البحثية من خلال إبراز أهمية البحث بالإضــافة إلى تناول المجال المكاني للبحث حيث يتم تسـليط الضـوء على دولة قطر ولكن في سـياق يشـمل بعض بلدان الخليج التي تتشـابه ظروفها وواقعها المعاش بدرجةٍ أو بأخرى مع قطر. وفي هذا الإطار سيتم ورصد الفجوة البحثية ومن ثم صياغة التساؤلات البحثية (الرئيسـية والثانوية) وإسـتعراض الأهداف البحثية (الرئيسـية والثانوية) التي يصـبو البحث إلى تحقيقها. علاوة على ذلك يتناول هذا الفصل عملية بلّورة المنهاجية البحثية، والتصور النهائي لـــ تنظيم محتوى البحث من أجزاء وفصول (كما سيتم شرحها تِباعاً)، ومن ثم يخلُص الفصل بصياغة المفاهيم والكلمات المِفتاحية الرئيسية التي تضمّنها البحث.

الفصــل الثاني: **التشــاور والإدماج المُجتمعي كمنهج لتأســيس منظومة تخطيطية مُســتَدامة لإعداد مشــروعات التطوير العمراني**

سيتم تناول هذا الفصل إستناداً على إجراء مُراجعة مُركّزة لـ **المراجع والأدبيات المنشورة** للإطلاع على كافة المراجع والمُؤلّفات والأبحاث حديثة النشر وذات العلاقة بموضوع البحث وتقييمها بأسلوب نقدي يُبرِز الإيجابيات ويتناول أوجه النقص بما يؤدي إلى بلّورة خلفية نظرية مُعمّقة وضمان تفهّم وإستيعاب أحدث مُنتج علمي تم نشره بكل ما يتعلّق بمُختَلف جوانب موضوع البحث. وفي هذا السِياق سيتناول الفصل الإشكاليات والقضايا المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي، بالإضافة إلى التعرّف على أغراض وأهداف هاتين العمليتين. وسيستعرض الفصل كذلك النماذج والإتجاهات المُرتَبطة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي والتعرّف على الأدوات والتقنيات التي يتم إستخدامها أثناء إجراء تلك العمليات وقابلة للتطبيق في السِياق الخليجي. كذلك سيتم عمل دراسة مُقارنة لمُختَلف أنواع النماذج المُرتَبطة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي من خلال تصميم مصفوفة تحليلية ترصُد علاقة العناصر والمُفردات بمُختَلف النماذج النظرية المذكورة. ويرصد هذا الفصل الدروس المُستَفادة في ضوء المعايير والمباديء الإرشادية لإجراء جلسات تشاور وإدماج مُجتمعي ناجحة وفعّالة.

الفصل الثالث: **المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج**

يهدُف هذا الفصل إلى دراسة وتحليل المنظومة التخطيطية القائمة **(الدراسة التحليلية)** لإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بدول الخليج والتي يتم في إطارها إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني: حيث سيتم دراستها في ضوء المراجع والمُؤلّفات النظرية ومن منظور الخبرة المهنية المكتسبة للباحث، علاوة على رصدها في ضوء المُقابلات الشخصية التي أجراها الباحث ببعض دول الخليج[5]. كذلك سيتم إختبار مدى مُلائمة منظومة التخطيط والتنمية العمرانية (في العديد من دول الخليج) لإتجاهات التخطيط التشارُكي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني.

[5]) أجرى الباحث مُقابلات شخصية مع مهنيين وخبراء من مواطني دولتى قطر والكويت وسلطنة عُمان خلال عام 2018 حيث سيتناولها الفصل السابع

وسيرصُد هذا الفصل كذلك مُفردات المنظومة التخطيطية القائمة بالعديد من دول الخليج والتي يتم في إطارها إعداد مشروعات التطوير العمراني، علاوة على ماتفتقده من عناصر. فضلاً عن ذلك سيتم تناول العلاقة بين عملية إعداد مشروعات التنمية العمرانية وعناصر المَناخ المُلائم المنشود توفيره ليتسنّى ضمان مُشاركة أكبر عدد مُمكِن من مُمثّلي كافة الجهات المعنية من ذوي العلاقة في جميع مراحل إعداد الدراسة التخطيطية من جانب، وبما يُلّبي المُتطلّبات الفِعلية للمُجتمعات المحلية بكافة شرائحهم وفي سِياق يحترم ويُراعي التقاليد والثقافات السائدة بدول الخليج من جانب آخر. هذا بدوره سيُؤدي إلى تقليص الإختلافات والتباينات التي قد تحدث بين المشروع المُعتَمد وما يتم تنفيذه فِعلياً على أرض الواقع.

الفصل الرابع: **دراسة التجارب العالمية والإقليمية لتفعيل مفهوم التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني**

في إطار مُراجعة الأدبيات المنشورة بالفصل السابق يهدُف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على عدة أمثلة وحالات دراسة على مستويين الأول: حالات دراسة عالمية (أستراليا – نيوزيلنده – كندا – بريطانيا)، في حين يتضمّن الثاني: حالات دراسة إقليمية (بعض دول الخليج و جمهورية مصر العربية)، حيث سيتم تناول هذه الحالات على المستويين من منظور مدى تبنّى كل مِثال لإتجاه التشاور والإدماج المُجتمعي للجهات المعنية من ذوي العلاقة، ورصد نتائج ومُخرجات هذه التجارب فضلاً عن بلّورة الدروس المُستَفادة على ضوء تقييم وتحليل تلك التجارب والتي يمكن تطبيقها في السِياق الخليجي بما يُسهِم في بلّورة النموذج المُقتَرح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي الذي سيتبنّاه هذا البحث.

كذلك سيتناول هذا الفصل المعايير التي تم على ضوئها إختيار حالات الدراسة بكلا المستويين، علاوة على إستعراض منهاجية تناول تلك الأمثلة من منظور تبنّي كلٍ منها لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني. ويخلُص هذا الفصل بتصميم مصفوفة تحليلية لتقييم تلك التجارب.

الفصل الخامس: **عرض وتحليل السِياق المحلي للمنظومة التخطيطية القائمة للتشاور والإدماج المجتمعي (بحالات دراسة في دولة قطر)**

يُعد هذا الفصل بمثابة الخلفية التي سيتم إستناداً عليها تناول مُفردات منظومة التشاور والإدماج المُجتمعي وتطوّرها الزمني أثناء إعداد خُطط ومشروعات التطوير العمراني لدولة قطر، حيث سيتم تناول تلك التجارب على المستويين الإستراتيجي والتفصيلي من منظور تبنّى كل حالة دراسة لإتجاه التشاور و / أو الإدماج المجتمعي للجهات المعنية من ذوي العلاقة ، ورصد نتائج ومُخرجات هذه التجارب فضلاً عن بلّورة الدروس التي يمكن الإستفادة منها وتطبيقها في السِياق الخليجي بما يُسهِم في بلّورة النموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي الذي سيتبنّاه هذا البحث.

لذلك يبدأ هذا الفصل ببلّورة فهم مُتكامل للسِياق المحلي الذي تطوّرت خلاله منظومة التشاور والإدماج المُجتمعي بدولة قطر وذلك من خلال تسليط الضوء على منظومة الحُكم والتشريع والخصائص الاجتماعية والاقتصادية السائدة بالدولة' فضلاً عن رصد وتحليل السِياق التخطيطي للتجربة القَطَرية (خلال الفترة من بدء حِقبة الإستقلال في مطلع السبعينيات حتى إعداد دراسة أحدث خطة عمرانية للدولة والتي تم الإنتهاء منها في مطلع عام 2011)، علاوة على رصد تطور عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي في إطار المنظومة التخطيطية القائمة بقطر.

كذلك سيتناول هذا الفصل المعايير التي تم على ضوئها إختيار حالات الدراسة بكلا المستويين (الإستراتيجي والتفصيلي)، علاوة على إستعراض منهاجية تناول تلك الأمثلة من منظور تبنّي كلٍ منها لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد

مشـروعات التطوير العمراني. كذا يرصُـد هذا الفصـل العديد من المنهاجيات التخطيطية التي يتم تطبيقها وتبنّيها عند إعداد مشـروعات التطوير العمراني سـواءً بقطر أو بعض الدول الخليجية الأخرى ويخلُص هذا الفصـل بتصـميم مصـفوفة تحليلية لتقييم التجارب المحلية (على المستويين الإستراتيجي والتفصيلي).

الفصل السادس: **الإطار النظري الأوّلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي في التخطيط العمراني بدول الخليج**

على ضوء المنهج الإستنباطي ستتبلور مُخرجات ونتائج مُراجعة الأدبيات والمُؤلّفات المنشورة : Literature Review (التي يتم تناولها بالفصلين الثاني والثالث من هذا البحث) وذلك من خلال تسليط الضوء على عدة نقاط أهمها رصد قضايا التشاور والإدماج المُجتمعي المرتبطة بدول الخليج، وتناول السِمات المشتركة للمنظومة التخطيطية القائمة ببعض هذه الدول علاوة على إقتراح عدة إجراءات مُؤسّسية ومهنية لإستيعاب الجهات المعنية وتفعيل دورهم أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بدول الخليج. كذلك يتم رصد الدروس المُستَفادة من تقييم التجارب (العالمية – الإقليمية – المحلية بدولة قطر) بما يُلائم السِياق الخليجي والتي يتم تناولها في هذا البحث (بالفصلين الرابع والخامس) – وذلك في شكل مصفوفة تحليلية تضم كافة الأمثلة التي تم دراستها.

أيضاً يتناول هذا الفصل المراحل الرئيسية للمنهاجية التخطيطية المُقترح تبنّيها في السِياق الخليجي وربطها بكلٍ من مراحل تطوّر عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي، التقنيات والأدوات المُقتَرح تبنّيها وشركاء التنمية المُقترح إدماجهم والتشاور معهم بكل مرحلة. ويخلُص هذا الفصل ببلْورة الإطار النظري الأولي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للواقع الخليجي المُعاش والذي يعكس الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية السائدة بتلك الدول.

الفصل السابع: **تطوير الإطار النظري الأولي وبلْورة النموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي (على ضوء إجراء المُقابلات الشخصية وإستمارة الإستبيان وتحليل مُخرجاتهما)**

يرصُـد هذا الفصـل أهم نتائج ومُخرجات المُقابلات الشـخصـية التي أجراها الباحث بكلٍ من دولتى قطر والكويت علاوة على سلطنة عُمان، كذلك يُسلّط الضوء على مفهوم إستمارة الإستبيان والمنهاجية التي تبنّاها الباحث في تصميمها والأسلوب الذي تم إتباعه في صـياغة أسئلتها والسِياق النظري لتصـنيف مُحتواها إنتهاءَ بتوصـيف الأقسـام الرئيسـية للإسـتمارة. وبُناءً على توزيع إسـتمارة الإسـتبيان على مُختَلف الشـرائح المُسـتَهدفة: تم دراسـة وتحليل إجابات المُسـتَجيبين وتصـنيفها وِفقاً للأجزاء الرئيسية التي تتكوّن منها الإستمارة.

وهكذا يُبلوّر هذا الفصل الإطار النظري المُطوّر لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي في إطار المُخرجات النهائية للمُقابلات الشخصية وإستمارة الإستبيان وذلك من خلال تنقيح الإطار النظري الأوّلي الذي بلْوره الفصل السابق. ويخلُص هذا الفصل بشـرح النموذج المُقترح تبنّيه لعمليات التشـاور والإدماج المُجتمعي كمنهج يمكن تطبيقه في السِـياق الخليجي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني (خاصةً على المستويين المحلي والتفصيلي) حيث سيتم بلْورة هذا النموذج على ضوء مُخرجات كُلاً من المُقابلات الشـخصـية والإسـتبيان التي تناولها هذا الفصـل من جهة، وإسـتناداً على النتائج التي خلُص بها الإطار النظري المُطوّر من جهةٍ ثانية.

الفصل الثامن: **النتائج والتوصيات ومجالات البحث المُستَقبلي**

سيُبلّور هذا الفصل مجموعة من النتائج والتوصيات البحثية التي سيخلُص بها هذا البحث علاوة على الآليات المُقتَرحة التي يُوصـــى بتبنّيها مُســـتَقبلاً لتحجيم التبايُنات التي قد تحدث أثناء مرحلتى تخطيط وتنفيذ مشـــروعات التطوير العمراني (على مستوى التخطيط المحلي والتفصيلي). وهكذا، يرصُد هذا الفصل نتائج البحث من منظور النتائج التي ستخلُص بها الدراسات النظرية والتحليلية والتطبيقية، وبيان مدى تحقّق الأهداف البحثية وعلاقتها بنتائج الدراســـة التطبيقية وإنتهاءً بتحديد ماتم في نفي أو إثبات الفرضـية البحثية. كذلك يتناول هذا الفصـل مجموعة من التوصـيات التي يتم صِـياغتها في شـكل إجراءات لتحقيق نتائج هذا البحث، لذلك، فهي تُعد بمثابة الآليات التي ســـتتحقّق من خلالها نتائج البحث و تتمحور حول ثلاثة مجموعات تتمثل في: توصـيات عامة، توصـيات خاصـة بالمنظومة التخطيطية المُقتَرح تبنيها بدول الخليج وتوصـيات تتعلق بالجهة التخطيطية المُختصّة.

كذا سيسُلّط هذا الفصل الضوء على **الإضافة العلمية** التي سيُسهِم بها هذا البحث في صرح العلم ذو الصلة بمجال وموضوع البحث. ويخلُص كذلك برصـــد **مجالات البحث المُســـتَقبلي** وذلك من خلال تحديد مجموعة من القضـــايا البحثية التي تم التطرّق إليها من خلال الدراسة ولكن ليس بالتفصيل الكافي حيث يُوصـى أن يتم دراستها بالتفصيل في الأبحاث المُستَقبلية من خلال مجموعة من الدراسات التي تتكامل مع النتائج التي توصّـل إليها الباحث وذلك بهدف إستكمال العناصـر التي لم يتم تناولها بهذا الفصل.

1-8) المفاهيم والتعريفات التشغيلية بالبحث

يرصُد هذا الجزء المصطلحات الرئيسية ذات العلاقة بموضوع البحث والتي يمكن إدراجها في سِياق الكلمات المِفتاحية التالية:

Keywords

Stakeholders - Consultation - Community Engagement - Community Participation - Governance

ولقد تم الإستناد في إعداد هذا الجزء على العديد من المراجع التي تم الإشارة إليها بالملحق الأول.

وستُركّز تلك الجزئية على ماتوصّل إليه الباحث من صياغة لتعاريف المُصطَلحات المُنوّه عنها أعلاه ، حيث يُبيّن الجزء الأول من **الملحق الأول** الشرح التفصيلي بكل ما يرتبط بهذه التعاريف والمفاهيم التى على ضوئها تم بلّورة تلك المُصطلحات. في حين يُوضّح الجزء الثاني من المُلحق المذكور المُصطلحات والتعريفات والتي رصدها الباحث من خلال إطلاعه على أحدث المُؤلّفات الأدبية والمراجع والأوراق البحثية ذات العلاقة بموضوع البحث علاوة على المؤتمرات وحلقات النِقاش عبر الإنترنت: Webinar التي حضرها الباحث أثناء فترة إعداده لهذا البحث.

1-8-1) الجهات المعنية من ذوي العلاقة: Stakeholders

على ضوء ما تناوله المُلحق الأول تفصيلاً بخصوص مايرتبط بتعريف هذا المُصطَلح – يتبنّى الباحث تعريفه على النحو التالي:

> ***شركاء التنمية مُمثّلي كافة الجهات المعنية*** *الذين يؤثرون ويتأثرون بالسياسات التنموية أو الخُطط المُستَقبلية أو القرارات ذات العلاقة بمُستَقبل تنمية مُجتمعهم المحلي. وهم يُمثّلون الجهات الحكومية المحلية ورجال الأعمال والمال والصناعة والمهنيون ومُؤسسات المُجتمع المدني والمُنظمات الغير حكومية الغير هادفة للربح (التي تُمثّل المدافعين عن قضايا الرفاهية والبيئة أو التراث) علاوة على الجماعات المُهمّشة من المُجتمع.*

1-8-2) التشاور: Consultation

على ضوء ما تناوله المُلحق الأول تفصيلاً بخصوص مايرتبط بتعريف هذا المُصطَلح – يتبنّى الباحث تعريفه على النحو التالي:

التشاور: هو *عملية ديناميكية أو علاقة ذات إتجاهين يتم بمُوجبها الحِوار والنِقاش بين الجهات الحكومية المُختصّة وكافة الجهات المعنية بتطوير المشروع / إعداد الدراسة التخطيطية بما فيها مُمثّلي المُجتمع المحلي في إطار مَناخ يسمح بتبادل حقيقي للآراء ووجهات النظر. وعادةً ما تهدف هذه العملية إلى التأثير على مُخرجات القرارات أو السياسات أو برامج العمل أو الخُطط والمشروعات. وبذلك يتجاوز ذلك المفهوم عملية التنسيق أو التواصل التي ماهي إلا مُجرّد تبادل للأراء ووجهات النظر والمعلومات مع الجهات المعنية ذات العلاقة.*

1-8-3) الإدماج المُجتمعي:Community Engagement

على ضوء ما تناوله المُلحق الأول تفصيلاً بخصوص مايرتبط بتعريف هذا المُصطَلح – يتبنّى الباحث تعريفه على النحو التالي:

الإدماج المُجتمعي: *عملية تهدُف إلى إنخراط كافة شركاء التنمية المعنيين (بما فيهم مُمثّلي شرائح المُجتمع المحلي ومُؤسسات المُجتمع المدني) بتطوير المشروع في جميع مراحل إعداده وتنفيذه ومايشمله ذلك من الإدلاء بالأراء ووجهات النظر والمُشاركة في صياغة السياسات وتحديد الإحتياجات والأولّويات التنموية، علاوة على المُشاركة في عمليات صُنع القرارات التخطيطية وما يتطّلبه ذلك من الإضطّلاع بأدوار ومسؤوليات مُحدّدة.*

1-8-4) المُشاركة المُجتمعية: Community Participation

على ضوء ما تناوله المُلحق الأول تفصيلاً بخصوص مايرتبط بتعريف هذا المُصطَلح – يتبنّى الباحث تعريفه على النحو التالي:

المُشاركة المُجتمعية: *هى عملية يتم في إطارها مُشاركة مُمثّلي كافة شرائح المُجتمع المحلي مع الجهات المعنية ذات العلاقة بما فيهم الجهة التخطيطية المُختصّة وصانعي القرار من خلال الحوار وتبادل الأراء ووجهات النظر في كل ما يرتبط بتحديد القضايا والأولويات التنموية وصياغة الرؤية المُجتمعية بما يُلّبي إحتياجات ورغبات المُجتمع المحلي المُستَهدف تنميته.*

1-8-5) الحوْكمة (إدارة الحُكم الرشيد): Governance

على ضوء ما تناوله المُلحق الأول تفصيلاً بخصوص مايرتبط بتعريف هذا المُصطَلح – يتبنّى الباحث تعريفه على النحو التالي:

الحوْكمة: *هى أسلوب يتّسم بجودة عمليات الإدارة الرشيدة التي يتم في إطارها إضطلاع المُؤسّسة للمهام المُناطة بها وإتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق الصالح العام في سِياق مُنضبط ومُتوازن تحكُمه آليات المُراقبة والمُحاسبة، علاوة على القيم والسلوكيات والعلاقات التي تربطها بمُختَلف الجهات المعنية ذات العلاقة.*

الفصل الثاني: التشاور والإدماج المجُتمعي كمنهج لتأسيس منظومة تخطيطية مُستَدامة لإعداد مشروعات التطوير العمراني

2) التشاور والإدماج المُجتمعي كمنهج لتأسيس منظومة تخطيطية مُستَدامة لإعداد مشروعات التطوير العمراني

تمهيد

سيتم تناول هذا الفصل إستناداً على إجراء مُراجعة مُركّزة لـ المراجع والأدبيات المنشورة: Literature Review ذات العلاقة بموضوع البحث والتي سيتسنّى من خلالها الإطّلاع على العديد من المراجع والمُؤلّفات وورقات المؤتمرات والدوريات والجرائد العلمية حديثة النشر علاوة على مُتابعة العديد من الإجتماعات المهنية عبر الإنترنت: Webinar Panel ذات العلاقة بموضوع البحث. ومن ثَمّ يتم تقييم كافة هذه المراجع بأسلوب نقدي يُبرِز الإيجابيات ويُسلّط الضوء على أوجه النقص بما يُؤدي إلى تفهّم وإستيعاب أحدث مُنتج علمي تم نشره وذو علاقة وثيقة بموضوع هذا البحث.

وبُناءً عليه، يهدُف هذا الفصل إلى تحقيق أحد الأهداف البحثية التي يتطلّع هذا البحث لتحقيقها وتتمثّل في:

- إستكشاف الإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ورصد تقنياتها وأدواتها المستخدمة في تلك العمليات بما يلائم إستخدامها السِياق الخليجي.

وفي سِياق هذا الهدف سيحاول هذا الفصل الإجابة على التساؤل التالي:

- ماهي أحدث التقنيات والأدوات المستخدمة بالإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ويلائم إستخدامها السِياق الخليجي ؟

منهاجية تناول الفصل

سيرصُد هذا الفصل الإتجاهات والنماذج الحديثة ذات الصلة بإيجاد مَناخ مُلائم يُعزّز إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي لكافة شركاء التنمية في منظومة تخطيط مشروعات التطوير العمراني – وذلك في سِياق سبعة محاور رئيسية كما يُوضّح الشكل (2–1). حيث يتناول المحور الأول إشكاليات وقضايا عمليات التشاور والإدماج المجتمعي، في حين يُسلّط الثاني الضوء على أهداف هذه العمليات. أما الثالث يرصد العلاقة بين مفهوم المشاركة المجتمعية وعلاقتها بكلٍ من مفهومي التشاور والإدماج المجتمعي. وفي حين يستعرض المحور الرابع نماذج التشاور والإدماج المجتمعي، يُحلّل المحور الخامس هذه النماذج.

ويتناول المحور السادس أحدث الأدوات والتقنيات المستخدمة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي (سواءَ كانت تقليدية أو عبر تطبيقات الإنترنت). ويرصُد المحور السابع والأخير الدروس المُستَفادة من عقد جلسات للتشاور والإدماج المُجتمعي في المُجتمعات المحلية وذلك في ضوء المعايير والمباديء الإرشادية لإجراء جلسات تشاور وإدماج مُجتمعي ناجحة وفعّالة.

وإستناداً على دراسة وتقييم الأدبيات والمؤلفات المنشورة ذات الصلة بموضوع البحث، سيستعرض الفصل التالي (الثالث) بالدراسة والتحليل المنظومة التخطيطية القائمة ببعض دول الخليج وإختبار مدى ملائمتها لتبنى إتجاه "التخطيط التشارُكي" وتوفير مَناخ مُحفّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي بجميع مراحل إعداد مشروعات التطوير العمراني.

شكل (2-1): منهاجية تناول الفصل الثاني

المصدر: إعداد الباحث

2-1) أهم إشكاليات وقضايا التشاور والإدماج المُجتمعي

سيتم تناول تلك الإشكاليات من خلال رصد العديد من المسائل المتعلقة بها والتي وردت بعدة مؤلفات وأدبيات على سبيل المثال لا الحصر في: تقرير "مراجعة إدماج الجهات المعنية في تخطيط إقليم العاصمة الأسترالية" المعد بمعرفة "المعهد الوطني للحوكمة بجامعة كنبرا" (National Institute for Governance - University of Canberra, 2004)، حيث أنه في سياق الفصل السادس بذات التقرير تم تسليط الضوء على وجهات نظر وآراء الجهات المعنية من ذوي العلاقة ممن تمت مشاورتهم حيث أمكن من خلالهم رصد عدة قضايا وإشكاليات ترتبط بالتشاور والإدماج المجتمعي. علاوة على ورقة بحثية "أعدها كلاً من "معهد المشاورات، والمعهد الملكي البريطاني لتخطيط المدن: (Royal Town Planning Institute,RTPI and Consultation Institute, 2005) والتي أمكن على ضوئها رصد المزيد من الإشكاليات. هذا ويمكننا تصنيف تلك القضايا من منظور ثلاثة إشكاليات رئيسية هي (إشكاليات جوهرية – إدارية – مهنية) حيث يمكن بيانها على النحو الآتي:

2-1-1) إشكاليات جوهرية

في سياق تناول الفجوة البحثية من منظور المراجع والمؤلفات النظرية بالفصل السابق: تم إستعراض بعض الإشكاليات الجوهرية وهي:

- إشكالية القصور في الممارسة الديموقراطية.
- مدى أهمية توفر عامل الثقة.
- القصور في تمثيل المجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني بجلسات التشاور والإدماج المجتمعي.

فضلاً عن ذلك فإن أحد القضايا الجوهرية التي أثارتها الجهات المعنية أثناء التشاور معها تتمثل في إشكالية عدم التوازن بين نفوذ وموارد قطاع رجال الأعمال والمستثمرين في مقابل مؤسسات المجتمع المدني المحلي (National Institute for Governance - University of Canberra, 2004) التي تفتقر إلى الموارد وما ينعكس ذلك سلباً على إختلال موازين القوى وتأثيرها على القرارات التخطيطية التي يتم التوصل إليها وتحيزها لمصلحة ممثلي القطاع الخاص وذلك نظراً لقدرتهم على توظيف نفوذهم ومواردهم في الوصول لمتخذي القرارات وذلك على حساب الإمكانات المتواضعة المتاحة لممثلي مؤسسات المجتمع المحلي مما يستوجب معه تحسين مستوى الشفافية عند صياغة السياسات التنموية وبلورة القرارات التخطيطية.

2-1-2) إشكاليات إدارية:

يمكن رصد هذه الإشكاليات في النقاط التالية:

- إدارة مخاطر الشراكة في سلطة إتخاذ القرارات: ينشأ هذا النمط من الشراكة عندما تتبنى الجهة التخطيطية المختصة نمط "التخطيط التشاركي" الذي يسمح لمختلف الجهات المعنية (بما فيها ممثلي قطاع المجتمع المحلي) من المشاركة في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية المرتبطة بمستقبل بيئتهم المحلية.
- إشكالية صعوبة التوفيق بين مختلف آراء كافة الجهات المعنية: تنشأ تلك المسالة في سياق حرص الجهة التخطيطية المختصة على تحقيق المصلحة العامة لكافة الجهات المعنية على الرغم من تعارض مصالح وإهتمامات الجهات المعنية وذوي النفوذ (جماعات الضغط والمصالح). ويتمثل التحدي في كيفية إستيعاب هذه التباينات وإتخاذ قرارات تخطيطية رشيدة تحقق الصالح العام لكافة الأطراف وتلبي الإحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي المستهدف تنميته.

- إشكالية تحديد التوقعات الصحيحة لمختلف شرائح الجهات المعنية: إن من مصلحة تلك الجهات بأن تتفهم السياق العام لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي وما يمكن أن يتحصلوا عليه من تلك العمليات. لذلك فإنه يتوجب على الجهة التخطيطية المختصة بأن تولي عناية كبيرة نحو تحقيق التوازن بين الحاجة إلى تحفيز الجهات المعنية لضمان مشاركتهم، وضرورة أن يكون لديهم توقعات منطقية لما يمكن أن يحققه المشروع التخطيطي حال تنفيذه.

2-1-3) إشكاليات مهنية:

في إطار تناول الفجوة وبالتوازي من منظور المراجع والمؤلفات النظرية تم إستعراض ثلاثة إشكاليات مهنية هي:

- إفتقار الجهات التخطيطية المختصة إلى الكوادر والخبرات المهنية المؤهلة.
- عدم وجود إطار عمل واضح لعقد جلسات تشاور مجتمعية فعالة.
- عدم وضوح أهداف عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.

علاوة على ذلك فقد تم تناول المزيد من الإشكاليات المهنية المرتبطة بالمشاركة والتشاور بالورقة البحثية المنوه عنها أعلاه – حيث تم تسليط الضوء على الإشكاليات التالية (Royal Town Planning Institute & Consultation Institute, 2005)

- صعوبة الوصول لمعلومات دقيقة وواضحة: آثارت العديد من الجهات المعنية التي تم التشاور معها إشكالية بروز عدة مشاكل ذات علاقة بالمعلومات من حيث ندرتها، أو عدم دقتها، أو أن يغلب عليها إستخدام المصطلحات الفنية مما يؤثر على إمكانية إستيعابها وفهمها من بعض شرائح المجتمع.
- إنفصال إعداد المشروعات التخطيطية عن سياق السياسات التنموية ذات العلاقة: التي تتعلق بالمجالات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والبيئية وما يترتب على ذلك سلبياً على ما يتم إتخاذه من قرارات تخطيطية.
- بروز ظاهرة الإرهاق من التشاور: تشكو العديد من الجهات المعنية من الإرهاق جراء عقد جلسات التشاور بصورة متواصلة، وما يترتب على ذلك من تأثر المؤسسات المجتمعية (التي يمتلك معظمها موارد محدودة) تأثراً شديداً من جراء إستمرارية عقد مثل تلك المشاورات. إلا أنه توجد العديد من الآليات التي تحفز شرائح عديدة من عامة الجمهور وتشجعهم على حضور تلك الجلسات:
  - أن تكون القضية موضوع النقاش ذات صلة وثيقة بأوضاعهم المعيشية.
  - أن يتم التعامل معهم بطريقة تتسم بالمهنية والنزاهة.
  - أن يتم التوظيف الجيد لوقتهم.
  - أن تكون النتائج قابلة للتحقق والإثبات على أرض الواقع.

2-2) أغراض وأهداف التشاور والإدماج المُجتمعي

ستتناول تلك الجزئية ثلاثة نقاط: ستسلط النقطة الأولى على الغرض من إجراء عمليتى التشاور والإدماج المجتمعي، ومن ثم رصد أهم الأهداف التي يتوجب تحقيقها عند صياغة إستراتيجية التشاور والإدماج المجتمعي. وفي حين تتناول النقطة الثانية الخصائص التي يجب أن تتسم بها هاتين العمليتين ترصد الثالثة أهم الأخطاء شائعة الحدوث أثناء عقد جلسات التشاور والإدماج المجتمعي بما يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المنشودة. بدايةً سيتم التعريف بمفهومي التشاور والإدماج المجتمعي على النحو التالي – (Royal Town Planning Institute & Consultation Institute, 2005)

- **التشاور**: Consultation: عملية ديناميكية يتم بموجبها الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات، إستناداً إلى تبادل حقيقي للآراء ووجهات النظر، وعادةً ما تهدف هذه العملية إلى التأثير على مخرجات القرارات أو السياسات أو برامج العمل.
- **الإدماج المجتمعي**:Community Engagement عملية يتم بمقتضاها إقامة علاقات فعّالة مع أفراد وجماعات المجتمع وممثلي جماعات المصالح بكل ما يرتبط بعمليات صنع السياسات وبلورتها ومطالبتهم بإبداء آرائهم وطرح وجهات نظرهم ومقترحاتهم وتمكينهم من الإنخراط في عملية صنع القرار.

2-2-1) الغرض من إجراء عمليتى التشاور والإدماج المُجتمعي:

حتى نستخلص الغرض من إجراء عمليتى التشاور والإدماج المجتمعي سيكون من المفيد طرح مجموعة من الأسئلة المرتبطة بـ هل العملية مصممة لـ: (Communiity Places through the support of the BIG lottery Fund, 2014)

- تعيين أو تحديد الأولويات المتعلقة بالإحتياجات الفعلية التي يتوجب توفيرها عند تخطيط المجتمع ؟
- تحقيق توافق في الآراء حول مقترح أو خطة محددة ؟
- إبلاغ صانعي القرار أو مزودي الخدمات المجتمعية والمرافق بمخرجات عمليتى التشاور والإدماج المجتمعي مع المجتمع المستهدف تنميته ؟
- تطوير شبكات الطرق ومرافق البنية التحتية والخدمات المجتمعية لتنفيذ المخطط العام للمشروع ؟
- مراجعة التقدم المحرز في المخطط العام للمشروع ؟

إن الإتفاق على غرض واضح ومحدد لإجراء عمليتى التشاور والإدماج المجتمعي سيساعد على تحديد أهدافهما وبلورة النتائج والمخرجات المتوقع أن تخلص بهما. ويمكن أن يتراوح ذلك بدءً من التشاور إلى المشاركة ثم الإنخراط في عملية صنع القرار التخطيطي. وغالباً ما تحتاج المجتمعات المحلية (المستهدف التشاور معها وإدماجها) إلى الدعم لمساعدتها على الإنخراط بشكل مُجدٍ وفعالٌ. لذلك يتوجب أن يضم فريق عمل المشروع التخطيطي خبراء من ذوي المهارات في إجراء وإدارة جلسات التشاور أثناء إعداد المشروع وتوفير الموارد اللازمة ليتمكنوا من إنجاز ذلك الدور بنجاح وفاعلية.

وفي هذا السياق نشير إلى ما قام به فريق الوحدة المحلية لمدينة "ميلتون كينيز" البريطانية عند بلورة إستراتيجية التشاور والإدماج المجتمعي وتطبيقها أثناء إعداد خطة التنمية للمدينة – حيث تم رصد أهدافها وبلورتها لتشمل المحاور التالية: (Milton Keynes City Council,2006)

- ضمان أن يكون لدى كافة المشاركون (من فريق عمل المشروع وممثلي الجهات المعنية) فهم واضح وإلتزام بأهمية التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد كافة مراحل المشروع.
- جعل مباديء التشاور والإدماج المجتمعي جزءً لا يتجزأ من الشراكة المستهدف تأسيسها بين الجهات الحكومية المعنية وممثلي المجتمع المحلي.
- ضمان أن يتم تحقيق التشاور والإدماج المجتمعي بما يلبي المعايير المهنية والأخلاقية المتعارف عليها.
- ضمان أن تشمل عمليتى التشاور والإدماج المجتمعي إعطاء كافة الجهات المعنية (خاصةً ممثلي المجتمع المحلي) الفرصة للتعبير عن وجهات نظرهم بحيث يتم الإنصات الواعي لتلك الأراء وإستيعابها.
- ضمان تبني مخرجات ونتائج عمليات التشاور والإدماج المجتمعي عند صياغة الإستراتيجيات والسياسات التنموية التي تعكس إحتياجات المجتمع المحلي.

وبالتوازي مع ذلك تم صياغة الأهداف التي ستترتب على قيام الجهة التخطيطية المختصة بالتشاور مع الجهات المعنية عموماً وممثلي المجتمع المحلي على وجه الخصوص وإدماجهم بمختلف مراحل إعداد مشروعات التطوير العمراني (Milton Keynes City Council,2006) – حيث يمكن رصد تلك الأهداف في النقاط التالية:

- تمكين المواطنين من تحديد وصياغة الرؤية المستقبلية لمجتمعهم المحلي: فكافة شرائح المجتمع المحلي (ممن يقطنوا أو يعملوا به) ستُتَاح لهم الفرصة في الإدلاء بآرائهم تجاه عمليات التنمية المستقبلية لمجتمعاتهم. فعندما ينخرط المواطن في صياغة الرؤية المستقبلية لمجتمعه ستتولد لديه روح الإنتماء له.
- تحديد المرافق الخدمية التي تلبى إحتياجات المجتمع: من المنطقى أن يكون أفراد المجتمع المحلي أقدر على تحديد أهم قضايا ومشاكل مجتمعهم، وتحديد إحتياجاتهم وأولويات تحسين مستوى جودة الحياة به. وعلى ضوء مناقشة المشاكل والحلول مع مختلف فئات المجتمع المستهدف تنميته، سيتسنى للجهات المعنية تبنى حلول ملائمة تستجيب لإحتياجاتهم وأولوياتهم الفعلية.
- زيادة وعى فئات المجتمع المحلي بالقضايا والسياسات التنموية: إن التشارك في المعلومات ذات العلاقة بالمشروع التخطيطي ستساعد أفراد المجتمع على فهم أفضل لسياسات وأولويات تنمية مجتمعهم المحلي. هذا من شأنه سيساعد على تأسيس شراكة (بين كافة الجهات المعنية وفئات المجتمع المحلي) ستُسهم في إدارة مستنيرة لكافة التحديات التي تواجه مرحلتى إعداد وتنفيذ المشروع وذلك من خلال تحديد أوليات المهام المنجزة ورصد العقبات والمحددات التي تحول دون إنجاز الأهداف المستهدف تحقيقها بالمشروع.
- تحسين مستوى الأداء: تعد أدوات التشاور والإدماج المجتمعي وسيلة فعالة في إنشاء قاعدة بيانات أساسية لمؤشرات الأداء التي يمكن للمؤسسات والهيئات المعنية الإستعانة بها لقياس مدى تأثير الخدمة ومستوى تلبيتها لإحتياجات أفراد المجتمع المحلي.
- تشجيع التدخل الديموقراطي: Democratic involvement تعد عمليتى التشاور والإدماج المجتمعي آليات محفزة لتطبيق ديموقراطية المشاركة التي يشعر فيها المواطنين بالرضاء أكثر من ممارستهم لحق التصويت بالإنتخابات.
- بناء المواطن المسؤول: إذا أتيح أمام الأفراد لعب دور بارز في تحسين ظروف مجتمعاتهم، أو إدماجهم في تخطيط وتطوير مشروع تنميته المستقبلية، سيكون من الأرجح تنمية الشعور لديهم بالمسئولية. هذا بدوره سيعزز دورهم في إدارة شؤون مجتمعهم المحلي وترسيخ إنتمائهم له.
- تحسين مستوي الثقة ومصداقية الجهات المعنية لدى جمهور العامة: يؤدى التشاور والإدماج المجتمعي إلى أن تصبح الجهات المعنية ذات العلاقة أكثر إنفتاحاً على الجمهور ويُمكِّنَها من التواصل معهم بصورة سلسة، علاوة على توفير الإحتياجات الفعلية للمجتمع المحلي وتحسين العلاقة ومستوى الشفافية بين كلا الطرفين.
- بناء القدرات: تُسهم عمليتى التشاور والإدماج المجتمعي في بناء قدرات المشاركين المعنيين بتنظيم وإدارة تلك الجلسات من خلال تطوير مهاراتهم العملية (كإجراء الحوار البنّاء والتفاوض والمسوحات الميدانية) وبما يُمكِّنهم من معرفة المزيد عن قضايا مجتمعهم.

2-2-2) خصائص عمليتى التشاور والإدماج المُجتمعي:

تتسم هاتين العمليتين بمجموعة من الخصائص تتمثل في: (Milton Keynes City Council,2006)

- الصدق – الأمانة – الإخلاص: بأن تكون الرسائل التي تتبناها هذه العمليات صادقة تجاه ما تأمل إنجازه.
- الإدلاء بالتعليقات ووجهات النظر: Feedback بأن يتوفر نموذج قوى ومتماسك للإدلاء بالأراء بحيث يتم في الوقت المناسب، ويتسنى بمقتضاه رصد المشاكل وحسمها.
- الإتصال والتواصل: بأن يتم تفهم السمات المميزة للمجتمع المحلي المستهدف تنميته، وفريق العمل المناط به الإضطلاع بعمليتى التشاور والإدماج المجتمعي ليتسنى إستخدام الوسائل والتقنيات الملائمةً للتواصل مع المجتمع.
- السماح بفترات زمنية واقعية: بأن يتم منح أفراد المجتمع (المستهدف إدماجه والتشاور معه) فترة زمنية كافية وملائمة ليتسنى لهم الإدلاء بوجهات نظرهم وأرائهم تجاه القضايا قيد النقاش.

كذلك أسهم الخبير "ديفيد بيجز" (مسؤول الإرتباط بمؤسسة "مترو كويست" المتخصصة في برامج إلكترونية متعلقة بإدماج المجتمع وأحد المتحمسين لإبراز أفضل الممارسات المهنية في الإدماج المجتمعي للمخططين)[1] برصد عدة خصائص للتشاور والإدماج المجتمعي المباشر في النقاط الآتية:(MetroQuest , 2016)

- الإلتقاء بأفراد لهم وجهات نظر وأراء أخرى يمكن إستمالتهم لدعم الجهات المعنية في تنمية المجتمع المحلي.
- إجراء مناقشات مُتبَادلة قد تُفضي إلى بلورة حلول مُمكِنة وقابلة للتطبيق للعديد من مشاكل المجتمع المحلي.
- تعد كلاً من لغة الجسد ونبرة الصوت (أثناء عقد جلسات التشاور والإدماج المجتمعي) ذات أهمية خاصة عندما تتم مناقشة قضايا وإشكاليات حساسة.

2-2-3) رصد أخطاء شائعة الحدوث في جلسات التشاور والإدماج المُجتمعي

رصد (Biggs,2016) الأخطاء الأكثر شيوعاً في جلسات التشاور والإدماج المجتمعي وذلك على ضوء تقييمه للعديد من حالات الدراسة وإجراء المقابلات الشخصية مع ممثلي الجهات التي إنخرطت في عملية التشاور والإدماج المجتمعي. ولقد نتج عن هذه النماذج العديد من الدروس المستفادة من الأخطاء الأكثر حدوثاً والتي أعاقت تحقيق الأهداف المنشود تحقيقها من إجراء فاعليات التشاور والإدماج المجتمعي – وفيما يلي تناول **ثلاثة أخطاء:**

- المبالغة في تقدير وقت المشاركة في أنشطة التشاور والإدماج المجتمعي: تتمثل أحد أهم الأخطاء الشائعة في فعاليات التشاور والإدماج المجتمعي في مبالغة المخططين لتقدير الوقت الذي يمكن أن يمنحه لهم أفراد المجتمع المحلي عند مشاركتهم وحضورهم لجلسات التشاور. ويرجع ذلك إلى أن العديد من الحضور قد يكونوا غير مهتمين بالقضايا التخطيطية التي يتم طرحها ومناقشتها في تلك الجلسات. وحتى يتسنى التغلب على هذا الموقف يجب أن يتم إختيار قضايا ملحة وثيقة الصلة بمشاكل المجتمع المحلي المستهدف التشاور معه وإدماجه في العملية التخطيطية. ومن ثم تُطرَح على الحضور أثناء الجلسة مجموعة من الأسئلة على أن يتم مطالبتهم بتخصيص خمسة دقائق من وقت الإستراحة للإجابة عليها، مما ينعكس أثره على زيادة حجم الشريحة المجتمعية التي يتم التشاور معها وإدماجها في العملية التخطيطية.

[1]) باحث دولي ومؤلف له خبرة تعدت عقدين في مشروعات حازت على العديد من الجوائز سواء مع جهات حكومية أو مؤسسات إستشارية. ولقد بنى سمعته وصيته من خلال عمله كمدرب وإستشاري فى الإدماج المجتمعى بإتحاد التخطيط الأمريكى"APA" والإتحاد الدولى للمشاركة الشعبية، والإئتلاف الوطنى للحوار والتشاور، علاوة على العديد من المؤسسات التخطيطية بالولايات المتحدة الأمريكية وكندا.

- المبالغة في توقع دعم وتعاطف المجتمع المحلي: من المتعارف عليه أن تضطلع الجهة التخطيطية المختصة بإدارة وتنظيم جلسات التشاور والإدماج المجتمعي لتسويق مشاريعها التخطيطية وعرضها على مختلف شرائح الجهات المعنية من ذوي العلاقة وذلك في إطار إلتزام تلك الجهة بالمسؤوليات والأهداف التي تنشد تحقيقها من إعداد المشروع. وعندما تتجاهل الجهة التخطيطية القضايا ذات الأولوية القصوى لدى المجتمع المحلي سينعكس ذلك على إحجامهم عن حضور الجلسات التشاورية والإدلاء بآرائهم. وحتى يتسنى التغلب على هذا الموقف يجب على الجهة التخطيطية تفهم القضايا والواقع الفعلي المُعاش للمجتمع وأولوياته ورغباته في وقتٍ مبكر من إجراء عملية التشاور والإدماج المجتمعي. وهكذا فإن تجاهل تلك القضايا ستؤدي إلى إحجام أفراد المجتمع عن المشاركة الفعالة في حضور جلسات التشاور مما يؤدي إلى فشل تلك العملية.
- إفتقار المجتمع المحلي للمعرفة التخطيطية:على ضوء دراسة "ديفيد بيجز" للعديد من حالات الدراسة والأمثلة التي لم تحقق النجاح المأمول من عقد ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي فإنه أرجع ذلك إلى أسلوب صياغة الأسئلة التي يتم طرحها على المجتمع المحلي الذي يفتقد معظمهم المعرفة التخطيطية مما إنعكس أثره على إفتقار الأراء للموضوعية وسلامة المنطق. وحتى يتسنى التغلب على هذا الموقف يتوجب على الجهة التخطيطية طرح الأسئلة المرتبطة بأولويات وقضايا المجتمع المحلي بصيغة لغوية مبسطة ليتسنى الوصول لمختلف شرائحه لما من أهمية لأراء أفراد المجتمع. كذلك يجب السماح لفئة الخبراء والمهنيين بحضور تلك الملتقيات وتزويدهم بمعلومات متوازنة عن المشروع التخطيطي ليتسنى لهم طرح آرائهم بما يسهم في إثراء النقاش وسد الفجوة المعرفية لدى شرائح المجتمع المحلي وبما ينعكس أثره إيجاباً على دعمهم وإزدياد مستوى ثقتهم في القرارات التخطيطية التي يتبناها صانعي القرار.

3-2) رصد العلاقة بين التشاور والإدماج المُجتمعي والمُشاركة المُجتمعية

وِفقاً لـ (Clark, 2002)فإنه يعتبر أن إتجاه المُشارَكة في عمليات التنمية المُستَدامة أحد أهم المعايير التي يمكن من خلالها تحقيق نجاح المشروع التخطيطي. وفي هذا السِياق عرّف (Pedersen et al.,2005) المشاركة: Participation بأنها "عملية يقوم من خلالها أصحاب المصلحة والتأثير بإحكام السيطرة على مبادرات المشروع والقرارات والموارد التي تؤثر على تلك المبادرات". وفي الواقع يوجد إتفاق على أن المشاركة المجتمعية: Community Participation وإدماج الجهات المعنية من ذوي العلاقة: Stakeholder Engagement في عملية التنمية هما عنصران أساسيان لتحقيق تخطيط فعاّل. وهذا لن يتأتى إلا بتوفير مناخ ملائم يُتيح الفرصة لممثلي الجهات المعنية ذات العلاقة لطرح وإبداء آرائهم من خلال تنظيم الإجتماعات والجلسات التشاورية. فعلى سبيل المثال، سلّط (Tobey & Volk, 2002) الضوء على أن الأدلة المُستقاة من إعداد وتنفيذ عدة مشاريع تخطيطية بالبلدان النامية تُبيّن أن المشاريع التي تتحقق فيها مستويات مرتفعة من المشاركة المجتمعية وإتاحة الفرصة لإدماج مُمثّلي كافة الجهات المعنية (بالمجتمع المُستَهدف تطويره وتنميته) في العملية التخطيطية ستُحقّق أداءً أفضل ونجاحاً أكثر.

وفي ذات السِياق، دعى العديد من خبراء التخطيط لأهمية مُشاركة أفراد المجتمع المحلي وإدماجهم في صياغة وتنفيذ المُبادرات التي تعود على بيئتهم المحلية بالفائدة (Doody, 2003). ومن ذات المنطلق، يؤكد (Barker, 2005) على أن مستخدمي الموارد الطبيعية لهم الحق في تحديد كيفية إستخدام الموارد وطريقة إستغلالها، وعليه ينبغي إشراكهم وإدماجهم في مراحل إعداد المشروع التخطيطي. وفي هذا الإطار، رصد (Evans et al.,2008) ما سيترتّب على إشراك وإدماج الجهات المعنية في العملية التخطيطية عند إعداد الدراسات والمشروعات التنموية من حيث تعزيز مشاعر أفراد المجتمع

المحلي تجاه "ملكية" بيئتهم المحلية، وزيادة الوعي العام بمشاكلها فضلاً عن تقوية أواصر العلاقات بين مختلف شرائح الجهات المعنية على المستوى المحلي.

هذا ولقد أيد (McKenna et al.,2008) أهمية الشعور بالملكية والتأكيد على أن العمليات التشارُكية مطلوبة من المنظور العملي لإعطاء كافة أصحاب المصلحة إحساسا بملكية المشروع، حيث أنه بدون هذا "الشعور بالملكية: A Sense of Ownership" سيُفشِل المشروع. كذلك أكدت (UNESCO, 2000) على أهمية تحسين مستوى أداء "المُشاركة المُجتمعية" في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء المحددة في الإستراتيجيات أو المشاريع التخطيطية، فضلاً عن تحديد ملكية المبادرات في إطار هذا السِياق التشاركي، إلى أن ذلك سيتوقف على مستوى فاعلية الإدماج المجتمعي لمختلف الجهات الفاعلة في أنشطة تنفيذ المشروع. وبالتالي، فإنه من أجل الشروع في تبنى إتجاه المُشاركة المُجتمعية، من الضروري معرفة وتحديد الجهات المعنية من ذوي العلاقة، ورصد دورهم والتعرف على أرائهم ووجهات نظرهم من خلال إدارة وتنظيم الجلسات والإجتماعات التشاورية. وهكذا فإن درجة المشاركة ومستوى إدماج وإنخراط ممثلي كل جهة سيعتمد على نوع المبادرات المجتمعية التي يجري تنفيذها بالإضافة إلى السِياق الإجتماعي والإقتصادي الذي يتم في إطاره إعداد المشروع التخطيطي وفقاً لكلٍ من (Cummins et al., 2008) و(Lau,2005).

وفيما يتعلق بمستويات مشاركة أفراد المجتمع المحلي فلقد إقترح (Pedersen et al.,2005) ثلاثة مستويات مختلفة من المُشاركة يمكن تناولها على النحو التالي:

- المشاركة السلبية: Passive Participation تتمحور مشاركة أفراد المجتمع من خلال إعلامهم بما تقرر أو حدث بالفعل، ويتسم هذا النمط من المشاركة بتقاسم المعلومات وإتاحتها خاصةً لشريحتى المهنيين والمسؤولين العاملين خارج الجهة التخطيطية المختصة.
- المشاركة من خلال التشاور: Participation by Consultation تتم مشاركة أفراد المجتمع من خلال التشاور أو عن طريق الإجابة على إستبيان يشمل قائمة بأسئلة محددة ذات صلة بالموضوع المُستَهدف نِقاشُه. ولا تعترف هذه العملية بحق أى طرف (يتم التشاور معه) بالمشاركة في عمليات صنع القرار.
- المشاركة التفاعلية: Interactive Participation يشارك أفراد المجتمع المحلي في وضع وتطوير المخططات العاجلة ذات الأولوية في التنفيذ، وتشكيل الهياكل التنظيمية لمؤسسات المجتمع المحلي.

ولقد إعتبر (Ibrahim, 2010) عدم إكتمال عمليات المُشاركة المُجتمعية سواء في إطار عمليات التشاور أو الإدماج المُجتمعي بين جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة من أحد أهم أسباب عدم مهنية العملية التخطيطية، وهو ما قد يُفسِّر أحد أسباب تدهور البيئة العمرانية. لذلك يجب أن تكون جميع مراحل العملية التخطيطية قائمة على المشاركة على نطاقٍ واسع، وعلى أن تأتي غالبية المبادرات من الجهات المعنية من خلال توفير فرص واسعة النطاق لتمثيلهم بمختلف مراحل عملية إعداد المشروعات التخطيطية. وهذا التوجه يتوافق مع تبنى أحدث الدوريات والتقارير (التي أصدرتها مؤخراً منظمات التنمية التابعة للأمم المتحدة) للنهج التشارُكي عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بشكل يُعزِّز العلاقات الإجتماعية بين مختلف الشرائح – لعل من أهمها تقريرى: الأجندة الحضرية الجديدة 2016، أهداف التنمية المُستَدامة 2030 حيث سيتم تناول مضمونهما بما يُسلِّط الضوء على العلاقة بين المفاهيم الثلاث المنوه عنها أعلاه: المُشاركة المُجتمعية، التشاور والإدماج المُجتمعي.

أ) الأجندة الحضرية الجديدة 2016 (مؤتمر الأمم المتحدة ، 2017): New Urban Agenda

والتي أصدرتها أمانة الموئل الثالث لمُنظمة الأمم المتحدة في مؤتمرها الذي تمحور حول "الإسكان والتنمية الحضرية المُستَدامة" الذي عُقِدَ بمدينة (كيتو بالإكوادور) في (أكتوبر 2016). ولقد إستندت تلك الخطة على وضع معايير ومباديء لإدارة وتطوير المناطق الحضرية حيث تمحورت حول **خمسة ركائز** أهمها السياسات الحضرية، التشريعات واللوائح، التنفيذ على المستوى المحلي. هذا وتهدف الرؤية المشتركة التي تعمل بمقتضاها تلك الأجندة إلى تبني المدن والتجمعات البشرية لـ "النهج التشاركي: Participatory Approach بشكلٍ يُعزز التفاعلات والعلاقات الإجتماعية بما يُرسّخ الإدماج المُجتمعي لكافة شرائح الجهات المعنية، ويُحفِّز تبني أشكال عديدة للتعبير الثقافي والمشاركة السياسية من خلال توفير مناخ ملائم لعقد الإجتماعات والجلسات التشاورية بجميع مراحل العملية التخطيطية.

ولقد تناول مُعد هذا البحث (Elgritly, 2018) من خلال ورقة قدمها بمؤتمر "التخطيط والتنمية المُستَدامة" (بمدينة سيينا بإيطاليا) أهم محاور تلك الأجندة حيث أكد على أهمية تبني "إتجاه التخطيط التشارُكي" في جميع العمليات والمراحل التخطيطية التي يمر بها المشروع بما يضمن تلبية إحتياجات المجتمع المحلي وإستيفاء مُتطلباته من الخدمات العامة ومرافق البنية التحتية. وحتى يتسنّى تحقيق ذلك، رأى الباحث بأن تضطلع الجهة التخطيطية المختصة بالآتي:

- وضع سياسات تنموية تحفز الشراكة بين كافة الجهات المعنية ذات العلاقة.
- صياغة سياسات حضرية تشاركية شاملة وقابلة للتنفيذ.
- تحديد أولويات التنمية المستقبلية بالتشارك مع كافة شرائح المجتمع المحلي (من مؤسسات المجتمعين المدني والأهلي والقطاع الخاص).
- دعم الأجهزة المحلية لتفعيل دورها وحثها على المشاركة في الإجتماعات والجلسات التشاورية المتعلقة بصياغة السياسات التنموية وخطط التطوير المستقبلية للمجتمع المنشود تنميته.

ب) غايات وأهداف التنمية المستدامة 2030 (الأمم المتحدة ، 2016): Sustainable Development Goals 2030

قامت الأمم المتحدة بصياغة مجموعة من أهداف ومؤشرات التنمية المستدامة في إطار تحديد أولويات التنمية على المستوى العالمي خلال الفترة من (2015–2030) وذلك من خلال تكوين مجموعات عمل ضمت ممثلين عن **(70)** دولة إنخرطوا في سلسلة نِقاشات تمحورت حول موضوعات عديدة أحدها "المدن والمجتمعات المحلية المُستَدامة". علاوة على الإضطلاع بجولات إستشارية ضمت ممثلين عن الحكومات ومنظمات المجتمع المدني والأكاديميين والقطاع الخاص فضلاً عن تنظيم إستطلاعات للرأى بين الجمهور عبر الإنترنت. ولقد أسفرت هذه الجهود على إعداد مسودة الأجندة حيث شملت النتائج التي خلصت بها النقاشات وإستطلاعات الرأى ومأأسهمت به في تبنى الجمعية العامة للأمم المتحدة بالإجماع أجندة التنمية المستدامة بالقرار رقم (70/1) في سبتمبر من عام 2015.

وفي هذا الإطار رصد الباحث ببحثه المذكور أهم محورين لتبني نهج التخطيط التشاركي للمجتمعات المستدامة وهما:

الأول: تشجيع بناء الشراكات بين الأجهزة الحكومية المعنية، وممثلي القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في إعداد وتنفيذ خطط وعمليات التطوير من خلال عقد وتنظيم إجتماعات وجلسات وورش عمل تشاورية بجميع مراحل المشروع.

الثاني: تمكين كافة شرائح المجتمع المحلي من تشكيل بيئتهم المُستقبلية من خلال تبنى إتجاه المُشاركة المُجتمعية وتعزيز الإدماج المُجتمعي بما يُمكّن منظمات المجتمع المدني ومؤسات المجتمع المحلي للمساهمة الفعالة في صياغة وبلورة عمليات التخطيط والتطوير المستقبلي.

مما سبق، يمكن أن نخلُص بأن "النهج التشاركي" (أو "المُشاركة المُجتمعية") يعتبر بمثابة المظلة التي ينضوي تحتها كلاً من مفهوم "الإدماج المجتمعي" الذي يُسمَح فيه بإنخراط كافة شرائح المجتمع المحلي بمراحل العملية التخطيطية ومنحهم الفرصة في المشاركة في بلورة القرارات التخطيطية أثناء تطوير المنتج النهائي للمشروع. في حين أن مفهوم "التشاور" – وإن كان يُسمح فيه لكافة الجهات المعنية من ذوي العلاقة بإبداء الآراء والمقترحات – لكن لا يحق لهم بالمشاركة في عمليات إتخاذ القرارات التخطيطية أو بالتشارك في السلطة فضلاً عن أنه لا يتم تفويضهم في الإضطلاع بأى سلطات تنفيذية.

2-4) رصد وتحليل نماذج التشاور والإدماج المُجتمعي

سيتناول هذا المحور عشرة نماذج وأنماط متعددة للتشاور والإدماج المجتمعي وذلك من خلال بلورة إطار منهجي يتم في سِياقه تحليل هذه النماذج وفقاً لـ "مسطرة تحليلية موحدة" تشمل العناصر التالية:

- شركاء التنمية المعنيين بالمشروع قيد الإعداد.
- الأدوات والتقنيات التي يتبناه النموذج.
- مميزاتوعيوب النموذج.
- شروط ومحددات تطبيق النموذج.
- معايير تطبيق النموذج.

وسيخلُص هذا الجزء إلى وضع الأساس الذي يتم على ضوئه تصميم "سلم المشاركة" الذي تتدرّج فيه مستويات التشاور والإدماج المجتمعي من مستوى "اللامشاركة" (تهميش شركاء التنمية وتجاهلهم) حتى مستوى "الشراكة" (تمكين المجتمع المحلي وتفويضه) في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية.

2-4-1) نموذج " سلم أرنستين: "Arnstein's Ladder

يُعد " **أرنستين** " من أكثر النماذج التي يتم الإستشهاد بها عند عقد المشاورات المجتمعية حيث يتكون من ثمان درجات يتدرج من مستوى اللامشاركة (في الدرجة الأولى: المناورة والمعالجة) بأسفل السلم، حتى يصل لمستوى الشراكة في صنع القرار أو حتى لمرحلة تفويض المجتمع في صناعة وبلورة السياسات وإدارة برامج التنمية بدون أى وسطاء (في الدرجة الثامنة: سيطرة وتحكم المواطن) على قمة السلم كما بالجدول (2-1). وهكذا يشير مصطلح السلم إلى مدى التقدم المحرز والتدرج المرغوب فيه في تحقيق المشاركة أو الإدماج المجتمعي بدءً من المعالجة والمناورة (والتي لا ترتبط بالضرورة بإحتياجات وإهتمامات المواطنين) حتى تصل لمستوى سيطرة وتحكم المواطنين في كل ما يتعلق بتحقيق إحتياجاتهم ورغباتهم.

وفي إطار هذا النموذج تجيء المشاورات في المرتبة الرابعة من درجات السلم حيث يتم إجرائها بغرض الإدلاء بالأراء ووجهات النظر تجاه إشكالية معينة وذلك من خلال أدوات تتمثل في إجراء المسوحات وعقد إجتماعات بحضور ممثلين عن المجتمع المحلي والتي تتيح فرص لتبادل حقيقي وصادق لوجهات النظر والأراء. ويؤخذ على المشاورات في إطار هذا النموذج بأنها لا تسمح لأفراد المجتمع المحلي بالتشارك في السلطة ولا يتم تفويضهم في الإضطلاع بأى سلطات تنفيذية ومن ثم تغيب الشفافية وما يترتب على ذلك من إنعدام ثقة مؤسسات المجتمع المحلي في الأجهزة الحكومية المعنية وتأثر مصداقياتهم لدى تلك المؤسسات (National Institute for Governance - University of Canberra, 2004) .

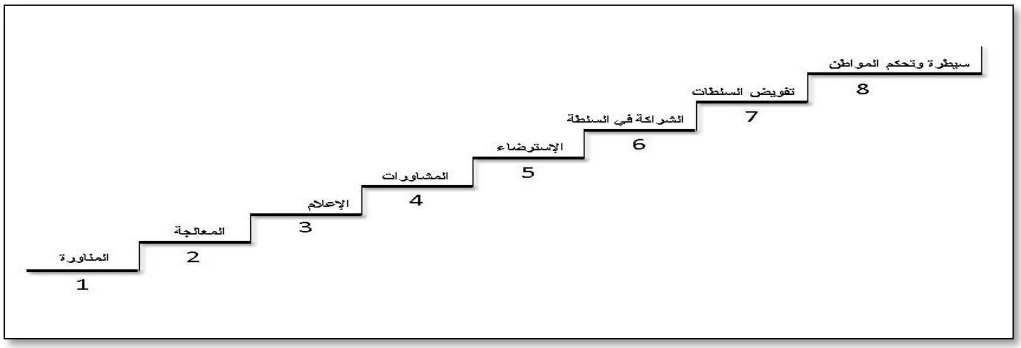
جدول (2-1) سلم أرنستين للمُشاركة المُجتَمعية

درجة سلم النموذج	نمط نموذج المشاركة المجتمعية	خصائص وسمات النموذج
8	**سيطرة وتحكم المواطن**	• يتحكم المجتمع المحلي بالكامل بوظيفة التخطيط، صناعة السياسات وإدارة برامج التنمية بدون أى وسطاء بينه ومصادر التمويل. • يتطلب هذا النموذج عناصر أخرى من إدارة الحكم الرشيد – على سبيل المثال: الكمال والإستقامة، الشفافية وتحمل المسئولية.
7	**تفويض السلطات**	➢ يشكل المواطنون أغلبية مقاعد اللجان حيث يتم تفويض السلطات لهم ليتسنى لهم صناعة القرارات. ➢ قد يمتلك الجمهور سلطة ضمان مصداقية البرنامج بالنسبة لهم.
6	**الشراكة في السلطة**	✓ يتم توزيع السلطة من خلال التفاوض ما بين المواطنين ومن يمتلكون السلطة. ✓ يتم التشاور في مسؤليات التخطيط وصناعة القرار من خلال لجان مشتركة.
5	**الإسترضاء أو التبرير**	○ يتم السماح للمواطنين بإسداء النصيحة أو التخطيط ولكن تظل مقاليد السلطة في أيدي المسئولين حيث يظل لديهم الحق في الحكم على شرعية أو جدوى النصيحة المسداة.
4	**المشاورات بغرض الإدلاء بالأراء**	○ هناك أنماط مثل مسوحات المواقف، إجتماعات قاطني المجاورات السكنية، التحقيقات العامة التي تتيح فرص لتبادل حقيقي وصادق للأراء.
3	**الإعلام**	❖ يعد هذا النمط الخطوة الأولى تجاه المشاركة ولكنها ليست بالضرورة أن توصف بأنها قناة لطرح الأراء والإدلاء بالتعليقات.
2	**المعالجة**	✓ يتم تعامل الأجهزة المختصة من خلال هذا النموذج مع أفراد المجتمع بكونهم مرضى / عملاء يحتاجون للدعم والمساندة من الراعي الأبوي (أهل السلطة والحكم). ✓ قد يتم إستهداف بعض الإحتياجات الحقيقية لمواطني المجتمع المحلي، لكن في غياب بناء قدراتهم.
1	**المناورة والمعالجة**	❖ يتم إنجاز الدعم العام من خلال المناورة بدون أن يتعلق ذلك بإحتياجات وإهتمامات المواطنين.

المصدر: الباحث بُناءً على (Wilcox ,1998)

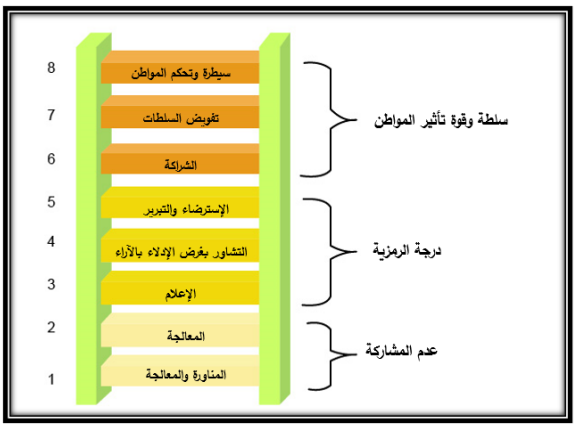
وفي ضوء هذا النموذج – كما يتبين بالشكل (2-2) يتدرج ترسيخ إتجاه الإدماج المجتمعي من الدرجة السادسة (الشراكة في السلطة) حتى تصل إلى قمة السلم بالدرجة الثامنة (سيطرة وتحكم المجتمع المحلي). حيث يتم تمكين المجتمع المحلي من إجراء عمليات التخطيط وبلورة السياسات وإدارة برامج التنمية وما يتطلبه ذلك من توفر عناصر إدارة الحكم الرشيد من الشفافية وتحمل المسئولية. ولقد ورد بدليل عمل "منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية المشار إليه أعلاه (OECD,2001) ما قام به كلٍ من (بيشوب & ديفيز) بإجراء تحليلاً نقدياً للعديد من نماذج "المشاركة" بدايةً من رفضهما للعديد منها كنموذج (سلم أرنستين) والذي وصفوه بالسطحية.

شكل (2-2): سلم أرنستين للمُشاركة المُجتَمعية

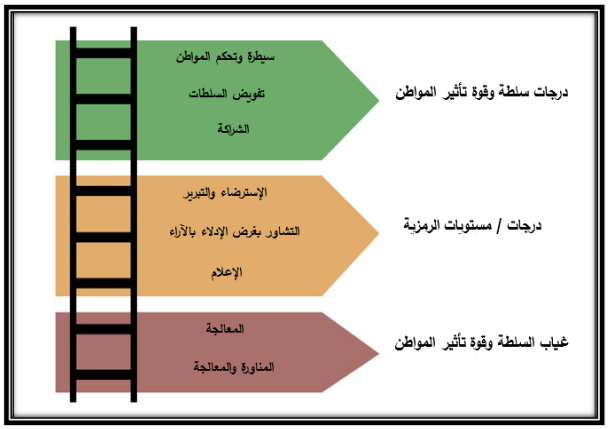


المصدر: إعداد الباحث

سلم مُشاركة المواطن (أرنستين)



سلم مُشاركة المواطن (أرنستين،1969)



المصدر: الباحث بُناءً على (georgejulian.co.uk)

2-4-2) نموذج " عملية التخطيط بالمُشاركة: Participatory Planning Process Model "

في إتجاه يعزز نموذج "**سلم أرنستين**" تم إقتباس هذا النموذج عن كلٍ من "**بنمان & واجنر**" كما بالجدول (2-2) ، حيث يصف سلسلة من نماذج المشاركة إبتداءً من نمط الحكومة الغير مستجيبة والتي تنفرد بالقرارات وتتولى إعلانها والدفاع عنها (على يسار الجدول) حتى مرحلة تفويض وتمكين المجتمع من خلال ترسيخ مبدأ التعاون بين الأجهزة الحكومية المعنية بتنمية المجتمع المحلي بكافة شرائحه (على يمين الجدول). وفي إطار هذا النموذج يتم توصيف التشاور على أنه لا يتعدى كونه رمز يعبر عن بدء عملية إدماج المجتمع المحلي والإستماع لأرائه ورغباته، في حين أن المشاركة والإدماج الفعلي للمجتمع تأتي في مرحلة متقدمة تترسخ فيها أوجه التعاون ما بين الأجهزة الحكومية والمجتمع المحلي (National Institute for Governance - University of Canberra, 2004)

جدول (2-2) نموذج عملية التخطيط التشاركي وِفقاً لـ "بنمان & واجنر"

لا مشاركة	العلاج والمداواة	تواصل بإتجاه واحد	الرمزية	العمليات التعاونية	تفويض وتمكين المجتمع
يقرر يعلن يدافع	تسويق العلاقات العامة	المعلومات العامة	التشاور	المشاركة	التعاون

المصدر: الباحث بُناءً على (Penman and Wagner ,1999)

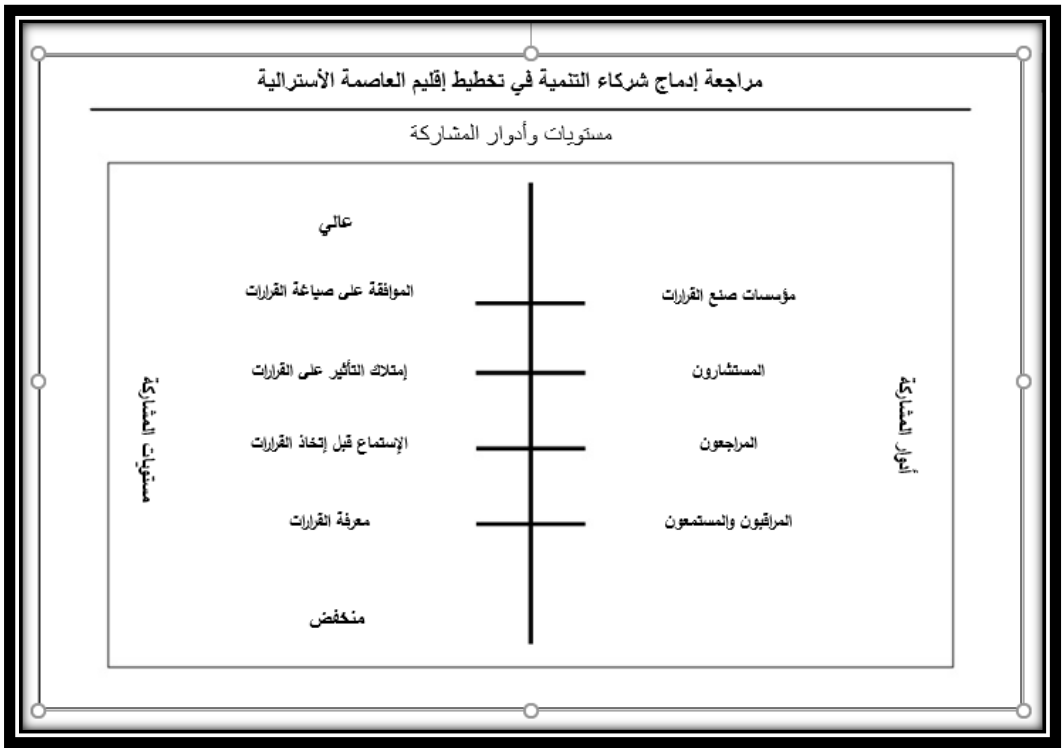
2-4-3) نموذج الحوْكمة التشارُكية: Participative Governance

تبنى دليل عمل "منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية" (OECD,2001) عدة نصائح تتعلق بكيفية تطبيق هذا النموذج. حيث أن في إطاره يُناط بالجهة التخطيطية المختصة مهام وأدوار يتوجب عليها القيام بها وتتمثل في تطوير وبلورة سياسات تنموية تتوافق مع إحتياجات المجتمع ورغباته، حيث يترتب على تلك المهام تحديد متى، كيف ومع من يتم التشاور. علاوة على ذلك، يتوّجب عليها كذلك تحديد متى سيتم إتخاذ القرارات، وتوقيت السماح بتفويض المجتمع المحلي أو تمكينه من المُشاركة في سُلطة إتخاذ القرارات التخطيطية. على أنه يتعيّن عليها كذلك أن تؤدي تلك المهام في مَناخ يتسم بالثقة والشفافية ليتسنّى لها ترسيخ مِصداقيتها لدى شرائح المجتمع المختلفة.

2-4-4) نموذج لوموجوان: Le Moigne Model

يوضح هذا النموذج العلاقة ما بين مستويات المشاركة وتطور دور مشاركة الجهات المعنية من ذوي العلاقة في كل مستوى منها كما يتبيّن من الشكل (2-3) والذي يتّضح منه أنه بتطوّر مستوى المُشاركة يترسّخ دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة وينشط دورهم في عمليات إتخاذ القرار. فعندما يكون مستوى المُشاركة منخفضاً وهامشياً (مجرد المعرفة بالقرارات والدراية بها) ينحصر دور الجهات المعنية في إبداء الملاحظات والإستماع للقرارات. وعلى النقيض من ذلك، عندما يكون مستوى المشاركة مرتفعاً وفعّالاً: (بلورة وصياغة القرارات والموافقة عليها) يتعاظم دور الجهات المعنية في تبنى مبادرات وإتخاذ القرارات (Le Moigne et al.,1994) وتجدُر الإشارة إلى أن هذا النموذج قد سلّط الضوء على أهمية مهارات وخبرات ممثلي الجهات المعنية بكل مستوى من مستويات المشاركة ليتسنى توفير مناخ يتسم بالشفافية والمصداقية بين الجهاز الحكومي المختص ومختلف شرائح الجهات المعنية من ذوي العلاقة.

شكل (2-3): العلاقة بين تصنيف مستوى المُشاركة وأدوار الجهات المعنية وِفقاً لنموذج لوموجوان



المصدر: الباحث بُناءً على (Le Moigne et al.,1994)

2-4-5) نموذج شاند & أرنبرج: Shand & Arnburg Model

يعتبر هذا النموذج كمثال لمهنية وفاعلية منظومة الإدارة لأنه ربط بين أنماط التشاور والمشاركة في صنع وإتخاذ القرارات من جانب، والأدوات والآليات الملائم إستخدامها بكل نمط على الجانب الآخر كما بالجدول (2-3) :

(Bishop & Davis, 2002)

جدول (2-3): ربط الغرض من التشاور بالأداة المناسبة وِفقاً لنموذج شاند & أرنبرج

المعلومات	التشاور	الشراكة	التفويض	التوجيه والتحكم
• المسوحات • مجموعات مركز النشاط • حملات المعلومات العامة	• مصادر الإتصالات الرئيسية • إجتماعات مجموعة المصالح • إجتماعات مركزالمدينة • توزيع الإقتراحات • جلسات الإستماع العام	✓ اللجان الإستشارية ✓ لجان السياسات	إستفسارات الجمهور دراسات تقييم الآثار	➢ إستفتاء عام

المصدر: الباحث بُناءً على (Bishop & Davis, 2002)

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم إنتقاد هذا النموذج من قبل **(بيشوب & ديفيز)** لإخفاقه في تفهم طبيعة مشاكل صياغة السياسات التنموية حيث خلصا بالآتي:

" لا توجد منهاجية واحدة أو قاعدة نظرية مشتركة يمكن تبنيها في تحفيز المشاركة عند صياغة السياسات. حيث يتشكل أسلوب ونمط المشاركة في إطار السياسة المستهدف صياغتها وبلورتها بالأخذ بعين الإعتبار الموارد المتاحة، السياق السياسي المتعلق بأهمية حسم الإشكالية، ومدى الحاجة إلى إدماج ومشاركة الجمهور في حسمها"

(National Institute for Governance - University of Canberra, 2004)

2-4-6) نموذج بيشوب & ديفيز "خارطة أنماط المُشاركة: Map of Participation Types

تبنى هذا النموذج (Bishop & Davis, 2002) :حيث قاما ببلورته إستناداً على دراسة العديد من الأمثلة المهنية، حيث رصدا خمسة أنماط من المشاركة تبدأ بـ "التشاور: Consultation " فالشراكة، الإستدامة، إختيار المستهلك وإنتهاءً بنمط التوجيه والتحكُّم كما بالجدول (2-4).

على ضوء ذلك التصور لـ نمط التشاور في إطار النموذج المذكور فإنه أمكن رصد أهداف تبني هذا النمط حيث يعتبر أداة فعالة عند جمع البيانات والمعلومات عن المجتمع المُستَهدف. كذلك يُستَخدم في قياس رد الفعل المُجتمعي تِجاه مُقترح ما، وتحفيز أفراد المجتمع للإدلاء بآرائهم وتعليقاتهم الخاصة بمدى جدوى المقترح. وهو بهذا يعد مؤشر نحو تفضيل خيارات أو مقترحات على أخرى. وعلى الجانب الآخر، أمكن الوقوف على القيود التي تحكم تبني هذا النمط من منظور تصور (بيشوب & ديفيز) في التأخير عن إعلان نتائج التشاور، علاوة على إحتمال شعور فئات وشرائح عديدة من المجتمع المحلي بالتضليل والخداع في حالة تبنى قرار لا يحوز على أغلبية واضحة من قِبلهم مما سينعكس بالسلب على تأثر مستويات الثقة والشفافية في الجهاز الحكومي لدى المجتمع المحلي. كذلك يؤخذ على هذا النموذج بأنه مكلف ومستهلك للوقت خاصةً فيما يتعلق بالقرارات المعقدة.

جدول (2-4) نموذج خارطة أنماط المُشاركة وِفقَاً لـ بيشوب & ديفيز

نمط المشاركة	الهدف	الأداة / الأسلوب	القيود
التشاور	• قياس رد الفعل المجتمعي تجاه مقترح ما وتحفيزاً لإدلائهم بالرأى والتعليق تجاهه. • يعد التشاور نمط من أنماط المشاركة أثناء جمع المعلومات. • يمكن للتشاور التأثير على خيارات السياسات التالية.	o أدوات التواصل الرئيسية. o المسوحات. o إجتماعات مجموعات المصالح. o إجتماعات الجمهور. o إجراء مناقشات حول ورقات عمل. o جلسات الإستماع العام.	- التأخير ما بين التشاور وإعلان النتائج. - إمكانية إحساس المجتمع المحلي بالتضليل والخداع في حالة عدم إقتناعهم بالقرار. - أداة مكلفة ومستهلكة للوقت فيما يتعلق بالقرارات المعقدة.
الشراكة	• إدماج المواطنين وجماعات المصالح في جوانب تتعلق بصناعة القرار في الأجهزة الحكومية.	o المجالس الإستشارية. o لجان المواطنين الإستشارية. o ملتقى نقاش السياسات المجتمعية. o الإستفسارات العامة.	- إشكالية إختيار المتحدث باسم المجتمع المحلي. - التحيز لصالح جماعات المصالح القائمة. - قضايا تخص شرعية من يتم إقصائهم من عملية الشراكة.
الإستدامة	• السماح لطرف ثالث لينخرط في عملية المراجعة.	o مراجعة المحاكم والإجتماعات الرسمية. o الإنفتاح على إستدامة إندماج طرف ثالث. o عمليات قانونية لتقييم الآثار الإجتماعية والبيئية.	- تناسب تلك القضايا التي يتم إحالتها للمحاكم. - أداة مكلفة ومستهلكة للوقت.
إختيار المستهلك	• السماح للإختيار المفضل لدى المستهلك بأن يشكل الخدمة من خلال خيارات للمنتوجات ومزوديها.	o إجراء مسوحات على مجموعات مركز النشاط: Focus Group. o الفصل ما بين المشترين والموردين (للمنتوجات). o التنافس ما بين مختلف الموردين والكفلاء. o إدارة الحالة.	- تناسب تلك الحالة القضايا المتعلقة بتوفير الخدمة.
التوجيه والتحكم	• التوجيه والتحكم في المسائل المتعلقة بمصالح جمهور الناخبين.	o إجراء إستفتاء عام. o تشكيل برلمان مجتمعي. o إجراء التصويت الإلكتروني.	- أداء مكلفة ومستهلكة للوقت ومسببة لحدوث الخلافات والجدل. - هل تعد مسألة التصويت أفضل أسلوب في تشجيع التشاور وتحفيزه.

المصدر: الباحث بُناءً على (Bishop & Davis, 2002)

أما نمط الشراكة فإنه يمكن رصد أهداف تبنيه في إدماج المواطنين وجماعات المصالح بجوانب تتعلق بكيفية صناعة القرار في الأجهزة الحكومية. كذلك أمكن الوقوف على القيود التي تحول دون تبنيه في: صعوبة إختيار المتحدث باسم المجتمع المحلي، وجود إحتمال للتحيز لصالح جماعات المصالح القائمة بالمجتمع المحلي، علاوة على إشكاليات تخص شرعية من يتم إقصائهم من عملية الشراكة (National Institute for Governance - University of Canberra, 2004) .

2-4-7) نموذج الحوار العام: "Public Dialogue Model

يعتبر هذا النموذج شكل من أشكال التواصل وتبادل الآراء خاصةً على مستوى صنع القرار أو حل النزاعات وعادةً ما يُستَخدم في حالات الخلاف السياسي والمجتمعي. ويحدث هذا الحوار عندما تبادر الجهة التخطيطية المختصة مع شرائح متنوعة من كافة الجهات المعنية وناشطي المجتمع المحلي بطرح وجهات نظر وآراء متنوعة ترتبط بالقضية مثار النقاش حيث يُبدي الجميع إستعدادهم للعمل معاً بشكل جماعي لبلورة تفاهمات مشتركة عبر تلك الإختلافات. هذا ويستخدم هذا النموذج عبر مجموعة من المجالات والتخصصات، فبالنسبة للمهنيين توجد حاجة ملحة إلى إجراء الحوار العام في المواقف التي يغلُب عليها الخلاف والنزاع حيث يؤدي تبنّى هذا النموذج إلى تحسين جودة المُشاركة والتشاور المُجتمعي (http://centerforintercultural dialogue.org)، علاوة على تحفيز عمليات التنمية بالمجتمع على المدى القصير والطويل وما يتضمّنه ذلك من ترسيخ مَناخ ديموقراطي وبناء السلم الاجتماعي وسهولة بناء التوافق والإجماع حول القضايا قيد النقاش وما يترتب على ذلك من تحقيق تحول إجتماعي وسياسي سلس وتعزيز مناخ يُعزّز مشاركة مجتمعية نشطة .

ويهدُف هذا النموذج إلى تبادل المعلومات وإتاحتها لكافة الجهات المعنية من ذوي العلاقة بالقضية محل النقاش وبناء إجماع حول توصيات الحوار ليتسنى إتخاذ قرارات تؤثر في بلورة حل محتمل للقضية المثارة. هذا وتُعقد إجتماعات هذا النموذج على مدى فترة محددة من الزمن حيث يتم الإستعانة بوسيط أو مُيسّر :Facilitator لإدارة هذه الجلسات وصولاً إلى بلورة نتائج وتوجيهات إرشادية أو صياغة خطة أو إستراتيجية لتناول القضية (Adler & Kristi, 2003). وهناك العديد من أنماط الحوارات على سبيل المثال: "حوار متعدد الأطراف: Multi-Stakeholder Dialogue" الحوار المنتج، "حوار السياسة: "Policy Dialogue" التوسط، التسهيل وجلسات الإستماع العامة. ففي حين يتسم الحوار متعدد الأطراف بتجميع كافة الأطراف المعنية بالقضية محل النقاش في مناخ يُعزّز مستوى الثقة بين مُختَلف الأطراف الفاعلة للتشارك في المعلومات وبلورة حلول قابلة للتنفيذ، نجد أن "حوار السياسة" يتم تبنيه عندما يتطّلب الأمر إيجاد حلول عملية لبلورة وصياغة السياسات التنموية وتكون القضايا والإشكاليات التي يتم تناولها ذات حساسية خاصة.

أ) **الأسباب التي تدعو للحوار والإدماج المُجتمعي:** يمكن رصد تلك الأسباب في الآتي: (Ringach, 2011):

- يُعد إلتزام وواجب مشروع تلتزم به السلطات الحكومية المختصة تجاه المجتمع بكافة شرائحه نظراً لمسؤولياتهم عن تحقيق رفاهية المجتمع.
- يعتبر آلية مثمرة في التخفيف من حدة التوترات المجتمعية من خلال بلورة حلول بناّءة ذات جدوى.
- سيؤدي غياب الحوار إلى نمو التطرف والعنف المجتمعي فضلاً عن التسّرع في إتخاذ قرارات تُزيد الأمر سوءاً.

ب) **خطوات إجراء الحوار:** وفقاً لـ (Adler &Kristi, 2003) يمر الحوار الناجح بثلاثة مراحل رئيسية هي:

- عقد اجتماع إستطلاعي يركز على تناول القضية أو الإشكالية قيد النقاش.
- تبادل المعلومات وإتاحتها لكافة الجهات المعنية.
- السعي إلى بلورة حلول وبناء توافق على أحدها.

وفي ذات السياق رصد كلاً من (Dodds & Benson) الخطوات التي يتوجب مراعاتها عند تصميم حوار متعدد الأطراف على النحو الآتي:

- بدء وتدشـــين عملية الحوار: من خلال العمل عن قرب مع مختلف الأطراف منذ البداية وتحديد القضـــايا التي يتوجب تناولها وجدول زمني ملزم لحسم تلك القضايا.

- رصد شامل للقضايا: التي يتوجب الحوار بشأنها والجهات الفاعلة التي يجب مشاركتها في الحوار.
- التحضير للحوار: من الأهمية وضع قواعد أساسية للتشارك في المعلومات وأسلوب التواصل بين الجهات المعنية وضرورة إختيار مُيسِّر على علم وخبرة بخلفية القضايا التي يتم تناولها بالحوار.
- متطلبات إجراء الحوار: يتوجب التأكد من وجود كافة مقومات إجراء حوار ناجح وفعال وتوفير التسهيلات والأدوات التي توفر الراحة للمشاركين أثناء جلسات الحوار. كذلك يجب إختيار مقررين ذوي خبرة في توثيق نقاش الحوار.
- المتابعة: يجب تحديد المخرجات المتوقع أن يخلص بها الحوار منذ البداية، وأن تتم عمليات متابعة مستمرة في صورة ورش عمل ومقابلات للتأكد من أن مسار الحوار يتقدم في الطريق المرسوم له.

كذلك تبنى (Zussman, 2003) أحد أنماط الحوار المعروفة بـ: سياسة الحوار: Policy Dialogue والذي تم تطبيقه بـ " المنتدى الكندي للسياسة العامة" (National Institute for Governance - University of Canberra, 2004) (وهو جهة مستقلة تضطلع بمهام وواجبات محددة تجاه الحكومة، ولرجال الأعمال والجهات الغير هادفة للربح: NGO). وفي ضوئه يمر الحوار بالمراحل والخطوات التالية:

- رصد حقائق الوضع الراهن (من مشاكل، علاقات بين مختلف الجهات المعنية)، في إطار حيادي يتم تعميمه على الجهات المعنية التقليدية لإبداء الرأى والتعليق بشأنه.
- تأسيس ملتقى لبلورة السياسات التنموية يضم الجهات المعنية من ذوي العلاقة الذين يسعوا للوصول إلى إتفاق وتوافق بشأن بلورة حلول عملية للمشاكل المختلفة التي تواجه المجتمع.
- إنخراط ممثلي الجهة الحكومية في المرحلة الأخيرة من الحوار، علاوة على أنه يتم تمثيلهم في "وثيقة الإجماع: Consensus Document " التي تتضمن النتائج التي ستخلص بها كافة الجهات المعنية المشاركة في الحوار.

ت) مقومات إنجاح الحوار العام: يمكن رصد أهم المقومات التي نضمن بها إنجاح تطبيق هذا النموذج في النقاط التالية:

تتطلع أي عملية حوار إلى تحقيق نتائج تعكس القيم المشتركة للمنخرطين في إجراء هذا الحوار، وعلى الرغم من عدم وجود صيغة نمطية لإنجاحه إلا أن الكثير من عمليات الحوار تشترك في ثلاثة مكونات وخصائص رئيسية تتمثل في: (Adler&Kristi, 2003)

- النضوج: وذلك عندما تكون القضية محل النقاش جاهزة للطرح والتناول، وأن جميع المعنيين أصبحوا على إستعداد لتبنى حوار بنّاء لحسمها.
- البدائل رديئة وضعيفة المستوى: عندما يتوصل المشاركين المعنيين بالقضية قيد النقاش بأن حسمها من الصعب تحقيقه بأياً منهم منفرداً، لذا سيكون لديهم دافع للإجتماع والحوار لمناقشة القضية والتوصل لتسوية وحل وسط يرضي الجميع.
- القيادة الإبداعية: تعتبر عنصراً جوهرياً لإنجاح أي حوار، وهم المبادرين بتصور حلول تلبي إحتياجات كافة الجهات المعنية بما فيها المجتمع المحلي.

ث) مميزات النموذج: يتسم هذا النموذج بالخصائص المميزة التالية:

- يُولّد هذا النموذج فهماً ناضجاً للقضايا التي يتم تناولها بجلسات الحوار من مختلف مواقف ووجهات نظر وآراء كافة المشاركين في الاجتماع.
- بناء الثقة وترسيخ العلاقات المجتمعية بين مختلف الجهات المعنية من جهة، وبينهم وبين متخذي القرار من جهةٍ آخرى.
- مساعدة متخذي القرار على تفهم رغبات وإحتياجات المجتمع المحلي.

- زيادة الشفافية والمحاسبة بما ينعكس إيجاباً على تطور أداء عمليات الحوكمة والإدارة الرشيدة.
- المساهمة في حسم النزاعات وبناء الاستقرار والسلم الاجتماعي على مستوى المجتمع المحلي.
- يُمكّن كافة الجهات المشاركة في الحوار من تحديد مواقفهم وأولوياتهم تجاه القضايا محل النقاش.
- يُسهم في توليد الشعور لدى كافة الجهات المعنية والمجتمع المحلي بملكية عملية الحوار ومخرجاتها.
- يُعد نمطاً فعالاً في تحديد إحتياجات وأولويات وقضايا كافة شرائح المجتمع المحلي.
- تتولد عنه عدة نتائج إيجابية كتأسيس شراكات، توفير فرص لتمويل المشروعات، خلق شبكات للتواصل بين مختلف الجهات المعنية ونُخَب المجتمع المحلي وناشطيهم (Dodds & Benson, without date).
- جلب كافة الجهات المعنية وجماعات المصالح المتنوعة لطاولة الإجتماعات.
- تركيز جهود الجهات المعنية على بحث ومناقشة القضايا من منظور الإهتمامات والمصالح المشتركة.
- المساهمة في صياغة حلول عملية للقضايا والإشكاليات محل النقاش (Adler& Kristi, 2003) .

ج) يؤخذ على هذا النموذج:

- إستقطاب جماعات محلية متنوعة قد يكون لديها مشاكل يصعب حلها وما يترتب عليها من نتائج وإنعكاسات سلبية إجتماعياً وسياسياً.
- يتطلب الكثير من الموارد والوقت وإلتزام طويل المدى.
- عدم وجود علاقة مباشرة بين عملية الحوار ومخرجاته وعملية صناعة القرار مما ينعكس سلباً في كثير من الأحيان على فقدان الثقة وتدهور مستوى مصداقية الأجهزة الحكومية المختصة لدى المجتمع المحلي.
- صعوبة إختيار ممثلي المجتمعات المحلية لتحقيق الإدماج المجتمعي أثناء إعداد وتنفيذ المشروعات التخطيطية.
- يؤخذ على نمط "حوار السياسة" بسهولة تسييسه والسيطرة على مساره والنتائج التي قد يخلص بها، فضلاً عن غياب مؤثر وواضح لممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي.
- لن يتم إتمام عملية " حوار السياسة " ما لم توافق الجهة الحكومية (المناط بها سلطة تنفيذ مخرجات ونتائج ذلك الحوار) على وثيقة الإجماع وتصادق عليها (National Institute for Governance - University of Canberra, 2004).
- يؤخذ على الكثير من الأمثلة والمبادرات التي أدمجت مختلف الجهات المعنية في هذا النموذج في عدم قدرته على تلبية معايير الجودة المتعارف عليها(Dodds & Benson, without date).
- غالباً ما تأتي كافة الجهات المعنية والمشاركين في جلسات الحوار بتوقعات مفرطة ومتفائلة لحسم القضايا محل النقاش في مقابل ما يتحقق فعلياً من مخرجات ونتائج.

ح) شروط ومحددات تطبيق النموذج: يمكن رصد أهم محددات تطبيق هذا النموذج في النقاط التالية (Adler&: Kristi, 2003)

- الحاجة إلى حشد موارد مالية وبشرية (وكوادر ذات خبرة) كافية لإنجاح هذا النموذج.
- إقتناع كافة الأطراف المعنية بعدم قدرتها منفردة على حسم القضايا مثار النقاش.
- أهمية تلبية نموذج الحوار لمعايير الجودة المتعارف عليها.
- يجب أن يتضمن الحوار أطراف تمثل كلاً من المجتمع المحلي ومؤسسات إتخاذ القرار ليتسنى ضمان تنفيذ مخرجاته وتوصياته على أرض الواقع.
- أهمية توفير قيادات إبداعية من مختلف الأطراف لضمان دفع النقاش في المسار المنشود وحسم القضايا قيد النقاش.

- ضرورة صياغة خطة عمل مفصلة تشمل: تحديد الميزانية والجداول الزمنية بما يضمن إجراء حوار ناجح.
- ضرورة بلورة "بروتوكول" يحوي مجموعة القواعد الأساسية التي يتم التفاوض عليها من قِبل كافة الأطراف المعنية بحيث يتوجب الإلتزام بها أثناء عقد جلسات الحوار.
- إلتزام كافة أطراف الحوار بالتعاون في صياغة تقرير يضم النتائج والتوصيات التي سيتوافقون حولها ورفعه للجهة التخطيطية المختصة ومتخذي القرار.
- أهمية إتاحة المعلومات لكافة الأطراف ليتسنى بناء فهم أفضل وأشمل لأبعاد القضايا قيد النقاش.

خ) أدوات وتقنيات تطبيق النموذج: يمكن رصد أهم الأدوات التي يتبنى هذا النموذج تطبيقها في التقنيات التالية:

- ✓ تنظيم ملتقى يُعقَد دورياً ويسمح لمختلف الجهات وشرائح المجتمع بحضوره لتبادل وجهات النظر تجاه القضايا التنموية على مستوى المجتمعات المحلية.
- ✓ إنشاء منصة رقمية يطرح من خلالها جمهور العامة آرائهم وإهتماماتهم تجاه القضايا التي بصدد النقاش (Ringach ,2011).
- ✓ نقاشات المائدة المستديرة.
- ✓ نقاش جلسات العصف الذهني.
- ✓ أساليب وتقنيات بناء الإجماع والتوافق (Adler&Kristi, 2003) .

د) معايير تطبيق النموذج: يمكن رصد تلك المعايير التي يستند عليها تطبيق هذا النموذج في النقاط التالية:

- مدى توفر مناخ ملائم يحفز الحوار والتفاعل بين ممثلي الجهات المعنية.
- مدى إتاحة المعلومات لكافة المشاركين في الحوار.
- مدى إنخراط ناشطي المجتمع المحلي في مراحل صنع وإتخاذ القرارات ذات الصلة بالقضايا قيد النقاش.
- مدى توافق كافة الأطراف المشاركة في الحوار على مخرجاته وتوصياته.
- تقييم أداء كافة الأطراف المشاركة في الحوار من منظور تجانس فريق العمل.
- مدى تحقق ثقة ورضاء المجتمع المحلي في أجهزة إتخاذ القرار.
- تقييم مستوى الشفافية والمصداقية التي تحلّى بها ممثلي الجهة التخطيطية المختصة أثناء عملية الحوار.

2-4-8) نموذج بلورة الرؤية المُجتَمعية: "Community Visioning Approach

لقد واجهت العديد من المجتمعات المحلية بأمريكا خلال تسعينيات القرن الماضي قضايا ومشاكل معقدة تم التغلب على معظمها من خلال تبني عملية تخطيطية واسعة النطاق إستمرت طوال مرحلتي إعداد وتنفيذ مشروع الرؤية المستقبلية. ولقد تحلّت كافة الجهات المعنية بروح تعاونية في تبني هذا النموذج (سواء جهات حكومية، شركات قطاع خاص ورجال أعمال، مؤسسات غير هادفة للربح، مؤسسات المجتمع المدني وناشطي المجتمع المحلي) وشارك جميعهم في وضع أجندة عمل مُتوافق عليها أتاحت الفرصة للجميع (خاصةً المجتمع المحلي) بطرح أرائهم ومقترحاتهم تجاه صياغة برامج تنموية تلبي إحتياجاتهم وتستجيب لأولوياتهم حيث تطّلب منهم ذلك بذل جهد ووقت وعمل جماعي مع كافة الشركاء المعنيين .(NCL Press,2000)

أ) **عملية بلورة الرؤية المُجتَمعية وكيفية تنفيذها:** من خلال تتبع الكثير من التجارب الناجحة لبلورة رؤية مجتمعية خاصة بكلٍ منهم – نرى أنهم إشتركوا في تبنّي الخطوات التالية –كما رصدها "كتيب رؤية المجتمع والتخطيط الاستراتيجي" (NCL Press,2000):

- تشكيل اللجنة التأسيسية: من ممثلي كافة الجهات المعنية (بما في ذلك ناشطي المجتمع المحلي ومؤسساته)، حيث يُناط بتلك اللجنة وضع أسس وقواعد عملية بلورة الرؤية المجتمعية.
- التحضير لإجتماع تدشين المشروع: Kick off Meeting
- عمل مسوحات إستقصائية عن المجتمع المحلي قيد الدراسة ورصد البيانات والمؤشرات الإحصائية المتاحة عنه ليتسنى فهم الظروف الراهنة بخصوصه.
- تقييم القدرات والكفاءات المدنية: المتوفرة بالمجتمع المحلي من حيث المهارات والخبرات وشبكة العلاقات المجتمعية القائمة.
- تحديد خطط العمل العاجلة.
- تنظيم الإحتفال المجتمعي: حيث يتم عقده بمجرد الإنتهاء من بلورة الرؤية المجتمعية والتي تعتبر مناسبة يُقر فيها المجتمع بالعرفان بالجميل لكافة المشاركين من مختلف الجهات المعنية من ذوي العلاقة والذين أسهموا في بلورة الرؤية المستقبلية لتنمية المجتمع والتي سيناط ببعضهم عبء إدارة مرحلة تنفيذها. هذا ويعتبر هذا الحفل بمثابة نهاية مرحلة إعداد خطة المشروع وبلورة رؤية مستقبلية متوافق عليها من الجميع، وبداية مرحلة تنفيذ المشروع وتجسيد الرؤية في الواقع المحلي المعاش.
- التحول من التخطيط إلى التنفيذ: خلال تلك الخطوة سيتم تحديد خطط العمل النهائية، صياغة توصيات المشاريع وبلورة السياسات التنموية التي سيتم البدء بتنفيذها.
- تشكيل لجنة التنفيذ: والتي سيناط بها ضمان بقاء الخطط المقترحة على المسار الصحيح والعمل على حل المشاكل والمعوقات وحسمها بمجرد ظهورها.

ب) **مميزات النموذج:** يمكن رصد أهم الخصائص التي يتسم بها هذا النموذج في النقاط التالية:

- يشمل هذا النموذج آليات متابعة لرصد عما إذا كان يتم تحقيق الأهداف الموضوعة ليتسنى تحديد الإجراءات التي يتوجب تبنيها ومن ثم يتم تحقيق الأهداف وفقاً للبرنامج الزمني المعتمد لإعداد المشروع.
- يخلص هذا النموذج بإستراتيجيات وأهداف ونتائج قابلة للقياس.
- إن مشاركة المجتمع المحلي في عملية صياغة الرؤية المستقبلية له تُسهم في ترسيخ روح الملكية والإنتماء لمجتمعه مما ينعكس على دعمه الفعلي لتنفيذ تصورات الرؤية على أرض الواقع.
- إن إنخراط المجتمع المحلي مع كافة شركاء التنمية أثناء بلورة الرؤية المجتمعية تُسهم في تفهمه لمقومات القوة والفرص المتاحة لتنمية مجتمعهم مما يحثهم على التفاعل الإيجابي مع مبادرات بلورة الرؤية المجتمعية .(Walzer& Hamm, 2010)
- صياغة أهداف ومشروعات تنسجم مع متطلبات ورغبات المجتمع المحلي مما ينعكس على دعمهم لكافة الإجراءات والقرارات التخطيطية مما يُسهّل تنفيذها بلا معوقات.
- زيادة مستويات الثقة بين كافة الأطراف ببعضها البعض من جانب، وبين المجتمع المحلي والجهة التخطيطية المختصة من جانب آخر.
- ستُسهم التقنيات والتطبيقات الرقمية (التي يتبناها هذا النموذج) في تحفيز مشاركة أفراد المجتمع المحلي وتمكينهم من التواصل المباشر والآمن مع المسؤولين وفريق عمل المشروع بما يُرسّخ عملية "دمقرطة التنمية".

- تأسيس منظومة تواصل وربط قوية مع مؤسسات المجتمع المحلي مما يُسهم إيجاباً في تشجيع إنخراطهم في عملية بلورة الرؤية المجتمعية منذ البداية (Bell,2018).

ت) **يؤخذ على هذا النموذج:**

- صعوبة توثيق أحداث وفعاليات المشروع.
- تستغرق وقتاً طويلاً نظراً لأنه يتطلب بناء توافق بين أطراف لها وجهات نظر متباينة.
- عملية مكلفة لما تتطلبه من تمويل لتنظيم إجتماعات وملتقيات وتشكيل لجان وإجراء مسوحات (Walzer& Hamm, 2010).
- إن إقتناص فرص لعقد الإجتماعات العامة لا يضمن حضور كافة شرائح المجتمع المحلي مما يجعل من الصعب بلورة رؤية مستقبلية تُعبّر عن جميع هذه الفئات.
- إن الأدوات والتقنيات التقليدية التي يتبناها هذا النموذج كإستطلاعات الرأي والمسوحات الإستقصائية لا تضمن بالضرورة تمثيل حقيقي لكافة فئات المجتمع والجهات المعنية (Bell,2018).

ث) **شروط ومحددات تطبيق النموذج:** يمكن رصد أهم محددات تطبيق هذا النموذج في النقاط التالية (NCL Press,2000):

- ضرورة إشراك جهات تتنوع آرائهم بما ينعكس إيجاباً على مصداقية المخرجات التي سيخلص بها تبني هذا النموذج.
- أهمية توزيع قيادة اللجان ومجموعات العمل بين ممثلي شرائح كافة الأطراف ليتسنى تحقيق التوازن وتحُمل الجميع للمسؤولية عما ستُسفر عنه مخرجات تبني هذا النموذج.
- ضرورة إعداد جدول أعمال لمضمون كافة القضايا التي سيتم نقاشها بالإجتماعات التي سيشملها تبني هذا النموذج.
- تعظيم الإستفادة من التجارب السابقة ومحاولة تطبيق الناجح منها على مشروعات الرؤية المستقبلية.
- أهمية إتفاق كافة الجهات المعنية من المشاركين في تلك العملية على التوصل للتوافق حول الغايات والأهداف المنشود تحقيقها.
- أهمية إتاحة المعلومات لجميع الأطراف ليتسنى بناء فهم أفضل وأشمل لأبعاد القضايا محل النقاش وحتى يسهل التوصل لقرارات موضوعية تعبر عن الصالح العام للمجتمع المحلي.
- ضرورة إستقلالية المؤسسات المجتمعية عن أجهزة السلطة المحلية.
- أهمية إمتلاك ممثلي المجتمع المحلي لقيادة قوية وكفؤة تستطيع بناء التوافق حول القرارات التي تخص مجتمعهم.

ج) **أدوات وتقنيات تطبيق النموذج:** تختلف الأدوات والتقنيات المستخدمة في تخطيط وبلورة الرؤية المجتمعية بحسب عدد المشاركين والقضايا التي يتم نقاشها والشكل والتصميم الذي يتفق عليه المشاركون – ويمكن رصد أهم تلك الأدوات في الآتي:

- عقد إجتماعات وملتقيات عامة.
- عقد جلسات عصف ذهني.
- عقد جلسات نقاش مجموعة التركيز: Focus Group Discussion
- المسوحات الإستقصائية.
- إعداد تقارير وعروض مرئية وتقديمية (NCL Press,2000).
- تنظيم ورش عمل تدريبية (بمشاركة ذوي الخبرة)
- إستمارات الإستبيان (Walzer& Hamm, 2010).

- ❖ تطبيقات وتقنيات رقمية: والتي تُفعّل مشـاركة أفراد المجتمع والتواصـل مع الجهة التخطيطية المختصـة بشـكل مباشر وآمن وفعّال بما يُسهم إيجاباً في ترسيخ عملية "دمقرطة التنمية" ويمكن رصد أهم تلك التقنيات كما رصدها في النقاط التالية: (Bell,2018)
  - لوحات المعلومات العامة: Dash Boards
  - أداة مكان التحدث والدردشة: PlaceSpeak
  - وسائل التواصل الاجتماعي: Social Media

ح) **معايير تطبيق النموذج:** يمكن رصد تلك المعايير التي يستند عليها تطبيق هذا النموذج في النقاط التالية (NCL Press,2000).

- مدى إستقلالية مؤسسات المجتمع المحلي عن السلطة المحلية.
- تقييم المهارات والقدرات التي يمتلكها المجتمع المحلي في التعامل مع قضاياه وحسمها وتحديد إحتياجاته وأولوياته
- مدى توفر مناخ ملائم يُحفِّز التفاعل الإيجابي لكافة الجهات المعنية مع مؤسسات المجتمع المحلي.
- مدى إتاحة المعلومات لكافة الجهات المعنية بما فيها مؤسسات المجتمع المحلي.
- مدى الإستفادة من التجارب السابقة وتوظيفها في الجهود اللاحقة لمشروعات بلورة الرؤية المجتمعية.
- مدى ترسيخ الشعور بملكية المشروع لكافة شركاء التنمية بما فيهم مؤسسات المجتمع المحلي.
- مدى إنخراط المجتمع المحلي في كافة مراحل إعداد وتنفيذ المشروع.
- مدى تعبير "بيان الرؤية" عن إحتياجات وأهداف ورغبات وأولويات المجتمع المحلي.
- تقييم مدى تطبيق النموذج من منظور تحقيق الإجماع حول مخرجات عملية الرؤية المجتمعية.
- تقييم أداء كافة شركاء التنمية من منظور عملهم وتعاونهم كفريق عمل متجانس.
- مدى إنخراط مؤسسات المجتمع المحلي في عمليات صنع القرارات المرتبطة بمجتمعهم.

2-4-9) نموذج ديموقراطية المواطن (NCL Press,2000): "A Model of Citizen Democracy"

على الرغم من تعدد المناهج التي تم تبنيها لحل المشاكل المجتمعية خلال حقبتى السبعينيات والثمانينيات إلا أنها لم تكن كافية لمواجهة المشاكل المعقدة التي كانت تواجه هذه المجتمعات في مقتبل القرن (21). ففي كثير من الأحيان أدت الشراكة بين القطاعين العام والخاص إلى نشأة كيانات يسيطر عليها ذوي النفوذ التقليدي داخل المجتمع وبالتالي كان يتم صياغة القرارات في صالحهم على حساب تهميش مصالح العديد من الشرائح المجتمعية. وفي تلك الأثناء كان يُنظَر إلى المؤسسات الغير هادفة للربح: NGOs بإعتبارها المحفز الرئيسي على التغيير على مستوى المجتمع المحلي والمدافعة عن مصالحه على الرغم من أنها لم تكن تحتل قيادة المجتمع وبالتالي لم تكن شريك حقيقي في عمليات صنع القرار المجتمعي. وعليه، كان نادراً ما يتم إدراجها في عمليات الإدارة المجتمعية على الرغم من مطالبة ناشطي المجتمع المحلي لتلك المؤسسات بأن يكون لها دور أكبر وأقوى تأثيراً في صنع القرار إلا أنهم كانوا يفتقرون إلى وضعية تشريعية تُمكِّنهُم من حل المشاكل بقوة في عمليات صنع القرار.

وعليه، ظهر نموذج "**ديموقراطية المواطن**" ليُمكِّن المجتمعات المحلية من مواجهة السياسات التنموية التي فشلت في معالجة الكثير من مشاكل تلك المجتمعات، وكان الحل يكمن في تضافر جهود كافة الجهات المعنية والمجتمعية لتحقيق الغايات المشتركة. ولقد تم تبنى هذا النموذج في مئات المجتمعات الغربية والأمريكية على وجه الخصوص خلال عقد التسعينيات

وأثبت قدرة على سهولة التوصل لحلول المشكلات لما يتسم به من إمكانية إنشاء شبكات التواصل المجتمعي. هذا وتجدر الإشارة إلى أن هناك أمثلة عديدة لمجتمعات تبنت هذا النموذج ونجحت في تحقيق أهداف يصعب الوصول إليها في سياق عملية ديموقراطية تتسم بالعمق والشمولية (Chrisilp, 1994) مما يُثبت بأن كل مجتمع لديه القدرة على مُعالجة المشاكل التي يواجهها بشرط توفّر المَناخ المُلائم لذلك.

وعموماً، يتكون هذا النموذج من عنصرين:

الأول: التعاون بين جميع شركاء التنمية: Collaboration (والذين يضموا الجهات الحكومية المعنية، القطاع الخاص ورجال الأعمال، المؤسسات الغير هادفة للربح، ممثلي مؤسسات المجتمع المدني وناشطي المجتمع المحلي) وهكذا فإن إيجاد المناخ الملائم لتحفيز التعاون بين كافة هذه الجهات لتعمل جنباً إلى جنب مع ناشطي المجتمع المحلي سيؤدي إلى تحقيق غايات وأهداف المجتمع ومواجهة تحدياته والتغلب عليها.

الثاني: إنشاء نطاق وحيز مدني آمن: Safe Space يُمكّن كافة المعنيين من العمل معاً بشكل فعاّل في حيز يتم في إطاره عقد إجتماعات. ويسمح هذا النطاق لكافة المعنيين بالتركيز على المشاورات وبناء الإجماع والبعد عن الصراعات والنزاعات وإلقاء اللوم حتى يتسنى تركيز جهودهم على تحقيق الصالح العام.

ولقد أطلق "جون جاردنر" (الرئيس السابق للرابطة المدنية الأمريكية) على منظمي ملتقيات النطاق الآمن بـ رعاة وحراس المجتمع: وهم من يتجنبوا الإنخراط في النزاعات والصراعات والخلافات المُجتمعية ويجمعون حولهم مجموعات من كافة أطياف المجتمع للتركيز على تحقيق الصالح العام، ويُناط بهم التعامل مع القضايا المُعقّدة وإيجاد حلول لها حيث يتركز عملهم على بناء التوافق مع الإقرار بوجود إختلافات في الآراء ووجهات النظر.

أ) مميزات النموذج: يمكن رصد أهم الخصائص التي يتسم بها هذا النموذج في النقاط التالية:

- ترسيخ مفهوم فريق العمل وتوفير مناخ يحفز العمل التعاوني وتضافر كافة الجهود لتحقيق غايات وأهداف المجتمع.
- تعزيز الممارسة الديموقراطية على المستوى المحلي.
- بناء قدرات وخبرات ومهارات ناشطي المجتمع المحلي على مواجهة مشكلاتهم وحشد الإمكانات لتحقيق الأهداف.
- توفير الوقت الذي تستغرقه حل المشكلة نظراً لسماع مختلف وجهات النظر والتوافق على منهاجية الحل، مما يصبح أكثر سلاسة وأسرع في التنفيذ بأقل قدرٍ ممكن من المعوقات.
- سهولة التوصل إلى صياغة حلول للمشكلات المستقبلية على مستوى المجتمعات المحلية.
- تعزيز بناء البنية التحتية المدنية للمجتمعات المحلية نظراً لما يتسم به من تأسيس علاقات وبناء شبكات للتواصل الإجتماعي.

ب) يؤخذ على هذا النموذج:

- قد يكون فوضوياً عند تطبيقه في بعض الأحيان.
- يستغرق وقتاً طويلاً حيث أنه يتطلب بناء توافق بين أطراف لهم وجهات نظر متباينة.
- يحتاج لدعم من قِبل السلطات المختصة لحسم المشاكل المجتمعية وتمويل حلولها.
- من المحتمل أن يتعرض ممثلي القطاعات المجتمعية لصراعات وإحباطات خلال مسيرة إعداد وتنفيذ المشروع.

ت) شروط ومحددات تطبيق النموذج: يمكن رصد أهم محددات تطبيق هذا النموذج في النقاط التالية:

- ❖ الحاجة إلى حشد الموارد اللازمة لحل القضية وحسمها.
- ❖ تواجد العديد من الجهات المعنية ذات المصالح المتعارضة.
- ❖ عدم قدرة جهة بمفردها على وضع حلول للقضية مثار النقاش، ولا تملك أياً منهم القوة الكافية لوضع الحل موضع التنفيذ.
- ❖ عندما يتطلب حسم القضية إلى إتخاذ إجراءات فعّالة من خلال تضافر جهود الأطراف المعنية.

ث) أدوات وتقنيات تطبيق النموذج: يمكن رصد أهم تلك الأدوات في الآتي:

- ❖ عقد إجتماعات وملتقيات عامة.
- ❖ إجراء مُقابلات شخصية.
- ❖ شبكات التواصُل الإجتماعي

ج) معايير تطبيق النموذج: يمكن رصد تلك المعايير التي يستند عليها تطبيق هذا النموذج في النقاط التالية:

- مستوى ثقة المجتمع المحلي في الجهة التخطيطية المختصة.
- مستوى تلبية إحتياجات المجتمع المحلي.
- مدى رضاء المجتمع المحلي عن جودة أداء السلطات المحلية المختصة.
- مستوى مِهنية وسائل الإعلام في إحداث التغيير الإيجابي للواقع المحلي المعاش.
- مدى إنخراط المُؤسسات المُجتمعية في عمليات إتخاذ القرارات التنموية والتخطيطية على المستوى المحلي.
- علاقة السياسات التنموية بمستوى مشاركة المجتمعات المحلية في تنمية مجتمعاتهم.

2-4-10) إتجاه الإدماج المُجتمعي عبر الإنترنت: Online Community Engagement Approach

على ضوء مُتابعة الباحث للعديد من النِقاشات والإجتماعات المهنية عبر الإنترنت: Webinar Panel (التي عقدت خلال الفترة من 2020/12/9 حتى 2021/2/24) والتي نظمها وأدارها المُخطّط العمراني Dave Biggs [2] الذي يعمل كمسؤول للإرتباط بمؤسسة "مترو كويست" المُتخصصّة في برامج إلكترونية مُتعلّقة بالإدماج المُجتمعي عبر الإنترنت (وأحد المُتحمسين والمُتمرّسين المهنيين لإبراز أفضل المُمارسات العملية في الإدماج المُجتمعي لمُخططي المدن) فضلاً عن إشرافه على إعداد دليل عمل إرشادي يضم إستراتيجيات لتعزيز عمليات المُشاركة والإدماج المُجتمعي والإرتقاء بها عبر الإنترنت (MetroQuest, 2018) .

وفي هذا السِياق، أبرز "**Biggs** " وجود تعاون قائم بين مُؤسسة "متروكويست" والعديد من المُؤسسات المعنية والمُهتمة بعمليات الإدماج والمُشاركة عبر الإنترنت حيث تقوم المُؤسسة بتتّبُع ومُراقبة أحدث إصدارات التطبيقات والتقنيات المُتعلّقة بعمليات المُشاركة عبر الإنترنت خاصةً تلك المُرتَبطة بالعملية التخطيطية سواءً على مستوى التخطيط الإقليمي أو تخطيط المدن أو تخطيط النقل (سواءً كان ذلك على مستوى الولاية أو على المستوى المحلي) – وأهم تلك المُؤسسات: الإتحاد الدولي للمُشاركة العامة – التحالف الوطني للحوار والتشاور (Metroquest , Feb.2021) .

[2] باحث دولي ومؤلف له خبرة تعدّت عِقدين في مشروعات حازت على العديد من الجوائز سواء مع جهات حكومية أو مُؤسسات إستشارية. ولقد بنى سمعته وصيته من خلال عمله كمدرب وإستشاري في الإدماج المُجتمعي بإتحاد التخطيط الأمريكي"APA" والإتحاد الدولي للمشاركة الشعبية، والإئتلاف الوطني للحوار والتشاور.

وتجدُر الإشارة بأنه منذ بدء جائحة "كورونا" في شهر مارس 2020، حدث تحوّل جوهري أثّر على الأسلوب التقليدي المُتّبع عند عقد الإجتماعات التشاورية التي تُنظّمها الجهة التخطيطية المُختصّة بحضور مُمثّلي شركاء التنمية المعنيين بالمشروع قيد الإعداد – حيث تم تبنّى توجّه يتم بمُقتضاه إجراء الإجتماعات والمُلتقيات التشاورية في إطار إفتراضي عبر الإنترنت: Virtual Meetings، علاوة على تكثيف إستخدام رسائل البريد الإلكتروني وتفعيل المواقع والمنصّات الإلكترونية، والسماح لمُتصفّحي الموقع بإبداء تعليقاتهم ومُلاحظاتهم بخصوص المشروعات التخطيطية قيد الإعداد. وبمرور الوقت تبنّت المزيد من الجهات تنظيم الإجتماعات الإفتراضية عبر الإنترنت بحيث يتم خلالها عرض فيديو يشرح المشروع بصورة شاملة ومُوجزة ورصد أهدافه المُستَهدف إنجازها. ولقد أتاح هذا النمط من الإجتماعات الفرصة لتوفير المعلومات الضرورية المُرتَبطة بالمشروع بصورة شاملة ومُختَصرة، فضلاً عن تحفيز الجمهور للإدلاء بمُلاحظاتهم وآرائهم المتعلقة بتطوير المشروع وتنفيذه.

ولقد أثمر هذا التوجّه إلى تلقي آلاف التعليقات ووجهات النظر المفيدة لتطوير المُنتَج التخطيطي للمشروع من قِبَل شرائح عديدة من المُجتمع المحلي، وبهذا تم التغلّب على إشكالية عدم إقبال عدد كافي من الجمهور على حضور الإجتماعات التقليدية لأسباب تتعلّق بعدم مُلائمة الموعد المُحدّد لعقد الإجتماع لظروفهم الحياتية فضلاً عن زيادة إحتمال مخاطر الإصابة بـ "الكورونا" (Metroquest ,2021) . فمنذ إنتشار الجائحة على نطاقٍ واسع أصبحت مجموعات وشرائح عديدة من المجتمع تعيش في بيئة رقمية يضطلعون من خلالها بتنظيم إجتماعات إفتراضية عبر "تطبيق الزوم" ليتسّنى لهم البقاء مُتصلين بمجموعاتهم والإستمرار فى التواصُل معهم (Metroquest , Feb.2021) .

وعلى ضوء مسح إستطلاعي أجرته مؤسسة "متروكويست" في عام 2018: أكدّ أكثر من **(250)** مُخطط عمراني بأن أولويّات المُشاركة والإدماج المُجتمعي تتمثّل من وجهة نظرهم المهنية في: زيادة أعداد المُشاركين بآرائهم من مُختلف شرائح المُجتمع المحلي، جمع المُدخلات والمُلاحظات القيّمة، توسيع مجال الوصول إلى فئات سكانية أكبر لتحسين عملية صُنع القرار التخطيطي وكسب دعم جماهير المُجتمعات المحلية المُستَهدف إدماجهم بصورة أكبر. وتجدُر الإشارة إلى أن مايضمن تحقّق هذه الغايات يتم من خلال إستخدام أدوات وتطبيقات للإدماج المُجتمعي عبر الإنترنت يصاحبه تصميم برنامج ترويجي فعاّل للمشروع التخطيطي، فضلاً عن بلّورة منهاجية عمل تُركّز على تصميم منصّة إدماج مُجتمعي عبر الإنترنت يتم من خلالها نشر إستبيانات ومُسوحات إستطلاعية لخدمة المشروع التخطيطي بحيث تأخذ بعين الإعتبار التحدّيات المُصاحبة لمجال التخطيط (MetroQuest, 2018).

أ) **خطوات تبنّي هذا الإتجاه:** يمر هذا النموذج بخمسة خطوات: أمكن رصدها من خلال تطبيق هذا الإتجاه على العديد من المشروعات على سبيل المثال لا الحصر "مشروع فلوريدا" (Metroquest ,Feb.2021) وهو عبارة عن مشروع لتحسين وتجميل شوارع كاملة بأحد مناطق الولاية حيث يهدُف إلى بلّورة رؤية عمرانية لمنطقة المشروع من خلال الإستعانة بإجراء عدة مُسوحات وإستطلاعات لآراء شركاء التنمية (تضم كذلك شرائح مُتنوّعة من المُجتمع المحلي المُستَهدف) خلال مراحل إعداد المشروع – ويمكن بيان تلك الخطوات على النحو الآتي:

الأولى: عند بدء المشروع يتطلّب الأمر إجراء تنسيق فعاّل بين مسؤولي الجهات المعنية ومُتّخذي القرار فيها وذلك من خلال الرسائل الإلكترونية (الإيميلات) والمُكاتبات الرسمية المُرسلة من الجهة التخطيطية المُختصّة لشركاء التنمية المعنيين.

الثانية: يتم تحفيز إنخراط وإدماج شركاء التنمية على نطاقٍ واسع من خلال تدشين حملات ترويجية عبر المنصّة الإلكترونية الخاصة بالجهة التخطيطية المُختصّة.

الثالثة: تضّطلع الجهة التخطيطية المُختصّة بتصميم موقع إلكتروني للمشروع (عبر منصّتها الإلكترونية) يحوى ما يلي:

- ✓ شرح نُبذة مُوجزة عن المشروع والهدف من تنفيذه.
- ✓ يُتيح الموقع لكافة مُرتاديه من شركاء التنمية (بما فيهم المُجتمع المحلي) بإبداء الآراء والمُقترحات.
- ✓ توثيق كافة الإجتماعات وورش العمل التشاورية وما تخلُص به من نتائج.
- ✓ بلّورة تلك المُلاحظات وصياغتها في تقرير فني يُوثّق مُخرجات ومُقترحات شركاء التنمية يتم توظيفها والإستفادة منها عند إعداد المُخطط النهائي للمشروع.

الرابعة: يتم إجراء مُسوحات وإستطلاعات رأى بمراحل مختلفة من إعداد المشروع تستهدف كافة شركاء التنمية (خاصةً المُجتمع المحلي المُستَهدف) – وذلك على النحو التالي:

- ✓ إجراء مسح عند بدء دراسة المشروع تستهدف إشراك شريحة من المُجتمع لإعلامهم بنطاق الدراسة التخطيطية للمشروع وإيجاد وسائل سهلة لأفراد المُجتمع ليتمكّنوا من الإدلاء بآرائهم وإفاداتهم.
- ✓ إجراء مسح آخر يُركّز على القضايا والإشكاليات المُرتَبطة بمنطقة الدراسة في إطار أولوّيات يتوجّب إستيعابها والتعامُل معها. وهكذا يتم تمكين أفراد المُجتمع للتعامُل مع القضايا ذات العلاقة بالمشروع قيد التطوير علاوة على إتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم المُرتَبطة بأولوّيات تطوير المشروع.
- ✓ سيتمكّن المُجتمع المحلي من إستخدام الخريطة التفاعُلية للمشروع والتواصُل فيما بينهم من خلال تطبيق "**زوم**" للتعليق بآرائهم ومُقترحاتهم حول كافة الجوانب المُتعلّقة بتطوير المشروع مما سيُعَد مُساهمة فعّالة من قِبَلهم لدعم فريق عمل المشروع لبلّورة حلول واقعية تُلبّي إحتياجات المُجتمع المحلي.

الخامسة: أثناء إنتشار جائحة "كورونا" تم تبنّي "إتجاه الإدماج والمُشاركة التكييفية" (التي تجمع بين المُشاركة الإفتراضية والفِعلية: وذلك بِتواجُد الحُضور بِشُخوصِهم على أن يُراعى حينها إتباع التعليمات الإحترازية "التباعُد الإجتماعي"). ولقد تم تطبيق هذا الإتجاه في العديد من المشروعات التخطيطية حيث أثبت نجاحاً كبيراً وفاعلية. وتجدُر الإشارة إلى أهمية تحقيق التوازن مابين الحضور الشخصي للإجتماع مُقابل الحضور الإفتراضي له عبر الإنترنت حيث يتوقف ذلك على الموارد والميزانية المالية المُتاحة للمشروع ليتسنّى تحقيق رغبات وإحتياجات أكبر شريحة مُمكنة من المُجتمع المحلي المُستَهدف إدماجه ومُشاركته.

ب) مميزات الإتجاه: يمكن رصد أهم مميزات تبنّي هذا الإتجاه في النقاط التالية:

- ➢ يُعد هذا الإتجاه من الآليات الأكثر فاعلية من حيث التكلُفة لإدماج آلاف الأفراد بأسرع وقتٍ ممكن.
- ➢ لن يُسمَح لأحد من المُشاركين من التحدّث بصوتٍ مرتفع والتشويش على آراء الآخرين، وبذلك سيتم مَنح فرصة عادلة لكل مُشارك ليتمكّن من الإدلاء برأيه وِفقاً لرغباته ووجهة نظره بطريقة مُتحضّرة وبعيدة عن التوتّرات والنِزاعات بمجرد الضغط على لوحة المفاتيح.
- ➢ إثراء النِقاش وتحفيز أفراد المُجتمع المحلي وتوجيههم نحو تحديد أولويّاتهم (التي يرؤن ضرورة توفّرها عند تطوير المشروع) وفقاً لأهدافهم وآرائهم، مما يُسهِم في إبراز أهم الإشكاليات والقضايا ذات العلاقة ليتسنّى وضع حلول لها.
- ➢ إجراء المزيد من فرص عقد الإجتماعات الإفتراضية عبر الإنترنت ومالها من أثار إيجابية في توصيل صوت أكبر قدر ممكن من شرائح المُجتمع المحلي لمتخذي القرار ذوي الصلة بتخطيط المشروع وتنفيذه.
- ➢ يُعد هذا التوجّه أكثر الوسائل أمناً وسلامة من عقد إجتماعات فِعلية وجهاً لوجه: Face to Face Meetings خاصةً لمن لا تسمح ظروفهم بالمُشاركة الفِعلية بشُخوصِهم في مثل تلك المُلتقيات التشاورية سواء لضيق وقتهم أو لبُعدِهم الجغرافي عن موقع قاعة الإجتماعات.

- تخوّف الكثير من أفراد المُجتمع المحلي من حضور المُلتقيات العامة والإجتماعات التشاورية بأنفسهم في الوقت الحالي نظراً لإنتشار جائحة "كورونا" التي فرضت قيود التباعُد الإجتماعي وعدم التجمّع وغيرها من الإجراءآت الإحترازية خاصةً فيما يتعلّق بإدماج الجمهور في قاعات الإجتماعات التشاورية المغلقة، لذلك أصبحت الإجتماعات الإفتراضية بمثابة الحل الآمن لإستيعاب شركاء التنمية وتحفيزهم للإدلاء بآرائهم ومُقترحاتهم تجاه المشروع قيد الإعداد (Feb.2021, Metroquest)وتفادي إزدحام قاعة الإجتماعات ومخاطر الإصابة بالفيروس والتي تُعتبر عامل غير مُشجّع للجمهور من الإنخراط أو حضور تلك الإجتماعات، ويجعلهم يُفضّلون حضور الإجتماعات الإفتراضية.
- حيث أن عقد الإجتماعات الإفتراضية أصبح أمر واقع في عصر "الكوفيد 19" إعتادت شرائح عديدة من المُجتمع على المُشاركة فيها والتفاعُل معها. حيث يُتاح من خلال تلك الإجتماعات مُتابعة أحداثه مُباشرةً في وقت إنعقاده أو مشاهدة الفيديو المُسجّل للإجتماع بعد إنتهائه.
- إستخلاص معلومات ومُقترحات قيّمة ممن يشاركون في تلك الإجتماعات الإفتراضية حيث يمكن توظيفها في تطوير جودة المشروع وتلّبية إحتياجات ورغبات المُجتمع المحلي المُستَهدف إدماجه ليتسنّى بلّورتها وإستيعابها في المخطط المقترح للمشروع (Metroquest ,Dec.2020) .
- يمكن تبنّى هذا الإتجاه في حالة عقد الإجتماعات التي تستهدف التعريف بالمشروع من منظور إعلامي: Informative Meetings والتي من المُتوقّع أن تحضرها أعداد كبيرة من الجمهور.
- في حالة وجود مشروع يغطي رقعة جغرافية واسعة، قد يكون من الصعب إختيار موقع ملائم لقاعة الإجتماعات، أو يتم إختيار توقيت يُلائم ظروف الجمهور المُستَهدف إدماجه بالمشروع – مما قد ينشأ عنه عزوف حضور شرائح عديدة من المُجتمع المحلي لظروف تتعلق إما ببعد موقع عقد هذا الإجتماع عن تلك الشرائح أو عدم مُلائمة توقيتها لهم. وعليه، قد تكون الإجتماعات الإفتراضية عبر الإنترنت مناسبة لمثل تلك الظروف.
- تقديم حُجة مُقنعة لصانعي القرار بأن الرأى العام قد تم سماع أرائه بخصوص المشروع قيد الإعداد (سواءً من خلال عقد إجتماعات تشاورية أو إستطلاعات رأى أو مُسوحات يتم نشرها عبر الإنترنت) مما يُعد أمر بالغ الأهمية ليتسنّى جلب الموافقة على المشروع وإعتماده ومن ثَمّ تخصيص ميزانية لتنفيذه (Metroquest ,2018).

ت) يُؤخَذ على هذا الإتجاه:

- إن عقد الإجتماعات التشاورية مع شركاء التنمية والتفاعُل مع جمهور الحضور وجهاً لوجه بصورة مُباشرة يُعد في غاية الأهمية حيث يُسهِم ذلك في إستخلاص الملاحظات والآراء بصورة جلّية وواضحة وقاطعة بعيداً عن اللَبس والغموض وهذا قد لا يتوفّر بالإجتماعات الإفتراضية.
- في حالة وجود جِدال وتعارُض واضح في الأراء تِجاه بعض جوانب المشروع (كطرح قضايا حسّاسة مُثيرة للجدل) يُفضّل حينها "عقد إجتماع مُباشر بحضور الأشخاص بأنفسهم حيث لن يُجدى كثيراً تبنّى عقد إجتماع إفتراضي في تلك الظروف.
- على الرغم من أن اللجوء لعقد الإجتماعات الإفتراضية أمر قائم لهؤلاء الذين لا تسمح ظروفهم بحضور الإجتماعات بشُخوصِهم – إلا أن التواصُل الشخصي وجهاً لوجه له الأولوّية والأفضلية لما له من إثراء للنِقاش حول القضايا الخِلافية ذات العلاقة بالمشروع قيد الإعداد.
- إن الإجتماعات الإفتراضية لا يمكن أن نتيقّن من خلالها أن الحضور يُمثّلوا فِعليا شرائح المُجتمع المُستَهدف إدماجه بالمشروع قيد الإعداد – وبالتالي قد تكون المُخرجات والنتائج التي نخلُص بها من عقد مثل تلك الإجتماعات مُضلّلة ولا تُعبّر عن الآراء ووجهات النظر الحقيقية للمُجتمع المحلي المُستَهدف.

ث) **الأدوات والتقنيات المُستَخدمة لتطبيق الإتجاه:** يمكن رصد أهم تلك التقنيات التي يتبنّاها هذا الإتجاه في البرامج والتطبيقات التالية:

- ✓ برنامج زوم: Zoom أحد أهم الآليات التي تهدُف إلى تعزيز وسائل التواصُل بين الأفراد والجهات وأصبح مورد هام لم يكن مُتوفّراً قبل إنتشار جائحة "الكورونا".
- ✓ برنامج للإدماج عبر الإنترنت: On-Line Engagement Software
- ✓ برنامج الإجتماعات الإفتراضية عبر الإنترنت:(Webinar) Virtual Meetings Software ويُعد أحد أهم الأدوات والآليات التي تُسهم في تحفيز عمليات الإدماج المُجتمعي ويمكن رصد أهم فوائده في إمكانية وسهولة سماع آراء أناس وأفراد من المُجتمع لم يتسنّى لهم من قبل مُقابلتهم أو التحدّث المُباشر معهم وإستطلاع آرائهم بخصوص مزايا وعيوب المشروع المُزمَع تطويره، وتحديد الأولوّيات من منظورهم الشخصي، وأى مناطق المشروع تحتاج إلى إجراء عمليات تحسين وتطوير في مستويات الأمن والسلامة وذلك بإستخدام الشاشة التفاعُلية: Interactive Screen والإستعانة بها في طرح العديد من الأسئلة – على سبيل المثال لا الحصر:
  - أولوّيات الإستثمارات التي يتوّجب أخذها بعين الإعتبار عند تطوير المشروع.
  - أهم الجوانب التي يراها المُستخدِم عند تطوير المشروع.
  - أهم الجوانب التي يتوجّب إبداء الإهتمام بها عند تطوير المشروع.
  - رصد الغايات والأهداف التي يتوّجب تحقيقها ومُراعاتها في المشروع المُزمَع تطويره.
- ✓ تطبيقات الموبايل ذات العلاقة بالإدماج المُجتمعي يُعتبر آلية لتحفيز الشرائح غير المُحفّزة للإدماج حيث يُمكِنهم حضور المُلتقيات التشاورية الإفتراضية من خلال مُوبايلهم بدلاً من الذهاب بشُخوصِهم لحضور هذه الإجتماعات.
- ✓ أداة توظيف وإستثمار التصوير بالفيديو : The Video Placement
- ✓ وسائل التواصُل الإجتماعي: :Social Media والتي تُسهِم في ترسيخ الإنخراط والإدماج المُجتمعي، وزيادة وسائل الإرتقاء وتوصيل صوت الجهات الحكومية لجمهور المستفيدين ليس فقط عن طريق الإجتماعات الإفتراضية بل من خلال المُلتقيات والإجتماعات والأحداث العامة، وبهذا نضمن توصيل إعلانات المشروع المُستَهدف تطويره لكافة مستويات الدخل وجميع العِرقيات من كِلا الجنسين. وهكذا تُعتبر تلك الوسائل بمثابة أداة لتسويق وترويج المشروع قيد الإعداد وتُعد كمُنتَدى / مُلتَقى عام حيث تُوفّر أداة آمنة للمُشاركة في إبداء الرأى لإستهداف الجماهير الغير مُمثّلة تمثيلاً مُناسباً (أو كافياً)أو تلك الشرائح التي يصعُب الوصول إليها. وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم تبنّى هذا التطبيق لأول مرة في لوس أنجلوس بالولايات المتحدة الأمريكية عندما إستخدموا إعلانات عن العديد من المشاريع التخطيطية: Apps ونشروه عبر وسائل التواصُل الإجتماعي – حيث وصلت هذه الإعلانات لشرائح مُتنوّعة من السكان. ولقد خلُص هذا المسح بمجموعة من النتائج كان لها أثراً إيجابياً في توصيل صوت شرائح عديدة من المُجتمع لمُتخذي القرار المعنيين بتطوير المشروع (Metroquest ,Dec.2020) .

ج) **مُقوّمات إنجاح النموذج (المهارات المطلوبة):** هناك العديد من الإجراءات والمهارات التي يتوّجب توفّرها ليتسنّى ضمان تطبيق هذا الإتجاه بنجاح حيث يمكن رصدها في النقاط التالية:

- يتوجّب تحديد الغاية من إجراء عمليات التشاور والإدماج المُجتمعى المُرتَبطة بالمشروع قيد الإعداد، وما يتطلّبه ذلك من تحديد هوّية الجمهور المُستَهدف إدماجه، وسُبل الوصول إليه خاصةً إذا كانوا من الطبقات والشرائح المُهمّشة والغير نشطة أو يصعُب الوصول إليها.
- يتوجّب توفّر العديد من المهارات والموارد المطلوبة لترسيخ إتجاه التشاور والإدماج المُجتمعي عبر الإنترنت (أثناء إعداد وتطوير مشروعات التنمية) حيث يمكن رصدها على النحو التالي:

- إيجاد مَناخ يستوعب شركاء التنمية ويُحفِّزهم للمُشاركة وإبداء الرأى تِجاه مُقترحات وتوصيات المشروع قيد الإعداد، وما يترتَّب عليه من تعميق الشفافية وترسيخها.
- تعميق المُمارسة المهنية اللازمة لتنظيم وإدارة جلسات الإدماج المُجتمعي عبر الإنترنت لحفز طاقات شركاء التنمية المعنيين.
- دعم فريق عمل المشروع وتشجيعهم على بناء قُدراتهم ومهاراتهم مما يُسهِم في بناء فريق عمل مُؤهّل ومُدرّب، وتحفيزه على الخلق والإبتكار والتعلّم المُستَدام وذلك في إطار مَناخ مُلائم يُسهِم في عقد إجتماعات مُثمرة للإدماج المُجتمعي عبر الإنترنت.

- يتوجّب إضفاء قدر من البساطة على ما يتم عرضه على جمهور العامة (كإعداد عروض مرئية تقديمية مُبسّطة تتّسم بسهولة الإستيعاب والفهم) ليسهُل إجتذابهم وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم والإسهام بدورٍ حيوي في عملية الإدماج المُجتمعي أثناء إعداد وتنفيذ المشروع قيد الإعداد.
- يتوجّب تسليط الضوء على المكاسب والعوائد التي سيجنيها كافة شركاء التنمية خاصةً أفراد المُجتمع المحلي (المُستَهدف إدماجهم) من جرّاء تنفيذ المشروع قيد الإعداد (Metroquest ,Dec.2020) .
- من الضروري أن يتضمّن فريق عمل المشروع مُخطّط مُتخصّص في المُشاركة العامة والإدماج المُجتمعي: Public Engagement Planner بحيث ينخرط بالعمل في كافة مراحل المشروع، ويُناط به جمع البيانات والمعلومات ذات العلاقة بكل مرحلة من مراحل المشروع مما ينعكس أثره على إرتفاع جودة مُخرجات المُنتج النهائي للمشروع من حيث مدى تلبيته لمُتطلّبات مُختَلف قطاعات المُجتمع المحلي – حيث سيُعدّ ذلك أفضل إستثمار لتحقيق عائد إيجابي للمشاريع التي تضّطلع بها الجهة التخطيطية المُختصّة.
- تأسيس قسم (أو وحدة تنظيمية) بالجهة التخطيطية المُختصّة يُناط به مسؤولية تنظيم وإدارة عمليات المُشاركة والتشاور والإدماج المُجتمعي (لكافة شركاء التنمية ذات العلاقة بتطوير المشروع) في كافة الدراسات التي تضّطلع بإعدادها.
- يجب توجيه إنتباه الجمهور بأن مُداخلاتهم وآرائهم تُعتبر مُهمّة ومُلهمة لتنقيح المُنتج النهائي للمشروع – لذلك من المهم إعلام المُجتمع المحلي بأنه يتم سماع آرائهم وأخذها بعين الإعتبار بحيث تنعكس فِعلياً على صياغة القرارات التخطيطية للمشروع. هذا بدوره يؤدي إلى بناء الثقة وترسيخها بين الجهة التخطيطية المُختصّة وكافة شركاء التنمية المُستَهدف إدماجهم وهو ما من شأنه أن يجعلهم يتفاعلون ويُشاركون في المشروعات المُستَقبلية مما ينعكس أثره إيجاباً على تسهيل تنفيذها على أرض الواقع.
- أهمية إقناع كافة شركاء التنمية بأن المشروع قيد الإعداد مفيد لهم ولبيئتهم العمرانية المحلية حتى يتسنّى إقتناعهم بجدوى المُشاركة والتفاعُل مع المشروع، مما يُحفِّز الطاقات الإيجابية لديهم في المُشاركة وتشجيعهم على إبداء الرأى تجاه المشروع، مما ينعكس أثره على المُنتج النهائي للمشروع فضلاً عن جودة البيئة المبنية له عند إتمام تنفيذه على أرض الواقع.
- إن دعم الجمهور للمشروع قيد الإعداد يُعد أمر بالغ الأهمية في العملية التخطيطية، حيث أن غياب هذا الدعم سيتسبّب في إفشاله علاوة على أنه سيُبرهن على أننا نمتلك صوت ورأى المُجتمع المحلي وثقته – وهذا أمر بالغ الأهمية لإنجاح تطبيق نموذج الإدماج المُجتمعي خصوصاً عبر الإنترنت (Metroquest ,Feb.2021) [3].

3) https:// Metroquest.com/ Webinars/The Art & Science of big Online Engagement for small plans 24 Feb. 2021

حـ) إستراتيجيات فعالّة للإرتقاء بالمُشاركة والإدماج المُجتمعي عبر الإنترنت: يمكن رصد تلك الإستراتيجيات التي تُسهِم في نجاح تطبيق هذا الإتجاه في النقاط التالية:

- ✓ وضع عنوان رابط الموقع الإلكتروني للمشروع عبر شبكة الإنترنت بالتقرير الفني لدراسة المشروع .
- ✓ إضافة رابط قوي على الصفحة الرئيسية للمنصّة الإلكترونية الخاصة بالجهة التخطيطية المُختصّة المُناط بها إعداد المشروع.
- ✓ إستخدام مُفردات لُغَوّية سهلة الإستيعاب والفهم لحث الجمهور على المُشاركة بآرائهم – مما يُحفِّز المُجتمع المحلي للتعرّف على المشروع وإدراك أهميته، وقد أوصى المشتركون في هذه في هذا السياق بإجراء الآتي – (Metroquest,2018) :
  - التواصُل مع الجمهور بأسلوب عاطفي: بإستخلاص المشاعر الإيجابية والسلبية التي يُثيرُها موضوع المشروع.
  - الإستفادة من إحساس المُجتمع المحلي بالهدف: حيث يتوجّب عليهم معرفة أن آرائهم مُؤثّرة، لدرجة تأثير مُداخلاتهم وتعليقاتهم على المُخرجات النهائية للمشروع.
  - طرح أسئلة للتفاعُل وجذب أشخاص جُدُد للإدلاء بآرائهم: حيث سيكون من المفيد طرح الأسئلة الأساسية الواردة بالمسح الإستطلاعي المُستَخدم في ترويج المشروع لإعطاء الجمهور فكرة عما هو مطروح به.
  - إظهار الإحترام لوقت الجمهور: بإظهار الإمتنان لهم من خلال تقدير مُداخلاتهم ومُلاحظاتهم.
- ✓ إمكانية العثور على موقع المشروع بسهولة على مُحرّكات البحث: Search Engines من خلال إستخدام مجموعة من الكلمات المفتاحية: ليتمكّن الأشخاص الذين يبحثون عن هذه الموضوعات من العثور على المشروع بسهولة، فضلاً عن إمكانية إستخدام الكلمات الرئيسية الأكثر أهمية وتقع في إطار العناوين الموجودة على صفحة الويب.
- ✓ ضرورة أن يكون تصميم مُحتوى العرض المرئي التقديمي للمشروع في سِياق مُمتع لجذب إنتباه الأفراد (خصوصاً الأقل تحفيزاً) في إطار تثقيفي وتعليمي والإبقاء على المُحتوى أسهل وأقصر ما يمكن كلما كان ذلك مُمكِناً.
- ✓ يجب جمع معلومات تخُص آراء أفراد المُجتمع المحلي المُستَهدف إدماجهم في المشروع قيد الإعداد، وتعظيم الإستفادة من تلك المعلومات، وإقتناص فرص لإجراء مُقابلات شخصية (سواء إفتراضية أو فِعلية) مع أكبر عدد ممكن منهم.
- ✓ تعظيم الإستفادة من جمهور المُتابعين على شبكات التواصُل الإجتماعي المُتواجدين بموقع الجهة التخطيطية المُختصّة: من خلال إعلامهم بصورة دوريّة عن المشروعات التخطيطية قيد الإعداد من خلال صياغة "بُوستات" وإرسالها لجمهور المُتابعين.
- ✓ تعظيم الإستفادة من المواقع والمُنتَديات ذات العلاقة والموجودة على مواقع الإنترنت: والإتّصال بمسؤوليها لطلب إذنهم بوضع رابط المشروع قيد الإعداد في صفحات المجموعات الخاصة بهم.
- ✓ مُراقبة وتتّبُع الحِوارات والتعليقات المُرتَبطة بالمشروع قيد الإعداد على مُختَلف وسائل التواصُل الإجتماعي، والمُشاركة في النِقاش وتوفير المعلومات عند الحاجة.
- ✓ تعظيم الإستفادة من مُختَلف وسائل الإعلام المحلية (سواء المرئية أو المسموعة أو المقرؤة) نظراً لكونها وسائل فعّالة وأحد أهم آليات الدعاية المجانية للترويج للمشروع قيد الإعداد في الوصول إلى أكبر شريحة مُمكنة من المجتمع المحلي المُستَهدف إدماجه، ونشر ما تبثّه وسائل الإعلام من أنباء عن المشروع على مُختَلف وسائل التواصُل الإجتماعي.

خ) آليات جذب المجتمع المحلي وشركاء التنمية لإبداء آرائهم ومُقترحاتهم الخاصة بتطوير المشروع قيد الإعداد

- تكوين مجموعة عمل تُركِّز في عملها على دراسة موضوع معين :Focus Group وتضُم مُمثِّلين عن المجتمع بأعداد صغيرة في مَناخ صحي آمن: Socially Distance Focus Group سينعكس إيجاباً على زيادة عدد المُشاركين المُهتمين بإبداء آرائهم تجاه تطوير المشروع.
- إختيار شبكات التواصُل الإجتماعي التي يتم عن طريقها الترويج للمشروع – مثل الفيسبوك، يوتيوب، إنستجرام و تويتر، علاوة على تطبيق "لنكدن: Linkden " (موقع خاص بالمهنيين ورجال الأعمال).
- تبنّي وسائل للترويج للمشروع سواء من خلال وسائط للتواصُل الإجتماعي والصحف ووضع لافتات في المُسطّحات المفتوحة ومُعلّقات (Metroquest ,Jan.2021) .
- إجتذاب قادة الرأى المحليين وتشجيعهم على كتابة مقال رأى بالصحف المحلية، أو إجراء حِوار مع وسائل الإعلام الأخرى: مما سيكون له إنعكاس إيجابي في تحمّس الجمهور نحو إبداء آرائهم تجاه المشروع قيد الإعداد.
- إشراك قادة ووُجهاء المُجتمع المحلي (المُستَهدف جذبه) والتنسيق معهم بغرض التعرّف على مُقترحاتهم المُرتَبطة بكيفية الوصول إلى فئات الجمهور الغير مُمَثّل تمثيلاً كافياً.

وهكذا فإنه من خلال عرض هذه الإستراتيجيات والآليات الترويجية المُرتَبطة بدعم هذا الإتجاه سيكون لها تأثير إيجابي لتحفيز الإدماج والمُشاركة المُجتمعية الشاملة لأفاق أرحب وستؤدي إلى بلورة أفكار ورُؤى أفضل تتعلّق بتفضيلات المُجتمع بما يتواكب مع أولويّاته – مما سيترتّب عليه ترحيب أكبر شريحة مُمكنة من المُجتمع المحلي وتحمسٌهِم في إبداء آرائهم بخصوص المشروع قيد الإعداد على نطاقٍ أوسع.

2-5) تحليل النماذج النظرية للتشاور والإدماج المُجتمعي

على ضوء إستعراض النماذج النظرية العشرة لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي التي تناولها الجزء السابق، سيُبلّور هذا المحور مصفوفة تحليلية للنماذج المذكورة وِفقاً لمستويات تطور عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ومفرداتها بكل نموذج كما هو موضح بالجدول (2-5) والذي يتضح منه الآتي:

- تتطور عمليات التشـــاور والإدماج المُجتمعي (وفقاً للنماذج النظرية) من خلال خمســـة مســـتويات هي – كما هو مُوضّح بالشكل (2-4):
  1) الإعلام والتنسيق.
  2) التشاور والحوار.
  3) المشاركة وبناء التوافق.
  4) الشراكة والتعاون.
  5) التفويض والتمكين.

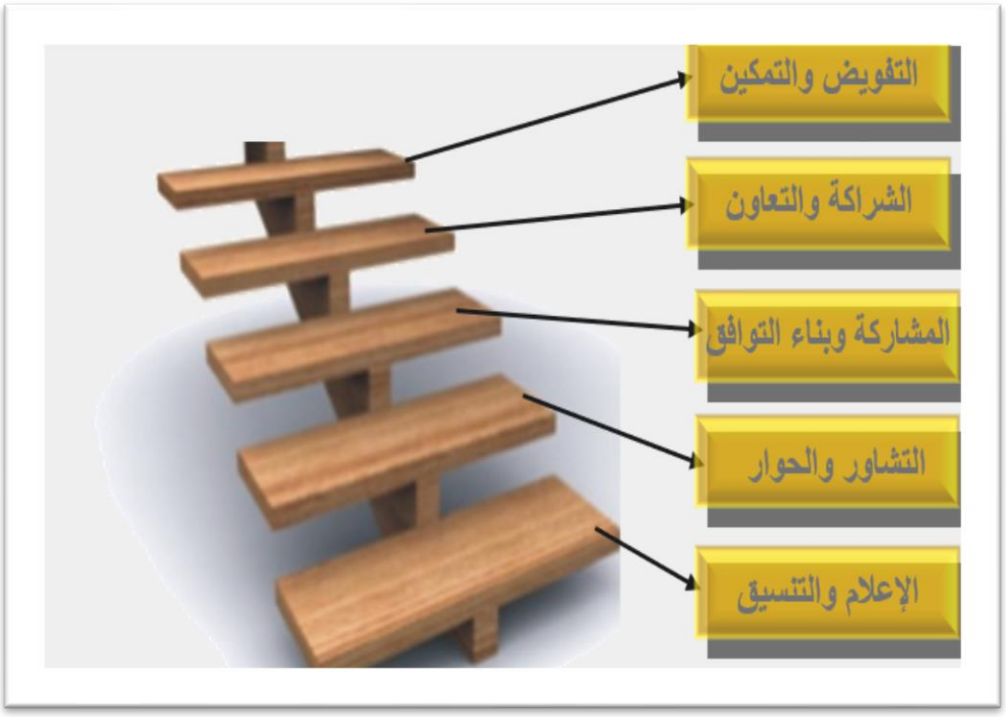
- تم قياس الثقل النسبي لعناصر ومفردات كل مستوى على ضوء عدد مرات تطبيقه بالنماذج.
- العناصر الرئيسية التي يمكن تبنيّها بالنموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي:
  - إعلام الجمهور بالمشروع
  - إتاحة البيانات والمعلومات
  - التشاور

- المشاركة
- التعاون

➢ العناصر الثانوية التي يمكن تبنيّها بالنموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي:

- الإسترضاء
- التحفيز
- بناء التوافق والإجماع
- الشراكة
- التفويض
- المتابعة والتقييم
- التمكين والإدماج

شكل (2-4): تطوّر مستويات عمليات التشاور والإدماج المُجتَمعي (وِفقاً للنماذج النظرية)



المصدر: إعداد الباحث

- تم تصنيف كل مستوى لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي إلى مفردات وعناصر – كما هو مُوضّح بالجدول (2-6):

جدول (2-6): تصنيف مستويات عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي وِفقاً لمُفرداتها وعناصرها

رقم	تطور مستويات عمليات التشاور والإدماج المجتمعي (وفقاً للنماذج النظرية)	تصنيف مستويات عمليات التشاور والإدماج المجتمعي (وفقاً لمفرداتها)	
1	الإعلام والتنسيق	A	التهميش والتجاهل
			إعلام الجمهور بالمشروع
			التنسيق الفني
2	التشاور والحوار	B	إتاحة البيانات والمعلومات
			التشاور
			الإسترضاء
			التحفيز
			الحوار العام
3	المشاركة وبناء التوافق	C	المشاركة
			بناء التوافق والإجماع
			بلورة الرؤية المجتمعية
4	الشراكة والتعاون	D	الشراكة
			بناء القدرات والخبرات
			التعاون
5	التفويض والتمكين	E	التفويض
			المتابعة والتقييم
			التمكين والإدماج

المصدر: إعداد الباحث

جدول (2-5): مصفوفة تحليلية للنماذج النظرية للتشاور والإدماج المُجتمعي وِفقاً لأنماطها ومُفرداتها

تطور مستويات عمليات التشاور والإدماج المجتمعي (وفقاً للنماذج النظرية)	تصنيف مستويات عمليات التشاور والإدماج المجتمعي (وفقاً لمفرداتها)		النماذج النظرية للتشاور والإدماج المجتمعي										الثقل النسبي للعنصر	عناصر يمكن تبنيها لبلورة النموذج المقترح للتشاور والإدماج المجتمعي
			سلم أرنشتين	التخطيط بالمشاركة	الحوكمة التشاركية	لوموجوان	شاند & أرنبرج	خارطة أنماط المشاركة	الحوار العام	بلورة الرؤية المجتمعية	ديموقراطية المواطن	التشاور والإدماج عبر الإنترنت		
الإعلام والتنسيق	التهميش والتجاهل	A											1	
	إعلام الجمهور بالمشروع												6	
	التنسيق الفني												2	
التشاور والحوار	إتاحة البيانات والمعلومات	B											6	
	التشاور												10	
	الإسترضاء												4	
	التحفيز												5	
	الحوار العام												1	
المشاركة وبناء التوافق	المشاركة	C											6	
	بناء التوافق والإجماع												4	
	بلورة الرؤية المجتمعية												1	
الشراكة و التعاون	الشراكة	D											5	
	بناء القدرات والخبرات												2	
	التعاون												9	
التفويض والتمكين	التفويض	E											5	
	المتابعة والتقييم												4	
	التمكين والإدماج												5	

المصدر: إعداد الباحث

المفردات التي تبناها النموذج النظري

العناصر الرئيسية التي يمكن تبنيها بالنموذج المقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي

العناصر الثانوية التي يمكن تبنيها بالنموذج المقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي

2-6) التعرف على تطبيقات وتقنيات التشاور والإدماج المُجتمعي

يستعرض هذا الجزء مجموعة من الأدوات والتقنيات التي تستخدم في محافل وملتقيات التشاور والمشاركة والإدماج المجتمعي، حيث تصنف تلك الأدوات لقسمين: الأولي: الأساليب التقليدية، الثانية: التطبيقات والتقنيات المستخدمة عبر شبكة الإنترنت. هذا وسيتم تناول كل أداة أو تقنية من خلال تسليط الضوء على نقاط القوة والضعف الخاصة بكلٍ منها. كذلك سيخلص هذا الجزء برصد الآثار الإيجابية والسلبية لكلا القسمين.

2-6-1) الأدوات والتقنيات التقليدية للتشاور والإدماج المُجتمعي: سيتم تناول أدوات هذا القسم على النحو التالي (Community Places & Lottery Funded, 2014)

- **الإجتماعات العامة:** Public Meetings تتيح تلك الإجتماعات فرص للتشاور مع أكبر عدد ممكن من شرائح المجتمع المحلي ويتم تنظيمها بحيث يُسمَح فيها بإبداء مختلف الأراء. وغالباً ما تكون هناك إمكانية للمشاركين لطرح أسئلتهم وتحديد قضاياهم بجدول الأعمال. وعلى ضوء العديد من التجارب والخبرات المكتسبة، تُعد نقاشات المجموعات الصغيرة عنصر أساسي في عقد الإجتماعات العامة بما تتيحه من فرص ملائمة لإشراك أفراد المجتمع وإدماجهم (Community Places & Lottery Funded, 2014,P.12).
- **إجتماعات أو منتديات النقاش:**Forums المنتدى عبارة عن إجتماع يتم تنظيمه بصورة دورية ومنتظمة للأشخاص الذين يُمثّلون مجتمع ما، وقد يتم تنظيمه لتناول قضية تتعلق بمنطقة جغرافية معينة. وتضم مثل تلك الملتقيات أعضاء يمثلون مؤسسات المجتمع المدني أو السياسي أو المهني أو الإقتصادي أو ممثلي المجتمع المحلي.
- **ورش العمل وجلسات نقاش مجموعات عمل التركيز** :Workshops and Focus Groups Discussions تتيح مثل تلك الورش والجلسات للمشاركين دراسة وتناول قضية محددة وتمنحهم فرص لمناقشة أفكارهم في مناخ يتسم بالإنفتاح. هذا ويمكن أن تأخذ ورش العمل Workshops أنماط متنوعة حيث يمكن تصميمها لتبادل المعلومات؛ أو لمناقشة نموذج التحليل الرباعي ومايضمه لنقاط **القوة والضعف والفرص والتهديدات:** SWOT ANALYSIS لإقتراح؛ أو بلورة أفكار وتحفيز التفكير لإنجاز مشروع ما؛ أو تحديد أولوياته ووضع خطة عمل لإعداده وتنفيذه.
- **نقاش المائدة المستديرة** Roundtable/Consensus Building: يتم تبنى إجراء هذا النمط من المناقشات وإدارتها بهدف بناء توافق في الآراء بمشاركة العديد من الجهات المعنية ذوي العلاقة. ويمكن أن يتولد عنها تعاوناً مثمراً لتعزيز الإستدامة البيئية والإقتصادية والإجتماعية للمجتمع المحلي. وتعتمد منهجية تطبيق هذه الأداة على تساوي جميع المشاركين فلا أفضلية لأحد على آخر بما في ذلك ممثلي المجتمع المحلي. وهكذا فلن يكون هناك قائداً ولكن قد يكون هناك مسهل: Facilitator لتنظيم وإدارة نقاشات الجلسة. وهناك العديد من الإعتبارات التي يتوجب مراعاتها عند تنظيم تلك النقاشات: التمثيل القطاعي؛ معايير إختيار المشاركين بالجلسة، تحديد واجباتهم ومهامهم؛ تحديد عددهم (عادةً ما يتراوح بين 16 إلى 24 عضواً)؛ تحديد خصائص رئيس الجلسة (المسهل)، تقديرالميزانية المرصودة لتنظيم الحدث وإنتهاءً بآليات صنع وإتخاذ القرارات

(Community Places & Lottery Funded, 2014, P.19).

- **هيئة المحلفون (المُحكّمون) المُمثّلين للمواطنين** Citizens' Juries: وهم مجموعة من ممثلي كافة شرائح المجتمع المحلي يجتمعون للنظر في قضية معقدة للتوصل إلى قرار بشأنها. ويمكن للمُحلّفين الإستعانة بخبراء متخصصين لتقديم وجهات نظر مختلفة ترتبط بالموضوع محل النقاش قبل التوصل إلى بلورة قرار يتبنى المقترحات التى يوصى بها. وعادةً ما تقوم لجنة إستشارية متخصصة لدراسة التوصيات لتحديد الإجراءات التي ينبغي إتخاذها.

- **إجراء المُسوحات المُجتَمعية:** Community Surveys يتم إجرائها من خلال الإستبيانات التي تهدف إلى إستطلاع أراء المشاركين لتحديد إحتياجات وآراء أكبر شريحة ممكنة من المجتمع المحلي. وتعد تلك الأداة من أفضل الأساليب المستخدمة في التعرف على وجهات النظر السائدة حول قضية معينة. هذا ويُعد البريد الإلكتروني والرسائل النصية القصيرة: SMS من أكثر الوسائل المستخدمة على نطاق واسع لما توفره من فرص لجذب نظر أكبر عدد ممكن من السكان وتحفيزهم للمشاركة والإدماج المجتمعي

(Community Places & Lottery Funded, 2014, P.22) .

- **رسم خريطة تفصيلية للمجتمع:** Community Mapping يتم إستخدم خرائط وصور فوتوغرافية للمنطقة لتوضيح كيف يرى الأفراد منطقتهم ورصد التحسينات التي يرغبون تواجدها بمجتمعهم. وبهذا يتم بلورة مجموعة من الأفكار خلال مناقشات يشارك فيها مجموعات صغيرة العدد ليتم من خلالهم تسجيل الفكرة. ويتوجب مساعدة المشاركين على إستكشاف قضايا ومشاكل مجتمعهم ليتسنى بناء توافق تجاه بلورة مقترحات تسهم في حلها وتطوير منطقتهم.
- **التخطيط الواقعي:** يتمثل محور تطبيق هذه الأداة في صنع **نموذج أو ماكيت** للمنطقة: Model المستهدف إدماج مجتمعها والتشاور معهم. وينبغي بقدر الإمكان صنع النموذج من قبل السكان المحليين لبناء شعورهم بالملكية وضمان مشاركتهم منذ البداية. ويمكن عرض النموذج في مكان عام حيوي بالمنطقة لتوليد أكبر قدر ممكن من جذب المشاركة المجتمعية. ويفضل أن يتواجد المخططين والمسؤولين للإجابة على أسئلة أفراد المجتمع المحلي عند طرحها، ومناقشة التغييرات التي يرغب المشاركون في رؤيتها، حيث يتم عرضها بشكل أعمق في سياق مناقشة أولوياتها وجدواها وتكلفتها في الإجتماعات والملتقيات العامة. وبمجرد تحديد الأولويات والتوافق بشأنها، سيتسنى وضع خطة عمل متكاملة لتخطيط المجتمع المحلي وتطويره.
- **وسائل الفن والإبداع:** التي يمكن توظيفها لتحفيز مشاركة أفراد المجتمع وتوليد الإهتمام والأفكار لديهم. وهي تتضمن أساليب وأدوات متنوعة كالتصوير الفوتوغرافي الذي يمكن من خلاله رصد مشاكل المنطقة لتوليد النقاش المجتمعي بخصوصها. كذلك فإن إجراء مقابلات مع الناس عبر الإذاعة المرئية والمسموعة في مواقع وأوقات مختلفة ستسهم في توثيق العديد من الإشكاليات ومناقشتها على نطاق أوسع. وتعتبر الأغاني والقصائد والأعمال الفنية أيضاً من أدوات الفن والإبداع المؤثرة في تشجيع أفراد المجتمع لتقديم عمل فني يصف مجتمعهم، والتغييرات التي يرغبون في رؤيتها تتحقق مما يُسهم في تحفيز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي
- **أكشاك الشوارع:** تتكون الأكشاك من شاشات عرض في الهواء الطلق كجدران لعرض الأفكار أو تدوينها والتي يمكن إستخدامها لرصد آراء شرائح عديدة من الجمهور. كذلك يمكن عرض مقترحات ومخططات المنطقة بتلك الأكشاك ومطالبة المارة بالتعليق عليها، وتحفيزهم على طرح أفكارهم وتصوراتهم بشأن إقتراح أنشطة أو مرافق خدمية معينة كما يتضح من الشكل (2-5)- (Community Places & Lottery Funded, 2014, P.21)

شكل (2-5): نماذج لأكشاك الشوارع كآلية لجذب المُجتمع المحلي في عرض آرائه ومُقترحاته

المصدر: الباحث بُناءً على(Community Planning Toolkit – Community Engagement)

- **الإدماج المفاجيء** Pop-Up Engagement : يُعدّ أسلوب غير رسمي للمُشاركة والإدماج المُجتمعي للمارة حيث يقوم فيه المنظمون بإبتداع وسائل بسيطة لبدء النقاش والحوار مع الجمهور من خلال وضع خيمة أو منضدة بمكان عام حيوي حيث يتم مفاجأة المارة بطرق مرحة وبسيطة لإعلامهم بمضمون المشروع والتعريف به والهدف منه مقابل التعرف على أرائهم تجاهه. وأحد تلك الإبتكارات إستخدام سبورات سوداء معلقة في ساحات عامة ودعوة الجمهور للإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم بخصوص الخدمات والأنشطة التي يتمنوا تواجدها لحل مشاكل مجتمعهم كما يوضح الشكل (2-6) – (Biggs, D., March, 2016).

شكل (2-6): آليات الإدماج المفاجيء لجذب المُجتمع المحلي في الإفادة بآرائه بخصوص رغباتهم وأولوياتهم

المصدر: الباحث بُناءً على(Biggs, D. (March, 2016 - Photograph taken by **Candy Chang**

إبتكار آخر يتمثل في إستخدام ملصقات تحفز أفراد المجتمع للتعبير عن خياراتهم في تحديد الأولويات التخطيطية بالمشروع. وتتسم هذه الأدوات بجاذبيتها في تحفيز مشاركة وإدماج جمهور العامة وجذبهم بأسرع وقتٍ ممكن عند تلك المحطات الفجائية والتي يتوفر بها كوادر متخصصة للتحدث عن المشروع علاوة على توفير مواد للتعريف به، أنشطة مرحة للزوار وغيرها من الوسائل لتي يمكن من خلالها تحفيز الأفراد للحديث مع كوادر المشروع (Biggs, March 2016).

- **الآثار الإيجابية والسلبية لإستخدام الأساليب والأدوات التقليدية للتشاور والإدماج المجتمعي:** على ضوء إستعراضنا للأدوات والأساليب التقليدية التي يتم تبنيها خلال عمليات التشاور والإدماج المجتمعي فإنه يمكننا الوقوف على أهم إيجابياتها وسلبياتها وذلك على النحو التالي:

أ) الإيجابيات

- يُعدّ الفن والأساليب الإبداعية من الوسائل المناسبة عندما نرغب في إشراك السكان المحليين من جميع الأعمار وتحفيزهم للتعبير عن وجهات نظرهم وبلورة أفكارهم في نهج تشارُكي (خاصةً عند الشروع في إعداد مشروع تخطيطي) من خلال مُنتَديات ومُلتَقيات المجتمع المحلي بما تتيحه تلك الوسائل من جذب الإهتمام وزيادة الوعي بأهمية عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي. كذلك تُعتبر كلاً من أداة رسم خرائط تفصيلية للمجتمع وأسلوب التخطيط الواقعي من الوسائل المفيدة وغير المكلفة لإشراك وإدماج أفراد المجتمع المحلي من مختلف الأعمار والقدرات والخلفيات الإجتماعية والثقافية والإقتصادية. كذلك تسهم تلك الوسائل في بناء الشعور بالملكية والإنتماء المجتمعي وإسهامهم في تمكين المشاركين من رصد القضايا التي تواجههم وتحديد أولويات تطوير مجتمعهم المحلي.
- كما أن كافة أنماط الملتقيات من الإجتماعات العامة ومنتديات النقاش تعد بمثابة وسائل قيمة لتبادل المعلومات بشكل منفتح وشفاف، علاوة على إسهامها في إنخراط الجماعات التي غالباً ما يتم إستبعادها من عمليتى صنع وإتخاذ القرار

كالشباب والأقليات العرقية. كذلك تعتبر كلاً من ورش العمل وجلسات نقاش مجموعات عمل التركيز أدوات مفيدة لتشجيع النقاش بين أولئك الذين لا يرغبون في حضور الملتقيات والإجتماعات العامة الأكبر عدداً. أما إجتماعات المائدة المستديرة فهي من الآليات المفيدة في جمع شرائح متنوعة من المجتمع المحلي معاً وعلى قدم المساواة وتحفيزهم للإنخراط في مناقشات تتعلق بقضية معينة وصولاً إلى بناء توافق لحلها. علاوة على ذلك، تعتبر أداة تشكيل هيئات محلفين ومستشارين من أفراد المجتمع المحلي وسيلة لجذب الذين يتجنبون عادةً حضور الملتقيات المجتمعية بسبب خجلهم الذي يحول دون مشاركتهم وإنخراطهم في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي – حيث يتم تشجيعهم على المشاركة لحضور تلك الإجتماعات لما تسهم به من مناقشة قضايا تخص مجتمعهم بالإستعانة بإختصاصيين ذوي خبرة في الإشكاليات التي يتم مناقشتها.

- وفي مقابل مزايا وإيجابيات الأدوات والوسائل الرسمية للتشاور والإدماج المجتمعي: تعتبر أداوات **الإدماج المفاجيء** أقل إزعاجاً من تنظيم الإجتماعات العامة وورش العمل مع تميزها في الإبقاء على الحوار وجهاً لوجه مع مسئولي المشروع وجيرانهم من أفراد المجتمع المحلي خاصةً وأنها أحداث لا يتم الإعلان عن تنظيمها مسبقاً. كذلك فإن إختيار موقع حيوي بمنطقة مفعمة بالنشاط لتطبيق تلك الأداة سيساعد على تحقيق مستوى مرتفع من المشاركة وجذب الإهتمام من قِبَل شرائح غير معتادة على الإدماج والمشاركة، خاصةً إذا ما تم تبني هذه الأداة لتتزامن مع المناسبات والإحتفالات المجتمعية (Biggs, March 2016).

ب) السلبيات

- تتطلب العديد من الأدوات والوسائل التقليدية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي مستوى عالٍ من المهارات والخبرات التي يتوجب توفرها في المشاركين بـ هيئة المحلفين والمستشارين (المحكمين) الممثلين للمجتمع المحلي والمناط بها دراسة وتحليل قضايا معقدة وهو ما يصعب توفره على مستوى المجتمع المحلي.
- وفي بعض الأحيان عندما يتطلب الأمر الإستعانة بلجنة إستشارية للبت في القضية محل النقاش سيترتب على ذلك أعباء مادية قد يصعب تدبيرها على المستوى المحلي.
- كذلك فإن أدوات كالإجتماعات والملتقيات العامة تعد وسائل مكلفة من حيث الوقت والموارد المالية علاوة على الكوادر البشرية ذات الخبرة في تنظيم وإدارة تلك الإجتماعات وقدرتها على إحتواء نشوب نزاعات يصعب السيطرة عليها.
- ولعل من الوسائل المتعارف عليها إجراء المسوحات المجتمعية كإستمارات الإستبيان وإن كان يؤخذ عليها بمحدودية نطاق تأثيرها ولا توفر سوى قدر محدود من المشاركة والإدماج المجتمعي، وعليه يصعب تبني النتائج التي ستخلُص بها مثل تلك المسوحات.

2-6-2) تطبيقات وتقنيات التشاور والإدماج المُجتمعي عبر الإنترنت

لقد شهدت تلك التقنيات والتطبيقات نمواً دراماتيكياً خلال السنوات القليلة الماضية على سبيل المثال: منتديات وملتقيات النقاش عبر الإنترنت، المدونات، شبكات التواصل الإجتماعي (كالفيسبوك والتويتر والواتس آب)، إستطلاعات الرأى والتصويت والتلفزيون التفاعلي الرقمي. هذا وتُمكّن تلك التقنيات الأشخاص من إختيار أين ومتى والفترة التي يريدون المشاركة والإدماج خلالها (Biggs, May 2016).

ويمكننا رصد أهم برامج وأدوات التشاور والإدماج المجتمعي عبر الإنترنت في التطبيقات التالية:

- **تطبيق الحوْكمة الإلكترونية** E – Governance : تمتلك معظم الحكومات في عالمنا المعاصر تطبيقات إلكترونية يتم من خلالها توظيف وإستخدام تقنيات الإتصالات والمعلومات عبر الإنترنت كوسائل لتوفير المعلومات للمواطنين، والعمل على إدماجهم والتشاور معهم بكل ما يتعلق بقضايا السياسات التنموية الحكومية، علاوة على إفادتهم بمدى التقدم المنجز

في عمليات المشاورات المتعلقة بصياغة تلك السياسات. كذلك يتم من خلال هذا النموذج توظيف قدرات وإمكانيات التقنيات الإلكترونية بما يتيح إجراء المناقشات التفاعلية مع أكبر عدد ممكن من المواطنين. وطبقاً للتقرير الذي أصدرته منظمة الأمم المتحدة والخاص بالتقرير العالمي للقطاع العام:
(National Institute for Governance - University of Canberra, 2004)
والذي إقترح بأن "المُشاركة المُجتمعية الإلكترونية" تُمثِّل تحدّياً لكونها تُسهم في إيجاد مُعوّقات للأنظمة الديموقراطية تتمثّل في صعوبة التحكّم والتنبؤ بمُخرجات تلك الأساليب، على الرغم من أنها تُتيح فُرصاً تُمكّنها للوصول إلى أكبر عدد ممكن من أفراد المجتمع المحلي والتفاعل معهم.

وفي مُقابل ذلك، يُوضّح تقرير الأمم المتحدة (United Nations, 2003) تدرّج سِمات وخصائص المجال العام لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والتواصلICT ، حيث يتسم هذا التدرج بالخصائص التالية:

- ✓ سهولة الوصول لمواقع الأجهزة الحكومية عبر الإنترنت.
- ✓ دعم الشفافية (بتسهيل فرص الوصول للمعلومات وإتاحتها عبر الإنترنت)
- ✓ تعزيز مناخ الحريات الشخصية عبر مواقع التواصل الإجتماعي.
- ✓ تعزيز وسائل التخاطب (كتبادل الأراء مع المواطنين في إطار القيود التي تسمح بها المنظومة الحكومية).
- ✓ إستحداث آليات للحوار والتشاور بكل مايتعلق بالمصلحة العامة مع مؤسسات المجتمع المدني وشركات القطاع الخاص.

وتتمثل أحد أهم الإنتقادات لهذا النموذج (والتي يمكن إستخلاصها من التقرير المذكور) في أن الإقتصار على تبني الوسائل التقنية للمعلومات والإتصالات عند إدماج المواطنين والتشاور معهم ستضفي ظلالاً من الشك لعدم توفر الظروف الحقيقية التي يتم في سياقها إجراء عمليات التشاور لكونها تعكس نموذج للعالم الإفتراضي ولا تجسد مناخ التفاعل الحقيقي الذي يتم مع الشرائح المستهدف إستشارتها.

وفي مقابل ذلك أصدرت "منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية" دورية المباديء الإرشادية لتحقيق حكومة إلكترونية ناجحة (OECD, 2003a) – حيث رصدت أهم تلك المباديء في النقاط التالية:

- ✓ توفّر الرؤية والإرادة السياسية.
- ✓ تحديد إطار العمل والتعاون المشترك بين كافة الجهات المعنية، والشريحة المُجتمعية المُستَهدفة للتشاور.
- ✓ تحديد المهام والمسؤوليات التي سيُناط بها الأطراف المعنية.

ويستوجب تبني هذا النموذج إجراء تقييم شامل لطبيعة علاقة الحكومة مع مواطنيها قبل تطبيقه وما يتطلبه ذلك من إستثمار سياسي ومالي كبير قد يشوبه مخاطر تتعلق بالمبالغة في توقعات المواطنين والتي يجب إستيعابها منذ البداية.

- **تطبيق لبلورة السياسات عبر الإنترنت** وهو برنامج أكاديمي يهدُف إلى إدماج المواطنين والتشاور معهم بشأن بلورة السياسات التنموية عبر الإنترنت في بريطانيا من خلال مثال إبتكره "**كولمان** و**جوتز**" (Coleman & Gotze ,2001) "فلنلعب البولنج معا". ويعتمد هذا النموذج على دمج الأدبيات والمراجع الخاصة بإدماج المواطنين مع عدة تقنيات وتطبيقات للتشاور والإدماج عبر الإنترنت، حيث تم تصنيف وتنظيم تلك الأدوات بحسب المدى الذي يتيح للمواطنين الفرصة في إبداء أرائهم (من خلال الحوار والمناقشة) في مقابل السماح لهم بالإدلاء بأصواتهم وتمكينهم بالتأثير الفعلي على صُنع القرار بواسطة بعض أشكال ونماذج عمليات التصويت والإستفتاء.

- **أداة الـ "فويس" لتوجيه نشاط المُشاركة المُجتَمعية عبر الإنترنت:** المقصود بمصطلح الأداة "فويس: VOiCE" (رؤية النتائج في المُشاركة المُجتمعية:Visioning Outcomes in Community Engagement) وتُوصف بأنها أداة إبداعية مبنية على تكنولوجيا المعلومات حيث تهدُف إلى دعم عمليات تخطيط وتحليل وتقييم "الإدماج والمُشاركة المُجتمعية". ولقد قامت الحكومة الأسكتلندية بنشر تلك الأداة لإستخدامها وتطبيقها لتنفيذ "المعايير الوطنية للإدماج والمشاركة المجتمعية. وهكذا تُمكِّنُنا تلك الأداة من صياغة عملية إدماج مبنية جيداً، فضلاً عن أنها تُسهِم في تحسين مستوى الممارسة المهنية لإدارة وتقييم عملية الإدماج والمشاركة من خلال تلك الأداة. كذلك تعتبر أداة تقييم يمكن من خلالها قياس مدى فاعلية عملية الإدماج والمشاركة المجتمعية، ومن ثم بيان عما إذا كانت النتائج المستهدف إنجازها قد تم تحقيقها من عدمه. وهكذا يمكن تحديد فوائد تبنى إستخدام تلك الأداة في النقاط التالية:
  - ✓ زيادة وضوح الغرض من تبنى إتجاه الإدماج والمشاركة المجتمعية؛
  - ✓ تحسين مستوى عمليات إشراك وإدماج المجتمع المحلي،
  - ✓ تمكين مشاركة كافة شرائح المجتمع وإدماجه في عمليات التخطيط، ومن ثم يتسنى تقييم عملية إدماجهم مع الشركاء المعنيين وممثلي المجتمعات المحلية.

- **الآثار الإيجابية والسلبية لإستخدام تطبيقات وأدوات التشاور والإدماج المُجتمعي عبر الإنترنت:** لقد شهدت التقنيات والتطبيقات المستخدمة في التشاور والإدماج المجتمعي عبر شبكة الإنترنت نمواً دراماتيكياً خلال السنوات الماضية. ويشهد الوقت الحالي مرحلة تتسم بالنمو السريع والقفزات المفاجئة في المؤسسات التي تعكف على تطوير تطبيقات وتقنيات التشاور. فمع كل تطور ونشاط متسارع تأتي معه إيجابيات وسلبيات، وعالم اليوم المرتبط بمجال المشاركة والإدماج المجتمعي عبر شبكة الإنترنت له نصيب في كلا الإتجاهين يمكن رصده على النحو التالي (Biggs, May 2016):

أ) الإيجابيات

- مجال خصب للباعة والتقنيين: لقد وصل الكثير من برامج وتطبيقات التشاور والإدماج المجتمعي عبر شبكة الإنترنت لمرحلة متقدمة حالياً، فبعد أن كان تطوير تقنية ما تستهلك وقتاً كبيراً وتتطلب عمالة تقنية كثيفة لتطويع إستخدامها لمشروعات جديدة مستقبلاً أصبحت منتج نمطي يسهل تشكيله وتصميمه بسرعة لتلبية متطلبات المشروعات الجديدة. ولقد إنعكس ذلك على غزارة إنتاج العديد من التطبيقات والتقنيات حيث تولد عن ذلك سوق مربح للباعة والتقنيين.
- تناقص قيمة التكلفة: نتيجة لتطور فاعلية البرامج والتطبيقات الإلكترونية في مجال التشاور والإدماج المجتمعي عبر شبكة الإنترنت، علاوة على تزايد حجم المنافسة في السوق لتقديم أفضل الخدمات والمنتوجات من تلك البرامج، أخذت الأسعار في الهبوط بصورة دراماتيكية لدرجة أدت إلى فتح السوق أمام عدد كبير من العملاء الجدد مما إنعكس إيجاباً على تناقص تكلفة تلك التطبيقات ومن ثم رخص سعرها بإستمرار. ولكن على الجانب الآخر يتطلب الأمر تنظيم جلسات تعليمية لتدريب المختصين على إستخدام وتطبيق تلك البرامج.
- الوصول لشرائح مجتمعية جديدة: لا يوجد شك بأن عمليات التشاور والإدماج المجتمعي عبر الإنترنت اصبحت أداة حيوية في توسيع مجالات الوصول لشرائح عديدة من المجتمع وتحقيق إدماج مجتمعي فعال. وبالأخذ بعين الإعتبار تأثير تناقص تكلفة تقنيات التواصل عبر الإنترنت، نجد أن العديد من المؤسسات أصبحت قادرة على إدماج شريحة واسعة من الجمهور بصورة مضطردة (والتي لا يتم تمثيلها بصورة كافية في ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي).

ب) السلبيات:

- الإفراط في الوعود والإخفاق في الوفاء بها: حيث أن تقنيات وتطبيقات التشاور والإدماج المجتمعي عبر شبكة الإنترنت تعتبر حديثة العهد بالأسواق، فإنه من غير الواضح كيف سيكون أدائهم في عالم الواقع. فالباعة سيدفعهم حماسهم إلى المبالغة في مزايا التقنية لكي يتسنى لهم ضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح. ولكن في حال لم تتحقق توقعاتهم

فإن تلك الشركات ستسبب قدر كبير من التخبط للمتعاملين معها بالأسواق، خاصةً وأن العديد منها تدرك بأنه يوجد أكثر من تطبيق وتقنية يمكنه منافستها في تلبية إحتياجات التشاور والإدماج المجتمعي عبر شبكة الإنترنت.

- المشروعات الكبرى هى التي تستأثر بإهتمام وسائل الإعلام: هناك العديد من حالات الدراسة التي نجحت في تسويق تطبيقات فعالة للتشاور والإدماج المجتمعي عبر الإنترنت. لذلك فإنه من المهم أن يشارك المهنيون بخبراتهم المكتسبة في رصد أفضل الممارسات المهنية التي تبنوا فيها تطبيق تقنيات وبرامج التشاور ومن ثم يقوموا بعرضها في المؤتمرات المهنية مما يُسهِم في تسويق التجارب الناجحة. ولعل أفضل مثال على ذلك ماقام به فريق من المخططين بمجلس مدينة "هندرسون" بولاية "نيفادا" الأمريكية عندما عرضوا تجربتهم (أثناء إنعقاد المؤتمر التخطيطي الوطني الأمريكي) وإستطاعوا تحقيق النجاح بتوظيفهم لمزيج من تطبيقات التشاور عبر الإنترنت – حيث حصلت المدينة بمقتضى ذلك على جائزة "التميز والبراعة التخطيطية" بهذا المؤتمر، مما جذب وسائل الإعلام لرصد تلك التجربة.
- القديم الزائل في مقابل الجديد القادم: في أغلب الأحيان يتم عرض تقنيات وتطبيقات التشاور والإدماج المجتمعي عبر الإنترنت كحلول بديلة عن الأدوات التقليدية التي تتبنى أداة عقد الإجتماعات وإجراء المقابلات الشخصية. وهذا قد يرجع إلى التحمس الشديد في تسويق مزايا التقنيات الحديثة على حساب الأدوات التقليدية. وفي المقابل يرى "ديفيد بيجز" أنه لا توجد أداة أو وسيلة عبر الإنترنت تستطيع تجسيد التفاعل الذي يمكن أن يحدثه إجتماع أفراد المجتمع المحلي بفريق عمل المشروع وجهاً لوجه. وتجدر الإشارة إلى أن أكثر المدافعين عن تطبيقات التشاور عبر الإنترنت هم من المهنيين المتمرسين في إدماج الجمهور والجهات المعنية والمنخرطين فعلياً في تنظيم إجتماعات عامة تضم فريق عمل المشروع مع شرائح عديدة من أفراد المجتمع المحلي وجهاً لوجه (Biggs, May 2016) . لذلك فإن الزعم بأن إستبدال تنظيم الإجتماعات وإجراء المقابلات الشخصية بتبني تطبيق للتشاور عبر الإنترنت سيسهم في خلق مناخ إفتراضي غير حقيقي أمر يصعب الإقتناع به خاصةً عندما يتم إجراء عمليات التشاور في إطار إستراتيجية متكاملة للتشاور والإدماج المجتمعي.

2-7) رصد الدروس المُستَفادة في ضوء المعايير والمباديء الإرشادية لإجراء جلسات تشاور وإدماج مُجتمعي ناجحة وفعّالة

سيتناول هذا الجزء ثلاثة نقاط رئيسية: تتمحور الأولي حول تسليط الضوء على إرشادات لإجراء جلسات تشاور وإدماج مجتمعي ناجحة، في حين تسلط الثانية الضوء على معايير لإجراء عمليات الإدماج والمشاركة المجتمعية بأسلوب يتوافق مع معايير الجودة، أما الثالثة فترصد الدروس المستفادة من عقد جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي في مجتمعات محلية.

2-7-1) مباديء إرشادية لإجراء جلسات تشاور وإدماج مُجتَمعي ناجحة

على ضوء الدورية التي أعدتها "منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية" بخصوص ترويج فكرة "الحكومة المنفتحة" والتي تم فيها بلورة إرشادات مفيدة للإضطلاع بمُشاورات فعّالة ضمن إطار تخطيطي (OECD, 2003C) يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- **الإلتزام:** يجب أن تلتزم الأجهزة الحكومية بجميع مستوياتها بإجراء التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة الجهات المعنية (بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي والمؤسسات الغير هادفة للربح) عند صياغة السياسات التنموية.
- **ضمان حق المواطنين في الوصول للمعلومات:** والحصول عليها في إطار مناخ يضمن مشاركتهم مشاركة نشطة في صياغة وبلورة السياسات التنموية.
- **وضوح الأهداف والمسئوليات:** يجب أن تتسم أهداف عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بالوضوح أثناء صياغة وبلورة السياسات التنموية. كذلك يتوجب منذ البداية أن تتحدد بجلاء مسئوليات كلاً من ممثلي المجتمع المحلي، ومسئولي الأجهزة الحكومية المختصة (عند صياغتهم للقرارات ذات الصلة بمسئولياتهم تجاه تنمية المجتمع المحلي).

- **إتاحة الوقت الكافي (الإطار الزمني):** لإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي عند بدء عملية صياغة السياسات التنموية، حيث سيسمح ذلك بطرح حلول مدروسة ويتيح فرص لبلورة سياسات تنموية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.
- **توفير الموارد المالية والبشرية:** إن توفير التمويل الكافي والموارد البشرية المؤهلة وذات الخبرة تعد من الأمور اللازم إتاحتها ليتسنى إجراء جلسات تشاور مثمرة لتنعكس على بلورة سياسات تنموية تلبي إحتياجات المجتمع المحلي.
- **التنسيق مع شرائح المجتمع المحلي قبل إجراء جلسات التشاور والإدماج المجتمعي:** إن طرح أجندة عمل الجلسات على شرائح المجتمع عبر وسائل الإعلام والتواصل الإجتماعي قبل بدء إجراء الجلسات التشاورية سيُسهم في تفاعلهم والإفادة بأرائهم عند تدشين تلك الجلسات. هذا سيؤدي إلى صياغة سياسات تنموية تلبي إحتياجات المجتمع المحلي، وتجنب التداخل في الإختصاصات، علاوة على دعم قدرات الأجهزة الحكومية لأداء مهامهم بآليات مبتكرة ومرنة.
- **المسائلة والشفافية:** يتعين على الجهات الحكومية المعنية بتعظيم إستفادتها من أراء المواطنين التي يطرحوها خلال جلسات التشاور على أن يتم ذلك في إطار يلتزم بمعايير تضمن بلورة سياسات تنموية شفافة وقابلة للمراجعة.
- **التقييم المستمر لمستوى الأداء:** تحتاج الأجهزة التخطيطية المختصة إلى تبنى معايير تعزز قدراتها في تقييم مستوى أدائها بكل مايتعلق بتزويد المعلومات والإضطلاع بعقد جلسات للتشاور مع مختلف شرائح المجتمع. هذا بدوره سيُمكّنها من التكيف مع المستجدات والظروف المتغيرة عند صياغة السياسات التنموية.
- **توفير مناخ محفز لمشاركة وإدماج كافة الجهات المعنية:** يتوجب على الجهة التخطيطية المختصة تعظيم الإستفادة من ناشطي المجتمع المحلي ودعم قدرات مؤسسات المجتمع المدني ليتسنى إتخاذ إجراءات واقعية تنعكس إيجاباً على إجراء جلسات تشاور ناجحة، علاوة على زيادة مستوى وعي المجتمع المحلي ودعم وترسيخ قدرات مؤسسات المجتمع المدني وبنيته التنظيمية.

وفي سياق موازٍ تحتاج الجهة التخطيطية المُختصّة إلى العديد من المُتطلّبات لكي يتسنى لها عقد جلسات تشاور وإدماج مجتمعي ناجحة وفعالة، يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ✓ تحقيق موائمة جيدة ما بين الغرض من إجراء تلك الجلسات وإختيار توقيت ملائم لعقدها خلال عملية صياغة السياسات التنموية أو إعداد المشروع التخطيطي،
- ✓ تحديد معايير واضحة عند إختيار ممثلي الجهات المعنية والآلية التي سيتم تطبيقها عند إختيارهم.
- ✓ توفير قاعدة بيانات ومعلومات شاملة ودقيقة يسهل الوصول إليها،
- ✓ إجراء متابعة دائمة لتقييم مدى التقدم المنجز في إعداد المشروع ليتسنى للجهات المعنية من ذوي العلاقة تقييم كيفية تأثر القرار التخطيطي بالآراء والتعليقات التي يدلون بها، وما ينعكس ذلك على مستوى الثقة والمصداقية لديهم بالجهة التخطيطية المختصة.

وفي إطار يُعزِّز المباديء الإرشادية السابق الإشارة إليها، تبنى فريق عمل الوحدة المحلية لمدينة " ميلتون كينيز " إستراتيجية الشراكة المحلية للمدينة (Milton Keynes Town Hall, 2006) في إطار بلورة الرؤية المستقبلية لها والتي تهدف إلى الإرتقاء بإستدامة الرفاهية الإجتماعية والإقتصادية والبيئية لكل من يسكن ويعمل بالمدينة. ولقد إستند فريق العمل في صياغة تلك الإستراتيجية على مجموعة من المباديء يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- **الإنخراط:** تحديد الأشخاص والجهات التي لها مصالح في التشاور والإدماج المجتمعي.
- **الدعم والمساندة:** التغلب على كافة المعوقات التي تحول دون إجراء جلسات التشاور والإدماج.
- **الأدوات والطرق:** تحديد آليات ووسائل التشاور والإدماج الملائمة للغرض المستهدف من إنجاز هذه العملية.

- **التخطيط لمتطلبات عملية التشاور والإدماج المجتمعي** بدءً بالإتفاق على الغرض من القيام بها، والتوافق بخصوص نطاقها والإطار الزمنى الملائم للإضطلاع بها فضلاً عن الإجراءات التي يتوجب إتخاذها بكافة المراحل.
- **العمل بأسلوب تعاوني:** توفير المناخ الملائم لتمكين كافة الجهات المعنية من العمل الجماعي بفاعلية وكفاءة.
- **إتاحة طرح الآراء النقدية:** ستُمنَح كافة الجهات المعنية فرص إبداء أرائهم ومقترحاتهم طوال إنعقاد جلسات التشاور والإدماج المجتمعي فضلاً عن إعطائهم الحق في توجيه النقد لأياً من نتائج ومخرجات العملية.
- **تحسين الأداء:** تبني آليات وأدوات لبناء قدرات وتطوير مهارات كافة الجهات المعنية بما ينعكس إيجاباً على تحسن مستوى أدائهم ومن ثم تحقيق النتائج المنشودة التي تهدف إليها عملية التشاور والإدماج المجتمعي.
- **المتابعة والتقييم:** يتوجب توفر آليات لمتابعة ماتحققه جلسات التشاور والإدماج من أهداف، والتدخل بإجراءات ملائمة لتقويم المسار وتوجيهه صوب تحقيق الأهداف المنشودة لبلورة الرؤية المستقبلية لتنمية المجتمع المحلي.

2-7-2) معايير الجودة للإدماج والمُشاركة المُجتَمعية

في سِياق يتكامل مع المباديء التي تبناها فريق عمل الوحدة المحلية لمدينة " ميلتون كينيز "، طوّر مركز تنمية المجتمع الأسكتلندي "المعايير الوطنية للإدماج والمشاركة المجتمعية" والتي تعد بمثابة مرجعية لضمان جودة المنتج التخطيطي في إطار يحقق التشاور والإدماج المجتمعي الفعاّل. وعليه، تم رصد العديد من التجارب وحالات الدراسة المهنية التي حققت نجاحاً لافتاً في تنظيم وعقد جلسات للتشاور والمشاركة المجتمعية بحضور ممثلين عن المجتمعات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني علاوة على المؤسسات الحكومية المعنية. وعلى ضوء خبرة أكثر من (500) من ممثلي المجتمعات والمؤسسات المحلية وناشطيهم (Community Places & Lottery Funded, 2014) ، خلُصت تلك التجارب ببلورة المعايير التالية:

- **معيار الإنخراط والإدماج والمُشاركة:** يتم قياسه بناءً على مدى نجاح إدماج ومشاركة أفراد المجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني المعنية في جلسات التشاور والإدماج المُجتمعي الخاصة بإعداد المشروع التخطيطي.
- **معيار الدعم والمساندة:** يتم قياسه في ضوء مدى الدعم الذي توفره الجهة التخطيطية المختصة لمعالجة أي عوائق من شأنها قد تحول دون نجاح عملية الإدماج والمشاركة.
- **معيار التخطيط:** يتم تحديد مدى فعاليته في ضوء مدى توظيفه للموارد المتاحة في حشد توافق الجهات المعنية على الغرض والهدف من تطوير المشروع، نطاق المهام والإطار الزمني، والمدة الزمنية اللازمة لتنفيذ عمليات التشاور والإدماج والمشاركة علاوة على ما يتوجب إتخاذه من إجراءات وقرارات.
- **معيار الأدوات والتقنيات:** يتم قياس مدى فعاليتها بناءً على ملاءمتها للغرض والهدف المؤمل تحقيقه من عمليات التشاور والإدماج والمشاركة المجتمعية.
- **معيار العمل الجماعي:** يتم قياسه وفقاً لمدى فاعلية العمل بروح الفريق بين كافة الأطراف المعنية في إطار توفر مناخ يُحفِّز التشاور والإدماج والمشاركة المجتمعية مع جميع تلك الجهات.
- **معيار إبداء الملاحظات والتعليقات:** يتم قياسه وفقاً لِكّم ونوعية الإفادات التي تبديها الجهات المعنية وشرائح المجتمع المحلي الأكثر تأثراً بالمشروع التخطيطي المستهدف تطويره.
- **معيار تحسين الأداء المؤسسي:** يتم تقييم مدى فاعليته في ضوء تطوير المهارات والثقافة المعرفية التي يكتسبها ممثلي كافة الأطراف المعنية أثناء مشاركتهم بجلسات التشاور والإدماج المجتمعي من جهة، وزيادة مستويات الشفافية والثقة بين جميع المشاركين (خصوصاً ممثلي المجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني) من جهةٍ أخرى.

- **معيار المراقبة والتقييم:** يتم قياسه بتقييم مدى تلبية جلسات التشاور والإدماج المجتمعي لإحتياجات ورغبات المجتمع المحلي من المشروع التخطيطي المستهدف تطويره فضلاً عن مدى تحقيقها للمعايير المشار إليها أعلاه والمتعلقة بعمليات التشاور والإدماج والمشاركة المجتمعية.

2-7-3) الدروس المُستَفادة من عقد جلسات تشاور وإدماج لمُجتمعات محلية

تم بلورة العديد من الدروس المستفادة وصياغتها في ضوء إجراء مقابلات ومسوحات إستقصائية في سبعة مجتمعات محلية بمقاطعة كولومبيا البريطانية بكندا حيث تم فيها عقد جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي شاركت فيها شرائح عديدة من المجتمع المحلي. ولقد أمكن رصد أهم الدروس المستفادة من هذه التجارب وإيجازها في النقاط التالية:
(Columbia Basin Trust & Fraser Basin Council, 2010)

- **الإستفادة من ناشطي المجتمع المحلي لقيادة عملية التشاور والإدماج المجتمعي:** من خلال إستيعابهم بلجان وفرق عمل مع خليط من المتطوعين ومسؤولي الجهات الحكومية المحلية المختصة.
- **المبادرة بالتواصل مع المجتمع المحلي:** تبنت العديد من الأجهزة التخطيطية المحلية آليات للتواصل مع أفراد المجتمع والمبادرة بالذهاب إليهم في المنازل والمحال وخلال المناسبات والأحداث الاجتماعية لتعريفهم بالمشروع بدلاً من مطالبتهم بالقدوم إليهم.
- **إستهداف التواصل مع بعض شرائح المجتمع المحلي:** كالشباب ورجال الأعمال والمسنين وذوي الإعاقة والتي تعد من أكثر الشرائح المجتمعية عزوفاً عن حضور الملتقيات والإجتماعات العامة.
- **تأسيس شراكات مع قادة المجتمع المحلي:** للإستفادة من خبرات العمل المشترك مع ممثلي القطاع الخاص والتطوعي والمؤسسات التعليمية على المستوى المحلي والتواصل معهم أثناء تنظيم ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي.
- **تبني إستخدام وسائل التواصل الإجتماعي مع مختلف شرائح المجتمع المحلي** المستهدف التشاور معه وإدماجه عند عقد وتنظيم الإجتماعات والملتقيات العامة.
- **تنظيم ملتقى عام في إطار الإحتفال بمناسبة وطنية أو محلية:** يتم خلالها الترويج للمشروع التخطيطي وعقد جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي مع مختلف شرائح المجتمع المحلي المستهدف.
- **توفير حوافز لحضور ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي:** كالوجبات الخفيفة والمشروبات وجوائز رمزية والتي تجذب أفراد المجتمع المحلي بكافة شرائحهم من حضور تلك الاجتماعات.
- **إعلام المجتمع بأهمية مداخلاته وأرائه:** من خلال توزيع كتيبات تعريفية للمشروع التخطيطي على فئات المجتمع لإعلامهم بمدى إنعكاس نتائج ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي على إعداد مشروع يلبي إحتياجاتهم وأولوياتهم.
- **تقييد حضور بعض إجتماعات وملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي** بحيث تقتصر على الجهات المستهدف الحصول منها على بيانات أو معلومات معينة وذات صلة بالمشروع التخطيطي.
- **تحديد أولويات التنمية بمعرفة الأجهزة المحلية المختصة:** حيث يتم مناقشتها أثناء إنعقاد جلسات التشاور والإدماج المجتمعي، على أن تُصنّف تلك الأولويات التي يتوجب إنجازها سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل.

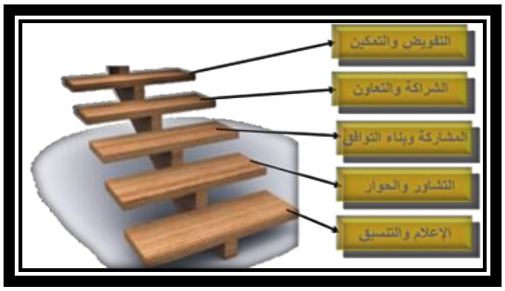
خلاصة ونتائج الفصل الثاني

تناول هذا الفصل عدة قضايا وإشكاليات ترتبط بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي حيث أمكن تصنيفها من منظور ثلاثة إشكاليات رئيسية: جوهرية، إدارية ومهنية. حيث تم رصد أهم أهداف هذه العمليات في تحديد الأولويّات وتحقيق التوافُق في آراء شركاء التنمية، علاوة على تحسين مستوي الثقة ومصداقية شركاء التنمية لدى المُجتمع المحلي بما يؤدي إلى ضمان توفير الإحتياجات الفعلية للمُجتمع المُستَهدف تنميته. كذلك تم رصد الأدوات والتقنيات المستخدمة أثناء عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي. ولقد تم تسليط الضوء على بلورة مباديء إرشادية لإجراء جلسات تشاور وإدماج مُجتمعي ناجحة . وإنتهى الفصل ببلورة الدروس المُستَفادة من عقد جلسات تشاورية وإدماج لمُجتمعات محلية أثناء إعداد المراحل المختلفة للمشروعات التخطيطية.

ولقد طرح هذا الفصل أحد التساؤولات الثانوية للبحث والمتمثلة في: ماهي أحدث التقنيات والأدوات المستخدمة بالإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ويلائم إستخدامها السِياق الخليجي ؟ حيث تمت الإجابة عن هذا السؤال في سياق تسليط الضوء على الأدوات التقليدية التي يتم إستخدامها أثناء إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي، فضلاً عن التطبيقات والتقنيات المستخدمة عبر الإنترنت، حيث تم التعرف على تلك الأدوات والتقنيات وآثارها الإيجابية والسلبية مما أسهم في رصد الدروس المستفادة في ضوء المعايير والمباديء الإرشادية لإجراء جلسات تشاورية ناجحة أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.

ولقد تمحورت نتائج ومخرجات هذا الفصل حول ثلاث نقاط رئيسية:

1) أكد هذا الفصل على أن "المُشاركة المُجتمعية" تعتبر بمثابة المظلة التي ينضوي تحتها كلاً من:
   - مفهوم "الإدماج المجتمعي": الذي يُسمَح فيه بإنخراط كافة شرائح المجتمع المحلي بمختلف مراحل العملية التخطيطية ومنحهم الفرصة للمشاركة في بلورة القرارات التخطيطية أثناء تطوير المنتج النهائي للمشروع، علاوة على
   - مفهوم "التشاور" والذي يُسمح فيه لكافة الجهات المعنية ذات العلاقة بإبداء آرائهم ومقترحاتهم – لكن لا يحق لهم سواء بالمشاركة في عمليات إتخاذ القرارات التخطيطية أو أن يتم تفويضهم في الإضطلاع بأى سلطات تنفيذية.
2) على ضوء تناول النماذج النظرية العشر لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي تم بلورة مصفوفة تحليلية وِفقَاً لمستويات تطور تلك العمليات ومفرداتها بكل نموذج، حيث تم رصد العناصر الرئيسية والثانوية التي يمكن تبنيّها بالنموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي الذي سيتبناه هذا البحث.
3) تتطور عمليات التشـــاور والإدماج المُجتمعي (وفقاً للنماذج النظرية) من خلال خمسة مستويات بدءً بالإعلام والتنسيق، فالتشاور والحوار، ومروراً بالمشاركة وبناء التوافق & الشراكة والتعاون، وإنتهاءً بالتفويض والتمكين.



وفي إطار ماتم تناوله بهذا الفصل سيطرح الفصل التالي السؤال البحثى الآتي:
مدى مُلائمة المنظومة التخطيطية القائمة في العديد من دول الخليج لتبنّى إتجاه التخطيط التشارُكي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني ؟

الفصل الثالث: المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج

3) المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج

تمهيد

يتناول هذا الفصل دراسة وتحليل المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية ببعض دول الخليج والتي يتم في إطارها إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني. وفي ضوء ذلك سيُسلِّط هذا الفصل الضوء على مُفرَدات التجربة التخطيطية بكل من دولتى قطر والكويت، وسلطنة عُمان ورصد العديد من المُعوِّقات التي تُعرقِل مستوى أداء الجهات التخطيطية المُختصّة بتلك الدول – حيث سيتم دراستها في ضوء معاصرة الباحث للظروف والمستجدات المهنية أثناء عمله بدولة قطر.

هذا بدوره سيُسهِم في تحقيق الأهداف البحثية التي ينشد هذا البحث تحقيقها والتي تتمثَّل في:

- تأسيس منظومة تخطيطية مُستدامة تُحفِّز إجراء عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي بدول الخليج من خلال تطبيق "إتجاه التخطيط التشارُكي" بمختلف مراحل إعداد مشروعات التطوير العمراني.
- ضمان توفير مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي بمُختَلف مراحل إعداد مشروعات التطوير العمراني في إطار المنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج.

وفي سياق ذلك، سيحاول هذا الفصل الإجابة على التساؤلين التاليين:

- مدى مُلائمة المنظومة التخطيطية القائمة في العديد من دول الخليج لتبنِّى إتجاه التخطيط التشارُكي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني ؟
- مدى توفُّر مَناخ مُحفز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي بمُختَلف مراحل إعداد مشروعات التطوير العمراني في إطار المنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج ؟

منهاجية تناول الفصل

على ضوء إجراء المراجعة النقدية للأدبيات والمراجع والمؤلفات المنشورة المرتبطة بمفهوم التشاور والإدماج المجتمعي والنتائج التي خلُصَ بها الفصل السابق، سيرصُد هذا الفصل في إطار ذلك مُفردات التجربة التخطيطية القائمة بالعديد من دول الخليج (دولتى قطر والكويت، وسلطنة عُمان) والتي يتم في إطارها إعداد مشروعات التطوير العمراني – وذلك من خلال خمسة محاور رئيسية كما بالشكل (3–1)، والتي تبدأ بدراسة وتحليل المنظومة التخطيطية القائمة ومن ثم إختبار مدى ملائمتها لتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي"، وإنتهاءً بمدى إمكانية تقليص الإختلافات والتناقضات التي قد تحدث بين مرحلتى إعداد المشروع التخطيطي وتنفيذه.

وهكذا، في إطار مُخرجات ونتائج ما خلُصنا به في الفصلين السابق والحالي (الثاني & الثالث)، سيستعرض الفصلين التاليين (الرابع والخامس) بالدراسة والتحليل أمثلة وحالات دراسة على المستويات العالمية، الإقليمية والمحلية (بدولة قطر).

شكل (3-1): منهاجية تناول الفصل الثالث

المصدر: إعداد الباحث

3-1) تجربة دولة قطر

سيتم تناول هذه التجربة وِفقاً لمعاصرة الباحث وعمله بالجهة التخطيطية المختصة بإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بدولة قطر على مدى زمنى تجاوز العقدين تمكّن خلالها من الإطلاع عن قرب على المنظومة التخطيطية القائمة بها فضلاً عن تطور تجربة التنمية العمرانية لقطر منذ حِقبة الإستقلال في أوائل السبعينيات وحتى إعتماد أول خُطة عمرانية شاملة للدولة في عام (2014). وتجدر الإشارة إلى أن المستوى التخطيطي الذي سيتناوله هذا البحث "المستوى التفصيلي" حيث سيُركّز الفصل الخامس من هذا البحث على إستعراض حالات دراسة على المستوى التفصيلي كما سيتم تناوله تفصيلاً.

هذا وسيتم رصد هذه التجربة على النحو الآتي:

3-1-1) دراسة وتحليل المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بقطر

على ضوء الهيكل التنظيمي لـ "إدارة التخطيط العمراني" (التابعة "لوزارة البلدية والبيئة") حيث تتكون من أربعة أقسام رئيسية:

1. قسم التخطيط الحضري.
2. قسم التصميم الحضري.
3. قسم المعلومات التخطيطية.
4. "قسم التخطيط العام" الذي يعتبر بمثابة الجهة التخطيطية المختصة على مستوى الدولة والمنوط به المهام التالية[1]:
   - وضع إستراتيجية للتنمية العمرانية على مستوى الدولة.
   - إعداد الدراسات التخطيطية والخطط العمرانية الشاملة.
   - إعداد مخططات عمرانية (هيكلية وعامة) للمدن والتجمعات الحضرية والريفية.
   - إعداد الدراسات والمشروعات التفصيلية للمناطق والأحياء والتجمعات الحضرية.
   - إنشاء قاعدة بيانات متكاملة لجمع وحفظ وتحديث البيانات والمعلومات التخطيطية.
   - إعداد إشتراطات لتخطيط وتصميم المناطق: Zoning Regulations لمشروعات التطوير العمراني.

تمتلك الدولة رؤية مستقبلية "رؤية قطر الوطنية 2030" والتي تم التصديق عليها بالمرسوم الأميري رقم (44) لعام (2008). وترسم تلك الرؤية تصوراً لمجتمع حيوي مزدهر يحفظ التوازن بين البيئة والإنسان من خلال تعظيم الإستفادة من الموارد المتاحة وتمكين أفراد المجتمع من المشاركة الفعّالة في الحياة الإقتصادية والإجتماعية والسياسية للدولة، وبناء إقتصاد ديناميكي ومتنوع يلعب في إطاره القطاع الخاص دور بارز مما يستدعي تطوير منظومة الأجهزة الحكومية لزيادة كفاءة أدائها وتحقيق المزيد من الشفافية والمسائلة. وتُعد هذه الرؤية ثمرة لمشاورات مكثفة شارك في صياغتها جميع فئات المجتمع القطري وإستندت بشكل رئيسي إلى مباديء دستور الدولة الدائم وتعكس تطلعات الشعب بجميع شرائحه من مسؤولي الجهات الحكومية، القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني وممثلي المجتمع المحلي من نخب ووجهاء المجتمع سواء بالمجلس البلدي أو مجلس الشورى فضلاً عن توجيهات قيادة الدولة. وتهدف الرؤية الوطنية إلى تحويل قطر بحلول عام (2030) إلى دولة متقدمة قادرة على تحقيق التنمية المستدامة وعلى تأمين إستمرار العيش الكريم لشعبها جيلاً بعد جيل (الأمانة العامة للتخطيط التنموي، 2008).

[1]) الموقع الإلكتروني لوزارة البلدية والبيئة لدولة قطر: www.mme.gov.qa

وتستند هذه الرؤية على أربعة محاور رئيسية كما يوضحها الشكل (3-2) وهى:

1) التنمية البشرية
2) التنمية الإجتماعية
3) التنمية الإقتصادية
4) التنمية البيئية

شكل (3-2): رؤية قطر الوطنية 2030

المصدر: تقرير الإطار الوطني للتنمية لدولة قطر 2032 – (مارس 2016) وزارة البلدية والبيئة – الشكل (1/5) (صفحة 11)

المنظومة التخطيطية القائمة بدولة قطر

بصفةٍ عامة، يمكن توصيف محاور المنظومة التخطيطية القائمة بأى دولة من حيث:

- تقييم مستوى أداء الجهة التخطيطية المختصة بالدولة والمسؤولة عن إعداد الدراسات والمشروعات العمرانية على كافة المستويات (وطني / إقليمي/ حضري / تفصيلي).
- مدى توفر إستراتيجية للتنمية العمرانية الشاملة للدولة وخطط عمرانية معتمدة لمحافظات / بلديات / مدن وبلدات / مناطق وأحياء مدن الدولة.
- مدى توفر تشريع تخطيطي وإشتراطات معتمدة لتخطيط وتصميم المناطق على مستوى مدن ومناطق الدولة.
- مدى توفر قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية (فضلاً عن الإحصاءات الديموغرافية والإجتماعية والإقتصادية الوثقة والمحدثة.
- مدى توفر الكوادر الفنية المؤهلة للعمل في كافة تخصصات مجال التخطيط العمراني – وإلى أى مدى تتوفر إستراتيجيات وبرامج لبناء قدراتهم وخبراتهم.

وفي هذا السِياق نجحت إدارة التخطيط العمراني خلال العقد الماضي في تأسيس منظومة تخطيطية وترسيخها على مستوى الدولة – حيث بُنيت تلك المنظومة على **خمسة محاور رئيسية** هى(ElGritly & AlSuwaidy,2018).

أ) المحور الأول: **إعداد مشروع الخطة العمرانية الشاملة للدولة**

يهدف هذا المشروع إلى توجيه عمليات التنمية العمرانية المستقبلية حتى عام (2032). لذا فهو يُعدّ بمثابة برنامج عمل لإعداد مخططات عامة لبلديات ومدن الدولة في إطار توجيه عمليات التنمية والنمو المستدام لبلديات ومدن قطر حتى سنة الهدف. ويتكون المشروع من **ثلاثة أجزاء** رئيسية – يمكن شرح محتواها على النحو التالي:

1) الجزء الأول: "وثيقة الإطار الوطني للتنمية العمرانية بدولة قطر (2032): QNDF" والتي تُعتبر المُكوّن الإستراتيجي للمشروع. فضلاً عن أنها تهدف إلى توجيه عمليات التنمية العمرانية على المستويين الوطني والإقليمي (البلديات) – كما بالشكل (3–3) محتوى هذا التقرير.

2) الجزء الثاني: "خطط التنمية المكانية للبلديات: MSDP" والتي تهدف إلى بلورة برنامج يخلص بإعداد خطط مكانية لتنمية مستقبلية مستدامة لكافة بلديات الدولة حتى عام (2032). ويحتوي المنتج التخطيطي لهذه المرحلة **أربعة مجلدات** على النحو التالي – كما هو مبين بالشكل (3–4).

- ❖ المجلد الأول: "الرؤية وإستراتيجية التنمية " تقرير يهدف إلى ترجمة آليات لتنفيذ وثيقة الإطار الوطني للتنمية العمرانية وتجسيدها في صورة أهداف ورؤى للتنمية المكانية على مستوى كل بلدية.
- ❖ المجلد الثاني: "اللوائح التنفيذية لإشتراطات تخطيط وتصميم المناطق" تضم الإشتراطات التخطيطية والتصميمية لكافة أنماط وأنشطة إستخدامات الأراضي على مستوى كافة المدن والتجمعات الحضرية بدولة قطر.

شكل (3–3): محتوى تقرير وثيقة الإطار الوطني للتنمية العمرانية (من الرؤية الشاملة إلى السياسات والإجراءات التنفيذية)

المصدر: تقرير الإطار الوطني للتنمية لدولة قطر 2032 – (مارس 2016)، وزارة البلدية والبيئة – الشكل (1/5) (صفحة 11)

- ❖ المجلد الثالث: " خرائط إشتراطات تخطيط المناطق ومخططات الخدمات العامة" حيث يشمل هذا المجلد نمطين من الخرائط بكل بلدية هما:

– خرائط إشتراطات تخطيط المناطق لعام (2032): Zoning Maps والتي تُبلوّر نظرة شاملة لتطوير مناطق البلدية وتحدد إستعمالات أراضيها بما ينسجم مع إستراتيجيات التنمية ذات العلاقة. وهى بذلك تعتبر أداة تنفيذ المخططات الهيكلية التي تم إعدادها للبلديات وتتضمنها وثيقة الإطار الوطنى للتنمية. وهكذا تُمثّل تلك الخرائط

الإشتراطات التخطيطية والتصميمية لتطوير إستخدامات الأراضي بالمخطط الهيكلي لكل بلدية حتى عام (2032).

- مخططات الخدمات العامة للبلديات لعام (2032): Public Facilities Maser Plan والتي تشمل الخدمات المجتمعية والمناطق المفتوحة والخدمات والتسهيلات الرياضية المستهدف توفيرها بكل بلدية بحلول عام (2032).

❖ المجلد الرابع: " المخططات التفصيلية للمراكز العمرانية":Urban Center Plans التي تُعتبر بمثابة فرصة لتطوير مناطق ذات إستخدامات مختلطة متدرجة هرمياً (بدءً من مركز حي العاصمة، مراكز إقليمية، مراكز مدن، مراكز أحياء) وذلك إستناداً على مباديء وثيقة الإطار الوطني للتنمية العمرانية للدولة.

3) الجزء الثالث: يتضمن الدراسات الاستراتيجية القطاعية للعديد من المشروعات كقانون التخطيط العمراني والإستراتيجية الوطنية للإسكان لدولة قطر.

هذا وتجدر الإشارة إلى تعاقد الوزارة مع مكتب إستشاري دولي على إعداد مشروع الخطة العمرانية عام (2007)، وتم تسليم المشروع عام (2011). وخلال الفترة من (2011-2014) قام فريق عمل مشروع الخطة العمرانية بتنقيح بعض أجزاء المشروع وتحديثها. ولقد تمت الموافقة على مشروع الخطة العمرانية ووثيقة الإطار الوطني للتنمية العمرانية للدولة بمعرفة مجلس الوزراء في (إبريل 2014) وتم التصديق عليها بموجب مرسوم أميري في (ديسمبر، 2014) وقام وزير البلدية والبيئة بتفعيل وتطبيق إشتراطات تخطيط وتصميم المناطق: Zoning Regulations في (الثاني من يناير 2018).

شكل (3-4): مُخرجات مشروع خُطط التنمية المكانية للبلديات

المصدر: أحد العروض المرئية التقديمية المعدة بمعرفة فريق عمل مشروع الخطة العمرانية الشاملة للدولة (أكتوبر 2017)

ب) المحور الثاني: **تأسيس فريق عمل محلي لمشروع الخطة العمرانية الشاملة**

بالتزامن مع تعاقد الوزارة مع المكتب الإستشاري، قامت إدارة التخطيط العمراني بجهود حثيثة لتعيين وإستقدام كوادر متخصصة في مختلف تخصصات مجال تخطيط التنمية العمرانية بالتوازي مع تطعيم هذا الفريق بكوادر وطنية يتم تأهيلها وبناء قدراتها وخبراتها في مجال تخطيط التنمية العمرانية. كذلك تجدر الإشارة إلى تخصيص أحد الخبراء بالقسم ليُناط به مهمة التدريب وبناء القدرات علاوة على الإضطلاع بتنظيم عقد جلسات التشاور مع الجهات المعنية أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.

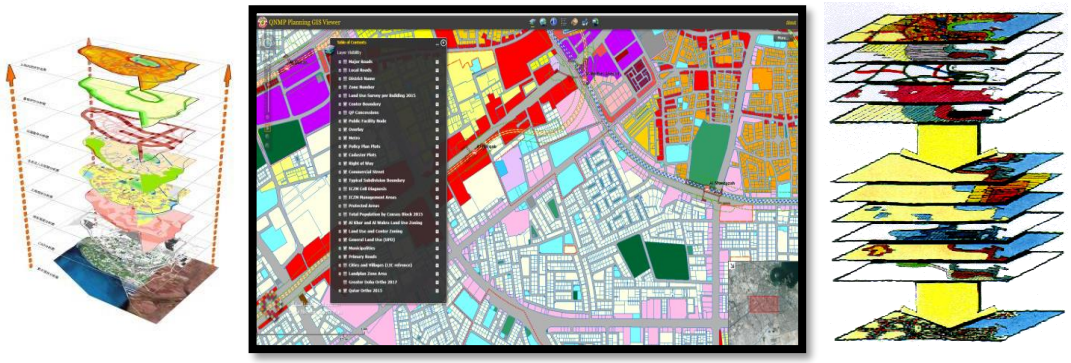
ت) المحور الثالث: **صياغة وسن قانون التخطيط العمراني للدولة**

تم إسناد إعداد هذا القانون ولائحته التنفيذية لمكتب إستشاري دولي متخصص يعاونه فريق عمل مصغر بالقسم والذي يضم متخصص قانوني بالإدارة القانونية بالوزارة. وهو حالياً بصدد الإعتماد والتصديق عليه من قِبل الجهات المختصة بالدولة. وسيُوفِّر هذا القانون (حال التصديق عليه) آلية فعالة تُعزِّز من مراقبة تنفيذ المشروعات التخطيطية وفقاً للمخططات المعتمدة. كذلك سيُدعِّم القانون المنظومة التخطيطية الوليدة لما سيحققه من الشفافية في عمليات صنع وإتخاذ ومتابعة تنفيذ القرارات التخطيطية مما سينعكس إيجاباً على ثقة الجهات المعنية ومختلف شرائح المجتمع في جدوى تطبيق هذا القانون.

ث) المحور الرابع: **تأسيس قاعدة البيانات والمعلومات التخطيطية**

قامت كوادر متخصصة بالقسم ببناء قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية موثقة حيث مرت تلك الجهود بالعديد من المراحل أثمرت في النهاية بتصميم تطبيق إلكتروني: QNMP GIS Viewer والذي يضم عدة طبقات من البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من قِبَل كافة الأطراف المعنية – حيث تم معالجة تلك البيانات في سياق مكاني تم إتاحته للجمهور على الموقع الإلكتروني لوزارة البلدية والبيئة بما يُرسِّخ مبدأ الشفافية. ويوضح الشكل رقم (3-5) المراحل التي مرت بها عملية تأسيس قاعدة البيانات والمعلومات التخطيطية للدولة.

شكل (3-5): المراحل التي مرت بها تأسيس قاعدة البيانات والمعلومات التخطيطية



المصدر: إعداد الباحث

ج) المحور الخامس: **بلورة إستراتيجية لبناء القدرات والخبرات للكوادر المحلية**

يُعتبر هذا المحور أحد أهم ركائز المنظومة التخطيطية الوليدة بقطر حيث إقترحت دراسة بعنوان " نحو رؤية شمولية للتدريب وتنمية القدرات " بتأسيس شعبة تنظيمية لتكون أحد وحدات الهيكل التنظيمي للقسم. ولقد تبنّت

هذه الدراسة بلورة إستراتيجية مستقبلية لتأسيس فريق عمل يسعى بجدية لممارسة التدريب وتفعيل مبادرات بناء القُدرات على أساس مُستَدام (إدارة التخطيط العمراني، 2014). وتضم هذه الإستراتيجية ثلاثة إتجاهات رئيسية:

- إجراء التدريب الفني في مجالي التخطيط الحضري والتصميم العمراني – كما توضحها الصور بالشكل (3–6).
- زيادة الخبرات وتحسين القدرات الإدارية والمهارات القيادية.
- تعزيز روح الفريق من خلال ترسيخ مناخ مُحفِّز للعمل الجماعي.

شكل (3–6): أمثلة لأحد جلسات التشاور وورشة عمل لبناء قُدرات وخبرات الكوادر المحلية

المصدر: صور تم إلتقاطها بمعرفة الباحث

على الجانب الآخر، تفتقد هذه المنظومة للآتي:

- قانون معتمد للتخطيط العمراني ولائحته التنفيذية.
- تفعيل إستراتيجية بناء القدرات والخبرات للكوادر المحلية.
- دعم القسم بكوادر مؤهلة في كافة مجالات التخطيط العمراني.

الجهات المعنية المنخرطة في العملية التخطيطية بدولة قطر

يمكن رصد تلك الجهات في العديد من الوزارات والجهات والهيئات الحكومية المعنية علاوة على كبرى شركات التطوير العقاري والمؤسسات المجتمعية فضلاً عن العديد من الجهات والمجالس الرسمية(OC Consultant, 2010). ويمكن تصنيف تلك الجهات في إطار أربعة فئات علاوة على الوزارة المختصة (وهي وزارة البلدية والبيئة بقطاعاتها: التخطيط العمراني والبيئة وشؤون البلديات) حيث سيتم تحديد أدوار ومهام كل فئة منهم من منظور مدى علاقتهم بإعداد وتنفيذ خطط ومشروعات التنمية العمرانية – وفقاً لأحدث تعديل وزاري حدث طبقاً للمرسوم الأميري رقم (4) لعام (2016). وتجدُر الإشارة إلى أنه تم دراسة هذه الجزئية في ضوء رصد المسؤوليات والمهام المناطة بكل جهة ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية.

الوزارة المختصة: تعد وزارة البلدية والبيئة الجهة الرئيسية المناط بها مسؤولية إقتراح إستراتيجيات وسياسات شاملة للتنمية العمرانية سواء على المستوى الوطني، البلديات، المحلي والتفصيلي. وتضم الوزارة ثلاثة قطاعات لها أدوار حيوية في عمليات التنمية العمرانية وهي تشمل:

- قطاع التخطيط العمراني: ومن أهم إداراته:
  - إدارة التخطيط العمراني
  - مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر – قسم التخطيط العام.
  - إدارة تخطيط البنية التحتية.
- قطاع البيئة: ومن أهم إداراته:
  - إدارة التقييم والتصريح البيئي

- إدارة المحميات الطبيعية.
- إدارة التغير المناخي.

- قطاع شؤون البلديات: ومن أهم إداراته:
  - مجمع رخص البناء (التابع لبلدية الدوحة)
  - إدارة الشؤون الفنية بكل بلدية.

1) **الجهات الرئيسية:** تضم الجهات والمؤسسات الحكومية (خارج وزارة البلدية والبيئة) المعنية بإعداد خطط وبرامج التنمية ومرافق البنية التحتية وشبكات الطرق والمواصلات علاوة على الجهات المسؤولة عن تزويد الخدمات المجتمعية والمناط بها توفير البيانات والمعلومات الإحصائية ذات العلاقة بالسكان والعمالة. وتشمل هذه الفئة الجهات التالية:

▪ هيئة الأشغال العامة	▪ وزارة الصحة العامة
▪ وزارة المواصلات والإتصالات	▪ وزارة التعليم والتعليم العالي
▪ شركة مواصلات	▪ وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.
▪ شركة سكك حديد قطر	▪ وزارة التخطيط التنموي والإحصاء
▪ المؤسسة العامة القطرية للكهرباء والماء	▪ وزارة الطاقة والصناعة

2) **الجهات الثانوية:** تضم الوزارات والهيئات الحكومية المعنية بتنمية الأنشطة الإقتصادية وذات العلاقة بالأنشطة الثقافية والسياحية حيث تشمل هذه الفئة الجهات التالية:

❖ وزارة الإقتصاد والتجارة	❖ اللجنة العليا للمشاريع والإرث
❖ وزارة الداخلية	❖ هيئة الطيران المدني
❖ وزارة الثقافة والرياضة	❖ الشركة القطرية لإدارة الموانيء
❖ الهيئة العامة للسياحة	❖ برنامج قطر الوطني للأمن الغذائي
❖ هيئة متاحف قطر	❖ قطر للبترول

3) **جهات ومجالس رسمية:** تضم العديد من الجهات الرسمية على مستوى الدولة وتشمل هذه الفئة الجهات التالية:
   - الأمانة العامة لمجلس الوزراء
   - مجلس الشورى
   - المجلس البلدي المركزي
   - المكتب الهندسي الخاص

4) **ممثلي القطاع الخاص والمؤسسات المجتمعية:** تضم العديد من كبرى شركات التطوير العقاري بالدولة (والتي تشارك الحكومة في ملكية بعضها) علاوة على بعض مؤسسات المجتمع المدني والمحلي. وتشمل هذه الفئة الجهات التالية:

❖ شركة بروة العقارية	❖ جامعة قطر
❖ مشيرب العقارية	❖ مؤسسة قطر للتربية والعلوم وتنمية المجتمع
❖ شركة الديار القطرية للإستثمار العقاري	❖ مؤسسة أسباير زون
❖ شركة لوسيل للتنمية العقارية	❖ المجلس الأعلى لشؤون الأسرة

وتجدر الإشارة إلى أن الجهات الرئيسية المعنية بإتخاذ القرارات التخطيطية تتمثل في الجهات التالية:

- وزارة البلدية والبيئة (قطاعي التخطيط العمراني والبيئة).
- الديوان الأميري (المكتب الهندسي الخاص)
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء
- هيئة الأشغال العامة.

- المؤسسة العامة القطرية للكهرباء والماء "كهرماء".
- وزارة المواصلات والإتصالات.

هذا وسيتم رصد التحولات التي أثرت على تغيير الهيكل التنظيمي لإدارة التخطيط العمراني وذلك خلال إستعراض وتحليل التجربة التخطيطية لدولة قطر والتي سيتناولها الفصل الخامس والذي سيرصد تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بكل مرحلة تخطيطية وذلك في إطار المنظومة التخطيطية القائمة بالدولة.

3-1-2) إختبار مدى مُلائَمة منظومة التخطيط والتنمية العمرانية لإتجاه التخطيط التشارُكي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني

على ضوء الإطلاع على منظومة الحكم السائدة بدولة قطر من منظور مدى تشجيعها وتقبّلها لإتجاه المشاركة المجتمعية – يمكننا رصد الآتي:

- وفقاً لما ورد بالقرار الأميري الخاص بتشكيل لجنة إعداد الدستور الدائم للدولة: تم التأكيد فيه على أهمية ترسيخ أسس الممارسة الديموقراطية فضلاً عن تعظيم دور المشاركة المجتمعية (القرار الأميري رقم 111، 1999).
- التصديق على دستور الدولة الدائم عام (2004) والذي أقّر بأهمية المشاركة المجتمعية لتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية.
- أقر الدستور بإمكانية تنظيم إنتخابات بلدية بالمجلس البلدي المركزي بما يُرسّخ الممارسة الديموقراطية تأسيساً على مشاركة مجتمعية لكافة المواطنين وذلك بإقرار حق الإنتخاب والترشح وتشجيع إشراك أفراد المجتمع وإدماجهم في الشأن العام.
- منح الدستور مؤسسات المجتمع المدني الحق في ممارسة أنشطتها ولعب دور حيوي في مختلف أوجه حياة المجتمع وذلك من خلال السماح لهذه المؤسسات بتوفير التمويل اللازم لدعم المشاريع الصغيرة فضلاً عن إنشاء وإدارة وتشغيل الخدمات الصحية والتعليمية بالمجتمعات المحلية بما ينسجم مع التوجه التشاركي الذي تتبناه الدولة (الأمانة العامة لمجلس التخطيط ، 2004).
- أكدت المادة (46) بالدستور على حق كل فرد من أفراد المجتمع في مخاطبة السلطات العامة مما يسمح بمشاركة الأفراد في كل ما يهم المجتمع عن طريق توجيه الإقتراحات وإبداء الآراء في هذا الصدد ورفعها إلى الجهات المعنية.
- في ضوء هذا الدستور أيضاً تم صياغة خارطة طريق لإقامة مؤسسات للمشاركة المجتمعية تهدُف إلى تفعيل وإشراك المجتمع المحلي في بناء نظام مؤسسي يُرسّخ دور المواطن في الحياة العامة. وبهذا تمكّنت الدولة من إقامة منظومة للحكم الرشيد تأسّست على ترسيخ مباديء المشاركة، الشفافية، المسائلة وسيادة القانون بما يحقق المصلحة العامة وبذلك جسّد الدستور البعد التشاركي للحكم الرشيد في بناء المنظومة الدستورية من خلال منح الحق للمواطنين في المشاركة لإقرار أهم وثيقة مرجعية لتوزيع السلطات وعلاقتها بالمواطنين ليتسنى تلبية إحتياجات تنمية مجتمعهم (آل ثاني وآخرون، 2018).
- أكدت "رؤية قطر الوطنية 2030" (التي تم إقرارها والتصديق عليها عام 2008) على أهمية دور القطاع الخاص والمحافظة على تنافسيته من منطلق مفهوم التنويع الإقتصادي.

وحتى يتسنى تقييم مدى تأّهُل المنظومة التخطيطية القائمة بالدولة لتبنى إتجاه التخطيط التشاركي – سيتم التقييم من منظور النقاط التالية:

- تم الإنتهاء من صياغة "قانون التخطيط العمراني ولائحته التنفيذية" للدولة في (ديسمبر عام 2019) – وهو حالياً بصدد الإعتماد والتصديق عليه من قبل السلطات المعنية المختصة بالدولة. وسيُعّد هذا التشريع مُلزم للجهة التخطيطية المختصة (حال التصديق عليه) بتبنى إتجاه التخطيط التشاركي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية وما يترتب عليه من توفير الموارد اللازمة (فنياً ومالياً) ليتسنى للإدارة تنظيم إجتماعات وجلسات للتشاور مع كافة الجهات المعنية (بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي) وذلك أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني.
- أثناء إعداد مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر سواءً على المستوى الإستراتيجي (وثيقة الإطار الوطنى للتنمية العمرانية QNDF) أو على المستوى الإقليمي (خطة التنمية المكانية للبلديات MSDPs) تم تنظيم جلسات وورش عمل تشاورية حيث تم توثيقها في تقرير مستقل تم فيه رصد أهم مخرجات عمليات التشاور، كذلك توجد أمثلة أخرى تم توثيقها – على سبيل المثال لا الحصر:

– التقرير النهائي لمناقشة خطط التنمية المكانية للبلديات (مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر، 2014).

– تقرير موجز لرصد مخرجات جلسات التشاور ذات العلاقة بدراسة "الإستراتيجية الوطنية للإسكان بدولة قطر (AECOM Consultant,2018) .

- تجدر الإشارة كذلك إلى أنه في العديد من الحالات تم أخذ مخرجات ونتائج جلسات التشاور بعين الإعتبار عند بلورة توصيات ومقترحات الدراسة التخطيطية، وفي أمثلة أخرى تم إستيعاب هذه المخرجات وتوظيفها بالمخطط المقترح للمشروع التخطيطي. وإن كان في حالات أخرى لم يتم أساساً عقد جلسات تشاورية حيث تم إعداد الدراسة في غياب عقد أى جلسات للتشاور مع الجهات المعنية.
- تم تخصيص فريق عمل بقسم التخطيط العام ليناط به مهمة التدريب وبناء القدرات علاوة على مسؤولية عقد وتنظيم جلسات التشاور مع الجهات المعنية بالتزامن مع إعداد هذه الدراسات. هذا ويدير هذا الفريق أحد الخبراء الوافدين مما يلقي بظلالٍ من الشك في إمكانية إستمرار العمل بالمستوى والكفاءة المطلوبة في حال إنتهاء التعاقد معه وعدم تعيين فريق عمل معاون له لضمان سلاسة إنتقال الخبرات وتراكمها.

مما سبق نخلُص بأن المنظومة التخطيطية القائمة حالياً بالجهة التخطيطية المختصة (إدارة التخطيط العمراني) بدولة قطر مؤهلة لحدٍ كبير لتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" أثناء عملية إعداد مشروعات التطوير العمراني – وهذا لن يتأتى إلا بتحقيق ما يلي:

– التصديق على قانون التخطيط العمراني للدولة ولائحته التنفيذية.
– تأسيس وحدة / شعبة تنظيمية يُناط بها مسؤولية عقد وتنظيم إجتماعات وجلسات التشاور مع كافة الجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني.
– الدعم المالي لميزانية إدارة التخطيط العمراني ليتسنى لها تمويل عملية تنظيم الإجتماعات والجلسات التشاورية أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.

3-1-3) العلاقة بين عملية إعداد المشروعات التخطيطية ومدى توفُّر المناخ المُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي في جميع مراحل إعداد الدراسة

بتتبع مسار إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية التي أنيط بإعدادها (أو أشرف على المكاتب الإستشارية المنوطة بإعدادها) "قسم التخطيط العام" بإدارة التخطيط العمراني وذلك خلال الفترة من عام (2008-2020) يتلاحظ لنا مايلي[2]:

- إن الدراسات الإستراتيجية هى التي يتم فيها في معظم الأحيان تبني "إتجاه التخطيط التشاركي" وتحفيز الجهات المعنية من ذوي العلاقة لإبداء آرائهم تجاه مختلف مراحل المشروع – على سبيل المثال لا الحصر: وثيقة الإطار الوطني للتنمية العمرانية لدولة قطر: QNDF (مشروع الخطة العمرانية الشاملة – إدارة التخطيط العمراني، مارس،2016)، الإستراتيجية الوطنية للإسكان بدولة قطر: QNHS.
- إن الدراسات التخطيطية التي يناط بإعدادها مكاتب إستشارية متخصصة هى التي يتم فيها عادةً عقد وإجراء الإجتماعات والجلسات التشاورية مع مختلف الجهات المعنية – في حين أنه عندما يتم تكليف كوادر القسم بإعداد درسة أى مشروع تخطيطي فإنه غالباً ما يتم عقد جلسات تنسيقية تقتصر على بعض الجهات الحكومية (في معظم الأحوال) بغرض الحصول منها على البيانات والمعلومات المرتبطة بالدراسة قيد الإعداد، فضلاً عن حشد دعمهم ليتسنى إعتماد المشروع.
- في معظم الأحوال يتم تجاهل إجراء عملية التشاور مع ممثلي القطاعين الخاص والمجتمع المحلي وذلك على المستوى التفصيلي لمشروعات التطوير العمراني – وهى من الشرائح التي من المفترض أن يتم إستهدافها أثناء إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي – كما حدث عند إعداد "مشروع التخطيط التفصيلي للمراكز العمرانية (إدارة التخطيط العمراني، مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر: يونيو، 2014).
- هناك العديد من المشروعات التي قام القائمين عليها بتنظيم إجتماع للتعريف بالمشروع: Kick off Meeting بغرض الترويج له وحشد الجهات المعنية وتحفيزها على التعاون وتوفير كافة البيانات والمعلومات المتاحة لديهم وذات الصلة بالمشروع.
- ساهمت الإدارة في توفير مناخ مُحفِّز للتشاور والإدماج المجتمعي عندما توفرت إرادة السلطات العليا لتحقيق ذلك مع كافة الجهات المعنية بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي كما حدث في مشروعي تخطيط بلديتى الخور والوكرة مما إنعكس إيجاباً على جودة المنتج التخطيطي للمشروعين ، ومن ثم زيادة مصداقية الإدارة لدى مختلف شرائح المجتمع فضلاً عن الجهات المعنية وإرتفاع مستوى الثقة المتبادلة فيما بينهم مما كان له أبلغ الأثر في بناء جسور قوية ربطت الإدارة بكافة الجهات المعنية التي إنخرطت في إجتماعات وجلسات التشاور.
- أدى عدم وجود تشريع تخطيطي معتمد إلى تحجيم دور "إدارة التخطيط العمراني" في حسم الكثير من الإشكاليات أثناء إعدادها للدراسات والمشروعات التخطيطية خاصةً وأن المنظومة القائمة لعمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية الإستراتيجية تتم عبر المركزية: Top – Down Approach فضلاً عن بطء عمليات إعتماد الدراسات والمشروعات التخطيطية والتصديق عليها من قِبَل السلطة المختصة بصفةٍ عامة.
- عندما حشدت الإدارة كوادرها المؤهلة وتدبير الموارد المالية اللازمة لتنظيم وعقد جلسات التشاور الخاصة بمشروع تخطيط التنمية المكانية للبلديات إنعكس ذلك إيجاباً على تمكُّنها من إعتماد مخرجات هذا المشروع من السلطة المختصة على ضوء إستيعاب متطلبات وإحتياجات كافة الجهات المعنية بتخطيط وتنمية هذا المشروع (وزارة البلدية والتخطيط العمراني، يوليو، 2014).

[2]) إعتمد الباحث على معاصرته لإعداد تلك الدراسات والمشروعات أثناء عمله بالإدارة ، فضلاً عن إجرائه للعديد من الإجتماعات مع المنسقين الفنيين من كوادر الإدارة للوقوف على مستجدات إعداد تلك الدراسات – والتي سيتم تناولها تفصيلاً بالفصل الخامس بهذا البحث.

تمتلك إدارة التخطيط العمراني منهاجية عمل محفزة للتشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية، حيث برز ذلك جلّياً في رصد مفردات تلك المنهاجية بالعديد من وثائق الإشتراطات المرجعية: TOR ونطاق مهام الأعمال: SOW ذات العلاقة بعقد وتنظيم جلسات التشاور والتي أعدتها كوادر القسم ليتسنى على ضوئها طرح العديد من المشروعات الإستراتيجية على مكاتب الخبرة الإستشارية، علاوة على إضطلاع كوادرها بتطبيق هذه المنهاجية من خلال إعداد تقارير تُوثّق النقاشات التي تمت أثناء جلسات التشاور بعدة مشروعات – كما تم شرحه آنفاً.

ولعله من المفيد تسليط الضوء على أهم العوائد التي جنتها إدارة التخطيط العمراني عند قيامها بإجراء جلسات التشاور والإدماج المجتمعي– والتي يمكن رصد أهمها في الآتي:

- بناء الثقة وزيادة مصداقية الإدارة لدى مختلف شرائح الجهات المعنية.
- سهولة الحصول على البيانات والمعلومات (ذات الصلة بالمشروع قيد الإعداد) المتوفرة لدى الجهات المعنية، وحشد دعمهم بما يُسهِم في تسريع إجراءات إعتماد الدراسة.
- واقعية المنتج التخطيطي لإعتماده على آراء ووجهات نظر ومقترحات الجهات المعنية المنخرطة في العملية التخطيطية.
- تمرُس كوادر الإدارة على إكتساب المهارات المتعلقة بتنظيم وإدارة هذه الجلسات وتوثيقها.

3-1-4) العوامل المُتوفِّرة لضمان تلبية المشروع التخطيطي للمُتطلّبات والإحتياجات الفعلية لكافة شرائح المجتمع المحلي ورصد المُعوِّقات التي تحول دون ذلك

هناك العديد من العوامل المُتاحة بالمنظومة التخطيطية القائمة بقطر والتي يمكن لها أن تُسهم في تلبية متطلبات وإحتياجات كافة شرائح الجهات المعنية بالمشروع قيد الإعداد والتطوير – حيث يمكن رصدها على النحو التالي:

- رؤية مستقبلية معتمدة على مستوى الدولة ""رؤية قطر الوطنية 2030"– حيث تلتزم بها كافة الجهات الحكومية والمؤسسات الخاصة المعنية بتخطيط وتنفيذ برامج ومشروعات التنمية الشاملة للدولة.
- وثيقة إستراتيجية مُعتَمدة للتنمية العمرانية على مستوى الدولة وبلدياتها "وثيقة الإطار الوطنى للتنمية العمرانية لقطر 2032"
- خطط تنمية مكانية معتمدة لكافة بلديات الدولة "خطط التنمية المكانية للبلديات 2032".
- تشريع تخطيطي في طور الإعتماد والتصديق عليه من قِبَل السلطات المختصة بالدولة "قانون التخطيط العمراني لدولة قطر ولائحته التنفيذية" والذي ينص في أحد بنوده على ضرورة التشاور مع الجهات المعنية وكافة شرائح المجتمع المعنية بالمشروع قيد الإعداد ليتسنى التعرف على إحتياجاتهم ومتطلباتهم الفعلية ومن ثم يتم إستيعابها بالمخطط المقترح للمشروع.
- مخططات إشتراطات تخطيط وتصميم المناطق: Zoning Maps على مستوى كل بلدية، حيث تم إعتمادهم والتصديق عليهم من قِبَل السلطة المختصة.
- قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية مُحدّثة تم على ضوئها تصميم تطبيق إلكتروني لنظم المعلومات الجغرافية يضم جميع طبقات قاعدة البيانات في سياق مكاني بحيث يُبيّن إشتراطات تخطيط وتصميم المناطق بأنحاء الدولة.
- كوادر مؤهلة ذات خبرة في عقد وتنظيم إجتماعات وجلسات وورش عمل للتشاور مع كافة الجهات المعنية حيث تراكم لديها العديد من الخبرات المهنية أثناء قيامها بإعداد العديد من الدراسات والمشروعات التخطيطية.

- منصة إلكترونية تضم كافة الدراسات والمشروعات التخطيطية المعدة بمعرفة قسم التخطيط العام – مما يُرسّخ مباديء الشفافية التي تنتهجها الإدارة حيث إنعكس ذلك إيجاباً على تعزيز مصداقيتها لدى كافة شرائح الجهات المعنية بما فيها المطورين وجمهور العامة.

ولكن على الجانب الآخر، هناك معوقات تحول دون تلبية متطلبات ورغبات شرائح الجهات المعنية خاصةً من ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي – حيث يمكن رصد هذه العراقيل في النقاط التالية:

- عدم إعتماد قانون التخطيط العمراني والتصديق عليه من قِبَل السلطات المختصة بالدولة – مما يُعد ثغرة في إلزام الجهة التخطيطية المعنية بالتشاور مع كافة الجهات المعنية بإعداد وتطوير المشاريع.
- العجز في عدد الكوادر التخطيطية المؤهلة بقسم التخطيط العام.
- عدم وجود وحدة تنظيمية أو كوادر متخصصة ومؤهلة ومُتفّرغة بالقسم يُناط بها مسؤولية عقد وتنظيم الإجتماعات والجلسات التشاورية أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- ضيق الإطار الزمنى المطلوب خلاله إعداد المشروع التخطيطي مما لا يتيح لفريق عمل المشروع وقتٍ كافٍ للإضطلاع بمهمة التشاور مع الجهات المعنية ، وما يترتب على ذلك من التأثير سلباً على جودة المنتج التخطيطي. فعلى سبيل المثال: مشروع تخطيط المراكز العمرانية التي كان من الممكن أن يتم تعظيم الإستفادة من آراء ووجهات نظر ممثلي كافة الجهات المعنية خاصةً ممثلي القطاعين الخاص والمجتمع المحلي – لا أن يتم الإكتفاء بالتشاور والتنسيق مع الجهات والدوائر الحكومية للمرافق والطرق والخدمات المجتمعية.

3-1-5) مدى إمكانية تقليص الإختلافات والتناقُضات التي تحدث بين المشروع في طور الإعداد وما يتم تنفيذه فِعلياً على أرض الواقع

في ضوء معايشة الباحث للعديد من الدراسات والمشروعات التي تم إسنادها لمكاتب خبرة إستشارية (أثناء عمله بالإدارة) ، فإن ذلك يتم بناءً على صياغة نطاق مهام للأعمال: SOW وتوثيقها في وثيقة الإشتراطات المرجعية: TOR التي يقوم الإستشاري على ضوئها بإعداد المشروع. وأحد أهم تلك المهام المناطة بالإستشاري تتمثل في بلورة خطة شاملة للتشاور مع كافة شرائح الجهات المعنية في مختلف مراحل إعداد المشروع، فضلاً عن تحديد تلك الجهات (سواء رئيسية أو ثانوية) التي سيتم التشاور معها بكل مرحلة من مراحل إعداد الدراسة.

وبصفةٍ عامة، فإن ممثلي المجتمع المحلي ليس لهم دور ملموس وفعّال في مرحلتى الموافقة على المشروع وإعتماده من قِبَل السلطات المختصة، بل ويتم تهميشهم في إجتماعات وجلسات التشاور في كثير من المشروعات خاصةً على المستوى المحلي والتفصيلي – (كما سيتم شرحه بالفصل الخامس).

هذا ولقد إكتسبت "إدارة التخطيط العمراني" ثقة العديد من الجهات الحكومية المعنية والشركات الكبرى للتطوير العقاري حيث نجحت في بناء جسور للتواصل معهم، وأصبحت ذات مصداقية لديهم نظراً لنجاحها لحدٍ كبير خلال العقد الماضي في ترسيخ منظومة تخطيطية رشيدة تتسم بالشفافية حيث تم تأسيسها إستناداً إلى تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" من خلال إجراء عمليات التشاور مع شركاء التنمية من مختلف الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية – وإن كان هناك جهود يتوجب بذلها لإستيعاب مختلف شرائح المجتمع من ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي وتفعيل دورهم أثناء إعداد الدراسات والمشروعات على المستويين المحلي والتفصيلي – على وجه الخصوص.

وحتى يتسنى تقليص الإختلافات والتناقضات التي قد تحدث بين مرحلتى إعداد المشروع وتنفيذه فعلياً إلى الحد الأدنى، يتطلب الأمر تبنى الإجراءات التالية:

- إعتماد قانون التخطيط العمراني والتصديق عليه من قِبَل السلطة المختصة بالدولة.
- تأسيس وحدة تنظيمية بالقسم يناط بها عقد وتنظيم جلسات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- تحديد الجهات التي يتوجب التشاور معها بكل مرحلة من مراحل إعداد المشروع.
- دعم القسم بكوادر مؤهلة ومتخصصة في جميع تخصصات مجال التخطيط العمراني.

3-2) تجربة سلطنة عُمان

هذا وسيتم رصد هذه التجربة على النحو الآتي:

3-2-1) دراسة وتحليل المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بالسلطنة

تُعتبر "المديرية العامة للتخطيط العمراني" (أحد إدارات وزارة الإسكان والتخطيط العمراني بالسلطنة) هى الجهة التخطيطية المختصة على مستوى الدولة (خاصةً بعد تعديل هيكلها التنظيمي لتشمل إختصاصات المديرية العامة لتخطيط المدن والمساحة والكوادر التخطيطية العاملة بالأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط) – وذلك وِفقاً للمرسوم السلطاني رقم (2020/93) حيث يمكن رصد أهم إختصاصاتها في النقاط التالية:

- بلورة السياسة العامة للتخطيط العمراني على مستوى السلطنة.
- صياغة إستراتيجية التنمية العمرانية بما يحقق أهداف التنمية الشاملة والمستدامة في كافة محافظات الدولة.
- إعداد المخططات العامة والتفصيلية لكافة المدن بمحافظات الدولة.
- إعداد دليل عمل للأسس والمعايير الواجب تطبيقها من قِبَل كافة الجهات المعنية بمجال التخطيط العمراني.
- إنشاء منظومة متكاملة للبيانات والمعلومات التخطيطية وربطها بتطبيق نظم المعلومات الجغرافية.
- تخصيص الأراضي بمختلف إستخداماتها وأنشطتها على مستوى المدن والتجمعات الحضرية بمحافظات السلطنة.

تمتلك السلطنة رؤية مستقبلية للتنمية الشاملة "رؤية عُمان 2040" تم بلورتها وصياغتها في ضوء توافق مجتمعي واسع وبمشاركة فئات المجتمع المختلفة. ولقد تم تبني النهج التشاركي في صياغة تلك الرؤية من خلال ترسيخ عملية المشاركة المجتمعية عند مناقشة القضايا المطروحة وتبادل الآراء بشأنها. ولقد تمت تلك المناقشات في إطار حوار مجتمعي حتى تسنى في النهاية بلورة نتائج من شأنها تُحّقق مستقبل مزدهر لعُمان[3]. وفي سياق عملية بلورة الرؤية تم تحفيز كافة القطاعات الفاعلة ذات العلاقة على مستوى الدولة من جهات حكومية وشبه حكومية، ومؤسسات القطاع الخاص بمختلف القطاعات الاقتصادية، إضافةً لمؤسسات المجتمع المدني وقطاعات الأكاديميين والنُخَب المثقفة وقادة الرأى. وكما يوضح الشكل (3-7) الجهات المعنية التي أسهمت في بلورة الرؤية المستقبلية للدولة.

[3]) الموقع الإلكتروني "رؤية عمان 2040": http://www.2040.oman/omanvision-2040

شكل (3-7): شركاء التنمية المنخرطين لبلْورة الرؤية المُستَقبلية لعُمان

المصدر: الباحث بُناءً على (http://www.2040.oman/omanvision-2040)

ووِفقاً لمسودة "وثيقة الرؤية الأولية" التي تم صياغتها عام 2019، يمكن رصد الخطوط العريضة التي تضمنتها في الآتي (اللجنة الرئيسية لإعداد الرؤية المستقبلية لعُمان 2040، 2019):

- بلورة الرؤية المستقبلية للدولة.
- رصد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية.
- علاقة التوجهات الإستراتيجية بأهداف التنمية المستدامة 2030

ولقد تم إعتماد وثيقة "رؤية عُمان 2040" ودخولها حيز التنفيذ في (يناير 2021)، حيث تتناول ثلاثة محاور أساسية[4] هي:

- الإنسان والمجتمع: يُسلّط ذلك المحور على ركائز تعزيز الرفاهية الإجتماعية، والمحافظة على الهوية والتراث العماني فضلاً عن تطوير الكفاءات وقدرات الكوادر الوطنية في كافة مجالات التنمية.
- الإقتصاد والتنمية: يستهدف هذا المحور تأسيس إقتصاد متنوع وتمكين القطاع الخاص للعب دور حيوي في عمليات التنمية، تحقيق تنمية متوازنة على مستوى كافة المحافظات في إطار يحافظ على إستدامة البيئة وإنشاء بنية اساسية حديثة تؤسس لمنظومة عمرانية متكاملة.
- الحوكمة والأداء المؤسسي: الذي يعنى بتحسين فعالية الأداء المؤسسي في سياق سيادة القانون.

المنظومة التخطيطية القائمة بالسلطنة

بصفةٍ عامة، يمكن توصيف محاور المنظومة التخطيطية القائمة من حيث تقييم مستوى أداء الجهة التخطيطية المختصة بالدولة والمسؤولة عن إعداد الدراسات والمشروعات العمرانية على كافة المستويات ومدى توفر إستراتيجية للتنمية العمرانية الشاملة للدولة وخطط عمرانية معتمدة لمحافظات / بلديات / مدن وبلدات / مناطق وأحياء مدن الدولة، ومدى توفر تشريع تخطيطي وإشتراطات معتمدة لتخطيط وتصميم المناطق على مستوى مدن ومناطق الدولة، ومدى توفر قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية (فضلاً عن الإحصاءات الديموغرافية والإجتماعية والإقتصادية الوثقة والمحدثة، ومدى توفر الكوادر الفنية المؤهلة للعمل في كافة تخصصات مجال التخطيط العمراني – وإلى أى مدى تتوفر إستراتيجيات وبرامج لبناء قدراتهم وخبراتهم.

[4]) البوابة الرسمية للخدمات الحكومية "عماننا": https://Omanuna.Oman.Om

وفي هذا الإطار، تُعد "المديرية العامة للتخطيط العمراني" مسؤولة عن بلورة إستراتيجيات وطنية وإقليمية للتنمية العمرانية على مستوى السلطنة ومحافظاتها، علاوة على إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية والتفصيلية لمدنها وأحيائها.

وعليه، يمكن رصد عناصر المنظومة التخطيطية القائمة بالسلطنة في:

- رؤية تنموية مستقبلية معتمدة للسلطنة حتى عام 2040.
- إستراتيجية تنمية عمرانية على المستويين الوطني والإقليمي بمحافظات السلطنة.
- فريق عمل متكامل بمعظم تخصصات مجال التخطيط العمراني (عمراني– إجتماعي–إقتصادي).
- قاعدة بيانات ومعلومات للإحصاءات الديموغرافية والإجتماعية والإقتصادية.

على الجانب الآخر تفتقد هذه المنظومة للآتي:

- خطة عمرانية معتمدة على مستوى الدولة.
- قانون للتخطيط العمراني ولائحته التنفيذية.
- إشتراطات معتمدة لتخطيط وتصميم المناطق: Zoning Regulations على مستوى المدن والتجمعات العمرانية والقروية بالسلطنة.
- قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية متكاملة وموثقة على مستوى الدولة وربطها بتطبيق مكاني بإستخدام نظم المعلومات الجغرافية: GIS على مستوى كافة المحافظات والمدن بالدولة.
- إستراتيجية لبناء القدرات والخبرات للكوادر العاملة بكافة الأجهزة التخطيطية القائمة بالسلطنة.

الجهات المعنية المنخرطة في العملية التخطيطية بعُمان

أما فيما يتعلق بالجهات المعنية المنخرطة في العملية التخطيطية بالدولة فهي تشمل:

- الوزارات والهيئات الحكومية (كوزارة البيئة)
- دوائر الخدمات المجتمعية ومرافق البنية الأساسية
- البلدية المعنية ذات العلاقة. علاوة على المحافظ والوالي ذو العلاقة بتطوير المشروع قيد الإعداد.
- المؤسسات وشركات القطاع الخاص ذات العلاقة بالمشروع.
- غرفة التجارة (التي يُمّثل فيها جميع مهن القطاع الخاص)
- المجلس البلدي ومجلس الشورى
- شركات التطوير والتنمية العقارية.
- الجمعيات الأهلية والمؤسسات المجتمعية.

3-2-2) إختبار مدى مُلاءَمة منظومة التخطيط والتنمية العمرانية لإتجاه التخطيط التشارُكي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني

بُناءً على إطلاع الباحث آخر مستجدات وتطورات الوضع المهنى للمنظومة التخطيطية بالسلطنة فضلاً عن تواصله مع العديد من مسؤولي الجهات المعنية تم التأكيد على ما يلي:

- تتبنى تلك الجهات إتجاه المشاركة من خلال التشاور مع الجهات المعنية بما فيها ممثلي المجتمع المحلي أثناء إعداد مشروعات التنمية والتطوير العمراني.
- تتوفر قناعة راسخة لدى مسؤولي تلك الجهات بأهمية التشاور مع الجهات المعنية بتطوير المشروع.

- تقوم الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور مع كافة شرائح المجتمع.
- يُعتبر إتجاه التشاور مع كافة الجهات المعنية (بما فيها ممثلي المجتمع المحلي) سياسة راسخة تطبقها كافة الوزارات والأجهزة الحكومية ومسؤوليها بمختلف مستوياتهم.
- كلما توفرت إرادة المسؤولين في إجراء جلسات وورش عمل تشاورية تضطلع الإدارة بتنظيم وعقد جلسات وورش عمل للتشاور مع المعنيين من ذوي العلاقة.

وتتضح مظاهر دعم الدولة لإتجاه التخطيط التشاركي (من خلال التشاور مع الجهات المعنية بتطوير مشروعات التنمية) في الآتي:

- ترسيخ التوجه الديموقراطي على مستوى المحافظات وذلك بالتركيز على لا مركزية التخطيط والتنمية على مستوى كافة محافظات السلطنة.
- تبني رؤى مسؤولي محافظات السلطنة وولاياتها وممثلي مجتمعاتهم المحلية أثناء صياغة الخطة الخمسية السابقة.
- الدعم المالي لتمويل ملتقيات وجلسات التشاور على المستويين الوطنى والإقليمي على مستوى المحافظات.

وتجدر الإشارة بأنه لا يوجد قانون معتمد للتخطيط العمراني للسلطنة وبالتالي لا يوجد تشريع ملزم للجهة التخطيطية المختصة بتنظيم إجتماعات وجلسات للتشاور مع كافة الجهات المعنية عند إعداد مشروعات التطوير العمراني. كذلك لا يوجد قسم أو وحدة تنظيمية بمديرية التخطيط العمراني يناط بها تنظيم وإدارة الإجتماعات والجلسات التشاورية حيث يضطلع بهذه المهمة إدارة العلاقات العامة بـ "وزارة الإسكان والتخطيط العمراني" بدعم من قِبَل كوادر الإدارة.
وعلى ضوء المقابلات التي عقدها الباحث مع العديد من مسؤولي الجهات المعنية تم إفادته بأنه في كثير من الأحيان يتم توثيق جلسات التشاور التي يتم عقدها مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة وتحرير محاضر لتلك الإجتماعات يتم إعتمادها من كافة الحضور – ولكنها ليست للنشر وإن كان يتم تضمين محتواها ومخرجاتها من تقارير الدراسة التخطيطية حيث يتم تعميمها ونشرها بمجرد إعتمادها. وهكذا يتم تبنى مخرجات ونتائج تلك الجلسات وإستيعابها بالمخطط المقترح للمشروع – فعلى سبيل المثال "رؤية السلطنة 2040" والتي تم خلالها توثيق مخرجات جلسات وورش العمل التشاورية وأخذها بعين الإعتبار عند بلورة الوثيقة النهائية لرؤية السلطنة.

وبناءً على ما سبق، فإنه لا يمكن تصور تلبية الدراسات والمشروعات التخطيطية (التي يتم إعدادها) لإحتياجات كافة الجهات المعنية بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي في غياب تشريع تخطيطي ملزم للجهة التخطيطية المختصة بأن تضطلع بعقد وتنظيم إجتماعات وورش عمل تشاورية مع كافة الجهات المعنية ليتسنى تجسيد مخرجات ونتائج هذه الجلسات وورش العمل في المخطط المقترح لمشروع التطوير العمراني.

وهكذا نخلص بأن المنظومة التخطيطية القائمة حالياً والتي أرستها "المديرية العامة للتخطيط العمراني" بالسلطنة مؤهلة لحدٍ ما لتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية – وهذا لن يتأتى إلا بتحقيق ما يلي:

- إعداد خطة عمرانية شاملة لكافة المحافظات بمدنها وإعتمادها من قِبَل السلطة المختصة.
- سن تشريع للتخطيط العمراني ينص أحد بنوده على إلزام الجهة التخطيطية المختصة بعقد وتنظيم جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي مع كافة الجهات المعنية (بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي).
- تأسيس وحدة تنظيمية بالإدارة المختصة ومدها بكوادر مؤهلة لتنظيم وعقد جلسات التشاور بالتوازي مع إعداد المشروع التخطيطي.

- صياغة إستراتيجية أو منهاجية عمل يتم بمقتضاها توثيق عملية التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة الجهات المعنية أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- بناء قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية متكاملة وربطها بتطبيق لنظم المعلومات الجغرافية: GIS .
- دعم الإدارة بكوادر وخبرات في مختلف تخصصات التخطيط العمراني وشبكات الطرق والبنية التحتية.
- تصميم برنامج لبناء قدرات وخبرات الكوادر المحلية العاملة بمجال التخطيط العمراني بكافة الجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية.

3-2-3) العلاقة بين عملية إعداد المشروعات التخطيطية ومدى توفُّر المناخ المُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي في جميع مراحل إعداد الدراسة

بُناءً على الإجتماعات التي عقدها الباحث مع مسؤولين وكوادر بالجهة التخطيطية المختصة يتبيَّن لنا أنه على مستوى الدراسات الإستراتيجية يتم فيها تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" وتحفيز كافة الجهات المعنية من ذوي العلاقة لإبداء آرائهم ومقترحاتهم – فعلى سبيل المثال تم تنظيم إجتماعات تشاورية مع جميع شرائح المجتمع العُماني أثناء بلورة " رؤية السلطنة لعام 2040"، فضلاً عن ورش العمل التي عقدت لصياغة "أولويات التنمية العمرانية لعام 2040" والتي حضرها ممثلين عن الجهات الحكومية المعنية وشركات القطاع الخاص أثناء إنعقادها بمسقط في إبريل عام (2018)، ولكن على مستوى المحافظات تم عقدها في مرحلةٍ لاحقة بحضور ممثلين عن المجتمع المحلي.

بصفةٍ عامة، فإنه لا يتم إجراء تنسيق وتشاور فعّال ومباشر مع ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية على مستوى المدن والتجمعات الحضرية – حيث يتم تجاهلهم، ويمكن تفسير ذلك بوجود نقص في الكوادر المؤهلة علاوة على عدم وجود تشريع تخطيطي يُلزِم الجهة التخطيطية المختصة بضرورة إضطلاعها بعقد وإدارة جلسات تشاورية مع كافة الجهات المعنية. لذلك فإنه من شأن سن قانون للتخطيط العمراني للسلطنة أن يُفعِّل دور "المديرية العامة للتخطيط العمراني" في أدائها للمهام المناطة بها، ويُسهِّل من إعتماد المشروعات التخطيطية التي تقوم بإعدادها. ويتوافق ذلك مع ما تشترطه السلطة المختصة بالدولة بأنه لكي يتسنى إعتماد الدراسة والمشروع التخطيطي لابد وأن يسبقها إجراء جلسات للتنسيق والتشاور مع ممثلي كافة الجهات المعنية فقط بتنفيذ المشروع وجلب موافقاتهم كشرط للتصديق على الدراسة وتخصيص ميزانية لتنفيذها على أرض الواقع. هذا وتجدر الإشارة إلى أنه بالرغم من إمتلاك الإدارة لقناعة بأهمية تعزيز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم أثناء إعدادها للدراسات والمشروعات التخطيطية إلا أنها لا تمتلك منهاجية عمل أو إستراتيجية موثقة للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي بمختلف مراحل إعداد المشروع.

وبناءً على ماتم سرده، نخلُص بأن العلاقة التي تربط بين عملية إعداد المشروع التخطيطي ومدى قدرة الجهة التخطيطية المختصة في توفير مناخ محفز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء مراحل إعداد المشروع تستلزم إستكمال أركان المنظومة التخطيطية التي تم التنويه عنها بالجزئية السابقة. هذا بدوره سينعكس على جودة المنتج التخطيطي لهذه المشروعات فضلاً عن زيادة مستوى الثقة المتبادلة بين الجهات المعنية & المديرية العامة للتخطيط العمراني وزيادة مصداقيتها لدى مختلف شرائح المجتمع المحلي مما سيكون له أبلغ الأثر في بناء جسور قوية تربط الإدارة بكافة الجهات المعنية التي تنخرط في عمليات التشاور.

3-2-4) العوامل المتوفرة لضمان تلبية المشروع التخطيطي للمُتطلّبات والإحتياجات الفعلية لكافة شرائح المجتمع المحلي ورصد المُعوِّقات التي تحول دون ذلك

هناك العديد من العوامل المتاحة بالمنظومة التخطيطية القائمة بالسلطنة والتي يمكن لها أن تُسهِم في تلبية متطلبات وإحتياجات كافة شرائح الجهات المعنية بالمشروع قيد الإعداد والتطوير. هذا ويمكن رصد هذه العوامل على النحو التالي:

- رؤية تنموية مستقبلية معتمدة للسلطنة حتى عام 2040 – وهي حالياً قيد التنفيذ منذ بداية عام 2021.
- إستراتيجية معتمدة للتنمية العمرانية على المستويين الوطنى والإقليمي لمحافظات السلطنة.
- الهيكل التنظيمي القائم لمديرية التخطيط العمراني متوازن من حيث إشتماله على الأبعاد التخطيطية الرئيسية والتي تضم الجوانب العمرانية، الإجتماعية والإقتصادية.
- قاعدة بيانات ومعلومات للإحصاءات والمؤشرات الإجتماعية والإقتصادية.
- قائمة معتمدة متوافق عليها لأولويات التنمية العمرانية حتى عام 2040 وذلك على المستويين الوطني والإقليمي.

على الجانب الآخر يمكن رصد العراقيل التي تحول دون تلبية متطلبات كافة شرائح الجهات المعنية في النقاط التالية:

- عدم وجود تشريع تخطيطي للسلطنة ينص أحد بنوده على إلزام مديرية التخطيط العمراني بعقد وتنظيم جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي مع كافة ممثلي الجهات المعنية.
- عجز في الكوادر والخبرات بالإدارة المختصة في مختلف تخصصات التخطيط العمراني وشبكات الطرق والنقل والبنية التحتية، علاوة على عدم توفر كوادر مؤهلة لتنظيم وعقد جلسات للتشاور أثناء مراحل إعداد المشروع التخطيطي.
- إعداد خطط عمرانية شاملة لكافة محافظات السلطنة تشمل المدن والتجمعات الحضرية الرئيسية وإعتمادها من قِبَل السلطة المختصة.
- تصميم منصة إلكترونية تفاعلية يتم عن طريقها عرض كافة الدراسات والمشروعات التخطيطية التي يُناط بإعدادها الجهة التخطيطية المختصة، وإتاحة الفرصة لكافة شرائح المجتمع بإبداء آرائهم ووجهات نظرهم حول تلك المشروعات بما يلائم أولوياتهم وإحتياجاتهم الفعلية.
- بناء قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية متكاملة وموثقة يتم تحديثها وربطها بتطبيق نظم المعلومات الجغرافية.

3-2-5) مدى إمكانية تقليص الإختلافات والتناقُضات التي تحدث بين المشروع في طور الإعداد وما يتم تنفيذه فِعلياً على أرض الواقع

على الرغم من أن عملية إتخاذ القرارات التخطيطية تتم من أعلى هرم السلطة: Top-Down ، إلا أنه في كثير من الأحيان يتم تلبية طلبات وإحتياجات المجتمع المحلي (من مواطنين وقبائل وقطاع خاص) وأخذها بعين الإعتبار عند بلورة أى قرارات تنموية. وتجدر الإشارة بأنه منذ عام (2011) دأبت الدولة في ترسيخ التوجه الديموقراطي من خلال تطبيق إتجاه اللامركزية لعمليات التخطيط والتنمية على مستوى المحافظات والبلديات وما ترتب عليه من تمثيل المجتمعات المحلية في المجالس البلدية مما أتاح الفرصة لممثليهم بالتعبير عن آرائهم ومرئياتهم بتلك المجالس.

وكما سبق توضيحه بأن السلطة المختصة بـ "وزارة الإسكان والتخطيط العمراني" تشترط بأن تقوم "مديرية التخطيط العمراني" بإجراء جلسات التنسيق والتشاور مع كافة الجهات الحكومية المعنية بتنفيذ المشروع التخطيطي قيد الإعداد وجلب موافقاتهم ليتسنى إعتماده وتخصيص ميزانية لتنفيذه. وبالرغم من أن هذا الإجراء سيُقلّص من حجم أغلب الإختلافات التي قد تحدث

بين مرحلتى إعداد وتنفيذ المشروع، إلا أنه على الجانب الآخر: يتم تهميش ممثلي القطاعين الخاص والمجتمع المحلي في مرحلتى الموافقة على المشروع وإعتماده.

وفي ضوء إجتماع الباحث مع مسؤول بقطاع التخطيط العمراني بالوزارة تم التأكيد على أنه يتم تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" من خلال إستيعاب كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بالمشروع التخطيطي قيد الإعداد والتشاور معهم، إلا أنه بالرغم من ذلك هناك جهود وإجراءات يتوجب بذلها لإستيعاب كافة شرائح المجتمع المحلي وتفعيل دورهم أثناء عملية إعداد المشروعات التخطيطية على المستويين المحلي والتفصيلي خصوصاً.

وفي هذا السياق، يتطلب الأمر صياغة خطة إستراتيجية شاملة للتشاور مع الجهات المعنية في مختلف مراحل إعداد المشروع فضلاً عن تحديد الجهات التي يتوجب التشاور معها بكل مرحلة وتفعيل دورهم في المشاركة بمرحلتي صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات العلاقة بالمشروع قيد الإعداد والتطوير ليتسنى التعرف على المتطلبات والإحتياجات الفعلية لكافة الجهات المعنية ومن ثم يتم إستيعاب القضايا والمشاكل الملحة والأولويات التنموية التي ينشد تحقيقها كافة شرائح الجهات المعنية والمجتمع المحلي على وجه الخصوص عند إعداد المخطط المستقبلي للمدن والتجمعات الحضرية.

وفي هذا السياق، يتطلب الأمر تبنى الإجراءات التالية:

- صياغة خطة إستراتيجية شاملة للتشاور مع الجهات المعنية بمختلف مراحل إعداد المشروع التخطيطي.
- تحديد الجهات التي يتوجب التشاور معهم بكل مرحلة من مراحل إعداد المشروع.
- تفعيل دور ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي للمشاركة بمرحلتي صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات العلاقة بالمشروع قيد الإعداد.
- التعرف على المتطلبات والإحتياجات الفعلية لكافة الجهات المعنية ليتسنى إستيعاب القضايا والمشاكل الملحة والأولويات التنموية التي ينشدها كافة شرائح الجهات المعنية والمجتمع المحلي على وجه الخصوص.

وعلى ضوء ما سبق، سيتسنى تقليص الإختلافات والتناقضات التي قد تحدث بين مرحلتى إعداد المشروع وتنفيذه فعلياً إلى الحد الأدنى، ومن ثم ضمان تنفيذ المشروع بسلاسة والتغلب على الكثير من المعوقات التي قد تحول دون تحقيق أهدافه، فضلاً عن تحقق عوامل الثقة في الإدارة وترسيخ مصداقيتها لدى كافة الجهات المعنية.

3-3) تجربة دولة الكويت

بدايةً تم رصد هذه التجربة (والتي تم في ضوئها تقييم منهجية التشاور والإدماج المجتمعي المتبعة عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية)، وذلك في ضوء الإطلاع على مستجدات وتطورات الوضع المهني بالدولة.

3-3-1) دراسة وتحليل المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بالكويت

تعتبر "إدارة المخطط الهيكلي" التابعة لبلدية الكويت هى الجهة التخطيطية المختصة بإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية على مستوى الدولة. وتنضوي الإدارة مع كلاً من "إدارة التنظيم" و "مكتب رئيس القطاع" تحت قطاع التنظيم – وهو أحد القطاعات التابعة للبلدية. وتتكون الإدارة من ثلاثة كيانات تنظيمية هى:

- مراقبة التخطيط العمراني: والتي تتبعها:
  - قسم الدراسات والتخطيط الهيكلي.

- قسم تطوير المخططات.
- مراقبة المباني التاريخية والتحسين الحضري.
- مراقبة النقل والمرافق العامة.

ويمكن رصد أهم إختصاصات "إدارة المخطط الهيكلي" في النقاط التالية[5]:

- إعداد الدراسات والخطط الهيكلية على مستوى الدولة.
- المتابعة الدورية لتنفيذ المخطط الهيكلي، ومراجعته وتحديثه.
- وضع المعايير التخطيطية للدولة لكافة إستخدامات الأراضي وأنماط الخدمات المجتمعية.
- إعداد الدراسات والخطط التي تهدف إلى المحافظة على الطابع التقليدي للتراث الكويتى.
- إعداد الدراسات والمشاريع الخاصة بالنواحي الجمالية وتقييم الصورة البصرية للمشروعات التخطيطية.
- المتابعة والتنسيق لتنفيذ الدراسات والمشاريع بالتعاون مع إدارات البلدية والجهات الحكومية المعنية.
- بناء قاعدة للبيانات والمعلومات الخاصة بمجال التخطيط العمراني للدولة.
- تشجيع القطاع الخاص على المشاركة في تطوير وإنجاز المشروعات العمرانية الحكومية.
- إستيعاب مشاريع القطاع الخاص المرتبطة بتحقيق أهداف الخطط الهيكلية والإنمائية.

تمتلك دولة الكويت رؤية مستقبلية للتنمية الشاملة "رؤية الكويت 2035: كويت جديدة" تهدف إلى وضع رؤية إستراتيجية للخطط التنموية للدولة حتى عام (2035). ولقد تم بلورة الرؤية إستناداً إلى دراسة مسحية ضمت شرائح متنوعة من المجتمع الكويتى وإجراء مقابلات شخصية معهم. وهكذا تعتبر الرؤية ثمرة من ثمار التشاور مع مختلف شرائح الجهات المعنية (بما فيها القطاعين الخاص والمجتمعي) وبُناءً على ذلك تم صياغة الرؤية على النحو التالي (الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، 2007):

> ***" الكويت مركز مالي وتجاري يحقق جودة حياة عالية للمواطنين ويجذب الإستثمار، ويحقق التنمية البشرية المتوازنة. ويقود القطاع الخاص النشاط الإقتصادي بما يزكي روح المنافسة ويرفع كفاءة الإنتاج في ظل منظومة حكومية فعّالة توفر بيئة تشريعية ورقابية لحماية أموال المستثمرين، وتُوفِّر مناخاً وبيئة أعمال مُشجعة في ظل عمل مؤسسي يتصف بالشفافية".***

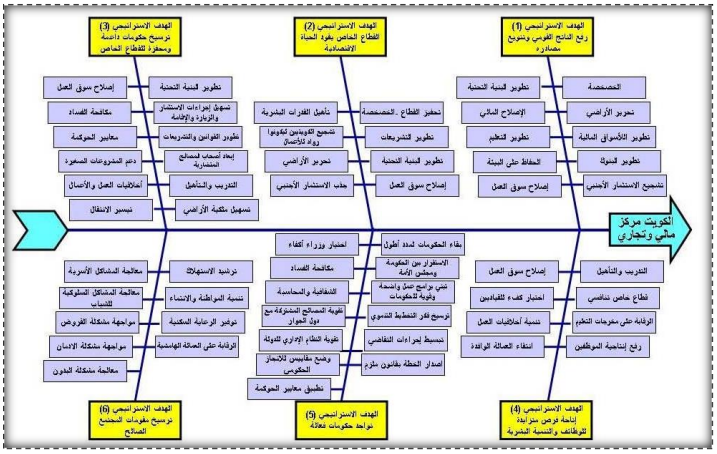
وترتكز رؤية "كويت جديدة" على ستة أهداف إستراتيجية، لكل هدف آليات لتحقيقه كما هو موضح بالشكل (3-8):

1) رفع الناتج القومي وتنويع مصادره.
2) القطاع الخاص يقود الحياة الإقتصادية.
3) ترسيخ منظومة حكومية مُحفِّزة للقطاع الخاص.
4) خلق فرص متزايدة للوظائف والتنمية البشرية.
5) تأسيس منظومة حكومية فعّالة.
6) ترسيخ مقومات المجتمع الصالح.

وبناءً عليه، تُعظِّم الرؤية المستقبلية للدولة من أهمية دور الكويت كمركز مالي وتجاري إقليمي، وتمنح القطاع الخاص دور ريادي في مسيرة التنمية وما يترتب عليه من خلق فرص عمل بمختلف ميادين التنمية، علاوة على تطوير أداء المنظومة الحكومية فيما يتعلق بدعم برامج التنمية الإقتصادية والإجتماعية فضلاً عن التنمية البشرية.

[5]) الموقع الإلكتروني لبلدية الكويت: www.baladia.gov.ku

شكل (3-8): المحاور الإستراتيجية لرؤية "كويت جديدة 2035" وآليات تحقيقها



المصدر: مشروع رؤية دولة الكويت (2010-2035) – الملخص التنفيذي (ديسمبر 2007) – (ص: VIII) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية

المنظومة التخطيطية القائمة بالكويت

على ضوء الإجتماعات التي أجراها الباحث مع العديد من الخبراء والمسؤولين بالأجهزة المعنية بتخطيط التنمية العمرانية على مستوى الدولة (والتي سيتم تناولها تفصيلاً بالفصل الرابع بهذا البحث)، ووفقاً للموقع الإلكتروني لبلدية الكويت تُعتبر "إدارة المخطط الهيكلي" الجهة الرئيسية المختصة بعمليات التخطيط والتنمية العمرانية على مستوى الدولة. وتجدر الإشارة إلى أن "الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية" تشارك حالياً في إدارة مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع للدولة لتتكامل بذلك برامج وخطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية مع خطة التنمية العمرانية.

هذا ويمكن رصد عناصر المنظومة التخطيطية القائمة بالكويت في الآتي:

- رؤية مستقبلية معتمدة للتنمية الشاملة على مستوى الدولة حتى عام (2035).
- مخطط هيكلي معتمد لإستعمالات الآراضي يحدد الأهداف والسياسات العمرانية المستقبلية – وهو يُعد بمثابة دستور الدولة العمراني وخارطة الطريق لكافة مشروعات التنمية الشاملة حتى عام (2040).
- قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية محدثة للدولة.

على الجانب الآخر تفتقد هذه المنظومة الآتي:

- قانون مُعتَمد للتخطيط العمراني ولائحته التنفيذية.
- إشتراطات تخطيطية معتمدة للمدن والتجمعات الحضرية على مستوى الدولة
- تطبيق مكاني يربط قاعدة البيانات التخطيطية بنظام المعلومات الجغرافية على مستوى الدولة بكافة مدنها وتجمعاتها
- كفاءات وخبرات وطنية ووافدة في التخصصات ذات الصلة بمجال التخطيط العمراني.
- إستراتيجية لبناء القدرات والخبرات للكوادر العاملة بكافة الجهات المعنية بتخطيط مشروعات التنمية العمرانية.

الجهات المعنية المُنخرطة في العملية التخطيطية بالكويت

أما فيما يختص بـ الجهات المعنية المنخرطة في العملية التخطيطية بالدولة (Dar al-Handash,2017) فهي تضم:

- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية
- الجهات الحكومية المعنية من وزارات وهيئات

- كبرى شركات القطاع الخاص والتطوير العقاري
- ممثلين عن مؤسسات المجتمعين المدني والمحلي
- ممثلين عن النقابات والإتحادات المهنية (كجمعية المهندسين الكويتية، غرفة التجارة والصناعة الكويتية، إتحاد المكاتب الهندسية، إتحاد العقاريين وإتحاد ملاك العقارات).
- مراكز بحوث أكاديمية

3-3-2) إختبار مدى مُلائَمة منظومة التخطيط والتنمية العمرانية لإتجاه التخطيط التشارُكي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني

بُناءً على الإجتماعات التي أجراها الباحث مع مسؤولي "إدارة المخطط الهيكلي" وخبرائها فضلاً عن "الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية"، تم التأكيد على الآتي:

- تتبنى "إدارة المخطط الهيكلي" إتجاه المشاركة التفاعلية مع الجهات المعنية أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني.
- تم التشاور مع الشركات الرئيسية بالقطاع الخاص علاوة على ممثلي القطاع المجتمعي (كالنقابات والإتحادات المهنية) ومؤسسات المجتمع المدني أثناء إعداد العديد من المشروعات التخطيطية التي قامت الإدارة بإعدادها.
- تتبنى الإدارة منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية. وعلى الرغم من أن تلك المنهاجية غير مُوثّقة كتابياً، إلا أنه يتم توثيق إجتماعات وجلسات التشاور وورش العمل التي يتم عقدها أثناء مراحل إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية من خلال تحرير محاضر لتلك الإجتماعات وإعتمادها من الحضور.
- توجد إرادة لدى السلطات العليا بالدولة لإلزام كافة الجهات الحكومية ومنها (إدارة المخطط الهيكلي) بضرورة إضطلاعها بالتشاور مع ممثلين عن كافة الجهات المعنية بتخطيط الدراسات والمشروعات العمرانية وهو ما يؤكد عليه "قانون التخطيط التنموي" رقم (7) لسنة (2017).

وتتضح مظاهر دعم الدولة لإتجاه التخطيط التشاركي في الآتي:

- يتم توفير دعم مالي للإدارة ليتسنى لها تمويل جلسات التشاور أثناء إعدادها للمشروعات والدراسات التخطيطية التي تُناط بها.
- تطالب السلطات المختصة بالدولة كافة الإدارات والأجهزة الحكومية ومنها "إدارة المخطط الهيكلي" بضرورة التشاور مع ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي بالتزامن مع إعدادها للمشروعات والدراسات التخطيطية التي تناط بها.
- ألزم قانون التخطيط التنموي السابق ذكره كافة جهات الدولة والشركات المملوكة لها بالمشاركة في صياغة خطط التنمية وبلورتها.
- تعظيم دور القطاع الخاص لقيادة عمليات التنمية الإقتصادية للدولة – على النحو الوارد بـ "رؤية الكويت 2035" وعدم تهميش دوره أثناء عقد جلسات التشاور والإدماج المجتمعي التي تُنظّم لمناقشة مشروعات وخطط التنمية.

تلعب كلاً من "الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية" & "إدارة المخطط الهيكلي" دوراً حيوياً في إدراج المشروعات العمرانية ضمن خطط وميزانيات الدولة. وفي هذا السياق يشارك كلاً من "مجلس الأمة (البرلمان)" و "المجلس البلدي" في نقاش جدوى تنفيذ هذه المشروعات التنموية ليتسنى التأكد من مدى تلبيتها لإحتياجات وأولويات الشرائح المُتباينة للمجتمع المحلي فضلاً عن مختلف فئات الجهات المعنية ذات العلاقة وذلك قبل إقرار هذه المشروعات وإعتماد ميزانيات لتنفيذها.
مما سبق نخلُص بأن المنظومة التخطيطية القائمة حالياً والمطبقة بالجهة التخطيطية المختصة مؤهلة (بدرجةٍ ما) لتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني – وحتى يتسنى إمتثال المنظومة التخطيطية بصورةٍ كاملة لتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" يُقتَرح تبنى الإجراءات التالية:

- صياغة قانون للتخطيط العمراني ينص على إلزام الإدارة بضرورة التشاور مع كافة الجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية وإدماجهم في مختلف مراحل إعدادها.
- تأسيس وحدة تنظيمية بالإدارة يناط بها مسؤولية عقد وتنظيم إجتماعات وجلسات التشاور مع كافة الجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية.
- دعم الإدارة بكوادر وخبرات في مختلف تخصصات مجال التخطيط العمراني وشبكات الطرق والبنية التحتية.
- تصميم برنامج لبناء قدرات وخبرات الكوادر الوطنية والمحلية العاملة بالإدارة وكافة الجهات ذات العلاقة.

3-3-3) العلاقة بين عملية إعداد المشروعات التخطيطية ومدى توفُّر المناخ المُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي في جميع مراحل إعداد الدراسة

بُناءً على الإجتماعات التي تمت مع مسؤولي وخبراء الجهة التخطيطية المختصة يمكن أن نخلص بأن الإدارة تضطلع بتنظيم جلسات وإجتماعات تنسيقية وتشاورية مع كافة الجهات المعنية (بما في ذلك ممثلين عن القطاع الخاص والمجتمعي) أثناء قيامها بإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية. فعلى سبيل المثال: تم التشاور مع **(55)** جهة أثناء إعداد مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع للدولة (الذي أنيط بإعداده لأحد المكاتب الإستشارية الدولية المتخصصة) حيث تتنوع تلك الجهات بين وزارات وهيئات حكومية وشركات قطاع خاص وممثلين عن مؤسسات المجتمعين المدني والمحلي .(Dar al-Handash,2017)

ولعله من المهم سن وصياغة تشريع تخطيطي يُلزِم "إدارة المخطط الهيكلي" بضرورة قيامها بالتشاور مع مختلف شرائح الجهات المعنية وإدماجهم أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية مما يُعزِّز دورها ويُمكِّنُها من توفير مناخ مُحفِّز لإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ المشروع ومن ثم سيُسهِّل من إستيعابها لكافة متطلبات وإحتياجات هذه الجهات. وعلى الرغم من إمتلاك الإدارة لمنهاجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم – إلا أنها غير موثقة كتابياً. لذا فإنه من المهم صياغتها في إطار "دليل عمل إرشادي" ليتسنى تبنيه أثناء إعداد الإدارة للدراسات والمشروعات التخطيطية التي تُناط بها.

وبُناءً على ما تم سرده، نخلص بوجود علاقة وثيقة تربط بين عملية إعداد المشروع التخطيطي ومدى قدرة الجهة التخطيطية المختصة على توفير مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء مراحل إعداد المشروع – حيث سيترتب على ذلك ما يلي:

- زيادة مستوى جودة المنتج التخطيطي للمشروع.
- تلبية المشروع لرغبات وإحتياجات كافة شرائح الجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ المشروع.
- إرتفاع مستوى الثقة المتبادلة بين الجهة التخطيطية المختصة وكافة الجهات المعنية.
- تعزيز مصداقية الإدارة لدى الجهات المعنية ذات العلاقة بتطوير المشروع.

3-3-4) العوامل المُتوفِّرة لضمان تلبية المشروع التخطيطي للمُتطلَّبات والإحتياجات الفِعلية لكافة شرائح المجتمع المحلي ورصد المُعوِّقات التي تحول دون ذلك

هناك العديد من العوامل المتاحة بالمنظومة التخطيطية القائمة بالكويت والتي يمكن لها أن تُسهم في تلبية متطلبات وإحتياجات كافة شرائح الجهات المعنية بالمشروع قيد الإعداد والتطوير – حيث يمكن رصدها على النحو التالي:

- رؤية تنموية مستقبلية معتمدة للكويت حتى عام (2035) – "كويت جديدة".
- إستراتيجية تنمية عمرانية ومخطط هيكلي معتمد لإستعمالات الأراضي على مستوى الدولة حتى عام (2040).

- قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية محدثة ويُعتّد بها.
- عمليات التشاور والإدماج المجتمعي تستوعب كافة الجهات المعنية بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي.
- منهاجية عمل تُعزّز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي وتُطبّقها "إدارة المخطط الهيكلي" أثناء إعدادها للدراسات والمشروعات التخطيطية.

على الجانب الآخر، توجد عراقيل تحول دون تلبية متطلبات ورغبات كافة شرائح الجهات المعنية يمكن رصدها في النقاط التالية:

- عدم وجود تشريع تخطيطي للدولة من شأنه أن:
  - يُرسّخ ويُقنّن المنظومة التخطيطية للدولة.
  - يُلزِم الجهة التخطيطية المختصة بعقد وتنظيم جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي مع كافة ممثلي الجهات المعنية بالمشروع قيد الإعداد.
  - يُحدّد إختصاصات ومهام ومسؤوليات كافة الجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ الدراسات والمشروعات التخطيطية للحد من تضارب وتداخل الإختصاصات بين تلك الجهات.
- عدم إعتماد الإشتراطات التخطيطية : Zoning Regulations ليتسنى تطوير المشروعات بما يتوافق مع المخطط الهيكلي المعتمد.
- عدم وجود وحدة تنظيمية بالإدارة يُناط بها:
  - عقد وتنظيم الإجتماعات والجلسات التشاورية.
  - توفير برامج لبناء قدرات وخبرات كوادر الإدارة في مختلف تخصصات مجال التخطيط العمراني.
- عدم توفر الكوادر والخبرات المؤهلة بالإدارة (من المواطنين والوافدين) بمختلف تخصصات مجال التخطيط العمراني.
- تصميم منصة إلكترونية تفاعلية تعرض كافة الدراسات والمشروعات التخطيطية التي تعدها الإدارة ويُتاح من خلالها الفرص لكافة شرائح الجهات المعنية (بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي) لإبداء آرائهم ووجهات نظرهم بخصوص تلك المشروعات من منظور أولوياتهم وإحتياجاتهم الفعلية.
- توثيق منهاجية التشاور والإدماج المجتمعي في إطار دليل عمل إرشادي لضمان الإلتزام بتطبيقها من قِبَل كوادر الإدارة أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- تصميم تطبيق إلكتروني لنظم المعلومات الجغرافية: GIS يضم جميع طبقات قاعدة البيانات والمعلومات التخطيطية في سياق مكاني بحيث تُبيّن إشتراطات تخطيط وتصميم المناطق Zoning Maps بمختلف المدن والتجمعات الحضرية على مستوى الدولة.

3-3-5) مدى إمكانية تقليص الإختلافات والتناقُضات التي تحدث بين المشروع في طوْر الإعداد وما يتم تنفيذه فِعلياً على أرض الواقع

في ضوء الإجتماعات التي أجراها الباحث مع مسؤولين وخبراء بإدارة المخطط الهيكلي: تبين وجود قناعة راسخة لديهم بأهمية التشاور مع مختلف الجهات المعنية (بما فيهم ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي) – وهذا يتسق مع المناخ السائد بالدولة الذي يُحفّز تبنى إجراء جلسات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية أثناء إعداد مشروعات التنمية والتطوير العمراني. والدليل على ذلك مشاركة المنتخبون من قِبَل المجتمع بكلٍ من مجلس الأمة (البرلمان) والمجلس البلدي في نقاش المشروعات التنموية والتعبير عن آرائهم ومرئياتهم تجاه جدوى تنفيذها قبل إقرارها وإعتماد ميزانيات لتنفيذها، مما يُدلّل على أنه يتم في العادة أخذ متطلبات شرائح المجتمع المحلي عند بلورة القرارات التنموية بما يتوافق مع أولوياتهم وإحتياجاتهم الفعلية.

هذا بدوره أدى إلى إكتساب السلطة التخطيطية المختصة لثقة مختلف شرائح المجتمع بتنوع فئاته وأصبح لها مصداقية لديهم. ولعل من أوضح الأمثلة على ذلك:

- منتزة أبو خليفة: الذي يقع على الساحل الشرقي لمدينة الكويت والذي طالب المجتمع المحلي بتحويله لمشروع سكني. ولكن جُوبِه هذا المقترح بالرفض من قِبل الإدارة لعدم وجود متنفس ترفيهي للمنطقة سواه حيث إقتنع معظم ممثلي المجتمع المحلي بمبررات الرفض التي تصب في صالح المصلحة العامة.
- تطوير شارع سالم المبارك التجاري: حيث تمت دعوة شرائح التجار وممثلين عن الجهات الحكومية والمجتمع المحلي (المعنيين بتطوير المشروع) حيث إستعان ممثلي المجتمع المحلي بمكتب خبرة إستشاري قام ببلورة تصور لتصميم المشروع وفقاً لإشتراطات تخطيطية وتصميمية تم التوافق عليها ومن ثم تم إعداد التصور وإعتماده من قِبل المجلس البلدي حيث كان المنتج النهائي للمشروع مُرضِي لكافة الأطراف – هذا وتجدر الإشارة إلى أن هذا المشروع قيد التنفيذ في الوقت الراهن.

وفي سياق الإطار المنوه عنه أعلاه، تم التأكيد على أنه تم تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" أثناء إعداد مشروع "تحديث المخطط الهيكلي الرابع 2040"من خلال إستيعاب كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بالمشروع والتشاور معهم، إلا أنه بالرغم من ذلك هناك جهود وإجراءات يتوجب بذلها لإستيعاب شرائح المجتمع المحلي وتفعيل دورهم أثناء عملية إعداد المشروعات التخطيطية على المستويين المحلي والتفصيلي خصوصاً.

وفي هذا السياق، يتطلب الأمر تبنى الإجراءات التالية:

- صياغة خطة إستراتيجية شاملة للتشاور مع الجهات المعنية بمختلف مراحل إعداد المشروع التخطيطي.
- تحديد الجهات التي يتوجب التشاور معها بكل مرحلة من مراحل إعداد المشروع.
- تفعيل دور ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي للمشاركة بمرحلتي صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات العلاقة بالمشروع قيد الإعداد.
- التعرف على المتطلبات والإحتياجات الفعلية لكافة الجهات المعنية ليتسنى إستيعاب القضايا والمشاكل الملحة والأولويات التنموية التي تنشدها كافة شرائح الجهات المعنية والمجتمع المحلي على وجه الخصوص.

وعلى ضوء تبني الإجراءات المشار إليها، سيتسنى تقليص الإختلافات والتناقضات التي قد تحدث بين مرحلتى إعداد المشروع وتنفيذه فعلياً إلى الحد الأدنى، ومن ثم ضمان تنفيذه بسلاسة والتغلب على الكثير من المُعوّقات التي قد تحول دون تحقيق أهداف المشروع.

مما سبق نخلُص بأن هناك العديد من المُعوّقات التي تُعرقِل مستوى أداء الجهات التخطيطية المُختصّة بكل من دولتى قطر والكويت، وسلطنة عُمان و تحول دون تلبية مُتطلّبات ورغبات كافة شركاء التنمية عند تطوير المشروعات قيد الإعداد – حيث يمكن رصد هذه العراقيل في عدم وجود تشريع تخطيطي مُعتَمد، وإفتقاد تلك الجهات لوجود وحدة تنظيمية يُناط بها مسؤولية عقد وتنظيم جلسات التشاور والإدماج المجتمعي وتوثيقها أثناء إعداد المشروعات التخطيطية علاوة على نقصٍ وعجز في الكوادر المؤهلة (الوطنية منها على وجه الخصوص) ذات الخبرة بمُختَلف تخصصات مجال التخطيط العمراني. وبتقييم المنظومة التخطيطية القائمة حالياً بالدول الثلاث نخلُص بأن مستوى تأهّل الجهة التخطيطية المُختصّة بدولة قطر لتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني يُعد مرتفعاً لحدٍ كبير مقارنةً مع نظرائها بكلٍ من الكويت وعُمان، إلا أن ترسيخ تلك المنظومة ودعمها في تبنى هذا الإتجاه لن يتحقّق إلا بالتغلب على المُعوّقات السابق ذكرها.

خلاصة ونتائج الفصل الثالث

تناول هذا الفصل مُفردَات المنظومة التخطيطية القائمة بدولة قطر (فضلاً عن دولة الكويت وسلطنة عُمان) والمُحفِّزة لإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي وذلك من خلال دراسة وتحليل المنظومة التخطيطية القائمة، وإختبار مدى ملائمتها لتبنى إتجاه التخطيط التشاركي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية، ورصد العوامل الكفيلة بضمان تلبية المشروع لمتطلبات كافة شرائح الجهات المعنية المستفيدة بالمشروع، وإنتهاءً بدراسة مدى إمكانية تقليص التناقضات والإختلافات التي تحدث بمرحلتى إعداد المشروع وتنفيذه.

ولقد طرح هذا الفصل التساؤل البحثي الآتي: مدى مُلائمة المنظومة التخطيطية القائمة في العديد من دول الخليج لتبنِّى إتجاه التخطيط التشارُكي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني ؟ حيث تمت الإجابة عن هذا السؤال في سياق تسليط الضوء على مُفردات المنظومة التخطيطية القائمة بالدول المذكورة وفي إطار مراجعة الأدبيات والمؤلفات النظرية التي تناولها الفصل السابق.

ويمكن رصد أهم نتائج ومُخرجات هذا الفصل في أربعة نقاط كالآتي:

1) تعاني الجهة التخطيطية المُختصّة بالدول الثلاث المذكورة من نقصٍ وعجز في الكوادر المؤهلة (الوطنية منها على وجه الخصوص) ذات الخبرة بمُختَلف تخصصات مجال التخطيط العمراني. إلا أن دولة قطر لديها إستراتيجية مُعتَمدة لبناء القدرات والخبرات للكوادر المحلية العاملة بكافة الجهات المعنية بتخطيط مشروعات التنمية العمرانية، في حين تفتقد الكويت وعُمان هذه الإستراتيجية.
2) تشترك الجهات التخطيطية المختصة بالدول الثلاث في المعوقات التي تحول دون تلبية متطلبات ورغبات شرائح الجهات المعنية بتطوير المشروع قيد الإعداد – حيث يمكن رصد هذه العراقيل في الآتي:
   - عدم وجود تشريع تخطيطي معتمد.
   - إفتقاد الهيكل التنظيمي بالجهة التخطيطية المختصة إلى وجود وحدة تنظيمية يُناط بها مسؤولية عقد وتنظيم جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي وتوثيقها أثناء إعداد المشروعات التخطيطية.
3) يتطلّب الأمر في الدول الثلاث تفعيل دور ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي في مرحلتى صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني – إلى أن المنظومة الدستورية والحياة البرلمانية السائدة بدولة الكويت تضعها في وضعية أفضل (من دولتى قطر وسلطنة عُمان) من حيث تعظيم دور القطاعين الخاص والمجتمعي في عمليات التنمية.
4) تمتلك الجهة التخطيطية المختصة بدولة قطر منهاجية عمل مُوثّقة ويُحتَذى بها أثناء إجراء وتوثيق جلسات التشاور والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني، في حين تفتقد الكويت وعُمان منهاجية عمل تُعزِّز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة مُمثّلي شركاء التنمية.

وعليه، تعتبر المنظومة التخطيطية القائمة حالياً بإدارة التخطيط العمراني (الجهة التخطيطية المختصة بقطر) مؤهلة لحدٍ كبير لتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني مقارنةً مع نظرائها بالكويت وعُمان.

هذا وفي إطار ماتناوله هذا الفصل والفصل السابق، سيطرح الفصلين التاليين (الرابع والخامس) السؤالين البحثيين التاليين – وذلك في ضوء دراسة التجارب العالمية والإقليمية والمحلية:

- ماهي أحدث التقنيات والأدوات المستخدمة بالإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ويلائم إستخدامها السِياق الخليجي ؟
- ماهم شركاء التنمية الذين يتوجّب إستشارتهم وإدماجهم في عمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج ؟

الفصـــل الرابع: التجارب العالمية والإقليمية لتفعيل مفهوم التشـــاور والإدماج المجُتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني

4) التجارب العالمية والإقليمية لتفعيل مفهوم التشـــاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد مشـــروعات التطوير العمراني

تمهيد

في إطار مراجعة الأدبيات المنشورة بالفصل السابق يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على عدة أمثلة وحالات دراسة على مستويين: الأول: حالات دراسة عالمية (أستراليا – نيوزيلنده – كندا – بريطانيا)، في حين يتضمّن الثاني: حالات دراسة إقليمية (بعض دول الخليج و جمهورية مصر العربية)، حيث سيتم تناول هذه التجارب من منظور تبنى كلاً منها لإتجاه التشاور والإدماج المجتمعي للجهات المعنية من ذوي العلاقة، ورصد نتائج ومخرجات هذه التجارب فضلاً عن بلورة الدروس التي يمكن الإستفادة منها وتطبيقها في السياق الخليجي بما يُسهِم في بلورة النموذج المقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي الذي سيتبناه هذا البحث (حيث سيتم تناوله تفصيلاً بالفصل السابع من هذا البحث).

هذا وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم تناول المنهاجية التخطيطية التي تبنتها العديد من الدراسات والمشروعات التخطيطية بجمهورية مصر العربية[1] وذلك على مدى ثلاث عقود (خلال الفترة من 1985 – 2014)، وبيان علاقة تلك المنهاجية بنمط المشاركة والتشاور الذي تبنته كل دراسة.

وسيتناول هذا الفصل هدفين من الأهداف البحثية هما:

- إستكشاف الإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ورصد تقنياتها وأدواتها المستخدمة في تلك العمليات بما يلائم إستخدامها السِياق الخليجي.
- تحديد شركاء التنمية الذين يتوجّب التشاور معهم وإدماجهم في عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج.

وفي سياق هذين الهدفين سيحاول هذا الفصل الإجابة على التساؤولين التاليين:

- ماهي أحدث التقنيات والأدوات المستخدمة بالإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ويلائم إستخدامها السِياق الخليجي ؟
- ماهم شركاء التنمية الذين يتوجّب إستشارتهم وإدماجهم في عمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج ؟

منهاجية تناول الفصل

سيرصد هذا الفصل التقنيات والأدوات المُستَخدمة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي على المستويين العالمي والإقليمي علاوة على تحديد شركاء التنمية الذين يتوجّب التشاور معهم وإدماجهم أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني – وذلك في سياق ستة محاور رئيسية كما موضح بالشكل (4–1)، حيث يخلُص المحور السادس والأخير: بتصميم مصفوفة تحليلية لتقييم التجارب العالمية والإقليمية. وبذات السياق سيتبنى الفصل التالي (الخامس) ذات المنهاجية التي تبنّاها هذا الفصل وذلك من خلال تناول عدة تجارب وأمثلة محلية بدولة قطر (على المستويين الإستراتيجي والتفصيلي) وذلك في إطار دراسة السياق المحلي للمنظومة التخطيطية القائمة بها والخاصة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي.

[1]) تم تسليط الضوء على حالات الدراسة في مصر دون غيرها نظراً لتوفر البيانات والمعلومات المتاحة عن العديد من الدراسات والمشروعات التخطيطية في مصر مقارنة ببقية الأمثلة سواءً على المستويين العالمي أو الإقليمي.

شكل (4-1): منهاجية تناول الفصل الرابع

المصدر: إعداد الباحث

4-1) معايير تحديد وإختيار حالات الدراسة

ستُركز هذه الجزئية على المعايير التي بتم على ضوئها إختيار حالات الدراسة على المستويين العالمي والإقليمي التي تبنت إتجاه التخطيط بالمشاركة في إطار التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد دراسات ومشروعات التطوير العمراني. حيث يمكن رصد تلك المعايير في النقاط الموجزة التالية:

- تشابه العديد من الإشكاليات والقضايا المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي بين تلك التجارب ودول الخليج.
- العديد من تلك الأمثلة والتجارب تُمثِّل نماذج ناجحة يُحتَذى بها لعمل طفرة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بدول الخليج.
- توفر المعلومات المرتبطة بتلك التجارب.
- رصد التقنيات والأدوات والتطبيقات التي إستخدمتها هذه الأمثلة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي ونرى إمكانية تبنيها في المجتمعات الخليجية أثناء عقد الجلسات وورش العمل التشاورية مع كافة شركاء التنمية.

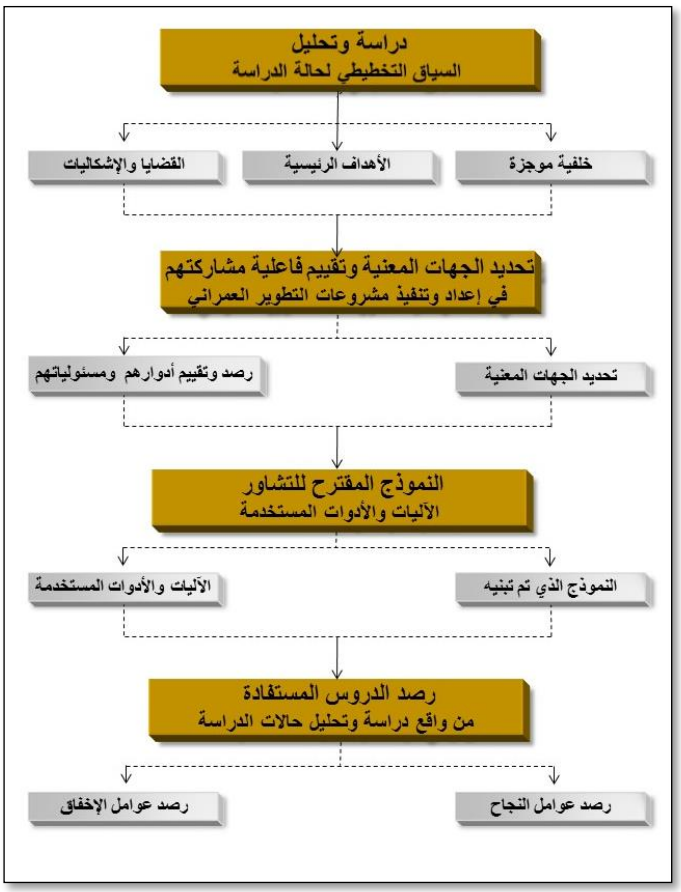
4-2) منهاجية تناول الأمثلة والمُمارسات العالمية والإقليمية من منظور تبنِّي عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي

ستتناول تلك الجزئية المنهاجية التي سيتم إتباعها عند دراسة الأمثلة والممارسات المهنية التي تبنت إتجاه التخطيط بالمشاركة في إطار التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد دراسات ومشروعات التطوير العمراني. وتمر تلك المنهاجية **بأربعة خطوات** رئيسية – كما يوضحها الشكل (4-2):

- دراسة وتحليل السياق التخطيطي لحالة الدراسة: حيث تتناول تلك المرحلة خلفية موجزة عن حالة الدراسة والسياق التخطيطي لها، يليها رصد للأهداف الرئيسية لعملية التشاور / الإدماج المجتمعي التي تم تبنيها أثناء العمل بالمشروع، وإنتهاءً بتحديد أهم القضايا والإشكاليات التي تم رصدها بمعرفة ممثلي الجهات المعنية أثناء إنخراطهم بعمليات التشاور / الإدماج المجتمعي والخبرات المكتسبة أثناء دراسة المشروع.
- تحديد الجهات المعنية وتقييم مدى فاعلية مشاركتهم في إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني: ستُسلِّط هذه المرحلة الضوء على الجهات المعنية التي تم التشاور معها أثناء إعداد ودراسة المشروع، وتحديد الأدوار والمسئوليات المناطة بهم ومن ثم تقييم فاعلية مشاركتهم في بلورة الرؤية التنموية المستقبلية لهذه المشروعات.
- النموذج المقترح للتشاور والتقنيات المستخدمة: ستتناول هذه المرحلة النموذج الذي يتم تبنيه للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد المشروع، علاوة على الأدوات المستخدمة أثناء تناول حالة الدراسة.
- رصد الدروس المستفادة من واقع دراسة وتحليل حالات الدراسة: ترصد تلك الجزئية الدروس المستفادة التي تم إستنباطها على ضوء رصد عوامل النجاح والإخفاق أثناء إنعقاد جلسات التشاور والإدماج المجتمعي بكل حالة.

وهكذا ستتناول الجزئية التالية الأمثلة والمُمارسات المهنية على المستويين العالمي والإقليمي في سِياق المراحل الأربعة على النحو الموضح بالشكل المذكور.

شكل (4-2): منهاجية تناول الأمثلة وحالات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

4-3) رصد نتائج ومُخرجات التجارب العالمية والإقليمية

يستعرض هذا الجزء العديد من حالات الدراسة على مستويين أولهما على المستوى العالمي تم رصدها من أستراليا وكندا وبريطانيا، أما المستوى الثاني فيضم حالات على المستوى الإقليمي من بعض دول الخليج وجمهورية مصر العربية. وتجدر الإشارة إلى أن الملحق رقم (2) يضم حالات الدراسة على المستويين العالمي (والتي تم رصدها من أستراليا وكندا وبريطانيا) ، والإقليمي (التي تم رصدها من بعض دول الخليج وجمهورية مصر العربية) – حيث تم تناول كل حالة دراسة من منظور النقاط المشار إليها على النحو الآتي:

- سرد خلفية موجزة عن حالة الدراسة والسياق التخطيطي لها.
- رصد الأهداف الرئيسية لعملية التشاور / الإدماج المجتمعي.
- أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بالتشاور / الإدماج المجتمعي.
- تحديد الجهات المعنية التي تم التشاور معها وإدماجها.
- رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم في عمليات إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني.
- النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه للإضطلاع بعمليات التشاور / الإدماج المجتمعي.
- الأدوات والتقنيات التي تم إستخدامها بعمليات التشاور / الإدماج المجتمعي.

ويرصد الجدولين التاليين (4-1) & (4-2) أهم نتائج تحليل التجارب العالمية والإقليمية من تبني عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية .

جدول (4-1): نتائج تحليل التجارب العالمية والدروس المُستَفادة

من تبنِّي عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية

الدراسة / المشروع	الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الجهات المعنية المنخرطة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الإتجاه / النموذج المقترح لتبنى التشاور / الإدماج المجتمعي	الأدوات والتقنيات المستخدمة	الدروس المستفادة
بريزبان (استراليا) (National Institute for Governance, 2004; pp.21-27)	المستوى التخطيطي لحالة الدراسة : **مدن** ❖ إعلام أكبر شريحة ممكنة من المجتمع المحلي بقضايا التنمية الرئيسية. ❖ بناء إجماع حول مقترحات وأولويات محددة للتعامل مع قضايا التنمية. ❖ بناء الثقة بين مجلس المدينة وكافة الجهات المعنية بما فيها المجتمع المحلي.	❖ إنخفاض مستوى الثقة المتبادلة بين الجهاز التخطيطي المختص ومختلف شرائح المجتمع المحلي الجهات المعنية. ❖ صعوبة الوصول للبيانات والمعلومات المتعلقة بالخطط والأولويات التنموية.	**الجهات الحكومية:** - ممثلين عن الجهة التخطيطية المختصة - مسؤولي الجهات الحكومية ذات العلاقة بقضايا تنموية معينة. **القطاع المجتمعي** - "المجموعة الإستشارية المرجعية للمجتمع : The Community Reference Panel - ممثلين عن الشريحة المجتمعية المستهدف التشاور معها.	تبنت الدراسة إتجاه "**إدارة الأجهزة الحكومية كمنظومة عمل متكاملة**" تعمل بالتعاون مع : ❖ المجموعة الإستشارية المرجعية للسكان. ❖ مجلس إستشاري تخطيطي.	♠ تأسيس موقع إلكتروني تفاعلي. ♠ تأسيس منتديات للنقاش عبر الإنترنت. ♠ إصدار صحيفة إلكترونية إخبارية متخصصة. ♠ تأسيس المجموعة الإستشارية المرجعية يضم ممثلين عن المجتمع المحلي. ♠ عقد جلسات تشاورية ♠ عقد ورش عمل تفاعلية ♠ إجراء مسوحات ميدانية.	✓ أسهم تأسيس علاقات قوية بين الجهة التخطيطية المختصة ومختلف شرائح الجهات المعنية المستهدف التشاور معها وإدماجها في ترسيخ مناخ للثقة والشفافية بين كافة الأطراف المنخرطة في إعداد المشروع التخطيطي (بما فيها الأجهزة الحكومية المعنية وشرائح المجتمع المحلي). ✓ إن إجراء تقييم مستمر لبرامج التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد المشروعات التخطيطية ساعد بدرجة ملموسة في تحقيق الأهداف المنشودة والمتعلقة بالتحديات التنموية . ✓ إن إتاحة البيانات والمعلومات التخطيطية المتعلقة بالمشروع (الجاري إعداده) وتحسين فرص الوصول إليها من قبل مختلف شرائح المجتمع والجهات المعنية أسهم في تحفيز كافة شركاء التنمية للإنخراط في مختلف مراحل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي. ✓ إن بناء قدرات وخبرات كوادر الجهاز التخطيطي المختص مكنهم من التعرف على: o سبل تنظيم وإدارة الإجتماعات والجلسات التشاورية o ورش العمل التفاعلية o آليات حسم وتسوية النزاعات والإختلافات o التفاوض o آليات التوافق وبناء الإجماع مما أسهم في: o التوصل لحلول مشتركة متفق عليها. o تعزيز فرص أوسع للمشاركة في جلسات المشاورات. o زيادة نسب الرضاء العام عن المخرجات والنتائج التخطيطية.
ولاية جنوب أستراليا (استراليا) (National Institute for Governance, 2004; pp.27-29)	المستوى التخطيطي لحالة الدراسة : **إقليمي** ❖ تحقيق مستوى مرتفع من ثقة الرأى العام في السياسات التنموية المستدامة ذات العلاقة بالمجتمع المحلي ❖ تحديد أفضل الممارسات والتجارب المرتبطة بزيادة المشاركة المجتمعية.	❖ إهتزاز ثقة المجتمع المحلي في السياسات والإجراءات المرتبطة بتحقيق الفوائد المستدامة . ❖ تداخل مرحلة صياغة وبلورة السياسات التنموية مع الدور التنفيذي مما يؤدي إلى نزاع المصالح المتعارضة.	o **الجهة التخطيطية المختصة،** o **المطورين،** o **المجلس الإقليمي المختص،** o **الهيئة الإستشارية المناط بها تقييم طلبات التطوير** o **أعضاء منتخبين يمثلوا مصالح المجتمع المحلي.**	تبنت الدراسة **نموذج تأسيس هيئة إستشارية لتقييم طلبات التطوير**	♠ عقد جلسات تشاورية ♠ عقد ورش عمل	❖ أسهم تشكيل اللجنة الإستشارية المناط بها تقييم طلبات التطوير في ضمان توفير مستوى من الحيادية والنزاهة المهنية وعدم التحيز عند تطبيق المعايير التخطيطية على طلبات التطوير. ❖ إن الإلتزام المهني لكوادر الجهة التخطيطية المختصة في تطبيق الإشتراطات التخطيطية والتصميمية المعتمدة على طلبات التطوير (أثناء دراستها ومراجعتها) أدى إلى بناء مصداقية الجهة التخطيطية المختصة وثقة المجتمع المحلي بها.

الدراسة / المشروع	الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الجهات المعنية المنخرطة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الإتجاه / النموذج المقترح لتبنى التشاور / الإدماج المجتمعي	الأدوات والتقنيات المستخدمة	الدروس المستفادة
نيو ساوث ويلز (استراليا) (National Institute for Governance, 2004; pp.29 -32)	المستوى التخطيطي لحالة الدراسة : **إقليمي** ❖ تزويد المجتمع المحلي بالمعلومات لمساعدتهم في فهم المشكلة، وصياغة البدائل وبلورة الحلول. ❖ الحصول على أراء ووجهات نظر المجتمع المحلي بما يتعلق بتحليل الوضع القائم، صياغة البدائل و الحلول. ❖ إستيعاب قضايا ومشاكل المجتمع وأخذها بعين الإعتبار عند صياغة البدائل والحلول. ❖ تمكين المجتمع المحلي من صناعة القرارات التخطيطية المتعلقة بتطوير البدائل وتحديد الحل الأمثل. ❖	❖ العبء المادي التي تتحمله الجهة التخطيطية المختصة عند تبنيها مسؤولية عقد جلسات تشاورية مع مختلف الجهات المعنية ومايترتب عليه من إستنزاف ميزانيات تلك الجهة فضلاً عن جهود ووقت الكوادر العاملة بها. ❖ صعوبة الوصول للمعلومات ذات العلاقة بجوانب التنمية على مستوى المجتمعات المحلية.	○ **مجلس الولاية (الجهة التخطيطية المختصة)** ○ **مقدمي طلبات التطوير** ○ **المجلس الإقليمي المختص،** ○ **الهيئة الإستشارية المناط بها تقييم طلبات التطوير** ○ **الأعضاء المنتخبين بمجلس الولاية (والذين يمثلوا مصالح المجتمع المحلي).**	تبنت الدراسة **إعداد دليل إرشادي** مطبوع مفصل به كافة الجوانب المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي، ويعد هذا الكتيب وثيق الصلة بمجال عمل الكوادر التخطيطية العاملة بالأجهزة التخطيطية المختصة على مختلف المستويات.	❖ تأسيس موقع إلكتروني نجح في إدماج المجتمع المحلي بالمنظومة التخطيطية في الولاية. ❖ تشكيل لجنة إستشارية تضم ممثلين عن أفراد المجتمع المحلي. ❖ عقد جلسات وإجتماعات عامة للجمهور لتوفير المعلومات وتعريفهم بالقضايا التخطيطية والتنموية. ❖ تشكيل مجموعة عمل للتركيز : Focus Group لدراسة موضوع أو قضية معينة. ❖ عقد جلسات المائدة المستديرة لمناقشة سياسة ما. ❖ توزيع إستمارات وإستبيانات ❖ إعداد ورقات عمل للمناقشة، وتنظيم عروض مرئية تقديمية. ❖ تشجيع أفراد المجتمع في طرح تعليقاتهم وأرائهم ومقترحاتهم بصورة مستمرة، على قصاصات ورقية، أو من خلال إستمارات للتعليق بالمعارض وأماكن التجمعات في أوقات المناسبات والإحتفالات .	❖ أدى تعاون الجهة التخطيطية المختصة مع الجهات المعنية الأخرى وتضافر جهودهم في ترتيب عقد جلسات التشاور والإدماج المجتمعي لخدمة أهداف كافة الجهات المعنية مجتمعة مما إنعكس إيجاباً على تقاسم العبء المادي وتقليل الوقت والمجهود المبذول في حال قيام كل جهة منفردة بتحمل هذه الأعباء وحدها. ❖ أدى تشجيع أفراد المجتمع المعنى بتنفيذ المشروع قيد الإعداد وتحفيزهم في طرح تعليقاتهم وأرائهم ومقترحاتهم بصورة مستمرة إلى تفهم متطلباتهم وأولوياتهم ليتسنى توفيرها بالمخطط المقترح للمشروع. ❖ أسهم تعظيم فرص إدماج جماعات المصالح ورجال الأعمال والمجتمع المحلي إلى إثراء النقاش وبلورة الآراء والمقترحات التي إنعكست إيجاباً على جودة المنج النهائي للمشروع قيد الإعداد.
فانكوفر (كندا) (National Institute for Governance, 2004; p.35)	المستوى التخطيطي لحالة الدراسة : **إقليمي** ❖ دعم وتشجيع إنخراط شرائح المجتمع المحلي في العملية التخطيطية. ❖ توثيق عمليات المشاورات العامة مع مختلف فئات المجتمع المحلي والجهات المعنية. ❖ بلورة إستراتيجية تشاور متكاملة نغطي كافة القضايا والإشكاليات التنموية المرتبطة بالمجتمع المحلي.	❖	❖ **الجهة التخطيطية الإقليمية المختصة** ❖ **مجلس المدينة** ❖ **الجهات المعنية الحكومية** ❖ **المجتمع المحلي** ❖ **مؤسسات المجتمع المدني المعنية.**	تبنت الدراسة **نموذج للتشاور مع مختلف شرائح الجهات المعنية وإدماجهم** بما يستجيب لإهتمامات وقضايا ومتطلبات المجتمع المحلي .	❖ تنظيم وإدارة جلسات للتشاور مع كافة الجهات المعنية وممثلي المجتمعات المحلية ❖ إعداد كتيبات يتم توزيعها على الجمهور والجماعات المعنية ذات العلاقة على أن تتسم صياغتها بلغة مفهومة وواضحة ❖ إعداد تقرير يوثق جلسات التشاور ويرصد أراء ووجهات نظر كافة الجهات المعنية وممثلي المجتمعات المحلية . ❖ صياغة محاضر إجتماعات لجلسات التشاور وإعتمادها من قبل السادة الحضور.	❖ إن صياغة إستراتيجية تشاور فعالة أسهم في بلورة خارطة طريق واضحة المعالم يتم في سياقها الإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع مختلف شرائح الجهات المعنية بخصوص القضايا التنموية المحلية المنشود دراستها ووضع حلول لها. ❖ إن إعداد كتيبات تعريفية بالمشروع وتوزيعها على الجهات والمؤسسات المعنية والجمهور أسهم في تعريف المجتمع المحلي بأهمية المشروع وتحفيزهم للمشاركة في الإنخراط بجلسات التشاور وإبداء آرائهم ومقترحاتهم. ❖ أسهم إعداد التقرير الفني الخاص بتوثيق ورصد أراء ووجهات نظر الجهات المعنية وممثلي مختلف شرائح المجتمع المحلي والتي تعد بمثابة تبرير للقرارات التخطيطية التي تبناها المشروع وجسدها في المخطط النهائي.

الدراسة / المشروع	الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الجهات المعنية المنخرطة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الإتجاه / النموذج المقترح لتبنى التشاور / الإدماج المجتمعي	الأدوات والتقنيات المستخدمة	الدروس المستفادة
مدينة بورت فيليب (أستراليا) (National Institute for Governance, 2004; pp.32-34)	المستوى التخطيطي لحالة الدراسة : **مدن** ❖ توفير مناخ يتيح التوصل لبلورة قرارات تلبي إحتياجات ورغبات كافة شرائح المجتمع المحلي ❖ بناء الثقة وترسيخ مصداقية الجهاز التخطيطي المختص لدى كافة شرائح المجتمع المحلي. ❖ تعزيز وسائل التواصل والإرتباط بين الجهاز التخطيطي المختص ومختلف شرائح المجتمع المحلي. ❖ بلورة إطار عمل للمشاورات يأخذ بعين الإعتبار مختلف أنماط وفئات الجماعات المهمشة إجتماعياً بالمجتمع المحلي كالأطفال، المسنين، الأرامل والمطلقات.	❖ عدم وجود ممثلين عن مختلف شرائح المجتمع المحلي خاصة فئات الجماعات ذات الإحتياجات الخاصة. ❖ ضعف مستوى الثقة والمصداقية التي يتمتع بها الجهاز التخطيطي المختص لدى فئات المجتمع المحلي. ❖ صعوبة الوصول للمعلومات المتعلقة بجوانب التنمية على مستوى المجتمعات المحلية.	○ **الجهة التخطيطية المختصة بمجلس المدينة** ○ **"جماعة المصداقية"** والتي تضم ممثلين عن كافة فئات وشرائح المجتمع المحلي. ○ **مختلف أنماط وفئات الجماعات ذات الإحتياجات الخاصة** كالمسنين، الأرامل والمطلقات.	تبنت الدراسة **نموذج "التخطيط بالمشاركة"، من خلال تأسيس (جماعة المصداقية)** والدعوة لإنضمام متطوعين لها من كافة فئات وشرائح المجتمع المحلي، ومن ثم يتم دعوتهم لعقد إجتماع بأسرع ما يمكن ومطالبتهم بإختيار ممثليهم ومن ثم إنتخاب رئيس الجماعة. هذا ويمكن إيجاز المهام الرئيسية التي تضطلع بها الجماعة في الآتي: ○ تعد قناة للتواصل يسهم من خلالها شرائح المجتمع وممثليه بالرأى والنصح ومن ثم مراقبة ومتابعة تنفيذ المقترحات والمشروعات. ○ إسداء النصح والتعليق على سياسات ومقترحات التنمية التي يتم طرحها للنقاش. ○ إتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع لجنى وإكتساب الخبرة أثناء عمليات التشاور والمشاركة . ○ يلتزم أعضاء الجماعة بالحفاظ على إنسيابية نشر المعلومات لكافة أفراد المجتمع وفئاته. ○ صياغة المباديء الإرشادية لعقد مشاورات مجتمعية فعالة	❖ عقد جلسات للتشاور	أسهمت مصداقية الجهاز التخطيطي المختص وإلتزامه بتبنى إتجاه التشاور مع ممثلي المجتمع المحلي في: ○ إكتساب ثقة المجتمع المحلي مما إنعكس إيجابياً على دعمهم لقرارات ومخرجات المشروعات التخطيطية التي يعدها الجهاز التخطيطي. ○ رضاء المجتمع عن القرارات التخطيطية التي يتخذها مجلس المدينة (الجهاز التخطيطي المختص). ○ زيادة معدل إنخراط مختلف شرائح المجتمع المحلي في جلسات التشاور والإدماج المجتمعي. إنعكس تشكيل "جماعة المصداقية" التي شكّلها الجهاز التخطيطي المختص (والتي تمثل شرائح عريضة ومتنوعة من المجتمع المحلي المستهدف عقد جلسات التشاور معه: من حيث التنوع في المصالح والإهتمامات، والأراء ووجهات النظر ومجالات الخبرة) إيجاباً على فاعلية ونجاح جلسات التشاور. إن دراية الجهاز التخطيطي المختص بقضايا المجتمع ومشاكله، أسهمت في بلورة أراء وتصورات تخطيطية أكثر إعتدالاً وموضوعية ويسهل تطبيقها على أرض الواقع.
"ميلتون كينيز" (بريطانيا)	المستوى التخطيطي لحالة الدراسة : **مدن** ❖ صياغة إستراتيجية للشراكة المحلية " للمدينة من خلال العمل في نطاق تشاركى وتعاوني مع كافة شرائح مجتمع المدينة .	❖ صعوبة الوصول للمعلومات ذات العلاقة بخطط وأولويات التنمية العمرانية والإقتصادية والإجتماعية بالمدينة. ❖ ضعف مستويات الثقة والشفافية بين الجهاز التخطيطي لمجلس المدينة	❖ **لجنة تسيير المشروع.** ❖ **سلطات التخطيط المحلي بالمدينة** ❖ **كافة الجهات الحكومية المعنية بتنمية وتزويد الخدمات المجتمعية والمرافق** ❖ **المطورين ورجال الأعمال وشركات القطاع الخاص**	تبنى مجلس مدينة **ميلتون كينيز** خمسة نماذج لترسيخ إتجاه التخطيط التشاركي مع مختلف الأطراف المعنية بالمجتمع المحلي – حيث يمكن توصيفها على النحو الآتي: **1. نموذج الدعاية والإعلان في**	**1.** إرسال خطابات **2.** عمل إعلانات ومقالات في الصحافة المحلية، الصحف الإخبارية الورقية الخاصة بالسلطات المحلية، ، الظهور والتواجد في وسائل الإعلام المختلفة. **3.** تصميم إستمارات إستبيان. **4.** تنظيم إجتماعات عامة، **5.** تنظيم منتديات ولقاءات عامة	إن إهتمام كوادر الإدارة المحلية المختصة بتأسيس علاقات قوية ومتينة مع مختلف شرائح المجتمع ساعد على: – بناء فهم مشترك لإستراتيجية شراكة طويلة الأمد بين كافة شركاء التنمية. – المساهمة في تمكين مؤسسات المجتمع المدني لصياغة القرارات المرتبطة بمستقبل تنمية المجتمع المحلي. – بلورة رؤية مستقبلية متوافق عليها لتنمية وتطوير المجتمع المحلي. – ترسيخ مناخ يتسم بالثقة والمصداقية بين الأجهزة الحكومية المختصة والمجتمع المحلي بمختلف شرائحه.

الدراسة / المشروع	الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الجهات المعنية المنخرطة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الإتجاه / النموذج المقترح لتبنى التشاور / الإدماج المجتمعي	الأدوات والتقنيات المستخدمة	الدروس المستفادة
"ميلتون كينيز" (بريطانيا) (Milton Keynes City Council, 2006; pp. 40-51)	❖ بلورة "إستراتيجية الإدماج المجتمعي" تهدف إلى إنخراط المنظمات المحلية والمجتمعية أثناء تطوير وصياغة الإستراتيجية. ❖ المساهمة في صياغة أجندة تنموية متوافق عليها تؤدي إلى تحقيق الرؤية المستقبلية لتنمية المدينة. ❖ ضمان أن يتبنى الإدماج المجتمعي إعطاء افراد المجتمع المحلي الفرصة للتعبير عن أرائهم ووجهات نظرهم ❖ صياغة الإستراتيجيات والسياسات التنموية التي تعكس إحتياجات والرغبات الفعلية للمجتمعات المحلية بالمدينة. ❖ تحسين أداء الممارسة الديموقراطية على مستوى المجتمعات المحلية ❖ المساهمة في بناء قدرات وخبرات الجهات المعنية بما ينعكس إيجاباً على بناء مهارات إجراء الحوارات والمسوحات الميدانية. ❖ إعطاء كافة شرائح المجتمع الفرصة للتعبير عن رأيهم ووجهات نظرهم . ❖ ضمان أن تستخدم مخرجات و نتائج التشاور والإدماج المجتمعي في صياغة الإستراتيجيات والسياسات التي تعكس إحتياجات كافة شرائح المجتمع المحلي. ❖ إستكشاف أنسب الأدوات والأساليب التي تُرسّخ سبل التشاور والإدماج المجتمعي وتحفز الشراكة المستدامة مع كافة الأطراف المعنية	وكافة شرائح المجتمع المحلي و الجهات المعنية من ذوي العلاقة. ❖ تهميش شرائح المجتمع المحلي من عمليات صنع وبلورة القرارات التخطيطية. ❖ كيفية إدلاء وإفادة كافة شرائح المجتمع المحلي من ذوي العلاقة بالأراء تجاه مقترحات وتوصيات الدراسة التخطيطية ❖ سبل حسم الإختلافات والتعارضات بمختلف أراء الجهات المعنية.	❖ **المجتمع المحلي.** ❖ **المنظمات العامة والخاصة التطوعية ومؤسسات المجتمع المدني المحلي**	مختلف وسائل الإعلام المرئي والمسموع والمكتوب. 2. **نموذج عقد الإجتماعات والملتقيات العامة** 3. **نموذج التواصل عبر مواقع الإنترنت.** 4. **نموذج متابعة وتقييم نتائج عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.** 5. **نموذج صياغة إتفاق / ميثاق الإدماج ما بين كافة الأطراف المعنية.**	6. إجراء مناقشات المائدة المستديرة، 7. عقد ورش العمل الميسرة، حلقات المناقشة، 8. التواصل عبر مواقع الصحف الإخبارية الإلكترونية الخاصة بالسلطات المحلية، المواقع الإلكترونية، 9. إجراء المناقشات مجموعات بالبريد الإلكتروني. 10. إعداد تقرير موجز يرصد نقاشات جلسات التشاور والإدماج المجتمعي لذوى العلاقة أثناء إعداد المشروع وإتاحتها للحصول على نسخة منها سواء في أماكن بمقرات محددة أو بمواقع إلكترونية، 11. إعداد دليل موثق للردود والتعليقات والملاحظات التي يبديها ممثلي الأطراف المعنية من ذوي العلاقة.	– التوصل لبلورة حلول توافقية متفق عليها بين كافة شرائح شركاء التنمية. – تعزيز التواصل مع شرائح المجتمع المحلي بما يسمح بإجراء مشاورات وإدماج حقيقي لكافة أطياف المجتمع في عمليات صنع وبلورة القرارات التخطيطية المتعلقة بمستقبل تنمية المدينة. – تلبية الإحتياجات الفعلية للمجتمع قيد الدراسة من خدمات ومرافق وأنشطة إقتصادية. – فتح مجال أرحب أمام مختلف شرائح المجتمع المحلي للمشاركة في جلسات التشاور والإدماج المجتمعي. – بناء قدرات وخبرات الكوادر العاملة بالجهاز التخطيطي المختص في مجال تطوير مهاراتهم المرتبطة بتنظيم وإدارة جلسات التشاور. – زيادة نسب رضاء مختلف شرائح المجتمع عن المخرجات والقرارات التخطيطية ذات العلاقة بمستقبل تنمية المجتمع المحلي قيد الدراسة. – تحفيز كافة الجهات المعنية وتمكينهم من حضور ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي. أسهمت إستراتيجية الإدماج المجتمعي (لكافة شرائح الجهات المعنية ذات العلاقة) في دعم إنخراط مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات المحلية المجتمعية. أسهم صياغة ميثاق للإدماج والإرتباط بين كافة شركاء التنمية في تحسن أوجه المشاركة فيما بينهم. أسهمت الرؤية الإستراتيجية لتنمية مستقبل المدينة قيد الدراسة في تعميق دراية كوادر الجهة التخطيطية المختصة ومعرفتهم بالقضايا والإشكاليات محل إهتمام كافة شركاء التنمية. إن حسم وتسوية النزاعات بين مختلف شركاء التنمية ساعد على تلبية الإحتياجات والمتطلبات الفعلية للمجتمع المحلي من خدمات ومرافق وأنشطة إقتصادية.

المصدر : إعداد الباحث

جدول (4-2): نتائج تحليل التجارب الإقليمية والدروس المُستَفادة

من تبنِّي عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية

الدراسة / المشروع	الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الجهات المعنية المنخرطة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الإتجاه / النموذج المقترح لتبنى التشاور / الإدماج المجتمعي	الأدوات والتقنيات المستخدمة	الدروس المستفادة
دبي (الإمارات) (Dubai City Council, 2010)	المستوى التخطيطي لحالة الدراسة : **مدن** • تحديد الأهداف المستهدف تحقيقها بخطة دبي المستقبلية 2020. • تحديد أفضل الأمثلة وأنسب الممارسات المهنية المستهدف الإقتداء بها عند تحقيق رؤية دبي المستقبلية 2020. • الحصول على البيانات والمعلومات والخطط والبرامج المتاحة لدى الأطراف المعنية. • رصد القضايا الرئيسية التي يتوجب طرحها في مخطط دبي المستقبلي 2020.	❖ القضايا الرئيسية التي يتوجب طرحها في المخطط المستقبلي لدبي 2020. ❖ عدم وجود تشريع تخطيطي ملزم للتخطيط العمراني ينص على ضرورة عقد جلسات تشاورية مع كافة ممثلي الجهات المعنية بما فيها ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي.	○ **الجهات الحكومية:** ضمت ممثلين عن بلدية دبي – المجلس التنفيذي لإمارة دبي – هيئة الطرق والمواصلات – هيئة الكهرباء والماء بدبي – هيئة الطيران المدني – موانيء دبي العالمية. ○ **مؤسسات وشركات خاصة:** ضمت ممثلين عن إعمار – دبي لاند – مجموعة دبي القابضة – النخيل.	لم تتبنى الدراسة نموذج واضح لكونها سلطت الضوء فقط على إستيعاب آراء الجهات الحكومية المعنية وكبار شركات التطوير العقاري بالإمارة في حين أنها تجاهلت ممثلي القطاع المجتمعي (من مواطنين ووافدين ومن يعمل ويرتاد المدينة من الزوار) في سياق **تنظيم وإدارة إجتماعات وجلسات تنسيقية.**	أهم الأدوات التي تبنتها الدراسة تتمثل في: ❖ عقد وتنظيم جلسات نقاش المائدة المستديرة ❖ عقد إجتماعات تنسيقية: وتحرير محاضرها وإعتمادها من قبل الحضور.	✓ إن توثيق كافة النقاشات والمشاورات التي تناولتها حلقات نقاش المائدة المستديرة في ملحق مستقل بتقرير الدراسة أسهم في تحقيق مصداقية الجهة التخطيطية المختصة (التي أنيط بها إعداد الدراسة) لدى كافة الجهات المعنية وزيادة ثقتهم بها. ✓ أدى توثيق محاضر الإجتماعات (التي رصدت أهم ما أسهمت به مجموعات العمل من نقاشات) إلى الإقتداء بها عند صياغة الرؤية المستقبلية للمدينة. ✓ أدى تهميش شرائح القطاع المجتمعي (وعدم أخذ أرائهم المختلفة عند صياغة الرؤية المستقبلية لدبي) إلى التأثير سلباً على جودة مخرجات الدراسة المرتبطة بالقطاع السكاني من قاطنى ومرتادي المدينة .
سلطنة عُمان الموقع الإلكتروني "رؤية عمان 2040":	المستوى التخطيطي لحالة الدراسة: **وطني** ▪ الحصول على البيانات والمعلومات والخطط والبرامج المتاحة لدى الأطراف المعنية. ▪ التواصل مع الجهات المعنية للتعرف على مرئياتهم وتصوراتهم ليتسنى على ضوئها بلورة إستراتيجيات للتنمية الإقليمية وإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية على مستوى المدن والأحياء. ▪ بلورة رؤية تنموية مستقبلية للسلطنة **(رؤية عُمان 2040).**	❖ عدم وجود قاعدة بيانات مكانية وتخطيطية موثقة ويُعتد بها. ❖ عدم وضوح المهام المرتبطة بالتخطيط والتنمية المكانية. ❖ عدم وجود تشريع تخطيطي ملزم للتخطيط العمراني ينص على ضرورة عقد جلسات تشاورية مع كافة ممثلي الجهات المعنية بما فيها ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي. ❖ نقص في توفر الكوادر الوطنية المؤهلة والمتخصصة في مجالات التخطيط العمراني.	✓ **الوزارات والهيئات الحكومية (وزارة الإسكان ، وزارة البيئة)** ✓ **المجلس الأعلى للتخطيط** ✓ **البلدية المعنية ذات العلاقة** ✓ **المجلس البلدي** ✓ **مجلس الشورى** ✓ **جميع دوائر الخدمات المجتمعية ومرافق البنية الأساسية** ✓ **المؤسسات وشركات القطاع الخاص ذات العلاقة بالمشروع،** ✓ **غرفة التجارة (التي يتمثل فيها جميع مهن القطاع الخاص)** ✓ **الجمعيات الأهلية المختلفة** ✓ **المحافظ والوالي ذو العلاقة بالمشروع.**	بصفةٍ عامة تتبنى الجهات الحكومية المعنية **منهجية التخطيط التشاركي** وما تتضمنه من تفعيل المشاركة المجتمعية وتحفيز المجتمع المحلي في التعبير عن آرائه ومرئياته فعلى سبيل المثال: ❖ يتبنى **المجلس الأعلى للتخطيط**. إتجاه " **المشاركة من خلال التشاور**" مع الجهات المعنية. ❖ تتبنى **المديرية العامة لتخطيط المدن والمساحة** إما إتجاه " **المشاركة من خلال التشاور**" أو "**المشاركة التفاعلية**" حيث يعتمد إختيار النموذج على طبيعة مشروعات ودراسات التطوير العمراني التي تقوم المديرية بإعدادها. ❖ تتبنى **وزارة السياحة** إتجاه "**المشاركة من خلال التشاور**" عند إعدادها خطط ومشروعات التطوير والتنمية السياحية ، إلا أنه قد يستدعي الأمر في بعض المشروعات تبني نموذج "**المشاركة التفاعلية**". ❖ تتبنى **وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه** (التي يناط بها تنفيذ السياسات والخطط ذات العلاقة بإقامة مشروعات البنية التحتية على مستوى الدولة) إتجاه " **المشاركة من خلال التشاور**".	يمكن رصد أهم الأدوات والتقنيات التي يتم تطبيقها أثناء إعداد دراسات ومشروعات التطوير العمراني في: ✓ **عقد إجتماعات وملتقيات عامة للتشاور وورش عمل:** بحضور ممثلين عن الجهات المعنية بالمشروع الذي بصدد الإعداد من أجهزة وإدارات حكومية، دوائر خدمات ومرافق ، مؤسسات القطاع الخاص، وممثلين عن المجلس البلدي علاوة على المحافظ والوالي ذوي العلاقة بالمشروع المستهدف إعداده. ✓ **توثيق الإجتماعات التنسيقية وجلسات التشاور**: من خلال تحرير محاضر إجتماعات: MOMs (ولكنها ليست للنشر). وتجدر الإشارة إلى أن التقرير الفني للدراسة ينوه بإيجاز عن مخرجات وخلاصة تلك الجلسات وما أفضت إليه من مناقشات ومؤشرات ومقترحات حيث سيتم تعميمها ونشرها بمجرد إعتماد الدراسة والتصديق عليها.	✓ إن إتاحة مناخ محفز لمشاركة كافة شركاء التنمية المعنيين (الذين يضموا ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي) أسهم في بلورة رؤية تنموية مستقبلية للدولة. ✓ أدى توثيق وإعتماد كافة الإجتماعات التنسيقية وجلسات التشاور من ممثلي الجهات المعنية بالدراسة أو المشروع التخطيطي إلى سهولة الوصول لتوافق حول المشاكل التي يتوجب حسمها ، والمتطلبات التي يجب توفيرها. ✓ أسهم بناء قاعدة بيانات تخطيطية ومكانية موثقة ويعتد بها (على المستويين الوطني والإقليمي) في وضع مخططات وبرامج تنموية قابلة للتنفيذ. ✓ إن صياغة منهاجية عمل للتخطيط التشاركي ووضعها موضع التطبيق أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني والخطط والدراسات التخطيطية أسهمت في تعزيز إدماج ومشاركة كافة شركاء التنمية والتشاور معهم مما إنعكس إيجاباً على سهولة إعتماد دراسات ومشروعات تخطيطية والتصديق عليها. ✓ أسهم تنظيم برامج تدريبية متخصصة للكوادر الوطنية في تنظيم وإدارة جلسات التشاور في بناء قدراتها وخبراتها مما إنعكس إيجاباً على رفع مستوى كفاءة أداء الجهة التخطيطية المختصة.

الدراسة / المشروع	الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الجهات المعنية المنخرطة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الإتجاه / النموذج المقترح لتبنى التشاور / الإدماج المجتمعي	الأدوات والتقنيات المستخدمة	الدروس المستفادة
مدينة الكويت **"دولة الكويت"** (Dar al-Handash & Structure plan Dept., 2017)	المستوى التخطيطي لحالة الدراسة: **وطني** • الحصول على البيانات والمعلومات المتاحة لدى الأطراف المعنية، علاوة على المشروعات والبرامج والدراسات الجاري دراستها أو بصدد التنفيذ أو المقترح تطويرها مستقبلاً. • التواصل مع الجهات المعنية لبلورة الرؤى والإستراتيجيات المستقبلية ذات العلاقة بالتنمية العمرانية للدولة. • إعلام كافة الجهات المعنية (بما فيها ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي) بقضايا التنمية الرئيسية ذات الصلة بمشروع "تحديث المخطط الهيكلي الرابع"	❖ عدم وجود قاعدة بيانات مكانية وتخطيطية موثقة ويُعتد بها. ❖ عدم وجود برامج تدريبية متخصصة لتطوير قدرات وخبرات الكوادر الوطنية والمحلية. ❖ عدم وجود تشريع تخطيطي ملزم للتخطيط العمراني ينص على ضرورة عقد جلسات تشاورية مع كافة ممثلي الجهات المعنية بما فيها ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي. ❖ نقص في توفر الكوادر والمتخصصة والمؤهلة في كافة مجالات التخطيط العمراني سواء من المواطنين أو الوافدين.	• **النقابات والإتحادات المهنية** • **أعضاء المجلس البلدي وذلك.** • **الجهات الحكومية المعنية من وزارات وهيئات** • **شركات من القطاع الخاص** • **مؤسسات المجتمع المدني والمجتمع المحلي** • **مؤسسات ومراكز بحوث أكاديمية (كجمعية المهندسين الكويتية، غرفة التجارة و الصناعة الكويتية، إتحاد المكاتب الهندسية ، إتحاد العقاريين وإتحاد ملاك العقارات).**	تتبنى ***إدارة المخطط الهيكلي*** (الجهة التخطيطية المختصة على مستوى الدولة) **نموذج المشاركة التفاعلية** عند عقدها لجلسات التشاور مع الجهات المعنية وذلك أثناء إعدادها لخطط ودراسات ومشروعات التطوير العمراني. ويتاح في هذه الجلسات حضور ممثلين عن الجهات حكومية المعنية، شركات القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني والمحلي وإتاحة الفرصة لهم لإبداء ملاحظاتهم وآرائهم في جميع مراحل المشروع وبما يعكس متطلباتهم وإحتياجاتهم الفعلية (بشرط أن يتم ذلك في سياق يحقق التوازن ما بين رغبات المجتمع بكافة شرائحه ومراعاة الإعتبارات التخطيطية بحيث لا تهيمن رغبات المجتمع المحلي على المصلحة العامة).	في إطار تبني إتجاه المشاركة التفاعلية مع كافة شرائح المجتمع، فإنه يمكن **رصد أهم الأدوات والتقنيات** التي تطبقها أثناء إعداد دراسات ومشروعات التطوير العمراني في النقاط التالية: ○ **إرسال خطابات لكافة الجهات المعنية ذات العلاقة** لحثهم على تعيين ممثل لهم يكون بمثابة حلقة الوصل: Focal Point فيما بين الإدارة وبين إدارة المشروع. ○ **عقد إجتماع تعريفي للمشروع: Kick Off Meeting** ودعوة كافة الجهات المعنية لحضوره. ○ **عقد سلسلة من إجتماعات وجلسات التشاور علاوة على ورش العمل** بمختلف مراحل المشروع. ○ **توثيق الإجتماعات والجلسات التشاورية من خلال تحرير محاضر الإجتماعات: MOMs** ومطالبة الحضور بإعتمادها. ○ **إعداد فصل مستقل بتقرير الدراسة** يوثق عمليات التشاور مع مختلف الجهات المعنية.	❖ إن تبنى الجهة التخطيطية المختصة لمنهاجية عمل تطبق إتجاه التخطيط التشاركي (عند الشروع بإعداد دراسة أو مشروع تخطيطي) أسهم في دعم وتعزيز إدماج كافة شرائح شركاء التنمية والتشاور معهم. ❖ إن توثيق كافة الإجتماعات وجلسات التشاور التي إنعقدت مع ممثلي جميع الجهات المعنية من ذوي العلاقة وإعتمادها من قِبلِهم ساعد على سهولة التوصل لحلول توافقية للمشاكل التنموية وحسمها وتجسيدها في المخطط المقترح للمشروع. ❖ أدرك مسؤولي الجهة التخطيطية المختصة أهمية تعيين كوادر مؤهلة ومتخصصة في كافة المجالات المرتبطة بتخطيط التنمية العمرانية وذلك على ضوء ماواجهوه من عجز ونقص كبير في الكوادر الوطنية المؤهلة أثناء إعداد هذا المشروع، ومايتطلبه ذلك من ضرورة تصميم برامج تدريبية متخصصة لبناء قدراتهم وخبراتهم. ❖ أدى تعاون الجهة التخطيطية المختصة مع المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (الجهة المنوط بها جمع وتوثيق البيانات الإحصائية السكانية والإجتماعية والإقتصادية على مستوى الدولة) في ضوء الإدارة الفنية المشتركة لهذا المشروع أدى إلى بناء قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية (عمرانية، إجتماعية وسكانية ، إقتصادية) موثقة ويعتد بها حيث يمكن إستغلالها والبناء عليها عند إعداد أى دراسات ومشروعات تخطيطية مستقبلية. ❖ إن إعداد هذا المشروع من خلال إدارة مشتركة تجمع بين الجهة التخطيطية المختصة (إدارة المخطط الهيكلي) والجهة المنوط بها إعداد وصياغة خطط وبرامج التنمية الإجتماعية والإقتصادية (المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية) **أسهم في تكامل** كافة أبعاد التنمية الرئيسية من بعد عمراني إجتماعي إقتصادي.
مصر (وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية & الهيئة العامة للتخطيط العمراني، 2005)	المستوى التخطيطي لحالة الدراسة : **مدن** • تحفيز مبدأ المشاركة والتشاور مع كافة شركاء التنمية والجهات المعنية من خلال عقد إجتماعات لتوضيح المفهوم والغاية من المشاركة في إطار المرحلة التحضيرية للمشروع. • وضع تصور واضح لأهم مشاكل القرية في كافة القطاعات التنموية من منظور كافة المشاركين كلٍ بحسب تخصصه. •	❖ عدم وجود قاعدة بيانات مكانية وتخطيطية موثقة ويُعتد بها بسلطة الإدارة المحلية. ❖ إتباع منهج المركزية في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية. ❖ إنخفاض معدل أداء الأجهزة المحلية لعوامل الروتين والبيروقراطية. ❖ إنخفاض مستوى الثقة بين شرائح المجتمع والجهات الحكومية المختصة بالمرافق والخدمات المجتمعية لإنخفاض مستوى أدائها والشفافية.	▪ **الهيئة العامة للتخطيط العمراني** ▪ **فريق العمل الإستشاري:**الذي يتم التعاقد معه لإعداد المشروع ▪ **شركاء التنمية من ممثلي الأطراف المعنية ذات الصلة:** يتألف من جهات حكومية (إقليمية ومحلية)، ودوائر الخدمات والمرافق، بالإضافة إلى المؤسسات الإستثمارية وشركات القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والمنظمات الغير حكومية وممثلي سكان القرية.	▪ تبنى مشروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية **منهجية التخطيط بالمشاركة** التي تهدف إلى تحقيق متطلبات كافة شرائح المجتمع المحلي وبما ينسجم مع ما ستفضي إليه نتائج اللقاءات والإجتماعات والمشاورات التي تتم معهم. ▪ بناءً على نتائج اللقاءات والإجتماعات العامة وورش العمل التي يتم إجرائها وتنظيمها مع شركاء التنمية **يتم تحديد الأنشطة المقترحة وأولويات تنفيذها.** ▪ **يتم إعداد المخطط الإستراتيجي العام للقرية** من خلال تبني هذه المنهجية لضمان تحديد الأهداف والأنشطة التنموية وأولويات تنفيذها	في إطار دليل العمل المرجعي لمشروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية المصرية تم تبني عدة تقنيات وآليات لدعم عمليات التشاور والإدماج المجتمعي يمكن رصدها على النحو التالي: ○ **إجراء المقابلات الشخصية** مع مسؤولي الجهات المعنية ذات العلاقة. ○ **عقد إجتماعات عامة** بحضور ممثلي الشركاء من ذوي العلاقة لتحديد قضايا التنمية وتجميع الأراء ووجهات النظر ومناقشة الرؤى المختلفة للتنمية المستقبلية للقرية.	❖ إن وضع تصور لمنهاجية التشاور مع كافة شرائح الجهات المعنية وإدماجها – والتى وردت بوثيقة الإشتراطات المرجعية بمشروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية المصرية (وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية & الهيئة العامة للتخطيط العمراني، مارس، 2005) أسهم في: ○ تفعيل منظومة التشاور مع كافة شركاء مما إنعكس إيجاباً على وضع مخطط تنموي متوافق عليه من قِبَل كافة الجهات المعنية. ○ رصد قائمة بكافة الجهات المعنية المستهدف التشاور معها وإدماجها بمختلف مراحل إعداد ومراجعة المشروع. ○ تحديد التقنيات والأدوات الملائمة التي يمكن تبنيها لتحفيز مشاركة كافة شركاء التنمية المعنيين أثناء مراحل إعداد وتنفيذ المشروع التخطيطي. ○ ضمان تنفيذ المشروعات الإنمائية (من خدمات مجتمعية ، مرافق بنية تحتية، أنشطة إقتصادية) بحيث تتوافق مع رغبات وأولويات كافة شرائح المجتمع.

الدراسة / المشروع	الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الجهات المعنية المنخرطة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الإتجاه / النموذج المقترح لتبنى التشاور / الإدماج المجتمعي	الأدوات والتقنيات المستخدمة	الدروس المستفادة
مصر	• بناء التوافق حول أهم قضايا وإشكاليات القرية المستهدف تنميتها وصولاً إلى تحديد أهداف التنمية. • تمكين كافة شركاء التنمية من تحديد الأولويات والتوافق على الإستراتيجيات المقترحة لتنمية القرية في كافة القطاعات. • التوافق على خطط عمل ذات نتائج وأهداف ومشروعات محددة من قبل مختلف شركاء التنمية. • تشجيع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.	❖ إنخفاض مستوى الدخل وإرتفاع مستوى البطالة . ❖ إنخفاض مستوى التعليم والوعي بين مختلف شرائح وأطياف المجتمع المحلي مما يؤدي إلى إحجام حضور الكثير من المواطنين للإجتماعات والملتقيات العامة وجلسات التشاور التي تعقد للتعريف بالمشروع وأهميته. ❖ العجز الكيفي والكمي في تخصصات وأعداد الكوادر المؤهلة العاملة في الوحدة المحلية. ❖ ضعف الميزانيات والموارد المالية اللازمة لتمويل عقد وتنظيم وإدارة الملتقيات والإجتماعات العامة للتشاور وورش العمل.	▪ **مجموعة الإدارة المحلية:** والتي تضم مسؤولي الوحدة المحلية، والعاملين بالإدارات القطاعية والجهات الحكومية المعنية بمختلف أوجه التنمية بالقرية. ▪ **مجموعة الأهالي:** والتي تشمل ممثلين عن أعضاء المجلس الشعبي المحلي ، وممثلي العائلات الكبرى بالقرية، وبعض نخب ووجهاء المجتمع المحلي. ▪ **مجموعة الجمعيات الأهلية:** والتي تضم جمعيات تنمية المجتمع المحلي التي تعتبر كيانات لا تستهدف الربح وإنما تهدف إلى مساعدة ودعم الفئات المهمشة بالمجتمع. ▪ **مجموعة القطاع الخاص:** وتتمثل في أصحاب الحيازات الزراعية وبعض المشروعات التجارية والصناعية بالقرية.	وكافة مكونات الإستراتيجية من منظور جميع شركاء التنمية المحليين بالقرية.	○ **عقد ورش عمل** بحضور مختلف شرائح المجتمع المحلي للقرية للإتفاق على نتائج المخطط الإستراتيجي العام للقرية. ○ **إجراء مسوحات ميدانية** بهدف التشخيص السريع لقضايا التنمية الرئيسية بالقرية وتحديد المشكلات والمحددات التي تعوق عمليات التنمية. ○ **عقد جلسات العصف الذهني** حيث يعتمد أسلوب إدارة تلك الجلسات على تفاعل مجموعات متباينة من ممثلي جميع الشركاء المعنيين والمهتمين بمناقشة قضية محددة على أن تخلص في النهاية برصد مجموعة من الأفكار المتعمقة لحسم القضية المثارة ووضع حلول لمجابهتها.	○ توفير مناخ مُحفّز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي لتمكين كافة شركاء التنمية من حضور الملتقيات التشاورية بما يؤدي إلى تلبية الإحتياجات والمتطلبات الفعلية للمجتمع المحلي من خدمات ومرافق وأنشطة إقتصادية. ❖ إشترط التصور المقترح لمنهاجية التشاور وجود كوادر متخصصة في تنظيم وإدارة جلسات وورش عمل التشاور وذلك ضمن فريق العمل الفني المناط به إعداد دراسة المشروع التخطيطي. ❖ ساعد وجود قانون التخطيط العمراني (والذي ينص في أحد بنوده على الإلتزام بتبني إتجاه التخطيط التشاركي وتفعيل المشاورات والإدماج المجتمعي مع مختلف الجهات المعنية بما فيها القطاعين الخاص والمجتمعي عند إعداد المشروعات التخطيطية) على إلزام الهيئة العامة للتخطيط العمراني بتنظيم وإدارة الإجتماعات والجلسات التشاورية التي تضم كافى الجهات المعنية وتوثيقها أثناء إعداد تلك الدراسات.

المصدر : إعداد الباحث

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين الأداة والتقنية يمكن توضيحه على النحو التالي:

الأداة: وفقاً لمقالة بعنوان: "ماهي أدوات البحث العلمي" – مايو،2022 بالموقع الإلكتروني:(www.bts-academy.com)، بصفة عامة، تستخدم الأداة لتحقيق مهمة ما أو إجراء عملية معنية لتحقيق غرض محدد. أما من منظور البحث العلمي تعتبر الأداة بمثابة وسيلة لجمع البيانات والمعلومات بشكل مباشر من خلال إختيار عينة بحثية ، حيث يتم الإعتماد عليها لتمكين الباحث من بلورة النتائج والمخرجات التي يتمحور حولها البحث.

التقنية: وفقاً لـ (Andy lane,2006) يمكن تعريف التقنية بأنها تطبيق المهارات ليتسنى التوصل لمخرجات معينة، أو توفير خدمات محددة. وهى تضم كافة الأدوات / الطرق / الأساليب التي يتم توظيفها لتحويل الموارد وتجسيدها في صورة مخرجات.

4-4) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنِّيه عند إعداد الدراسات التخطيطية بجمهورية مصر العربية

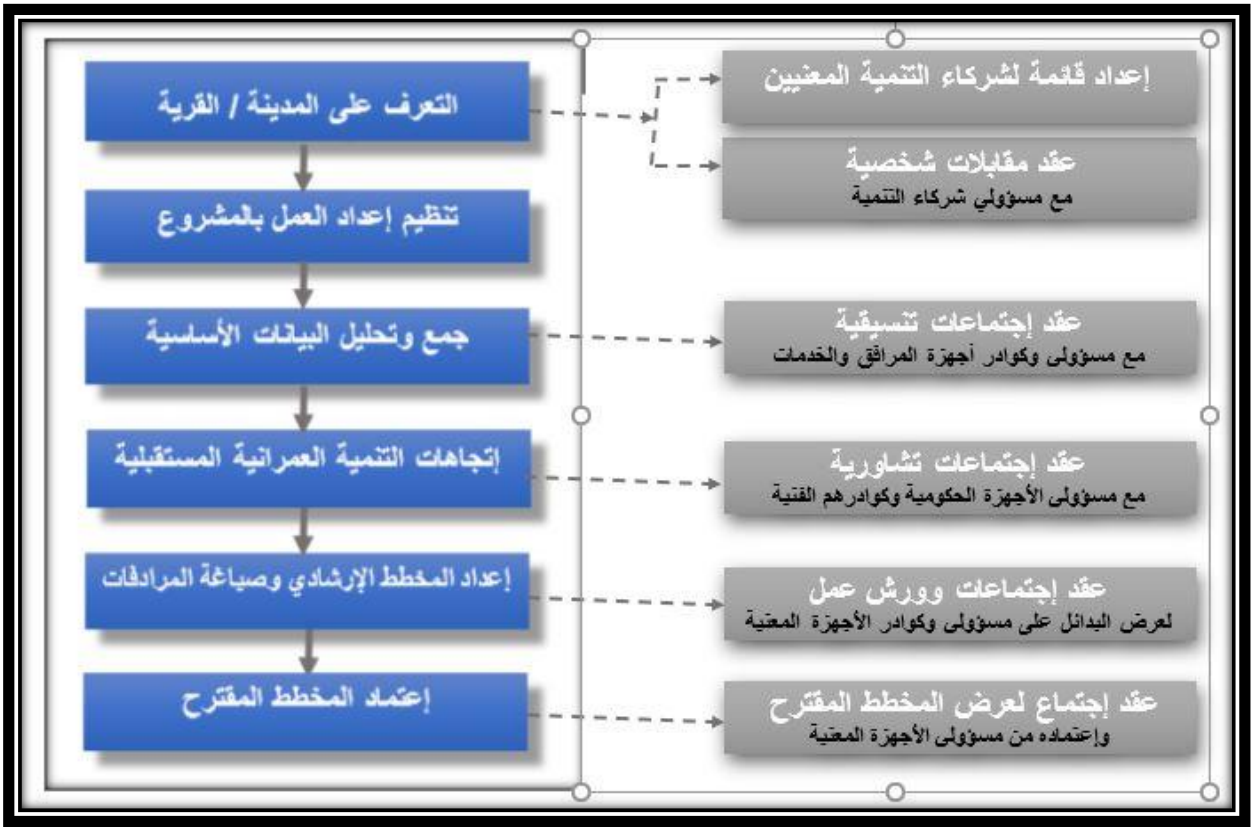
تطورت هذه المنهاجية عبر ثلاثة عقود حيث يمكن رصد هذا التطور على النحو الآتي:

أ) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المشاركة والتشاور الذي تم تبنيه عند إعداد دليل عمل إعداد المخطط الإرشادي للمدينة / القرية:

تبنّى هذا الدليل (الهيئة العامة للتخطيط العمراني،1985) منهاجية إعداد المخطط الإرشادي (سواءً على مستوى المدينة أو القرية) من خلال الخطوات الآتية – كما هو موضح بالشكل (4-3):

- التعرُف على المدينة / القرية قيد الدراسة: وذلك من خلال عقد مقابلات شخصية مع مسؤولي شركاء التنمية المعنيين على ضوء إعداد قائمة بهم.
- التنظيم والإعداد للعمل بالمشروع (وذلك بالإطلاع على الدراسات السابقة، بلورة البرنامج الزمنى لإعداد المشروع فضلاً عن تنظيم عملية جمع البيانات ذات الصلة).
- جمع وتحليل البيانات الأساسية (والتي تشمل البيانات العمرانية والسكانية والإقتصادية): وذلك من خلال عقد إجتماعات تنسيقية مع مسؤولي أجهزة المرافق والخدمات المعنيين.
- رصد إتجاهات التنمية العمرانية المستقبلية: وذلك من خلال عقد إجتماعات تشاورية مع مسؤولي الأجهزة الحكومية المعنية .
- إعداد المخطط الإرشادي وصياغة المرادفات: حيث يتم إعداد البدائل وتقييمها، إختيار المخطط الأمثل وتحديد أولويات التنمية: وذلك من خلال عقد إجتماعات تشاورية لعرض البدائل التخطيطية على المسؤولين والمتخصصين بالأجهزة المعنية.
- الإجراءات القانونية لإعتماد المخطط المقترح للمشروع: وذلك من خلال عقد إجتماع لعرض المخطط المقترح وإعتماده من مسؤولي الأجهزة المعنية.

شكل (4-3): المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنِّيه بدليل عمل "إعداد المُخطط الإرشادي للمدينة / القرية"



المصدر: إعداد الباحث على ضوء دليل عمل : إعداد المخطط الإرشادي للمدينة / القرية – (1985)

وعلى ضوء دراسة هذا المثال يتبين لنا أن عمليات التشاور لم تتعدى مرحلة الإعلام والتنسيق والتي إقتصرت فقط على إجراء إجتماعات تنسيقية مع الكوادر التخطيطية والهندسية علاوة على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الأجهزة المحلية وإجراء مسوحات ميدانية (عمرانية وإجتماعية وسكانية) كأداة لجمع البيانات والمعلومات من الجهات الحكومية والأجهزة المحلية .

ب) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المشاركة والتشاور الذي تم تبنيه عند إعداد دليل عمل إعداد المخطط الهيكلي:

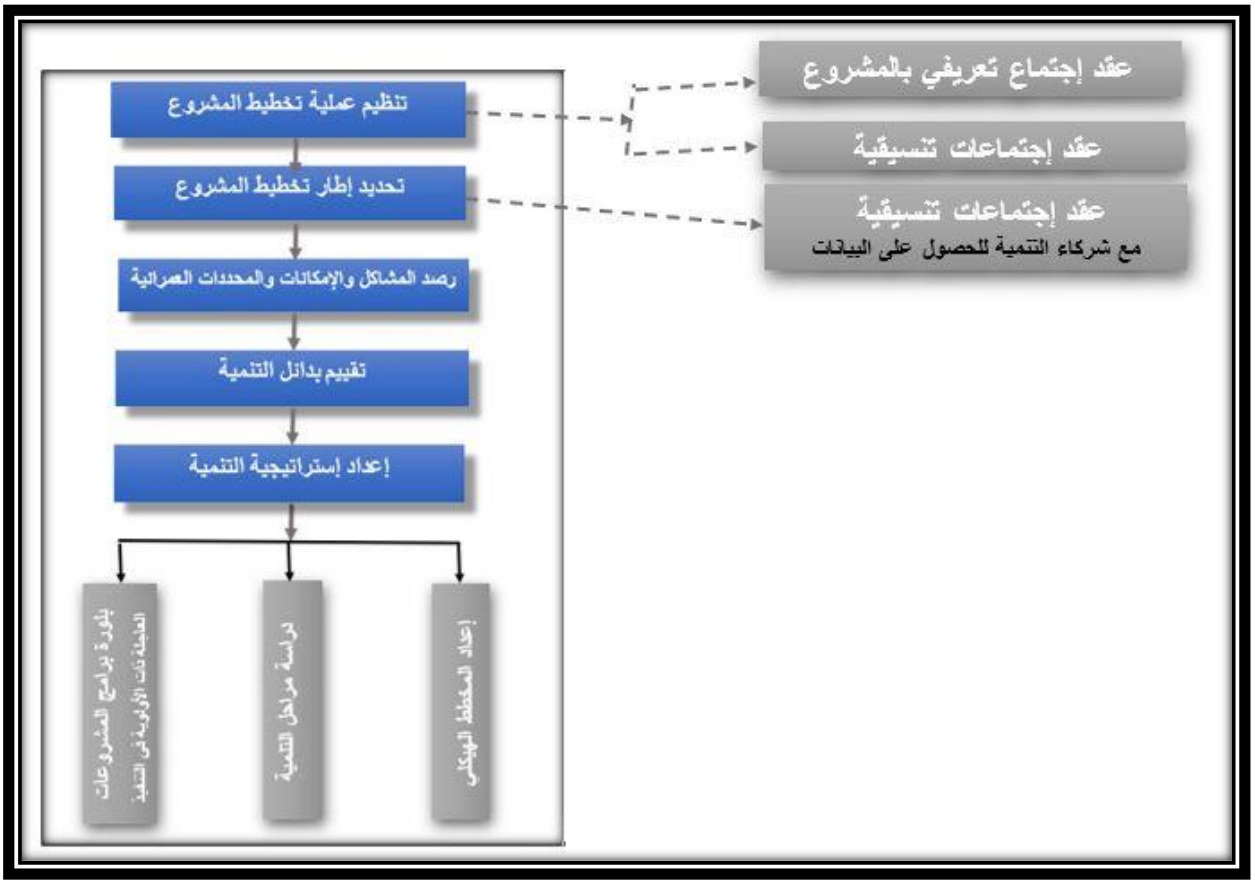
حيث أعد هذا الدليل (الهيئة العامة للتخطيط العمراني والوكالة الألمانية للتعاون الفني، 1989) فريق عمل يمثل الوكالة الألمانية للتعاون الفني: **GTZ** وتم فيه تبنّى منهاجية تخطيطية لإعداد العديد من دراسات تخطيط عدة مدن مصرية على سبيل المثال (مدن أسوان، طنطا وأسيوط) – حيث يمكن شرح مُفردات هذه المنهاجية على النحو الآتي – كما هو موضح بالشكل (4-4):

- تنظيم عملية التخطيط: والتي تتضّمن مراحل الإعداد، إعداد البرنامج الزمنى للمشروع، تجميع البيانات الأولية، التعاون مع الجهات والأجهزة المحلية المعنية: وذلك من خلال عقد إجتماع تعريفي بالمشروع (عند بدء تدشينه)

بحيث يضم مسؤولي الأجهزة المحلية المعنية. كذلك يتم خلال تلك المرحلة عقد إجتماعات تنسيقية مع مسؤولي الأجهزة المحلية.

- تحديد إطار التخطيط: والتي تشمل رصد المُحدِّدات الإقليمية، ودراسات الهيكل العمراني وإستعمالات الأراضي: وذلك من خلال عقد إجتماعات تنسيقية مع الأجهزة المحلية للحصول على البيانات والبرامج والمشروعات المقترحة لديهم (كلٍ في مجال تخصصه).
- تحديد المشاكل والإمكانات والمُحدِّدات العمرانية: فضلاً عن إعداد الدراسات القطاعية والتخصصية.
- تقييم بدائل التنمية.
- إعداد إستراتيجية التنمية: التي تتضّمن إعداد المُخطط الهيكلي، دراسة مراحل التنمية، بلورة برامج المناطق ذات الأولوية في التنفيذ: Action Area Plans.

شكل (4-4): المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنِّيه بدليل عمل "إعداد المُخطط الهيكلي"



المصدر: دليل إعداد المخطط الهيكلي (**GOPP &GTZ**) - (ديسمبر 1989)

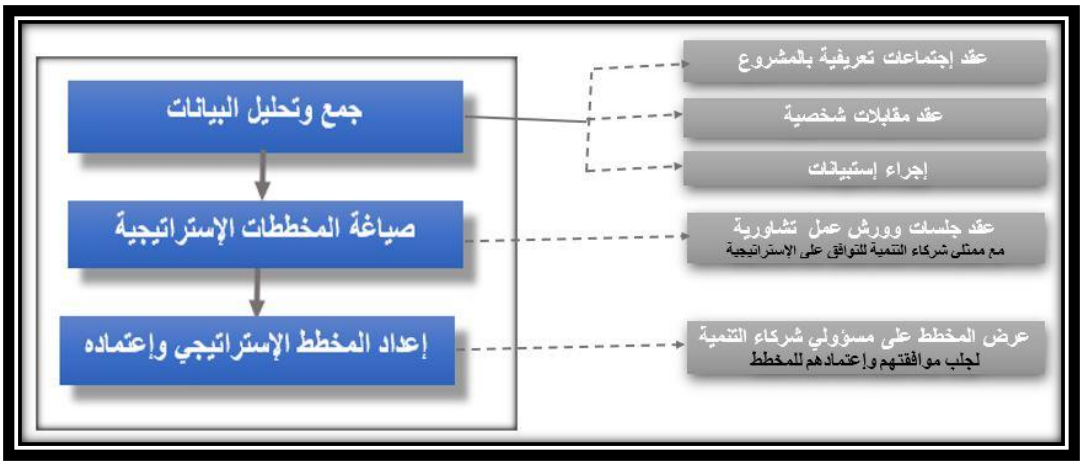
وعلى ضوء دراسة هذا المثال يتبين لنا أن عمليات التشاور لم تتعدى مرحلة الإعلام والتنسيق والتي إقتصرت فقط على إجراء إجتماعات تنسيقية مع الكوادر التخطيطية والهندسية علاوة على إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الأجهزة المحلية وإجراء مسوحات ميدانية (عمرانية وإجتماعية وسكانية) كأداة لجمع البيانات والمعلومات من الجهات الحكومية والأجهزة المحلية.

ت) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المشاركة والتشاور الذي تم تبنيه عند إعداد وثيقة الشروط المرجعية للمخططات الإستراتيجية العامة لمشروع المدن الصغيرة

رصدت تلك الوثيقة (وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، 2014) المراحل التي إشتملت عليها منهاجية إعداد المخططات الإستراتيجية العامة للمدن الصغيرة التي ساهم في إعدادها إلى جانب الهيئة العامة للتخطيط العمراني (كمُمثلة عن وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية) كلاً من وزارتي التنمية المحلية، والتنمية الإقتصادية – حيث يمكن شرح مراحل هذه المنهاجية على النحو الآتي – كما هو موضح بالشكل (4-5) :

- مرحلة جمع البيانات: والتي تشتمل على إجراء تقييم سريع للهيكل العمراني للمدينة: وذلك من خلال عقد إجتماع تعريفي بالمشروع (عند بدء تدشينه) بحيث يضم مسؤولي الأجهزة المحلية المعنية. وتتطلّب دراسة تلك المرحلة إجراء مُقابلات شخصية مع مسؤولي الجهات المعنية، علاوة على إجراء إستبيانات وإستطلاعات رأى، فضلاً عن تحديد شركاء التنمية المعنيين بتطوير المشروع.
- مرحلة إجراء تحليل شامل للبيانات: والتي تستلزم إجراء مُشاورات ليتسّنى صياغة الإستراتيجية التنموية للتوصُل إلى تحقيق توافق في الآراء حول تحديد القضايا ذات الأولوية والإجراءات التي ينبغي الإضطلاع بها. ويتطلّب دراسة تلك المرحلة عقد جلسات تشاورية، وورش عمل مع ممثلي الجهات المعنية ليتسّنى التوافق على الإستراتيجية المقترحة ومن ثم بلورة الرؤية المُستقبلية للمشروع قيد الدراسة.
- مرحلة عرض المشروع قيد الإعداد: تمهيداً للموافقة عليه وإعتماده، وتتطلّب تلك المرحلة عقد إجتماع لعرض المخطط المقترح والموافقة عليه وإعتماده من مسؤولي الأجهزة المعنية ومُمثلي المجالس المحلية المُنتخبة.

شكل (4-5): المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنّيه بوثيقة الشروط المرجعية للمُخططات الإستراتيجية العامة لمشروع المدن الصغيرة



المصدر: وثيقة الشروط المرجعية للمُخططات الإستراتيجية العامة لمشروع المدن الصغيرة – (2014)

وتجدر الإشارة إلى أنه بمقتضى تلك الوثيقة تهدف الجلسات والإجتماعات التشاورية إلى تمكين كافة شركاء التنمية من الإطلاع على البيانات التي تم تجميعها والنتائج التي أسفرت عنها مرحلة تحليل الدراسات القطاعية تسنى التوصل إلى إيجاد توافق في الآراء ، تحديد القضايا الملحة ذات الأولوية علاوة على الإجراءات التي ينبغى التعجيل بتنفيذها. كذلك تضمن هدف تلك المشاورات إلى صياغة رؤية مستقبلية للمدينة وتحديد الأهداف المرتبطة بها – (الهيئة العامة للتخطيط العمراني & برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ،مارس 2014).

وعلى ضوء دراسة هذا المثال يتبين لنا أن عمليات التشاور تطورت لتشمل مرحلتى التشاور والحوار و المشاركة وبناء التوافق والتي تضمنت إجراء إجتماعات وورش عمل تشاورية ومقابلات شخصية مع مسؤولي الأجهزة المحلية والمرافق والخدمات المجتمعية فضلاً عن إجراء مسوحات ميدانية (عمرانية وإجتماعية وسكانية) كأداة لجمع البيانات والمعلومات من الجهات الحكومية والأجهزة المحلية ، هذا ولقد تبنت هذه الوثيقة أن تتم عمليات التشاور مع كافة شرائح شركاء التنمية لتضم الجهات الحكومية والأجهزة المحلية المعنية، وممثلين عن القطاع الخاص ورجال الأعمال علاوة على منظمات المجتمع المدني & مؤسسات المجتمع المحلي.

ث) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المشاركة والتشاور الذي تم تبنيه عند إعداد المخطط الاستراتيجي العام لقرية منشأة عبد اللطيف واكد (مركز كفر صقر / محافظة الشرقية)

إعتمدت منهجية إعداد هذا المشروع (الهيئة العامة للتخطيط العمراني، بدون تاريخ) على إتباع أسلوب التقييم من خلال طرح الأسئلة على شركاء التنمية بالقرية بالإضافة إلى جمع المعلومات وأعمال المسوحات الميدانية الأساسية للوصول إلى تحديد للقضايا الرئيسية بالقرية وتحديد الفجوات والمحددات التى تعوق فاعلية التنمية. كذلك رصدت تلك الدراسة المراحل التي إشتملت عليها منهاجية إعداد المخطط الاستراتيجي العام للقرية – حيث يمكن شرح مراحل هذه المنهاجية على النحو الآتي – كما هو موضح بالشكل (4-6) :

- مرحلة جمع البيانات: والتي تضمنت جمع المعلومات من خلال طرح الأسئلة على شركاء التنمية بالقرية وإجراء المسوحات الميدانية (العمرانية والإجتماعية والإقتصادية) ليتسنى عمل تقييم سريع للهيكل العمراني للقرية، ومايتطلّبه ذلك من إجراء إجتماعات عامة وعقد مُقابلات شخصية مع مسؤولي الجهات المعنية.
- تحديد القضايا الرئيسية لتنمية القرية: علاوة على رصد المحددات التي تعوق عمليات التنمية المستقبلية.
- تحديد أولويات التنمية من أنشطة ومشروعات: وذلك من خلال رصد وتحديد الأنشطة المقترحة (تطوير الأنشطة الحالية أوإضافة انشطة جديدة) بُناءً على نتائج اللقاءات واقتراحات الخبراء والإتفاق عليها من خلال عقد إجتماعات تشاورية وورش العمل مع شركاء تنمية القرية. ليتسنى التوافق على أولويات الأنشطة والمشروعات على ضوء توافق آراء شركاء تنمية القرية مع فريق العمل الإستشاري للمشروع، وتعتبر المقابلات بمختلف أشكالها (أسئلة، اجتماعات، ورش عمل إلخ) هى الوسائل لتحقيق ذلك.
- إعداد المخطط الاستراتيجي العام للقرية: يتم إعداد المخطط من خلال منهجية المشاركة بحيث نضمن تحديد الأهداف والأنشطة التنموية وعناصر ومكونات الاستراتيجية من وجهة نظر شركاء التنمية المحليين وذلك من خلال عقد إجتماعات عامة وورش عمل مع شركاء التنمية المعنيين طِبقا لأولوياتهم مع تقييم مدى كفاءة الأنشطة المقترحة في تحقيق الأهداف المعنية. وعليه، فقد تم إعداد المخطط الإستراتيجي العام لتنمية القرية بما يُسهِم في النهاية التوافق على المخطط النهائي وذلك بُناءً علي:
  - تحديد القضايا العامة من خلال التقييم و التحليل للاوضاع الراهنة، ومناقشتها والإتفاق على الانشطة المرتبطة بالقضايا والتى تلبى الاحتياجات الرئيسية على مستوى قري الوحدة المحلية وتوزيع الانشطة والأدوار على القرية الام والقرى التابعة ومن ثم الاتفاق على استراتيجية التنمية الشاملة، و ذلك في الاجتماع الاول لشركاء التنمية على مستوى قري الوحدة المحلية.
  - تحديد القضايا المحلية بالقرية والاهداف وبدائل الحلول لمشروعات التنمية وحدود الامتداد العمرانى – الاستراتيجية العمرانية – والإتفاق عليها في ورش عمل لشركاء التنمية على مستوى قرى الوحدة المحلية

- اعداد المخطط الإستراتيجي العام للقرية، وخطط العمل التفصيلية والتى تحدد أدوار وموارد ومسئوليات الشركاء ويتم مناقشتها فى الاجتماع الاخير لشركاء تنمية القرية بالوحدة المحلية للإتفاق النهائي والتعاون على تنفيذها بحضور مندوب من الهيئة العامة للتخطيط العمرانى. على أن يُناط بمسئولية تنفيذ الإستراتيجية إلى الإدارة المحلية لاحقاً.

➢ إعتماد المخطط والتوافق على مراحل تنفيذه.

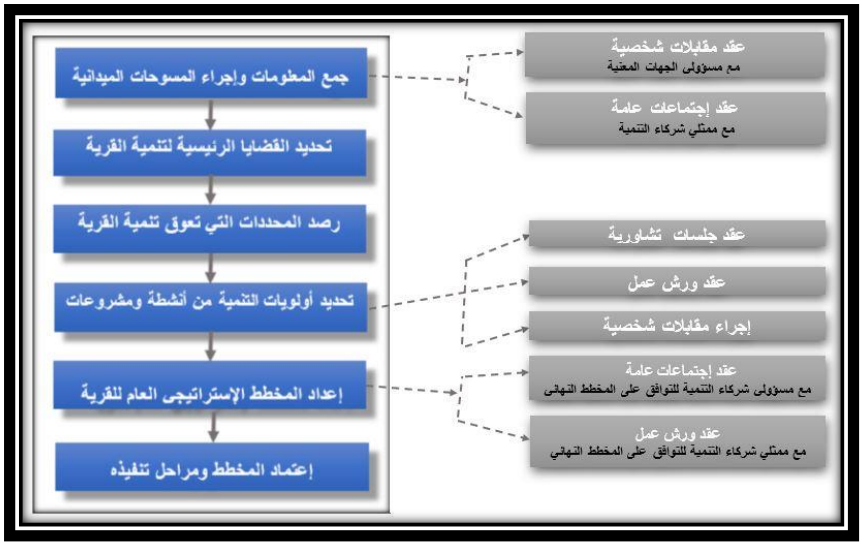
تقييم فعالية مُشاركة شُركاء التنمية فى عملية اتخاذ القرارات

تجدر الإشارة إلى أن الملحق الثالث لهذه الدراسة (الهيئة العامة للتخطيط العمراني، بدون تاريخ) قد تناول تقييم فعالية المشاركة في إتخاذ القرارات التخطيطية الخاصة بالتنمية المستقبلية لقرية منشأة واكد، حيث إعتمدت عملية التقييم على دراسة مجموعة من المؤشرات التي يتم تحليلها ليتسنى الحكم على مدى قوة أو ضعف فعالية عملية مشاركة شركاء التنمية بالمشروع. هذا و لقد إشتملت عملية التقييم على المؤشرات التالية:

- ✓ مؤشرات معلومات وتقييم الوضع الراهن: حيث إتضح مدى فعالية مشاركة ذو الصلة بالقرية بالنسبة لتحديد الاولويات وخاصة الاهالى والادارة المحلية.
- ✓ مؤشرات إعداد الإستراتيجية: حيث إتضح مدى ضعف فعالية المشاركة فى تقييم الموارد المتاحة وخاصة مجموعة القطاع الخاص على عكس مجموعة الادارة المحلية والتى عندها القدرة على تقييم الموارد المتاحة لديها بحكم موقعها كنظام إدارى من أهم وظائفه تقييم الموارد المتاحة لديه .
- ✓ مؤشرات التوافق على الإستراتيجية: حيث إتضح مدى فعالية المشاركة فى الاتفاق على الاستراتيجة.

وعلى ضوء ماسبق، خلُص هذا الملحق بتقييم مدى فعالية مشاركة شركاء التنمية بالقرية حيث إتضح مدى قوة دور ذو الصلة ومشاركتهم فى تحديد الاولويات بأعتبارها من أكثر العناصر والمؤشرات أهمية بالنسبة لهم ، ثم تأتى بعد ذلك قوة المشاركة فى الاتفاق على الاستراتيجية بينما يظهر بوضوح من خلال مقارنة المؤشرات مدى ضعف المشاركة فى توفير مصادر المعلومات ، حيث ظهر بوضوح عدم وجود شفافية وتضارب فى المعلومات حيث كانت أكثر المجموعات مشاركة فى توفير مصادر المعلومات هى مجموعة الادارة المحلية .

شكل (4-6): المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنّيه بدراسة المُخطط الاستراتيجي العام للقرية



المصدر: إعداد الباحث بناءً على منهاجية إعداد الدراسة (صفحة 3)

وبناءً على دراسة هذه الحالة، يتبين لنا أن عمليات التشاور تطورت لتشمل مرحلة المشاركة وبناء التوافق والتي تضمنت إجراء إجتماعات وورش عمل تشاورية، وإجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الأجهزة المحلية والمرافق والخدمات المجتمعية بالقرية فضلاً عن إجراء إستبيانات كأداة لجمع البيانات والمعلومات من الجهات الحكومية والأجهزة المحلية ، هذا ولقد تبنت هذه الوثيقة أن تتم عمليات التشاور مع كافة شرائح شركاء التنمية لتضم الجهات الحكومية والأجهزة المحلية المعنية، وممثلين عن القطاع الخاص المحلي، علاوة على ممثلي منظمات المجتمع المدني & مؤسسات المجتمع المحلي.

ج) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المشاركة والتشاور الذي تم تبنيه عند إعداد كتيب إعداد المخططات الهيكلية

تبنّى هذا الكتيب (وفيق،2009) – والذي تم إعداده في إطار تنظيم دورة تدريبية مُكثّفة للكوادر التخطيطية العاملة بإدارة التخطيط العمراني التابعة للهيئة العامة للتخطيط والتطوير العمراني بدولة قطر – مِنهاجية تخطيطية إشتملت على المراحل النهائية لإعداد المُخطط الهيكلي المُقترح للمشروع قيد الدراسة وإجراءات إعتماده، علاوة على رصد المهام المُناطة بالجهات المعنية التي لها صلة بعمليات تنفيذ المُخطط كلٍ في دائرة إختصاصه. كذلك تناول هذا الدليل سُبل إدارة ومُتابعة تنفيذ المخطط وآليات تحديثه.

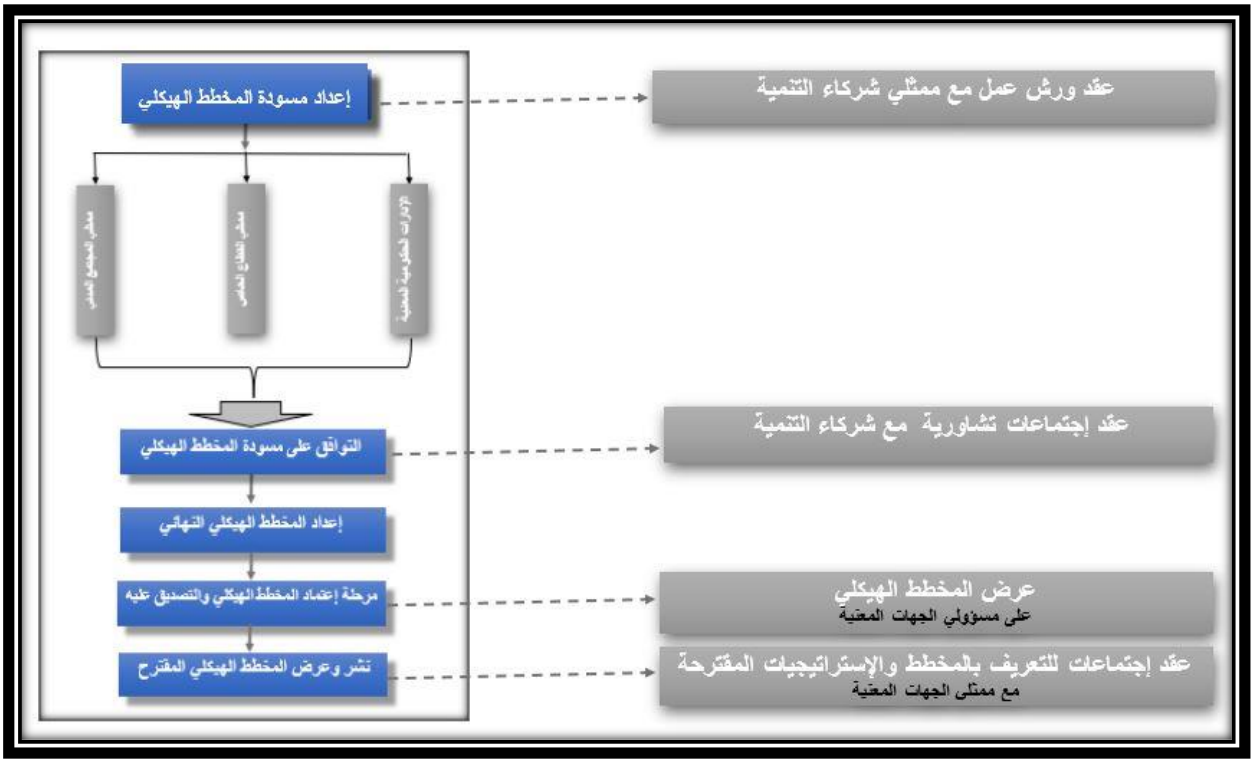
ولقد رصد هذا الكُتيب خُطوات الإعداد النهائي للمُخطط المُقترح للمشروع قيد الدراسة على الوجه الآتي:

- إعداد مسودة المخطط الهيكلي : وذلك من خلال عقد ورش عمل مع شركاء التنمية (ويضموا مُمثّلي الجهات الحكومية المعنية ومُمثّلين عن كلٍ من القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والمحلي).
- التوافق على مسودة المُخطط الهيكلي: وذلك من خلال عقد إجتماعات تشاورية مع شركاء التنمية المعنيين.
- إعداد المُخطط الهيكلي النهائي: كوثيقة قانونية مُعتمدة من قِبَل الجهات الحكومية المعنية علاوة على مجلس الوزراء حتى يتسّنى إلزام كافة الجهات المعنية بتنفيذ مُقترحات وتوصيات المُخطط كلٍ في مجال إختصاصه.
- إعتماد المُخطط الهيكلي والتصديق عليه وذلك من خلال تنظيم إجتماع لعرض المخطط المقترح على مسؤولي شركاء التنمية المعنيين.
- نشر وعرض المُخطط الهيكلي المُعتمد: فضلاً عن عرض الإستراتيجية القطاعية للمُخطط على كافة شركاء التنمية كلٍ فيما يخصه وذلك في إطار توصيات ومُقترحات المُخطط، ويتم ذلك من خلال عقد إجتماعات تعريفية (بالمخطط والإستراتيجيات القطاعية المقترحة) مع مسؤولي شركاء التنمية المعنيين وذلك في إطار المخطط الهيكلي النهائي .

وعلى ضوء دراسة هذا المثال يتبين لنا أن عمليات التشاور تطورت لتشمل مرحلة المشاركة وبناء التوافق والتي تضمنت إجراء إجتماعات عامة، وجلسات وورش عمل تشاورية، وإجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الأجهزة المحلية والمرافق والخدمات المجتمعية، فضلاً عن عقد حملات إعلامية وترويجية للمواطنين والمستثمرين. هذا ولقد تبنت هذه الوثيقة أن تتم عمليات التشاور مع كافة شرائح شركاء التنمية لتضم الجهات الحكومية والأجهزة المحلية المعنية، وممثلين عن القطاع الخاص المحلي، علاوة على ممثلي منظمات المجتمع المدني & مؤسسات المجتمع المحلي.

هذا وُيوضّح الشكل (4–7) منهاجية الإعداد النهائي للمُخطط الهيكلي المُقترح للمشروع قيد الدراسة:

شكل (4-7): المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنِّيه بكُتيب إعداد المُخططات الهيكلية



المصدر: إعداد الباحث على ضوء كُتيب إعداد المُخططات الهيكلية (فبراير 2009)

تحليل لمراحل تطوّر المنهاجية التخطيطية التي تبنّتها حالات الدراسة بمصر

وبُناءً على الجدول (4-3) فإنه يمكن أن نخلُص بالآتي:

- تطوّرت المنهاجية التخطيطية المُتّبعة عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بمصر عبر ثلاث فترات زمنية:
  - المرحلة الأولى: الفترة من (82-1988).
  - المرحلة الثانية: الفترة من (1988-2008)
  - المرحلة الثالثة: الفترة من (2008) حتى تاريخه.
- خلال تلك المراحل الثلاث تطوّرت المرجعية التي إستندت إليها المنهاجية التخطيطية من قانون التخطيط العمراني (وزارة التعمير والدولة للإسكان وإستصلاح الأراضي، 2007) ودلائل أعمال الهيئة العامة للتخطيط العمراني(الهيئة العامة للتخطيط العمراني،1985) خلال المرحلة الأولى، مروراً بدليل عمل إعداد المخطط الهيكلي (الهيئة العامة للتخطيط العمراني & الوكالة الألمانية للتعاون الفني، 1989) خلال المرحلة الثانية، وإنتهاءً بقانون البناء (وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية،2009)، وثيقة الشروط المرجعية للمخططات الإستراتيجية العامة لمشروع المدن الصغرى والقرى (وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، 2014) خلال المرحلة الثالثة.
- وخلال مراحل تطوّر المنهاجية التخطيطية تطوّرت معها مراحل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي من مستوى (الإعلام والتنسيق) بالمرحلتين الأولى والثانية، لتصل إلى المستويين (التشاور والحوار) & (المشاركة وبناء التوافق) بالمرحلة الثالثة.
- كذلك تطوّرت التقنيات والأدوات المستخدمة في عمليات التشاور من مجرد عقد إجتماعات تنسيقية وإجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الجهات الحكومية المعنية بغرض الحصول على البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشروع قيد الدراسة خلال المرحلتين الأولى والثانية، لتضم كذلك عقد وتنظيم إجتماعات وورش عمل تشاورية بالمرحلة الثالثة.

- كذلك تطوّر إنخراط شركاء التنمية عند إعداد المشروعات والدراسات التخطيطية من الجهات والدوائر الحكومية المعنية علاوة على أعضاء المجلس الشعبي المحلي ومُمثّلين عن مختلف شرائح المجتمع – وذلك خلال المرحلة الأولى، لينضم إليهم مُمثّلي أجهزة الخدمات والمرافق القطاعية بالمرحلة الثانية، لينضم إليهم مُمثّلين عن القطاع الخاص ورجال الأعمال المحليين ومنظمات المجتمع المدني المحلي خلال المرحلة الثالثة.

وعليه، يُوضّح الجدول (4–4) مصفوفة تحليلية لمدى علاقة المنهاجية التخطيطية المُطبّقة (بكل مثال) بكلٍ من مراحل تطوّر عمليات التشاور ، الأدوات والتقنيات المُستَخدمة، وشركاء التنمية المعنيين.

جدول (4-3): تحليل لمراحل تطوّر المنهاجية التخطيطية التي تم تبنّيها ببعض حالات الدراسة بجمهورية مصر العربية ومُخرجاتها، وعلاقتها بمستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي، التقنيات المُستَخدمة وشركاء التنمية المعنيين

المرحلة	الفترة الزمنية	المرجعية	المُخرجات	مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي	التقنيات والأدوات المُستخدمة في عمليات التشاور	شركاء التنمية	إجراءات عرض وإعتماد المشروع
1	1982 – 1988	• قانون التخطيط العمراني رقم (3) لسنة (1982). • دلائل أعمال الهيئة العامة للتخطيط العمراني.	❖ المُخطط العام المُعتمد للمشروع. ❖ مجموعة خرائط (لإستعمالات الأراضي، شبكات الطرق ومرافق البنية الأساسية، الخدمات المُجتمعية والترفيهية). ❖ تقرير فني لدراسات المشروع[2].	**الإعلام والتنسيق**	– إجتماعات تنسيقية. – أدوات لجمع البيانات (مُقابلات شخصية – إستبيانات – مُسوحات ميدانية). – جلسة إستماع للرأى العام.	❖ جهات ودوائر حكومية. ❖ أعضاء المجلس الشعبي والمحلي (للمدينة / القرية). ❖ مُمثّلين عن شرائح المُجتمع المحلي.	• بعد إعداد المشروع يتم عرضه بمقر الوحدة المحلية المُختّصة لمدة شهر. • يعقبها عقد جلسة إستماع للرأى العام [3]. • على ضوء الملاحظات والنقاشات يتم تعديل المُخطط وإعادة عرضه على المجلس الشعبي المحلي بالمحافظة ذات العلاقة. • يتم إرسال المخطط النهائي لوزير التعمير المُختّص للإعتماد[4]
2	1988-2008	• قانون التخطيط العمراني رقم (3) لسنة (1982). • دليل عمل إعداد المُخطط الهيكلي.	❖ المُخطط الهيكلي المُعتمد للمشروع. ❖ إستراتيجية التنمية العمرانية. ❖ برامج للمشروعات العاجلة ذات الأولوية في التنفيذ.	**الإعلام والتنسيق**	– إجتماعات تنسيقية. – أدوات لجمع البيانات (مُقابلات شخصية- إستبيانات – مُسوحات ميدانية). – جلسة إستماع للرأى العام.	❖ جهات ودوائر حكومية. ❖ أعضاء المجلس الشعبي والمحلي (للمدينة / القرية). ❖ لجنة التخطيط المحلية بمجلس المدينة. ❖ أجهزة الخدمات والمرافق القطاعية. ❖ مُمثّلين عن شرائح المجتمع المحلي.	• يتم الإتفاق مع لجنة التخطيط المحلية على المُخطط المُقترح لتنمية المدينة. • يتم تسجيل كافة الملاحظات والتعليقات على المُخطط الهيكلي المُقترح على ضوء مُلاحظات وتوصيات الأجهزة المحلية القطاعية. • يتم وضع المُخطط الهيكلي في صورته النهائية (بعد إستيفاء كافة الملاحظات) ليتم عرضه على المحافظ ولجنة التخطيط المحلية. • يتم إعتماد المُخطط الهيكلي من قِبَل الهيئة العامة للتخطيط العمراني بعد جلب مُوافقات وزارات الدفاع والزراعة والتخطيط [5].
3	2008- حتى تاريخه	• قانون البناء رقم (119) لسنة (2008). • وثيقة الشروط المرجعية للمخططات الإستراتيجية العامة لمشروع المدن الصغيرة.	❖ المُخطط الإستراتيجي العام للمدينة / القرية. ❖ إعداد خُطط العمل التفصيلية. ❖ خرائط وتقارير (الوضع الراهن- صياغة الرؤية المستقبلية – تقرير المُخطط الإستراتيجي العام)[6].	**التشاور والحوار المشاركة وبناء التوافق**	– إجراء إجتماعات وجلسات تشاورية. – ورش عمل – أدوات لجمع البيانات (مُقابلات شخصية- مُسوحات ميدانية).	❖ جهات ودوائر حكومية. ❖ مُمثّلي المجالس المحلية المُنتخبة. ❖ مُمثّلين عن القطاع الخاص. ❖ مُمثّلين عن مُنظمات المُجتمع المدني. ❖ مُمثّلين عن مُؤسسات المُجتمع المحلي.	• يتم إرسال مسودة مشروع المُخطط الإستراتيجي العام للإدارة العامة للتخطيط والتنمية العمرانية بالمحافظة المُختّصة / مجلس المدينه المُختّص ليتم عرضه على: ○ **الجهات الحكومية المعنية والمجلس الشعبي المحلي.** ○ **مُمثّلي القطاع الخاص.** ○ **مُمثّلي مُنظمات المُجتمع المدني والمحلي** [7]. • يتم تجميع الملاحظات الواردة لإبداء الرأى بشأنها وإجراء التعديلات اللازمة على ضوئها [8]. • تضطلع الهيئة العامة للتخطيط العمراني بإرسال المُخطط المُعدّل للجهات المعنية ووزارة الدفاع لجلب موافقاتهم. • يتم إرسال المُخطط الإستراتيجي النهائي للمحافظ / رئيس مجلس المدينة المُختّص ليتم عرضه على المجلس الشعبي المحلي ومن ثَمّ يتم إقراره وإعتماده. • يتم نشر قرار إعتماد المُخطط الإستراتيجي العام في الجريدة الرسمية [9]

المصدر : إعداد الباحث

[2]) المادة رقم (10) (صفحة: 41) قانون التخطيط العمراني رقم (3) لسنة (1982).
[3]) المادة رقم (12) (صفحة: 42) قانون التخطيط العمراني رقم (3) لسنة (1982).
[4]) المادة رقم (15) (صفحة: 43) قانون التخطيط العمراني رقم (3) لسنة (1982).
[5]) دليل عمل إعداد المخطط الهيكلي: (صفحة 11) - (الهيئة العامة للتخطيط العمراني – الوكالة الألمانية للتعاون الفني) وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة والإسكان والمرافق (ديسمبر،1989)
[6]) قانون البناء رقم (119) لسنة (2008): الفصل الثالث: المادة (13) الصفحات (83-87)
[7]) قانون البناء رقم (119) لسنة (2008): الفصل الثالث: المادة (14) الصفحة (88)
[8]) قانون البناء رقم (119) لسنة (2008): الفصل الثالث: المادة (15) الصفحة (88)
[9]) قانون البناء رقم (119) لسنة (2008): الفصل الثالث: المادتين (17 -18) الصفحة (89)

جدول (4-4): مصفوفة تحليلية لمدى علاقة المنهاجية التخطيطية (المُطبّقة بالأمثلة المذكورة) بجمهورية مصر العربية بمستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي، التقنيات المُستَخدمة وشركاء التنمية المعنيين

الدولة	حالات الدراسة	تصنيف حالة الدراسة	مدى تناول العلاقة ما بين العملية التخطيطية بكلِ من:											
			مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي					التقنيات والأدوات المُستخدمة				شركاء التنمية			
			الإعلام والتنسيق A	التشاور والحوار B	المشاركة وبناء التوافق C	الشراكة والتعاون D	التفويض والتمكين E	أدوات ترويجية	إجتماعات وملتقيات	أدوات لجمع البيانات	أدوات وتقنيات إلكترونية	جهات حكومية	قطاع خاص	منظمات المجتمع المدني	مؤسسات المجتمع المحلي
جمهورية مصر العربية	• تصميم دلائل أعمال التخطيط العمراني – دليل إعداد المخطط الإرشادي للمدينة / القرية.	دليل عمل	✓						✶	✶		❁			
	• دليل إعداد المخطط الهيكلي: (الهيئة العامة للتخطيط العمراني والوكالة الألمانية للتعاون الفني)	دليل عمل	✓						✶	✶		❁			
	• وثيقة الشروط المرجعية للمخططات الإستراتيجية العامة لمشروع المدن الصغيرة: (وزارات الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، التنمية المحلية، والتنمية الإقتصادية)	وثيقة شروط مرجعية		✓	✓				✶	✶		❁	❁	❁	❁
	• المخطط الاستراتيجي العام لقرية منشأة عبد اللطيف واكد (مركز كفر صقر / محافظة الشرقية)	دراسة معتمدة		✓	✓				✶	✶		❁	❁	❁	❁
	• كُتيب إعداد المُخططات الهيكلية: دورة تدريبية مُكثّفة (الهيئة العامة للتخطيط والتطوير العمراني وشركة ميكا قطر للخدمات الإستشارية)	دليل عمل			✓			✶	✶	✶		❁	❁	❁	❁

المصدر: إعداد الباحث

✓ مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي المُقترح تبنّيها بالمرحلة التخطيطية ✶ التقنيات والأدوات المُقترح تبنّيها بالمرحلة التخطيطية ❁ شركاء التنمية المُقترح التشاور معهم وإدماجهم بالمرحلة التخطيطية

4-5) المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب العالمية والإقليمية

على ضوء تحليل التجارب العالمية والإقليمية والدروس المستفادة التي تم رصدها بالجزء السابق من خلال تبنيهم لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية، سيتناول هذا الجزء تقييماً متكاملاً لهذه التجارب إستناداً إلى مراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي وِفقاً للنماذج النظرية والتقنيات التي تبنتها كل تجربة وذلك من خلال تصميم مصفوفة لتقييم كافة التجارب بكل مستوى – حيث يمكن شرح مفرداتها على النحو التالي:

- مراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي: والتي تضم **خمسة مراحل** تبدأ بمرحلة الإعلام والتنسيق **(A)** ثم مرحلة التشاور والحوار **(B)** ، فمرحلة المشاركة وبناء التوافق **(C)** ومرحلة الشراكة والتعاون **(D)** وتنتهي بمرحلة التفويض والتمكين **(E)**.
- التقنيات والأدوات المستخدمة: والتي تم تصنيفها **لستة أنماط** – والتي تم رصدها بالجدول (4-3)
  - وسائل تعريفية.
  - أدوات ترويجية.
  - إجتماعات وملتقيات.
  - أدوات لجمع البيانات.
  - وسائل للتوثيق.
  - آليات للتوافق وبناء الخبرات.

الجدول رقم (4-5): تصنيف التقنيات التي يتم تبنّيها

وسائل تعريفية	إجتماع تعريفي – كتيبات تعريفية - خطابات وبريد إلكتروني – منصة إلكترونية
أدوات ترويجية	وسائل الإعلام – حملات ترويجية – وسائل التواصل الإجتماعي
إجتماعات وملتقيات	إجتماعات عامة – ورش عمل – جلسات نقاش المائدة المستديرة – جلسات العصف الذهني – مجموعة عمل التركيز: FGDs
أدوات جمع البيانات	مقابلات شخصية – إستبيانات – موقع إلكتروني – منتديات للنقاش عبر الإنترنت
وسائل للتوثيق	عروض مرئية تقديمية – تقرير / فصل مستقل لتوثيق مخرجات التشاور – تدوين محاضر الإجتماعات: MOMs
آليات للتوافق وبناء القدرات	برامج بناء القدرات والخبرات – بروتوكول للإتفاق للتشاور والإدماج المجتمعي بين شركاء التنمية

المصدر: إعداد الباحث

- شركاء التنمية: وهم الذين ينخرطوا فعلياً في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بمختلف مراحل إعداد المشروع حيث سيتم تحليل مدى إنخراط كل جهة من شركاء التنمية بكل مرحلة وذلك على مستوى كل تجربة، وهم يضموا:
  - جهات حكومية.
  - ممثلي القطاع الخاص من رجال الأعمال والمستثمرين وشركات التطوير والتنمية العقارية الكبرى
  - منظمات المجتمع المدني
  - مؤسسات المجتمع المحلي
- رصد للتجارب والأمثلة سواء العالمية – الإقليمية: حيث يتم تقييم مستوى إنخراط كل جهة (من شركاء التنمية) بكل مرحلة من مراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي، وأنواع التقنيات المستخدمة التي تم تبنيها بكل تجربة.

4-5- 1) مُخرجات المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب العالمية

على ضوء الجدول (4-6) – يمكننا رصد أهم هذه المخرجات على النحو التالي:

- ساهمت كلاً من الجهات الحكومية المعنية و منظمات المجتمع المدني بدور ملموس في الغالبية العظمى من التجارب العالمية وذلك من خلال إنخراطهما بفاعلية في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- ساهم القطاع الخاص بدور متوسط في تلك التجارب من خلال إنخراطه في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- إنخرط معظم شركاء التنمية في مختلف المراحل الخمس لتطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي حيث كانت مشاركتهم لافتة في مراحل (التشاور والحوار)، (المشاركة وبناء التوافق) و (التعاون والإدماج المجتمعي). في حين كان إنخراطهم بدرجة أقل في مرحلتى ((الشراكة والتعاون) ، (التفويض والتمكين).

4-5-2) مُخرجات المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب الإقليمية

على ضوء الجدول (4-7) – يمكننا رصد أهم هذه النتائج على النحو التالي:

- ساهمت كلاً من الجهات الحكومية المعنية وممثلي القطاع الخاص بدور ملموس في معظم هذه التجارب من خلال إنخراطهما بفاعلية في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- ساهمت منظمات المجتمع المدني و مؤسسات المجتمع المحلي بدور فعّال في معظم التجارب من خلال إنخراطهما في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- إنخراط كافة شركاء التنمية بفاعلية في مراحل (الإعلام والتنسيق)، (التشاور والحوار) و (المشاركة وبناء التوافق)، في حين لم ينخرطوا قط في مرحلتى (الشراكة والتعاون) و (التفويض والإدماج) .

جدول (4-6): مصفوفة تحليلية لتقييم التجارب العالمية

إستناداً إلى مُستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي وِفقاً للنماذج النظرية والتقنيات التى تبنُّتها كل تجربة

التجارب والأمثلة العالمية التي تبنت التشاور والإدماج المجتمعي	مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي وفقاً للنماذج النظرية					التقنيات والأدوات المستخدمة						شركاء التنمية			
	الإعلام والتنسيق A	التشاور والحوار B	المشاركة وبناء التوافق C	الشراكة والتعاون D	التفويض والتمكين E	وسائل تعريفية	أدوات ترويجية	إجتماعات وملتقيات	أدوات لجمع البيانات	وسال للتوثيق	آليات للتوافق والخبرات	جهات حكومية	قطاع خاص	منظمات مجتمع مدني	مؤسسات مجتمع محلي
بريزبان أستراليا						✓		✓	✓			❁	❁	❁	❁
ولاية جنوب أستراليا أستراليا						✓		✓				❁			❁
نيو ساوث ويلز أستراليا						✓	✓	✓	✓			❁	❁		❁
بورت فيليب أستراليا								✓			✓	❁		❁	❁
فانكوفر كندا						✓		✓		✓		❁		❁	❁
ميلتون كينيز بريطانيا						✓	✓	✓	✓	✓	✓	❁	❁	❁	❁

المصدر : إعداد الباحث

المستوى الذي طبقته التجارب العالمية في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي

✓ نوع التقنيات المستخدمة بالمرحلة

❁ شركاء التنمية المنخرطون بالمرحلة

جدول (4-7): مصفوفة تحليلية لتقييم التجارب الإقليمية

إستناداً إلى مُستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي وِفقاً للنماذج النظرية والتقنيات التى تبنّتها كل تجربة

التجارب والأمثلة الإقليمية التي تبنت التشاور والإدماج المجتمعي	مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي وفقاً للنماذج النظرية				التقنيات والأدوات المستخدمة						شركاء التنمية			
	الإعلام والتنسيق A	التشاور والحوار B	المشاركة وبناء التوافق C	الشراكة والتعاون D	التفويض والتمكين E	وسائل تعريفية	أدوات ترويجية	إجتماعات وملتقيات	أدوات لجمع البيانات	وسال للتوثيق	آليات للتوافق والخبرات	جهات حكومية	قطاع خاص	منظمات مجتمع مدني	مؤسسات مجتمع محلي
دبي الإمارات العربية المتحدة								✓				❁	❁		
مسقط سلطنة عُمان						✓		✓		✓		❁	❁	❁	❁
الكويت الكويت						✓		✓		✓		❁	❁	❁	❁
جمهورية مصر العربية مصر								✓	✓		✓	❁	❁	❁	❁

المصدر : إعداد الباحث

المستوى الذي طبقته التجارب الإقليمية في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي

✓ نوع التقنيات المستخدمة بالمرحلة

❁ شركاء التنمية المنخرطون بالمرحلة

4-6) رصد وتحليل الدروس المُستَفادة على ضوء تقييم التجارب العالمية والإقليمية

يرصد هذا الجزء أهم الدروس التي تم إستخلاصها من الأمثلة وحالات الدراسة التي تناولها هذا الفصل على المستويين العالمي والإقليمي وذلك من منظور تبنّي كل مثال لإتجاه التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني. حيث سيتم تناول تلك الدروس القابلة للتطبيق في سِياق دول الخليج العربي وذلك من منظور **ثلاثة محاور** رئيسية يمكن بيانها على النحو التالي:

4-6-1) الدروس المُرتبطة بالجهة التخطيطية المُختصّة

ستتناول تلك الجزئية الدروس التي تم إستخلاصها من دراسة التجارب العالمية والإقليمية بهذا الفصل، والتي يمكن تطبيقها وتبنيها بالأجهزة التخطيطية المختصة في معظم دول مجلس التعاون الخليجي – ويمكن رصد تلك الدروس المُستَفادة على النحو التالي:

- إن تعزيز مهارات كوادر الجهة التخطيطية المختصة في معرفة وسائل وآليات بناء علاقات أفضل مع كافة شركاء التنمية ستُمكّن تلك الكوادر من معرفة القضايا والإحتياجات والأولويات الفعلية للمجتمع المُستَهدف تنميته.
- إن بناء قُدرات وخبرات الكوادر التخطيطية في مجالات التفاوض، حسم وتسوية النزاعات، وكيفية بناء التوافق والإجماع سيكون له أبلغ الأثر في التوصل لحلول مُتوافق عليها بين شركاء التنمية المعنيين، علاوة على زيادة مستوى الرضاء العام لشرائح المجتمع المحلي عن مُخرجات وتوصيات الدراسة التخطيطية للمشروع.
- إن تأسيس وحدة تنظيمية بالجهة التخطيطية المختصة يُناط بها تنظيم وإدارة جلسات وورش عمل التشاور أثناء إعداد المشروعات التخطيطية سيُسهِم في خلق مناخ صحي يُحفّز كافة شركاء التنمية في الإنخراط بمُختلف مراحل إعداد المشروع والمشاركة الفعاّلة في بلورة القرارات والمقترحات التخطيطية.
- تأسيس وحدة تنظيمية بالجهة التخطيطية المختصة يُناط بها تزويد الكوادر بدورات وبرامج تدريبية مهنية مكثفة لتطوير قدراتهم وخبراتهم في إدارة وتنظيم عمليات التشاور والإدماج المجتمعي سينعكس إيجاباً على أداء مهامهم بالحيادية والنزاهة المهنية المطلوبة مما يُسهِم في ترسيخ مناخ يتسم بالشفافية والثقة وبناء مصداقية الجهة التخطيطية المختصة لدى كافة شرائح الجهات
- إن إضطلاع الجهة التخطيطية المختصة ببناء قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية موثقة ويُعتّد بها (تشمل كافة الجوانب العمرانية، البيئية، الاجتماعية والإقتصادية) المرتبطة بالمشروع قيد الإعداد وإتاحتها لكافة الجهات المعنية ذات العلاقة سيُزيد من مصداقيتها لدى تلك الجهات وسيُحفزّهم في المُشاركة الفعالة في إبداء وطرح آرائهم ومُقترحاتهم بما ينعكس إيجاباً على مستوى جودة المنتج التخطيطي.
- إن إضطلاع الجهة التخطيطية المختصة بصياغة " إستراتيجية للتشاور والإدماج المُجتمعي " ستؤدى إلى تعزيز إدماج كافة الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم ومُشاركتهم في عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية أثناء إعداد الدراسات والمشروعات العمرانية قيد الإعداد.
- إن إضطلاع الجهة التخطيطية المختصة بإعداد " دليل عمل مرجعي" من شأنه أن يُسهِم في إعداد قائمة بالجهات المعنية المُستَهدف التشاور معها وإدماجها بمختلف مراحل الدراسات والمشروعات التخطيطية قيد الإعداد، وما يترتّب على ذلك من بلورة رؤية مستقبلية مُتوافق عليها من قِبَل كافة شركاء التنمية.
- إن توثيق النقاشات أثناء إنعقاد الإجتماعات والملتقيات التشاورية وتحرير محاضر إجتماعات يتم إعتمادها من قِبل ممثلي الجهات المعنية بالدراسة أو المشروع التخطيطي سيُسهِم إيجاباً في إعداد مُخطّط عمراني يسهل إعتماده والتوافق عليه.
- إن إضطلاع الجهة التخطيطية المختصة بإعداد فصل / تقرير مستقل بالدراسة التخطيطية قيد الإعداد (يضم كافة محاضر إجتماعات ورصد نتائج ومُخرجات ما أسفرت عنه مُناقشات شركاء التنمية أثناء عقد إجتماعات التشاور والإدماج المُجتمعي) سيُدعّم مصداقيتها لدى شركاء التنمية علاوة على زيادة مستوى ثقتهم بها ورضائهم عن مُخرجات المشروع.

4-6-2) الدروس المُرتبطة بمُمثّلي الجهات الحكومية المعنية ذات العلاقة ومُؤسسات القطاعين الخاص والمُجتمعي

تم رصد مجموعة من الدروس التي تم إستخلاصها من دراسة التجارب العالمية والإقليمية بهذا الفصل، والتي يمكن تطبيقها وتبنيها بالجهات الحكومية المعنية ذات العلاقة ومؤسسات القطاعين الخاص والمجتمعي في معظم دول مجلس التعاون الخليجي – ويمكن رصد تلك الدروس المستفادة على النحو التالي:

- ✓ إن المُشاركة النشطة للجهات والمُؤسسات المُمثّلة لكافة شرائح المجتمع المحلي (والمعنية بالدراسة التخطيطية قيد الإعداد) وإنخراطهم الفعاّل في جميع مراحل إعداد الدراسة التخطيطية أسهمت لحدٍ كبير في بلورة القرارات والمقترحات التخطيطية كلٍ من منظور إختصاصه ومسؤولياته.
- ✓ إن إنخراط الجهات والمؤسسات المُمثّلة لكافة شرائح المجتمع المحلي (والمعنية بالدراسة التخطيطية قيد الإعداد) في صياغة بروتوكول (ميثاق) للتشاور والإدماج المجتمعي والإلتزام بتطبيقه.
- ✓ إن تأسيس "لجنة إستشارية مرجعية للمجتمع" (التي تُمثّل مؤسسات القطاعين الخاص والمجتمعي والمعني بالدراسة التخطيطية قيد الإعداد) في كل ما يتعلّق بعملية التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد الدراسة التخطيطية.
- ✓ إن تأسيس وحدة تنظيمية بالجهة التخطيطية الرئيسية المعنية بدراسة المشروعات التخطيطية قيد الإعداد يُناط بها تنظيم وإدارة جلسات التشاور أسهم في بناء قدرات وخبرات كوادرها من خلال تنظيم دورات تدريبية متخصصة لرفع مستوى كفاءة أداء تلك الوحدات.
- ✓ إن تعاون الجهات الحكومية المعنية (كلٍ في مجال إختصاصه) يُسهِم في بناء قاعدة للبيانات والمعلومات التخطيطية ذات الصلة بالمشروع التخطيطي قيد الإعداد.
- ✓ إن إتاحة الفرصة لمؤسسات القطاعين الخاص والمجتمعي (ذات العلاقة بالمشروع التخطيطي قيد الإعداد) للمساهمة في تنفيذ مشروعات التنمية المحلية ذات الأولوية في التنفيذ (سواء بالتمويل أو بالجهود الذاتية) سيكون له أبلغ الأثر في تلبية إحتياجاتهم وأولوياتهم المرتبطة بالمشروعات العاجلة (من أنشطة – خدمات مجتمعية – مرافق بنية تحتية).
- ✓ إن تأسيس شراكات بين مختلف شركاء التنمية سيُسهِم في تنفيذ توصيات ومقترحات الدراسة التخطيطية وبما يتوائم مع مُخرجات عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي.
- ✓ إن مشاركة كوادر الجهات التخطيطية المختصة والمؤسسات المعنية بالمشروعات التخطيطية قيد الإعداد وحضورهم برامج تدريبية مكثفة سيُسهِم في تطوير قدراتهم وخبراتهم في مهارات التفاوض، تسوية النزاعات، وبناء التوافق والإجماع وغيرها من المهارات التي يتطلب ممارستها في جلسات التشاور والإدماج المُجتمعي.

4-6-3) الدروس المُرتبطة بالإجراءات والآليات المهنية المُبتكرة المُقترح تبنّيها

ستتناول تلك الجزئية الدروس التي تم إستخلاصها من دراسة التجارب العالمية والإقليمية بهذا الفصل، وترتبط بالإجراءات والآليات المبتكرة القابلة للتطبيق في سياق معظم دول الخليج – ويمكن رصد تلك الدروس المُستَفادة على النحو التالي:

- ❖ إن توفير مناخ يسمح بإيجاد فرص ملائمة لإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بين كافة شركاء التنمية يُسهِم في تأسيس بيئة ملائمة لطرح أراء ووجهات نظر الجميع كلٍ من منظور تخصصه وبما يُعزّز الثقة المتبادلة بين جميع الجهات ذات الصلة.
- ❖ إن التعاون بين الجهة التخطيطية المختصة وكافة شركاء التنمية في تنظيم وعقد جلسات مشتركة للتشاور والإدماج المجتمعي سيُساعد على تقاسم الأعباء والتكاليف وتعظيم الإستفادة من الوقت.
- ❖ إن سن قانون للتخطيط العمراني ينص في أحد بنوده على أهمية تبني إتجاه التخطيط التشاركي أثناء إعداد المشروعات التخطيطية من شأنه أن يُسهِم في تفعيل التشاور مع مختلف شركاء التنمية (بما فيهم القطاعين الخاص والمجتمعي).

- ❖ إن إعداد المشروع التخطيطي من خلال إدارة فنية مشتركة تجمع بين الجهة التخطيطية المختصة، والجهة المناط بها إعداد وصياغة خطط وبرامج التنمية الإجتماعية والإقتصادية: يساعد على تكامل كافة أبعاد التنمية الشاملة من الجوانب العمرانية والإجتماعية والإقتصادية من جهة، كما أنه يُسهم في التغلب على إشكالية عدم توفر كوادر مؤهلة ومتخصصة (بالجهة التخطيطية المختصة) لتناول الدراسات الاجتماعية والإقتصادية ذات الصلة بالدراسة التخطيطية قيد الإعداد[10] من جهةٍ أخرى.
- ❖ إن الإدارة المشتركة للدراسة / المشروع التخطيطي تحديد أدوار ومسؤوليات كل جهة معنية تجاه إعداد ومراجعة الدراسة، علاوة على تحديد دورها في إجراءات الإعتماد والتصديق.
- ❖ إن تصميم برامج للتطوير المهني لكافة الكوادر المهنية (العاملة بالجهات المعنية ذات الصلة) سيُسهِم في تطوير قدراتهم وخبراتهم وما يتطلّبه ذلك من تنظيم دورات تدريبية متخصصة في عقد الإجتماعات وورش العمل التشاورية والتي بدورها سترفع مستوى أداء تلك الكوادر بمختلف مراحل إعداد الدراسة التخطيطية.
- ❖ أمكن رصد عدة آليات مبتكرة في تحفيز وتعزيز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي – حيث يمكن إيجازها في النقاط الآتية:
  - إتاحة الفرصة لأفراد المجتمع المحلي في طرح أرائهم ومقترحاتهم الخاصة بالقضايا والإشكاليات التنموية من خلال توفير إستمارات إستبيان وقصاصات ورقية لتدوين تعليقاتهم بأماكن التجمعات أثناء المناسبات والإحتفالات.
  - تأسيس منصات ومواقع إلكترونية علاوة على مواقع التواصل الاجتماعي المتعارف عليها لشرح مشروعات التطوير العمراني وإتاحة الفرصة للمجتمع المحلي المستهدف للتعليق والإفادة بالآراء والمقترحات.
  - تحفيز مؤسسات المجتمع المحلي لتأسيس وتشكيل كيان يضم شرائح عريضة ومتنوعة من المجتمع المحلي المُستَهدف عقد جلسات التشاور معه: من حيث التنوع في المصالح والإهتمامات، والأراء ووجهات النظر ومجالات الخبرة خاصةً عند بدء عمليات التشاور (Walsh et al 2001) حيث يمكن أن يُطلَق عليه بـ "اللجنة الإستشارية المرجعية للمجتمع" والتي تُشكّل طبقة النُخبة بالمجتمع والمُؤهّلة لتمثيله في إجتماعات وجلسات التشاور.
  - تحفيز كافة الجهات المعنية بصياغة ميثاق (بروتوكول) للتشاور والإدماج المُجتمعي وإعتماده بحيث يلتزم بتطبيقه جميع شركاء التنمية.

[10]) هذا التعاون في إدارة الدراسات التخطيطية تم تطبيقه بالكويت بين (إدارة المخطط الهيكلي ببلدية الكويت) و(المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية) **لتحديث دراسة المخطط الهيكلي الرابع**، وتم تطبيقه كذلك بسلطنة عُمان بين (المديرية العامة لتخطيط المدن والمساحة) و (المجلس الأعلى للتخطيط) **لبلورة رؤية عُمان 2040**.

خلاصة ونتائج الفصل الرابع

تناول هذا الفصل العديد من التجارب وحالات الدراسة على المستويين العالمي والإقليمي والتي تعتبر بمثابة نماذج حققت قدر من النجاح قد يُحتَذى بها ويمكن تطبيقها بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي بدول الخليج خاصةً فيما يتعلق بالتقنيات والأدوات التي تبنتها تلك التجارب أثناء إجرائها لعمليات التشاور (من خلال عقد الجلسات وورش العمل التشاورية) وتحديد شركاء التنمية الذين إنخرطوا بالمشروع قيد الدراسة. كذلك تناول الفصل تطوّر المنهاجية التخطيطية المُتّبعة عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بأحد التجارب الإقليمية (مصر) وبيان علاقتها بنمط المشاركة والتشاور الذي تم تبنيه عند إعداد تلك الدراسات خلال ثلاثة عقود.

ويمكن رصد أهم نتائج ومُخرجات هذا الفصل في ثلاثة نقاط كالآتي:

أولاً: أهم مُخرجات المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب العالمية والإقليمية يمكن بيانها على النحو التالي:

- إنخرط معظم شركاء التنمية في حالات الدراسة العالمية بمختلف المراحل الخمس لتطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي حيث كانت مشاركتهم لافتة في مراحل (التشاور والحوار)، (المشاركة وبناء التوافق) و (التعاون والإدماج المجتمعي). في حين كان إنخراطهم بدرجة أقل في مرحلتي ((الشراكة والتعاون) ، (التفويض والتمكين).
- إنخرط كافة شركاء التنمية بفاعلية في حالات الدراسة الإقليمية بمراحل (الإعلام والتنسيق)، (التشاور والحوار) و (المشاركة وبناء التوافق)، في حين لم ينخرطوا قط في مرحلتي (الشراكة والتعاون) و (التفويض والإدماج).

ثانياً: أهم الدروس المُستَفادة من منظور تقييم حالات الدراسة العالمية والقابلة للتطبيق في سِياق دول الخليج:

- ✓ إن تأسيس علاقات قوية بين الجهة التخطيطية المختصة ومختلف شرائح الجهات المعنية المُستَهدف التشاور معها وإدماجها أسهم في ترسيخ مناخ للثقة والشفافية بين كافة الأطراف المنخرطة في إعداد المشروع التخطيطي (بما فيها الأجهزة الحكومية المعنية وشرائح المجتمع المحلي).
- ✓ إن إتاحة البيانات والمعلومات التخطيطية المتعلقة بالمشروع (الجاري إعداده) وتحسين فرص الوصول إليها من قبل مختلف شرائح المجتمع والجهات المعنية أسهم في تحفيز كافة شركاء التنمية للإنخراط في مختلف مراحل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- ✓ إن تعظيم فرص التشاور وإدماج جماعات المصالح ورجال الأعمال والمجتمع المحلي أسهم في إثراء النقاش وبلورة الآراء والمقترحات التي إنعكست إيجاباً على جودة المنتج النهائي للمشروع قيد الإعداد.
- ✓ إن صياغة إستراتيجية تشاور فعالة أسهم في بلورة خارطة طريق واضحة المعالم يتم في سياقها الإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع مختلف شرائح الجهات المعنية بخصوص القضايا التنموية المحلية المنشود دراستها ووضع حلول لها.

ثالثاً: أهم الدروس المُستَفادة من منظور تقييم حالات الدراسة الإقليمية:

- في ضوء الإدارة الفنية المشتركة للجهة التخطيطية المختصة وتعاونها مع الجهة المنوط بها جمع وتوثيق البيانات الإحصائية والسكانية والإجتماعية والإقتصادية على مستوى الدولة (كما بالكويت وسلطنة عُمان) وماترتب عليه بناء قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية موثقة ويعتد بها حيث أسهم ذلك في تكامل كافة أبعاد التنمية الرئيسية (عمراني إجتماعي إقتصادي).
- إن توثيق كافة الإجتماعات وجلسات التشاور التي إنعقدت مع ممثلي جميع الجهات المعنية من ذوي العلاقة وإعتمادها من قِبَلِهم ساعد على سهولة التوصل لحلول توافقية للمشاكل التنموية وحسمها وتجسيدها في المخطط المقترح للمشروع.
- ساعد قانون التخطيط العمراني (والذي ينص في أحد بنوده على إلزام الجهة التخطيطية المختصة بتنظيم وإدارة الإجتماعات والجلسات التشاورية وتوثيقها في إطار تبني إتجاه التخطيط التشاركي) على تفعيل المشاورات والإدماج المجتمعي لمختلف الجهات المعنية أثناء إعداد تلك الدراسات.

وفي إطار ماتناوله هذا الفصل سيطرح الفصل التالي (الخامس) السؤالين البحثيين التاليين (في ضوء دراسة التجارب المحلية بقطر):

- ماهي أحدث التقنيات والأدوات المستخدمة بالإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ويلائم إستخدامها السِياق الخليجي ؟
- ماهم شركاء التنمية الذين يتوجّب إستشارتهم وإدماجهم في عمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج ؟

الفصل الخامس: عرض وتحليل السِياق المحلي للمنظومة التخطيطية القائمة للتشاور والإدماج المُجتمعي بحالات دراسة في دولة قطر وبعض دول الخليج

5) عرض وتحليل السِياق المحلي للمنظومة التخطيطية القائمة للتشاور والإدماج المُجتمعي بحالات دراسة في دولة قطر وبعض دول الخليج

تمهيد

يُعد هذا الفصل بمثابة الخلفية التي سيتم إستناداً عليها تناول مُفرَدات منظومة التشاور والإدماج المجتمعي وتطورها الزمني أثناء إعداد خطط ومشـــروعات التطوير العمراني لدولة قطر (وبعض دول الخليج)، حيث ســـيتم تناول تلك التجارب على المستويين الإستراتيجي والتفصيلي وذلك من منظور تبنّى كل حالة دراسة لإتجاه التشاور و / أو الإدماج المجتمعي خاصةً فيما يتعلق بالتقنيات والأدوات التي تبنتها تلك التجارب أثناء إجراء عمليات التشاور، علاوة على تحديد شركاء التنمية الذين إنخرطوا بهذه المشروعات. كذلك سيرصد هذا الفصل نتائج ومُخرجات هذه التجارب فضلاً عن بلورة الدروس التي يمكن الإستفادة منها وتطبيقها في السِياق الخليجي بما يُسهِم في بلورة النموذج المُقتَرح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي الذي سيتبنّاه هذا البحث (ويتناوله تفصيلاً الفصل السابع بالبحث).

وسيتناول هذا الفصل هدفين من الأهداف البحثية هما:

- إستكشاف الإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ورصد تقنياتها وأدواتها المستخدمة في تلك العمليات بما يلائم إستخدامها السِياق الخليجي.
- تحديد شركاء التنمية الذين يتوجّب التشاور معهم وإدماجهم في عمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج ودولة قطر على وجه الخصوص.

وفي سياق ماسبق، سيتولى هذا الفصل الإجابة عن التساؤولين البحثيين التاليين:

- ❖ ماهي أحدث التقنيات والأدوات المستخدمة بالإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ويلائم إستخدامها السِياق الخليجي ؟
- ❖ ماهم شركاء التنمية الذين يتوجّب إستشارتهم وإدماجهم في عمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج ودولة قطر على وجه الخصوص ؟

منهاجية تناول الفصل

سيرصد هذا الفصل مُفردات التجربة التخطيطية القائمة بدولة قطر والعديد من دول الخليج والتي يتم في إطارها إعداد مشروعات التطوير العمراني– وذلك في سياق **تسعة محاور** رئيسية والمبينة بالشكل (5–1). وعلى ضوء مُخرجات هذا الفصل سيُبلّور الفصل التالي (السادس) إطار نظري أولي لنموذج التشاور والإدماج المجتمعي يُلائم الظروف الراهنة للمُجتمعات الخليجية (بما فيها دولة قطر) وذلك في سِياق الإجابة على السؤالين المذكورين أعلاه.

شكل (5-1): منهاجية تناول الفصل الخامس

المصدر: إعداد الباحث

5-1) منظومة الحكم والتشريع والخصائص الاجتماعية والاقتصادية لدولة قطر

سيتناول هذا المحور فلسفة نظام الحكم والتشريع بدولة قطر علاوة على رصد أهم مؤسسات الحكم والتشريع بها. كذلك سيتم التركيز على أهم السمات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي تُميّز المجتمع القطري ومدى إنعكاس تطور هذه الخصائص على نضج ووعي المجتمع بأهمية المشاركة في صياغة برامج ومشروعات التنمية.

5-1-1) منظومة الحكم والتشريع

ستتناول تلك الجزئية نقطتين ستعرض الأولى: منظومة الحكم بالدولة ورؤية الدستور لأهمية المشاركة المجتمعية كآلية لتلبية متطلبات ورغبات كافة شرائح المجتمع. أما النقطة الثانية: ستُسلّط الضوء على مؤسسات الحكم والتشريع.

أولاً: الدستور الدائم لدولة قطر

وفقاً للقرار الأميري الخاص بتشكيل لجنة إعداد الدستور الدائم للدولة [1] والذي أكد على: " أهمية ترسيخ أسس الممارسة الديموقراطية، وتدعيم مؤسسات الدولة وتعظيم دور المشاركة المجتمعية "، حيث تم إقرار الدستور الدائم للدولة في إستفتاء شعبي في (2003/4/29) بموافقة (**96.6**) % ممن لهم حق التصويت. وبتاريخ (2004/6/8) تم إصدار الدستور الدائم ونشره بالجريدة الرسمية. ويُعد الدستور أحد أهم الركائز التي تستند عليها الدولة ومنه تشتق كافة القوانين المنظمة للحياة العامة. هذا ولقد منح الدستور مؤسسات المجتمع المدني الحق في ممارسة أنشطتها، كما سمح بعقد إنتخابات بلدية مما يُعتَبر مؤشراً نحو إشراك أفراد المجتمع وإدماجهم في الشأن العام. ويهدُف كذلك إلى ترسيخ بناء مجتمع مدني يُسهم في ترشيد منظومة الحكم ولكن تظل الدولة معنية بتحديد الخيارات الإستراتيجية للمجتمع في سياق لا يتعارض مع الموروث الديني والقَبلي ويُرسّخ معايير المشاركة وسيادة القانون (آل ثاني،2018).

ويتكون الدستور من خمسة أبواب رئيسية: أكّد الباب الثاني منه (المقومات الأساسية للمجتمع) على أن المجتمع القطري يقوم على دعامات الحرية والمساواة وتكفُل الدولة مبدأ تكافؤ الفرص بين كافة شرائح المجتمع – كما ورد نصاً بالمادتين رقم (18 & 19). وفي سياق الباب الثالث (الحقوق والواجبات العامة) تم التأكيد على أن الدولة تكفل حق الإنتخاب والترشيح للمواطنين – كما ورد بالمادة رقم (42)، فضلاً عن أنها تكفل حرية الرأى – كما ورد بالمادة رقم (47). كذلك أكدت المادة (46) على حق كل فرد من أفراد المجتمع في مخاطبة السلطات العامة مما يسمح بمشاركة الأفراد في كل ما يهم المجتمع عن طريق توجيه الإقتراحات وإبداء الآراء في هذا الصدد ورفعها إلى الجهات المعنية.

وهكذا إستطاعت قطر من منطلق هذا الدستور صياغة خارطة طريق لإقامة مؤسسات للمشاركة المجتمعية تهدُف إلى تفعيل وإشراك المجتمع المحلي من بناء نظام مؤسسي يُرسّخ دور المواطن في الحياة العامة. وبهذا تمكّنت الدولة من إقامة منظومة للحكم الرشيد تأسسّت على ترسيخ مباديء المشاركة، الشفافية، المسائلة وسيادة القانون بما يحقق المصلحة العامة. وبذلك *جسّد الدستور البعد التشاركي للحكم الرشيد في بناء المنظومة الدستورية من خلال منح الحق للمواطنين في المشاركة لإقرار أهم وثيقة مرجعية لتوزيع السلطات وعلاقتها بالمواطنين ليتسنى تلبية إحتياجات تنمية مجتمعهم* (آل ثاني،2018).

[1]) القرار الأميري رقم (111) – (1999/7/12) الخاص بتشكيل لجنة إعداد الدستور الدائم وتعيين إختصاصاتها.

ثانياً: مُؤسسات الحكم والتشريع

ستتناول تلك الجزئية مؤسسات الحكم والتشريع **الخمس** بدولة قطر[2] حيث سيتم شرح إختصاصات كل مؤسسة كالآتي:

أ) الديوان الأميري

يُعتبر المقر الرئيسي للحكم بالدولة والجهاز السيادي فيها، وبه المكتب الإداري للأمير (رئيس الدولة). ويُعد الديوان حلقة الوصل بين الأمير وكافة الأجهزة الحكومية وغير الحكومية في الداخل والخارج، حيث يقوم بإحاطته بأهم المستجدات محلياً ودولياً، ويُعرَض عليه مشاريع القوانين والأدوات التشريعية للنظر في المصادقة عليها، ويُبلِّغ توجيهاته للجهات المعنية. وبموجب نص المادة (1) من القرار الأميري رقم (10) لسنة 2006 يضطلع الديوان بمراجعة التقارير المرفوعة إلى الأمير عن أعمال الوزارات والأجهزة الحكومية والهيئات والمؤسسات والشركات التي تساهم فيها الدولة، كما يختص بتقديم المقترحات المتعلقة بتطوير أداء تلك الجهات وتحقيق أهداف الخطط الإنمائية[3].

ب) مجلس الشورى

قبل إصدار الدستور، كان هذا المجلس عبارة عن جهاز تابع للسلطة التنفيذية يقتصر دوره على إمدادها بآراء وتوصيات غير مُلزمة. ولكن بعد إصدار الدستور الدائم تعزّز دور المجلس ككيان دستوري منتخب من قبل الشعب يتولى إقتراح القوانين ومناقشة مشروعاتها وإقرارها وإعتماد الموازنة العامة وذلك وفقاً للفصل الثالث (بالباب الرابع) من الدستور. ويضطلع مجلس الشورى بدور حيوي في مراقبة أداء عمل الحكومة وتنفيذ سياساتها مما أسهم إيجاباً على ترسيخ مقومات الحكم الرشيد. وهكذا أبرز الدستور مجلس الشورى كسلطة مستقلة تمارس سلطة التشريع وفقاً للمادة رقم (76) من الدستور، في حين نصت المادة رقم (77) على أن يتم إنتخاب ثلثي أعضاء المجلس بالإقتراع العام المباشر على أن يقوم الأمير بتعيين الثلث الباقي (آل ثاني،2018).

ج) المجلس البلدي المركزي

تم تأسيس هذا المجلس بمقتضى القانون رقم (12) لسنة 1998 والمعدل بالقانون رقم (1) لسنة 2011 – حيث يعتبر المجلس أكثر إرتباطاً بالمواطنين لطبيعة الإختصاصات التي يُناط بها. وهكذا فإنه يُعد الجهة التي يمكن من خلالها تفعيل مشاركة أفراد المجتمع المحلي في عمليات صنع القرار في المجالات التخطيطية وبرامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية. وبذلك يُعتبر المجلس بمثابة الرابط بين المواطنين على المستوى المحلي (الدائرة الانتخابية لعضو المجلس) ومسؤولي وزارة البلدية. وهكذا فإن إرتباط المجلس البلدي مع المجتمع غالباً ما يتم مباشرةً عبر أفراد وليس عن طريق كيانات تُمثِّل المجتمع المحلي والتي من المُفترض أن يُناط بهم طرح القضايا محل الاهتمام.

ويكمن دور هذا المجلس في الإشراف على تنفيذ القوانين والقرارات الصادرة عن وزارة البلدية، إلا أنه يُعد بمثابة كيان إستشاري لها. وتتمثل أهم الإختصاصات المناطة به في: صياغة توصيات أو قرارات بشأن إصدار القوانين أو إتخاذ أي إجراءات ضرورية ونافعة للمصلحة العامة ومن ثم يتم رفعها للعرض على الوزير المختص[4]. كذلك فإن للمجلس دور نشط في تأسيس وطرح مشروعات تنموية للمجتمعات المحلية، وطرح إستفساراتهم على المسؤولين فيما يتعلق بالقضايا التي تهم المجتمع المحلي، خاصةً وأن المجلس يمكنه توفير منظور شامل للقضايا المحلية. لذلك فإنه يتوجب إستشارته والتشاور معه أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية حتى مستوى المخططات المحلية، علاوة على ضرورة إستشارته أثناء مراحل مراجعة وتحديث تلك الخطط والمشروعات.

---

[2]) تضم **مؤسسات الحكم والتشريع بقطر:** الديوان الأميري، مجلس الشورى، المجلس البلدي المركزي، مجلس الوزراء، مؤسسات المجتمع المدني
[3]) الموقع الإلكتروني الرسمي للديوان الأميري بدولة قطر
[4]) وزير البلدية والبيئة

وتجدر الإشارة إلى أن تجربة الانتخابات البلدية التي نظمتها قطر لأول مرة عام (1999) تُعد أهم الأدوات التي تبنتها الدولة في تعزيز وتفعيل دور المواطن في الحياة العامة خاصةً فيما يتعلق بتحقيق مستوى متميز من الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات علاوة على تمكين المجتمع بكافة شرائحه للدفع بعجلة التنمية وتحقيق الصالح العام (آل ثاني،2018). وإنعكست تلك التجربة على ترسيخ ثقافة المشاركة وخلق مجتمع واعي وراشد مما أهّل قطر لتحقيق تنمية ونهضة شاملة ومستدامة من خلال دعم إنخراط المواطنين للشراكة مع الدولة في إطار دستوري وقانوني ومؤسساتي. وهكذا تُكرّس تلك الانتخابات "اللامركزية الإدارية " التي تعتبر خطوة هامة للتحديث والتطور المجتمعي، كما أنه يُنظَر لهذه الانتخابات بأنها خطوة حيوية نحو مشاركة أفراد المجتمع المحلي في عملية صنع وإتخاذ القرارات حيث أن تصويتهم يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم ورغباتهم (آل ثاني، 2018) .

د) مجلس الوزراء

يتناول الفصل الرابع (بالباب الرابع من الدستور الدائم للدولة) السلطة التنفيذية التي يُناط بها مجلس الوزراء الذي يتم تشكيله بمقتضى أمر أميري وفقاً للمادة رقم (118). هذا ويقوم مجلس الوزراء بمعاونة الأمير على أداء مهامه وممارسة سلطاته بوصفه الهيئة التنفيذية العليا، حيث يُناط به إدارة جميع الشؤون الداخلية والخارجية التي يختص بها والتي من أهمها [5]:

- إقتراح مشروعات القوانين والمراسيم التي تُرفع للأمير للتصديق عليها وإصدارها بعد عرضها على مجلس الشورى وموافقته عليها.
- إعتماد القرارات الوزارية لتنفيذ القوانين.
- الإشراف على تنفيذ القوانين والمراسيم واللوائح والقرارات.
- صياغة خطة ترسم أفضل الوسائل الكفيلة بتحقيق النهضة والتنمية الشاملة للدولة وتوفير أسباب تقدمها ورخائها.

هـ) مُؤسسات المُجتمع المدني

وفقاً للمادة رقم (45) من الدستور تم التأكيد على ضمان حرية تكوين جمعيات ومؤسسات المجتمع المدني بما ينسجم مع التوجه التشاركي الذي تتبناه الدولة. ولقد أدت التحولات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التي تشهدها قطر منذ مطلع القرن الحادي والعشرون إلى بروز أهمية الدور الذي تلعبه تلك المؤسسات كشريك أساسي ووسيط بين القطاعين العام والخاص، وككيان مؤثر في تشكيل وصياغة المشهد الاجتماعي والاقتصادي لا يستقيم المجتمع بدونه لما توفره تلك المؤسسات من خدمات تعليمية وصحية، وتمويلها للمشروعات الصغيرة التي توفر مصدر دخل للفئات المستضعفة من المجتمع (آل ثاني،2018).

وتتسم مؤسسات المجتمع المدني بسهولة التواصل مع فئات المجتمع المحلي والذي بدوره أسهم في أنها حظيت على قبول وثقة الشرائح المستهدفة من المجتمع، خاصةً وأن أنشطة تلك المؤسسات قد إستهدفت فئات عريضة من المجتمع (الأمانة العامة لمجلس التخطيط، 2004). هذا ولقد تم تأسيس العديد من الكيانات المؤسسية التي تبنت مبادرات أسهمت في إعداد أجيال مزودة بالمعارف والمهارات الحياتية اللازمة لتطوير قدراتهم على الحوار والتفكير المبدع البنّاء في ضوء الواقع المعاش. فعلى سبيل المثال سيتم تسليط الضوء على كيانين إثنين (آل ثاني،2018):

- ✓ "مركز قطر التطوعي" الذي أُسّس عام (2001) بهدف إقامة شراكات بين الشباب ومؤسسات المجتمع المدني، المؤسسات الأكاديمية، شركات القطاع الخاص ووسائل الإعلام بما يُسهم في صقل القدرات والخبرات وتشجيع المبادرات الإبداعية.
- ✓ "مركز مناظرات قطر" الذي أُسّس عام (2008) بهدف نشر ثقافة المناظرة والحوار بما يُكسِب الشباب مهارات حوارية تُسهم في صقل ونضج شخصياتهم وزيادة وعيهم.

وهكذا فإن هذه المؤسسات يمكنها المساهمة في ترسيخ منظومة الحكم الرشيد لما تمتلكه من قدرات في خلق الوعي الاجتماعي بأهمية المشاركة في التنمية المستدامة، فضلاً عن إمكانية قيامها بمتابعة أداء الأجهزة الرسمية أثناء تنفيذ المشروعات التنموية مما يجعلها طرف حيوي يُسهم في تطوير المجتمع المحلي وتعزيز بنية الحكم الرشيد (آل ثاني،2018) .

[5]) المادتين رقم (120 & 121) بالدستور الدائم.

5-1-2) تطور الخصائص الإجتماعية والثقافية والإقتصادية للمجتمع القطري

على ضوء تناول الجزئية السابقة لمنظومة الحكم والتشريع السائدة بدولة قطر، تأتي أهمية إستعراض هذه الجزئية لأهم السمات والخصائص الديموغرافية من المنظور الاجتماعي والثقافي والاقتصادي التي تميز المجتمع القطري – حيث سيتم تسليط الضوء على: تطور عدد السكان من مواطنين ووافدين، معرفة خصائص السكان من منظور قطاعي التعليم والصحة، علاوة على رصد تطور مساهمة القوى العاملة الوطنية في مختلف أنشطة القطاعات الاقتصادية، فضلاً عن تطور متوسط دخل المواطن وإنتهاءً برصد ما تناولته التقارير الدولية عما حققته الدولة من إنجازات (كتقارير التنمية البشرية والتنافسية العالمية). ومن هذا المنطلق سيتسنى لنا رصد إنعكاس تطور هذه الخصائص على مدى نضج ومستوى وعي المجتمع بكافة شرائحه بأهمية المشاركة الفعالة من خلال حضور الإجتماعات وجلسات التشاور والإنخراط في عمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية المرتبطة بصياغة برامج ومشروعات التنمية. وُبناءً على ذلك، ستخلُص تلك الجزئية ببلّورة نتائج وإستنتاجات محددة ستُسهِم في فهم التطور الذي شهدته التجربة التخطيطية لقطر من خلال عمليات التشاور والإدماج المجتمعي وذلك في إطار المنظومة التخطيطية القائمة بالدولة.

- **تطور عدد السكان بقطر:**

ستتناول تلك الجزئية تطور النسبة المئوية لعدد سكان الحضر بالعاصمة والمدن والتجمعات العمرانية الرئيسية بقطر ومقارنتهم بالمتوسط العام بدول الخليج. وسيتم في هذا السياق دراسة تطور النسبة المئوية لعدد الوافدين بالمجتمع القطري.

أ) **تطور سكان الحضر:** تتميز قطر كجيرانها من الدول الخليجية بمجتمع شاب تطغى عليه فئات الأعمار الصغيرة حيث يُشكّلوا ما نسبته (46) % من إجمالي السكان القطريين. وتعزو ظاهرة إرتفاع نسبتهم إلى إرتفاع مستوى الخصوبة وإنخفاض نسبة الوفيات نظراً للعناية التي توليها الدولة للرعاية الصحية. وتجدر الإشارة إلى أن شريحة السكان القطريين ممن هم في قوة العمل ما بين (15-59) سنة تُشكّل ما نسبته (50.5) % من إجمالي السكان القطريين. أما فئة السكان كبار السن (60) سنة فأكثر فيُشكّلوا ما نسبته (3.5) % من إجمالي السكان القطريين (منظمة الخليج للإستشارات الصناعية بالدوحة ،1999).

وبتتّبُع تطور نسبة سكان الحضر بقطر ومقارنتها بدول الخليج خلال الفترة من عام (1950-2015) نلحظ تطور مذهل في هيمنة عدد سكان التجمعات الحضرية على حساب التجمعات الريفية والبوادي كما هو مبين بالجدول التالي:

جدول (5-1): النسبة المئوية لتطوّر عدد سكان الحضر بالنسبة لإجمالي عدد سكان دولة قطر وباقي دول الخليج[6] خلال الفترة من (1970- 2015)

الدولة	النسبة المئوية لسكان الحضر: إجمالي سكان الدولة						
	1950	1965	1975	1985	1997	تقدير عام 2000	2015
قطر	30	75	83	88	91	93	99.2
المتوسط العام لدول الخليج	40	56	71	80	86	88	-

المصدر: التقرير الإقتصادي العربي الموحد 1998 & ملف الخليج الإحصائي 1999

[6]) تم إحتساب النسب المئوية من التقرير الإقتصادي العربي الموحد 1998 ومن التعدادات السكانية المتاحة لدول مجلس التعاون الخليجي. ومن ملف الخليج الإحصائي 1999

ب) **تطور النسبة المئوية لعدد الوافدين بالمجتمع القطري:** تُشكّل العمالة الوافدة نسبة مرتفعة من سكان دولة قطر، وهي ذات روافد متباينة إقتصادياً، ثقافياً، تعليمياً، دينياً ولغوياً، ونسبتها تفوق نسبة المواطنين (الخياط، 2000). وينعكس هذا التباين إيجابياً على إنفتاح المجتمع المحلي على ثقافات وحضارات شعوب مختلفة، وتنعكس تلك الإختلافات أيضاً على زيادة إدراك ونضج المواطن وتوسيع مداركه وبناء وعيه ويزيل عنه مظاهر التقوقع والإنعزال. كذلك أدى إرتفاع متوسط مستوى الدخل الفردي للمواطن في تسهيل سفره للخارج مما أسهم في إنفتاحه على الشعوب والثقافات الآخرى.

على الجانب الآخر، أدى إستقبال دول الخليج (ومنهم دولة قطر) أعداداً كبيرة من الوافدين بمختلف أعراقهم وثقافاتهم إلى تواجد خليط سكاني بعيد عن التجانس والترابط، علاوة على طغيان عددهم على عدد المواطنين كما هو الحال في قطر حيث شكّل الوافدين ما نسبته (73.1) % من إجمالي السكان بحسب تعداد عام (2010) (وزارة التخطيط التنموي والإحصاء، 2010) – (في حين تتراوح نسبتهم عام 2020 ما بين 85–87 %) وهكذا أصبح المواطنون أقلية في بلدانهم. ويوضح الجدول التالي تطور نسبة أعداد الوافدين بالمقارنة مع إجمالي عدد سكان قطر خلال الفترة من (1907 حتى 2020) (منظمة الخليج للإستشارات الصناعية بالدوحة ،1999).

جدول (5–2): تطوّر النسبة المئوية لأعداد الوافدين (مُقارنةً بإجمالي عدد دولة سكان قطر)

1907	1960	1970	1980	1990	1997	2010	2020
23 %	60 **%**	60.4 **%**	64.2 %	70.2 %	71.8 %	73.1 %	85-87 %

المصدر: التعدادات السكانية الرسمية & ملف الخليج الإحصائي 1999

- **تطور خصائص السكان من منظور قطاعي التعليم والرعاية الصحية:**

لقد أسهم توفر السيولة المالية الضخمة بعد إكتشاف النفط والغاز بقطر في زيادة حجم الإنفاق والإستثمار في قطاع التعليم لأهميته في إحداث تقدم إجتماعي إقتصادي بالدولة، وما يترتب على ذلك من ترسيخ ركائز منظومة تعليمية كفؤة تستند على تعظيم الإستثمار في الثروة البشرية وتُسهم في بناء المجتمع الراشد (آل ثاني،2018). فعلى ضوء التقرير الوطني لتقييم التعليم للجميع (2000–2015) حققت قطر إنجازات هامة تمثلت في رفع معدلات الإلتحاق بالمدارس، تكافؤ الفرص بين الجنسين في التعليم، تطوير كفاءة المعلمين والمناهج الدراسية وخلق بيئة آمنة ومُحفِّزة للتعلم (المجلس الأعلى للتعليم ، 2014).

ونظراً لإهتمام الدولة بالتعليم في كافة مراحله وزيادة ميزانياته في الموازنة السنوية خلال العقود الثلاث الماضية، فعلى سبيل المثال: تطور معدل الأمية لسكان قطر خلال الفترة من (1986–2016) على النحو المبين بالجدول التالي حيث يتبين لنا إنخفاض نسبة الأمية من (22.4) % عام (1986) لتصل إلى (1.5) % من إجمالي عدد السكان في عام (2016) (وزارة التخطيط التنموي، 2016).

جدول (5–3): تطوّر نسب الأُمّية لسكان دولة قطر (10) سنوات فأكثر خلال الفترة من (1986–2016)

السنة	1986	1997	2004	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
نسبة الأمية	**22.4**	**15.3**	**10.2**	**3.6**	**3.6**	**3.3**	**2.5**	**2.3**	**1.6**	**1.5**

المصدر: وزارة التخطيط التنموي – قطر في أرقام (نشرات متنوعة)

وبدراسة وتحليل تطور خصائص السكان وفقاً للحالة التعليمية للسكان القطريين بالمقارنة ما بين التعدادات السكانية (1986 – 1997 – 2010) كما يُبيِّنه الجدول التالي يمكننا ملاحظة إنخفاض كبير لشريحة الأميين من (22.4)% عام (1986) لتصل إلى (3.6) % عام (2010). وفي مقابل ذلك زادت نسبة شريحة السكان في التعليم المتوسط وفوق المتوسط من (69.7) % عام (1986) لتصل إلى (82.2) عام (2010). كذلك زادت نسبة شريحة السكان ممن يحملون مؤهلات جامعية فأعلى من (7.9) % عام (1986) لتصل إلى (14.2) % عام (2010).

جدول (5-4): النسبة المئوية لتطوّر عدد السكان القطريين بحسب حالتهم التعليمية خلال الفترة من (1986- 2010)

الحالة التعليمية	1986	1997	2010
أمي	22.4	15.4	3.6
حتى الثانوية العامة	67.4	69.5	79.4
دبلوم عالي	2.3	3.5	2.8
جامعي فأعلى	7.9	11.6	14.2
الإجمالي	**100 %**	**100 %**	**100 %**

المصدر: التعداد المبسط للسكان والمساكن والمنشآت (إبريل 2015)

كذلك تمتلك قطر مقومات تقنية حديثة مما أهلّها لتكون من أكثر دول العالم توظيفاً لتلك التقنيات حيث إحتلت المرتبة (23) عالمياً والأولى عربياً طبقاً للتقرير العالمي لتكنولوجيا المعلومات لعام (2014) الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي. كذلك إرتفعت نسبة الأسر المتصلة بالإنترنت إلى (84) % من إجمالي الأسر القطرية (آل ثاني، 2018) حيث أسهمت تلك الإمكانات في عمليات التحديث والتطوير الاجتماعي والثقافي وإرتفاع مستوى الوعي والنضج لأفراد المجتمع.

هذا ولقد تطوّر حجم الإنفاق في قطاع التعليم من مبلغ **(1.6)** مليار ريال عام (2000) ليصل إلى مبلغ **(26)** مليار ريال عام (2014) بما يشكل **(3)** % من الناتج المحلي الإجمالي. كذلك يكفُل الدستور توفير الرعاية الصحية وهو ماتضمنته وثيقة رؤية قطر 2030 (آل ثاني، 2018). وتطور حجم الإنفاق على قطاع الصحة من **(1.39)** % من الناتج المحلي الإجمالي عام (2000) ليصل إلى ما نسبته **(2.2)** % عام (2012) [7].

- **تطور متوسط دخل الفرد للقطريين**

تُعد دولة قطر من أعلى متوسطات دخل الفرد على مستوى العالم مما إنعكس ذلك سلباً في إنتشار النمط الإستهلاكي الذي يتسم بالإسراف الشديد لدرجة إرتفاع معدل سرعة ودوران إستهلاك السلع المعمرة بمعدلات فاقت مثيلاتها في الدول المتقدمة. وهذا يمكن تفسيره بإرتباط المواطن الخليجي بإطار إجتماعي ثقافي متفرد إنعكس على قيمه وعاداته ووقوعه تحت تأثير صراع محتدم بين القيم التقليدية المتوارثة والحياة المادية العصرية.

[7]) إحصاءات وزارة التخطيط التنموي والإحصاء.

ووِفقاً لترتيب الدول بحسب متوسط دخل الفرد نسبةً إلى الناتج المحلي الإجمالي السنوي تبوأت قطر المركز الأول بمتوسط دخل الفرد على مستوى العالم (موقع أفاق الإلكتروني ، 2018). فبحسب "تقرير التنمية البشرية" لعام (2015): أشار إلى أن معدل متوسط دخل الفرد يعتبر الأعلى في العالم ويتعدى بكثير معدل الدخل بالكويت (التي تحتل المرتبة الثانية عالمياً). ولقد قفز متوسط دخل المواطن القطري من مبلغ (77320) دولار أمريكي عام (1990) ليصل إلى (123124) دولار أمريكي عام (2014) (آل ثاني، 2018). وفي هذا السياق، صنّف البنك الدولي دولة قطر ضمن الدول الأعلى دخلاً للسنة المالية (2019) – حيث يعتبر نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي من أهم المؤشرات التي يتم الإستناد إليها عند تصنيف الدول بحسب الدخل (صحيفة العرب القطرية ، 2019).

- **تطور مشاركة القوى العاملة الوطنية في مختلف القطاعات الإقتصادية**

ستتناول تلك الجزئية تطور النسبة المئوية لعدد السكان القطريين النشطون إقتصادياً (15 سنة فأكثر) بحسب النوع والمهنة وذلك من خلال التعدادات السكانية الرسمية التي أجريت في أعوام (1986، 1997، 2010)[8]، فعلى سبيل المثال بلغ معدل مساهمة المواطنين القطريين في قوة العمل بحسب تعداد (1997) ما نسبته (**22.7**) % في حين أن نسبة مساهمة الوافدين (**68**) % بحسب ذات التعداد. هذا ويمكننا إستنتاج ما يلي:

- تطورت النسبة المئوية للسكان القطريين العاملون بالمهن والإختصاصات المختلفة فضلاً عن الأعمال الإدارية والكتابية من (23.4) % عام (1986) لتصل إلى (94.5) % عام (1997) لتنخفض إلى ما نسبته (87) % عام (2010). ويمكن تفسير تلك الطفرة في: إهتمام الدولة بقطاع التعليم خاصة الجامعي والذي إنعكس على زيادة القوى العاملة الوطنية المؤهلة للعمل بمختلف الإختصاصات والمهن الفنية والإدارية والمكتبية.
- على الجانب الآخر إنخفضت نسبة السكان القطريون العاملون بأعمال البيع والخدمات من (27.1) % عام (1986) لتصل إلى (5.4) % عام (1997) ثم (3.6) % عام (2010). وُيفّسر ذلك الإنخفاض بعزوف السكان للعمل بهذه المهن المتواضعة لإرتفاع مستوى تعليمهم وزيادة مستوى الرفاهية ومتوسط دخل الفرد.
- إنخفض معدل مساهمة السكان القطريين في العمل بالأنشطة التقليدية في قطاعات (الزراعة، الصيد، النقل والإنتاج) من (49.5) % عام (1986) لتصل إلى (9.4) % في تعداد عام (2010). ويُفسّر ذلك الإنخفاض الملحوظ بعزوف السكان للعمل بهذه المهن البسيطة لإرتفاع مستوى تعليمهم وزيادة مستوى الرفاهية ومتوسط دخل الفرد.
- تطورت النسبة المئوية لمشاركة الإناث من المجتمع القطري في سوق العمل من (9.7) % من إجمالي النشطون إقتصادياً عام (1986) لترتفع إلى ما نسبته (30.8) % عام (1997) ثم (35) % عام (2010). وهذا يمكن تبريره بزيادة مستوى تعليم المرأة وتشجيع إنخراطها في كافة مناحي الحياة العملية والمهنية، وتطور الوعي الجمعي للمجتمع القطري وإقتناعه بأهمية المشاركة الفعالة للمرأة في سوق العمل.
- تُدلّل صغر نسبة المساهمة بين السكان القطريين على ضخامة حجم مستوى الإعالة على السكان الفاعلين إقتصادياً من جهة، كما تشير إلى أن دور المواطن في الإنتاج مازال ضعيف الأثر– وترجع أسباب صغر النسبة المئوية لمساهمة العمالة الوطنية للعوامل التالية (الخياط، 2000):
  - إرتفاع النسبة المئوية لفئة صغار السن بالمقارنة مع الفئات السكانية الأخرى لشريحة المواطنين.
  - الإهتمام الحكومي بنشر التعليم حتى المستوى الجامعي أدى إلى تأخير دخول فئة الشباب لسوق العمل.
  - الإسهام المتواضع لمشاركة المرأة في أوجه النشاط الإقتصادي.
  - إختفاء الأنشطة الإقتصادية التقليدية التي كان يمارسها السكان الأصليون (صيد – رعي – زراعة – غوص) مما أدى إلى إنسحاب نسبة لا بأس بها من المواطنين من سوق العمل.

[8] جداول توزيع السكان القطريين النشطون إقتصادياً (15 سنة فأكثر) بحسب النوع والمهنة من خلال التعدادات السكان الرسمية التي أجريت في أعوام (1986، 1997، 2010) – وزارة التخطيط التنموي والإحصاء.

منذ دخول قطر لمرحلة التنمية السريعة في أوائل السبعينيات من القرن الماضي تضاعف حجم عمالتها أكثر من خمسة أضعاف حتى عام 1997. ويوضح الجدول التالي تطور توزيع العمالة من القطريين بحسب القطاعات الإقتصادية الرئيسية الثلاث على مدى الفترة الزمنية الممتدة من (1970 حتى 2010) كالآتي (المجموعة الإحصائية لغربي آسيا – الأسكوا، 1998):

جدول (5–5): النسبة المئوية لتطوّر عدد العمالة القطرية بحسب القطاعات الإقتصادية خلال الفترة من (1970– 2010)

القطاع الإقتصادي	1970	1980	1997	2010
	% من إجمالي عمالة قطر			
1 مجموعة الأنشطة الأولية : تضم العاملين بالأنشطة التقليدية والتي تشمل أنشطة الزراعة – الصيد – الرعي – الغوص	4.3	1.3	2.2	.1
2 مجموعة الأنشطة الثانوية: تشمل العاملين بالقطاع الصناعي في حقول البترول والتعدين والمهن الإنتاجية + العاملين بقطاع البناء والتشييد ومرافق البنية التحتية.	49.6	43.6	45	29.5
3 مجموعة الأنشطة الثالثة: تضم العاملين بالقطاع التجاري والمؤسسات المالية والمصرفية وشركات التأمين والأنشطة الإدارية والخدمية والعاملين في المهن الحرة والمهنيين (من أطباء – مهندسين – محاسبين – محامين – مدرسين) + العاملين بالجيش والشرطة والقضاء.	46.1	55.1	52.8	70.4
الإجمالي	**100 %**			

المصدر: تعدادات السكان الرسمية - ملفات الخليج الإحصائي 1999 - المجموعة الإحصائية لغربي آسيا (الأسكوا 1998)

وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا بوضوح ما يلي:

- إنعكاس الطفرة البترولية على تغيير ملامح إقتصاد قطر تغييراً جذرياً، حيث إنتقل الإقتصاد الخليجي والقطري على وجه الخصوص نقلة سريعة خلال فترة قياسية من نمط الإقتصاد التقليدي (الشحيح بموارده) إلى إقتصاد حديث يتسم بالرفاهية.
- أصبحت عواصم دول الخليج الرئيسية (ومن ضمنها قطر) هي مدن خدمات حيث تعاظمت فيها أهمية هذا القطاع مع تزايد دور الحكومات الخليجية في الحياة الإقتصادية على حساب الأنشطة الأولية والتحويلية.
- شكّلت القوى العاملة من القطريين بالقطاع الخدمي نسبة (**70.4**) % من إجمالي السكان الناشطين إقتصادياً بحسب تعداد عام (2010) في حين كانت نسبتهم (**46.1**) % عام (1970).
- تطورت نسبة عدد العاملين بقطاعي الأنشطة الأولية والثانوية من (**54**) % عام (1970) لتنخفض إلى (**29.6**) % عام (2010).
- بروز تنظيم إجتماعي إقتصادي يعتمد على آليات إقتصاد السوق العالمي وتجسّد ذلك في الإهتمام بتطوير منظومة التعليم وإقامة مؤسسات المجتمع المدني.

وفي إطار ما تم إستعراضه نخلُص بأن إطلاقَ مصطلح "**الإقتصادي الريعي:** Rentier Economy" على دول الخليج ومنها قطر يعتبر مناسباً لما يتسم به هذا الاقتصاد من أساس سكاني ضعيف، وقطاع زراعي محدود، وإعتماد شبه

مطلق على عوائد النفط والغاز التي مكّنت دول الخليج من تبنى برامج تنموية ضخمة وطموحة (الخياط، 2000) إنعكست على ارتفاع مستوى الدخل والرفاهية وأسهم في بناء نظام إجتماعي يُحفِّز مشاركة المواطنين في العملية التنموية (وفي مرحلة لاحقة الإنخراط في العملية السياسية) مما يُرسِّخ أسس الحكم الرشيد ويُمكّن المواطنين من ممارسة حرية التعبير كآلية لتحقيق التحول الديموقراطي المنشود (عبيدان & أبو السعود، 2010).

- **قطر في ضوء تقارير التنافسية العالمية**

ستُسلّط هذه الجزئية الضوء على العديد من التقارير التي أصدرتها مؤسسات دولية تُصنِّف دول العالم وفق معايير خاصة بكل مؤسسة. فعلى سبيل المثال صنّف "**تقرير التنمية البشرية**" لعام (2015) دولة قطر في المرتبة (32) على المستوى العالمي من إجمالي (188) دولة شملها تقرير "البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة: UNDP" حيث تحصّلت قطر على قيمة (0.850) لمؤشر التنمية البشرية – والذي يُعتبر من أكثر المؤشرات إرتفاعاً على المستوى العالمي، علاوة على أنه أعلى مؤشر تنمية بشرية على مستوى الوطن العربي. ويعود إرتفاع هذا المؤشر بقطر إلى نجاحها في وضع وإنجاز سياسات ناجعة مكّنتها من تحقيق مستويات تنمية عالية في المجالات التي ترتكز عليها التنمية البشرية والتي تتمثل في الصحة، التعليم ومستوى دخل الفرد. كذلك صنّفت " منظمة الشفافية الدولية " دولة قطر في المرتبة **(26)** عالمياً في تقريرها الصادر عام (2014) متقدمة على العديد من البلدان كأسبانيا وكوريا الجنوبية، وإحتلت المرتبة الثانية عربياً وفقاً لذات التقرير. وتجدر الإشارة إلى تأسيس الدولة لإطار قانوني ومؤسسي لمواجهة الفساد وإرساء مبدأ الشفافية حيث أنشأت "هيئة الرقابة الإدارية والشفافية" التي تُعد من أهم المؤسسات التي تُدعّم الشفافية ومكافحة الفساد في قطر، حيث تم تأسيس تلك الهيئة بموجب القرار الأميري رقم (75) لعام (2011) (آل ثاني، 2018).

يقدم " تقرير التنافسية العالمية "[9] صورة شاملة لمشهد التنافسية في كافة دول العالم بجميع مراحل تطورها. ويمكن تعريف "التنافسية" بأنها: " مجموعة من المؤسسات والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية الدولة "، حيث أن ترتيب تنافسية الدول في التقرير المذكور يستند إلى مؤشر التنافسية العالمي[10]. ولقد تطور ترتيب دولة قطر وفقاً لتقارير التنافسية على النحو الآتي:

- خلال الفترة من (2008–2013) تراوح ترتيب قطر على المستوى العالمي من المركز (8–15).
- إحتلت قطر المرتبة (14) عام (2016) في حين شغلت المركز (29) عام (2019) – (جريدة العرب القطرية، 2019).
- تبوأت قطر الصدارة على مستوى الدول العربية خلال الفترة من (2011–2016) في حين إحتلت المركز الثاني خلال الفترة من (2017–2019).

وهكذا فإنه على ضوء إستعراض الخصائص الديموغرافية والسكانية للمجتمع القطري، نخلص ببلورة النتائج التالية – التي لها أكبر الأثر في فهم وإستيعاب تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي في إطار تطور التجربة التخطيطية لقطر:

– هناك تطور مذهل في هيمنة عدد سكان المدن والتجمعات الحضرية بقطر (كما هو الحال بمعظم دول الخليج) وذلك على حساب التجمعات الريفية والبوادي نظراً لجهود الدولة في ضخ إستثمارات ضخمة لإنشاء شبكات البنية التحتية والخدمات المجتمعية بالمدن والتجمعات الحضرية بما أسهم إيجاباً في إستقرار السكان بتلك المدن وهجرها للقرى والتجمعات الريفية.

[9]) يصدر هذا التقرير سنوياً عن المنتدى الاقتصادي العالمي ويشمل جمع البيانات في 12 فئة أساسية للتنافسية وهي: المؤسسات، والابتكار، وبيئة الاقتصاد الكلي، والصحة والتعليم الأساسي، والتعليم الجامعي والتدريب، وكفاءة أسواق السلع، وكفاءة سوق العمل، وتطوير سوق المال، والجاهزية التكنولوجية، وحجم السوق، ومدى تقدم الأعمال والابتكار. هذا ويتم احتساب درجات مؤشر التنافسية في إطار تعريف التنافسية

[10]) قام منتدى الاقتصاد العالمي بتحديد هذا المؤشر للمرة الأولى عام 2004 حيث يعتمد على العديد من المؤشرات التي ترتكز بدورها على بيانات رسمية وآراء آلاف المسؤولين التنفيذيين في البلدان التي يشملها المسح.

- أسهم تطور عدد الوافدين لقطر بالعديد من الإيجابيات؛ من أهمها الإنفتاح على ثقافات المجتمعات الوافدة (المصدرة للعمالة) وتفهمها في سِياق يتوائم مع القيم والأعراف والتقاليد السائدة بالمجتمع الخليجى بصفة عامة وقطر على وجه الخصوص.
- إن جهود الدولة وضخها للإستثمارات الضخمة في قطاع التعليم خلال العقدين الماضيين أسهمت في صياغة برامج للتحديث والتطوير الإجتماعي والثقافي مما إنعكس أثره إيجاباً على إرتفاع مستوى الوعي والنضج لأفراد المجتمع.
- أدت الطفرة الإقتصادية الغير مسبوقة التي شهدتها دولة قطر (بإكتشاف النفط والغاز) إلى أن أصبحت من أعلى متوسطات دخل الفرد على مستوى العالم مما إنعكس أثره الإيجابي على سهولة سفر الأفراد و الأسر القطرية لكافة أنحاء العالم (سواء بغرض التعليم أو السياحة الترفيهية) مما أسهم في إنفتاح المجتمع القطري وزيادة رصيد خبراته في التواصل والتفاعل مع الثقافات والمجتمعات الأخرى وتجسد ذلك في إرتفاع مستوى الوعي والنضج المجتمعي.
- أدى تطور مشاركة القوى العاملة الوطنية في مختلف القطاعات الإقتصادية إلى تأسيس تنظيم إجتماعي إقتصادي يعتمد على آليات إقتصاد السوق العالمي والذي إنعكس أثره في إهتمام الدولة بتطوير منظومة التعليم علاوة على إقرارها بأهمية إقامة مؤسسات المجتمع المدني.
- إن حصول قطر على مؤشر مرتفع للتنمية البشرية (وفقاً لتقرير التنافسية العالمية لعام 2015) يمكن تبريره بنجاح الجهود الحثيثة التي بذلتها الدولة وأسهمت في وضع سياسات ناجعة مكّنتها من تحقيق مستويات تنموية مرتفعة بالمجالات التي ترتكز عليها التنمية البشرية (والتي تضم الصحة – التعليم – إرتفاع مستوى الدخل).

وبناءً على ماتقدم، فإن تبنى دولة قطر سياسات تنموية تعتمد على وضع وتنفيذ برامج تنمية شاملة وطموحة إنعكس على إرتفاع متوسط مستويات الدخل والرفاهية، كما أسهم في بناء نظام إجتماعي يُحفِّز على مشاركة المواطنين في عمليات التنمية المُستَدامة من خلال إنخراطهم في الإجتماعات والجلسات التشاورية بمختلف مراحل إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بما يُسهِم في ترسيخ أسس الحكم الرشيد والذي بدوره يُمكِّن المواطنين من ممارسة حرية التعبير كآلية لتحقيق التحول الديموقراطي المنشود.

5-2) رصد وتحليل السِياق التخطيطي للتجربة القطرية

يرصد هذا المحور التجربة التخطيطية لدولة قطر ويستعرض أدوار كافة شركاء التنمية وما أسهموا به في بلورة مُخرجات الدراسات والمشروعات التخطيطية. كذلك يتم تناول دور الجهة التخطيطية المختصة بالدولة[11] في تأسيس منظومة تخطيطية مُستَدامة وترسيخ دورها في بلورة مشروعات التنمية العمرانية على كافة المستويات (الإستراتيجية – الإقليمية–المحلية)، فضلاً عن رصد الآليات والأدوات التي تبنتها إدارة التخطيط العمراني في دعم وتعزيز المنظومة التخطيطية الناشئة بالدولة.

5-2-1) إستعراض وتحليل التجربة التخطيطية بدولة قطر

تُسلّط هذه الجزئية الضوء على التطور التاريخي لمراحل إعداد الخطط والمشروعات التخطيطية بدولة قطر خلال الفترة من بدء حقبة الإستقلال في مطلع السبعينيات حتى إعداد دراسة أحدث خطة عمرانية للدولة والتي تم الإنتهاء منها وإعتمادها في مطلع عام 2018. كذلك سيتم إستعراض الدور الذي لعبه شركاء التنمية في بلورة هذه الخطط وتوضيح أوجه مساهمتهم في إنتاج المُخرَج النهائي لهذه الدراسات في إطار المسئوليات المناطة بتلك الجهات. وسيتم أيضاً رصد التأثيرات التي صاحبت تغيير الهيكل التنظيمي لإدارة التخطيط العمراني خلال إستعراض مراحل تطور التجربة التخطيطية القطرية.

[11]) وهي قسم التخطيط العام (المعروف بفريق عمل مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر) التابع لإدارة التخطيط العمراني – بوزارة البلدية والبيئة

رصد مراحل تطور التجربة التخطيطية لدولة قطر

مرت التجربة التخطيطية لدولة قطر بثلاث مراحل خلال الفترة (1972–2018) حيث سيتم رصد كل مرحلة في سِياق التعرّف على الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي ميزّت كل مرحلة من تلك المراحل وإنعكست بالتالي على المشهد العمراني الذي جسّدته كل مرحلة – وسيتم تناول المراحل الثلاث على النحو التالي:

المرحلة الأولي: إمتدت هذه المرحلة خلال الفترة الزمنية من عام (1972–1994) والتي واكبت بناء مؤسسات الدولة بما فيها إدارة التخطيط العمراني[12] وهيكلها الحكومي فور حصول دولة قطر على إستقلالها عام (1971)، ولقد تزامن ذلك مع تطوير ضخم للمدن الرئيسية وبنيتها الاجتماعية والتحتية خصوصاً بالعاصمة الدوحة التي إستأثرت بالنصيب الأكبر في إعداد خطط ودراسات عديدة من خلال الإستعانة بمكاتب إستشارية عالمية في مجال تخطيط التنمية العمرانية. هذا ولقد حفّز عمليات التنمية العمرانية ما شهدته تلك الفترة من تطور إقتصادي وإجتماعي نتيجة الطفرة في إرتفاع عوائد البترول بصورة غير مسبوقة، فضلاً عن الزخم السياسي الذي صاحب إستقلال الدولة وتحمس حكامها ومسؤوليها لإحداث نهضة تنموية شاملة في أقصر فترة زمنية ممكنة وذلك من منظور رؤية فوقية: Top – Down Approach. ونظراً لغياب وجود إستراتيجية تخطيطية متكاملة ورؤية عمرانية للتنمية الشاملة بعيدة المدى يتم من خلالها توجيه عمليات التنمية المستقبلية: إتسمت عمليات التنمية العمرانية في هذه الحقبة بالعشوائية.

ولعل أهم النتائج التى يمكن إستنباطها من إستعراض الدراسات التخطيطية التى تم إعدادها خلال تلك المرحلة – يمكن إيجازها فى النقاط التالية (حمزة، 1994):

- معظم الدراسات والمشروعات التخطيطية لا تعدو سوى كونها مشروعات تقسيم أراضى تم إعدادها في غياب أى توجهات تنموية مدروسة سواء على مستوى مدينة الدوحة أو الدولة ككل.
- يؤخذ على الدراسات التي تم إعدادها خلال تلك الفترة عدم تبنى إتجاه التشاور وإدماج الجهات المعنية ذات العلاقة عند إعداد المشروعات التخطيطية[13].
- أدى وضع عدة مخططات للدوحة في فترات زمنية متقاربة بمعرفة عدة مكاتب إستشارية مختلفة التوجهات مما إنعكس أثره سلباً على إحداث تشتت للمخرجات التخطيطية وجهود تنفيذها على الأرض.
- ركزت معظم الدراسات على البترول كنشاط إقتصادي وحيد على مستوى الدولة في مقابل إهمال قطاعات الأنشطة الأولية (كالزراعة والرعي والصيد).

المرحلة الثانية: إمتدت هذه المرحلة على مدى العشرة أعوام التالية (من 1994 – 2004)، إن دعم الدولة لإدارة التخطيط العمراني بتعيين كوادر مهنية وافدة ومؤهلة وتعديل الهيكل التنظيمي لها (بتخصيص قسم للمشروعات التخطيطية) أسهم في تمكّن الإدارة من الإشراف على ومتابعة المكتبين الإستشاريين اللذان أنيطا بهما إعداد أول خطة عمرانية شاملة لدولة قطر: Physical Development Plan (Berger & HOK,) حيث شملت كافة المستويات (الوطني – الإقليمي– المحلي والتفصيلي) (إدارة التخطيط العمراني، 2003). وتجدر

[12]) تأسست الإدارة عام (1973) حيث كانت تتبع حينها وزارة الشؤون البلدية.

[13]) في مطلع التسعينيات قام فريق عمل مصغر بإدارة التخطيط العمراني بإعداد دراسة التخطيط العام لمدن بلدية الشمال بدون أدنى تنسيق مع الجهات المعنية لا سيما بلدية الشمال والتي لم يكن عند مسؤوليها أدنى علم بالدراسة الجاري إعدادها وذلك على الرغم من تبعية كلاً من الإدارة والبلدية لذات الوزارة (وزارة البلدية والزراعة حينها).

الإشارة إلى أنه لم تتضمن منهاجية إعداد تلك الدراسة عقد إجتماعات وورش عمل تشاورية مع مختلف شركاء التنمية المعنيين حيث إقتصرت على عقد إجتماعات تنسيقية بغرض الحصول على البيانات وبرامج المشروعات المستقبلية من منظور كل جهة من شركاء التنمية. هذا ولم يتم إعتماد هذه الخطة لعدة أسباب يمكن رصدها على النحو التالي[14]:

- تغير الواقع السياسي والمستجدات الاجتماعية والاقتصادية والتخطيطية التي تم رصدها عند بدء تدشين المشروع عام (1994) مقارنةً بالأوضاع التي واكبت تسليمه للإدارة عام (1997).
- التغييرات الإدارية المتواترة على مستوى المسئولين فى الإدارات المعنية بتخطيط عمليات التنمية العمرانية وما ترتّب على ذلك من عدم إستمرارية وتواصل الجهود التخطيطية وتراكمها.
- عدم إعتماد المشروع والتصديق عليه ليصبح جاهزاً للتنفيذ.
- تضخم الكتلة العمرانية خارج حدود النطاق الجغرافي الذي تم على ضوئه إعداد دراسة الخطة نتيجة قيام الدولة بتقسيم أراضى أثناء وبعد إعداد مشروع الخطة العمرانية[15].
- لم يتم متابعة الجهات المعنية بتنفيذ مشروعات الطرق والبنية التحتية والخدمات المجتمعية مما أدى إلى غياب إطار عام واضح تُنفّذ بمقتضاه تلك المشروعات في سياق يتوائم مع مشروع الخطة العمرانية.
- لم يتسنى تبنى مقترح إنشاء " مركز تنفيذ الخطة العمرانية " الذي كان سيُناط به تنفيذ مقترحات الخطة.
- لم يؤخذ في الإعتبار بلورة إطار عام لإدماج كافة شركاء التنمية ذوي العلاقة: Stakeholders فى تحديد الأهداف والمشاركة فى إتخاذ القرارات التخطيطية ذات العلاقة بتخصص كلاً منهم.
- لم يتم تبنى إستراتيجيات فى التدريب وبناء القدرات: Training & Capacity Building ودعم الكفاءات المحلية والوطنية للكوادر العاملة فى إدارة التخطيط العمراني والبلديات للتدرب على فهم وتطبيق الخطة.
- غياب قانون للتخطيط العمراني الذي من شأنه تعزيز دور الجهة المختصة بإعداد وإعتماد الخطط والمشروعات العمرانية (إدارة التخطيط العمراني).

وعقب الإنتهاء من دراسة الخطة وتسليمها لإدارة التخطيط العمراني، قامت الإدارة بإعداد العديد من الدراسات والمشروعات سواء من خلال كوادرها أو الإستعانة بمكاتب إستشارية على سبيل المثال لا الحصر:

- إعداد دراسة التخطيط الهيكلي للدوحة الكبرى.
- إعداد العديد من مخططات تقسيم الأراضي بمختلف مدن الدولة.
- إعادة تخطيط بعض الأحياء القديمة بقلب الدوحة.
- بلورة تصور لتحديث الخطة العمرانية الشاملة للدولة.

ولعّل من إيجابيات تلك المرحلة تطور أسلوب إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية التي تم إعدادها خلال تلك الفترة بتبنى منهاجية التخطيط الشامل بصورة أعمق من المرحلة السابقة حيث تم خلالها تكثيف عمليات التنسيق مع الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية. كذلك فإن دراسات إعادة تخطيط بعض المناطق بقلب الدوحة: تُعد من القرارات الغير مُوّفقة لعدم وجود مخطط معتمد سواء للدوحة الكبرى أو لبلدية الدوحة ليتسنى تجسيد نسق تخطيطي منسجم[16].

---

[14]) في ضوء عمل الباحث بإدارة التخطيط العمراني خلال الفترة التي أعقبت الإنتهاء من تلك الدراسة مكنه ذلك من رصد أسباب عدم إعتماد تلك الدراسة.

[15]) وذلك لرغبة النظام السياسي الناشئ للأمير الوالد (للشيخ/حمد بن خليفة آل ثاني) في الحصول على دعم القبائل بتوفير قسائم أراضي لهم بأماكن تجمعاتهم.

[16]) تمكّن الباحث من بلورة هذا الرأى نظراً لمعاصرته لتلك الفترة.

المرحلة الثالثة: إمتدت تلك الفترة على مدى حوالي خمسة عشرة عاماً خلال الفترة (2004 – 2018) حيث شهدت دولة قطر في مطلع تلك الفترة التصديق على دستور الدولة الدائم في يونيو عام 2004، كذلك فإن الإنتعاش الإقتصادي الذي عاشته دولة قطر بالتزامن مع بدء ضخها للغاز وتصديره للخارج وتحصّلِها في مقابل ذلك على عوائد مالية ضخمة أدى إلى تولد رغبة جامحة لدى الطبقة الحاكمة ومسؤولي الدولة لإستضافة أحداث رياضية كبرى (كبطولة الأمم الأسيوية في 2006، بطولة كأس العالم لكرة القدم 2022) مما حفّز الدولة لتأسيس منظومة مؤسسية لتخطيط التنمية العمرانية على مستوى الدولة (يتم من خلالها تطوير وتحديث شبكات البنية التحتية والخدمات المجتمعية والأنشطة الإقتصادية بمختلف أنماطها ومستوياتها) حيث تم تأسيس الهيئة العامة للتخطيط والتطوير العمراني بموجب القانون رقم (15) لسنة 2004 [17]. هذا ولقد لعبت إدارة التخطيط العمراني ضمن تلك الكيانات دوراً محورياً في قيادة مسيرة المشروعات الإستراتيجية والتخطيطية على مستوى الدولة والتي يمكن رصد أهمها في الآتي:

- صياغة تصور لمكونات إعداد خطة عمرانية جديدة للدولة.
- دراسة خطة وطنية لشبكات النقل والمواصلات على مستوى الدولة.
- مشروع إعداد الخطة العمرانية الشاملة لقطر خلال الفترة (من2007–2011) حيث تم التعاقد مع مكتب إستشاري دولي والذي تبنى نهج التخطيط التشاركي: Participatory Planning Approach مع مختلف شرائح الجهات الحكومية وأهم مؤسسات القطاعين الخاص والمجتمعي. كذلك تبنى المشروع منهاجية لبناء القدرات والخبرات المحلية للكوادر العاملة بمختلف الجهات الحكومية المعنية وشركاء التنمية[18].
- إستكمال دراسات إستراتيجية وإجراء تحديث لمشروع الخطة العمرانية: قام فريق عمل مشروع الخطة العمرانية الشاملة بالتعاقد مع العديد من المكاتب الإستشارية المتخصصة لإعداد دراسات ومشروعات إستراتيجية لتنفيذ وثيقة الإطار الوطني للتنمية العمرانية لدولة قطر والتي تعتبر بمثابة الدراسة الإستراتيجية لمشروع الخطة العمرانية الشاملة للدولة.

ومن أهم تلك الدراسات التي إنخرطت كوادر المشروع في متابعتها وتقييمها:

- قانون التخطيط العمراني لدولة قطر
- الإستراتيجية الوطنية للإسكان بدولة قطر.
- الخطة المتكاملة لإدارة المناطق الساحلية بدولة قطر.
- إستراتيجية التغير المناخي للتنمية العمرانية بدولة قطر.
- دراسة تحليل السوق العقاري بدولة قطر.

ولقد تبنت كافة تلك الدراسات عقد جلسات للتشاور وورش العمل التفاعلية مع الجهات المعنية وذات العلاقة بطبيعة تخصص المشروع في كافة مراحله مما إنعكس إيجاباً على نضج المحتوى لشموله على كافة الأبعاد وإهتمامات الجهات المعنية مما يُسهّل من عملية تطبيق الدراسة في دنيا الواقع. ولقد أسهم وجود وحدة تنظيمية ضمن قسم المخطط العام (مشروع الخطة العمرانية الشاملة) أنيط بها تنظيم وإدارة وتوثيق جلسات التشاور مع شركاء التنمية أثناء عقد الجلسات وورش العمل التشاورية في تسهيل عملية إعتماد مشروع الخطة العمرانية والتصديق عليها من قبل السلطات المختصة بالدولة.

---

[17]) تجدر الإشارة إلى أنه قد تم إلغاء الهيئة وإنتقال صلاحياتها وضمها لوزارة البلدية والتخطيط العمراني في 2009/4/5 بموجب القرار الأميري رقم 16 لسنة 2009 بتحديد إختصاصات الوزارة، كذلك فإنه بموجب القرار الأميري رقم (5) لسنة 2016 والصادر في 2016/1/27 تم تشكيل الهيكل التنظيمي لوزارة البلدية والبيئة.

[18]) تمت الموافقة على مشروع الخطة العمرانية ووثيقة الإطار الوطني للتنمية العمرانية للدولة بمعرفة مجلس الوزراء في إبريل 2014 وتم التصديق عليها بموجب مرسوم أميري في ديسمبر 2014، وقام وزير البلدية والبيئة بتفعيل وتطبيق إشتراطات تخطيط وتصميم المناطق: Zoning Regulations في 2 يناير 2018.

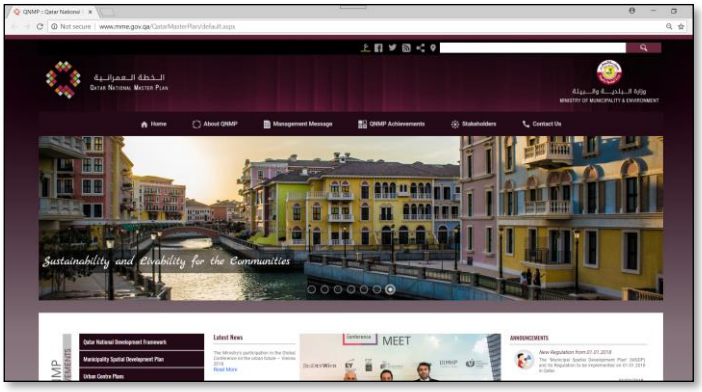
5-2- 2) آليات وأدوات تعزيز المنظومة التخطيطية لدولة قطر

تتناول هذه الجزئية الآليات والأدوات التي تبناها قسم التخطيط العام (مشروع الخطة العمرانية) لتعزيز المنظومة التخطيطية الناشئة بقطر. ويمكن رصد تلك الأدوات في **خمسة مجالات** رئيسية سيتم بيانها على النحو التالي:
(ElGritly & AlSuwaidy,2018)

أ) **عقد جلسات وورش عمل للتشاور مع الجهات المعنية:** بالتزامن مع إعداد مشروع الخطة العمرانية الشاملة وغيرها من الدراسات والمشروعات الإستراتيجية التي أنيط بإعدادها مكاتب إستشارية دولية متخصصة: تم عقد العديد من تلك الجلسات والورش بحضور ممثلي الجهات الرسمية بالدولة من الوزارات والهيئات والإدارات الحكومية المعنية بعمليات تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية، إضافةً إلى القطاع الخاص والمستثمرين (من كبرى شركات التنمية العقارية بالدولة). هذا ولقد تم بناء جسور تواصل قوية بين الجهة التخطيطية المختصة وهذه الجهات مما إنعكس إيجاباً على جودة مُخرجات المشروعات التخطيطية والدراسات الإستراتيجية حيث تم الأخذ بعين الإعتبار متطلبات الجهات المعنية، ودعم مناخ يتسم بالشفافية وزيادة مستوى المصداقية وثقة هذه الأطراف في إدارة التخطيط العمراني.

ب) **إنشاء موقع إلكتروني لمشروع الخطة العمرانية الشاملة للدولة:** بمجرد إعتماد المشروع والتصديق عليه من قبل السلطات المختصة بالدولة تم الإعلان عنه رسمياً ونشره بمختلف وسائل الإعلام تعزيزاً لمبدأ الشفافية والمصداقية. ومن هذا المنطلق تم تصميم موقع إلكتروني لمشروع الخطة العمرانية على الصفحة الرسمية للوزارة عبر الشبكة العنكبوتية والذي يتيح لكافة متصفحيه الوصول لجميع مخرجات مشروع الخطة العمرانية (من وثائق وتقارير وخرائط) – كما هو موضح بالشكل (5-2).

شكل (5-2): الموقع الإلكتروني لمشروع الخطة العمرانية لدولة قطر



Source: http://www.mme.gov.qa/QatarMasterPlan

ج) **تأسيس وحدة خدمة العملاء للتعريف بمشروع الخطة العمرانية:** إعتمدت فلسفة تأسيس تلك الوحدة على أهمية التسويق للمشروع والتعريف به لكافة الشرائح التي تتردد على الوزارة لقضاء مصالحها المختلفة وتعزيز مبادئ الشفافية والمصداقية والثقة المتبادلة بين السلطات الحكومية المعنية (بما في ذلك إدارة التخطيط العمراني) وكافة شرائح المجتمع. ولقد تم تفعيل عمل هذه الوحدة بالتزامن مع إطلاق تطبيق لوائح الإشتراطات التخطيطية للمناطق: Zoning Regulations لجميع بلديات دولة قطر والتي تم إفتتاحها من قبل رئيس الوزراء في الثاني من يناير عام 2018. وتعد هذه الوحدة بمثابة نقطة إتصال محورية بين الجهة التخطيطية المختصة ومختلف شرائح الجمهور بهدف الرد على جميع الإستفسارات والتساؤلات التي يتم طرحها. بالإضافة إلى أن يكونوا على بينةٍ من المتطلبات التخطيطية والتصميمية لتطوير أراضيهم – كما هو موضح بالشكل (5-3).

شكل (5-3): وحدة خدمة العملاء لمشروع الخطة العمرانية

المصدر: معد هذا البحث أثناء عمله بوحدة خدمة العملاء لمشروع الخطة العمرانية (مارس 2018)

د.) تعظيم دور وسائل الإعلام في التعريف بمشروع الخطة العمرانية الشاملة للدولة: تزامن مع تدشين تطبيق الإشتراطات التخطيطية والتصميمية للخطة العمرانية حملة إعلامية لتعريف كافة شرائح المجتمع بالخطة ومخرجاتها. وفي هذا السياق أعدّ فريق عمل يضم كوادر من المشروع وإدارة العلاقات العامة بوزارة البلدية والبيئة تقرير بعنوان " الخطة الإعلامية لتطبيق مشروع الخطة العمرانية للدولة" – كما هو موضح بالشكل (5-4). ولقد إعتمدت تلك الحملة على تعظيم دور وسائل الإعلام في التعريف بالمشروع من خلال كتابة مقالات بالصحف وعقد مقابلات مع المسؤولين المعنيين بالوزارة من خلال الإعلام المرئي والمسموع والمقروء، فضلاً عن نشر إعلانات بالشوارع والطرق الرئيسية بمدن الدولة والإعلان علي وسائل التواصل الاجتماعي بخصوص موعد تطبيق الخطة والدعوة لحضور الندوات التعريفية التي تم عقدها بمقار كل بلدية.

شكل (5-4): كتيب الخطة الإعلامية لتطبيق مشروع الخطة العمرانية لدولة قطر

المصدر: كتيب معد من قبل كوادر وزارة البلدية والبيئة (نوفمبر/2017)

هـ) تبني آلية التفاوض لتطبيق الإشتراطات التخطيطية والتصميمية للمناطق: في إطار توجهات الدولة لتعزيز مشاركة القطاع الخاص في عمليات التنمية العمرانية لتقليل الإعتماد على الدعم الحكومي في تطوير المشروعات التنموية: تبنت الإدارة فكرًا متطوراً في إدارة مشاريع التنمية على مستوى الدولة من خلال إعتماد آلية التفاوض مع الملاك والمطورين ومؤسسات التنمية العقارية تحفيزاً وتشجيعاً على إنخراطهم في عمليات التطوير بما يحقق التوازن ما بين رغبات المطورين وشركات التطوير العقاري وعدم تعارضها مع الإشتراطات التخطيطية المعتمدة من جهة، وبما يلبي إحتياجات وأولويات المجتمع المحلي المستهدف تنميته من جهةٍ أخرى.

5-3) تطور عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي في إطار المنظومة التخطيطية القائمة بدولة قطر

سيستعرض هذا المحور تطور التجربة القطرية في الإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي بكل مرحلة من المراحل التخطيطية الثلاث التي تناولها المحور السابق لهذا الفصل وذلك على ضوء مايلي :

- الهيكل الإداري والتنظيمي لإدارة التخطيط العمراني بكل مرحلة
- بيان علاقة الإدارة بالمستويات الإدارية الأعلى والأدنى خلال المراحل الثلاث
- مدى تبني إتجاه التخطيط التشاركي مع الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ المشروعات التخطيطية.
- تحديد عما إذا تم التشاور والإدماج المجتمعي مع ممثلي كافة الجهات المعنية (بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي) أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- رصد الأدوات والآليات التي تبنتها إدارة التخطيط العمراني للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- مدى توفر قسم أو وحدة تنظيمية ضمن إدارة التخطيط العمراني يُناط بها إعداد دراسات أو مشروعات تخطيطية طويلة المدى.

المرحلة الأولي: تغطي الفترة الزمنية من (1972-1994) والتي إتسمت ببناء مؤسسات الدولة بعد حصولها على الإستقلال عام (1971)، ومن ضمنها إدارة التخطيط العمراني التي تم تأسيسها عام (1973): والمناط بها إعداد خطط ومشروعات التنمية والتعمير خاصةً بمدينة الدوحة. ويمكن رصد خصائص تلك الفترة في النقاط التالية:

- ❖ إفتقار الإدارة للكوادر المهنية المتخصصة في مجال التخطيط العمراني بكافة تخصصاته، وهو ما قد يُفسّر لجوء الجهات المسؤولة إلى إسناد كافة المشروعات التخطيطية لمكاتب إستشارية عالمية خلال تلك الحقبة.
- ❖ إنحصرت عملية إتخاذ القرارات التخطيطية في يد السلطات العليا بالدولة كالديوان الأميري ووزارة الشؤون البلدية (مُمثّلة في بلدية الدوحة).
- ❖ إعتمد إختيار الدراسات والمشروعات التخطيطية التي يُوصى بإعدادها على قرارات فوقية ولم يستند ذلك على رؤية أو إستراتيجية تنمية طويلة المدى، وهو ما قد يُفسّر تكرار إسناد ذات المشروعات على مكاتب إستشارية عديدة في فترات زمنية متقاربة وما ترتّب على ذلك من تبعثُر للجهود وتبديد للوقت والأموال في مقابل إعداد مُنتَج تخطيطي يفتقر للتكامل والإنسجام مع محيطه العمراني.
- ❖ لم يتم عقد جلسات للتشاور مع الجهات الحكومية المعنية ولكنها إنحصرت في إجتماعات تنسيقية للحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشروع في حين لم يتم الإجتماع أو التشاور مع ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي.

تجدر الإشارة إلى أن إدارة التخطيط العمراني كانت تفتقر إلى وجود كوادر مهنية مؤهلة ومتخصصة في مجالي التخطيط والتصميم العمراني مما ترتّب عليه من تحجيم دورها وإسناد الدراسات والمشروعات التخطيطية لمكاتب إستشارية دولية حيث إحتكرت هذا الدور بلدية الدوحة لما كان لها من سلطة ونفوذ لدى السلطة الحاكمة. وهكذا فإن المشروعات التخطيطية التى يتم طرحها كانت تُجسّد رغبات كبار مسؤولي الدولة ورؤيتهم الخاصة بتعظيم عوائد النفط لبناء دولة حديثة تواكب العصر. وهكذا كان الإستشاري يُعد المشروع منفرداً في غياب مشاركة أو إنخراط فعلي للجهات المعنية (بما فيها الجهة التخطيطية المختصة).

هذا وكان يتم الإقتصار على عقد إجتماعات تنسيقية بين الإستشاري مع مُمثّلي بعض الجهات الحكومية بهدف الحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشروع أثناء مرحلة إعداده. وعليه، فإن غياب إجراء التشاور مع كافة شرائح الجهات المعنية من مختلف القطاعات (الحكومية – الخاصة – المجتمعية) أدى إلى تحجيم إنخراطهم في العملية التخطيطية وما ترتّب عليه من عدم تلبية الإحتياجات الفعلية لشرائح المجتمع المحلي المستهدف تطويره. كذلك فإنه لم يتوفر بالهيكل التنظيمي لإدارة التخطيط العمراني أى قسم أو وحدة تنظيمية يُناط بها سواء إعداد دراسات ومشروعات تخطيطية طويلة المدى أو وحدة أخرى منوطة بتنظيم وإدارة وتوثيق عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شركاء التنمية المعنيين بالمشروعات التخطيطية قيد الإعداد.

المرحلة الثانية: والتي تخللت الفترة الزمنية من عام (1994– 2004) حيث تزامنت مع تعاقد "إدارة التخطيط العمراني" مع تحالف مكتبين إستشاريين عالميين لإعداد " الخطة العمرانية للدولة: " **PDP** Physical Development Plan" والتي تُعتبر السابقة الأولى في إعداد دراسة متكاملة للتنمية العمرانية طويلة المدى للدولة على كافة المستويات (الوطني – الإقليمي – الدوحة الكبرى – مخططات عامة لبعض المدن – مخططات تفصيلية لوسط الدوحة وبعض المناطق بقلب العاصمة). ومن الجدير بالذكر أنه تزامناً مع بدايات تلك الفترة تقلّد حاكم جديد لقطر[19] والذي كانت له رؤية تنموية طموحة تختلف عمن سبقه فضلاً عن رغبته في كسب تأييد مختلف قبائل وعشائر الدولة لتثبيت دعائم حكمه وما إقتضاه ذلك من تخصيصه لأراضي لهم لتطويرها كمناطق سكنية – وهو ما تعارض مع مخطط التنمية العمرانية الذي تبناه مشروع الخطة العمرانية. ويمكن رصد خصائص تلك الفترة في النقاط التالية:

- إمتلكت الإدارة خلال تلك الفترة كوادر متخصصة في مجال التخطيط العمراني حيث أنيط بهم متابعة ومراجعة عمل الإستشاري في مختلف مراحل المشروع.
- إعتمد المكتب الإستشاري في حصوله على البيانات والمعلومات من خلال عقد إجتماعات تنسيقية مع الجهات والدوائر الحكومية المعنية.
- كان المكتب الإستشاري يقوم بعرض ما يتوصل إليه من نتائج ومُخرجات على لجنة تسيير أعمال المشروع (بوزارة البلدية والزراعة حينها) وفريق العمل الفني التابع للإدارة.
- على الرغم من إنهاء المكتب الإستشاري للمهام المناطة به بالمشروع وتسليمه للإدارة إلا أنه لم يتم إعتماد المشروع ومن ثم لم تُنفّذ مخرجاته على أرض الواقع.
- تعاقدت الإدارة (بعد تسلمها لمشروع خطة التنمية العمرانية) مع العديد من المكاتب الإستشارية لإعداد دراسات إعادة تخطيط لبعض الأحياء القائمة بوسط الدوحة في غياب إستراتيجية تنمية عمرانية طويلة المدى أو مخطط عام معتمد للدوحة. وبالإطلاع على بعض هذه الدراسات لم يتضح للباحث أن نتائج ومقترحات هذه الدراسات قد تم بلورتها إستناداً على عقد جلسات تشاورية مع الجهات المعنية وشرائح المجتمع المحلي التي تقطن تلك المناطق .
- تم إعداد العديد من مشروعات تقاسيم الأراضي خلال تلك الفترة بتوجيهات من قِبل السلطات العليا بالدولة حيث كان يتم التنسيق مع دوائر خدمات البنية التحتية والطرق عبر إرسال مخططات تلك المشاريع لهذه الإدارات لتقوم بمراجعتها ومن ثم الإفادة بأى ملاحظات ليتم بعد ذلك تعديل مخطط التقسيم ووضعه في صورته النهائية بعد إعتماده – وهكذا كان التنسيق يتم من خلال مكاتبات متبادلة لا أكثر.

هذا وتجدر الإشارة إلى أنه تم دعم ميزانية إدارة التخطيط العمراني خلال تلك الفترة ليتسنّى لها إستقدام العديد من الكوادر المهنية الوافدة والمؤهلة في مجال تخطيط التنمية العمرانية والذين تم تعيينهم بقسم "المشروعات التخطيطية"

[19]) الأمير / حمد بن خليفة آل ثاني والذي تقلد حكم دولة قطر خلال الفترة (1995-2013)

بالإدارة والذي كان مناطاً به متابعة ومراجعة ما يُعدُه المكتب الإستشاري لمشروع "خطة التنمية العمرانية" (من تقارير ومُخرجات). كذلك إتضح لنا أثناء هذه المرحلة عدم تبنى الإدارة لإتجاه التخطيط التشاركي حيث لم تُنظِّم أى إجتماعات أو جلسات أو وورش عمل تشاورية للحصول على آراء الجهات المعنية بكافة شرائحها تجاه المقترحات والتصورات التي تبنتها الخطة العمرانية، حيث إنحصر ذلك في عقد إجتماعات سواء عند تدشين المشروع: Kick off Meeting لإعلام الجهات ذات العلاقة بالغرض من إعداد هذه الخطة، أو عقد إجتماعات تنسيقية بهدف الحصول على البيانات والمعلومات أو جلب الموافقات من مختلف الإدارات (من مزودي الخدمات المجتمعية وإدارات البنية التحتية والطرق) على مخططات تقاسيم الأراضي من خلال المكاتبات المتبادلة مما يعكس تجاهل التشاور مع ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي وتهميشهم أثناء إعداد تلك المشروعات. وهكذا ظلت آلية إتخاذ القرارات التخطيطية تتم من قِبل الجهات العليا: Top - Down Approach. هذا ولم يتوفر بالهيكل التنظيمي القائم بالإدارة حينها أى قسم أو وحدة تنظيمية يُناط بها تنظيم وإدارة وتوثيق عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شركاء التنمية المعنيين بالمشروعات التخطيطية قيد الإعداد.

المرحلة الثالثة: والتي واكبت الفترة الزمنية من (2004 حتى 2018) وهى الفترة التى جنت فيها دولة قطر عوائد ضخمة من بيعها للغاز الطبيعي، حيث إنعكس ذلك على ضخ الحكومة لإستثمارات هائلة في تشييد شبكات البنية التحتية والطرق علاوة على المرافق السياحية والرياضية سواء بالدوحة أو بالمدن الرئيسية المتاخمة لها. ولعل أهم المشروعات التي تم الإضطلاع بها خلال تلك الفترة "مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر 2032" ومشروع " تخطيط بلديتى الخور والوكرة" (اللذين تم طرحهما على مكتبين إستشاريين عالميين). ولقد إستدعى ذلك إعادة هيكلة منظومة التخطيط العمراني على مستوى الدولة في إطار تأسيس "الهيئة العامة للتخطيط والتطوير العمراني" حيث بمقتضى ذلك تم تأسيس قسم خاص بمسمى " قسم مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر[20]" والذي يتبع إدارة التخطيط العمراني والذي أُنِيط به الإشراف على المكتبين الإستشاريين سالفي الذكر. ومما تجدر الإشارة إليه بأنه كان هناك مجلس وزاري مصغر يشرف على الهيئة برئاسة رئيس مجلس الوزراء مما منحها من القوة والتأثير في تسويق أهمية مشروع الخطة العمرانية للدولة وشرح أهدافه على كافة الوزارات والهيئات والمؤسسات التابعة للدولة. هذا ولقد إتسمت تلك الفترة بتعدد تغيير تبعية إدارة التخطيط العمراني من "وزارة البلدية والزراعة" لتصبح أحد أهم قطاعات "هيئة التخطيط والتطوير العمراني" لتعود تبعيتها مرة أخرى إلى "وزارة البلدية والتخطيط العمراني" وأخيراً إستقر بها المطاف منذ عام (2016) لتصبح تابعة لقطاع التخطيط العمراني بـ "وزارة البلدية والبيئة".

هذا ويمكن رصد خصائص تلك الفترة في:

- ❖ إمتلكت الإدارة خلال تلك الفترة المزيد من الكوادر المؤهلة في التخصصات المتعلقة بمجال التخطيط العمراني.
- ❖ تزامن تعاقد الإدارة مع المكتب الإستشاري الدولي الذي أنيط به إعداد مشروع الخطة العمرانية الشاملة للدولة تأسيس قسم مستقل تحت مسمى "مشروع الخطة العمرانية الشاملة" (والذي يرأسه مدير إدارة التخطيط العمراني) حيث أنيط به إعداد إستراتيجيات ودراسات تخطيطية بعيدة المدى. ومنذ عام (2016) أصبح قسماً يتبع إدارة التخطيط العمراني تحت مسمى " قسم التخطيط العام ". ولقد ضم هذا الكيان كوادر وافدة علاوة على كوادر مؤهلة من المواطنين القطريين.

[20]) تغير مسمى هذا القسم ليصبح قسم التخطيط العام عندما تم إلغاء الهيئة وإعادة تبعية إدارة التخطيط العمراني لـ "وزارة البلدية والتخطيط العمراني" ثم لـ "وزارة البلدية والبيئة".

- تبنى هذا القسم في كافة الدراسات والمشروعات التي أُنيط بإعدادها (أو بمتابعة المكتب الإستشاري المسؤول عن إعداد الدراسة) إتجاه التخطيط التشاركي حيث تم تنظيم العديد من جلسات التشاور وورش العمل مع كافة الجهات المعنية خاصةً من ممثلي القطاعين الحكومي والخاص، وفي بعض الأحيان تم إدماج العديد من النخب ووجهاء المجتمع المحلي وإنخراطهم في الإجتماعات والجلسات التشاورية.
- تم توثيق الإجتماعات التشاورية التي عُقِدَت أثناء إعداد الدراسات الإستراتيجية والتخطيطية في تقارير فنية أعدتها الكوادر العاملة بالمشروع (مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر ،2014).
- أثمرت تلك الإجتماعات والجلسات إلى بناء جسور قوية بين الإدارة وكافة الجهات المعنية علاوة على تعزيز مصداقيتها وإرتفاع مستوى الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف. فلقد إستطاعت الإدارة إستكمال بناء قاعدة البيانات والمعلومات التخطيطية لديها من خلال تحصُلِها على تلك البيانات المتوفرة لدى هذه الجهات.

وتجدر الإشارة إلى أن المشروعين المذكورين قد تبنيا منهاجية تقوم على تفعيل إتجاه التخطيط التشاركي مع كافة الجهات المعنية التي تمثل جميع الأطراف (سواء الحكومية أو القطاعين الخاص والمجتمعي) المعنية بتخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية على كافة مستويات الدولة. ولقد إستدعى ذلك إستقدام المزيد من الكوادر المهنية الوافدة والمؤهلة في مختلف التخصصات المتعلقة بمجال التخطيط العمراني ليتم تعيينهم في " قسم الخطة العمرانية" وذلك بالتوازي مع التوسع في تعيين الكوادر الوطنية. وفيما يتعلق بالأدوات والآليات التي تبناها " قسم الخطة العمرانية " (أثناء إعداد المشروعات والدراسات التخطيطية) فهى تتضمن تنظيم ملتقيات وإجتماعات تشاورية وورش عمل وجلسات نقاش مجموعات عمل التركيز : Focus Group Discussions وإجتماعات نقاش المائدة المستديرة: Roundtable Discussions مما إنعكس أثره على جودة المنتج التخطيطي المعد في نهاية المطاف مما جعلها تحوز على ثقة ومصداقية كافة الجهات المعنية بجميع شرائحها بما في ذلك شركات القطاع الخاص الكبرى (العاملة في مجال التطوير والتنمية العقارية) ومؤسسات المجتمع المدني والمحلي التي أتيحت لهم الفرصة في الإنخراط بفاعلية في العملية التخطيطية.

ولقد ترتّب على ذلك إستحداث وحدتين تنظيميتين بمشروع الخطة العمرانية يُناط بأحدهما تنظيم وإدارة وتوثيق عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شركاء التنمية (بما فيهم ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي) المعنيين بالمشروعات التخطيطية قيد الإعداد، أما الوحدة الأخرى فقد أُنِيط بها بناء القدرات والخبرات للكوادر العاملة بقطاع التخطيط العمراني من خلال برامج تدريبية مكثفة لصقل قدرات وخبرات تلك الكوادر.

5-4) معايير تحديد وإختيار حالات الدراسة

ستُركّز هذه الجزئية على المعايير التي تم على ضوئها إختيار حالات الدراسة على المستوي المحلي بدولة قطر(سواء إستراتيجياً أو تفصيلياً) التي تبنى العديد منها إتجاه التخطيط التشاركي في إطار التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد دراسات ومشروعات التطوير العمراني. حيث يمكن رصد أهم تلك المعايير في النقاط الموجزة التالية:

- توفر المعلومات المرتبطة بتلك التجارب[21].
- تشابه العديد من الإشكاليات والقضايا المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي بين تلك التجارب وتلك السائدة بمعظم دول الخليج.
- العديد من تلك الأمثلة والتجارب تُمثّل نماذج يمكن البناء عليها والإستفادة من الإيجابيات والسلبيات التي حاقت بها لعمل طفرة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مستقبلاً بدول الخليج.
- رصد التقنيات والأدوات والتطبيقات التي إستخدمتها هذه الأمثلة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي ونرى إمكانية إستمرار تبنيها في المجتمعات الخليجية أثناء عقد الجلسات وورش العمل التشاورية مع كافة شركاء التنمية.

5-5) منهاجية تناول حالات الدراسة

ستتناول تلك الجزئية ذات المنهاجية التي تم إتباعها عند دراسة الأمثلة والتجارب المهنية على المستويين العالمي والإقليمي الذي تناولها الفصل السابق. وتمر تلك المنهاجية بأربعة خطوات رئيسية – كما أوضحها الشكل (4-1) بالفصل الرابع:

- دراسة وتحليل السياق التخطيطي لحالة الدراسة.
- تحديد الجهات المعنية وتقييم مدى فاعلية مشاركتهم في إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني.
- النموذج المقترح للتشاور والتقنيات المستخدمة.
- رصد الدروس المستفادة من واقع دراسة وتحليل حالات الدراسة.

5-6) رصد نتائج ومُخرجات التجارب المحلية (على المستويين الإستراتيجي والمحلي)

سيتناول هذا الجزء بالدراسة والتحليل منظومة التشاور والإدماج المجتمعي التي تبنتها (بمستويات مختلفة) عدة دراسات على المستويين الإستراتيجي والتفصيلي بدولة قطر – حيث إضطلعت بإعدادها الجهة التخطيطية المختصة (قسم التخطيط العام التابع لإدارة التخطيط العمراني) سواء من خلال إسنادها لمكاتب إستشارية عالمية أو إعتماداً على الكوادر المهنية العاملة بالقسم. وهكذا يستعرض هذا الجزء حالات الدراسة المحلية على مستويين أولهما على المستوى الإستراتيجي[22]: والذي تم دراسة **ثلاثة حالات** على النحو الآتي:

1. دراسة الإستراتيجية الوطنية للإسكان بدولة قطر
2. دراسة إستراتيجية إدارة مخاطر التغيرات المناخية والتنمية العمرانية بدولة قطر.
3. دراسة إستراتيجية إحياء منطقة الخليج الغربي بالدوحة

أما المستوى الثاني على المستوى التفصيلي، حيث تم دراسة **أربعة حالات** على النحو الآتي:

1) التخطيط المحلي لقرية تنبك.
2) تخطيط منطقة مراكز حي العاصمة: Capital City Center:

[21] نظراً لعمل الباحث بالقسم المختص بالإدارة التخطيط العمراني تمكن من الإطلاع على تقارير هذه الدراسات ومناقشة المنسقين الفنيين لتلك المشروعات.

[22] تم إسناد الدراستين الأولى والثانية لمكتبين إستشاريين دوليين، في حين إضطلعت كوادر القسم بالدراسة الثالثة فضلاً عن الإشراف ومتابعة وتقييم العمل المنجز بالدراستين الأولى والثانية.

3) تطوير منطقة الدوحة المركزية: Central Doha Area
4) التخطيط التفصيلي للمراكز العمرانية: Urban Centers

وتجدُر الإشارة إلى أن الملحق رقم (3) يضم حالات الدراسة السبعة والتي تم تناول كل حالة منها من منظور النقاط التالية:

- سرد خلفية موجزة عن حالة الدراسة والسياق التخطيطي لها.
- رصد الأهداف الرئيسية لعملية التشاور / الإدماج المجتمعي.
- أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بالتشاور / الإدماج المجتمعي.
- تحديد الجهات المعنية التي تم التشاور معها وإدماجها.
- رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم في عمليات إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني.
- النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه للإضطلاع بعمليات التشاور / الإدماج المجتمعي.
- الأدوات والتقنيات التي تم إستخدامها بعمليات التشاور / الإدماج المجتمعي.

ويرصُـد الجدول التالي (5–6) أهم نتائج تحليل التجارب المحلية بمسـتوييها من تبني عمليات التشـاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.

وهكذا فإنه من خلال إستعراض السياق المحلي لتطور منظومة التشاور والإدماج المجتمعي بقطر سيتكامل لدينا رصد مخرجات كافة التجارب والأمثلة المهنية التي تناولها هذا البحث (سواء على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي). هذا بدوره سيُسهِم في بلورة نموذج مطور للتشاور والإدماج المجتمعي وإختبار مدى صلاحيته للتطبيق في السياق الخليجي بصورة عامة ودولة قطر على وجه التحديد وهو ما سيتناوله تفصيلاً الفصل السابع من هذا البحث (تطوير النموذج النظري للتشاور والإدماج المجتمعي الملائم للسياق الخليجي).

جدول (5-6): نتائج تحليل التجارب المحلية والدروس المُستفادة (على المستويين الإستراتيجي والتفصيلي)
من تبنِّي عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية

المستوى التخطيطي للدراسة	الدراسة / المشروع	الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الجهات المعنية المنخرطة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الإتجاه / النموذج المقترح لتبنى التشاور / الإدماج المجتمعي	الأدوات والتقنيات المستخدمة	الدروس المستفادة
الإستراتيجي	**الإستراتيجية الوطنية للإسكان بقطر** QNMP Project, **(May, 2015)** "AECOM"CONSULTANT, (Dec., 2016) (المكتب الإستشاري إيكوم، مايو، 2018) مقابلة شخصية أجراها الباحث مع المنسق الفني للمشروع الذي أنيط به تقييم المخرجات والتقارير المعدة من قبل إستشاري المشروع	❖ الحصول على البيانات المتاحة لدى الجهات المعنية بمجال الدراسة. ❖ التعرف على الإشكاليات والقضايا ذات الصلة بمجال الدراسة. ❖ تعظيم الإستفادة من الآراء والملاحظات التي تطرحها الجهات المعنية أثناء إنعقاد الجلسات وورش العمل التشاورية فضلاً عن مخرجات إستمارة الإستبيان والمقابلات الشخصية. ❖ بناء جسور التواصل مع الجهات المعنية بإدارة وتنفيذ مشروعات الإسكان. ❖ ضمان عمل الجهات المعنية بشكل تعاوني بما يحقق الرؤية المستهدف تحقيقها لهذه الدراسة. ❖ الحصول على الدعم من قبل تلك الجهات بما يُسهم في إعتماد الدراسة وتبني توصياتها.	➢ القيود المفروضة من قِبل بعض الجهات على توفير بعض البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمجال الدراسة. ➢ ضعف تمثيل الجهات المعنية في جلسات التشاور. ➢ التغيير المستمر لممثلي ذات الجهة في الإجتماعات التشاورية أثناء إعداد الدراسة. ➢ عدم تفويض ممثلي الجهات المعنية باتخاذ القرارات.	✓ **وزارة البلدية والبيئة:** التي تضم (ر16) جهة أهمها إداراتي التخطيط العمراني وتخطيط البنية التحتية، ✓ **الجهات المعنية الرئيسية:** تضم (18) جهة حكومية وشبه حكومية وجهات بحثية وأكاديمية ذات العلاقة بقطاع الإسكان . ✓ **الجهات المعنية الثانوية:** تضم (11) جهة تتنوع بين جهات حكومية وشبه حكومية وشركات تعمل في مجال التطوير العقاري	تبنت الدراسة إتجاه التخطيط التشاركي" خاصةً مع ممثلي القطاعين الحكومي والخاص. تم التركيز على تضافر جهود كافة الجهات المعنية بمختلف شرائحها إستناداً على نموذج "الأجهزة الحكومية كمنظومة عمل متكاملة: The Whole of Government Approach	• عقد العديد من أنماط الإجتماعات والملتقيات – على سبيل المثال: o عقد إجتماع تعريفي بالدراسة. o عقد جلسات تشاورية. o عقد ورش عمل تفاعلية. o جلسات نقاش المائدة المستديرة. • عقد مقابلات شخصية مع مسؤولي الجهات المعنية. • تصميم وتوزيع إستمارة إستبيان لشرائح متنوعة من المجتمع . • يتم التواصل وتبادل المكاتبات الرسمية بين إدارة التخطيط العمراني ومختلف الجهات المعنية وعبر البريد الإلكتروني وتحرير محاضر إجتماعات وورش العمل. • عقد إجتماع عام يهدف إلى تعريف جمهور العامة بمختلف شرائحه بتوصيات ونتائج الدراسة بمجرد إعتمادها [23].	• **إن صياغة نطاق معتمد للمهام: Scope Of Work ينص على ضرورة التشاور مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة والتواصل معهم أثناء مراحل إعداد تلك الدراسة أسهم في إلزام الجهة التخطيطية المختصة في تنظيم وإدارة جلسات التشاور بحضور تلك الجهات مما كان له أبلغ الأثر في جودة المنتج التخطيطي للمشروع .** • **أدى إنخراط الجهات المعنية والتشاور معهم في مختلف مراحل إعداد الدراسة إلى بناء الثقة وتعزيز مصداقية الجهة التخطيطية المختصة لدى تلك الجهات.** • **إن تبني الدراسة للعديد من أدوات التشاور والإدماج المجتمعي أدى إلى تحفيز كافة الجهات المعنية وتشجيعهم على إبداء آرائهم مما أسهم بفاعلية في بلورة توصيات ونتائج الدراسة.** • **إن تصميم إستمارة الإستبيان وتوزيعها على شرائح متنوعة للمجتمع المستهدف ساعد علي إستكشاف واقعي لرغباتهم المرتبطة بقطاع الإسكان.** • **إن تحديد أدوار ومسؤوليات شركاء التنمية في تطوير الدراسة وتنقيحها في مختلف مراحلها إنعكس على جودة المنتج النهائي وواقعيته .** • **أسهم إعتماد الدراسة والتصديق عليها إلى أن توصياتها أصبحت مُلزِمة لجميع الجهات المعنية كلٍ في مجال تخصصه.** • **إن توثيق مُخرجات جلسات التشاور وورش العمل والمقابلات الشخصية بتقرير مستقل ضمن تقارير الدراسة التي يعدها الإستشاري أسهم في بلورة العديد من توصيات ومقترحات الدراسة.**
	إستراتيجية إدارة مخاطر التغيرات المناخية والتنمية العمرانية لدولة قطر QNMP Project, (April, 2015) GHD CONSULTANT, (Dec.,2018) مقابلة شخصية أجراها الباحث مع المنسق الفني للمشروع الذي أنيط به تقييم المخرجات والتقارير المعدة من قبل إستشاري المشروع	❖ الحصول على البيانات من الجهات المالكة لها وذات الصلة بمجال الدراسة. ❖ التعرف على الإشكاليات والقضايا ذات الصلة بمجال الدراسة. ❖ إتاحة الفرصة لكافة الجهات المعنية لإبداء آرائهم وملاحظاتهم تجاه التقارير التي يعدها الإستشاري. ❖ الإستفادة من الآراء التي تطرحها الجهات المعنية أثناء إنعقاد الجلسات وورش العمل التشاورية فضلاً عن مخرجات المقابلات الشخصية التي يتم عقدها مع ممثلي الجهات المعنية. ❖ الحصول على الدعم والمساندة من قبل تلك الجهات بما يُسهم في إعتماد الدراسة . ❖ ضمان أن تعمل كافة الجهات المعنية بشكل تعاوني بما يحقق التوصيات المستهدفة للدراسة. ❖ بناء جسور التواصل مع الجهات المعنية بما يُسهّل من تبني توصياتها ومخرجاتها.	➢ القيود المفروضة من قِبل بعض الجهات على توفير بعض البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمجال الدراسة. ➢ تمثيل الجهات المعنية في الجلسات التشاورية كان دون المستوى (بل وغابت أحد الجهات الرئيسية المعنية بإعداد هذه الدراسة عن معظم تلك الجلسات وورش العمل). ➢ التغيير المستمر لممثلي بعض الجهات المعنية في الإجتماعات التشاورية على المدى الزمنى للدراسة. ➢ لم يتم تفويض ممثلي الجهات المعنية في إتخاذ القرارات.	✓ **إدارة التخطيط العمراني** (التي يمثلها قسم التخطيط العام). ✓ **إدارة التغير المناخي**. ✓ **الجهات المعنية الرئيسية:** تشمل الجهات الحكومية وشبه الحكومية ذات العلاقة وشركات التطوير العقاري الكبرى. ✓ **الجهات المعنية الثانوية:** والتي ضمت جهات بحثية وأكاديمية، وباحثين متخصصين (بجامعة قطر والمنظمة الخليجية للبحث والتطوير).	تبنت الدراسة إتجاه التخطيط التشاركي" خاصةً مع ممثلي القطاعين الحكومي والخاص، علاوة على بعض المؤسسات الأكاديمية والبحثية ذات العلاقة بنطاق هذه الدراسة.	• عقد العديد من أنماط الإجتماعات والملتقيات – على سبيل المثال: o عقد إجتماع تعريفي بالدراسة. o عقد جلسات تشاورية. o عقد ورش عمل تفاعلية. • عقد مقابلات شخصية مع مسؤولي الجهات المعنية والباحثين والأكاديميين من ذوي الخبرة بمجال الدراسة.	• إن صياغة نطاق معتمد للمهام: Scope Of Work ينص على ضرورة التشاور مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة والتواصل معهم أثناء مراحل إعداد تلك الدراسة أسهم في إلزام الجهة التخطيطية المختصة لتنظيم وإدارة جلسات التشاور بحضور تلك الجهات مما إنعكس على جودة المنتج التخطيطي النهائي للمشروع. • **إن إنخراط شركاء التنمية والتشاور معهم بمختلف مراحل إعداد الدراسة أدى إلى بناء الثقة وتعزيز مصداقية الجهة التخطيطية المختصة لدى تلك الجهات.** • **إن توثيق مُخرجات جلسات التشاور وورش العمل بتقرير مستقل ضمن تقارير الدراسة التي يعدها الإستشاري ساعد على بلورة العديد من توصيات الدراسة.** • **إن تبني الدراسة للعديد من أدوات التشاور والإدماج المجتمعي أدى إلى تحفيز كافة الجهات المعنية وتشجيعهم على إبداء آرائهم مما أسهم بفاعلية في بلورة توصيات ونتائج الدراسة.** • **إن إدماج الباحثين والأكاديميين المتخصصين في مجال تخصص هذه الدراسة كان له أكبر الأثر على بلورة العديد من توصياتها ونتائجها.**

[23]) كان من المقرر أن يتم عقد هذا الإجتماع لكنه تأجل بسبب ظروف جائحة كورونا.

المستوى التخطيطي للدراسة	الدراسة / المشروع	الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الجهات المعنية المنخرطة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الإتجاه / النموذج المقترح لتبنى التشاور / الإدماج المجتمعي	الأدوات والتقنيات المستخدمة	الدروس المستفادة
الإستراتيجي	**إستراتيجية إحياء منطقة الخليج الغربي بالدوحة** QNMP Project, (August, 2015) مقابلة شخصية أجراها الباحث مع رئيس فريق عمل المشروع مشروع الخطة العمرانية، (يناير 2019)	على الرغم من بلورة تصور لإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي لكافة الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ تلك الدراسة (QNMP Project, , 2015) إلا أنه لم يتم إعتماده ومن ثم المبادرة بتبنيه. ولعل من أهم أهداف التشاور التى تبناها هذا التصور : ❖ إتاحة الفرصة لكافة الجهات المعنية (بما فيها المجتمع المحلي من قاطني وملاك عقارات المنطقة) بالتعبير عن آرائهم ورغباتهم وأولوياتهم. ❖ التعرف على الإشكاليات والقضايا ذات الصلة بتطوير المنطقة. ❖ ترسيخ مباديء الشفافية والمصداقية وزيادة ثقة كافة الجهات المعنية في الجهة التخطيطية المختصة بتطوير المنطقة. ❖ تطوير وبناء قدرات وخبرات كوادر الجهة التخطيطية والمرتبطة بمهارات عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	➢ عدم توفر الكوادر المؤهلة والمتفرغة للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي وبناء توافق في إطار يبلور توصيات ومقترحات الدراسة. عدم توفر ميزانية كافية لتمويل عقد الإجتماعات التشاورية مع قاطني وملاك العقارات بالمنطقة.	✓ **إدارة التخطيط العمراني** (التي يمثلها قسم التخطيط العام). ✓ **الجهات الحكومية المعنية:** والتي من أهمها: o هيئة الأشغال العامة. o الجهات الحكومية وشبه الحكومية وشركات التطوير العقاري الكبرى التي لديها مقرات داخل حدود منطقة الدراسة. o إدارتي تخطيط البنية التحتية والحدائق العامة (التابعتين لوزارة البلدية والبيئة). ✓ **المجتمع المحلي:** يشمل قاطني المنطقة وجمهور العامة (من مرتاديها وزائريها). ✓ **ملاك العقارات بالمنطقة:** مالكي الأبنية والأراضي الواقعة بالمنطقة.	لم يتم تبني التصور المقترح لإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي لكافة الجهات المعنية بإعداد وتنفيذ تلك الدراسة .	• عقد **اجتماع تعريفي بالدراسة** مع ممثلي الجهات المعنية بتطوير المنطقة (بما فيها هيئة الأشغال المناط بها تنفيذ الدراسة فور إعتمادها). • تنظيم **إجتماعات وورش عمل** مع مختلف الجهات الحكومية المعنية بتطوير المنطقة. • إجراء **مقابلات شخصية** مع مسؤولي الجهات الحكومية وممثلي المجتمع المحلي وإتحاد ملاك عقارات المنطقة. • تنظيم **إجتماعات وجلسات نقاش تشاورية** مع مالكي عقارات المنطقة. • تصميم **إستمارة إستبيان** وتوزيعها على شرائح المجتمع المحلي وملاك العقارات. • تصميم **حملة إعلامية** لترويج الهدف من تطوير المنطقة وذلك عبر وسائل الإعلام المختلفة (المسموعة – المرئية – المقروءة). • تصميم **منصة إلكترونية** لترويج الهدف من تطوير المنطقة، علاوة على وسائل التواصل الاجتماعي (كالفيسبوك، تويتر و الواتس آب) والبريد الإكتروني. • تنظيم **فاعلية اليوم المفتوح** للتعريف والترويج للمشروع بأحد حدائق بالمنطقة.	• **إن عدم وجود تشريع تخطيطي ملزم للجهة التخطيطية المختصة (بعقد جلسات تشاورية وورش عمل مع كافة شرائح الجهات المعنية – بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي أثناء إعداد الدراسة) إنعكس على عدم تبنى توصيات ومقترحات الدراسة.** • **إنعكس عدم إعتماد مسؤولي الإدارة للتصور المقترح من قبل فريق عمل المشروع (بخصوص إدماج ذوي العلاقة والتشاور معهم) سلباً على عدم بناء توافق بين كافة الأطراف المعنية والمستفيدة من تنفيذ توصيات ومقترحات الدراسة.** • **إن تشجيع ملاك العقارات في تنفيذ تعديلات تصميمية لأبنيتهم مقابل منحهم ترخيص أنشطة تدر عوائد ربحية لهم تعد آلية ناجحة لضمان تنفيذ مقترحات الدراسة الخاصة بتلبية متطلبات كافة الجهات المعنية.** • **إن غياب خطة متكاملة لتدبير التمويل اللازم للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة الجهات المعنية أدى إلى ضياع الفرص المتاحة لتطوير المنطقة ومن ثم الإخفاق في تبني توصيات الدراسة.**
المحلي والتفصيلي	**التخطيط المحلي لقرية تنبك** مشروع الخطة العمرانية، (مايو، 2015)	❖ بناء جسور التواصل مع الجهات المعنية بإدارة وتنفيذ مشروعات تنموية بالقرية. ❖ بناء الثقة والمصداقية وتعزيز الشفافية لدى الجهات المعنية تجاه الجهة التخطيطية. ❖ إستيعاب قضايا ومشاكل المجتمع المحلي وأخذها بعين الإعتبار عند صياغة البدائل. ❖ تمكين المجتمع المحلي من المساهمة في عملية صناعة وبلورة القرارات التخطيطية المتعلقة بتطوير بيئته المحلية. ❖ الدراية بأراء ووجهات نظر شرائح المجتمع المحلي تجاه التنمية المستقبلية للقرية. ❖ تحقيق أقصى توافق ممكن بين المخطط العام للقرية من جهة، وإعتبارات المكتب الإستشاري (المناط به تنفيذ مشروعات للطرق والبنية التحتية بالقرية) من جهة ثانية، وأراء المعنيين (سواء بالبلدية أو من قبل ممثلي المجتمع المحلي) من جهة ثالثة	ترتب على عدم إعتماد هذه الدراسة من قبل الوزير المختص (وزير البلدية والبيئة) مايلي: ➢ تطبيق **إتجاه المركزية** في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية . ➢ تقليص دور الجهات المعنية (بما فيها شرائح المجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني) في مراحل إعداد المشروع وذلك لـ **عدم وجود تشريع تخطيطي يلزم الإدارة بالتشاور** مع الجهات المعنية وإدماجهم في بلور المخطط المقترح لتنمية القرية. ➢ **عدم إنخراط القطاعين الخاص والمجتمع المحلي في مختلف مراحل إعداد الدراسة** وتهميشهم من الإنخراط بفاعلية في إعداد المخطط المقترح .	✓ **الجهة التخطيطية المختصة:** والتي يمثلها قسم التخطيط العام (التابع لإداراة التخطيط العمراني). ✓ **الجهات المعنية الرئيسية:** والتي ضمت بلدية الضعاين (الواقع بها القرية المذكورة) وهيئة الأشغال العامة (التي يمثلها المكتب الإستشاري المناط به تصميم وتنفيذ مشروع الطرق وشبكات البنية التحتية واللاندسكيب بالقرية). ✓ **المجتمع المحلي بالقرية:** تم إختيارهم من قبل البلدية حيث حضروا جلسة مشاورات عُقِدَت بمقر البلدية .	تبنت هذه الدراسة "إتجاه التخطيط التشاركي" بغرض: - تذليل المعوقات التي واجهت الإستشاري أثناء تخطيط وتصميم شبكات الطرق والبنية التحتية وإستيعابها في وضع مخطط عام مستقبلي للقرية. - بناء التوافق بين كافة الأطراف المعنية وتلبية متطلباتهم ورغباتهم وأولوياتهم.	- دعوة الجهات المعنية للإجتماعات من خلال مكاتبات رسمية أو رسائل عبر البريد الإلكتروني. - عقد إجتماعات تشاورية وورش عمل تفاعلية. - توثيق الإجتماعات من خلال تحرير محاضرها وإعتمادها من الحضور.	• **إن عدم وجود تشريع تخطيطي (يلزم قيام الجهة التخطيطية المختصة بعقد جلسات تشاورية مع كافة الجهات المعنية في جميع مراحل إعداد هذه الدراسة) يعتبر من أهم الأسباب التي أسهمت في عدم إعتمادها وتبنى توصياتها.** • **لقد أدى عدم توفُّر المناخ المُحفِّز لعمليات التشاور أمام فريق عمل المشروع وعدم تمكُّنه من عقد جلسات وورش عمل تشاورية (سواء مع كافة الجهات المعنية أو شرائح المجتمع المحلي) مما إنعكس فعلياً على مستوى جودة الدراسة.** • **إن عدم تبنِّى الدراسة لأدوات وتقنيات لتحفيز إنخراط ومشاركة كافة شركاء التنمية أثناء عقد الجلسات التشاورية أدى إلى تحجيم وتهميش شرائح عديدة من الجهات المعنية خاصةً مُمثِّلي المجتمعين المدني والمحلي لكونهما من الفئات الرئيسية والمستهدفة من عمليات المشاركة والتشاور.**

المستوى التخطيطي للدراسة	الدراسة / المشروع	الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الجهات المعنية المنخرطة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الإتجاه / النموذج المقترح لتبنى التشاور / الإدماج المجتمعي	الأدوات والتقنيات المستخدمة	الدروس المستفادة
المحلي والتفصيلي	**التخطيط المحلي لمراكز حي العاصمة** مشروع الخطة العمرانية، (أغسطس، 2019) QNMP Project (May, 2018)	❖ الحصول على البيانات والمعلومات من الجهات المالكة لها وذات الصلة بإعداد المشروع. ❖ تشجيع إنخراط الجهات المعنية من ذوي العلاقة (من كافة القطاعات: حكومية – خاصة – مجتمعية) للإنخراط والمشاركة في كافة مراحل إعداد وتنفيذ المشروع . ❖ التعرف على المشروعات المستقبلية لمؤسسة مطار الدوحة الدولي وتعريفهم بنطاق عمل المشروع والغرض من إعداده.	➢ عدم تمكن الجهة التخطيطية المختصة بعمل اللازم نحو توفير مناخ ملائم لتمكين مختلف الأطراف المعنية من الإنخراط بمختلف مراحل إعداد المشروع. ➢ عدم الحصول على الدعم الكافي من مسؤولي الإدارة لتبني توصيات ورقة العمل التى تم إعدادها[24] ➢ الإفتقار إلى الكوادر الفنية الكافية لإعداد هذه النوعية من المشروعات. ➢ عدم تفرغ فريق عمل المشروع ، وتكليف أعضائه بأكثر من مهمة في ذات الوقت. ➢ محدودية الإطار الزمني لإنجاز المشروع.	✓ **الجهة التخطيطية المختصة:** قسم التخطيط العام التابع لإدارة التخطيط العمراني. ✓ **الجهات المعنية الرئيسية:** تضمنت إدارتي أملاك الدولة والتسجيل العقاري ومؤسسة مطار الدوحة الدولي.	لم يتبنى المشروع نهج التخطيط التشاركي (على الرغم من التوصيات التي تبنتها ورقة العمل المعدة من قبل فريق عمل المشروع بخصوص تفعيل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة الجهات المعنية بتطوير هذه المنطقة).	• إجراء جلسات تنسيقية مع بعض الجهات الرسمية. • إرسال مكاتبات رسمية وتبادل رسائل بالبريد الإلكتروني.	• **إن غياب وجود تشريع تخطيطي يلزم قيام الجهة التخطيطية المختصة بعقد جلسات تشاورية وورش عمل مع كافة شرائح الجهات المعنية (بما فيها ممثلي جهات القطاعين الخاص والمجتمعي) في جميع مراحل إعداد هذ المشروع أثر على عدم تبنى توصياته.** • **إن عدم توفر مناخ يتسم بالثقة والشفافية وتعزيز مصداقية إدارة التخطيط العمراني (الجهة التخطيطية المُختصّة) لدى كافة الجهات المعنية بجميع مراحل إعداد المشروع إنعكس على عدم إعتماد الدراسة وتبنى توصياتها.**
	تطوير منطقة الدوحة المركزية مقابلة شخصية أجراها الباحث مع المنسق الفنى للمشروع (يناير، 2021)	❖ تنمية منطقة الدراسة بما يتوافق ويتكامل مع رؤية اللجنة الوطنية المناط بها تنظيم بطولة كأس العالم 2022 وبما يحقق إحتياجات ومتطلبات كافة الجهات المعنية بتطوير المنطقة. ❖ بناء التوافق حول قائمة أولويات المشروعات المقترح تنفيذها بمنطقة الدراسة. ❖ تحقيق التوافق بشأن مقترحات التصورات التصميمية للفضاءات العامة وتحديد المعايير المناسبة لتصميمها. ❖ الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشروعات المقترحة أو تلك قيد الدراسة أو التنفيذ من كافة الجهات المعنية. ❖ التعرف على الإشكاليات والقضايا ذات الصلة بمشروعات تطوير المنطقة من منظور الجهات المعنية. ❖ إتاحة الفرصة لكافة الأطراف المعنية لإبداء أرائهم ووجهات نظرهم تجاه مقترح تطوير المنطقة ومخرجاته.	➢ تهميش مشاركة ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي عند إعداد تلك الدراسة. ➢ قلة عدد الكوادر المؤهلة لفريق عمل المشروع المناط به إعداد هذه الدراسة.	✓ **الجهة التخطيطية المختصة:** والتي يمثلها قسم التخطيط العام التابع لإدارة التخطيط العمراني. ✓ **الجهات المعنية الرئيسية:** والتي ضمت العديد من الجهات والإدارات الحكومية (كوزارتي السياحة، والثقافة والرياضة) واللجنة الوطنية المنظمة لبطولة كأس العالم 2022. ✓ **الجهات المعنية الثانوية:** وتشمل إدارات المرافق وبعض المؤسسات الحكومية (كسكة حديد قطر، وهيئة الإستثمار) فضلاً عن جامعة قطر. ✓ **لجان متابعة تطوير وتنفيذ المشروع:** وتشمل ثلاثة لجان هي: ○ لجنة متابعة إعداد مشروع تطوير منطقة الدراسة. ○ المجموعة الإستشارية للجنة متابعة مشروع تطوير منطقة الدراسة. ○ لجنة متابعة تنفيذ المشروعات الواقعة ضمن حدود منطقة الدراسة.	تبنى هذا المشروع "إتجاه التخطيط بالنتائج" والذي أتاح إنخراط جهات معنية محددة في عملية صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية أثناء عمليات التشاور والتنسيق مع الأطراف ذات العلاقة المباشرة بتنمية منطقة الدراسة وحتى يتسنى تحقيق أهداف بنتائج محددة.	• عقد جلسات تشاورية وتنسيقية. • عقد ورش عمل تفاعلية. • تشكيل مجموعات عمل التركيز على دراسة موضوع محدد: Focus Group • إعداد عروض مرئية تقديمية • تحرير محاضر إجتماعات Minutes Of Meetings لتوثيق نقاشات الإجتماعات وورش العمل وإعتمادها من قبل ممثلي الجهات المعنية من الحضور.	• **ساهم إنخراط الجهات المعنية والتنسيق معهم أثناء إعداد هذه الدراسة في بناء الثقة وتعزيز مصداقية الجهة التخطيطية المختصة لدى تلك الجهات.** • **إن صياغة نطاق معتمد للمهام SOW (التي يتوجب الإلتزام بها في تطوير منطقة الدراسة) بحيث ينص في أحد بنوده على ضرورة التشاور مع شركاء التنمية، والذي بمقتضاه يتم تحديد أدوار ومسؤوليات كل طرف تجاه مرحلتى إعداد وتنفيذ المشروع.** • **إن تشكيل لجنة لتسيير وإدارة هذا المستوى من المشروعات: Steering Committee أسهم بفاعلية في التعجيل من إتخاذ القرارات وحسم أية إشكاليات تعوق تخطيط المشروع وتنفيذه[25].** • **إن إنخراط ممثلي كافة الجهات المعنية (في لجان متابعة تطوير المنطقة وتنفيذ مشروعاتها ذات الأولوية على المستويين التنفيذي والفني) أسهم في سهولة صياغة القرارات وحسم المشاكل والمعوقات التي تحول دون تنفيذها.** • **إن توفر الإرادة السياسية من خلال دعم ومساندة كافة المسئولين لهذا المشروع يُعدّ عاملاً مُهماً في حفز جهود جميع المعنيين لإنجازه نظراً لإرتباطه بغاية وطنية (تتمثّل في إستضافة فاعليات مسابقة كأس العالم في 2022).** • **إن وضوح الرؤية الشاملة لتنمية منطقة المشروع أمام كافة الجهات المعنية أسهم بفاعلية في سهولة التوصّل للقرارات وحسمها في إطار توافقي.**

[24]) Towards an Effective & Successful Stakeholders Consultation Engagement for the Capital Center District Project – Working Paper prepared by QNMP Project (May,2018)

[25]) على ضوء مكالمة هاتفية تمت خلال (شهر يناير 2021) مع المنسق الفنى للمشروع من قبل قسم التخطيط العام تمت إفادتي بأن: فريق عمل المشروع يلعب دوراً محورياً في تقييم أى مشروع وجدوى تنفيذه في السياق التخطيطي علاوة على دراسة مدى إتساقه وتوافقه مع السياق العمراني لمنطقة الدراسة ونتج عن ذلك ترشيد عملية إتخاذ قرارات بشأن تطوير العديد من المشروعات بمنطقة الدراسة.

المستوى التخطيطي للدراسة	الدراسة / المشروع	الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	أهم القضايا والإشكاليات المرتبطة بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الجهات المعنية المنخرطة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	الإتجاه / النموذج المقترح لتبنى التشاور / الإدماج المجتمعي	الأدوات والتقنيات المستخدمة	الدروس المستفادة
المحلي والتفصيلي	**التخطيط التفصيلي للمراكز العمرانية** مقابلات شخصية أجراها الباحث مع أعضاء فريق عمل المشروع (إبريل، 2018) مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر – (يناير 2018)	❖ إتاحة الفرصة لكافة الجهات المعنية بإبداء الملاحظات والمقترحات المتعلقة بمخططات المراكز وتطويرها. ❖ الحصول على المزيد من البيانات والمعلومات المتوفرة لدى مزودي الخدمات العامة ومرافق البنية التحتية بما أسهم في تنقيح مخططات المراكز العمرانية. ❖ الحصول على موافقات ودعم الجهات المعنية ليتسنى بناء إجماع نحو إعتماد المشروع من المنظور الفني. ❖ بناء الثقة والمصداقية وتعزيز الشفافية لدى الجهات المعنية تجاه إدارة التخطيط العمراني . ❖ ضمان إعداد مخططات قابلة للتطبيق والتنفيذ على أرض الواقع.	➢ تهميش مشاركة الجهات الحكومية المعنية في مختلف مراحل إعداد هذا المشروع، حيث إقتصر حضورهم عند الإنتهاء من إعداد مسودة المشروع. ➢ تجاهل وتهميش ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي في مختلف مراحل إعداد هذا المشروع. ➢ عدم وجود تشريع تخطيطي أو توجه واضح يلزم الجهة التخطيطية المختصة بعقد جلسات تشاورية مع ممثلي كافة الجهات المعنية (بما فيها شرائح المجتمع المحلي ومؤسسات القطاع الخاص) المرتبطة بكل مركز عمراني في جميع مراحل إعداد المشروع . ➢ إتباع منهج المركزية في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية وما نتج عنه تهميش شرائح القطاعين الخاص والمجتمعي من عمليات صنع وبلورة القرارات التخطيطية. ➢ أثر تغيير القيادات المسؤولة بالوزارة على القرارات والتوجهات التخطيطية التي إنعكست بالسلب على التخطيط التفصيلي للعديد من المراكز العمرانية – وهي بهذا كانت قرارات فوقية: Top – Down.	✓ **الجهة التخطيطية المختصة:** والتي يمثلها قسم التخطيط العام (التابع لإداراة التخطيط العمراني). ✓ **الجهات المعنية الرئيسية:** والتي شملت إدارتي تخطيط البنية التحتية، والتخطيط البري (التابعة لوزارة المواصلات والإتصالات). ✓ **الجهات المعنية الثانوية:** ضمت دوائر الخدمات من مزودي الخدمات العامة وشبكات ومرافق البنية التحتية، علاوة على البلديات المختصة (والمتواجد بها كل مركز عمراني).	لم يتبنى هذا المشروع أى نموذج تشاوري أثناء مراحل إعداده حيث إقتصر على عقد جلسات تنسيقية وورش عمل فنية مع ممثلي الجهات المعنية (سواء الجهات الرئيسية أو الثانوية) بغرض حشد دعمهم وموافقتهم والذي أثمر في النهاية عن إعتماد المشروع من وزير البلدية والبيئة المختص.	• عقد جلسات تنسيقية. • عقد ورش عمل تشاورية. • تبادل كتب رسمية ورسائل بالبريد الإلكتروني. • تحرير محاضر إجتماعات لتوثيق تلك الجلسات. • إعداد عروض مرئية تقديمية لعرض المشروع ومخرجاته على المسؤولين وممثلي الجهات المعنية.	• **إن وجود تشريع تخطيطي يُلزم قيام الجهة التخطيطية المختصة بعقد جلسات تشاورية وورش عمل مع كافة شرائح شركاء التنمية (بما فيها ممثلي جهات القطاعين الخاص والمجتمعي) في جميع مراحل إعداد هذ المشروع سينعكس إيجاباً على تحفيزهم لإبداء آرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها تسهم في تعزيز جودة المنتج التخطيطي للمشروع علاوة على تلبية إحتياجاتهم.** • **إن الإجتماعات وورش العمل التى عقدتها الجهة التخطيطية المُختصّة مع الجهات المعنية الحكومية أسهم في الحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشروع بالإضافة إلى جلب موافقاتهم ودعمهم للمنتج النهائي للمشروع.** • **أدى عدم إنخراط كافة شرائح الجهات المعنية والتشاور معهم وإدماجهم أثناء مراحل إعداد هذا المشروع إلى ضياع فرص إجراء المزيد من النقاشات وإستيعاب أعمق للقضايا والإشكاليات ذات العلاقة بتطوير المشروع مما إنعكس على جودة المنتج التخطيطي له، علاوة على عدم ضمان تلبية المتطلبات والرغبات الفعلية لمُمثّلي المجتمعين المدني والمحلي (لكونهما من الفئات الرئيسية والمستهدفة من عمليات المشاركة والتشاور) المعني بتنمية كل مركز عمراني.** • **إن عدم تبنى هذا المشروع للأدوات والتقنيات المستخدمة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي (مثل إستمارات الإستبيان – إجتماعات عامة – حلقات نقاش المائدة المستديرة) إنعكس سلباً على عدم تلبية مُتطلّبات ورغبات كافة شركاء التنمية (بما فيها شرائح المجتمع المحلي) وتجسيدها بالمخطط النهائي للمشروع.** • **إن الجلسات وورش العمل التشاورية التي عقدتها الجهة التخطيطية المُختصّة مع الجهات المعنية بتزويد شبكات الطرق والمواصلات ومرافق البنية التحتية والخدمات المجتمعية أسهمت في بناء الثقة وتعزيز مصداقيتها لدى تلك الجهات حيث إنعكس ذلك على جلب موافقتهم وإعتمادهم للمشروع.** • **إن إتاحة المشروع عبر الموقع الإلكتروني للجهة التخطيطية المُختصّة أسهم في التعريف بالمشروع لدى فئات متعددة من شرائح الجمهور وتحفيز المطورين لتطوير قسائمهم المتواجدة ضمن حدود هذه المراكز بما يتوافق مع إشتراطات التطوير المعتمدة.**

المصدر : إعداد الباحث

5-7) بلورة منهاجية تخطيطية نمطية عند إعداد دراسات ومشروعات التطوير العمراني بدول الخليج

يهدُف هذا الجزء إلى صياغة منهاجية تخطيطية نمطية يمكن تبنّيها عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية (بصفةٍ خاصة على المستويين المحلي والتفصيلي) بحيث تكون قابلة للتطبيق بدول الخليج بصفةٍ عامة ودولة قطر على وجه الخصوص. وسنعتمد في صياغة هذا الجزء على العديد من المنهجيات المتبعة عند إعداد دراسات ومشروعات التطوير العمراني سواء بدول إقليمية أو خليجية. وسيتم تناول هذا الجزء على النحو الآتي:

- المنهاجية التخطيطية المُتبعة لإعداد الدراسات التخطيطية بدولة قطر.
- المنهاجية التخطيطية المُتبعة لإعداد الدراسات التخطيطية ببعض دول الخليج.
- تحليل علاقة المنهاجية التخطيطية (المُطبّقة بالأمثلة المذكورة) بمراحل تطور عمليات التشـــاور، التقنيات المستخدمة وشركاء التنمية
- بلورة المنهاجية التخطيطية المُقترح تبنيها بدول الخليج عند إعداد مشروعات التطوير العمراني.

5-7-1) المنهاجية التخطيطية التي يتم تبنّيها عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بدولة قطر

ترصُد هذه الجزئية تطوّر المنهاجية التخطيطية سواءً تلك التي تبنّتها إدارة التخطيط العمراني بدولة قطر أو المكاتب الإستشارية التي أُنيط بها إعداد العديد من الدراسات والمشروعات التخطيطية سواءً على المستوى الوطنى أو الإستراتيجي أو البلديات حتى مستوى التخطيط المحلي والتفصيلي. وسيتناول الجزء التالي **(ستة)** دراسات على مستويات تخطيطية مختلفة كما سيلي شرحه وتوضيحه بأشكال تُجسّد المنهاجية التي تتبنّاها كل دراسة.

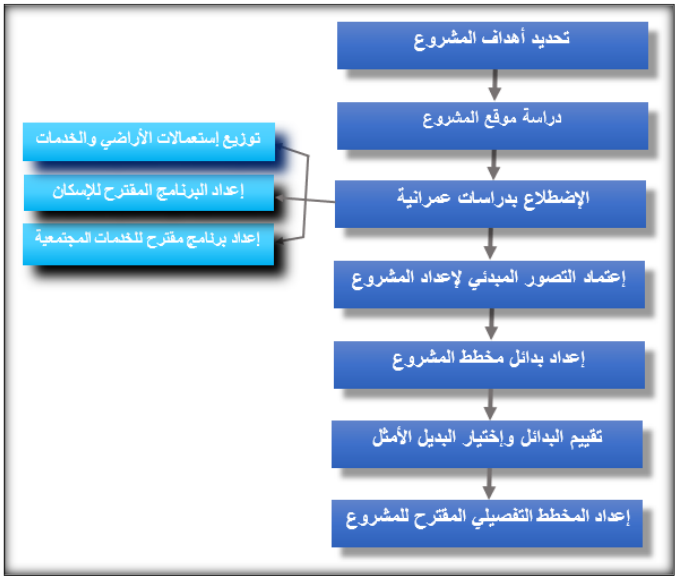
أ) التصور المبدئي لمنهاجية تخطيط مشروع المنطقة رقم (46) "منطقة ميسيمير" بجنوب مدينة الدوحة

يُعد هذا المشروع (إدارة التخطيط العمراني، 1997) من الدراسات التفصيلية التي إنتهت بإعداد مُخطط لتقسيم الأراضي – حيث تبنّى منهاجية تتكون من الخطوات الآتية – كما يُوضحُها الشكل (5-5):

1) تحديد أهداف المشروع.
2) دراسة موقع المشروع ومحيطه.
3) الإضطلاع بدراسات عمرانية تمثّلت في توزيع إستعمالات الأراضي، إعداد برنامج مُقترح للإسكان، والخدمات المجتمعية.
4) إعتماد التصّوُر المبدئي لإعداد المشروع.
5) إعداد بدائل مُخطط المشروع.
6) تقييم البدائل وإختيار البديل الأمثل.
7) إعداد المُخطط التفصيلي المُقترح.

وعلى ضوء دراسة هذا المشروع يتبين لنا أن عمليات التشاور إقتصرت على مرحلة الإعلام والتنسيق والتي تضمّنت إجراء إجتماعات تنسيقية مع الكوادر الفنية ببعض الجهات الحكومية وذلك أثناء مراحل تحديد الأهداف، دراسة موقع المشروع وخلال الإضطلاع بالدراسات الميدانية وجمع البيانات . ولم يتم إدماج أياً من شركاء التنمية الآخرين لكون هذا المشروع تقسيم أراضي لمنطقة فضاء (تعد إمتداد لمدينة الدوحة من جهة الجنوب).

شكل (5-5): المنهاجية التي تبنّتها دراسة مشروع التخطيط التفصيلي لمنطقة ميسيمير



المصدر: إعداد الباحث من خلال تقرير دراسة المشروع – (مايو 1997)

ب) منهاجية إعداد مشروع تخطيط التنمية المكانية للبلديات

في إطار مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر تم إعداد هذا المشروع (إدارة التخطيط العمراني، 2014) ليشمل (خمسة) بلديات تم بلورة رؤية مُستقبلية لكلٍ منها وإستراتيجية لتنميتها حيث تبنّى المشروع منهاجية لإعداد خُطط التنمية المكانية لكل بلدية. وتتكون مُفردات المنهاجية من الخطوات الآتية – كما يُوضحُها الشكل (5-6):

1) جمع البيانات والمعلومات: المرتبطة بكل بلدية وتشمل بيانات البيئة الطبيعية، البيئة العمرانية المبنية، شبكات الحركة والنقل، المرافق والبنية التحتية.
2) دراسات الوضع الراهن.
3) رصد القضايا التخطيطية الرئيسية (بكل بلدية).
4) تحديد الأهداف التخطيطية الرئيسية لتنمية البلدية.
5) رصد إمكانيات التنمية المستقبلية المتاحة بالبلدية.
6) التحليل العام لدراسات الوضع الراهن.
7) بلورة الرؤية المُستقبلية لتنمية البلدية.
8) صياغة إستراتيجية التنمية المُستقبلية للبلدية: وذلك على ضوء دراسة مايلي:
   - التدّرج الهرمي للمراكز العمرانية.
   - المناطق السكنية.
   - الخدمات والمرافق المجتمعية.
   - المناطق المفتوحة والخدمات والمرافق الرياضية
   - البيئة الطبيعية.
   - الحركة والنقل.
   - المرافق والبنية التحتية.
   - التراث.
9) إعداد المُخطط الهيكلي لتنمية البلدية حتى عام (2032).

شكل (5-6): منهاجية إعداد تخطيط التنمية المكانية للبلديات

المصدر: إعداد الباحث على ضوء تقرير المجلد الأول: تخطيط التنمية المكانية لبلدية الظعاين – (يونيو 2014)

وُبناءً على دراسة هذا المشروع يتضح لنا تطور عمليات التشاور لتشمل مرحلة التشاور والحوار والتي تضمّنت إجراء إجتماعات وورش عمل تشاورية، وإجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الأجهزة المحلية والمرافق والخدمات المجتمعية فضلا عن البلديات، علاوة على عقد حملات إعلامية وترويجية للتعريف بالمشروع. هذا ولقد تضمّنت عمليات التشاور الجهات الحكومية والأجهزة المحلية المعنية، وممثلين عن القطاع الخاص المحلي (شركات التطوير العقاري المحلية).

وخلال مرحلتى جمع البيانات والمعلومات، وإجراء دراسات الوضع الراهن تم عقد إجتماعات تنسيقية مع ممثلي الجهات المعنية فضلاً عن إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي تلك الجهات. أما خلال مراحل رصد القضايا والأهداف والإمكانيات فإنه تم إجراء جلسات وورش عمل تشاورية مع الكوادر الفنية للجهات المعنية. كذلك فإنه أثناء مرحلتى بلورة الرؤية المستقبلية لتنمية البلدية وصياغة إستراتيجية تنميتها فإنه قد تم كذلك إجراء جلسات وورش عمل تشاورية.

ت) المنهاجية المقترحة لتخطيط وتنمية القرى والتجمعات الريفية بدولة قطر

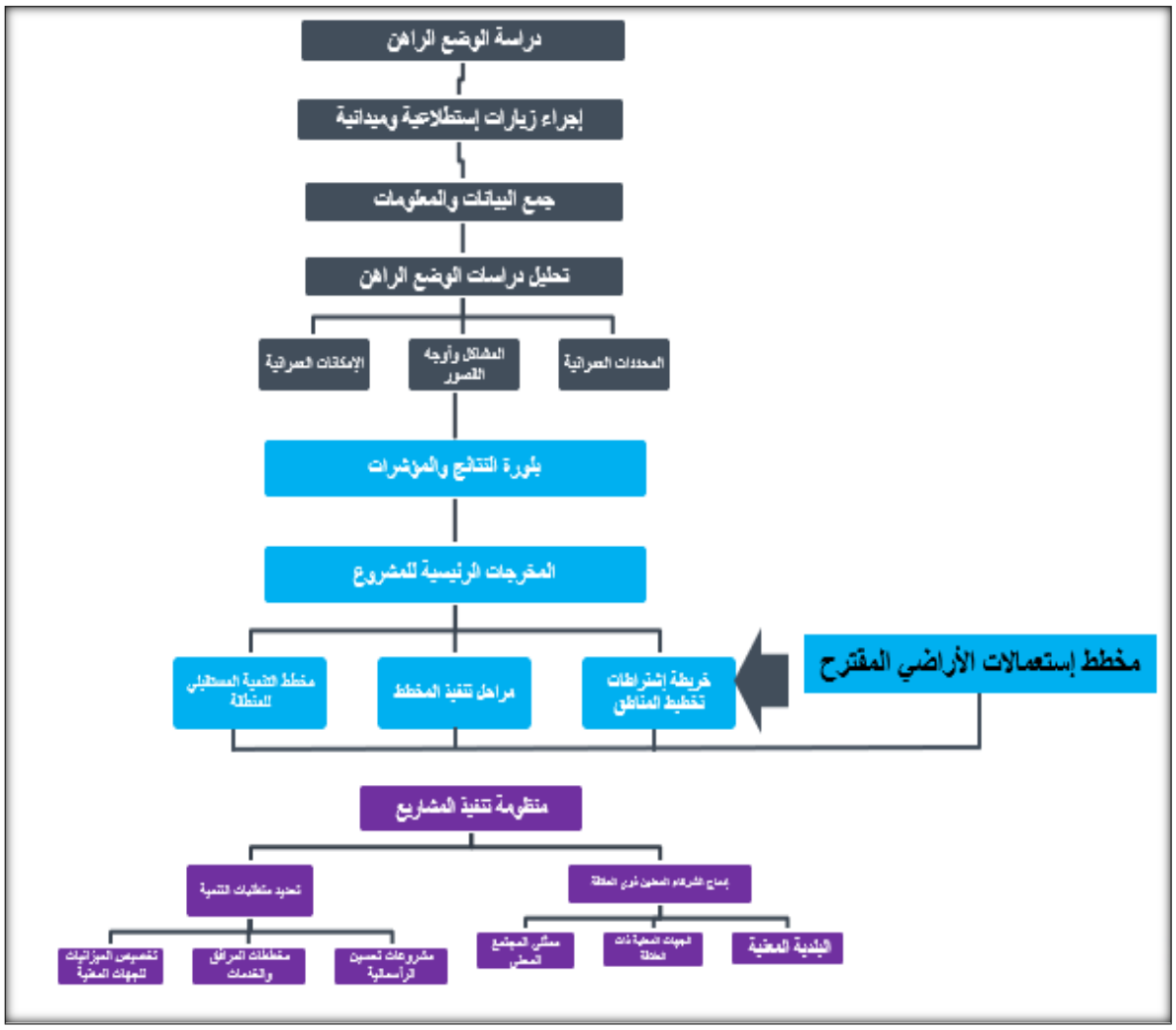
في ضوء الدراسة التي أعدها مشروع الخطة العمرانية الشاملة للدولة (وأسهم في إعدادها مُعِّد هذا البحث) والتى جاءت بعنوان: "تخطيط وتنمية القرى والتجمعات الريفية بقطر (إدارة التخطيط العمراني، 2015) والتي تبنّت منهاجية تتألف من الخطوات الآتية – كما يُوضحُها الشكل (5-7):

دراسات الوضع الراهن.

1) جمع البيانات والمعلومات.
2) تحليل دراسات الوضع الراهن: من خلال رصد المُحدِّدات والمشاكل والإمكانات المتاحة بكل قرية
3) بلورة النتائج والمُؤشرات
5) المُخرجات الرئيسية للمشروع: والتي تتضّمن:
   - المُخطط المُقترح للقرية.
   - مراحل تنفيذ المُخطط.
   - خارطة إشتراطات تخطيط وتصميم المناطق: Zoning Map
6) بلورة منظومة تنفيذ المُخطط المُقترح والتي تتضّمن:
   - إدماج الشركاء المعنيين ذوي العلاقة.
   - تحديد مُتطلّبات التنمية المُستقبلية للقرية والتي تشمل:
     - المشروعات المُقترح تطويرها.
     - مخططات المرافق والخدمات المجتمعية.
     - تخصيص الميزانيات.

وبدراسة هذا المشروع يتبين لنا إقتصار عمليات التشاور على مرحلة الإعلام والتنسيق والتي تضمنت إجراء إجتماعات وورش عمل تشاورية. هذا ولقد إنخرط بعمليات التشاور الجهات الحكومية والأجهزة المحلية المعنية، وممثلين عن بعض أفراد المجتمع المحلي. وعليه، فإنه خلال مرحلتى إجراء دراسات الوضع الراهن & جمع البيانات والمعلومات، تم عقد إجتماعات تنسيقية مع ممثلي الجهات المعنية فضلاً عن إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي تلك الجهات. أما خلال مرحلة تحليل دراسات الوضع الراهن فإنه تم إجراء جلسات وورش عمل تشاورية مع الكوادر الفنية للجهات المعنية. كذلك فإنه أثناء مرحلة إعداد المُخرجات الرئيسية للمشروع فإنه قد تم كذلك إجراء جلسات وورش عمل تشاورية.

شكل (5-7): المنهاجية المُقترحة لتخطيط وتنمية القرى والتجمعات الريفية بدولة قطر



المصدر: عرض مرئي تقديمي لدراسة مشروع إعداد المخططات الإرشادية لتطوير القرى الريفية بدولة قطر (شريحة رقم 18) – (مايو 2015)

ث) الإستراتيجية الوطنية للإسكان بقطر

تناول التقرير التمهيدي (Acom,2016): Inception Report لهذا المشروع منهاجية إعداده وإدارته بالتوازي مع خطة شاملة لإدماج شركاء التنمية المعنيين بوضع تلك الإستراتيجية وتقنيات التواصل معهم. و يمكن رصد مراحل هذه المنهاجية على النحو الآتي – كما يُوضحُها الشكل (5-8):

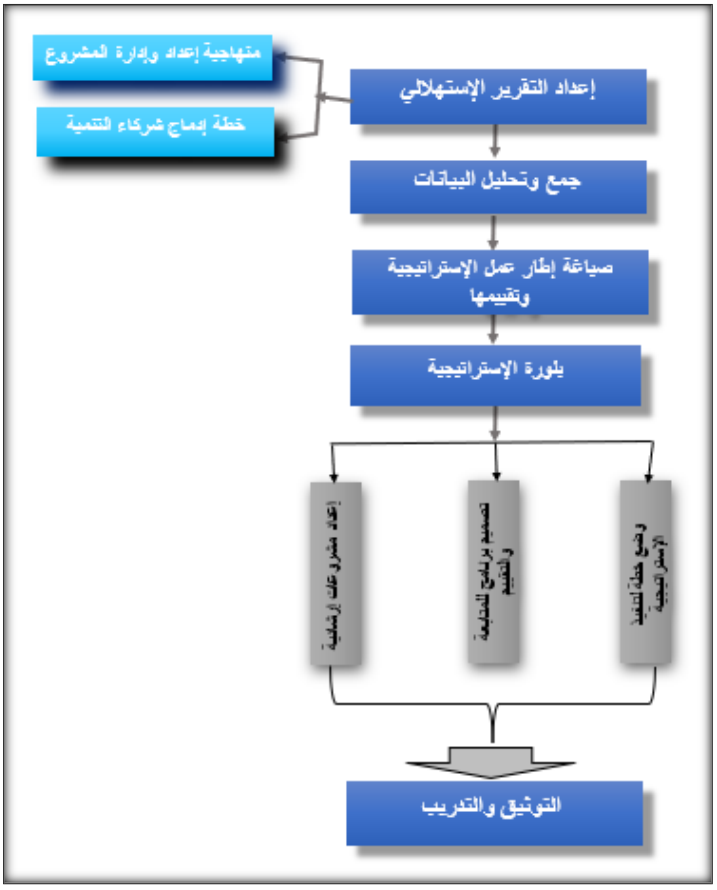
إعداد التقرير الإستهلالي: الذي خلُص ببلورة منهاجية إعداد وإدارة المشروع، فضلاً عن وضع خُطة إدماج شركاء التنمية أثناء مراحل إعداد هذه الإستراتيجية.

1) جمع وتحليل البيانات.
2) صياغة إطار عمل لإستراتيجية الإسكان وتقييمها: حيث يتم في هذه المرحلة إنخراط شركاء التنمية في بلورة الخيارات والبدائل من خلال عقد إجتماعات وملتقيات تشاورية، وعقد مقابلات شخصية مع ممثلي الجهات المعنية وتصميم مسوحات وإستبيانات، عرض عروض مرئية تقديمية فضلاً عن إعداد تقرير يُوثّق هذه المرحلة علاوة على توثيق الإجتماعات من خلال تحرير محاضر الإجتماعات وإعتمادها من الحضور.

3) بلورة الإستراتيجية الوطنية للإسكان: (المُقترح تبنّيها) حيث ستخلُص تلك المرحلة بوضع خطة لتنفيذ الإستراتيجية، تصميم برنامج للمتابعة والتقييم فضلاً عن إعداد مشروعات إرشادية.

4) التوثيق والتدريب: حيث ستُركّز تلك المرحلة على توثيق مراحل إعداد هذه الإستراتيجية وتصميم برامج تدريبية لكوادر الجهات المعنية بإعدادها وتنفيذها.

شكل (5-8): منهاجية صياغة الإستراتيجية الوطنية للإسكان لدولة قطر



المصدر: إعداد الباحث على ضوء التقرير الإستهلالي للمشروع – (ديسمبر 2016)

وبمُقتضى دراسة عمليات التشاور بهذا المشروع تبين لنا أنها تضمّنت مرحلة التشاور والحوار والتي شملت عقد إجتماعات وورش عمل تشاورية، وإجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الأجهزة المعنية بالدولة، علاوة على تصميم وتوزيع إستبيانات كأداة لجمع البيانات والمعلومات من الجهات المعنية. كذلك تم تدوين وتوثيق محاضر الإجتماعات والجلسات التشاورية علاوة على إعداد تقرير فني تضمّن توثيق كافة الإجتماعات والجلسات التشاورية ورصد أهم نتائجها ومُخرجاتها. كذلك تم إعداد العديد من عروض مرئية تقديمية وعرضها خلال مراحل إعداد هذا المشروع على الجهات المعنية. هذا ولقد إستوعبت عمليات التشاور الجهات الحكومية والأجهزة المحلية المعنية، ومُمثّلين عن القطاع الخاص المحلي (شركات التطوير العقاري المحلية).

ج) إستراتيجية إدارة مخاطر التغيرات المناخية لدولة قطر

تناول التقرير التمهيدي (GHD,2018) (تقرير بدء المشروع : Inception Report) لهذا المشروع منهاجية إعداده وإدارته بالتوازي مع خطة شاملة لإدماج شركاء التنمية المعنيين بوضع تلك الإستراتيجية. و يمكن رصد مراحل هذه المنهاجية على النحو الآتي – كما يُوضحُها الشكل (5–9):

1) التجهيز والتحضير لإعداد وإدارة المشروع: حيث يتم عقد ورشة عمل فنية بحضور مُمثّلي كافة الجهات المعنية بالمشروع لشرح منهاجية إعداده وتنفيذه.
2) جمع البيانات وتقييمها: حيث يتم عقد إجتماعات ومُقابلات شخصية مع مسؤولي شركاء التنمية المعنيين.
3) تحليل دراسات الوضع الراهن: يتم عقد ورشة عمل مع مُمثّلي الجهات المعنية لإستعراض نتائج دراسات الوضع الراهن.
4) وضع الإستراتيجية وخُطط العمل.
5) تقييم نتائج الدراسة: يتم تبنّى أدوات لتقييم مُخرجات المشروع بإستخدام أداة لـ (تقييم آثار التغيُرات المناخية).

شكل (5–9): منهاجية صياغة إستراتيجية إدارة مخاطر التغيُرات المناخية لدولة قطر

المصدر: إعداد الباحث على ضوء التقرير الإستهلالي للمشروع – (ديسمبر 2018)

وفي ضوء دراسة هذا المشروع تبين لنا إشتمال عمليات التشاور على مرحلة **التشاور والحوار** والتي شملت عقد إجتماعات وورش عمل تشاورية، وإجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الأجهزة المعنية بالدولة، علاوة على إعداد تقرير فني تضمن توثيق كافة الإجتماعات والجلسات التشاورية ورصد أهم نتائجها ومُخرجاتها. كذلك تم إعداد العديد من عروض مرئية تقديمية وعرضها خلال مراحل إعداد هذا المشروع على الجهات المعنية. هذا ولقد إنخرط في عمليات التشاور كلاً من الجهات الحكومية والأجهزة المحلية المعنية، ومُمثّلين عن القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني المعنية (مراكز بحثية وكيانات أكاديمية كجامعة قطر).

وعليه، فخلال مرحلتى جمع البيانات والمعلومات، وإجراء دراسات الوضع الراهن تم عقد إجتماعات تنسيقية مع ممثلي الجهات المعنية فضلاً عن إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي تلك الجهات. أما أثناء مرحلة وضع الإستراتيجية وخطط العمل تم إجراء جلسات وورش عمل تشاورية مع الكوادر الفنية للجهات المعنية. وخلال مرحلة تقييم نتائج الدراسة فإنه تم كذلك إجراء جلسات وورش عمل تشاورية علاوة على جلسات المائدة المستديرة.

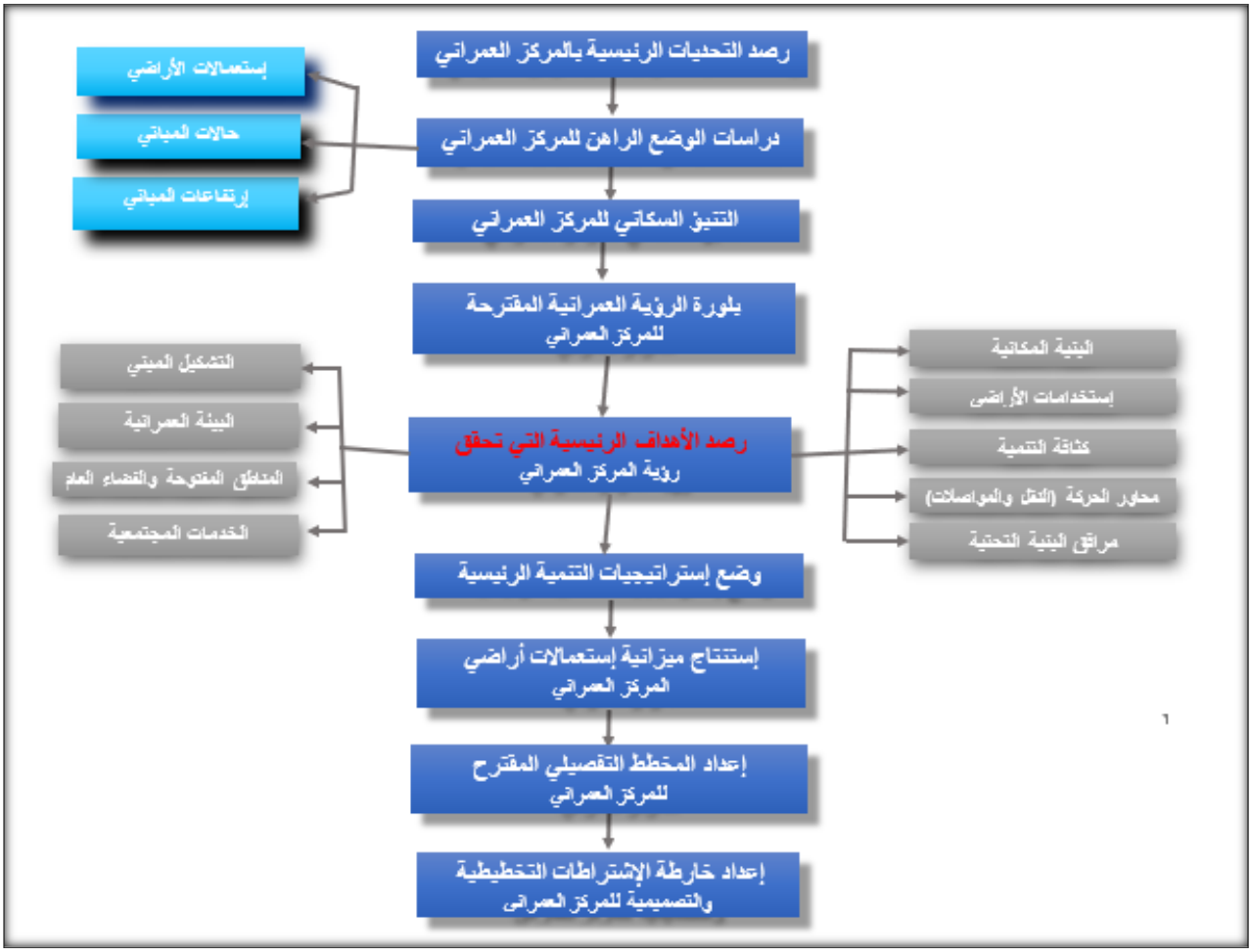
ح) المنهاجية المُقترحة لإعداد مُخططات المراكز العمرانية

تبنّت دراسة مُخططات المراكز العمرانية (إدارة التخطيط العمراني، 2018) (التي أعدها فريق عمل بمشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر والتابعة لإدارة التخطيط العمراني) منهاجية لإعداد تلك الدراسة – حيث يمكن رصد مُفردات هذه المنهاجية على النحو الآتي – كما يُوضحُها الشكل (5-10):

1) رصد التحدّيات الرئيسية بمنطقة المشروع.
2) دراسات الوضع الراهن لمنطقة المركز العمراني: والتي تشمل رصد الهيكل العمراني للمنطقة من
   - إستعمالات الأراضي
   - إرتفاعات المباني.
   - حالات المباني.
3) التنبؤ السكاني لمنطقة المركز العمراني.
4) بلورة الرؤية العمرانية المُقترح تحقيقها بالمركز العمراني.
5) رصد الأهداف الرئيسية التي تحقق الرؤية المقترحة: وذلك من خلال المحاور التالية:
   - البنية المكانية.
   - إستخدامات الأراضي.
   - كثافة التنمية.
   - الحركة (النقل والمواصلات).
   - التشكيل المبني.
   - المناطق المفتوحة والفضاء العام.
   - الخدمات المجتمعية.
   - البيئة العمرانية.
   - مرافق البنية التحتية.
6) بلورة إستراتيجيات التنمية الرئيسية لمحاور تحقيق الرؤية المقترحة.
7) إستنتاج ميزانية إستعمالات الأراضي للمركز العمراني.
8) إعداد المُخطط التفصيلي المُقترح لإستعمالات أراضي المركز العمراني.
9) إعداد خارطة الإشتراطات التخطيطية والتصميمية لمنطقة المركز العمراني.

وبُناءً على دراسة هذا المشروع يتبين لنا إقتصار عمليات التشاور على مرحلة الإعلام والتنسيق والتي تضمنت إجراء إجتماعات تنسيقية مع الكوادر الفنية ببعض **الجهات الحكومية**، علاوة على الإضطلاع بمسوحات عمرانية للهيكل العمراني لكل مركز ورصده فوتوغرافيا وتحرير محاضر الإجتماعات وتوثيقها، هذا ولم يتم إدماج أياً من شركاء التنمية الآخرين أثناء إعداد هذا المشروع الذي تم إعتماده من قِبَل السُلطة المُختصّة بالوزارة.

شكل (5-10): المنهاجية المُقترحة لإعداد مُخططات المراكز العمرانية لدولة قطر



المصدر: إعداد الباحث على ضوء تقرير المراكز العمرانية وإشتراطاتها التخطيطية – (مارس 2018)

5-7-2) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور الذي تم تبنّيه عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية ببعض دول الخليج

ترصُد هذه الجزئية المنهاجية التخطيطية التي تبنّتها الجهات التخطيطية المُختصة ببعض دول الخليج عند إعدادها لمشروعات التطوير العمراني على المستويين المحلي والتفصيلي.

أ) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور المُتبّع عند إعداد المشروعات التخطيطية على المستويين المحلي والتفصيلي بدولة الكويت

على ضوء التواصُل مع أحد الكوادر العاملة بالجهة التخطيطية المختصة بدولة الكويت[26] تم طرح سؤال خاص بالمنهاجية التخطيطية التي يتم تبنّيها عند إعداد المشروعات التخطيطية على المستويين المحلي والتفصيلي – حيث تمت إفادتنا بالمنهاجية التي يمكن تلخيصها في الخطوات الآتية – كما هو موضح بالشكل (5-11):

[26]) مكالمة هاتفية أجراها الباحث مع السيد المهندس/ مصطفى راضي إستشاري التخطيط العمراني بإدارة المخطط الهيكلي التابعة لبلدية الكويت (وهى الجهة المعنية بإعداد الدراسات العمرانية والمشروعات التخطيطية على مستوى الدولة – (7 نوفمبر 2021)

1) تحديد الهدف من إعداد الدراسة وذلك من خلال عقد إجتماع تعريفي بالمشروع (بمجرد تدشينه) بحيث يُدعَى لحضوره مسؤولي الأجهزة المحلية المعنية.
2) جمع البيانات والمعلومات: المرتبطة بالمجالات العمرانية، الإجتماعية والسكانية، الإقتصادية، البيئية، شبكات الطرق ومرافق البنية التحتية وذلك من خلال عقد إجتماعات تنسيقية مع كوادر الأجهزة المحلية بهدف الحصول على البيانات والبرامج والمشروعات المقترحة لديهم (كلٍ في مجال تخصصه).
3) تحليل البيانات.
4) صياغة البدائل التخطيطية للمُخطط المحلي أو التفصيلي للمشروع.
5) تقييم البدائل وإختيار البديل الأمثل.
6) عرض البديل المُفضّل على الجهات الحكومية المعنية: ليتم تقييمه من قِبَل كل جهة منها بحسب تخصصها المهني.
7) إعداد المُخطط المُقترح النهائي للمشروع.
8) إجراء الإعتماد والتصديق على المُخطط المُقترح.
9) التنفيذ والمُتابعة الدورية للمُخطط المُعتمد.

وعلى ضوء دراسة هذا المثال يتبين لنا أن عمليات التشاور تقتصر فقط على **مرحلة الإعلام والتنسيق** والتي تتضمن إجراء إجتماعات تنسيقية .هذا وتشمل عمليات التشاور **الجهات الحكومية والأجهزة الوزارية المعنية** فقط.

شكل (5-11): المنهاجية التخطيطية المُتّبعة بإدارة المُخطط الهيكلي بالكويت عند إعداد المُخططات المحلية والتفصيلية

المصدر: إعداد الباحث على ضوء إفادة م. مصطفى راضي (إستشاري التخطيط العمراني بإدارة المخطط الهيكلي / بلدية الكويت) – (نوفمبر 2021)

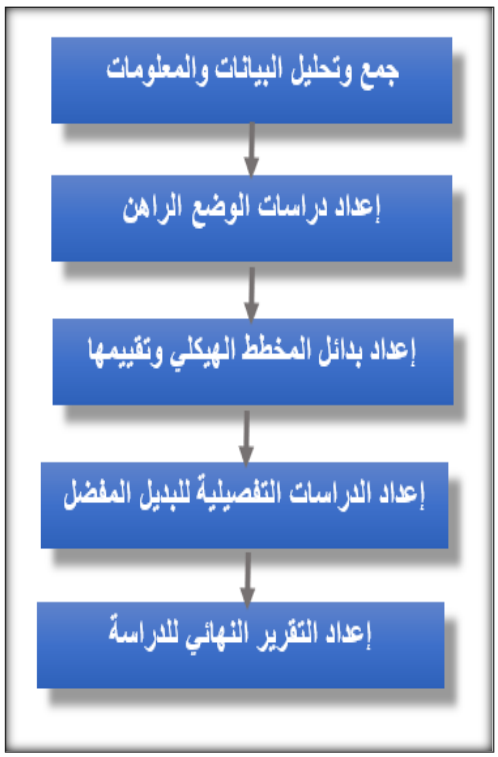
ب) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور المُتّبع عند إعداد المُخطط المحلي للمنطقة الإقليمية الغربية بالكويت

يهدُف النهج المُقترح لإعداد المُخطط المحلي لمنطقة المشروع (دار SSH العالمية & مؤسسة دار الهندسة، 2014) إلى تعزيز مباديء التخطيط والتصميم المُستدام في إطار يُحقّق التوازن بين القضايا الإقتصادية والإجتماعية، البيئية، التخطيطية. كذلك فإنه أثناء إعداد مراحل المشروع تم تشجيع إنخراط كافة شركاء التنمية بجميع مراحل إعداد المشروع ليتسّنى تحقيق توافق في الآراء ومن ثم تتم الموافقة على مُقترحات تنمية المشروع.

وبُناءً على ذلك يمكن رصد المنهاجية التي طبقّها هذا المشروع على النحو الآتي – كما هو موضح بالشكل (5-12):

1) جمع وتحليل البيانات والمعلومات حيث يتم خلال تلك المرحلة عقد إجتماعات تنسيقية مع مسؤولي الأجهزة المحلية.
2) إعداد دراسات الوضع الراهن وذلك من خلال عقد إجتماعات تنسيقية مع كوادر الأجهزة المحلية للحصول على البيانات والبرامج والمشروعات المقترحة لديهم (كلٍ في مجال تخصصه).
3) بلورة بدائل المُخطط الهيكلي وتقييمها.
4) الدراسات التفصيلية للبديل المُفضّل.
5) إعداد التقرير النهائي للدراسة.

شكل (5-12): المنهاجية التخطيطية التي تبنّتها دراسة إعداد المُخطط المحلي للمنطقة الإقليمية الغربية بدولة الكويت



المصدر: إعداد الباحث على ضوء تقرير الدراسة المذكور – (مارس 2014)

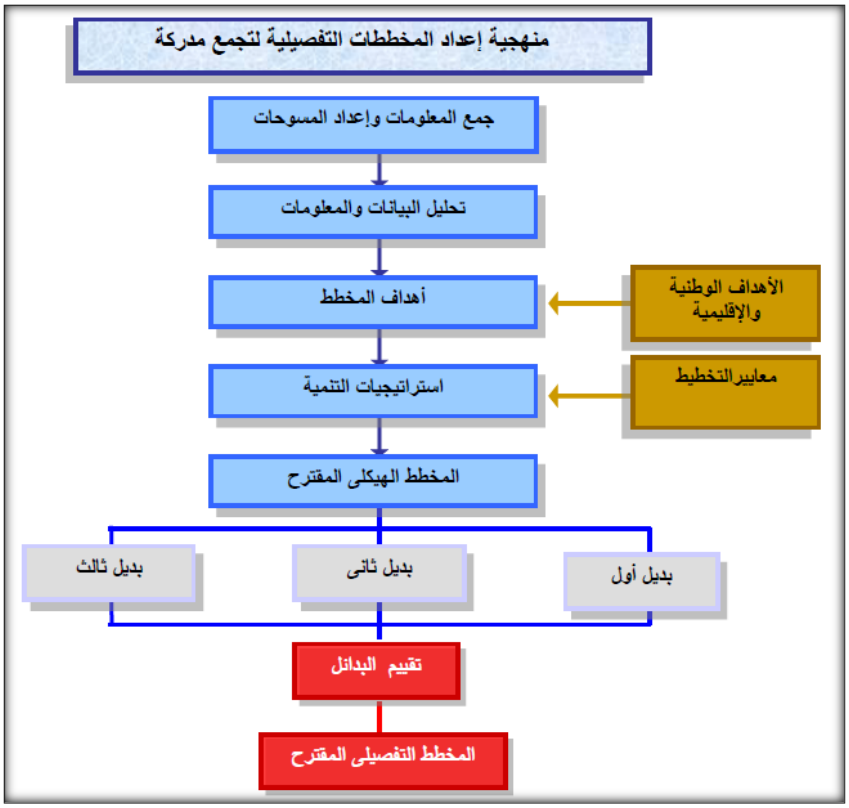
وعلى ضوء دراسة هذا المشروع يتبين لنا أن عمليات التشاور إقتصرت فقط على مرحلة الإعلام والتنسيق والتي تتضمن إجراء إجتماعات تنسيقية ، فضلاً عن إجراء مسوحات ميدانية عمرانية وإجتماعية وإقتصادية. هذا ولقد شملت عمليات التشاور الجهات الحكومية والأجهزة الوزارية المعنية فقط.

ت) المنهاجية التخطيطية المُقترحة وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور المُتبع عند إعداد المُخططات التفصيلية لأحد التجمعات الحضرية بالمملكة العربية السعودية

تتناول تلك الجزئية المنهاجية التي تبنّتها دراسة إعداد المُخططات التفصيلية لأحد التجمعات الحضرية الواقعة ضمن حدود منطقة مكة المكرمة (أمانة العاصمة المقدسة & مكتب البيئة الإستشاري، 2012). حيث يمكن رصد المنهاجية التي تم تبنّيها عند إعداد هذا المشروع على النحو الآتي – كما هو موضح بالشكل (5-13):

1) جمع البيانات والمعلومات وإعداد المسوحات اللازمة والتي تشمل: الجوانب الإجتماعية والإقتصادية، الهيكل العمراني، البيئة، شبكات الطرق، مرافق البنية التحتية، والخدمات المجتمعية) يتم خلال تلك المرحلة عقد إجتماعات تنسيقية مع مسؤولي الأجهزة المحلية ، علاوة على عقد إجتماعات مع كوادر الأجهزة المحلية للحصول على البيانات والبرامج والمشروعات المقترحة لديهم (كلٍ في مجال تخصصه).
2) تحليل البيانات والمعلومات.
3) تحديد أهداف تطوير المشروع وذلك من خلال عقد إجتماع تعريفي بالمشروع (عند بدء تدشينه) بحضور مسؤولي الأجهزة المحلية المعنية.
4) بلورة إستراتيجية التنمية.
5) إعداد بدائل المُخطط الهيكلي.
6) تقييم البدائل وإختيار البديل الأمثل.
7) إعداد المُخطط التفصيلي المُقترح.

شكل (5-13): المنهاجية التخطيطية التي تبنّتها دراسة إعداد المُخطط التفصيلي لتجمع "مدركة" بالعاصمة المُقدّسة بالسعودية



المصدر: إعداد المُخططات التفصيلية لـ "تجمع مدركة" التقرير الفني الأول: التقرير التمهيدي – خُطة ومنهجية العمل: شكل رقم (12) – (صفحة 16) – (2012)

وعلى ضوء دراسة هذا المشروع يتبين لنا أن عمليات التشاور إقتصرت فقط على مرحلة الإعلام والتنسيق تضمّنت إجراء إجتماعات تنسيقية ، فضلاً عن إجراء مسوحات ميدانية عمرانية وإجتماعية وإقتصادية. هذا ولقد شملت عمليات التشاور الجهات الحكومية والأجهزة المحلية والبلديات المعنية فقط.

ث) المنهاجية التخطيطية المُقترحة وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور المُتّبع عند إعداد المُخططات المحلية والتفصيلية لبعض مدن وبلدات بالمملكة العربية السعودية

تتناول تلك الجزئية المنهاجية التي تبنّتها دراسة إعداد المُخططات المحلية والتفصيلية لبعض مدن وبلدات بالسعودية (آركي بلان للإستشارات الهندسية، 2010) حيث يمكن رصد المنهاجية التخطيطية التي تبنتها تلك الدراسة على النحو الآتي – كما هو موضح بالشكل (5-14):

1) رصد الأوضاع الراهنة بالمدينة: حيث يتم خلال تلك المرحلة عقد إجتماعات تنسيقية مع مسؤولي الأجهزة المحلية ومسؤولي الأجهزة المعنية للمرافق والخدمات. وذلك من خلال دراسة الجوانب التالية:
   - ❖ المدخل الإقليمي للمدينة
   - ❖ الدراسة البيئية
   - ❖ الدراسات السكانية والإقتصادية
   - ❖ دراسات الخدمات العامة (المجتمعية)
   - ❖ الدراسات العمرانية للمدينة
   - ❖ شبكات ومرافق البنية التحتية.
2) تحليل دراسات الوضع الراهن: حيث يتم خلال تلك المرحلة إجراء إجتماعات عامة وعقد مُقابلات شخصية مع مسؤولي الجهات المعنية. وستخلُص تلك المرحلة ببلورة مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالآتي.
   - ❖ الدراسات العمرانية
   - ❖ شبكات ومرافق البنية التحتية
   - ❖ الدراسة البيئية
   - ❖ الدراسات السكانية والإقتصادية
3) نتائج ومُخرجات تحليل دراسات الوضع الراهن: حيث سيتم بلورة هذه النتائج في إطار:
   - ❖ الإمكانات
   - ❖ المشكلات
   - ❖ المُحدّدات
4) تقدير عدد السكان وإحتياجاتهم المُستقبلية: من مُسطحات أراضي وأنشطة وخدمات ومرافق مجتمعية وإسكان.
5) صياغة البدائل التخطيطية وتقييمها: وتطوير البديل الأفضل (المُخطط المحلي / التفصيلي المُقترح) حيث سيتم وضع المُخطط المُقترح في ضوء دراسة مايلي:
   - ❖ إستعمالات الأراضي المُقترحة.
   - ❖ الوحدات التخطيطية وخصائصها.
   - ❖ إشتراطات وضوابط البناء.
   - ❖ برامج الخدمات والإسكان.
   - ❖ مُخططات الطرق وشبكات البنية التحتية.
6) إعداد المخطط التفصيلي: ووضعه في صورته النهائية.

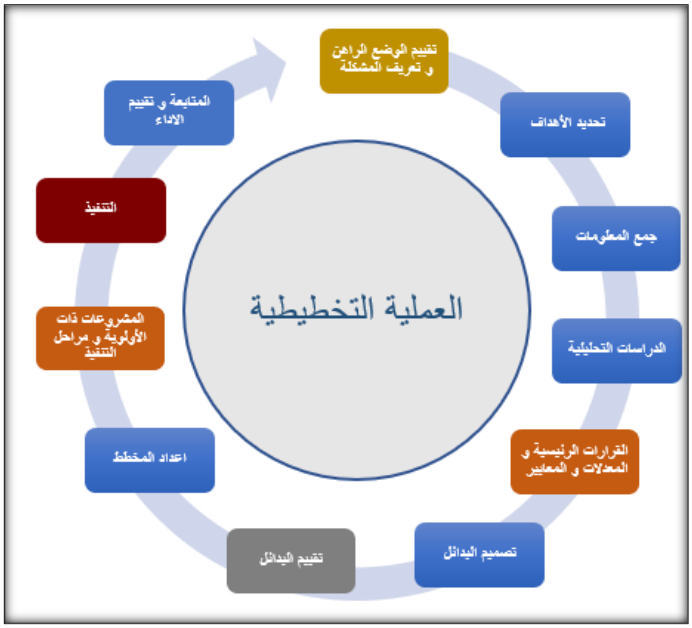
وعلى ضوء دراسة هذا المشروع يتبين لنا أن عمليات التشاور إقتصرت فقط على مرحلة الإعلام والتنسيق حيث تضمّنت إجراء إجتماعات تنسيقية ، فضلاً عن إجراء مسوحات ميدانية عمرانية وإجتماعية وإقتصادية (كأداة للحصول على البيانات اللازمة لدراسة المشروع). هذا ولقد شملت عمليات التشاور الجهات الحكومية والأجهزة المحلية والبلديات المعنية فقط.

ج) المنهاجية التخطيطية وعلاقتها بنمط المُشاركة والتشاور المُتّبع عند إعداد المشروعات بدائرة التخطيط والمساحة بحكومة الشارقة – دولة الإمارات العربية المتحدة

تتناول تلك الجزئية العملية التخطيطية القائمة بإدارة الدراسات التخطيطية التابعة لدائرة التخطيط والمساحة بحكومة الشارقة، والتي تضمّنتها دراسة تم إعدادها بغرض تطوير العمل بالإدارة من خلال تطبيق منهاجية التخطيط الإستراتيجي وإدماج المُشاركة في العملية التخطيطية (برادة & حافظ، 2018)[27]. هذا و يمكن رصد مُفردات المنهاجية التخطيطية التي تتبّناها الإدارة المذكورة على النحو الآتي – كما هو موضح بالشكل (5-15):

1) تقييم الوضع الراهن وتعريف المشكلة.
2) تحديد الأهداف من خلال عقد إجتماع تعريفي بالمشروع (عند بدء تدشينه) بحيث يضم مسؤولي الأجهزة المحلية المعنية.
3) جمع المعلومات من خلال عقد إجتماعات تنسيقية مع مسؤولي أجهزة المرافق والخدمات المعنيين علاوة على كوادر الأجهزة المحلية للحصول على البيانات والبرامج والمشروعات المقترحة لديهم (كلٍ في مجال تخصصه).
4) تحليل دراسات الوضع الراهن إجراء إجتماعات عامة وعقد مُقابلات شخصية مع مسؤولي الجهات المعنية.
5) تصميم البدائل وتقييمها.
6) إعداد المُخطط النهائي.
7) تحديد المشروعات ذات الأولوية في التنفيذ.
8) مُتابعة تنفيذ مُخطط المشروع.

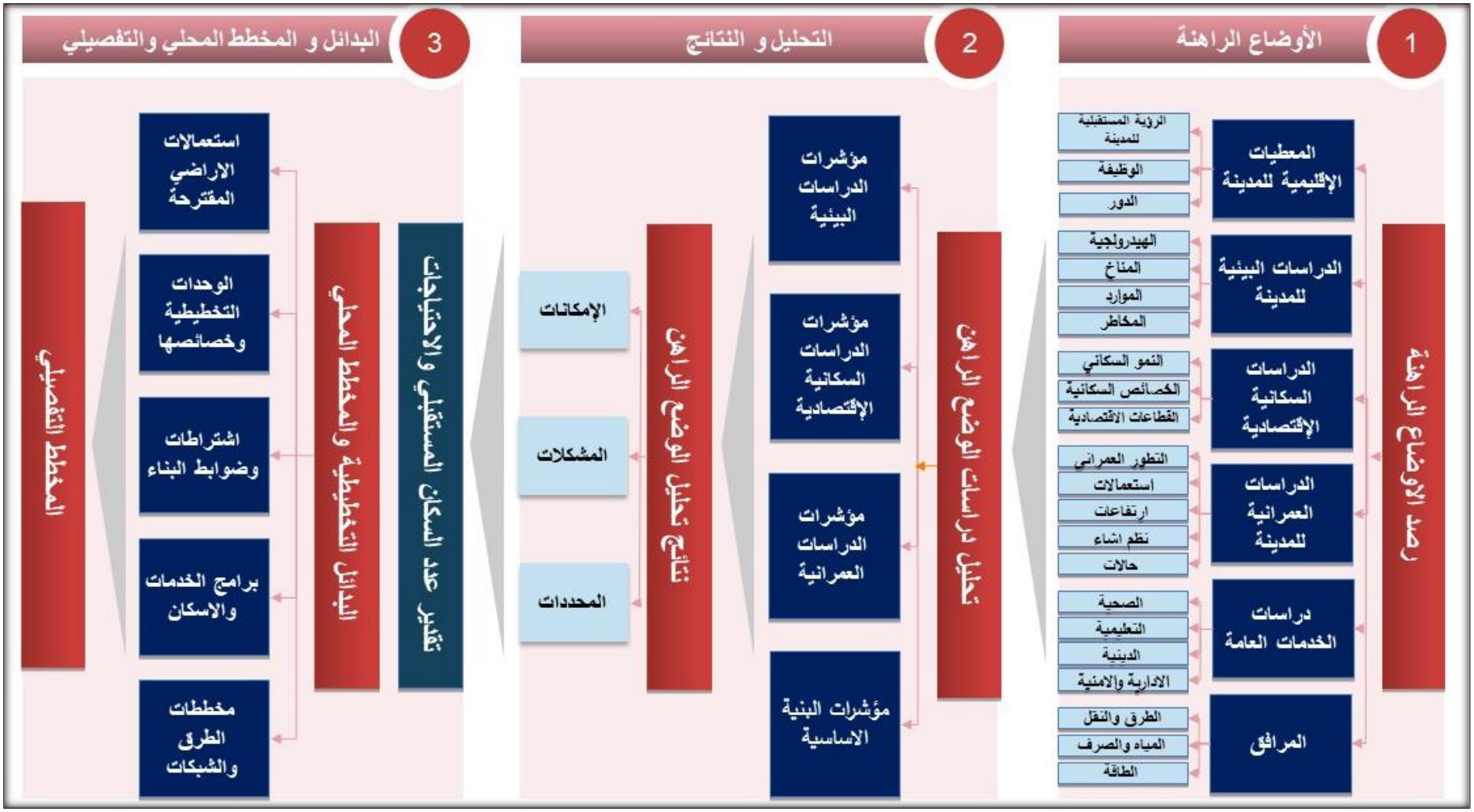
شكل (5-15): المنهاجية التخطيطية التي تتبّناها دائرة التخطيط والمساحة بحكومة الشارقة



المصدر: دراسة مُعدة بمعرفة إستشاري إدارة الدراسات التخطيطية بإمارة الشارقة – (2017-2018)

[27]) دراسة أعدها إستشاري التخطيط العمراني لإدارة الدراسات التخطيطية بإمارة الشارقة (أ.د. عبد المحسن برادة) وتم توثيقها بمعرفة د. غادة محمود حافظ – (2017-2018)

شكل (5-14): المنهاجية التخطيطية التي تبنّتها دراسة إعداد المُخططات المحلية والتفصيلية لبعض مُدن وبلدات بالسعودية



المصدر: إعداد المخططات المحلية والتفصيلية لمدن أضم،غميقة والشواق بمنطقة مكة المكرمة - إعداد مكتب الدكتور/ عبد الله يحي بخاري (آركي بلان) للإستشارات الهندسية - (2010)

وعلى ضوء دراسة مثال "حكومة الشارقة" يتبين لنا أن عمليات التشاور تطورت لتصل إلى مرحلة التشاور والحوار حيث تضمّنت إجراء جلسات تشاور وإستماع ، فضلاً عن إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الأجهزة الحكومية المعنية (كأداة للحصول على البيانات اللازمة لدراسة المشروع). هذا ولقد شملت عمليات التشاور الجهات الحكومية وممثلين عن منظمات المجتمع المدني والمجتمع المحلي.

5-7-3) تحليل علاقة المنهاجية التخطيطية (المُطبّقة بالأمثلة المذكورة) بمراحل تطوّر عمليات التشـــاور، التقنيات المُستَخدمة وشركاء التنمية المعنيين

على ضوء تناول المنهاجية التخطيطية التي تبنّتها العديد من دلائل الأعمال والدراسات والمشروعات التخطيطية بدولة قطر علاوة على بعض دول الخليج – ستتناول تلك الجزئية ثلاثة نقاط رئيسية، حيث تُسلّط النقطة الأولى الضوء على تحليل لمراحل تطوّر المنهاجية التخطيطية التي تبنّتها حالات الدراسة بقطر (المذكورة بالجزئية رقم 1.7.5 أعلاه)، في حين تُركّز النقطة الثانية على مراحل تطوّر المنهاجية التخطيطية التي تبنّتها حالات الدراسة ببعض دول الخليج (المذكورة بالجزئية رقم 2.7.5 أعلاه)، حيث ستُنوّه هاتين النقطتين عن الإجراءات المتبعة لإعتماد الدراسات والمشروعات التخطيطية بكل مرحلة كما سيتم شرحه أدناه. هذا وستخلُص النقطة الثالثة (المذكورة بهذه الجزئية رقم 3.7.5) ببلورة مصفوفة تحليلية لبيان العلاقة مابين المنهاجية التخطيطية ومراحل تطوّر عمليات التشاور، التقنيات المستخدمة وشركاء التنمية.

أ) تحليل لمراحل تطوّر المنهاجية التخطيطية التي تبنّتها حالات الدراسة بقطر:

بُناءً على الجدول (7/5) فإنه يمكن أن نخلُص بالآتي:

1. تطوّرت المنهاجية التخطيطية المُتبّعة عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بدولة قطر عبر ثلاث حقب زمنية:
   - **المرحلة الأولى:** الفترة من (72-1994).
   - **المرحلة الثانية:** الفترة من (1994-2004)
   - **المرحلة الثالثة:** الفترة من (2004-2018).
2. خلال تلك المراحل الثلاث تطوّرت المرجعية التي إستندت إليها المنهاجية التخطيطية من تعليمات وتوجيهات من كبار المسؤولين والديوان الأميري أو من قِبَل الوزير المختص خلال المرحلتين الأولى والثانية، لتتحول إلى قيام إدارة التخطيط العمراني بأخذ زمام المبادرة بدعوة المكاتب الإستشارية العالمية لإعداد خُطط ومشروعات إستراتيجية للتنمية العمرانية خلال المرحلة الثالثة .
3. كذلك فإنه خلال مراحل تطوّر المنهاجية التخطيطية تطوّرت معها مراحل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي من مستوى (الإعلام والتنسيق) بالمرحلتين الأولى والثانية، لتصل إلى مستوى (التشاور والحوار) بالمرحلة الثالثة.
4. علاوة على ذلك تطوّرت التقنيات والأدوات المُستخدمة في عمليات التشاور من مجرد عقد إجتماعات تنسيقية وإجراء مُقابلات شخصية مع مسؤولي الجهات الحكومية المعنية بغرض الحصول منهم على البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشروع قيد الدراسة علاوة على تبادل المُكاتبات الرسمية خلال المرحلتين الأولى والثانية، لتضم كذلك تنظيم وعقد إجتماعات وورش عمل تشاورية، وتنظيم وإدارة جلسات نقاش المائدة المستديرة: Roundtable Discussions، وإجراء جلسات نقاش مجموعات عمل التركيز: Focus Group Discussions، وإجراء إستبيانات إستقصائية وإستطلاعات رأى، فضلاً عن تأسيس موقع إلكتروني للتعريف بمشروع الخطة العمرانية الشاملة للدولة، وتوثيق محاضر إجتماعات وجلسات التشاور وورش العمل من خلال إعداد تقارير فنية لتوثيق عمليات التشاور المنعقدة أثناء إعداد المشروع – وذلك خلال المرحلة الثالثة.

5. كذلك شهدت عملية إنخراط شركاء التنمية عند إعداد المشروعات والدراسات التخطيطية من إدماج الجهات والدوائر الحكومية المعنية مباشرةً بالمشروع قيد الدراسة خلال المرحلتين الأولى والثانية، لينضم إليهم مُمثِّلي كبرى شركات القطاع الخاص والتنمية العقارية، مُنظمات المجتمع المدني علاوة على إدماج العديد من النُخب ووُجهاء المجتمع المحلي ببعض الإجتماعات والجلسات التشاورية في بعض الدراسات / حالات الدراسة (المشار إليها أعلاه) خلال المرحلة الثالثة.

ب) بناء مصفوفة تحليلية لبيان العلاقة ما بين المنهاجية التخطيطية ومراحل تطوّر عمليات التشاور، التقنيات المُستَخدمة وشركاء التنمية:

ستُسلِّط هذه الجزئية الضوء على مدى علاقة المنهاجية المُتّبعة بكل مثال بمراحل تطوّر عمليات التشاور والإدماج المجتمعي، التقنيات والأدوات المستخدمة، علاوة على شركاء التنمية الذين إنخرطوا في عمليات إتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة بالمشروع التخطيطي قيد الدراسة. وعليه، يُوضِّح الجدول (8/5) مصفوفة تحليلية لهذه العلاقة للأمثلة التي تم دراستها بالدول المذكورة كما سيلي شرحه– حيث يمكن أن نخلُص منه بالمؤشرات التالية:

1. تبنّت (**62.5**) % من حالات الدراسة مرحلة (الإعلام والتنسيق) أثناء إعداد هذه المشروعات، في حين أن (25) % من تلك الأمثلة طبقّت عمليات (التشاور والحوار)، ولم تصل سوى ثلاثة أمثلة لمرحلة (المشاركة وبناء التوافق) – حيث تلاحظ عدم وجود أى دولة خليجية من بينها.
2. تبنّت (**68.8**) % من حالات الدراسة تقنيات (الإجتماعات والملتقيات) أثناء إعداد هذه المشروعات، في حين أن (**62.5**) % منها طبقّت (أدوات جمع البيانات) – والتي تضم إجراء مُقابلات شخصية وإستبيانات.
3. تم إنخراط (الجهات الحكومية) بكافة حالات الدراسة وإشراكها في عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية أثناء إعداد المشروعات، في حين تبنّت مانسبته (**31–37.5**) % من هذه الحالات إدماج باقي شركاء التنمية (والذين يضموا ممثلين عن القطاع الخاص، مُنظمات المجتمع المدني، مُؤسسات المجتمع المحلي في عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية.

جدول (5-7): تحليل لمراحل تطوّر المنهاجية التخطيطية التي تم تبنّيها ببعض حالات الدراسة بدولة قطر ومُخرجاتها، وعلاقتها بمستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي، التقنيات المُستَخدمة وشركاء التنمية المعنيين

المرحلة	الفترة الزمنية	المرجعية	المُخرجات	مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي	التقنيات والأدوات المُستخدمة في عمليات التشاور	شركاء التنمية	إجراءات عرض وإعتماد المشروع
1	1972 – 1994	• تعليمات وتوجيهات من المسؤولين بالديوان الأميري. • أو من قِبَل الوزير المُختّص.	❖ مشروعات تقسيم أراضي. ❖ دراسات تخطيطية لبعض مناطق وأحياء بالدوحة. ❖ دراسات تخطيطية لبعض مدن الدولة (حمزة ، 1994).	**الإعلام والتنسيق**	– إجتماعات تنسيقية بغرض الحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشروع قيد الدراسة. – المُكاتبات الرسمية.	❖ بعض الجهات والدوائر الحكومية المعنية مباشرةً بالمشروع قيد الدراسة (حيث تم تجاهل ممثلي القطاعين الخاص والمُجتمعي ، حيث لم يتم التشاور معهم أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية فضلاً عن تهميش بقية الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة).	• يتم السير في إجراءآت الإعتماد لبعض المشاريع بُناءً على قرارات فوقية من الديوان الأميري (إدارة التخطيط العمراني، 2003).
2	1994 – 2004	• توجيهات من قِبَل السلطات العليا بالدولة. • آلية إتخاذ القرارات التخطيطية تتم من أعلى لأسفل: Top-Down Approach	❖ إعداد خُطة التنمية العمرانية لقطر: PDP على المستوى الوطني – الدوحة الكبرى – مدينة الخور – التخطيط المحلي لوسط الدوحة – التخطيط التفصيلي لمنطقتين بقلب الدوحة). • بلورة تصوّر لتحديث مشروع الخُطة العمرانية الشاملة للدولة (دراسة لتأسيس المكتب الفني للدراسات والمشاريع العمرانية) (إدارة التخطيط العمراني، 2003). ❖ إعداد العديد من مُخططات تقسيم الأراضي. ❖ إعادة تخطيط بعض المناطق القديمة بقلب الدوحة.	**الإعلام والتنسيق**	– إجتماعات تنسيقية بغرض الحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشروع قيد الدراسة، أو – لجلب المُوافقات من مُختلف دوائر مزودي الخدمات المُجتمعية ومرافق البنية التحتية. – المُكاتبات الرسمية.	❖ الجهات والدوائر الحكومية المعنية.	• تقوم إدارة التخطيط العمراني بإعداد مُخطط تقسيم الأراضي – ثم • يتم إرسال المُخطط لإدارات الطرق ومرافق البنية التحتية ومُزودي الخدمات المُجتمعية. • يتم إستيعاب ملاحظات وتعليقات تلك الدوائر، وتنقيح المُخطط على ضوء تلك الملاحظات. • يتم إرسال المُخطط النهائي للوزير المُختّص لجلب الإعتماد. • يتم إرسال المُخطط المُعتمد لإدارة الأراضي والمساحة العامة لوضع العلامات تمهيداً لتنفيذ شبكات الطرق ومرافق البنية التحتية .

المرحلة	الفترة الزمنية	المرجعية	المُخرجات	مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي	التقنيات والأدوات المُستخدمة في عمليات التشاور	شركاء التنمية	إجراءات عرض وإعتماد المشروع
3	2004 – 2018	• بادرت إدارة التخطيط العمراني (التابعة للهيئة العامة للتخطيط والتطوير العمراني) إلى دعوة المكاتب الإستشارية العالمية للتقدّم بعروضها الفنية والمالية لإعداد خُطة عمرانية شاملة لدولة قطر: QNMP • بعد إعداد الخُطة العمرانية وإعتمادها بادرت الإدارة بطرح مشروعات إستراتيجية لدراستها من قِبَل مكاتب إستشارية عالمية.	❖ إعداد الخُطة العمرانية الشاملة لدولة قطر: QNMP ❖ إعداد خُطط التنمية المكانية لبلديات الدولة: MSDP ❖ إعداد إشتراطات تخطيط وتصميم المناطق: Zoning Regulations. ❖ إعداد مُخططات المراكز العمرانية على مستوى الدولة: Urban Centers plans ❖ إعداد الإشتراطات التخطيطية والتصميمية للمراكز العمرانية. ❖ إعداد مجموعة من الدراسات والمشروعات الإستراتيجية لـ (الإسكان – التغير المناخي – قانون التخطيط العمراني – الخطة المتكاملة لإدارة المناطق الساحلية بالدولة – دراسة تحليل السوق العقاري بالدولة)	**التشاور والحوار**	– الإجتماع التعريفي بالمشروع. – إجتماعات ومُلتقيات تشاورية. – ورش عمل. – جلسات نقاش المائدة المستديرة. – جلسات نقاش مجموعات عمل التركيز. – عقد مُقابلات شخصية. – إجراء إستبيانات إستقصائية وإستطلاعات للآراء. – تأسيس موقع إلكتروني للتعريف بمشروع الخُطة العمرانية الشاملة للدولة. – عداد عروض مرئية تقديمية لإستعراض المشروع ومُخرجاته (بكل مرحلة). – توثيق محاضر إجتماعات وجلسات التشاور وورش العمل وتجميعها في تقرير فنى (ضمن تقارير الدراسة). – تنظيم برامج تدريبية مُكثّفة لبناء قُدرات وخِبرات الكوادر العاملة بالجهات المعنية.	❖ الجهات والدوائر الحكومية المعنية. ❖ مُمثّلين عن كبرى شركات القطاع الخاص والتطوير العقاري. ❖ بعض مُنظمات المجتمع المدني. ❖ تم إدماج العديد من النُخب ووُجهاء المجتمع المحلي بعدة إجتماعات وجلسات تشاورية ببعض تلك الدراسات	تم تطبيق الإجراءات التالية في مشروعات الخطة العمرانية الشاملة للدولة والدراسات الإستراتيجية: • تقوم إدارة التخطيط العمراني بمُراجعة ومُتابعة المكاتب الإستشارية المُناط بها إعداد الدراسة. • يتم المُراجعة الفنية للدراسة من قِبَل الإدارة علاوة على الإدارات والجهات الأخرى المعنية بتلك الدراسة. • يتم عرض مسودة الدراسة (بكل مرحلة) أمام مُمثّلي كافة الجهات المعنية وجلب موافقاتهم على الدراسة والإفادة بالمُلاحظات والمُقترحات. • إستيعاب الملاحظات وتطوير الدراسة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها على الوزير المُختّص وجلب موافقته وإعتماده. • يتم عرض الدراسة على أمانة مجلس الوزراء ليتسنى إعتمادها من قِبَل رئيس الوزراء بعد ذلك يتم التصديق عليها من قِبَل سمو أمير البلاد.

المصدر : إعداد الباحث

جدول (5-8): مصفوفة تحليلية لمدى علاقة المنهاجية التخطيطية (المُطبّقة بالأمثلة المذكورة) بمستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي، التقنيات المُستَخدمة وشركاء التنمية المعنيين

الدولة	حالات الدراسة	تصنيف حالة الدراسة	مدى تناول العلاقة ما بين العملية التخطيطية بكلِ من:											
			مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي					التقنيات والأدوات المُستخدمة				شركاء التنمية			
			الإعلام والتنسيق A	التشاور والحوار B	المشاركة وبناء التوافق C	الشراكة والتعاون D	التفويض والتمكين E	أدوات ترويجية	إجتماعات وملتقيات	أدوات لجمع البيانات	أدوات وتقنيات إلكترونية	جهات حكومية	قطاع خاص	منظمات المجتمع المدني	مؤسسات المجتمع المحلي
دولة قطر	• التصور المبدئي لمنهاجية تخطيط مشروع المنطقة رقم (46) "منطقة ميسيمير" بجنوب مدينة الدوحة	دراسة غير معتمدة	✓					-	-	-	-	❁			
	• مشروع تخطيط التنمية المكانية للبلديات بدولة قطر (تقرير الرؤية المستقبلية وإستراتيجية التنمية لبلدية الظعاين)	مشروع معتمد		✓				★	★			❁	❁		
	• مشروع إعداد المخططات الإرشادية لتطوير القرى والتجمعات الريفية بقطر (تخطيط قرية "تنبك" ببلدية الظعاين)	دراسة غير معتمدة	✓						★			❁			❁
	• الإستراتيجية الوطنية للإسكان بدولة قطر (التقرير الإستهلالي – المرحلة الأولى)	دراسة معتمدة		✓					★	★		❁	❁		
	• إستراتيجية إدارة مخاطر التغيُرات المناخية لدولة قطر (التقرير الإستهلالي)	دراسة معتمدة		✓					★	★		❁	❁	❁	
	• مشروع تخطيط المراكز العمرانية وإشتراطات تخطيط وتصميم المناطق (المجلد الرابع / تخطيط التنمية المكانية للبلديات بدولة قطر)	دراسة معتمدة	✓						★	★		❁			
دول الخليج	• المنهاجية المُتبعة لإعداد المشروعات التخطيطية على المستويين المحلي والتفصيلي بالكويت	–	✓					-	-	-	-	❁			
	• مشروع المخطط المحلي للمنطقة الإقليمية الغربية لدولة الكويت – الملخص التنفيذي	دراسة معتمدة	✓							★		❁			
	• إعداد المخططات التفصيلية لـ "تجمع مدركة" (التقرير الفني الأول: التقرير التمهيدي "خطة ومنهجية العمل") – المملكة العربية السعودية.	دراسة معتمدة	✓							★		❁			
	• مشروع إعداد المخططات المحلية والتفصيلية لمدن: أضم،غميقة والشواق بمحافظة الليث (منطقة مكة المكرمة / محافظة جدة) – المملكة العربية السعودية	دراسة معتمدة	✓							★		❁			
	• بلورة المنهاجية التخطيطية المُتبعة بدائرة التخطيط والمساحة بحكومة الشارقة (إدارة الدراسات التخطيطية بإمارة الشارقة بدولة الإمارات العربية المتحدة)	–		✓				★	★			❁		❁	❁

المصدر: إعداد الباحث

✓ مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي المُقترح تبنّيها بالمرحلة التخطيطية ★ التقنيات والأدوات المُقترح تبنّيها بالمرحلة التخطيطية ❁ شركاء التنمية المُقترح التشاور معهم وإدماجهم بالمرحلة التخطيطية

5-8) المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب المحلية (على المستويين الإستراتيجي والتفصيلي)

على ضوء تحليل التجارب المحلية والدروس المستفادة التي تم رصدها بالجزء السابق من خلال تبنيهم لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية، سيتناول هذا الجزء تقييماً متكاملاً لهذه التجارب إستناداً إلى مراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي وِفقاً للنماذج النظرية والتقنيات التي تبنتها كل تجربة وذلك من خلال تصميم مصفوفة تحليلية لتقييم كافة التجارب بكل مستوى – حيث يمكن شرح مفرداتها على النحو التالي:

- مراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي: والتي تضم خمسة مراحل تبدأ بمرحلة الإعلام والتنسيق (**A**) ثم مرحلة التشاور والحوار (**B**) ، فمرحلة المشاركة وبناء التوافق (**C**) ومرحلة الشراكة والتعاون (**D**) وتنتهي بمرحلة التفويض والتمكين (**E**).
- التقنيات والأدوات المستخدمة: والتي تم تصنيفها لستة أنماط – والتي تم رصدها بالجدول (4-3) بالفصل السابق:
  - وسائل تعريفية.
  - أدوات ترويجية.
  - إجتماعات وملتقيات.
  - أدوات لجمع البيانات.
  - وسائل للتوثيق.
  - آليات للتوافق وبناء الخبرات.
- شركاء التنمية: وهم الذين ينخرطوا فعلياً في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بمختلف مراحل إعداد المشروع حيث سيتم تحليل مدى إنخراط كل جهة من شركاء التنمية بكل مرحلة وذلك على مستوى كل تجربة، وهم يضموا:
  - جهات حكومية.
  - ممثلي القطاع الخاص من رجال الأعمال والمستثمرين وشركات التطوير والتنمية العقارية الكبرى
  - منظمات المجتمع المدني
  - مؤسسات المجتمع المحلي
- رصد للتجارب والأمثلة المحلية: حيث يتم تقييم مستوى إنخراط كل جهة (من شركاء التنمية) في كل مرحلة (من مراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي) وأنواع التقنيات المستخدمة التي تم تبنيها بكل تجربة.

5-8-1) مُخرجات المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب المحلية بقطر (على المستوى الإستراتيجي)

على ضوء الجدول (5-9) – يمكننا رصد أهم هذه النتائج على النحو التالي:

- ساهمت الجهات الحكومية المعنية في معظم التجارب الإستراتيجية مساهمة ملموسة من خلال إنخراطها بفاعلية في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- ساهم ممثلي القطاع الخاص بمعظم التجارب بدرجة متوسطة من خلال إنخراطهم في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- وفي حين لم تنخرط مؤسسات المجتمع المحلي في كافة التجارب حيث تم تهميش دورها ، في المقابل نجد أن مساهمة منظمات المجتمع المدني في معظم التجارب محدودة وضعيفة للغاية في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- إنخرط كافة شركاء التنمية (عدا مؤسسات المجتمع المحلي) بمختلف مراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي، حيث كان حضورهم بمرحلتى (الإعلام والتنسيق) و (التشاور والحوار) حوالي (80) % من التجارب في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي، في حين لم يتسّنى إنخراطهم في المراحل الثلاث الأخرى– وبصفةٍ عامة كان إنخراط الأطراف الثلاث محدوداً في عمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية.

5-8-2) مُخرجات المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب المحلية بقطر (على المستوى التفصيلي)

بناءً على الجدول (5-9) – يمكننا رصد أهم هذه النتائج على النحو التالي:

- تراوحت مساهمة الجهات الحكومية المعنية في معظم تلك التجارب ما بين مساهمة ملموسة – فعالة من خلال إنخراطها بمستوى يفوق ثلثى التجارب في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- إن مساهمة كلاً من منظمات المجتمع المدني و مؤسسات المجتمع المحلي كانت محدودة وضعيفة للغاية بمستوى يقل عن **(50)** % من التجارب في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي، في حين لم ينخرط ممثلي القطاع الخاص في كافة تلك التجارب حيث تم تهميشهم تماماً في كافة عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- إنخرط كافة شركاء التنمية (عدا ممثلي القطاع الخاص) بمختلف مراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي حيث كان حضورهم بدرجة متميزة بلغت ما نسبته **(100)** % من التجارب بمرحلة (الإعلام والتنسيق)، في حين كان إنخراطهم في مرحلة (التشاور والحوار) وصلت لنسبة **(25)** % من التجارب . في مقابل هذا لم يتم إنخراطهم في المراحل الثلاث الأخرى.

جدول (5-9): مصفوفة تحليلية لتقييم التجارب الإستراتيجية & المحلية والتفصيلية (بدولة قطر)

إستناداً إلى مستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي وِفقاً للنماذج النظرية والتقنيات التى تبنّتها كل تجربة

التجارب المحلية على المستوى الإستراتيجي التي تبنت التشاور والإدماج المجتمعي	مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي وفقاً للنماذج النظرية				التقنيات والأدوات المستخدمة						شركاء التنمية			
	الإعلام والتنسيق A	التشاور والحوار B	المشاركة C وبناء التوافق	الشراكة والتعاون D	التفويض والتمكين E	وسائل تعريفية	أدوات ترويجية	إجتماعات وملتقيات	أدوات لجمع البيانات	وسال للتوثيق	آليات للتوافق والخبرات	جهات حكومية	قطاع خاص	منظمات مجتمع مدني	مؤسسات مجتمع محلي
الإستراتيجية الوطنية للإسكان						✓		✓	✓	✓		❁	❁		
إستراتيجية إدارة مخاطر التغير المناخي						✓		✓	✓			❁	❁	❁	
إستراتيجية إحياء منطقة الخليج الغربي بالدوحة						✓						❁			

التجارب المحلية على المستوى التفصيلي التي تبنت التشاور والإدماج المجتمعي	مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي وفقاً للنماذج النظرية				التقنيات والأدوات المستخدمة						شركاء التنمية			
	الإعلام والتنسيق A	التشاور والحوار B	المشاركة C وبناء التوافق	الشراكة والتعاون D	التفويض والتمكين E	وسائل تعريفية	أدوات ترويجية	إجتماعات وملتقيات	أدوات لجمع البيانات	وسال للتوثيق	آليات للتوافق والخبرات	جهات حكومية	قطاع خاص	منظمات مجتمع مدني	مؤسسات مجتمع محلي
التخطيط المحلي لقرية تنبك						✓		✓		✓		❁			❁
تخطيط منطقة مراكز حي العاصمة						✓						❁			
تطوير منطقة الدوحة المركزية								✓		✓		❁		❁	
التخطيط التفصيلي للمراكز العمرانية						✓		✓		✓		❁			

المصدر : إعداد الباحث

المستوى الذي طبقّته التجارب الإســـتراتيجية (بدولة قطر) في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي

المستوى الذي طبقّته التجارب المحلية والتفصيلية (بدولة قطر) في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي

✓ نوع التقنيات المستخدمة بالمرحلة

❁ شركاء التنمية المنخرطون بالمرحلة

5-9) رصد وتحليل الدروس المُستَفادة على ضوء تقييم التجارب المحلية

وعليه، يرصُد هذا الجزء أهم الدروس التي تم إستخلاصها من الأمثلة وحالات الدراسة المحلية بدولة قطر التي تناولها هذا الفصل على المستويين (الإستراتيجي والتفصيلي) وذلك من منظور مدى تبني كل مثال لإتجاه التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني. حيث سيتم تناول تلك الدروس القابلة للتطبيق في سياق دول الخليج العربي وذلك من منظور ثلاثة محاور رئيسية يمكن بيانها على النحو التالي:

5-9-1) الدروس المُرتبطة بالجهة التخطيطية المُختُصة

ستتناول تلك الجزئية الدروس المُستَنتجة من دراسة التجارب المحلية بهذا الفصل، والتي يمكن تطبيقها وتبنيها بالأجهزة التخطيطية المختصة في معظم دول مجلس التعاون الخليجي – ويمكن رصد تلك الدروس المستفادة على النحو التالي:

- إن قيام الجهة التخطيطية المُختصّة بشرح الرؤية الشاملة لتنمية المشروع قيد الدراسة أمام كافة شركاء التنمية سيُسهِم في سهولة التوصل للقرارات وحسمها في إطار توافقي.
- إن قيام الجهة التخطيطية المُختصّة بصياغة نطاق معتمد للمهام: Scope Of Work بالمشروعات التخطيطية (التي يُناط بها إعدادها) لينُص في أحد بنوده على ضرورة التشاور مع شركاء التنمية والتواصل معهم أثناء مراحل إعداد المشروع، بما يُسهِم إيجاباً في تحديد أدوار ومسؤوليات كل طرف تجاه مرحلتي إعداد وتنفيذ المشروع، فضلاً عن ضمان إرتفاع مستوى جودته
- إن قيام الجهة التخطيطية المُختصّة بتوفير مناخ مُحفِّز لإنخراط كافة شركاء التنمية في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بمختلف مراحل المشروع قيد الإعداد سينعكس على تعزيز مصداقيتها لديهم ومن ثم جلب موافقتهم لإعتماد الدراسة وتبنى توصياتها.
- إن إضطلاع الجهة التخطيطية المُختصّة بتوثيق مُخرجات ونتائج جلسات التشاور وورش العمل والمقابلات الشخصية في تقرير مستقل ضمن تقارير الدراسة التخطيطية قيد الإعداد سيُسهِم في بلورة توصيات ومقترحات شركاء التنمية وصياغتها ضمن المقترحات التي تتبناها الدراسة .
- إن دعم الجهة التخطيطية المُختصّة لفريق عمل المشروع بخصوص إدماج ذوي العلاقة والتشاور معهم سينعكس إيجاباً على بناء توافق بين كافة الأطراف المُستَفيدة من تنفيذ توصيات الدراسة.

5-9-2) الدروس المُرتبطة بمُمثّلي الجهات الحكومية المعنية ذات العلاقة ومُؤسسات القطاعين الخاص والمُجتمعي

ستتناول تلك الجزئية الدروس التي تم إستخلاصها من دراسة التجارب المحلية بهذا الفصل، والتي يمكن تطبيقها وتبنيها بالجهات الحكومية المعنية ذات العلاقة ومؤسسات القطاعين الخاص والمجتمعي في معظم دول مجلس التعاون الخليجي – ويمكن رصد تلك الدروس المستفادة على النحو التالي:

- إن وضوح الرؤية الشاملة لتنمية المشروع قيد الدراسة أمام تلك المؤسسات سيُسهِم في سهولة التوصل للقرارات وحسمها في إطار توافقي وبما يلبي متطلباتها وإحتياجاتها الفعلية.
- إن تحديد أدوار ومسؤوليات تلك المؤسسات تجاه مراجعة وتقييم تقارير الدراسة قبل إعتمادها سيُسهِم في إرتفاع جودة المنتج النهائي علاوة على تلبية متطلبات هذين القطاعين.
- إن عقد إجتماعات وورش عمل تشاورية مكثفة مع ممثلي تلك المؤسسات (بما فيها شرائح المجتمع المحلي) سيُسهِم فى تلبية متطلبات هذين القطاعين بما ينعكس فعلياً على إرتفاع مستوى جودة الدراسة التخطيطية قيد الإعداد.

- إن إدماج الباحثين والأكاديميين المُختصّين في مجال تخصص الدراسة التخطيطية قيد الإعداد كان له أكبر الأثر على بلورة العديد من توصياتها ونتائجها بما يتوافق مع المنظور العلمي للدراسة (إستراتيجية إدارة مخاطر التغيُرات المناخية لدولة قطر).
- إن إنخراط ممثلي تلك المؤسسات في لجان متابعة تطوير المنطقة وتنفيذ مشروعاتها ذات الأولوية على المستويين التنفيذي والفني سيساعد على سهولة صياغة القرارات وحسم المشاكل والمعوقات التي تحول دون تنفيذها.

5-9-3) الدروس المُرتبطة بالإجراءات والآليات المهنية المُبتَكرة المُقتَرح تبنِّيها

ستتناول تلك الجزئية الدروس التي تم إستخلاصها من دراسة التجارب المحلية بهذا الفصل، وترتبط بالإجراءات والآليات المبتكرة القابلة للتطبيق في سياق معظم دول الخليج – ويمكن رصد تلك الدروس المستفادة على النحو التالي:

- إن وجود تشريع تخطيطي يُلزم قيام الجهة التخطيطية المُختصّة بعقد جلسات وورش عمل تشاورية مع كافة شرائح شـــركاء التنمية (بما فيها ممثلي جهات القطاعين الخاص والمجتمعي) في جميع مراحل المشـــروع قيد الإعداد سينعكس على إعداد منتج تخطيطي يلبي كافة إحتياجات ورغبات شركاء التنمية.
- إن توفر الإرادة السـياسـية من خلال الدعم والمسـاندة من كافة المسـئولين يُعد عاملاً مهماً في حفز جهود جميع المعنيين لحضـور جلسات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسة بما ينعكس إيجاباً على إرتفاع مستوى جودة المنتج التخطيطي لها.
- إن إعتماد الدراسة التخطيطية لتكون مُلزِمة لشركاء التنمية (كلٍ في مجال تخصصه) سينعكس إيجاباً على قيامهم بتنفيذ توصيات ومقترحات الدراسة.
- إن عقد دورات تدريبية لكوادر الجهة التخطيطية المُختصّة ومُمثّلي شركاء التنمية سيكون أكبر ضمان لإعتماد المشروع قيد الدراسة وتطبيق مُخرجاته وتوصياته.
- إن توثيق مُخرجات ونتائج جلسات التشاور وورش العمل والمقابلات الشخصية بتقرير مستقل ضمن تقارير الدراسة التخطيطية قيد الإعداد سيُسهِم في بلورة مقترحات وتوصيات الدراسة في سياق يتوافق مع آراء شركاء التنمية ويُلبّي مُتطلّباتهم.
- إن تصميم الإستبيان وتوزيعه على شرائح متنوعة من المجتمع المحلي المُستَهدف سيؤدي إلى إستكشاف لرغباتهم وأولوياتهم الفعلية.
- إن تبنى الدراسة للعديد من أدوات وتقنيات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء عقد الجلسات وورش العمل التشاورية يُحفِّز شركاء التنمية لإبداء آرائهم ومقترحاتهم بما يسهم إيجاباً في بلورة توصيات ونتائج الدراسة.
- إن إتاحة المشـروع عبر تصـميم الموقع الإلكتروني للجهة التخطيطية المُختصّـة يُسـهِم في التعريف بإشـتراطاته التخطيطية والتصميمية لدى فئات متعددة من شرائح المجتمع المحلي وتحفيز المطورين لتطوير قسائمهم المتواجدة ضمن حدوده.
- إن تدبير التمويل اللازم للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شركاء التنمية أثناء إعداد المشروع التخطيطي سينعكس إيجاباً على إرتفاع مستوى جودة مخرجاته، كما أنه يُسهِّل من جلب موافقة الجهات المعنية على المنتج التخطيطي المقترح للمشروع .

خلاصة ونتائج الفصل الخامس

تناول هذا الفصل منظومة الحكم والتشريع ومؤسساتها بدولة قطر ذات العلاقة بالعملية التخطيطية، علاوة على رصد وتحليل التجربة التخطيطية بها وإستعراض الدور الذي لعبه كافة شركاء التنمية وما أسهموا به في بلورة مُخرجات الدراسات والمشروعات التخطيطية. كذلك إستعرض هذا الفصل أيضاً العديد من التجارب وحالات الدراسة على المستويين الإستراتيجي والمحلي بقطر خاصةً فيما يتعلق بالتقنيات والأدوات التي تبنتها تلك التجارب أثناء إجرائها لعمليات التشاور (من خلال عقد الجلسات وورش العمل التشاورية) وتحديد شركاء التنمية الذين إنخرطوا بهذه المشروعات. أيضاً تناول ذلك الفصل تطوّر المنهاجية التخطيطية المُتّبعة عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بكلٍ من قطر وبعض دول الخليج وبيان علاقتها بنمط المشاركة والتشاور الذي تم تبنيه عند إعداد تلك الدراسات.

ويمكن رصد أهم نتائج ومُخرجات هذا الفصل في ثلاثة نقاط كالآتي:

أولاً: كيفية ترسيخ أسس الحكم الرشيد في إطار المنظومة التخطيطية الوليدة بدولة قطر:

إن تبنى قطر سياسات وبرامج تنموية شاملة إنعكس على إرتفاع متوسط مستويات الدخل والرفاهية للمواطنين، وأسهم كذلك في بناء نظام إجتماعي مُحفّز لمُشاركة وإنخراط المواطنين في عمليات التنمية وحضورهم الفاعل بالإجتماعات التشاورية بمُختَلف مراحل إعداد المشروعات التخطيطية بما عزّز ترسيخ أسس الحكم الرشيد بالدولة.

ثانياً: أهم مُخرجات المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب المحلية بدولة قطر – حيث يمكن بيانها على النحو التالي:

- ✓ ساهمت الجهات الحكومية المعنية في كافة التجارب الإستراتيجية والمحلية من خلال إنخراط ممثليهم في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- ✓ ساهم مُمثّلي القطاع الخاص بمعظم التجارب الإستراتيجية في حين لم يكن لهم أى تمثيل في التجارب المحلية حيث لم ينخرطوا في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- ✓ تم تهميش دور مُمثّلي منظمات ومؤسسات المجتمعين المدني والمحلي في كافة التجارب الإستراتيجية والمحلية حيث لم يكن لهم دور ملموس في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.

ثالثاً: أهم الدروس المستفادة من منظور تقييم حالات الدراسة المحلية:

- إن قيام الجهة التخطيطية المُختصّة بصياغة نطاق معتمد للمهام بالمشروعات التخطيطية (التي يُناط بها إعدادها) بحيث ينُص في أحد بنوده على ضرورة التشاور مع شركاء التنمية أثناء مراحل إعداد المشروع، بما يُسهِم إيجاباً في تحديد أدوار ومسؤوليات كل طرف تجاه مرحلتي إعداد وتنفيذ المشروع، ومن ثم ضمان إرتفاع مستوى جودته.
- إن إضطلاع الجهة التخطيطية المُختصّة بتوثيق مُخرجات ونتائج جلسات وورش العمل التشاورية في تقرير مستقل ضمن تقارير الدراسة التخطيطية سيُسهِم في بلورة توصيات ومقترحات شركاء التنمية وصياغتها ضمن مقترحات الدراسة.
- إن وجود تشريع تخطيطي يُلزم قيام الجهة التخطيطية المُختصّة بعقد جلسات وورش عمل تشاورية مع كافة شرائح شركاء التنمية (بما فيها ممثلي جهات القطاعين الخاص والمجتمعي) في جميع مراحل المشروع قيد الإعداد سينعكس على إعداد منتج تخطيطي يلبي كافة إحتياجات ورغبات شركاء التنمية.
- إن توثيق مُخرجات ونتائج جلسات التشاور وورش العمل والمقابلات الشخصية بتقرير مستقل ضمن تقارير الدراسة التخطيطية قيد الإعداد سيُسهِم في بلورة مقترحات وتوصيات الدراسة في سياق يتوافق مع آراء شركاء التنمية ويُلبّي مُتطلّباتهم.

وعلى ضوء ماخلصنا به في هذا الفصل والفصل السابق: سيتسنى لنا من خلال الفصل التالي بلورة إطار نظري أولي لنموذج التشاور والإدماج المجتمعي يلائم الظروف والمستجدات الراهنة بالمجتمعات الخليجية. وذلك في سياق الإجابة عن السؤالين اللذين تم طرحهما في مقدمة هذا الفصل.

الفصل السادس: الإطار النظري الأوْلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي في التخطيط العمراني بدول الخليج

6) الإطار النظري الأوّلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي في التخطيط العمراني بدول الخليج

تمهيد

يهدُف هذا الفصل إلى صياغة إطار نظري أولي لنموذج التشاور والإدماج المجتمعي يتم في سِياقه تحقيق الهدف الرئيسي للبحث والذي يتمثل في" ماهي ملامح وخصائص النموذج المقترح للتشاور والإدماج المجتمعي القابل للتطبيق في سِياق منظومة تخطيطية مُحفِّزة تتوائم مع الواقع المُعاش بدول الخليج بصفةٍ عامة – ودولة قطر على وجه الخصوص ؟".

وعليه، سيتولى هذا الفصل الإجابة على التساؤلين البحثيين التاليين:

- ماهي أحدث التقنيات والأدوات المستخدمة بالإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ويلائم إستخدامها السِياق الخليجي ؟
- ماهم شركاء التنمية الذين يتوجّب إستشارتهم وإدماجهم في عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج ؟

منهاجية تناول الفصل

سيرصد هذا الفصل مُفردات التجربة التخطيطية القائمة بالعديد من دول الخليج والتي يتم في إطارها إعداد مشروعات التطوير العمراني– وذلك في سِياق ثلاثة محاور رئيسية والمبينة بالشكل(6–1). حيث يرصد المحور الأول مخرجات ونتائج المراجعة النقدية للدراسة النظرية، أما الثاني فيُسلّط الضوء على نتائج الدروس المستفادة من تقييم حالات الدراسة والتجارب ، في حين يبلور المحور الأخير الإطار النظري الأولي لنموذج التشاور والإدماج المجتمعي الملائم للسياق الخليجي.

هذا وسيختبر الفصل السابع مدى صلاحية الإطار النظري الأولي لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي من خلال إستخدام أداتي المُقابلات الشخصية والإستبيان – حيث سيتم في ضوء مُخرجات ونتائج هاتين الأداتين بلورة النموذج المقترح الذي سيتبنّاه البحث علاوة على وضع ملامح وسِمات هذا النموذج.

شكل (6-1): منهاجية تناول الفصل السادس

المصدر: إعداد الباحث

6-1) مُخرجات ونتائج المُراجعة النقدية للأدبيات والدراسة النظرية

سيُركّز هذا الجزء الضوء على أهم النتائج التي خلصت بها الدراسة النظرية (بالفصلين الثاني والثالث) بهذا البحث وذلك من منظور مدى ملائمة تلك النتائج وإمكانية تطبيقها في السياق الخليجي. وعليه، سيتناول هذا المحور مايلي:

6-1-1) أهم قضايا التشاور والإدماج المُجتمعي المُرتبطة بدول الخليج

في ضوء تناول هذه الجزئية من منظور المراجع والمؤلفات النظرية ومن ثم رصد ما يتوافق منها مع السِياق الخليجي: (National Institute for Governance - University of Canberra, 2004)- يمكننا إستعراض تلك الإشكاليات في النقاط الموجزة التالية:

- نظام الحكم السائد بأغلب دول الخليج يُطبّق النظام المركزي في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية وتنفيذها:Top – Down
- القصور في الممارسة الديموقراطية.
- القصور في تمثيل شرائح منظمات المجتمع المدني ومؤسسات المجتمع المحلي.
- صعوبة التوفيق وتعارض مصالح وإهتمامات الجهات المعنية وذوي النفوذ من جماعات الضغط والمصالح.
- صعوبة الوصول لمعلومات وبيانات دقيقة ويُعتد بها.
- عدم وجود إطار عمل واضح لتنظيم وإدارة عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- إفتقار الجهات التخطيطية المختصة للكوادر والخبرات المهنية المؤهلة:
(Royal Town Planning Institute - RTPI & Consultation Institute, 2004) .

6-1-2) أهم ركائز وأهداف الدراسات الدولية المنشورة ذات العلاقة ومدى مُلائمتها للسِياق الخليجي

إن أحد أهم أسباب عدم مهنية العملية التخطيطية أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية ترجع إلى عدم إكتمال عمليات التشاور والإدماج المجتمعي (Cummins et al.,2004) مما يُعد أحد أسباب عدم تلبية تلك الدراسات للأولويات والرغبات الفعلية للمجتمعات المحلية. وعليه، يجب أن تكون جميع مراحل العملية التخطيطية قائمة على المشاركة على نطاقٍ واسع من خلال إتاحة الفرص لتمثيل كافة الجهات المعنية (بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي) بمختلف مراحل إعداد هذه الدراسات. هذا ويتوافق هذا التوجه مع تبنى أحدث الدوريات والتقارير الدولية للنهج التشاركي لعل من أهمها تقريري: "الأجندة الحضرية الجديدة 2016" (مؤتمر الأمم المتحدة، 2017) و"أهداف التنمية المُستَدامة 2030" (الأمم المتحدة ،2016) واللتين أصدرتهما منظمات التنمية التابعة للأمم المتحدة.

هذا وتهدُف الرؤية التي تعمل بمقتضاها الأجندة الحضرية إلى تحفيز المدن والتجمعات البشرية لتبنى النهج التشاركي بشكل يُعزِّز التفاعلات والعلاقات الإجتماعية ومن ثّم يُشجّعهُم لتبنى أشكال من المشاركة السياسية. وبموازاة ذلك تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة "أجندة التنمية المستدامة" في عام 2015 – حيث يمكن رصد أهم محاورها في:

- تشجيع بناء الشراكات بين الأجهزة الحكومية المعنية وممثلي القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في إعداد وتنفيذ خطط التطوير والتنمية العمرانية.
- تمكين المجتمع المحلي من تشكيل بيئته المستقبلية من خلال تشجيع المشاركة المجتمعية وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني ليتسنى المساهمة بفاعلية في بلورة عمليات التخطيط المستقبلي.

6-1-3) المباديء الإرشادية والدروس المُستَفادة لإجراء جلسات ناجحة للتشاور والإدماج المُجتمعي بدول الخليج

ستُسلّط هذا الجزئية الضوء على مجموعة **مباديء إرشادية** لنضمن بمقتضاها إجراء جلسات ناجحة للتشاور والإدماج المجتمعي – يمكن رصدها من حيث مدى ملائمتها للسياق السائد بدول الخليج على النحو الآتي (OECD,2003C) .

- إلتزام الأجهزة الحكومية المعنية بإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شركاء التنمية (بما فيهم ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي) أثناء صياغة السياسات التنموية.
- وضوح مسؤوليات كافة الأطراف المعنية منذ بدء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي لكلٍ من ممثلي المجتمع المحلي ومسؤولي الأجهزة الحكومية والمحلية المختصة.
- توفير التمويل الكافي والموارد البشرية المؤهلة وذات الخبرة بما ينعكس إيجاباً على بلورة سياسات تنموية تلبي إحتياجات المجتمع المحلي.
- ضرورة تبني الأجهزة التخطيطية المختصة لمعايير تُعزّز قدراتها في تقييم مستوى أدائها ليتسنى لها التكيف مع مستجدات صياغة السياسات التنموية.
- يتوجب على الأجهزة التخطيطية المختصة بدعم قدرات مؤسسات المجتمع المدني وزيادة مستوى وعى المجتمع المحلي بما يُسهِم في توفير مناخ يُحفز مشاركة كافة شركاء التنمية وإدماجهم في عمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية.

كذلك سترصُد هذا الجزئية الدروس المستفادة من عقد جلسات التشاور والإدماج المُجتمعي لمُجتمعات محلية – حيث يمكن رصد أهم هذه الدروس وإيجازها في النقاط التالية(Columbia Basin Trust& Fraser Basin Council , 2010):

- ✓ إستهداف التواصل مع بعض شرائح المجتمع المحلي التي تعزف عن حضور الملتقيات والإجتماعات العامة والتشاورية كفئات الشباب، رجال الأعمال والمسنين.
- ✓ تأسيس شراكات مع مُمثّلي المجتمع المحلي للإستفادة من خبراتهم والتواصل معهم أثناء تنظيم مُلتقيات التشاور والإدماج المُجتمعي.
- ✓ تبنى إستخدام وسائل التواصُل الإجتماعي مع مُختَلف شرائح المجتمع المحلي عند عقد وتنظيم المُلتَقيات العامة والتشاورية.
- ✓ توفير حوافز وجوائز رمزية لجذب أفراد المجتمع المحلي بكافة شرائحه لحضور تلك المُلتَقيات.
- ✓ إعلام المجتمع بأهمية مُداخلاتُه وآرائه لإعلامهم بمدى إنعكاس نتائج مُلتَقيات وجلسات التشاور والإدماج المُجتمعي على إعداد مشروع يُلبّي إحتياجاتهم وأولوياتهم الفعلية.

6-1-4) السِمات المُشتَركة للمنظومة التخطيطية القائمة ببعض دول الخليج

على ضوء دراسة وتحليل المنظومة التخطيطية القائمة لإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بكلٍ من دولتى قطر والكويت وسلطنة عُمان (التي تم تناولها بالفصل الثالث) – حيث أمكن رصد مفردات وعناصر المنظومة فضلاً عن ما تفتقد إليه بكل دولة كما بوضحه الجدول (6-1).

وبُناءً على ماسبق فإنه يمكن رصد مفردات المنظومة التخطيطية المتوفرة بمعظم دول الخليج في: بلورة رؤية تنموية مستقبلية معتمدة، خطة عمرانية شاملة معتمدة على مستوى الدولة، علاوة على توفر قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية. على الجانب الآخر، تفتقد هذه الدول إلى وجود تشريع تخطيطي معتمد للدولة، فضلاً عن عدم وجود خرائط معتمدة لإشتراطات تخطيط وتصميم المناطق لمدن وتجمعات الدولة. كذلك تفتقد تلك المنظومة إلى تطبيق مكاني يربط نظام GIS بقاعدة البيانات والمعلومات التخطيطية، علاوة على عدم إمتلاك الجهات التخطيطية المختصة لمنهاجية عمل موثقة تُعزّز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.

بالإضافة إلى ماتقدم، تفتقر الجهات التخطيطية المختصة بكافة دول الخليج لكوادر وطنية ووافدة مُؤهّلة ذات خبرة في كافة مجالات التخطيط العمراني، مما يستدعى ضرورة بلورة إستراتيجية لبناء قُدرات الكوادر العاملة بالجهة التخطيطية المُختصّة.

جدول (6-1): رصد مُفردَات المنظومة التخطيطية وماتفتقد إليه في كلٍ من قطر، عُمان والكويت

الدولة	مُفردَات المنظومة التخطيطية القائمة	ما تفتقد إليه المنظومة التخطيطية
قطر	• رؤية تنموية مستقبلية للدولة (رؤية قطر الوطنية 2030). • خطة عمرانية شاملة معتمدة للدولة. • إشتراطات معتمدة لتخطيط وتصميم المناطق على مستوى بلديات ومدن الدولة. • قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية يُعتّد بها. • تطبيق مكاني يربط قاعدة البيانات بنظام GIS على مستوى الدولة:QNMP GIS Viewer • منهاجية عمل موثقة تُعزّز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية. • فريق عمل محلي مؤهل ومتخصص. • إستراتيجية معتمدة لبناء قدرات وخبرات الكوادر المحلية والوطنية في كافة تخصصات مجال التخطيط العمراني.	✚ التصديق على قانون التخطيط العمراني ولائحته التنفيذية. ✚ دعم فريق العمل بالجهة التخطيطية المختصة بكوادر مؤهلة في كافة مجالات التخطيط العمراني.
سلطنة عُمان	• رؤية تنموية مستقبلية معتمدة للسلطنة "رؤية عُمان 2040". • إستراتيجية تنمية عمرانية معتمدة على المستويين الوطنى والإقليمي. • قاعدة بيانات ومعلومات إجتماعية وإقتصادية يُعتد بها. • فريق عمل بمعظم تخصصات مجال التخطيط العمراني.	✚ سن قانون للتخطيط العمراني ولائحته التنفيذية. ✚ صياغة إشتراطات لتخطيط وتصميم المناطق وإعتمادها. ✚ قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية موثقة وربطها بتطبيق مكاني بإستخدام نظام .GIS ✚ إستراتيجية لبناء قدرات وخبرات الكوادر العاملة بكافة أجهزة الدولة المعنية. ✚ صياغة منهاجية عمل موثقة تُعزّز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
الكويت	• رؤية مستقبلية معتمدة للتنمية الشاملة بالدولة "كويت جديدة 2035". • مُخطط هيكلي مُحدّث ومُعتّمد لإستعمالات الأراضي. • قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية محدثة للدولة.	✚ سن قانون للتخطيط العمراني ولائحته التنفيذية. ✚ صياغة إشتراطات تخطيطية وتصميمية معتمدة لمدن وتجمعات الدولة. ✚ ربط قاعدة البيانات والمعلومات التخطيطية بتطبيق مكاني بإستخدام نظم المعلومات الجغرافية على مستوى الدولة. ✚ كفاءات وخبرات وطنية ووافدة في كافة تخصصات مجال التخطيط العمراني. ✚ إستراتيجية لبناء القدرات والخبرات للكوادر العاملة بكافة الجهات المعنية. ✚ منهاجية عمل موثقة تُعزّز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.

المصدر: إعداد الباحث

6-1-5) مدى مُلائمة المنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج لتبنّى "إتجاه التخطيط التشارُكي"

بُناءً على ماتمت مناقشته من مراجع وأدبيات بالفصول السابقة فضلاً عن مُخرجات ونتائج الإجتماعات التي أجراها الباحث مع مسؤولي وخبراء وكوادر الجهات التخطيطية المُختصّة بكلً من دولتى قطر والكويت فضلاً عن سلطنة عُمان – ستُقّيِم هذه الجزئية مدى ملائمة المنظومة التخطيطية القائمة بهذه الدول لتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" على ضوء ما يلي:

أ) **مظاهر دعم الدولة لإتجاه التخطيط التشاركي:** يمكن رصد أهم تلك المظاهر في الآتي:

- تُدعّم حكومات الدول الخليجية مالياً ملتقيات وجلسات التشاور على المستويين الوطنى والإقليمي كدراسات الرؤية التنموية المستقبلية (كما هو الحال بعُمان والكويت) ومشروع الخطة العمرانية الشاملة (كما هو الحال بقطر).
- هناك توجه إستراتيجي لتعظيم دور القطاع الخاص لقيادة عمليات التنمية الإقتصادية وعدم تهميش دوره – (كما نصت عليه "رؤية الكويت 2035") (الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، 2007) و"رؤية مملكة البحرين الإقتصادية 2030" (مجلس التنمية الإقتصادية، 2008).
- تُطالب السلطات المعنية بالعديد من دول الخليج الجهة التخطيطية المختصة بضرورة التشاور مع ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي بالتزامن مع إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية – (كما هو الحال بعُمان والكويت).
- أقرّت بعض دساتير دول الخليج بأهمية المشاركة المجتمعية لتحقيق التنمية الإقتصادية والإجتماعية – كما نص على ذلك الدستور الدائم لدولة قطر، كذلك أكدت العديد من الدساتير على أهمية ترسيخ أسس الممارسة الديموقراطية من خلال تنظيم إنتخابات بلدية وبرلمانية – (كما هو الحال بدولتى قطر والكويت).

وهكذا يتضح لنا أن منظومة الحكم السائدة بالعديد من دول الخليج تُحفّز تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي".

ب) **تقييم مدى تأُهُل المنظومة التخطيطية القائمة لتبنى إتجاه التخطيط التشاركي:** حتى يتسنى لنا تقييم ذلك، سيتم تسليط الضوء على النقاط التالية:

- قطعت بعض دول الخليج خطوات هامة نحو سن تشريع تخطيطي يُلزِم الجهة التخطيطية المختصة بضرورة إجراء جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي مع كافة الجهات المعنية أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية – (كما هو الحال بدولة قطر).
- توجد إرادة لدى السلطات العليا ببعض دول الخليج لإلزام الجهات الحكومية (ومنها الجهة التخطيطية المختصة) بضرورة إضطلاعها بالتشاور مع ممثلين عن كافة الجهات المعنية بإعداد الدراسات والمشروعات العمرانية – (كما هو الحال بدولة الكويت – (الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، 2016) [1].
- دأبت العديد من دول الخليج عى توثيق نقاش الجلسات وورش العمل التشاورية سواء في تقرير مستقل بالدراسة التخطيطية (كما هو الحال بدولة قطر)، أو بفصل مستقل ضمن تقارير الدراسة التخطيطية بحيث يتم فيه رصد أهم مخرجات ونتائج عمليات التشاور (كما هو الحال بالكويت وعُمان).

ت) **إجراءات يُقتَرح إتخاذها ليتسنى تعزيز دور الجهة التخطيطية المختصة** (في تبنى إتجاه التخطيط التشاركي) وذلك أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية، وحتى يتسنى إمتثال المنظومة التخطيطية القائمة بالعديد من دول الخليج بصورة كاملة لتطبيق هذا الإتجاه (من خلال إجراء جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شركاء التنمية) توجد إجراءات يمكن تبنيها لتفعيل دور مختلف شرائح المجتمع المحلي أثناء عملية إعداد المشروعات التخطيطية – حيث يمكن رصدها في النقاط التالية:

[1]) قانون التخطيط التنموي رقم (7) لسنة (2016) الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية

- ❖ سن تشريع لقانون التخطيط العمراني ينص في أحد بنوده على إلزام الجهة التخطيطية المختصة بعقد وإدارة وتنظيم جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي مع كافة الجهات المعنية (بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي) وذلك أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- ❖ تأسيس وحدة / شعبة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي للجهة التخطيطية المختصة ليُناط بها مسؤولية عقد وتنظيم إجتماعات وجلسات للتشاور (وتوثيق نتائجها) مع كافة الجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني.
- ❖ ربط قاعدة البيانات والمعلومات التخطيطية بتطبيق لنظم المعلومات الجغرافية: GIS.
- ❖ دعم الجهة التخطيطية المختصة بكوادر وخبرات في مختلف التخصصات بمجال التخطيط العمراني وبالتوازي مع تصميم برنامج متكامل لبناء قدرات وخبرات الكوادر الوطنية والمحلية / الوافدة والعاملة بكافة الجهات المعنية.

مما سبق نخلُص بأن المنظومة التخطيطية القائمة بالدول المذكورة مُؤهِلة بدرجات متفاوتة لتبنى إتجاء التخطيط التشاركي أثناء قيامها بإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية من خلال أدوات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شركاء التنمية (بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي).

6-1-6) مدى فاعلية مُشاركة الجهات المعنية بجميع مراحل إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بدول الخليج

بُناءً على دراسة التجارب الإقليمية بدولتى الكويت وعُمان فضلاً عن التجارب المحلية بدولة قطر بما يتعلق بمدى فاعلية مشاركة الجهات المعنية بإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بتلك الدول من جهة، والمقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع مسؤولين وكوادر بالجهات المعنية بتلك الدول من جهةٍ أخرى – يمكننا أن نخلص بالآتي:

- ✓ بدأت بعض دول الخليج في تطبيق إتجاه لامركزية التخطيط والتنمية على مستوى البلديات أو المحافظات ، وما ترتب عليه من تمثيل أوسع لشرائح من المجتمعات المحلية في المجالس البلدية، ومن ثم إتاحة الفرصة لهم بالتعبير عن آرائهم ومرئياتهم تجاه تنمية بيئتهم المستقبلية في هذه المجالس – (كما هو الحال بسلطنة عُمان).
- ✓ مسؤولي الجهات الحكومية مقتنعون بأهمية عقد جلسات التشاور مع كافة الجهات المعنية ذات العلاقة عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية – (كما هو الحال بعُمان والكويت).
- ✓ تضطلع الحكومة المركزية بتلك الدول بدعم وتمويل الجهات التخطيطية المختصة لتمكينها من عقد إجتماعات وملتقيات التشاور الخاصة ببعض المشروعات الإستراتيجية والوطنية بحضور كافة ممثلي الجهات المعنية ذات العلاقة (بما فيها ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي) – (كما هو الحال بعُمان والكويت).
- ✓ يُناط بالمستثمرين ورجال الأعمال مهمة تمويل بعض مشروعات التنمية والإستعانة بالمقاولين المحليين في تنفيذ أعمال المشروعات المحلية – (كما هو الحال بعُمان).
- ✓ تُسهِم الجهات الحكومية المشاركة بجلسات التشاور بتزويد مالديها من بيانات ومعلومات، وخطط وبرامج ذات العلاقة بالمشروع قيد الإعداد علاوة على إبداء ملاحظاتهم وآرائهم تجاه التوصيات والمقترحات الواردة بالتقارير الفنية للمشروع – – (كما هو الحال بدولتى قطر والكويت).
- ✓ يتم بلورة توصيات ومخرجات المُلتَقيات والجلسات التشاورية لعرضها على المسؤولين المُختصّين ومن ثم يتم إعتمادها ليتسنّى تنفيذها على أرض الواقع – (كما هو الحال بعُمان).

مما سبق يتبين لنا أن المناخ العام بالعديد من دول الخليج بصفةٍ عامة يُحفِّز مشاركة كافة الجهات المعنية (بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي) بمختلف مراحل إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية من خلال تشجيعهم على الإنخراط في ملتقيات وجلسات التشاور والإدماج المُجتمعي.

6-1-7) إجراءات مُؤسسُية ومهنية لإستيعاب الجهات المعنية وتفعيل دورهم أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بدول الخليج

هناك جهود يتوجب بذلها لإستيعاب مختلف شرائح المجتمع (بما فيها ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي) تتمثل في إجراءات مؤسسية وتشريعية ومهنية من شأنها أن تُسهِم في تقليص الإختلافات والتناقضات التي قد تحدث بين مرحلتى إعداد المشروع وتنفيذه فعلياً إلى الحد الأدنى ليتسنى ضمان تنفيذه بسلاسة والتغلب على الصعوبات التي قد تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة. وعليه، يمكن رصد عدة إجراءات في النقاط الموجزة التالية[2]:

- صياغة خطة إستراتيجية شاملة للتشاور مع الجهات المعنية بمختلف مراحل إعداد المشروع التخطيطي.
- رصد القضايا الملحة والأولويات التنموية التي تنشد تحقيقها كافة الجهات المعنية وإستيعابها في المخطط المقترح للمشروع.
- تفعيل دور ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي للمشاركة بمرحلتى صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات العلاقة بالمشروع قيد الإعداد.

6-2) رصد نتائج الدروس المُستَفادة من تقييم التجارب (العالمية – الإقليمية – المحلية) بما يُلائم السِياق الخليجي

بُناءً على دراسة وتحليل مختلف التجارب التي تناولها هذا البحث (بالفصلين الرابع والخامس)، سيرصد الجدول (6-3) أهم الدروس المستفادة من دراسة تلك التجارب بمختلف مستوياتها (سواء على المستوى العالمي – الإقليمي– المحلي بدولة قطر) من حيث مدى ملائمتها للتطبيق في السياق الخليجي – وذلك إستناداً على تصنيف تلك الدروس من حيث:

1. مراحل ومستويات عمليات التشاور والإدماج المجتمعي
2. التقنيات المستخدمة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي
3. شركاء التنمية المنخرطين في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي
4. الجهة التخطيطية المختصة

[2]) فضلاً عن تلك التي تم طرحها لتعزيز دور الجهة التخطيطية المختصة بالجزئية رقم (6.1.5 –ث)

جدول (6-2): الدروس المُستفادة من تقييم التجارب (العالمية – الإقليمية – المحلية) بما يُلائم السِياق الخليجي

تصنيف الدروس وأنماطها	الدروس المُستفادة للتجارب		
	العالمية	الإقليمية	المحلية
مراحل ومستويات عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	✓ إن تجنب إزدواجية عقد جلسات التشاور والإدماج المجتمعي من خلال التعاون بين الجهة التخطيطية المُختصّة شركاء التنمية المعنيين سينعكس على تقليل العبء المادي والتنظيمي. ✓ إن تأسيس علاقات قوية بين كوادر الجهة التخطيطية المُختصّة وشركاء التنمية المعنيين المُستَهدف التشاور معهم وإدماجهم سيُسهِم في خلق مناخ محفز لتبادل الآراء وطرح المقترحات وتنقيحها بما ينعكس على جودة المنتج التخطيطي للمشروع. ✓ إن إتاحة البيانات والمعلومات التخطيطية المرتبطة بالمشروع قيد الإعداد وتحسين فرص الوصول إليها من قِبل شركاء التنمية سيُسهِم في إعداد منتج تخطيطي واقعي وقابل للتنفيذ. ✓ بناء فهم مشترك لإستراتيجية شراكة طويلة الأمد بين الجهة التخطيطية المُختصّة وشركاء التنمية المعنيين بالمشروع قيد الإعداد سينعكس إيجاباً على زيادة مصداقيتها لديهم، وسهولة جلب موافقتهم على المنتج التخطيطي النهائي. ✓ إن إلتزام الأجهزة الحكومية (المعنية بعمليات تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية) بالتعاون مع شركاء التنمية في إطار منظومة عمل حكومية متكاملة : The whole of government approach سيُسهِم في ترسيخ منظومة تخطيطية مُحفِّزة لعمليات المُشاركة والتشاور.	✓ إن قيام الدولة بسن تشريعات تشجع قيام الشراكة بين الجهاز الحكومي والقطاعين الخاص والمجتمعي عند تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية سيُسهِم في ترسيخ منظومة تخطيطية مُحفِّزة لعمليات المُشاركة والتشاور، على أن يتم ذلك في إطار صياغة إستراتيجية وطنية للشراكة المحلية. ✓ إن صياغة منهاجية عمل للتخطيط التشاركي ووضعها موضع التطبيق أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني والخطط والدراسات التخطيطية أسهمت في تعزيز إدماج ومشاركة كافة شركاء التنمية والتشاور معهم مما إنعكس إيجاباً على سهولة إعتماد دراسات ومشروعات تخطيطية والتصديق عليها. ✓ إن بناء قاعدة بيانات تخطيطية ومكانية موثقة ويعتد بها (على المستويين الوطني والإقليمي) أسهم في وضع خطط وبرامج تنموية تلبي الإحتياجات الفعلية لشرائح المجتمع المحلي المستهدفة.	✓ إن إتاحة المشروع عبر تصميم الموقع الإلكتروني للجهة التخطيطية المختصة يُسهِم في التعريف به وإشتراطاته التخطيطية والتصميمية لدى فئات متعددة من شرائح الجمهور وتحفيز المطورين لتطوير قسائمهم المتواجدة ضمن حدود المشروع قيد الدراسة.
التقنيات المستخدمة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	✓ إن تنظيم دورات تدريبية مكثفة للكوادر التخطيطية العاملة بالجهة التخطيطية المُختصّة لتعريفهم بالأدوات والتقنيات المستخدمة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي سيُسهِم في بناء قدراتهم وخبراتهم في إدارة وتنظيم وتوثيق تلك العمليات. ✓ إن إعداد كتيبات تعريفية بالمشروع وتوزيعها على مُمثّلي شركاء التنمية سينعكس إيجاباً على تحفيزهم للإنخراط في الجلسات وورش العمل التشاورية أثناء إعداد المشروع قيد الدراسة. ✓ إن إعداد تقرير يرصد مخرجات ونتائج عمليات التشاور والإدماج المجتمعي لأراء مُمثّلي شركاء التنمية ومقترحاتهم تجاه الدراسة قيد الإعداد سيؤدي إلى بلورة حلول توافقية متفق عليها فيما بينهم.	❖ إن توثيق كافة النقاشات والمشاورات التي تناولتها إجتماعات وورش العمل التشاورية في ملحق أو تقرير مستقل ضمن مُخرجات الدراسة أسهم في صياغة مقترحاتها وتوصياتها والتي تم بلورتها أثناء إعداد الدراسة التخطيطية. ❖ إن توثيق الإجتماعات التنسيقية وجلسات التشاور من خلال تحرير محاضرها وإعتمادها من قِبل الحضور أسهمت في بناء توافق حول بلورة مقترحات وتصورات المنتج التخطيطي للمشروع قيد الإعداد.	إن عقد دورات تدريبية للكوادر المهنية العاملة بالجهة التخطيطية المُختصّة وممثلي شركاء التنمية أسهم في ضمان تطبيق مُخرجات وتوصيات المشروع قيد الدراسة . إن تبنى الدراسة للعديد من أدوات وتقنيات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء عقد الجلسات وورش العمل التشاورية أسهم في تحفيز شركاء التنمية وشرائح المجتمع المحلي وتشجيعهم على إبداء أرائهم مما إنعكس على بلورة مُقترحات وتوصيات الدراسة. إن تصميم إستمارة الإستبيان وتوزيعها على شرائح متنوعة للمجتمع المحلي المُستَهدف التشاور معه وإدماجه ساعد على إستكشاف واقعي لرغباتهم وأولوياتهم ومن ثم تجسيدها في المنتج التخطيطي النهائي للمشروع.

تصنيف الدروس وأنماطها	الدروس المُستَفادة للتجارب		
	العالمية	الإقليمية	المحلية
شركاء التنمية المنخرطين في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	✓ إن إتاحة الفرص لجماعات المصالح ورجال الأعمال ومُمثّلي المجتمعين المدني والمحلي علاوة على الجهات الحكومية المعنية والسماح لهم للإجتماع بكوادر الجهة التخطيطية المُختصّة يُسهِم في زيادة مصداقيتها لدى تلك الأطراف. ✓ إن تشكيل "جماعة المصداقية" (والتي تُمثّل شرائح عريضة ومتنوعة من المجتمع المحلي المُستَهدف عقد جلسات التشاور معه من حيث التنوع في المصالح والإهتمامات، والأراء ووجهات النظر ومجالات الخبرة) ينعكس إيجابياً على فاعلية ونجاح جلسات التشاور .	❖ إن تحديد أدوار ومسئوليات كافة شركاء التنمية المعنيين بدراسة المشروع قيد الإعداد عند الإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي. ❖ إن تهميش شرائح القطاعين المدني والمجتمعي (وعدم أخذ أرائهم المختلفة بعين الإعتبار عند صياغة المخطط أو الرؤية المستقبلية للمدينة قيد الدراسة) يؤثر سلباً على جودة مخرجات المنتج التخطيطي للمشروع .	➢ إن عقد إجتماعات وورش عمل تشاورية مكثفة مع ممثلي كافة الجهات المعنية فضلاً عن شرائح المجتمع المحلي سيُسهِم فى إرتفاع مستوى جودة الدراسة التخطيطية. ➢ إن إنخراط ممثلي كافة شركاء التنمية في لجان متابعة تطوير المنطقة وتنفيذ مشروعاتها ذات الأولوية على المستويين التنفيذي والفني من شأنه الإسهام في سهولة صياغة القرارات وحسم المشاكل والمعوقات التي تحول دون تنفيذها. ➢ إن إضطلاع مُمثّلي شركاء التنمية المعنيين بمراجعة تقارير الدراسة وتطويرها سيُسهِم فى إستيعاب متطلباتهم بما ينعكس إيجاباً على إرتفاع مستوى جودة الدراسة التخطيطية. ➢ إن إدماج الباحثين والأكاديميين المتخصصين في مجال تخصص الدراسة التخطيطية قيد الإعداد سيكون له أكبر الأثر في بلورة العديد من توصياتها ونتائجها. ➢ إن تعظيم الإستفادة من الكوادر المهنية بمختلف الجهات المعنية وإتاحة الفرصة لهم بالمشاركة الفعلية في إعداد دراسة المشروع بما ينعكس إيجاباً على الإرتقاء بمستوى جودة المنتج التخطيطي للمشروع من جهة، وتلبية المتطلبات والرغبات الفعلية للمجتمع المحلي المعني بعملية التنمية من جهةٍ أخرى.
الجهة التخطيطية المختصة	✓ إن إلتزام الجهة التخطيطية المُختصّة بتوفير مناخ مُحفّز للتشاور مع مختلف شرائح شركاء التنمية وإدماجهم أثناء إعداد المشروع قيد الدراسة ينعكس على ترسيخ منظومة تخطيطية تتسم بالثقة والمصداقية والشفافية المتبادلة بينها وتلك الأطراف (بما فيها الأجهزة الحكومية المعنية وشرائح المجتمعين المدني والمحلي). ✓ إن إلتزام الجهة التخطيطية المُختصّة بتبنى إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع شركاء التنمية أثناء إعداد المشروع قيد الدراسة، ويساعد على درايتها بقضايا المجتمع ومشاكله بصورة أفضل بما ينعكس إيجاباً على بلورة رؤى متوازنة وموضوعية تحقق مصالح كافة الأطراف.	❖ إن ترسيخ منظومة تخطيطية مُحفّزة للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي بمُشاركة كافة شركاء التنمية المعنيين (بما فيهم مُمثّلي القطاعين الخاص والمجتمعي) من شأنها أن تسهم في بلورة رؤية تنموية مستقبلية تلبي إحتياجات ورغبات المجتمع المستهدف. ❖ إن قيام الجهة التخطيطية المُختصّة بصياغة منهاجية عمل تتبنى إتجاه التخطيط التشاركي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني والدراسات التخطيطية سيُسهِم في زيادة معدلات إنخراط شركاء التنمية في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.	➢ إن عدم قيام الجهة التخطيطية المُختصّة بتوفير مناخ يتسم بالثقة والشفافية وتعزيز مصداقيتها لدى شركاء التنمية سيؤدي إلى عدم تحمسهم للإنخراط والمشاركة في جميع مراحل إعداد المشروع وما يترتب عليه من عدم إعتماد الدراسة أو تبنى توصياتها. ➢ إن قيام الجهة التخطيطية المختصة بشرح الرؤية الشاملة لتنمية منطقة المشروع قيد الدراسة أمام كافة شركاء التنمية يُسهِم في سهولة التوصل للقرارات وحسمها في إطار توافقي.

تصنيف الدروس وأنماطها	الدروس المُستفادة للتجارب		
	العالمية	الإقليمية	المحلية
الجهة التخطيطية المُختصّة	✓ إن بلورة رؤية مُستقبلية مُتوافق عليها من قِبَل كافة شركاء التنمية سيُمكّنهم من الإنخراط في صياغة القرارات التخطيطية المرتبطة بمستقبل تنمية المجتمع المحلي بما يلبي إحتياجاتهم ورغباتهم الفعلية من جهة، ويساعدهم على حسم وتسوية النزاعات التى قد تنشأ فيما بينهم من جهةٍ أخرى. ✓ إن إلتزام الجهة التخطيطية المُختصّة بصياغة إطار شامل لإستراتيجية التشاور والإدماج المجتمعي يتم في سِياقها دعم إنخراط كافة شركاء التنمية (بما فيها منظمات ومؤسسات المجتمعين المدني والمحلي) ذات العلاقة في عمليات صناعة وإتخاذ القرارات التخطيطية وتنفيذها في أرض الواقع. ✓ إن تبنى الجهة التخطيطية المُختصّة آليات لتحفيز كافة شركاء التنمية بالمساهمة في صياغة أجندة تنموية متوافق عليها تُسهِم في بلورة الإستراتيجية المقترحة لتنمية منطقة المشروع.	❖ إن قيام الجهة التخطيطية المُختصّة بإعداد دليل عمل مرجعي للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية سبكون له أبلغ الأثر في تحفيز مختلف شرائح شركاء التنمية وزيادة معدل إنخراطهم في تلك العمليات أثناء مراحل إعداد وتنفيذ المشروع التخطيطي. ❖ إن قيام الجهة التخطيطية المُختصّة ببناء قاعدة للبيانات والمعلومات التخطيطية موثقة ويُعتّد بها على المستويين الوطني والإقليمي عند إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية وإتاحتها لكافة شركاء التنمية المعنيين يُسهِم في زيادة مصداقيتها لدى هؤلاء الشركاء. ❖ إن توفير مناخ مُحفّز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي لتمكين كافة شركاء التنمية من حضور الملتقيات التشاورية يساعد على تلبية الإحتياجات والمتطلبات الفعلية للمجتمع المحلي من خدمات ومرافق وأنشطة إقتصادية. ❖ إن وجود كوادر متخصصة في تنظيم وإدارة جلسات وورش عمل التشاور ضمن فريق العمل الفني المناط به إعداد دراسة المشروع التخطيطي من شأنه الإسهام في إنجاح عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بما ينعكس إيجاباً على تلبية الإحتياجات والمتطلبات الفعلية لكافة شركاء التنمية. ❖ إن سن تشريع تخطيطي مُلزم ينص على أهمية تبني إتجاه التخطيط التشاركي وتفعيل إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي ألزم الجهة التخطيطية المُختصّة بتنظيم وإدارة وتوثيق الجلسات وورش العمل التشاورية مع شركاء التنمية (بما فيها القطاعين الخاص والمجتمعي) عند إعداد المشروعات التخطيطية.	➢ إن قيام الجهة التخطيطية المُختصّة بصياغة نطاق معتمد للمهام: Scope Of Work للدراسات والمشروعات التخطيطية (التي يتم طرحها على المكاتب الإستشارية) بحيث ينص في أحد بنوده على ضرورة التشاور مع شركاء التنمية والتواصل معهم، من شأنه أن يُلزِم تلك المكاتب بإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء مراحل إعداد الدراسة. ➢ إن قيام الجهة التخطيطية المختصة بتوثيق مُخرجات ونتائج جلسات التشاور وورش العمل والمقابلات الشخصية بتقرير مستقل ضمن تقارير الدراسة التخطيطية قيد الإعداد يُسهِم في بلورة العديد من توصيات ومقترحات الدراسة. ➢ إن قيام الجهة التخطيطية المُختصّة بتصميم برامج تدريبية متخصصة في تنظيم وإدارة وتوثيق عمليات التشاور والإدماج المجتمعي تُسهِم في بناء قدرات وخبرات الكوادر المهنية العاملة بها بما ينعكس إيجاباً على إنجاح هذه العمليات ومن ثم إرتفاع مستوى جودة المنتج النهائي للمشروع. ➢ إن وجود تشريع تخطيطي يُلزم الجهة التخطيطية المُختصّة بعقد جلسات وورش عمل تشاورية مع شركاء التنمية المعنيين في جميع مراحل المشروع سيؤدي إلى أخذ كافة الآراء ووجهات النظر المعبرة عن هذه الجهات ليتسنى تجسيدها في المخطط النهائي وتوصيات الدراسة. ➢ إن قيام الجهة التخطيطية المُختصّة بإعتماد الدراسة التخطيطية لتكون مُلزِمة لشركاء التنمية كلٍ في مجال تخصصه مما ينعكس إيجاباً على إلتزامهم بتنفيذ توصيات ومقترحات الدراسة.

المصدر: إعداد الباحث

6-3) بلْورة الإطار النظري الأوْلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي

سيتناول هذا المحور بالدراسة والتحليل جزئيتين تُسلّط الأولى: الضوء على المنهاجية التخطيطية التى تم بلورتها ويمكن تبنيها بدول الخليج عند إعداد مشروعات التطوير العمراني، في حين تُبلْور الجزئية الثانية: الإطار النظري الأولي لنموذج التشاور والإدماج المجتمعي الملائم للسِياق الخليجي.

6-3-1) صياغة المنهاجية التخطيطية المُقترح تبنّيها بدول الخليج عند إعداد مشروعات التطوير العمراني

على ضوء إستعراض المنهاجية التخطيطية التي تبنّتها العديد من الدراسات والمشروعات التخطيطية على مستويات تخطيطية متنوعة (المستوى الوطني- الإقليمي- المحلي- التفصيلي) بكلٍ من جمهورية مصر العربية ودولة قطر علاوة على بعض دول الخليج (الكويت والسعودية والإمارات): تهدُف تلك الجزئية إلى صياغة منهاجية تخطيطية نمطية مُلائمة للسياق الخليجي يمكن تبنّيها عند إعداد المُخططات المحلية والتفصيلية، حيث يمكن **رصد مراحل تلك المنهاجية ومفردات كل مرحلة** وربطها بكلٍ من مراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي، التقنيات والأدوات المُقترح تبنّيها وإنتهاءَ بشركاء التنمية المُقترح إدماجهم والتشاور معهم بكل مرحلة.

المرحلة الأولى: تتكون من:

المرحلة التأسيسية: والتي تتضّمن المُفردات والعناصر التالية:

- مهام تنظيم وتجهيز العمل بالمشروع.
- تصميم البرنامج الزمنى لإعداد المشروع.
- تحديد شركاء التنمية المعنيين (بإعداد وتنفيذ المشروع).
- رصد المهام والأدوار المُناطة بشركاء التنمية المعنيين (خلال مراحل إعداد المشروع).

مرحلة رصد وتقييم الوضع الراهن: والتي تشمل المُفردات الآتية:

- جمع البيانات والمعلومات.
- إعداد وتقييم الوضع الراهن للمشروع.
- تحديد أهداف تنمية المشروع.

المرحلة الثانية: تشمل:

مرحلة التحليل وبلورة النتائج: والتي تتضّمن العناصر التالية:

- تحليل دراسات الوضع الراهن للمشروع.
- نتائج تحليل الوضع الراهن: القضايا والمشاكل – المُحدّدات – الإمكانات.
- بلورة المؤشرات.

المرحلة الثالثة: تتكون من:

مرحلة صياغة الإطار التخطيطي: تخلُص بإعداد المُخطط المُقترح للمشروع: حيث تشمل المُفردات التالية:

- بلورة الرؤية المُستقبلية لتطوير المشروع.
- صياغة إستراتيجية تنمية المشروع.
- إعداد بدائل المُخطط الهيكلي للمشروع وتقييمها.
- إعداد المُخطط المحلي/ التفصيلي المُقترح للمشروع – والذي يخلُص بإعداد المُخرجات التالية:

1) مُخطط إستعمالات الأراضي: Land Use Plan

2) خارطة الإشتراطات التخطيطية: Zoning Map
3) مُخططات المشروعات العاجلة ذات الأولوية في التنفيذ: Action Area Plans

مرحلة الإعتماد والمُتابعة: والتي تتضّمن الإجراءآت التالية:

- إجراءات الإعتماد والتصديق على المُخطط المُقترح.
- توثيق المُخطط المُعتمد للمشروع – والذي يتضّمن:

1) إعداد التقارير والمُخططات النهائية لدراسة المشروع.
2) تصميم برامج تدريبية مُكثفّة لبناء قُدرات وخبرات الكوادر العاملة بالجهات المعنية بتطوير المشروع.
3) رصد الدروس المُستفادة من المشروع.

- مُتابعة تنفيذ مراحل المُخطط المُعتمد للمشروع.

هذا ويُبيّن الجدول (6-3) مصفوفة تحليلية تربط بين مراحل المنهاجية التخطيطية المُقترح تبنّيها بدول الخليج (عند إعداد المُخططات المحلية والتفصيلية) وكلاً من مُفردات وعناصر كل مرحلة، ومراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي، التقنيات والأدوات المُستخدمة في الجلسات وورش العمل التشاورية، وشركاء التنمية المُقترح إنخراطهم وإدماجهم والتشاور معهم أثناء إعداد تلك المشروعات.

جدول (6-3): مصفوفة تحليلية لمراحل المنهاجية التخطيطية المُقترح تبنّيها بدول الخليج أثناء إعداد المُخططات المحلية والتفصيلية

رقم المرحلة	مرحلة المنهاجية التخطيطية	مُفردات وعناصر المرحلة	مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي وفقاً للنماذج النظرية					التقنيات والأدوات المُستَخدمة				شركاء التنمية			
			الإعلام والتنسيق A	التشاور والحوار B	المشاركة وبناء التوافق C	الشراكة والتعاون D	التفويض والتمكين E	أدوات ترويجية	إجتماعات وملتقيات	أدوات لجمع البيانات	أدوات وتقنيات إلكترونية	جهات حكومية	قطاع خاص	منظمات المجتمع المدني	مؤسسات المجتمع المحلي
الأولى	**المرحلة التأسيسية**	• تصميم البرنامج الزمني لإعداد المشروع. • مهام تنظيم وتجهيز العمل بالمشروع. • تحديد شركاء التنمية المعنيين (بإعداد وتنفيذ المشروع). • رصد المهام والأدوار المُناطة بشركاء التنمية (خلال مراحل إعداد المشروع).	✓									❁			
	مرحلة رصد وتقييم الوضع الراهن	• جمع البيانات والمعلومات. • إعداد وتقييم الوضع الراهن للمشروع. • تحديد أهداف تنمية المشروع.	✓	✓					★	★	★	❁	❁	❁	❁
الثانية	**مرحلة التحليل وبلورة النتائج**	• تحليل دراسات الوضع الراهن للمشروع. • نتائج تحليل الوضع الراهن (المُحدِّدات – القضايا والمشاكل – الإمكانات). • بلورة المؤشرات.		✓				★	★			❁	❁	❁	❁
الثالثة	**مرحلة صياغة الإطار التخطيطي** (لإعداد المُخطط المُقترح للمشروع)	• بلورة الرؤية المُستقبلية لتطوير المشروع. • صياغة إستراتيجية تنمية المشروع. • إعداد بدائل المُخطط الهيكلي للمشروع وتقييمها. • إعداد المُخطط المحلي / التفصيلي المُقترح للمشروع (مخطط إستعمالات الأراضي + خارطة الإشتراطات التخطيطية + مخططات المشروعات العاجلة ذات الأولوية في التنفيذ).		✓	✓			★	★	★	★	❁	❁	❁	❁
	مرحلة الإعتماد والمتابعة	• إجراءات الإعتماد والتصديق على المشروع. • توثيق المُخطط المُعتمد للمشروع: – إعداد التقارير والمخططات النهائية لدراسة المشروع. – تصميم برامج تدريبية مُكثّفة لبناء القدرات والخبرات. – رصد الدروس المُستفادة من المشروع. • مُتابعة تنفيذ مراحل المشروع.		✓				★			★	❁			

المصدر: إعداد الباحث

✓ مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي المُقترح تبنّيها بالمرحلة التخطيطية ★ التقنيات والأدوات المُقترح تبنّيها بالمرحلة التخطيطية ❁ شركاء التنمية المُقترح التشاور معهم وإدماجهم بالمرحلة التخطيطية

6-3-2) الإطار النظري الأوّلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم لدول الخليج

ستخلُص هذه الجزئية ببلورة إطار نظري أولي لنموذج التشاور والإدماج المجتمعي يتواكب مع الظروف والمستجدات الراهنة التي تعيشها المجتمعات الخليجية حيث يوضح الجدول (6-4) كيف تم بلورة هذا الإطار إستناداً على تقييم التجارب العالمية والإقليمية (التي تناولها الفصل الرابع)، والتجارب المحلية التي تم تسليط الضوء عليها على المستويين الإستراتيجي والتفصيلي بدولة قطر من جهة، فضلاً عن بلورة المنهاجية التخطيطية التي تبنتها العديد من الدراسات والمشروعات التخطيطية من جهةٍ أخرى (سواء بدول إقليمية وخليجية علاوة على دولة قطر- كما تم تناولها بالفصل الخامس) وذلك في سِياق التقنيات والأدوات التي تبنتها كل تجربة، وشركاء التنمية الذين إنخرطوا بكلٍ منها خلال مراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي – حيث يمكن أن نخلص بالآتي:

- إن **(50)** % من التجارب العالمية تطورت بها عمليات التشاور والإدماج المجتمعي لتصل لمرحلتى (الشراكة والتعاون – **D**) و (التفويض والتمكين – **E**) ، في حين أن **(ثلثى)** تلك التجارب تطورت بها هذه العمليات حيث وصلت لمرحلة (المشاركة وبناء التوافق – **C**).
- إن **(75)** % من التجارب الإقليمية وصلت فيها عمليات التشاور والإدماج المجتمعي إلى مرحلة (المشاركة وبناء التوافق – **C**)، في حين أن جميع تلك التجارب إجتازت فيها تلك العمليات مرحلتي (الإعلام والتنسيق – **A**) و (التشاور والحوار – **B**).
- إعتمدت كافة التجارب المحلية بدولة قطر في إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بمرحلة (الإعلام والتنسيق – **A**)، في حين أن حوالي **(43)**% من تلك التجارب وصلت فيها تلك العمليات لمرحلة (التشاور والحوار – **B**).
- بمقارنة ما حققته التجارب العالمية من تقدم مقابل ما تم إنجازه بكلٍ من التجارب الإقليمية والمحلية بقطر فيما يتعلق بمراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية: فإنه يمكن تبريره بإنتهاج هذه الدول المتقدمة لأسلوب ديموقراطي إنعكس على كافة مناحي الحياة بما في ذلك المنظومة التخطيطية القائمة بتلك البلدان والتي يتاح في أغلبها لكافة شركاء التنمية (سواء من ممثلي الجهات الحكومية أو القطاعين الخاص والمجتمعي) من الإنخراط بفاعلية في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء مراحل إعداد المشروعات التخطيطية، والتعبير بحرية عن آرائهم ومقترحاتهم بكل ما يتعلق ببيئتهم السكنية المعاشة، فضلاً عن توفر عوامل الثقة والمصداقية والشفافية في أداء الجهة التخطيطية المختصة وماينعكس ذلك إيجابياً على علاقتها بكافة شركاء التنمية.
- إن **(75)** % من التجارب الإقليمية إنخرط فيها كافة شركاء التنمية في عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد الدراسات التخطيطية، ومما تجدر الإشارة إليه أن كلاً من عُمان والكويت تم تقييم تجربتهما في سياق تناول دراسة وطنية إستراتيجية لبلورة الرؤية الوطنية لكلٍ منهما – حيث حشدت لها السُلطة المُختصّة بكلا الدولتين الإمكانات والموارد المتاحة لتنظيم جلسات وإجتماعات تشاورية بحضور الجهات المعنية من مختلف شرائح المجتمع بما فيها ممثلي المجتمعات المحلية ، حيث أسفرت تلك الجهود عن إعتماد الدراستين.
- يتلاحظ لنا أن ممثلين عن الجهات الحكومية قد إنخرطوا في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي (أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية) في كافة التجارب المحلية، في حين لم يتعدى إنخراط ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي في هذه العمليات سوى في **(ثلث)** تلك التجارب – حيث أن ذلك يمكن تبريره بالآتي:
  - ضعف الهيكل التنظيمى لقطاعي المجتمع المدني والمحلي مما يُقلّص من فرص إمكانية إنخراطهم في العملية التخطيطية.
  - النظام المركزي القائم بكافة دول الخليج في كافة مناحي الحياة بما فيها المنظومة التخطيطية القائمة – وما يترتب عليه من:
  - بطء عمليات إتخاذ القرارات التخطيطية.

جدول (6-4): مصفوفة تحليلية لتقييم التجارب العالمية والإقليمية والمحلية

في سِياق التقنيات والأدوات التي تبنّتها كل تجربة وشركاء التنمية الذين إنخرطوا بكلٍ منها بمستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي

التجارب والأمثلة التي تبنت التشاور والإدماج المجتمعي		مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي وفقاً للنماذج النظرية					التقنيات والأدوات المستخدمة						شركاء التنمية			
		الإعلام والتنسيق A	التشاور والحوار B	المشاركة وبناء التوافق C	الشراكة والتعاون D	التفويض والتمكين E	وسائل تعريفية	أدوات ترويجية	إجتماعات وملتقيات	أدوات لجمع البيانات	وسائل للتوثيق	آليات للتوافق والخبرات	جهات حكومية	قطاع خاص	منظمات مجتمع مدني	مؤسسات مجتمع محلي
تجارب عالمية	بريزبان أستراليا						✓		✓	✓			❁	❁	❁	❁
	ولاية جنوب أستراليا أستراليا						✓		✓				❁			❁
	نيو ساوث ويلز أستراليا						✓	✓	✓	✓			❁	❁		❁
	بورت فيليب أستراليا								✓			✓	❁		❁	❁
	فانكوفر كندا						✓		✓		✓		❁		❁	❁
	ميلتون كينيز بريطانيا						✓	✓	✓	✓	✓	✓	❁	❁	❁	❁
تجارب إقليمية	دبي الإمارات العربية المتحدة								✓				❁	❁		
	مسقط سلطنة عُمان						✓		✓		✓		❁	❁	❁	❁
	الكويت الكويت						✓		✓		✓		❁	❁	❁	❁
	جمهورية مصر العربية مصر								✓	✓		✓	❁	❁	❁	❁
تجارب إستراتيجية بقطر	الإستراتيجية الوطنية للإسكان						✓		✓	✓	✓		❁	❁		
	إستراتيجية إدارة مخاطر التغير المناخي						✓		✓	✓			❁	❁	❁	
	إستراتيجية إحياء منطقة الخليج الغربي بالدوحة						✓						❁			
تجارب محلية تفصيلية بقطر	التخطيط المحلي لقرية تنبك						✓		✓		✓		❁			❁
	تخطيط منطقة مراكز حي العاصمة						✓						❁			
	تطوير منطقة الدوحة المركزية								✓		✓		❁		❁	
	التخطيط التفصيلي للمراكز العمرانية						✓		✓		✓		❁			
مايمكن تطبيقه في السياق الخليجي							✓	✓	✓	✓	✓	✓	❁	❁	❁	❁

المصدر : إعداد الباحث

المراحل المقترح إنجازها بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي في السياق الخليجي

❁ شركاء التنمية المقترح إدماجهم بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي في السياق الخليجي

✓ نوع التقنيات المقترح تبنيها في السياق الخليجي

وفي ضوء المصفوفة التحليلية لتقييم التجارب المشار إليها أعلاه والمبينة بالجدول (6-4)، وحتى يتسنى بلورة الإطار النظري الأولي لنموذج التشاور والإدماج المجتمعي، فإنه يمكن شرح أهم محاوره بصورة تجريدية على النحو الموضح بالشكل (6-2):

أ) **المُدخلات:** وهى تضم

- مراجعة المراجع والأدبيات والمؤلفات المنشورة ذات الصلة بعمليات المشاركة والتشاور والإدماج المجتمعي.
- الدروس المستفادة من تقييم التجارب العالمية والإقليمية والمحلية.
- خصائص المنظومة التخطيطية المحفزة لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي.

ب) **المُفردات:** يتكون الإطار النظري الأولي من ثلاثة عناصر :

1) مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي: وهى خمسة مستويات كالآتي: (حيث أن المستويين **C & D** هما المستهدف تحقيقهما)
   A) الإعلام والتنسيق.
   B) التشاور والحوار.
   C) المشاركة وبناء التوافق.
   D) الشراكة والتعاون.
   E) التفويض والتمكين.

2) مراحل العملية التخطيطية: والتي تتكون من ثلاثة مراحل:
   - **المرحلة التأسيسية ورصد وتقييم الوضع الراهن.**
   - **مرحلة التحليل وبلورة النتائج.**
   - **مرحلة صياغة الإطار التخطيطي وإعتماده.**

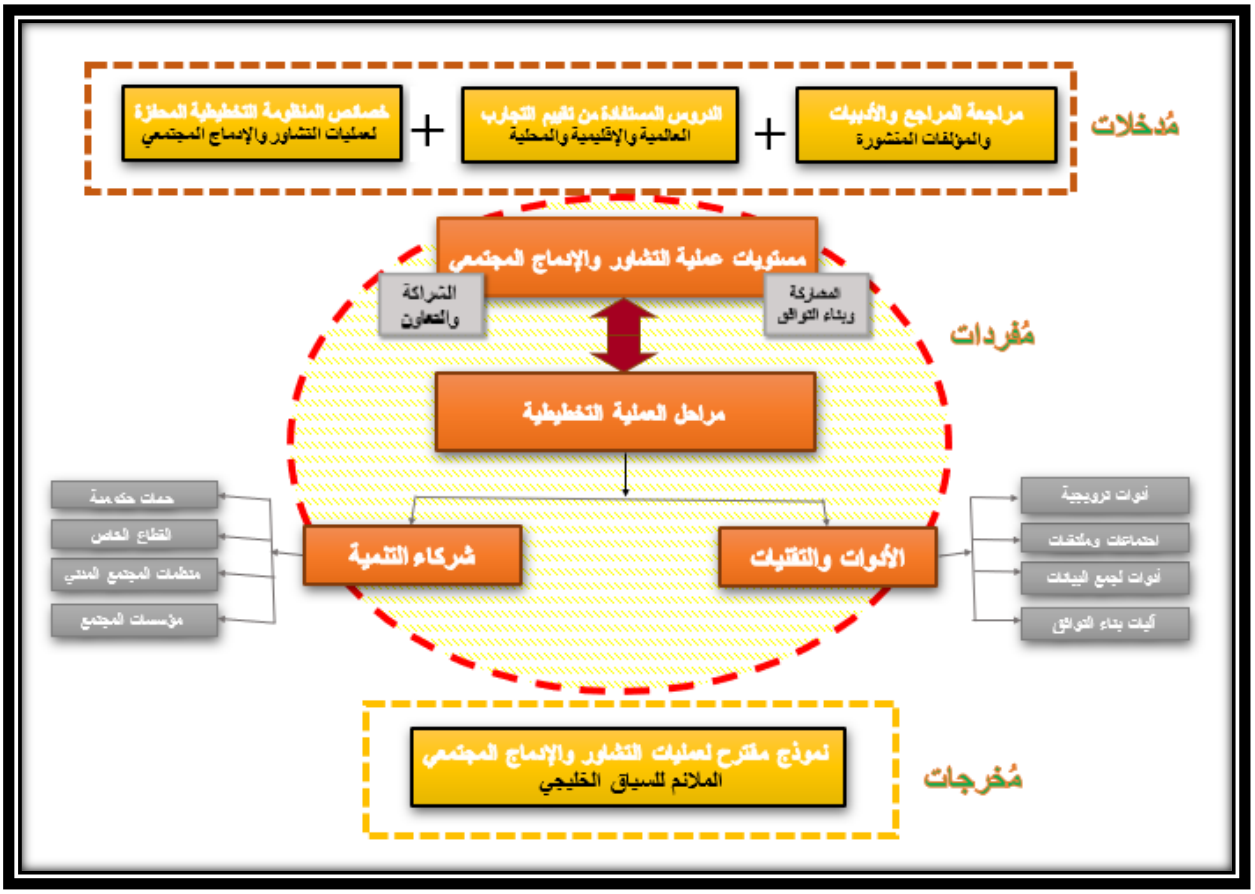
3) أثناء الإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي يتم ما يلي:
   ❖ **الأدوات والتقنيات:** التي يمكن تبنيها وهى تشمل:
   - أدوات الترويج.
   - إجتماعات وملتقيات تشاورية.
   - أدوات جمع البيانات.
   - آليات التوافق وبناء الخبرة.

   ❖ **شركاء التنمية:** الذين يتم التشاور معهم وإدماجهم ويضموا:
   - الجهات الحكومية.
   - القطاع الخاص.
   - منظمات المجتمع المدني.
   - مؤسسات المجتمع المحلي.

ت) **المُخرجات:** إن أهم النتائج التى يخلص بها الإطار النظري الأولي

بلورة نموذج مقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي الملائم للسِياق الخليجي.

شكل (6-2): تصوُّر تجريدي للإطار النظري الأوَّلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي



المصدر: إعداد الباحث

وُبناءً على ماسبق، يُجسّد الشكل (6-3) الإطار النظري الأولي لنموذج التشاور والإدماج المجتمعي الملائم للسِياق الخليجي – حيث يمكن شرحه على النحو الآتي:

- أثناء إعداد الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني يتم إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي على مستوى مرحلتي (المشاركة وبناء التوافق – **C**) و(الشراكة والتعاون – **D**) وربطها بكلٍ من الأدوات والتقنيات المُقترح تبنيّها علاوة على شركاء التنمية المُستَهدف إنخراطهم من خلال مراحل المنهاجية التخطيطية الثلاث الموضحة سلفاً.

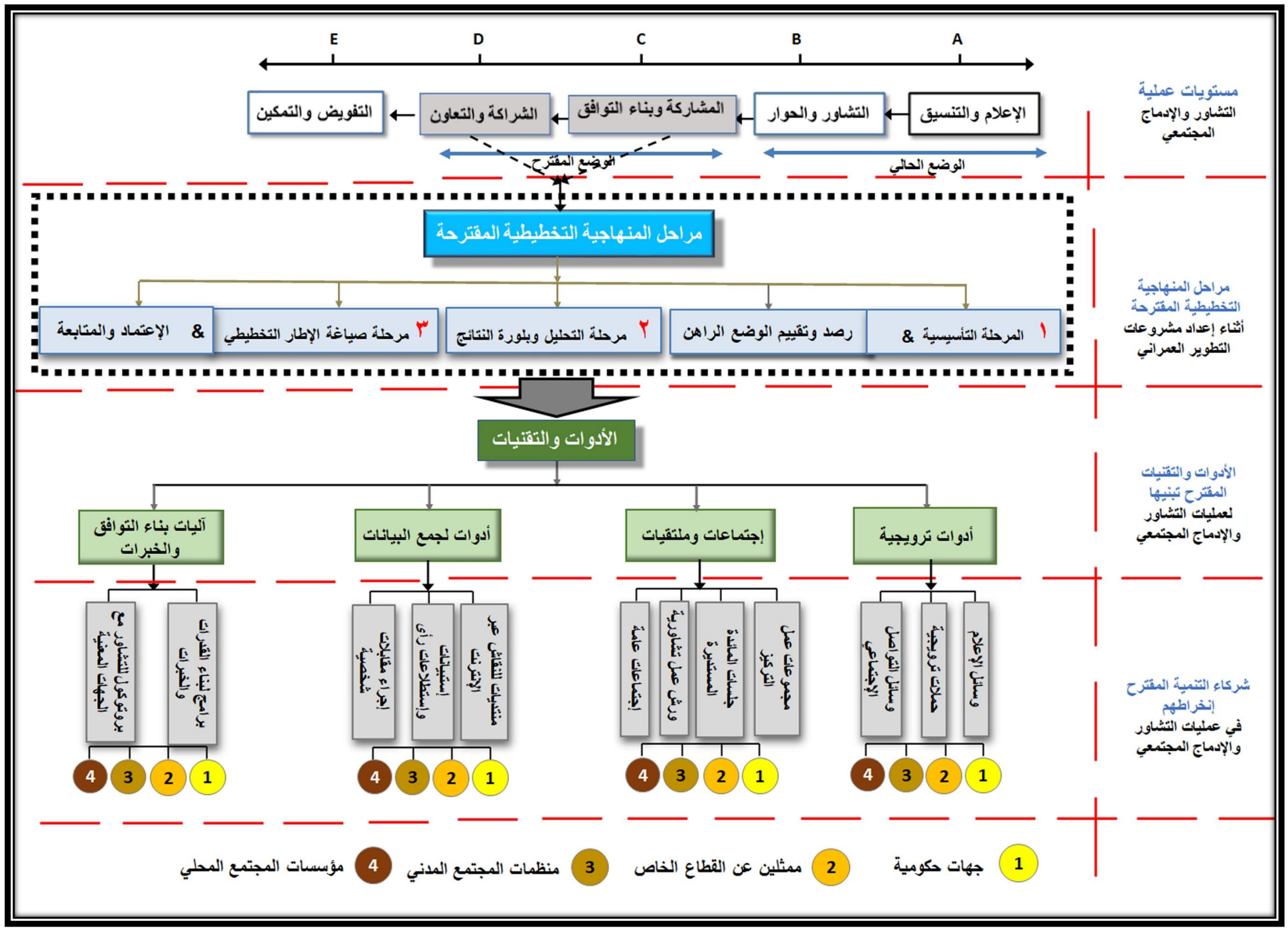
- أثناء الإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي يمكن تبنى أربعة أنماط من التقنيات والأدوات تضم:

1. **أدوات الترويج** للدراسات والمشروعات التخطيطية التي تضطلع بها الجهة التخطيطية المختصة عبر وسائل الإعلام المختلفة، فضلاً عن تعظيم الإستفادة من بعض التقنيات والتطبيقات الإلكترونية وهو ما يتواكب مع ما أفرزته "جائحة كورونا" من فرض نمط جديد في الحياة المهنية والأكاديمية من خلال تبنى تقنيات العمل والدراسة عن بُعد فضلاً عن توفير فرص لإمكانية حضور المؤتمرات والندوات وحلقات النقاش الإفتراضية عبر الإنترنت : Webinar وهو ماأصبح نمطاً مألوفاً متعارف عليه في كافة أنحاء عالمنا المعاصر ولا سِيما في دول الخليج.
2. **إجتماعات وملتقيات تشاورية:** والتي تضم عقد أنماط عديدة من الملتقيات مثل إجتماعات عامة، ورش عمل تشاورية، جلسات المائدة المستديرة و مجموعات عمل التركيز.

3. **أدوات جمع البيانات:** ومن أمثلتها إجراء المقابلات الشخصية، وعمل إستبيانات وإستطلاعات رأى، ومنتديات للنقاش عبر الإنترنت – حيث تسهم تلك الأدوات في جمع أكير قدر ممكن من البيانات والمعلومات (المُوثقة والتي يُعتد بها) مباشرةً من الجهات المعنية المالكة لها، علاوة على ماتحدثه من تعزيز أواصر العلاقة بين الجهة التخطيطية المُختصّة وكافة شركاء التنمية بما ينعكس إيجاباً على زيادة مصداقيتها لديهم وزيادة مستوى الثقة المتبادلة بين كافة الأطراف.
4. **آليات التوافق وبناء الخبرة** على سبيل المثال تنظيم برامج لبناء قدرات وخبرات كوادر الجهات المعنية.

- وهكذا فإن خلق مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي يُشجِّع الجهات المعنية ذات العلاقة على الإنخراط بفاعلية في جميع مراحل إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية وما يتطلبه ذلك من سن تشريعات تخطيطية مثل "قانون للتخطيط العمراني" بحيث ينص أحد بنوده على إلزام الجهة التخطيطية المُختصّة بالتشاور مع كافة شركاء التنمية المعنيين وإدماجهم أثناء إعداد تلك المشروعات.

شكل (6-3): بلْورة الإطار النظري الأوْلي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي



المصدر : إعداد الباحث

خلاصة ونتائج الفصل السادس

تناول هذا الفصل أهم مُخرجات المراجعة النقدية للأدبيات والدراسة النظرية (التي تناولها الفصلين الثاني والثالث بهذا البحث) وذلك من منظور مدى مُلائمة تلك النتائج للسِياق الخليجي. ومن أهم تلك النتائج: مدى ملائمة المنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج لتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني. كذلك تم تسليط الضوء على نتائج الدروس المُستَفادة من تقييم التجارب العالمية والإقليمية والمحلية (التي تناولها الفصلين الرابع والخامس) بما يتوافق مع الظروف والأعراف السائدة بالمجتمعات الخليجية. هذا ويخلُص هذا الفصل ببلورة الإطار النظري الأولي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي الملائم للمنظور الخليجي. ويمكن رصد أهم نتائج ومُخرجات هذا الفصل في أربعة نقاط كالآتي:

أولاً: رصد مايتوفر بالمنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج وما تفتقد إليه:

يمكن رصد مفردات المنظومة التخطيطية القائمة بمعظم دول الخليج في: بلورة رؤية تنموية مستقبلية معتمدة على مستوى الدولة، علاوة على توفر قاعدة مُوثقة للبيانات والمعلومات التخطيطية. في المقابل تفتقد تلك المنظومة إلى عدم وجود تشريع تخطيطي معتمد، فضلاً عن عدم إمتلاك الجهات التخطيطية المُختصّة لمنهاجية عمل تُعزِّز عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد المشروعات التخطيطية، علاوة على إفتقار تلك الجهات لكوادر وطنية ووافدة مؤهلة ذات خبرة في كافة مجالات التخطيط العمراني كمُختصّين في إدارة وتنظيم عمليات التشاور والإدماج المجتمعي وتوثيقها أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني.

ثانياً: مدى مُلائمة المنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج لتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي":

إن المنظومة التخطيطية القائمة بكلٍ من دولتى قطر والكويت وسلطنة عُمان مؤهلة بدرجات متفاوتة لتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية من خلال تبنى أدوات وتقنيات مُلائمة للتشاور والإدماج المُجتمعي مع كافة شركاء التنمية بما فيها مُمثّلي القطاع الخاص والقطاعين المدني والمُجتمعي.

ثالثاً: رصد الدروس المستفادة من تقييم التجارب العالمية، الإقليمية والمحلية:

تم رصد تلك الدروس من دراسة التجارب سواءً على المستوى العالمي، الإقليمي والمحلي (بدولة قطر) من حيث مدى مُلائمة تلك الدروس للتطبيق في السِياق الخليجي – وذلك إستناداً على تصنيفها من حيث:

– مراحل ومستويات عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي – التقنيات المستخدمة في عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي
– شركاء التنمية المنخرطين في عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي. – الجهة التخطيطية المُختصّة.

رابعاً: بلورة الإطار النظري الأولي لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي:

تم صياغة هذا الإطار في ضوء النتائج التي تم إستنباطها من المراجعة النقدية للمراجع والأدبيات والمُؤلفات المنشورة، علاوة على الدروس المُستَفادة من تقييم التجارب التي تم إستعراضها بالفصلين الرابع والخامس، بالإضافة إلى خصائص المنظومة التخطيطية المُحفِّزة لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي. فأثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني يتم إجراء عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي على مستوى مرحلتى (المشاركة وبناء التوافق) & (الشراكة والتعاون) حيث سيتم ربطها بكلٍ من:

- الأدوات والتقنيات المقترح تبنيها أثناء إجراء العمليات التشاورية.
- شركاء التنمية المُستَهدف إنخراطهم في مُختَلف مراحل العملية التخطيطية الثلاث وهى: المرحلة التأسيسية، المرحلة التحليلية ومرحلة صياغة الإطار التخطيطي وإعتماده.

وعلى ضوء ما خلُصنا به في هذا الفصل سيتسنّى لنا في الفصل السابع إختبار مدى صلاحية الإطار النظري الأولي لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي من خلال إستخدام أداتي المقابلات الشخصية والإستبيان حيث تم بُناءً على مُخرجاتهما بلورة النموذج المقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي الذي يتبناه البحث. وفي هذا الإطار سيطرح الفصل السابع التساؤل الرئيسي للبحث: ماهي ملامح وخصائص النموذج المقترح للتشاور والإدماج المجتمعي القابل للتطبيق في سِياق منظومة تخطيطية مُحفِّزة تتوائم مع الواقع المُعاش بدول الخليج بصفةٍ عامة – ودولة قطر على وجه الخصوص ؟

الفصـــل الســـابع: تطوير الإطار النظري الأوْلي وبلْورة النموذج المُقترح لعمليات التشـــاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي بصفةٍ عامة ودولة قطر بصفةٍ خاصة

7) تطوير الإطار النظري الأوْلي وبلْورة النموذج المُقترح لعمليات التشـاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِـياق الخليجي بصفةٍ عامة ودولة قطر بصفةٍ خاصة

تمهيد

يتناول هذا الفصل أهم النتائج التي خلُصت بها الأدوات البحثية التي تبناها الباحث (المقابلات الشخصية ، إستمارة الإستبيان)، والتي بُناءً عليها تم بلورة الإطار النظري المُطوّر لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ورصد أهم مُخرجاته. وفي هذا الإطار تبنى هذا الفصل وضع مفاهيم لكلٍ من "المنظومة التخطيطية" و "المنظومة التخطيطية المُحفّزة لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي" والتي على ضوء تعريفها تم شرح ملامح هذه المنظومة وما تتسم به من خصائص. وإستناداً على ذلك، تم بلورة النموذج المقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي كمنهج ملائم للتطبيق في السياق الخليجي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني. وعليه، سيتناول هذا الفصل الأهداف البحثية التالية:

- بلْورة نموذج مقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي قابل للتطبيق في سِياق منظومة تخطيطية مُحفِّزة تتوائم مع الواقع المُعاش بدول الخليج بصفةٍ عامة – ودولة قطر على وجه الخصوص.
- إستكشاف الإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ورصد تقنياتها وأدواتها المستخدمة في تلك العمليات بما يلائم إستخدامها السِياق الخليجي.
- تحديد شركاء التنمية الذين يتوجّب التشاور معهم وإدماجهم في عمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج.

وبناءً على ماسبق، سيحاول هذا الفصل الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

- ❖ ماهي ملامح وخصائص النموذج المقترح للتشاور والإدماج المجتمعي القابل للتطبيق في سِياق منظومة تخطيطية مُحفِّزة تتوائم مع الواقع المُعاش بدول الخليج بصفةٍ عامة – ودولة قطر على وجه الخصوص ؟
- ❖ ماهي أحدث التقنيات والأدوات المستخدمة بالإتجاهات والأساليب الحديثة ذات الصلة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي ويلائم إستخدامها السِياق الخليجي ؟
- ❖ ماهم شركاء التنمية الذين يتوجّب إستشارتهم وإدماجهم في عمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج ؟

منهاجية تناول الفصل

يُسلّط هذا الفصل الضوء على ستة محاور كما بالشكل (7–1) حيث يتم دراسة وتحليل الأدوات البحثية التي تبناها هذا البحث ورصد أهم مُخرجاتهم (وهما "المقابلات الشخصية" و "إستمارة الإستبيان"). وفي حين يُبلْور المحور الخامس الإطار النظري المُطوّر لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي، يخلُص المحور السادس بشرح النموذج المُقترح تبنّيه لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي كمنهج يمكن تطبيقه في السِياق الخليجي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني (خاصةً على المستويين المحلي والتفصيلي) حيث سيتم بلْورة هذا النموذج على ضوء نتائج الأدوات البحثية المذكورة من جهة، وإستناداً على النتائج التي خلُص بها الإطار النظري المُطوّر من جهةٍ ثانية.

وعلى ضوء مُخرجات كافة فصول البحث السابقة علاوة على هذا الفصل، سيتم بلورة النتائج والتوصيات البحثية التي يتبنّاها هذا البحث والتي سيتناولها الفصل الثامن.

شكل (7-1): منهاجية تناول الفصل السابع

المصدر: إعداد الباحث

7-1) مُحتَوى ونتائج "المُقابَلات الشخصية" التي أجراها الباحث

سيتناول هذا الجزء أحد الأداتين البحثيتين التي تبنّاها الباحث وتتمثّل في إجراء "مقابلات شخصية" مع شخصيات مهنية وأكاديمية وشخصيات عامة بكل من دولتى قطر والكويت إضافةً إلى سلطنة عُمان. وسيتم بدايةً التعريف بهذه الأداة، ومن ثمّ يتم التعرف على محتوى الأسئلة التي تضمّنتها إستمارة المقابلات الشخصية والشرائح التي تم إستهدافها. وسنخلُص في هذا الجزء برصد نتائج هذه المقابلات وما أسفرت عنه.

7-1-1) نُبذَة موجزة عن مفهوم أداة "المُقابَلة الشخصية"

تُعد هذه الأداة من أهم الطرق البحثية التي لها علاقة مباشرة بالواقع والثقافة المحلية حيث تُعتبر من أكثر الأدوات البحثية مصداقية مُقارنةً بتبني أدوات أخرى[1]. وهى تعتبر وسيلة شائعة الإستخدام لجمع معلومات ممن نتحاور معهم حيث يتم جمع المعلومات من خلال أشكال وأنماط مختلفة عبر التفاعل مع الآخرين. هذا ولقد قام (Kumar, 2011) بتعريف المقابلة الشخصية على النحو التالي: "عملية تفاعل بين شخصين أو أكثر (سواءً كانت مقابلة مباشرة وجهاً لوجه أو من خلال أى وسيلة تواصل أخرى) بغرض الحصول على بيانات أو معلومات أو أراء ووجهات نظر معينة تخص إشكالية أو قضية ما تتعلق بموضوع البحث" كذلك رصد (Kumar, 2011) أهم مزايا إجراء المُقابلات الشخصية في النقاط التالية:

- تُعد المُقابلة الشخصية أنسب الطرق لدراسة الإشكاليات والقضايا الحساسة.
- تُعتبر المُقابلة الشخصية وسيلة مفيدة لجمع معلومات مُتعمقة خاصةً في الحالات التي تتطّلب الحصول على بيانات دقيقة.
- إمكانية تفسير الأسئلة وشرحها بصورة أكثر تفصيلاً ووضوحاً.
- تمتلك المُقابلة الشخصية فرصة لتطبيقها كوسيلة للتواصل وإجراء لقاءات مع شرائح المجتمع المُستَهدف إدماجه والتشاور معه.

7-1-2) تصميم مُحتَوى "المُقابَلات الشخصية" والشرائح المُستَهدفة

خلال الفترة مابين (10 مارس حتى 22 سبتمبر عام 2018) أجرى الباحث عدد **(24)** مُقابلة شخصية بدولتى قطر والكويت علاوة على سلطنة عُمان. ولقد شملت الشرائح المُستَهدفة مديري إدارات التخطيط والبنية التحتية، علاوة على كوادر وطنية ومحلية من المتخصصين في مجال التخطيط العمراني فضلاً عن العديد من الشخصيات العامة والأكاديمية ببعض تلك الدول. حيث تم إجراء عدد **(15)** مُقابلة بدولة قطر في حين تم إجراء **(5)** مُقابلات بالكويت و**(4)** مُقابلات بسلطنة عُمان.

هذا ويُوضّح الملحق رقم (4) النماذج النمطية لأسئلة المقابلات الشخصية التي طرحها الباحث على الشرائح المُستَهدفة. وعلى ضوء هذه النماذج تم تصميم محتوى المُقابلة مع هذه الشرائح على النحو التالي:

- أسئلة ذات علاقة ببيانات شخصية مهنية وأكاديمية.
- أسئلة تتعلق بالخبرات والمسؤوليات المهنية ذات العلاقة بإجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية.
- أسئلة ترتبط بمنهاجية إدماج الجهات المعنية والتشاور معهم وإستشراف أهم عناصر نموذج التشاور والإدماج المجتمعي الذي يمكن تبنيه أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج.

وفي هذا السِياق تبنى الباحث مسار "المُقابلات الشخصية المُنظّمة: Structured Interviews" بحيث يتم من خلالها طرح مجموعة محددة سلفاً من الأسئلة، والإلتزام بإستخدام نفس صياغة وترتيب الأسئلة (سواء من النوع المفتوح أو المغلق) بحيث

[1]) نقاش تم مع أ. د. على عبد الرؤوف في (2018/2/28)

يستخدمها المُحاور مع من يجري معه المُقابلة في شكل تفاعلي يتم بينهما مباشرةً وجهاً لوجه. ولعلّ من أهم المزايا الرئيسية لهذه النوعية من المُقابلات تتمثّل في أنها (Kumar, 2011):

- وسيلة تُوفّر معلومات بصورة منتظمة.
- ضمان سهولة المُقارنة بين البيانات التي يُزودُها لنا من نُجري معهم المُقابلة.
- لا يتطلّب إجراء هذه المُقابلات مهارات بالمستوى أو النوعية التي يتوجّب توافرها مُقارنةً بالمُقابلات غير المُنظّمة: Unstructured Interviews

هذا ويحوي الملحق رقم (5) المُقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع الشخصيات والكوادر العاملة بالأجهزة التخطيطية بالدول المذكورة. وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم تصميم محتوى المُقابلات الشخصية لتستوعب الشرائح المُستَهدفة التالية:

- مسؤولين وكوادر مهنية بإدارات التخطيط العمراني.
- شخصيات عامة.
- شخصيات أكاديمية.

ويمكن تحليل خصائص من تم إجراء المُقابلات الشخصية معهم على النحو التالي:

- عدد **(6)** مديري إدارات للتخطيط والبنية التحتية.
- عدد **(5)** شخصيات قيادية.
- عدد **(13)** من الكوادر الوطنية والمحلية العاملة بمجال التخطيط العمراني: منهم **(4)** من حاملي درجة الدكتوراه و **(8)** من حاملي درجتى الدبلوم العالي والماجستير.

ويمكن تصنيف الشرائح التى تم إستهدافها في المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث وِفقاً لعدد سنوات خبراتهم العملية كما هو موضح بكلٍ من الجدول (7-1) والشكل (7-2) على النحو الاتي:

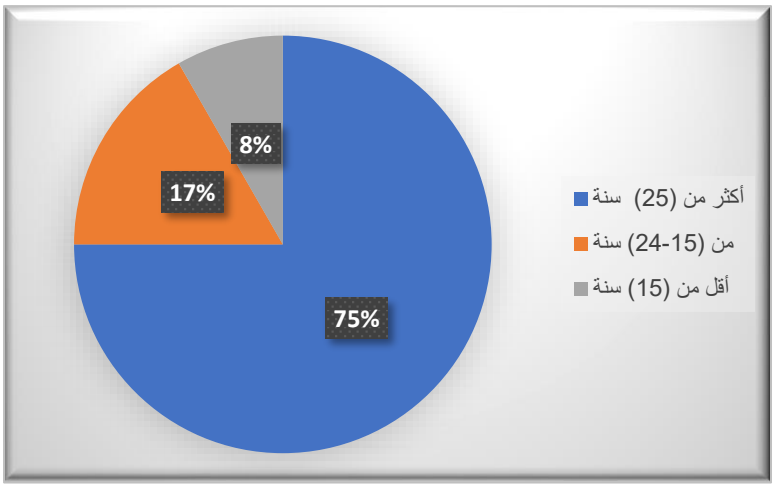
جدول (7-1): تصنيف المُشاركين وِفقاً لعدد سنوات خبراتهم العملية

إجمالي عدد سنوات الخبرة	عدد ممن تم إجراء المقابلة الشخصية معهم	%
أكثر من **(25)** سنة	18	75
من **(15-24)** سنة	4	16.7
أقل من **(15)** سنة	2	8.3
الإجمالي	**24**	**100**

المصدر :إعداد الباحث

على ضوء ما خلُص به الفصل الثاني من هذا البحث (والمتعلق بمراجعة الأدبيات والمؤلفات المنشورة) تم رصد أهم مُفردات وعناصر المناخ المُحفّز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني، علاوة على تحديد أهم التقنيات والأدوات التي يتم تبنيها بتلك العمليات: حيث تم تصميم أسئلة المقابلات الشخصية بُناءً على الأسس المرتبطة بمُخرجات ونتائج الفصل المذكور – وعليه، يمكن تفنيد تلك الأسس على النحو الآتي:

شكل (7-2): تصنيف المُشاركين وِفقاً لعدد سنوات خبراتهم العملية



المصدر :إعداد الباحث

- التعرف على مدى توفر مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء قيام الجهات التخطيطية المُختصّة في دول الخليج بإعداد مشروعات التطوير العمراني.
- التعرف على مُفردات وعناصر المناخ المُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي بدول الخليج الذي يناط بتوفيره الجهات التخطيطية المُختصّة.
- إستنباط أهم عناصر نموذج التشاور والإدماج المجتمعي الذي يمكن تبنيه عند إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج.
- التعرف على أهم التقنيات والأدوات الملائم تبنيها بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج.
- التعرف على الجهات التي يتوجب التشاور معها وإدماجها أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج.
- إستنباط مظاهر دعم السلطة الحكومية المركزية لتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" عند إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج.
- قياس مدى قناعة المسؤولين بالجهات التخطيطية المُختصّة بدول الخليج بأهمية تطبيق "إتجاه التخطيط التشاركي" عند إعداد مشروعات التطوير العمراني.
- التعرف على مدى إمتلاك الجهات التخطيطية المُختصّة بدول الخليج لخبرات تخصصية في مجال إدارة وتنظيم عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- مدى إمكانية تبنى الجهة التخطيطية المُختصّة بدول الخليج لمنهاجية عمل تُعزِّز إنخراط الجهات المعنية والتشاور معها أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني.
- التعرف على أهم التحديات التى تواجه الجهات التخطيطية المُختصّة بدول الخليج للإضطلاع بالمهام المنوطة بها.
- قياس مدى نضج المجتمع الخليجي وتقبله لتطبيق "إتجاه التخطيط التشاركي" ومايتطّلبه ذلك من الإنخراط الفعّال بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني.

7-1-3) نتائج ومُخرجات "المُقابَلات الشخصية"

بُناءً على دراسة وتحليل إجابات وردود المشاركين في المُقابلات الشخصية التي أجراها الباحث – يمكن رصد أهم النتائج التي خلُصنا بها من تلك المُقابلات في إطار خمسة مجموعات متجانسة كما هو موضح بالجدول (7 – 2):

جدول (7-2): تصنيف نتائج المُقابَلات الشخصية

رقم مسلسل	المجموعة	النتائج
1	**علاقة عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بإعداد مشروعات التطوير العمراني**	➢ إتفق المشاركين في المُقابلات الشخصية على وجود العديد من التحديات التي تواجه أجهزتهم وإداراتهم التخطيطية (وتحول دون تنفيذ الدراسات العمرانية ومشروعات التطوير العمراني وِفقاً لمخططاتها المعتمدة) – ويمكن رصد أهم تلك التحديات في الآتي: – يوجد نقص حاد في أعداد الكوادر الوطنية والمحلية المؤهلة في التخطيط والمجالات ذات الصلة به وأهمها إدارة وتنظيم وتوثيق عمليات التشاور والإدماج المجتمعي. – عدم وجود تشريع معتمد لقانون التخطيط العمراني للدولة ينص على ضرورة إضطلاع الجهة التخطيطية المختصة بإدارة وتنظيم عمليات التشاور مع شركاء التنمية المعنيين أثناء إعداد المشروعات التخطيطية. – عدم وجود تنسيق وتشاور كافٍ وفعاّل مع شركاء التنمية المعنيين أثناء إعداد المشروعات التخطيطية. – عدم توفر ميزانيات كافية لإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية وإسنادها لمكاتب إستشارية متخصصة. – التضارب والتداخل في الإختصاصات بين الجهات الحكومية المعنية بتخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية. ➢ أكد كافة المشاركين من مسؤولي الجهات التخطيطية المُختصّة (أثناء إجراء المُقابلات الشخصية معهم) على إقتناعهم الراسخ بأهمية التشاور مع الجهات المعنية وإدماجهم بمختلف مراحل إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية. ➢ أقرّ (**84.2**) % من المشاركين في المُقابلات الشخصية على إقتناعهم بنمط "المشاركة التفاعلية" (والذي يتم من خلال مشاركة كافة شركاء التنمية المعنيين: Stakeholders بجميع مراحل إعداد ووضع الخطط ومشروعات التطوير العمراني) كنموذج ناجح وملائم تطبيقه بدول الخليج لضمان إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ كما بالشكل (7-3). ➢ أقر (**73.7**) % ممن تم إجراء المقابلات الشخصية معهم بوجود منهاجية وأسلوب عمل واضح بإداراتهم تُعزّز التشاور مع الجهات المعنية وإدماجهم أثناء إعداد المشروعات والدراسات التخطيطية (وإن كانت غير موثقة في كتيب معتمد).
2	**علاقة عمليات التنسيق والتشاور بالفجوة التخطيطية**	➢ أقرّ (**72.2**)% من المشاركين في المُقابلات الشخصية بوجود فجوة بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية حيث أسند معظمهم السبب في ذلك بعدم إجراء الجهة التخطيطية المختصة بالتنسيق والتشاور الفعاّل والمتابعة الكافية مع شركاء التنمية المعنيين (بما فيها القطاعين الخاص والمجتمعي) بالمشروع التخطيطي قيد الإعداد.

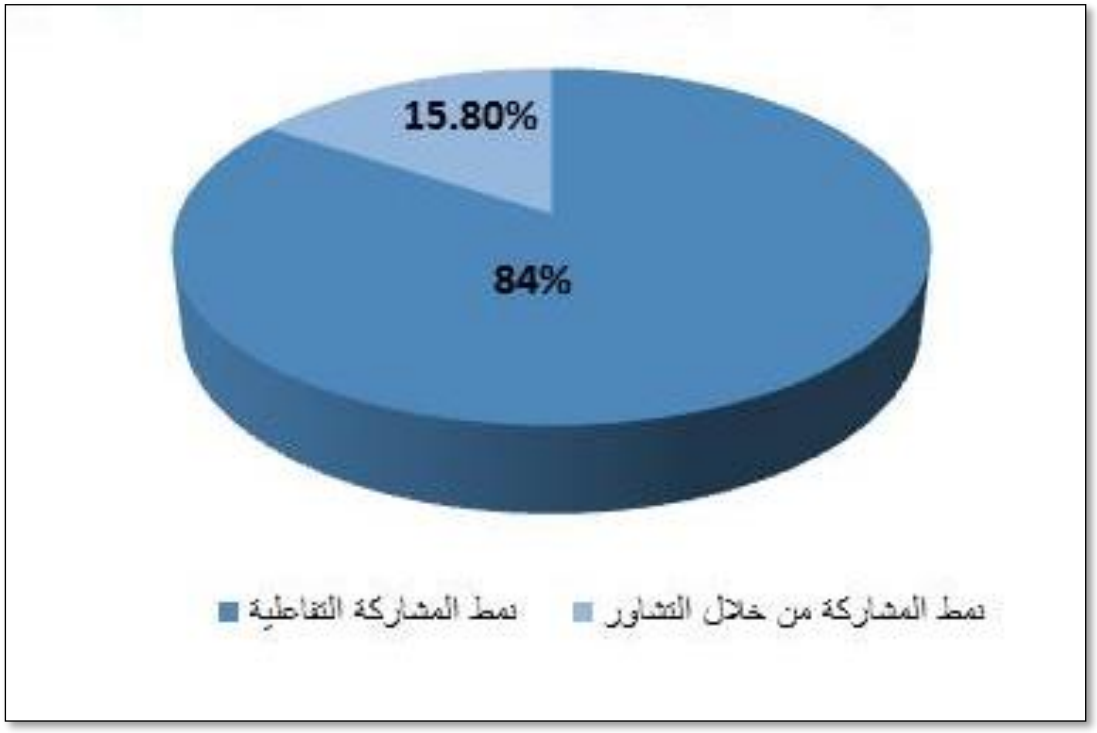
رقم مسلسل	المجموعة	النتائج
3	**أنسب الأدوات والتقنيات التي يمكن تبنيها بعمليات المشاركة والتشاور والإدماج المجتمعي**	➢ فيما يتعلّق بما تم إفادتنا به ممن تم إجراء المُقابلات الشخصية معهم (من شريحتى الشخصيات العامة والأكاديمية) بخصوص التقنيات والأدوات التي يمكن إستخدامها وتوظيفها في إجتماعات / ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي – وتُناسب الخصائص الإجتماعية والثقافية للسكان ولا تتعارض مع أعرافهم وتقاليدهم المُتَعارف عليها بدول الخليج: فإنه يمكن رصد أهم تلك الأدوات والتقنيات كما يوضحه الشكل (7–4) في النقاط الآتية: – أقرّ **(60)** % من الشخصيات العامة والأكاديمية بأن أهم تلك الأدوات تتمثل في المسوحات و الإستبيانات. – في حين أشار **(40)** % بأن عقد الإجتماعات والملتقيات العامة علاوة على إجراء المُقابلات الشخصية تعد من الأدوات الملائمة للإستخدام. – أكد **(20)** % منهم بأن كلاً من وسائل الإعلام ووسائل التواصل الإجتماعي تُعد من الأدوات المناسبة للتطبيق كذلك بدول الخليج.
4	**مظاهر النضج الإجتماعي للمجتمع**	➢ إتفق كافة من تم إجراء المقابلات الشخصية معهم (من شريحتى الشخصيات العامة والأكاديمية) بـ نضج المجتمع القطري ووعيه وإنفتاحه على الآخر (وهو ماينطبق في معظم الأحوال على أغلبية المجتمعات الخليجية) – حيث أسندوا ذلك لعدة أسباب[2]: – إرتفاع مستوى جودة التعليم (بدليل تصدر قطر المرتبة الأولى عربياً) التي أنتجت أجيال واعية ومتفاعلة مع قضاياها بكافة أنواعها. – إرتفاع الميزانيات المُخصّصة للصرف على التعليم. – إنخفاض مستوى الأمية. – إرتفاع المستوى الإقتصادي للدولة ساعد على إنجازها بدرجة غير مسبوقة في مجالات التعليم والصحة والإعلام والثقافة والرياضة. – إرتفاع مستوى الدخل الفردي. لقد أسهمت هذه الأسباب وغيرها إيجابياً على إرتفاع درجة الوعى المجتمعى بدولة قطر وإنفتاحهم على الآخر وتقبله، ويبدو هذا جلياً في نشأة علاقات إجتماعية منسجمة ومتوازنة مع مجتمعات الوافدين بإختلاف شرائحهم بالدولة حيث يلتزم أفراد المجتمع (من مواطنين ووافدين) بالسلوكيات والتقاليد المتوارثة. وفي ظل هذا المناخ نشأت أجيال واعية ومنفتحة على الآخر تتقبّل الإختلافات والتباينات في الآراء ولكن في إطار ما تقتضيه الهوية والثقافة السائدة بالمجتمع القطري بأعرافه وتقاليده المحافظة[3]. وعليه، إمتلكت تلك الأجيال مهارات مُكتَسبة سواء من واقع بيئتها المحلية أو تقنيات وأدوات الحياة العصرية مما يُؤهلُها للمشاركة الفعالة والإنخراط بسهولة في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي وإبداء آرائها ومقترحاتها بشأن ما يتعلق بمستقبل بيئتها المعيشية أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني.

[2]) على ضوء إطلاع الباحث على العديد من الإحصائيات والدوريات خُلص بأن العديد من تلك الأسباب تنطبق بشكلٍ كبير على معظم بلدان الخليج.
[3]) لقد ظهر ذلك بوضوح أثناء إستضافة قطر لفعاليات مسابقة كأس العالم لكرة القدم "فيفا 2022" حيث لم ترضخ للضغوط التى مورست عليها لتقبل سلوكيات تخالف التقاليد والأعراف السائدة بالمجتمعات الخليجية عموما ودولة قطر على وجه الخصوص.

رقم مسلسل	المجموعة	النتائج
5	**أهم مُفردات المناخ المُحفِّز لعمليات والتشاور والإدماج المجتمعي**	➢ على ضوء إجابات المشاركين في المُقابلات الشخصية: أمكن رصد أهم ثمانية عناصر ومُفردات المناخ الذي يتوجب توفره لتحفيز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي كما بالشكل (7-5). – إختار **(54)** % من المشاركين عنصر : الثقة والمصداقية. – إختار **(46)** % من المشاركين العناصر الثلاث التالية: o الشفافية والوضوح. o التمثيل المناسب لكافة شرائح المجتمع المُستَهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي). o إرتباط المشروع الوثيق بالواقع والقضايا المُعاشة للمجتمع المُستَهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي). – إختار **(33.3)** % من المشاركين العناصر الأربعة التالية: o مُراعاة العادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمع المُستَهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي) o الجدية والإلتزام o إتاحة البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها. o توفر كوادر مُؤهّلة (للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي).

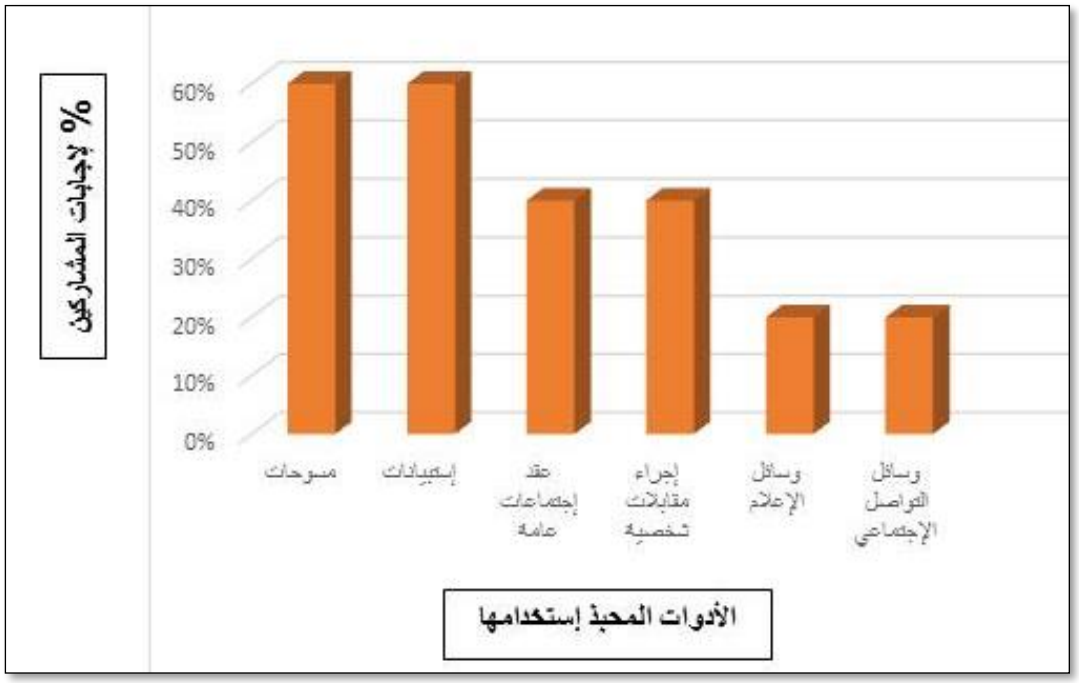
المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-3): تصنيف المُشاركين وِفقاً لنمط المُشاركة المُحبَّذ لديهم



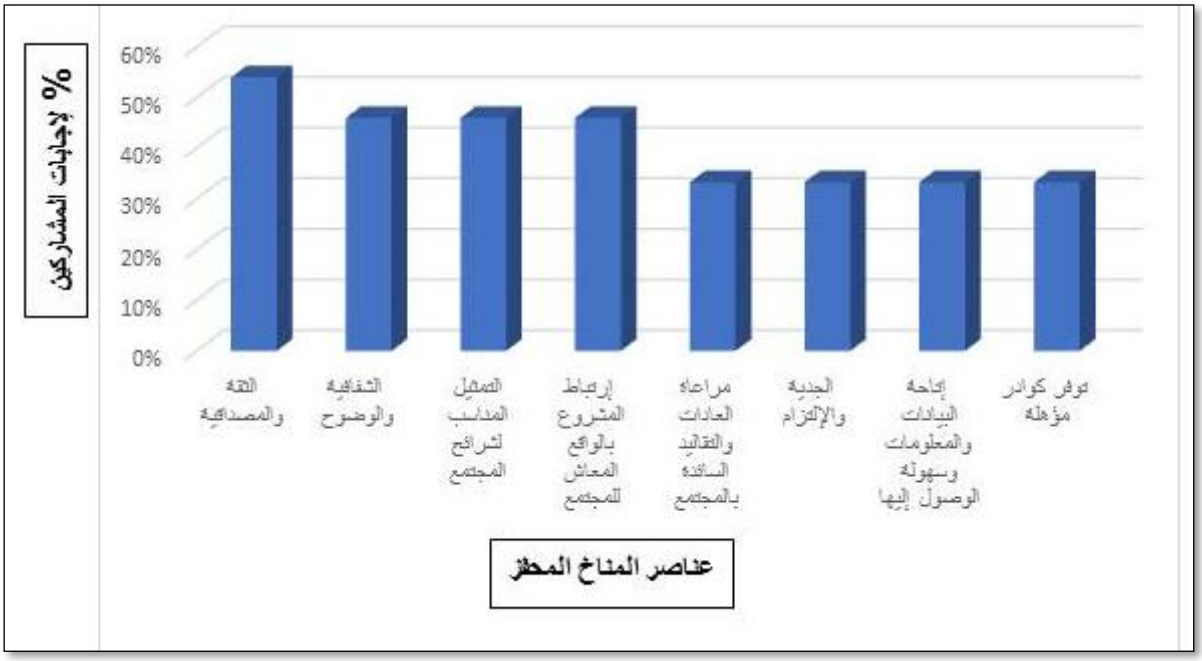
المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-4): التقنيات والأدوات المُحبَّذ إستخدامها بإجتماعات ومُلتقيات التشاور وِفقاً للمُشاركين



المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-5): أهم مُفردات المناخ المُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي وِفقاً للمُشاركين

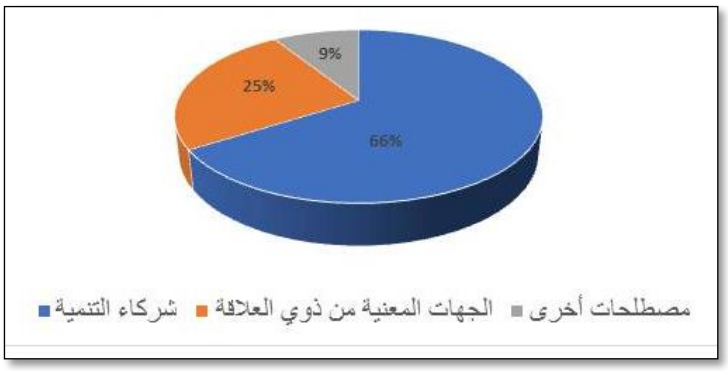


المصدر :إعداد الباحث

- وفي إطار رصد مخرجات المقابلات الشخصية إختار **(66)%** ممن تم إجراء المُقابلة الشخصية معهم مصطلح "شركاء التنمية" كأفضل تعريف لـ "الجهات المعنية: Stakeholders" وذلك من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي – في حين إختار (25)% منهم مصطلح "الجهات المعنية من ذوي العلاقة" كما موضح بالشكل (7-6).

وتجدر الإشارة إلى أن هدف الباحث من طرح هذا السؤال يرجع إلى أن مصطلح "Stakeholders" له العديد من المعاني والمدلولات سواءً لدى الكوادر المهنية العاملة بإدارة التخطيط العمراني بدولة قطر أو بالجهات الحكومية المعنية والمكاتب الإستشارية التي تعمل في مجال تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية ومرافق البنية التحتية أو الإجتماعية بالدولة. وعليه، ورغبةً من الباحث في تبنى المصطلح الأكثر قبولاً وشيوعاً لدى مختلف الشرائح المذكورة، قام بطرح هذا السؤال ليتسنى للباحث على ضوء إفادات المبحوثين تبنى المصطلح الذى يتوافق عليه الأغلبية (شركاء التنمية).

شكل (7-6): تصنيف المُشاركين وِفقاً للمُصطَلح المُحبّذ لديهم لتعريف الجهات المعنية



المصدر :إعداد الباحث

7-2) تصميم "إستمارة الإستبيان" من منظور مُحتَواها وتوْصيف أقسامها

يتناول هذا المحور أسلوب صياغة أسئلة الإستمارة وتصنيف محتواها فضلاً عن توصيف أقسامها الرئيسية – كما سيتم شرحه

7-2-1) السِياق النظري لأسلوب صياغة أسئلة "إستمارة الإستبيان" وتصنيف مُحتَواها

تتناول تلك الجزئية الأنماط المختلفة التي يتم على ضوئها صياغة أسئلة إستمارة الإستبيان – حيث يمكن بيانها كالآتي:

- **أسئلة ذات نهايات مفتوحة:** Open – Ended Questions أو غير مُهيكَلة – والتي يقوم المبحوثين بالإجابة عليها بإستخدام تعبيراتهم وأسلوبهم الخاص.
- **أسئلة مُغلقة:** Closed – Ended Questions أو مُهيكَلة والتي تتسم بإحتوائها على إختيارات بديلة.
- **أسئلة متعددة الإختيارات:** Multiple Choice Questions – حيث يُعطى للمبحوثين مجموعة من الإختيارات المتعددة ويُطلب منهم إختيار أحد أو أكثر من هذه البدائل.
- **أسئلة ثنائية التفرع** : Dichotomous Questions حيث يُعطى للمبحوث إختيارين كبديلين للإجابة ويطلب منه إختيار أحد هذين البديلين – وقد يُعطى في بعض الأحيان بديل ثالث محايد مثل (لا أعلم).
- **أسئلة تحدد المقياس:** Scale Questions – حيث يُعطى للمبحوثين إختيارات كبدائل للإستجابة على مقياس ويُطلب منهم إختيار أحد هذه البدائل (تبدأ من 5 حتى 1) بحيث تبدأ بـ: من المؤكد، من المحتمل، لا أعلم ، من المحتمل ، من المؤكد

ويتم تصنيف محتوى إستمارة الإستبيان من المنظور النظري إلى ثلاثة أجزاء رئيسية هي كالتالي:

- البيانات الأولية (الشخصية) الخاصة بالمشاركين من المبحوثين.
- أسئلة مغلقة (إختيارية).
- أسئلة ذات نهايات مفتوحة.

7-2-2) توصيف الأقسام الرئيسية لـ "إستمارة الإستبيان" (عثمان،2019)

بُناءً على الخطوة السادسة من منهاجية تصميم الإستمارة – والتي خلُصنا فيها إلى تقسيم الإستمارة المعتمدة إلى **خمسة** أقسام رئيسية تضم **(20)** سؤال: حيث يمكن رصد محتواها على النحو التالي:

القسم الأول: **البيانات الشخصية:** والتي تتعلّق بالمبحوث وتشمل وظيفته، جهة عمله، تخصصه المهني ومؤهله الأكاديمي، مجال خبرته العملية بدول الخليج فضلاً عن عدد سنوات خبرته.

القسم الثاني : **مدى أهمية تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي":** حيث يطرح هذا القسم أسئلة تتعلّق بمدى تبنى الجهات التخطيطية لـ "إتجاه التخطيط التشاركي" أثناء إعداد المخططات العمرانية، ومستويات المشاركة الملائم تطبيقها بالمجتمعات الخليجية مع ذِكر أسباب ومُبرّرات الإختيار.

القسم الثالث : **المُعوّقات والتحدّيات التي تحول دون تلبية الجهات المعنية بتخطيط المشروعات التخطيطية قيد الإعداد:** حيث يطرح هذا القسم سؤال عن أهم المُعوّقات التي تحول دون توفير مناخ مُحفّز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي للجهات المعنية ذات العلاقة بإعداد المشروع قيد الإعداد، وسؤال آخر يرتبط بأهم التحدّيات التي تواجه المختصين بمجال التنمية العمرانية في دول الخليج وتحول دون تلبية رغبات الجهات المعنية بالمشروع قيد الدراسة، حيث تم رصد العديد من هذه المُعوّقات والتحدّيات وِفقاً لنمط الأسئلة التي تحدد المقياس لتبدأ من (هام جداً – هام – غير هام).

القسم الرابع: **خصائص وتقنيات النموذج المقترح للتشاور والإدماج المجتمعي:** يتضمن هذا القسم ثلاثة أنماط من الأسئلة يتمثّل الأول في إختيار أهم أدوات وتقنيات نموذج التشاور والإدماج المجتمعي الملائم إستخدامها بدول الخليج عند إجراء التشاور مع الجهات المعنية ذات العلاقة أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية. في حين يُطالِب السؤال الثاني المبحوث بذكر أهم تقنيات التشاور التي يَصعُب تبنيها بالمجتمعات الخليجية أثناء إعداد المشروعات التخطيطية. ويطرح السؤال الثالث تساؤل عن أهم خصائص نموذج التشاور والإدماج المجتمعي المقترح تبنيه بدول الخليج وبما يُلبّي الإحتياجات الفعلية لكافة الجهات المعنية حيث تم طرح هذا السؤال وِفقاً لنمط الأسئلة التي تتحدد إجاباتها على مقياس يبدأ من (هام جداً – هام – غير هام).

القسم الخامس: **المنظومة التخطيطية من منظور تبني "إتجاه التخطيط التشاركي" من خلال إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي:** تم طرح أسئلة هذا القسم من خلال ثلاثة أنماط يتمثّل النوع الأول: في نمط الأسئلة متعددة الإختيارات وذلك بالسؤال عن أهم خصائص المنظومة التخطيطية القائمة (التي يعمل أو يعيش بها المبحوث)[4] من منظور مستوى مشاركة الجهات المعنية، وسؤال آخر: عما إذا حدث أى تغيير في أهداف المشروع أو برنامجه المقترح عند إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية ذات العلاقة. أما النوع الثاني: فهو يُمثّل نمط الأسئلة ذات النهايات المفتوحة: وذلك بطرح سؤال عن ذِكر أهم التغييرات التي قد تكون طرأت على أهداف المشروع نتيجة إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية ذات العلاقة. وسؤال آخر يتمثّل في عمّا إذا يوجد توجُه معين لدى المبحوث فيما يخُص تبني "إتجاه التخطيط التشاركي" بدول الخليج يرى أهمية طرحه بهذا الإستبيان. وفيما يتعلق بالنوع الثالث والذي يعكس نمط الأسئلة التي تُحدّد المقياس حيث يُطلَب من المُستَقصى منهم إختيار أحد البدائل التي تبدأ من **(1)** مشاركة ضعيفة حتى **(5)** مشاركة قوية وذلك بطرح سؤال على المشارك يرتبط بتحديد الجهات التي يتم التشاور معها أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بدول الخليج ودرجة مشاركتها (بدءً من مستوى المشاركة الضعيفة حتى القوية).

[4]) بأحد دول الخليج الست

7-3) العينات والشرائح المُستَهدفة لإجراء الإستبيان

تم تصنيف الشرائح المستهدفة من المبحوثين ممن يمتلكون خبرات عملية في مجال المشاركة المجتمعية وعمليات التشاور والإدماج المجتمعي ذات الصلة بإعداد المشروعات التخطيطية بأى دولة من دول الخليج – حيث يضموا الفئات التالية:

- مسؤولين (حاليين / سابقين) بالأجهزة التخطيطية المعنية ببعض دول الخليج.
- كوادر مهنية (حالية / سابقة) سواء المواطنين أو الوافدين من العاملين بالأجهزة التخطيطية المعنية أو الجهات المرتبطة بها.
- أكاديميين وخبراء وإستشاريين (من مواطنين / وافدين).

هذا ولقد قام الباحث بتوزيع **(100)** إستمارة إستبيان على خبراء وإستشاريون ومختصون من الكوادر المهنية والأكاديمية ذات العلاقة والخبرة بمجال التخطيط والتخصصات ذات الصلة – حيث تم إرسال الإستمارة لهم من خلال البريد الإلكتروني فضلاً عن وسائل التواصل الإجتماعي (كالواتس آب) حيث إستجاب عدد **(86)** مبحوث بملء الإستمارة وإعادة إرسالها للباحث. هذا ويُبيّن **الملحق رقم (6)** إستمارة الإستبيان المعتمدة بالبحث .

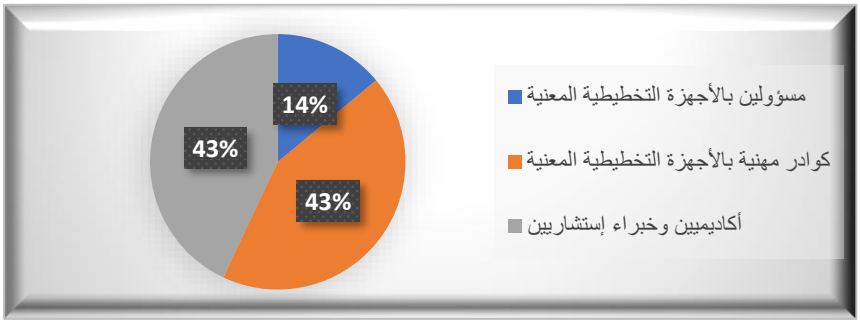
كذلك يُوضّح كلاً من الجدول (7-3) والشكل (7-7) أعداد ونسب ممن إستجابوا بملء إستمارة الإستبيان.

جدول (7-3): أعداد ونسب المستجيبين لملء إستمارة الإستبيان

مسلسل	تصنيف المستجيبين	العدد	%
1	مسؤولين بالأجهزة التخطيطية المعنية	12	14
2	كوادر مهنية من العاملين بالأجهزة التخطيطية المعنية	37	43
3	أكاديميين وخبراء إستشاريين	37	43
الإجمالي		**86**	**100**

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-7) النسبة المئوية لتصنيف المُستجيبين لملء إستمارة الإستبيان



المصدر :إعداد الباحث

7-4) دراسة وتحليل نتائج الإستبيان

على ضوء توزيع إستمارة الإستبيان على مختلف الشرائح الثلاث المُستَهدفة (التي وردت بالجزء السابق) حيث تم تجميع وتحليل إجابات المستجيبين سواءً من خلال التحليل الكمي: الذي يُبيّن نسبة الإجابات الصحيحة وتصنيف تلك الإجابات، والتحليل الكيفي: الذي يُفسّر إجابات المبحوثين وربط إجاباتهم (على أسئلة الإستبيان) بالتساؤلات البحثية لمجال البحث. وعليه، سيتم تحليل إجابات المبحوثين على أجزاء الإستمارة الخمس على النحو التالي:

7-4-1) تحليل الجزء الأول (البيانات الشخصية)

سيتم تحليل بيانات المبحوثين المتعلقة بإجاباتهم على أسئلة هذا الجزء وذلك على النحو الآتي:

1) **الوظائف الحالية (أو السابقة) التي يشغلها المبحوث:** تراوحت هذه الوظائف بين الفئات التالية:

- الوزارات والهيئات والإدارات المعنية: وتضم الوظائف التالية:
  - وكيل وزارة مساعد.
  - رئيس هيئة التخطيط العمراني.
  - مدير عام.
  - مدير إدارة.
  - رئيس قسم.
  - مدير مشروع المرصد الحضري.
- الجهات المعنية بتخطيط شبكات الطرق والنقل والمرور والبنية التحتية: وتضم الوظائف التالية:
  - خبير تصميم طرق.
  - إستشاري تخطيط للنقل والمواصلات.
  - كبير مهندسي النقل.
  - كبير مهندسي المرور.
  - إستشاري هندسي.
  - مهندس طرق.
- كوادر مهنية بإدارات التخطيط العمراني: وتتضمن الوظائف التالية:
  - مخطط تنمية عمرانية.
  - مخطط عمراني.
  - مهندس تخطيط مدن.
  - مهندس تخطيط عمراني أول.
  - مهندس معماري.
  - مهندس تنسيق مواقع (لاندسكيب).
  - إخصائي تخطيط عمراني.
  - إستشاري تخطيط عمراني.
- خبراء بمؤسسات ومنظمات دولية: وتشمل الوظائف التالية:
  - خبير بالبنك الدولي.
  - خبير تنمية عمرانية.
  - خبير تخطيط حضري.
  - خبير تصميم عمراني.
- أكاديميين: يضموا الوظائف التالية:
  - أستاذ جامعي / أكاديمي.
  - وكيل كلية الهندسة.
  - أستاذ بقسم العمارة والتخطيط العمراني.
  - أستاذ مساعد بقسم العمارة والتخطيط العمراني.
  - مدرس بقسم العمارة والتخطيط العمراني.
  - مدرس مساعد بقسم العمارة والتخطيط العمراني.

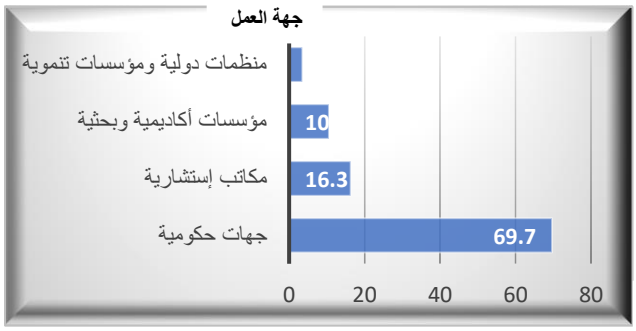
2) **جهة العمل (التي يعمل بها المبحوث):** على ضوء البيانات التي أفادنا بها المبحوثين والمتعلقة بجهة عملهم وقت إجراء هذا الإستبيان، يُوضِّح الجدول (7-4) والشكل (7-8) تصنيف المبحوثين وِفقاً لجهة عملهم:

جدول (7-4): تصنيف المبحوثين وِفقاً لجهة عملهم

جهة عمل المبحوث	العدد	%
جهات حكومية	60	69.7
مكاتب إستشارية	14	16.3
مؤسسات أكاديمية وبحثية	9	10.5
منظمات دولية ومؤسسات تنموية	3	3.5
الإجمالي	**86**	**100**

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-8): تصنيف المبحوثين وِفقاً لجهة عملهم



المصدر :إعداد الباحث

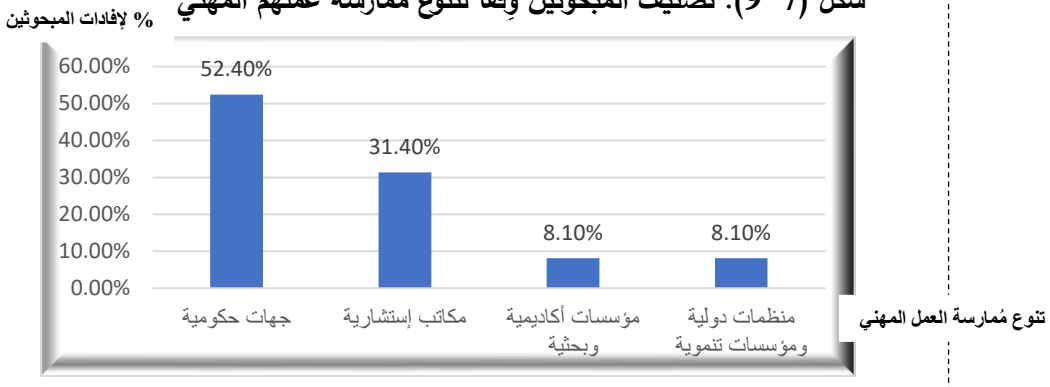
3) **التنوّع في ممارسة العمل المهني:** بُناءً على البيانات التي أفادنا بها المبحوثين والمتعلقة بمدى التنوع في ممارسة عملهم خلال مسيرتهم المهنية (سواء في كيانات حكومية / و إستشارية / و أكاديمية / و منظمات دولية) ، يُوضِّح كلاً من الجدول (7-5) والشكل (7-9) تصنيف المبحوثين وِفقاً لتنوّع ممارسة عملهم المهني:

جدول (7-5): تصنيف المبحوثين وِفقاً لتنوّع مُمارسة عملهم المهني

جهة عمل المبحوث	العدد	%
جهات حكومية	45	52.4
مكاتب إستشارية	27	31.4
مؤسسات أكاديمية وبحثية	7	8.1
منظمات دولية ومؤسسات تنموية	7	8.1
الإجمالي	**86**	**100**

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-9): تصنيف المبحوثين وِفقاً لتنوّع مُمارسة عملهم المهني



المصدر :إعداد الباحث

4) التخصص المهني: في إطار البيانات التي أفادنا بها المبحوثين والمرتبطة بتخصصهم المهني يُوضِّح كلاً من الجدول (7-6) والشكل (7-10) تصنيف المبحوثين وِفقاً لتخصصهم المهني:

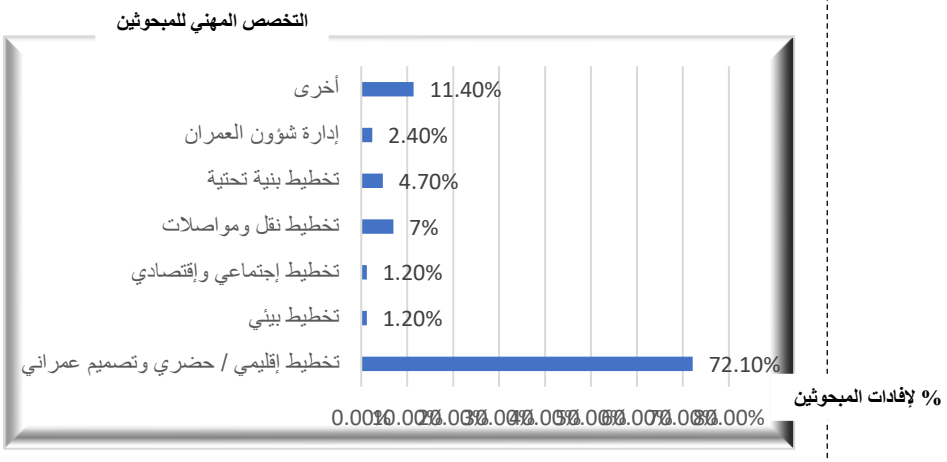
جدول (7-6): تصنيف المبحوثين وِفقاً لتخصّصهم المهني

التخصص المهني للمبحوث	العدد	%
تخطيط إقليمي / حضري وتصميم عمراني	62	72.1
تخطيط بيئي	1	1.2
تخطيط إجتماعي وإقتصادي	1	1.2
تخطيط نقل ومواصلات	6	7
تخطيط بنية تحتية	4	4.7
إدارة شؤون العمران	2	2.4
أخرى	10	11.4
الإجمالي	**86**	**100**

المصدر :إعداد الباحث

وعلى ضوء ذلك يتبين لنا أن تخصص مجال التخطيط يُشكِّل النسبة الأغلب بين المبحوثين إذا يُمثِّل ما نسبته **(72.1)** % من إجمالي المبحوثين، في حين تمثل التخصصات ذات العلاقة (التخطيط البيئي، الإجتماعي الإقتصادي، تخطيط النقل والبنية التحتية، الإدارة الحضرية) مانسبته **(16.5)** % من إجمالي المبحوثين.

شكل (7-10): تصنيف المبحوثين وِفقاً لتخصُّصهم المهني



المصدر :إعداد الباحث

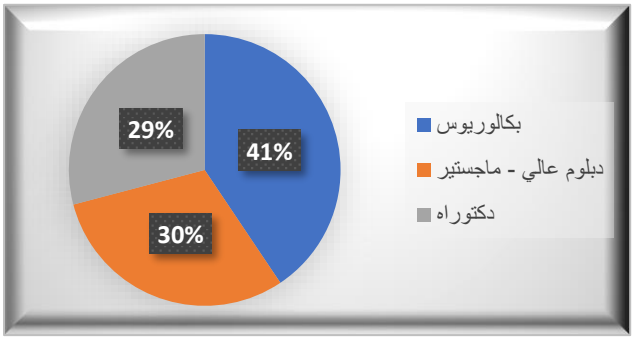
5) **المؤهل الأكاديمي:** في سياق البيانات التي أفادنا بها المبحوثين والمتعلقة بمؤهلاتهم الأكاديمية، يُوضِّح كلاً من الجدول (7-7) والشكل (7-11) تصنيف المبحوثين وِفقاً لمؤهلهم الأكاديمي:

جدول (7-7): تصنيف المبحوثين وِفقاً لمؤهلهم الأكاديمي

المؤهل الأكاديمي للمبحوث	العدد	%
بكالوريوس	35	40.6
دبلوم عالي	6	7
ماجستير	20	23.3
دكتوراه	25	29.1
الإجمالي	**86**	**100**

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-11): تصنيف المبحوثين وِفقاً لمؤهلهم الأكاديمي



المصدر :إعداد الباحث

وعلى ضوء ذلك يُمثّل الحاصلون على درجة البكالوريوس ما نسبته **(40.6)** % ، في حين يُمثّل الحاصلون على درجات أكاديمية أعلى (دبلوم –دكتوراه) ما نسبته **(59.4)** % من إجمالي المبحوثين.

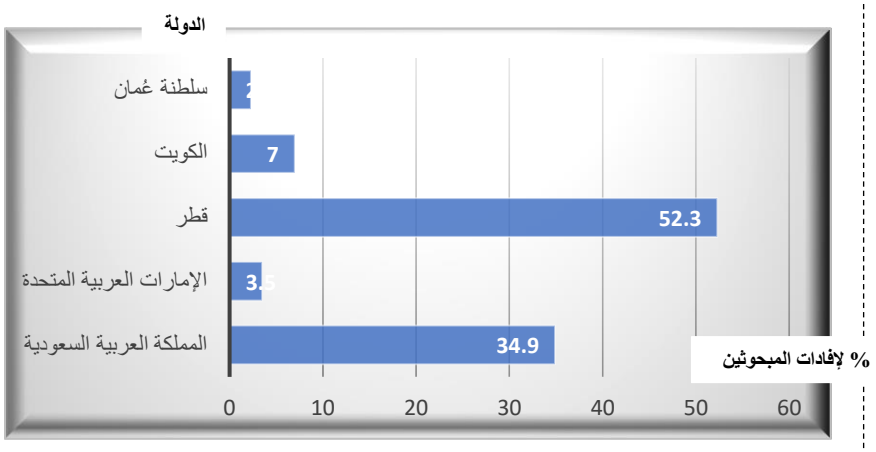
6) **مجال الخبرة العملية للمبحوث بدول الخليج:** على ضوء البيانات التي أفادنا بها المبحوثين وذات العلاقة بمجال خبراتهم العملية التي إكتسبوها بأحد دول الخليج، يُبيّن كلاً من الجدول (7–8) والشكل (7–12) تصنيف المبحوثين وِفقاً لخبراتهم العملية بدول الخليج:

جدول (7–8): تصنيف المبحوثين وِفقاً لخبراتهم العملية بدول الخليج

مجال الخبرة العملية المكتسبة بدول الخليج	العدد	%
المملكة العربية السعودية	30	34.9
الإمارات العربية المتحدة	3	3.5
قطر	45	52.3
الكويت	6	7
سلطنة عُمان	2	2.3
الإجمالي	**86**	**100**

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7–12): تصنيف المبحوثين وِفقاً لخبراتهم العملية بدول الخليج



المصدر :إعداد الباحث

وعليه، يُشكّل المبحوثين الذين لديهم خبرات عملية بدولة قطر ما نسبته **(52.3)** %، في حين يُمثّلوا **(34.9)** % بالسعودية، أما في دولتي الكويت والإمارات علاوة على سلطنة عُمان فيشكلوا مانسبته **(12.8)** % من إجمالي المبحوثين.

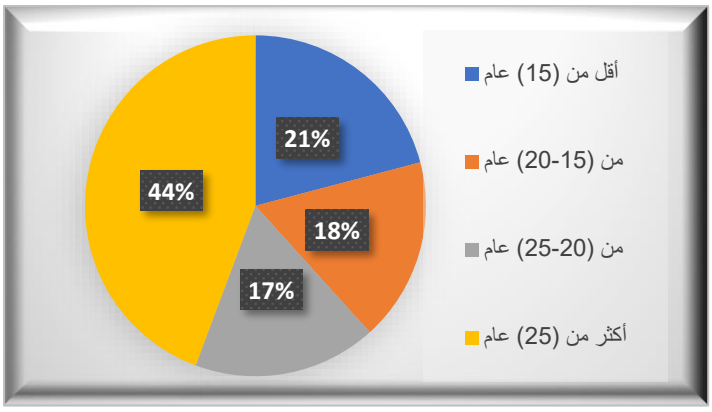
7) **عدد سنوات الخبرة العملية للمبحوث:** بُناءً على البيانات التي أفادنا بها المبحوثين والمتعلقة بإجمالي سنوات خبراتهم العملية، يُوضّح كلاً من الجدول (7–9) والشكل (7–13) تصنيف المبحوثين وِفقاً لعدد سنوات خبراتهم العملية في مجال التخطيط العمراني ومختلف التخصصات المرتبطة به:

جدول (7–9): تصنيف المبحوثين وِفقاً لعدد سنوات خبراتهم العملية

عدد سنوات الخبرة العملية للمبحوثين	العدد	%
أقل من (15) عام	18	20.9
من (15–20) عام	15	17.4
من (20–25) عام	15	17.4
أكثر من (25) عام	38	44.3
الإجمالي	**86**	**100**

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7–13): تصنيف المبحوثين وِفقاً لعدد سنوات خبراتهم العملية



المصدر :إعداد الباحث

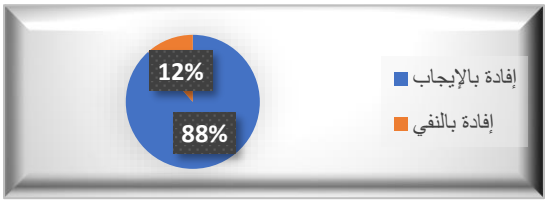
وعليه، يُمثّل المبحوثين الذين تتجاوز خبراتهم العملية (25) عام ما نسبته **(44.3)** % ، في حين يُشكّل المبحوثين الذين تتراوح خبراتهم العملية مابين (15–25) عام مانسبته **(34.8)** %، أما من تقل خبراتهم العملية عن (15) عام فيُشكّلوا مانسبته **(20.9)**% من إجمالي المبحوثين.

7–4–2) تحليل الجزء الثاني (مدى أهمية تبنّى "إتجاه التخطيط التشارُكي")

سيتم تحليل بيانات المبحوثين على ضوء إجاباتهم على أسئلة هذا الجزء وذلك على النحو التالي:

8) إلى أى مدى تم تبنّى "إتجاه التخطيط التشاركي" بالجهات التخطيطية المختصة عند إعداد المخططات العمرانية والتنموية:
وذلك من خلال إجراء التشاور مع الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط المشروع قيد الدراسة – فعلى ضوء البيانات التي أفادنا بها المبحوثين والمُتعلّقة بالإجابة عن هذا السؤال: أفاد **(76)** مبحوث بالإيجاب حيث يُشكّلوا مانسبته **(88.4)** % من إجمالي المبحوثين، في حين أفاد **(10)** مبحوثين بالنفي بما يُشكّل مانسبته **(11.6)** % من إجمالي المبحوثين كما هو مُبيّن بالشكل (7–14):

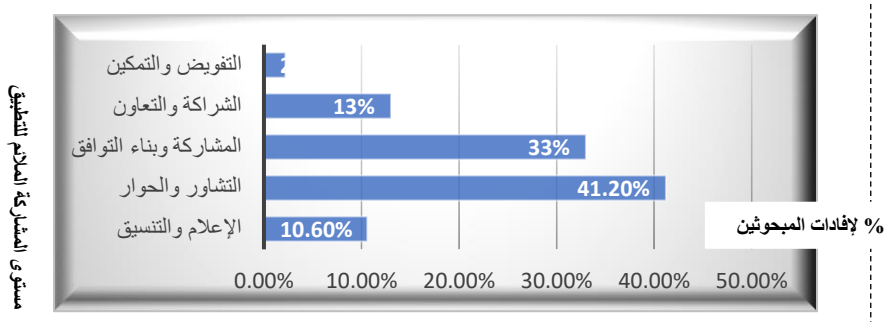
شكل (7-14): تصنيف إجابات المبحوثين عن مدى تبنِّي الجهات التخطيطية المُختصَّة لإتجاه التخطيط التشاركي



المصدر: إعداد الباحث

9) **مدى مُلائمة مستويات المُشاركة للتطبيق في المُجتمعات الخليجية:** على ضوء الإختيارات التي أفادنا بها المبحوثين والمُتعلِّقة بمستويات المشاركة، يمكن ترتيب المستويات وِفقاً لأهميتها لديهم على النحو الذي يُبيِّنه كلاً من الجدول (7-10) والشكل (7-15) : حيث تبوأ مستوى (التشاور والحوار) المرتبة الأولى بنسبة (41.2) % من إجمالي المبحوثين، في حين جاء مستوى (المشاركة وبناء التوافق) في المرتبة الثانية بنسبة (33) % . أما المستويات الثلاث الأخرى فقد شكَّلت مجتمعة ما نسبته (25.8) % من إجمالي المبحوثين وما يعنيه ذلك من عدم وجود ثِقَل يُذكَر لهذه المستويات من منظور المبحوثين (الذين أجابوا عن هذا السؤال). وتعتبر تلك النتيجة أحد أهم مُخرجات الإستبيان الذى ترتَّب عليه إحداث تغيير في مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي المرتبطة بالإطار النظري المطور مُقارنةً بنظيرتها بالإطار النظري الأولى.

شكل (7-15): مستويات المُشاركة المُلائمة للتطبيق بدول الخليج



المصدر: إعداد الباحث

جدول (7-10): مدى مُلائمة مُستويات المُشاركة للتطبيق بدول الخليج

مستوى المشاركة	الترتيب	العدد	%
الإعلام والتنسيق	4	9	10.6
التشاور والحوار	1	36	41.2
المشاركة وبناء التوافق	2	28	33
الشراكة والتعاون	3	11	13
التفويض والتمكين	5	2	2.2
الإجمالي		**86**	**100**

المصدر: إعداد الباحث

10) أسباب ومُبررّات إختيار المبحوثين لمستويات المشاركة (وِفقاً لإختيارهم بالسؤال السابق**):** بُناءً على رصد المُبررّات التي أفادنا بها المبحوثين وِفقاً لإختياراتهم لمستوى المشاركة الملائم للتطبيق بدول الخليج – سيتم التركيز على أسباب إختيارهم للإختيارات ذات الأولوية – وذلك على النحو التالي:

أ) **مستوى التشاور والحوار:** لقد إختار **(36)** مبحوث يُمثّلوا ما نسبته **(41.2)** % من إجمالي المبحوثين مستوى التشاور والحوار، حيث تركّزت مُبررّاتهم حول الأسباب التالية:

- إن الهيكل المؤسسي والمجتمعي غير مُؤهل حالياً بمعظم دول الخليج للإضطلاع بمستوى تشاركي أعلى نظراً لقلة وعي مؤسسات المجتمع المدني والأهلي بأهمية البعد التشاركي في العملية التخطيطية.
- إن تبني هذا المستوى متوافق مع السياق الثقافي والإجتماعي للمجتمعات الخليجية.
- إحتياج المجتمعات الخليجية إلى تأهيل وبرامج تدريبية مُكثّفة ليتسّنى ترسيخ ممارستها للإنخراط في العملية التخطيطية بما يُمكّنُها للإرتقاء لمستويات أعلى من المشاركة.
- يُعد هذا المستوى مرحلة هامة نحو ترسيخ مفهوم المشاركة المجتمعية وما يترتب عليه من تقليل التضارب بين شركاء التنمية من خلال طرح ومناقشة القضايا الخلافية ليتسّنى تقريب وجهات النظر فيما بينهم.
- يُتيح هذا المستوى فرص كبيرة لحل المشاكل والإشكاليات التخطيطية وحسمها.
- يُسهِم مستوى التشاور والحوار في:
  - الوصول لأفضل الحلول وحسم القضايا الخِلافية من خلال حوار مجتمعي لإبراز هذه المشاكل ليتسّنى معالجتها وحسمها.
  - الحصول على البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالقضايا مثار النقاش ليتسّنى إستيعاب آراء الجهات المعنية وتمكين متخذي القرار في تبنى الحلول المناسبة.
  - توفير الوقت والجهد والمال فضلاً عن تلافي حدوث أخطاء بقدر المُستطاع بما يضمن تنفيذ خطط التنمية بشكل سلس وبدون مواجهة أى عراقيل في مرحلة التنفيذ.

ب) **مستوى المشاركة وبناء التوافق:** لقد إختار **(28)** مبحوث يُمثّلوا ما نسبته **(33)** % من إجمالي المبحوثين مستوى "المشاركة وبناء التوافق" ، حيث تمحورت أرائهم حول الأسباب التالية:

- يُعتبر هذا المستوى من أكثر التوجُهات ملائمة لتجنب التعارض بين الخطط الشاملة للدولة وتطلّعات ومصالح مختلف شرائح المجتمع والجهات المعنية الأخرى بما يضمن تلبية الإحتياجات الفعلية لمختلف هذه الشرائح.
- يُعد هذا المستوى الأسلوب الأفضل لطبيعة الدول الخليجية نظراً لتوافقه مع العادات والأعراف السائدة بهذه الدول.
- يُعتبر هذا المستوى من أهم مراحل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي نظراً لأنه يُسهِم في:
  - تحقيق التوافق المجتمعي حيث أن أفراد المجتمع هم المستفيد الرئيسي لكافة مُخرجات العملية التخطيطية بمستوياتها المختلفة.
  - تحقيق مصلحة كافة شرائح شركاء التنمية وترسيخ مبدأ الإستدامة وما يترّتب عليه من تحقيق الرؤية الشاملة للدولة.
  - التعرف على مستوى الرضاء الإجتماعي عن أداء الأجهزة التخطيطية المسؤولة.

7-4-3) تحليل الجزء الثالث (المُعوِّقات والتحدِّيات التي تحول دون تلْبية رغبات كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط المشروع قيد الإعداد بدول الخليج)

سيتم تحليل بيانات المبحوثين المُتعلِّقة بإجاباتهم عن أسئلة هذا الجزء على النحو التالي:

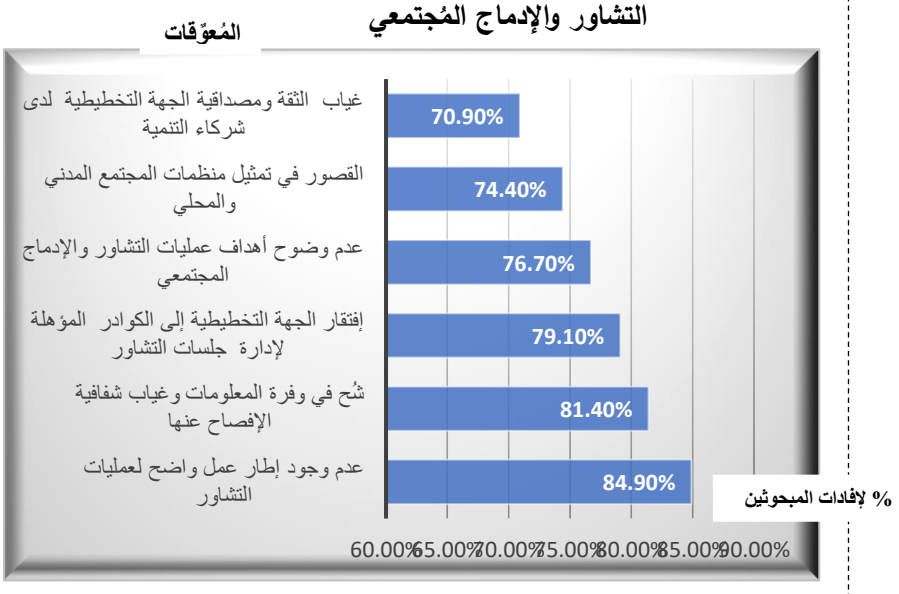
11) أهم المُعوِّقات التي تحول دون توفير مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي لكافة الجهات المعنية ذات العلاقة بإعداد المشروع قيد الدراسة: على ضوء إفادات المبحوثين والمتعلقة بتحديد تلك المُعوِّقات، يبين كلاً من الجدول (7-11) والشكل (7-16) ترتيب هذه المُعوِّقات وفقاً لإجابات المبحوثين – وذلك على النحو التالي:

جدول (7-11): رصد المُعوِّقات التي تحول دون توفير مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي

المُعوِّقات	الترتيب	عدد المبحوثين	%
عدم وجود إطار عمل واضح للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شركاء التنمية أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني	1	73	84.9
شُح في وفرة المعلومات وغياب شفافية الإفصاح عنها	2	70	81.4
إفتقار الجهة التخطيطية إلى الكوادر والخبرات المهنية المؤهلة لتنظيم وإدارة إجتماعات وجلسات التشاور أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني	3	68	79.1
عدم وضوح أهداف عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بالمشروع قيد الدراسة	4	66	76.7
القصور في تمثيل منظمات المجتمع المدني ومؤسسات المجتمع المحلي	5	64	74.4
غياب عوامل الثقة والمصداقية للجهة التخطيطية المختصة لدى كافة شركاء التنمية	6	61	70.9

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-16): رصد المُعوِّقات التي تحول دون توفير مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي



المصدر :إعداد الباحث

12) أهم التحدّيات التي تواجه المخططين بدول الخليج وتحول دون تلبية رغبات كافة شرائح الجهات المعنية بتخطيط المشروع

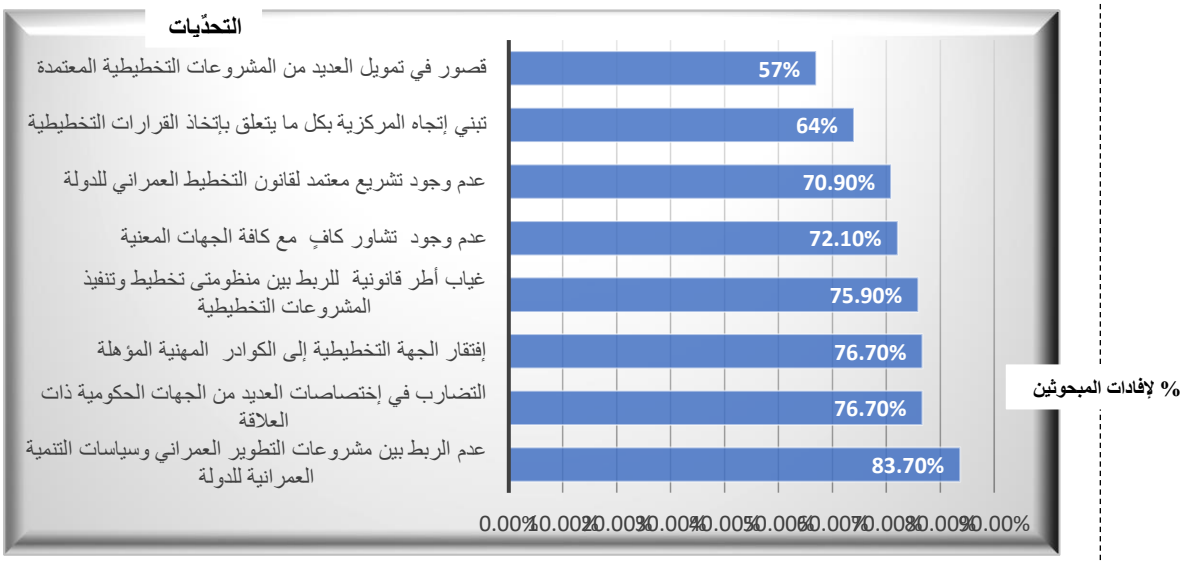
قيد الدراسة: على ضوء إفادات المبحوثين والمرتبطة برصد هذه التحديات، يُوضّح كُلاً من الجدول (7-12) والشكل (7-17) ترتيب هذه التحدّيات وِفقاً لأراء المبحوثين – وذلك على النحو التالي:

جدول (7-12): رصد التحدّيات التي تواجه المخططين بدول الخليج وتحول دون تلْبية رغبات الجهات المعنية

التحديات	الترتيب	عدد المبحوثين	%
عدم الربط بين مشروعات التطوير العمراني والخطط الإستراتيجية وسياسات التنمية العمرانية للدولة	**1**	72	83.7
التضارب والتداخل في إختصاصات ومهام العديد من الجهات الحكومية ذات العلاقة	**2**	66	76.7
إفتقار الجهة التخطيطية إلى الكوادر والخبرات المهنية المؤهلة بمختلف تخصصات مجال التخطيط العمراني	**2**	66	76.7
غياب أُطر قانونية أو تشريعية مُنظِمة للربط بين منظومتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية	**3**	65	75.9
عدم وجود تنسيق وتشاور كافٍ وفعّال مع كافة الجهات المعنية ذات العلاقة	**4**	62	72.1
عدم وجود تشريع مُعتمد لقانون التخطيط العمراني للدولة	**5**	61	70.9
تبني إتجاه المركزية بكل ما يتعلق بإتخاذ القرارات التخطيطية	**6**	55	64
قصور التمويل للعديد من الدراسات والمشروعات التخطيطية المُعتمدة	**7**	49	57

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-17): رصد التحدّيات التي تواجه المخططين بدول الخليج وتحول دون تلْبية رغبات الجهات المعنية



المصدر :إعداد الباحث

7-4-4) تحليل الجزء الرابع (خصائص وتقنيات النموذج المُقتَرح للتشاور والإدماج المُجتمعي)

تهدُف هذه الجزئية إلى تحليل إفادات المبحوثين المُرتَبطة بأسئلة هذا الجزء على النحو التالي:

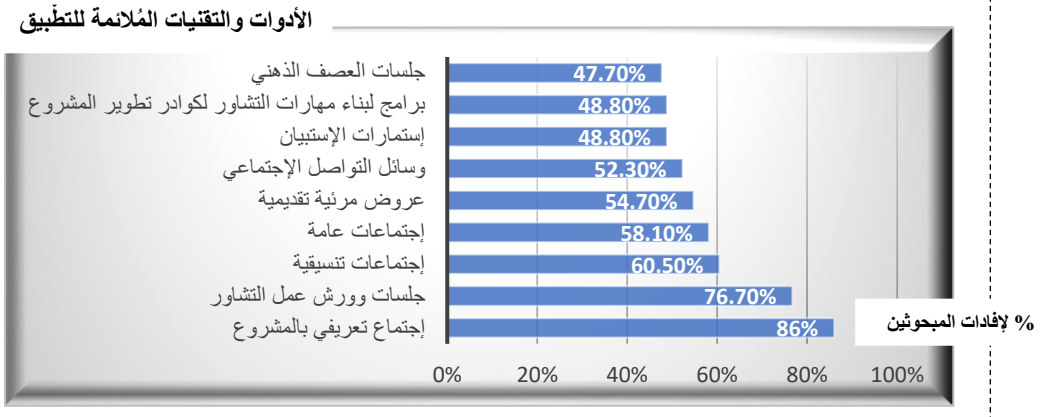
13) أهم أدوات وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المجتمعي الملائم إستخدامها بدول الخليج عند التشاور مع كافة شركاء التنمية أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية: بُناءً على إفادات المبحوثين المتعلقة برصد هذه الأدوات، يُوضِّح الجدول (7-13) والشكل (7-18) ترتيب أهم تلك التقنيات وِفقاً لأراء المبحوثين –على النحو التالي:

جدول (7-13): أهم أدوات وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم تطْبيقها بدول الخليج

أدوات وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي	الترتيب	عدد المبحوثين	%
إجتماع تعريفي بالمشروع	**1**	74	86
جلسات وورش عمل التشاور	**2**	66	76.7
إجتماعات تنسيقية	**3**	52	60.5
إجتماعات عامة	**4**	50	58.1
وسائل التواصل الإجتماعي	**6**	45	52.3
إستمارات الإستبيان	**7**	42	48.8
برامج لبناء قُدرات ومهارات التشاور لكوادر كافة الجهات المعنية بتطوير المشروع	**7**	42	48.8
جلسات العصف الذهني	**8**	41	47.7

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-18): أهم أدوات وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم تطبيقها بدول الخليج



المصدر :إعداد الباحث

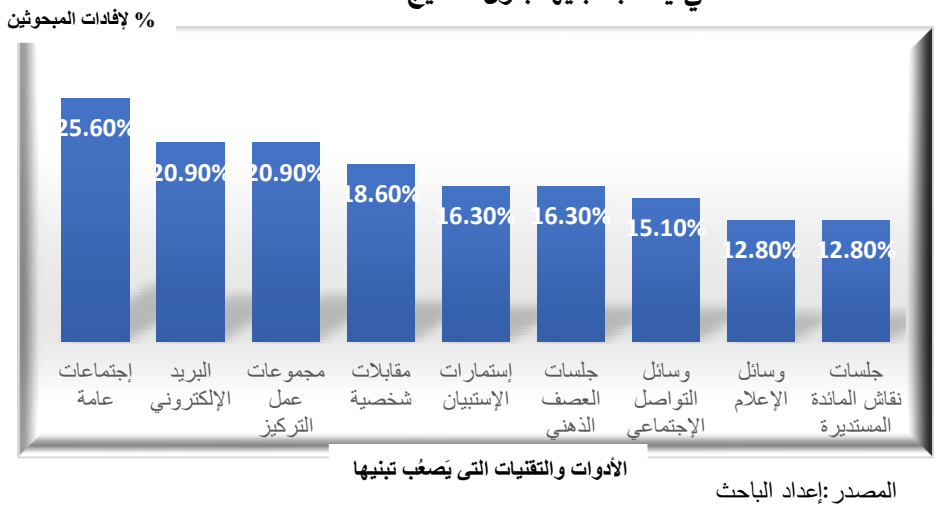
14) أهم أدوات وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المجتمعي التي يَصعُب تطبيقها بالمجتمعات الخليجية أثناء إعداد المشروعات التخطيطية: إستناداً إلى آراء المبحوثين المرتبطة برصد الأدوات التي يَصعُب تطبيقها ، يُبيِّن كُلاً من الجدول (7-14) والشكل (7-19) ترتيب أهم هذه الأدوات وِفقاً لأراء المبحوثين – وذلك على النحو التالي:

جدول (7-14): أهم أدوات وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي التي يَصعُب تبنِّيها بدول الخليج

الأدوات والتقنيات التي يَصعُب تبنيها بدول الخليج	الترتيب	عدد المبحوثين	%
إجتماعات عامة	1	22	25.6
البريد الإلكتروني	2	18	20.9
مجموعات عمل التركيز	2	18	20.9
مقابلات شخصية	3	16	18.6
إستمارات الإستبيان	4	14	16.3
جلسات العصف الذهني	4	14	16.3
وسائل التواصل الإجتماعي	5	13	15.1
وسائل الإعلام	6	11	12.8
جلسات نقاش المائدة المستديرة	6	11	12.8

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-19): أهم أدوات وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي التي يَصعُب تبنِّيها بدول الخليج



المصدر :إعداد الباحث

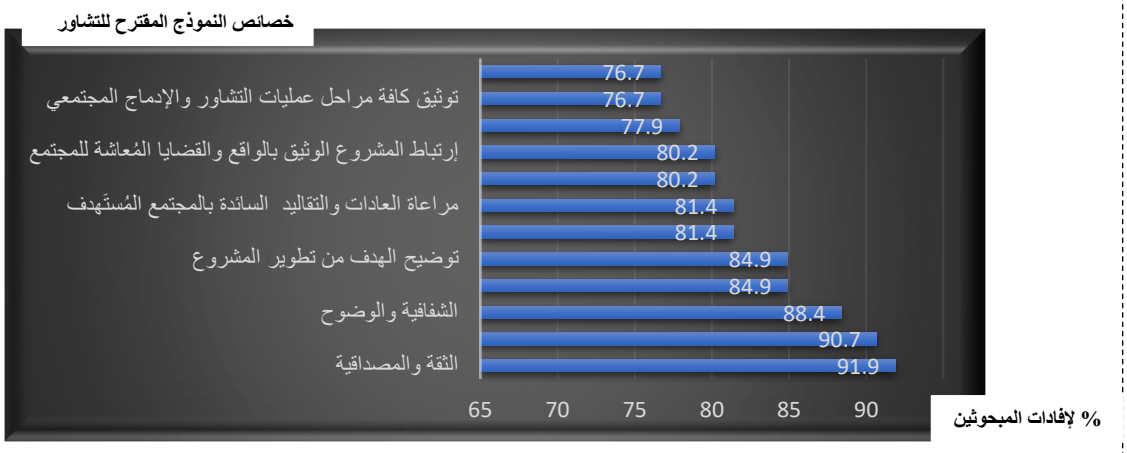
15) أهم خصائص نموذج التشاور والإدماج المجتمعي المُقترح تبنيه لضمان إعداد مشروعات تلبي الإحتياجات الفعلية لكافة شركاء التنمية في سياق الأعراف السائدة بدول الخليج: على ضوء آراء المبحوثين ذات العلاقة بخصائص نموذج التشاور والإدماج المجتمعي الملائمة للأعراف السائدة بدول الخليج، يُوضّح كُلاً من الجدول (7-15) والشكل (7-20) ترتيب أهم تلك الخصائص وِفقاً لأراء المبحوثين – وذلك على النحو التالي:

جدول (7-15): أهم خصائص نموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُقترح تبنّيه في سِياق الأعراف السائدة بدول الخليج

أهم خصائص نموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُقترح تبنّيه	الترتيب	عدد المبحوثين	%
الثقة والمصداقية	1	79	91.9
توفر كوادر مؤهلة	2	78	90.7
الشفافية والوضوح	3	76	88.4
الجدية والإلتزام	4	73	84.9
توضيح الغرض والهدف من تطوير المشروع	4	73	84.9
إتاحة البيانات والمعلومات وتسهيل الوصول إليها	5	70	81.4
مُراعاة العادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمع المُستَهدف	5	70	81.4
المعرفة الجيدة للخصائص الإجتماعية والثقافية والسكانية التي تُميّز المجتمع المُستَهدف	6	69	80.2
إرتباط المشروع الوثيق بالواقع والقضايا المُعاشة للمجتمع المُستَهدف	6	69	80.2
التمثيل المناسب لكافة شرائح المجتمع المُستَهدف	7	67	77.9
توثيق كافة مراحل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي	8	66	76.7
بيان بالعوائد والفوائد التي ستعود على المجتمع المُستَهدف	8	66	76.7

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-20): أهم خصائص نموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُقترح تبنّيه في سِياق الأعراف السائدة بدول الخليج



المصدر :إعداد الباحث

7-4-5) تحليل الجزء الخامس (المنظومة التخطيطية من منظور تبنّى "إتجاه التخطيط التشارُكي" وعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي)

سيتم تحليل إفادات وآراء المبحوثين المتعلقة بإجاباتهم عن أسئلة هذا الجزء وذلك على النحو التالي:

16) أهم خصائص المنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج وذلك من منظور مستوى مشاركة الجهات المعنية ذات العلاقة:

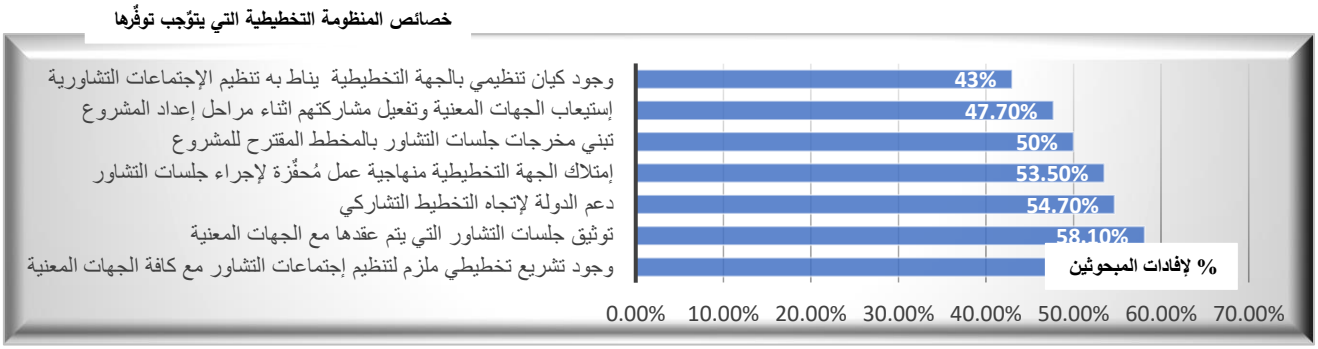
على ضوء إفادات المبحوثين المرتبطة بخصائص المنظومة التخطيطية القائمة وذات الصلة بمستوى مشاركة الجهات المعنية، يُوضّح كُلاً من الجدول (7-16) والشكل (7-21) ترتيب أهم تلك الخصائص التي يتوجب توفرها بالمنظومة التخطيطية وِفقاً لأراء المبحوثين – وذلك على النحو التالي:

جدول (7-16): أهم خصائص المنظومة التخطيطية التي يتوجّب توفُّرها لترسيخ مستوى مُشاركة الجهات المعنية

أهم خصائص المنظومة التخطيطية لترسيخ مستوى المشاركة	الترتيب	عدد المبحوثين	%
وجود تشريع تخطيطي مُلزِم لتنظيم إجتماعات وجلسات للتشاور مع كافة الجهات المعنية عند إعداد المشروعات التخطيطية	1	52	60.5
توثيق جلسات التشاور التي يتم عقدها مع الجهات المعنية ذات العلاقة	2	50	58.1
دعم الدولة لإتجاه التخطيط التشاركي	3	47	54.7
إمتلاك الجهة التخطيطية المختصة منهاجية عمل مُحفِّزة لإجراء جلسات التشاور والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية ذات العلاقة	4	46	53.5
تبني مُخرجات ونتائج جلسات التشاور وإستيعابها بالمخطط المقترح لمشروع التطوير العمراني	5	43	50
إستيعاب كافة الجهات المعنية ذات العلاقة وتفعيل مشاركتهم أثناء مراحل إعداد المشروع التخطيطي	6	41	47.7
وجود قسم / شعبة تنظيمية بالجهة التخطيطية المختصة يُناط بها تنظيم الإجتماعات والجلسات التشاورية	7	37	43

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-21): أهم خصائص المنظومة التخطيطية التي يتوجّب توفُّرها لترسيخ مستوى مُشاركة الجهات المعنية



المصدر :إعداد الباحث

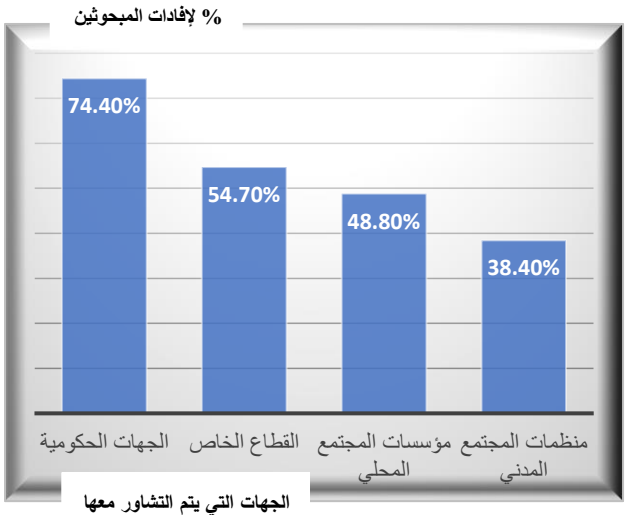
17) الجهات التي يتم التشاور معها وإدماجها أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بمجتمعات دول الخليج ومستوى مشاركتها: على ضوء إفادات المبحوثين المرتبطة بالجهات التي يتم التشاور معها ومستوى مشاركتها، يُوضِّح كُلاً من الجدول (7-17) والشكل (7-22) تلك الجهات ومستوى مشاركتها – وذلك على النحو التالي:

جدول (7-17): الجهات التي يتم التشاور معها ومُستوى مُشاركتها

الجهات التي يتم التشاور معها	الترتيب	عدد المبحوثين	%	مستوى المشاركة
الجهات الحكومية	1	64	74.4	قوية
القطاع الخاص	2	47	54.7	متوسطة
مؤسسات المجتمع المحلي	3	42	48.8	ضعيفة
منظمات المجتمع المدني	4	33	38.4	ضعيفة

المصدر :إعداد الباحث

شكل (7-22): الجهات التي يتم التشاور معها



المصدر :إعداد الباحث

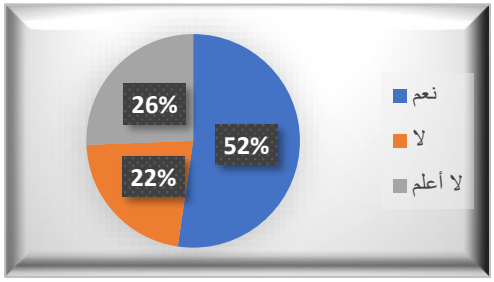
18) إلى أى مدى حدث تغيير في الأهداف أو البرنامج المقترح لتطوير المشروع عند إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع شركاء التنمية: بُناءً على آراء المبحوثين تجاه هذا السؤال، يُبيّن كُلاً من الجدول (7-18) والشكل (7-23) إفادات المبحوثين سواء بالإيجاب أو النفي أو بعدم العلم – وذلك على النحو التالي:

جدول (7-18): مدى حدوث تغيير في الأهداف أو البرنامج المُقترح لتطوير المشروع أثناء التشاور مع شركاء التنمية

إفادات المبحوثين	عدد المبحوثين	%
نعم	45	52.3
لا	19	22.1
لا أعلم	22	25.6
الإجمالي	**86**	**100**

المصدر: إعداد الباحث

شكل (7-23): مدى حدوث تغيير في الأهداف أو البرنامج المُقترح لتطوير المشروع أثناء التشاور مع شركاء التنمية



المصدر :إعداد الباحث

19) أهم التغيرات التي ستنعكس على المشروع قيد الإعداد عند إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع شركاء التنمية:

بُناءً على آراء المبحوثين ووجهات نظرهم تجاه التغييرات التي قد تنعكس على المشروع قيد الإعداد في حال إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي – يمكن رصد أهم تلك التغييرات في النقاط الموجزة التالية:

- إستيعاب أولويات تطوير المخطط العمراني قيد الإعداد مما ينعكس على جودة المُنتج التخطيطي للمشروع.
- إجراء تغييرات تشريعية وتنظيمية في منظمات المجتمع المدني ومؤسسات المجتمع المحلي.
- زيادة تخصيص الإستثمارات الرأسمالية لإقامة المشروعات التنموية ذات الأولوية بما يُلبي الإحتياجات والمُتطلّبات الفعلية للشرائح الإجتماعية المُستَهدف التشاور معها وإدماجها.
- تغيير بعض أهداف المشروع قيد الإعداد بما يستوعب آراء ومقترحات المجتمع المحلي.
- بلورة توصيات ومقترحات تعكس آراء ووجهات نظر شركاء التنمية من ذوي العلاقة بتطوير المشروع قيد الدراسة.

20) أهم المُقترحات أو التوجُهات التي تتعلق بإمكانية تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" بالأجهزة التخطيطية المختصة بدول الخليج من منظور المبحوثين والذين يرون أهمية طرحها بهذا الإستبيان – حيث يمكن رصد أهم تلك المُقترحات في النقاط الموجزة التالية:

- ❖ يجب أن يتم تحديد الجهات المعنية بتطوير المشروع قيد الإعداد بما يتوافق مع المستوى التخطيطي الذي يتم في إطاره إعداد المشروع.
- ❖ يجب وجود تشريع تخطيطي يشترط إعتماد أى مشروع بعد توافق شركاء التنمية على توصياته ومُخرجاته.
- ❖ تعظيم الإستفادة من وسائل التواصل الإجتماعي للوصول إلى كافة شرائح المجتمع المُستَهدف التشاور معها وإدماجها.

- ❖ تفعيل دور المجتمع المحلي وتحفيزه للمشاركة في التعرف على مُتطلباته ومُقترحاته تجاه المشروع قيد الإعداد.
- ❖ تحفيز كافة شرائح المجتمع بما فيهم الوافدين بمختلف جنسياتهم (الذين يُمثّلون غالبية السكان في العديد من المجتمعات الخليجية) للإفادة بآرائهم ومُتطلّباتِهم من تطوير المشروع قيد الإعداد.
- ❖ تبني آليات لتحفيز شرائح المجتمع على مُتابعة ومُراقبة وتقييم المُخرجات التخطيطية للمشروع قيد الإعداد.
- ❖ التأكيد على إلمام منظمات المجتمع المدني ومؤسسات المجتمع المحلي بأهمية أهداف المشروع قيد الإعداد.
- ❖ أهمية التدّرُج في تبنّى المستويات المختلفة لإتجاه التخطيط التشاركي وتقييم مدى نجاحها قبل الإنتقال للمستوى الأعلى.
- ❖ أهمية وجود تشريع تخطيطي يُلزِم الجهة التخطيطية المختصة بتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" من خلال التشاور مع كافة شركاء التنمية أثناء إعداد المشروع قيد الدراسة وتحديد أدوار تلك الجهات كلٍ فيما يخصه.
- ❖ توّفُر الإرادة السياسية لدى كبار المسؤولين بأهمية تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" سينعكس إيجاباً على تنفيذ مُخرجات المشروع التخطيطي قيد الإعداد.
- ❖ توّفُر إطار قانوني يتم من خلاله إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع شركاء التنمية أثناء إعداد المشروعات التخطيطية حيث يتضمن هذا الإطار مُمثّلين عن جهات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية وتوسيع دائرة صُنع وإتخاذ وتنفيذ تلك القرارات بصورة مُتدرّجة بما يتناسب مع حجم المشروع وطبيعة المجتمع.
- ❖ يجب أن يكون هذا الإطار القانوني مُلزِم ومُنظّم لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي من خلال:
  - ترسيخ مفاهيم المشاركة لدى الجهات الحكومية ومسؤوليها من فئة صُناع ومتخذي القرار.
  - بناء قُدرات وخِبرات كافة الجهات المعنية للتمرُس على عمليات المشاركة والتفاوض وحسم النزاعات والخلافات.

تحليل شامل لنتائج الإستبيان

على ضوء ماسبق يمكن رصد أهم نتائج ومُخرجات الإستبيان من منظور إفادات المبحوثين وذلك على النحو الآتي:

- أقر (**88**.4) % من المبحوثين بأن الجهات التخطيطية المُختّصة بدول الخليج تتبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" حيث إختار (**74**.2) % منهم المستويين (التشاور والحوار: B) و (المشاركة وبناء التوافق :C) عند إعداد مشروعات التطوير العمراني. كذلك أكد (**52**.3) % من المبحوثين على حدوث تغيير فعلي سواء في أهداف المشروع قيد الإعداد أو برنامجه المقترح عند إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع شركاء التنمية المعنيين.
- تتمثل أهم أدوات وتقنيات النموذج المقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي المُلائم تطبيقها بدول الخليج في : عقد إجتماع تعريفي بالمشروع، تنظيم جلسات وورش عمل تشاورية، وعقد إجتماعات تنسيقية. في المقابل قام المبحوثين برصد أهم تلك الأدوات التي يصعب تطبيقها بتلك الدول والتي تتمثّل في: عقد إجتماعات عامة، التواصل عبر البريد الإلكتروني، وعقد مجموعات عمل التركيز.
- رصد المبحوثين أهم خصائص المنظومة التخطيطية بدول الخليج (وذلك من منظور مستوى مشاركة شركاء التنمية) والتي تتمثل في وجود تشريع تخطيطي ملزم للجهات التخطيطية المختصة بضرورة إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني وتوثيق الجلسات التشاورية وبلورة مخرجاتها، فضلاً عن أهمية إمتلاك الجهات التخطيطية المختصة لمنهاجية عمل محفزة لإجراء تلك العمليات مع شركاء التنمية المعنيين مع ضرورة دعم الدولة لإتجاه التخطيط التشاركي عند إعداد المشروعات التخطيطية.
- صنّف المبحوثين الجهات التي يتوجب التشاور معها وإدماجها في العملية التخطيطية وتحديد مستوى مشاركتهم وِفقاً للجدول التالي:

الجهة التي يتوجب التشاور معها	المستوى الفعلي للمشاركة
جهات حكومية	قوى
مؤسسات القطاع الخاص	متوسط
منظمات المجتمع المدني	ضعيف
مؤسسات المجتمع المحلي	ضعيف

7-5) بلْورة الإطار النظري المُطوّر لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي في إطار المُخرجات النهائية للمُقابَلات الشخصية وإستمارة الإستبيان

يهدُف هذا الجزء إلى تنقيح الإطار النظري لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي الذي خَلُص به "الفصل السادس" وذلك على ضوء مُخرجات كلاً من المقابلات الشخصية والإستبيان التي تناولها هذا الفصل كما يلي شرحه:

7-5-1) رصد المُخرجات النهائية للمُقابَلات الشخصية والإستبيان المُرتَبطة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي

تستعرض هذه الجزئية المُخرجات التي خَلُصت بها كلاً من المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث وتناولها الجزء رقم (7-1) بهذا الفصل فضلاً عن النتائج التي تمخّضت عن ملء إستمارات الإستبيان التي تناولها الجزء رقم (7-2) بهذا الفصل، وذلك إستناداً على الشكل رقم (6-1) الذي جسّد الإطار النظري الأولي بالفصل السابق. وعليه، يستعرض الجدول (7-19) مصفوفة تحليلية لأهم مُخرجات المقابلات الشخصية والإستبيان وذلك إستناداً إلى مُدخلات ومعايير المقارنة التالية:

- مدى أهمية تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي"
- مُعوّقات وتحدّيات تحول دون تلبية رغبات وإحتياجات كافة شركاء التنمية بتخطيط المشروعات قيد الإعداد بدول الخليج.
- خصائص وتقنيات النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المجتمعي.
- المنظومة التخطيطية من منظور تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" وعمليات التشاور والإدماج المجتمعي.

كذلك سيتم تقييم تلك المخرجات وتصنيفها وِفقَاً لمقياس يتألّف من ثلاثة أولويات من حيث مدى تكرار مُدخلات ومعايير المقارنة، فضلاً عن شريحة المبحوثين التي تُقرّ أو تتفق على الوزن النسبي للمعيار – حيث يمكن تصنيف هذه الأولويات على النحو الآتي:

أولوية أولى: وهى تتحدّد على ضوء تكرار المعيار أو المُدخلات في كلا الأداتين (المقابلات الشخصية وإستمارة الإستبيان) بوزن نسبي مرتفع.

أولوية ثانية: وهى تتحدّد **إما** على ضوء تكرار المعيار بنسبة مئوية متوسطة **أو** بُناءً على عدم تكرار المعيار في أياً من الأداتين سواءً بنسبة مئوية مرتفعة أو متوسطة.

أولوية ثالثة: وهى تتحدّد **إما** على ضوء تكرار المعيار بنسبة مئوية منخفضة **أو** بُناءً على عدم تكرار المعيار في أياً من الأداتين ولكن بنسبة مئوية منخفضة.

وتجدر الإشارة إلى أنه في حال عدم ورود المُدخلات أو المعايير بأياً من الأداتين البحثيتين المذكورتين يتم ملء الخانة بالمصطلح: N/A وهو إختصار للعبارة: Not Applicable.

جدول (7-19): مصفوفة تحليلية لمُخرجات المُقابَلات الشخصية وإستمارة الإستبيان المُرتَبطة بعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي

مدُخلات المقارنة / مُخرجات ونتائج	المُقابَلات الشخصية	إستمارة الإستبيان
1) مدى أهمية تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي"		
مدى تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" بالجهات التخطيطية المختصة بدول الخليج من خلال إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع شركاء التنمية المعنيين أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية	أفاد (100) % من المبحوثين بإقتناعهم الراسخ بأهمية تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" بالجهات التخطيطية المختصة.	أفاد (88.4) % من المبحوثين بأهمية تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" بالجهات التخطيطية المختصة.
مستويات المشاركة الملائمة للتطبيق في المجتمعات الخليجية	أقر (84.2) % من المبحوثين بإقتناعهم بملائمة مستوى المشاركة وبناء التوافق	أقر (33) % من المبحوثين بملائمة مستوى **المشاركة وبناء التوافق**
	N / A	أقر (41.2) % من المبحوثين بملائمة مستوى **التشاور والحوار**.
	N / A	أقر (13) % من المبحوثين بملائمة مستوى **الشراكة والتعاون**
2) مُعوِّقات وتحدِّيات تحول دون تلبية رغبات وإحتياجات كافة شركاء التنمية المعنيين بتخطيط المشروعات قيد الإعداد بدول الخليج		
أهم المُعوِّقات التي تحول دون توفير مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي لشركاء التنمية المعنيين بإعداد المشروع قيد الإعداد	N / A	أقر (84.9) % بعدم وجود إطار عمل واضح للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شركاء التنمية.
	N / A	أقر (81.4) % بعدم وفرة المعلومات وغياب شفافية الإفصاح عنها.
	N / A	أقر (79.1) % بإفتقار الجهة التخطيطية المختصة للكوادر المهنية المؤهلة لتنظيم وإدارة إجتماعات وجلسات التشاور.
أهم التحدِّيات التي تواجه المخططين بدول الخليج وتحول دون تلبية رغبات كافة شرائح شركاء التنمية المعنيين بتخطيط المشروع قيد الدراسة	يوجد نقص حاد في أعداد الكوادر الوطنية والمحلية المُؤهلة في التخطيط والمجالات ذات الصلة به.	إفتقار الجهة التخطيطية إلى الكوادر والخبرات المهنية المؤهلة بمختلف تخصصات مجال التخطيط العمراني
	عدم وجود تشريع مُعتمد لقانون التخطيط العمراني للدولة.	عدم وجود تشريع مُعتمد لقانون التخطيط العمراني للدولة.
	عدم وجود تنسيق وتشاور كافي وفعاّل مع الجهات ذات العلاقة.	عدم وجود تنسيق وتشاور كافٍ وفعاّل مع كافة الجهات المعنية ذات العلاقة.
	عدم توُفُر ميزانيات كافية لإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية وإسنادها لمكاتب خبرة إستشارية.	قصور التمويل للعديد من الدراسات والمشروعات التخطيطية المُعتمدة.
	التضارُب والتداخُل في الإختصاصات.	التضارب والتداخل في إختصاصات العديد من الجهات الحكومية ذات العلاقة.
	N / A	عدم الربط بين مشروعات التطوير العمراني والخُطط الإستراتيجية وسياسات التنمية العمرانية للدولة.

مدُخلات المقارنة / مُخرجات ونتائج	المُقابَلات الشخصية	إستمارة الإستبيان
أهم التحدّيات التي تواجه المخططين بدول الخليج وتحول دون تلبية رغبات كافة شرائح شركاء التنمية المعنيين بتخطيط المشروع قيد الدراسة	N / A	غياب أطر قانونية أو تشريعية منظمة للربط بين منظومتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية
	N / A	تبني إتجاه المركزية بكل ما يتعلّق بإتخاذ القرارات التخطيطية.
3) خصائص وتقنيات النموذج المقترح للتشاور والإدماج المجتمعي		
أهم أدوات وتقنيات نموذج التشاور والإدماج المجتمعي الملائم تبنيها بدول الخليج	أقرّ (60) % من الشخصيات العامة والأكاديمية بأن أهم تلك الأدوات تتمثل في المسوحات والإستبيانات.	أقر (48.8) % من المبحوثين بأهمية إستمارات الإستبيان.
	أقرّ (40) % من المبحوثين بأن عقد الإجتماعات والملتقيات العامة تُعد من الأدوات الملائمة للتطبيق.	أقر (68.2) % من المبحوثين بأهمية عقد أنماط مختلفة من الإجتماعات (سواء عامة / تنسيقية / تعريفية).
	أقرّ (40) % من المبحوثين بأن إجراء المُقابلات الشخصية تُعد من الأدوات الملائمة للتطبيق.	N / A
	أقرّ (20) % من المبحوثين بأن وسائل الإعلام تُعتبر أدوات مناسبة للتطبيق.	N / A
	أقرّ (20) % من المبحوثين بأن وسائل التواصل الإجتماعي تُعتبر أدوات مناسبة للتطبيق.	أقر (52.3) % من المبحوثين بأهمية وسائل التواصل الإجتماعي.
	N / A	أقر (76.7) % من المبحوثين بأهمية عقد جلسات وورش عمل للتشاور.
	N / A	أقر (54.7) % من المبحوثين بأهمية إعداد عروض مرئية تقديمية.
أهم الأدوات الغير ملائمة لنموذج التشاور والإدماج المجتمعي ويَصعُب تطبيقها بدول الخليج	رسائل البريد الإلكتروني.	رسائل البريد الإلكتروني.
	جلسات نقاش المائدة المستديرة.	N / A
	جلسات العصف الذهني.	جلسات العصف الذهني.
	مجموعات عمل التركيز.	مجموعات عمل التركيز.
	إعداد عروض مرئية تقديمية.	N / A
	توثيق الإجتماعات والجلسات التشاورية.	N / A
	N / A	إجتماعات عامة.
	N / A	مقابلات شخصية.
	N / A	إستمارات الإستبيان.
	N / A	وسائل التواصل الإجتماعي.
أهم خصائص نموذج التشاور والإدماج المجتمعي الملائم تطبيقه بدول الخليج	إختار (54) % من المشاركين عنصر: الثقة والمصداقية.	إختار (91.9) % من المشاركين عنصر: الثقة والمصداقية.
	إختار (46) % من المشاركين عنصر: الشفافية والوضوح	إختار (88.4) % من المشاركين عنصر: الشفافية والوضوح.
	إختار (46) % من المشاركين عنصر: التمثيل المناسب لكافة شرائح المجتمع المُستَهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي)	إختار (80.2) % من المشاركين عنصر: التمثيل المناسب لكافة شرائح المجتمع المُستَهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي)

مُدخلات المقارنة / مُخرجات ونتائج	المُقابَلات الشخصية	إستمارة الإستبيان
أهم خصائص نموذج التشاور والإدماج المجتمعي الملائم تطبيقه بدول الخليج	إختار **(46)** % من المشاركين عنصر: **إرتباط المشروع الوثيق بالواقع والقضايا المُعاشة للمجتمع المُستَهدف** (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي)	**إختار (80.2) % من المشاركين عنصر: الإرتباط الوثيق للمشروع بالواقع والقضايا المُعاشة للمجتمع المُستَهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
	إختار **(33.3)** % من المشاركين عنصر: **مُراعاة العادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمع المُستَهدف** (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي)	**إختار (81.4) % من المشاركين عنصر: مُراعاة العادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمع المُستَهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
	إختار **(33.3)** % من المشاركين عنصر: **الجدية والإلتزام.**	**إختار (84.9) % من المشاركين عنصر: الجدية والإلتزام .**
	إختار **(33.3)** % من المشاركين عنصر: **إتاحة البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها.**	**إختار (81.4) % من المشاركين عنصر: إتاحة البيانات والمعلومات وتسهيل الوصول إليها .**
	إختار **(33.3)** % من المشاركين عنصر: **توفر كوادر مُؤهَّلة** (للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي).	**إختار (90.7) % من المشاركين عنصر: توفر كوادر مؤهلة (للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
	N / A	**إختار (84.9) %** من المشاركين عنصر: **توضيح الغرض والهدف من تطوير المشروع.**
	N / A	**إختار (80.2) %** من المشاركين عنصر: **المعرفة الجيدة للخصائص الإجتماعية والثقافية والسكانية التي تُميِّز المجتمع المُستَهدف.**
	N / A	إختار **(76.7) %** من المشاركين عنصر: **توثيق كافة مراحل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي .**
	N / A	إختار **(76.7) %** من المشاركين عنصر: **بيان بالعوائد والفوائد التي ستعود على المجتمع المُستَهدف .**
4) المنظومة التخطيطية من منظور تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" وعمليات التشاور والإدماج المجتمعي		
أهم خصائص المنظومة التخطيطية بدول الخليج من منظور مستوى مشاركة شركاء التنمية	**أقرّ (73.7) % من المبحوثين بوجود منهاجية عمل واضحة بالجهة التخطيطية المختصة تُعزِّز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع شركاء التنمية (أثناء إعداد المشروعات والدراسات التخطيطية).**	أقرّ **(53.5) %** من المبحوثين بإمتلاك الجهة التخطيطية المختصة **منهاجية عمل مُحفِّزة لإجراء جلسات التشاور والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية ذات العلاقة**
	توافق غالبية المشاركين من المبحوثين على أن أهم التحدِّيات التي تواجه الأجهزة التخطيطية تتمثَّل في عدم وجود تشريع مُعتمد لقانون التخطيط العمراني.	أكدّ **(60.5) %** من المبحوثين على **أهمية وجود تشريع تخطيطي مُلزِم لتنظيم إجتماعات وجلسات للتشاور مع كافة الجهات المعنية عند إعداد المشروعات التخطيطية**
	إتفق غالبية المشاركين من المبحوثين على عدم وجود تنسيق وتشاور كافٍ وفعَّال مع شركاء التنمية.	إتفق **(47.7) %** من المبحوثين على **أهمية إستيعاب كافة الجهات المعنية ذات العلاقة وتفعيل مشاركتهم (أثناء مراحل إعداد المشروع التخطيطي).**
	N / A	أقرّ **(58.1) %** من المبحوثين على **ضرورة توثيق جلسات التشاور التي يتم عقدها مع شركاء التنمية المعنيين.**

مُدخلات المقارنة / مُخرجات ونتائج	المُقابَلات الشخصية	إستمارة الإستبيان
أهم خصائص المنظومة التخطيطية بدول الخليج من منظور مستوى مشاركة شركاء التنمية	N / A	أقرّ (54.7) % من المبحوثين على **أهمية دعم الدولة لإتجاه التخطيط التشاركي**.
	N / A	أقرّ (50) % من المبحوثين على **ضرورة تبني مُخرجات ونتائج جلسات التشاور وإستيعابها بالمخطط المقترح لمشروع التطوير العمراني**.
	N / A	أقرّ (43) % من المبحوثين على **أهمية وجود قسم (شعبة تنظيمية) بالجهة التخطيطية المختصة يُناط بها تنظيم الإجتماعات والجلسات التشاورية** .
الجهات التي يتم التشاور معها وإدماجها أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بدول الخليج	N / A	أقر المبحوثين أن **الجهات الحكومية تُسهِم بمشاركة قوية** في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
	N / A	أقر المبحوثين أن **القطاع الخاص يُسهِم بمشاركة متوسطة** في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
	N / A	أقر المبحوثين أن **منظمات المجتمع المدني تُسهِم بمشاركة ضعيفة** في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
	N / A	أقر المبحوثين أن **مؤسسات المجتمع المحلي تُسهِم بمشاركة ضعيفة** في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.

المصدر :إعداد الباحث

أولوية أولى (مُدخلات / معايير مكررة بوزن نسبي مرتفع)

أولوية ثانية (مُدخلات / معايير غير مكررة بوزن نسبي مرتفع أو متوسط) أو (مُدخلات / معايير مكررة بوزن نسبي متوسط)

أولوية ثالثة (مُدخلات / معايير غير مكررة بوزن نسبي منخفض) أو (مُدخلات / معايير مكررة و % بوزن نسبي منخفض)

N / A مُدخلات أو معايير لم ترد بالأداة البحثية

7-5-2) بلْورة الإطار النظري المُطوَّر لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي

على ضوء تبنى البحث لأداتي (المقابلات الشخصية) و (إستمارة الإستبيان) ورصد مُخرجاتهما على النحو المبين بالجدول (7-18) بالجزئية السابقة، ستتناول تلك الجزئية كيفية التوصل للإطار النظري المُطوّر لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي وبلورته على النحو التالي:

- تضم **مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي** الملائمة للتطبيق بدول الخليج كلاً من:
  - التشاور والحوار (B)
  - المشاركة وبناء التوافق (C)

وذلك على خلفية إختيار المبحوثين لهذين المستويين بنسبة (74.2) % من إجمالي عدد من تم إستطلاع آرائهم.

- يتم تبنى المستويين (C &B) ودمجهما بالمراحل الثلاث **للعملية التخطيطية المقترحة** (التي تم التوصل إليها بالفصل الخامس) وهم: – المرحلة التأسيسية ورصد وتقييم الوضع الراهن.
  - مرحلة التحليل وبلورة النتائج.
  - مرحلة صياغة الإطار التخطيطي وإعتماده.

- في سياق هذا الإطار أمكن تصنيف **الأدوات والتقنيات** المُلائم تطبيقها بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي لأربعة مجموعات يمكن بيانها على النحو التالي:

1) إجتماعات وملتقيات: تشمل عقد إجتماعات تعريفية بالمشروع قيد الإعداد، إجتماعات عامة، جلسات وورش عمل تشاورية، جلسات نقاش المائدة المستديرة.
2) أدوات لجمع البيانات: تضم إستمارات إستبيان، إستطلاعات رأى، إجراء مُقابلات شخصية.
3) أدوات ترويجية: تشمل وسائل الإعلام، حملات ترويجية للتعريف بالمشروع قيد الدراسة.
4) أدوات وتقنيات إلكترونية: تتضمن مواقع ومنصّات إلكترونية، مُنتديات للنقاش عبر الإنترنت، وسائل التواصل الإجتماعي.

- أما **شركاء التنمية** المقترح إنخراطهم في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي يضموا الجهات التالية:
  - جهات حكومية (وزارات – هيئات – مؤسسات – إدارات).
  - القطاع الخاص (رجال أعمال – مستثمرون – شركات التطوير والتنمية العقارية).
  - منظمات المجتمع المدني: عبارة عن تنظيمات تساهم في التغيير المجتمعي وتشكيله، وهى منظومة تُسهِم في ترسيخ التعاون بين الأفراد ومختلف الكيانات الموجودة في المجتمع (سواء في النواحي الإجتماعية والثقافية والإقتصادية) لتحقيق مصالح من شأنها تُقلّص الفجوة ما بين الأفراد ومؤسسات الدولة وتهدف إلى التوسع في الدور الخدمي والخيري. وهكذا تعتبر تلك المنظمات آلية فاعلة في حث أفراد المجتمع على المشاركة الواعية في العمل الإنمائي، فضلاً عن تحفيزهم للإنخراط في صياغة القرارات السياسية خارج مؤسسات صنع القرار الحكومية التقليدية (فتاح،2020). وبذلك تُمثّل هذه التنظيمات بمختلف مستوياتها وسائل تعبير تجاه السلطة القائمة. وعليه، تعتبر مثل هذه التنظيمات بمثابة فضاء يُعبّر فيه الفرد عن ذاته ويمارس فيه إبداعاته في إطارهامش يفصل بين المستوى الإجتماعي والسياسي وهو ما يطلق عليه بـ "المجتمع المدني" (توفيق،2006).

وتعتبر منظمات المجتمع المدني كيانات تطوعية ومستقلة كلياً أو جزئياً عن المؤسسات الحكومية وتقدم خدمات في الجانب الإنساني والإنمائي، وهى تضم جمعيات ومؤسسات متنوعة من الإهتمامات (قاسم، 2010) حيث تشمل نقابات أصحاب العمل وجمعياتهم وغرف التجارة والصناعة والنقابات والجمعيات المهنية، كما تضم منظمات لدعم المعاقين،

والبيئة ، فضلاً عن المنظمات الثقافية والعلمية وأندية الشباب والرياضة ومؤسسات الرعاية الصحية ورعاية الأطفال والأيتام والمنظمات النسائية والمنظمات المعنية بحماية المجتمع وتنميته وحقوق الإنسان[5].

- مؤسسات المجتمع المحلي: وهى الكيانات التى يُمثّل فيها نخب ووجهاء المجتمع والشخصيات العامة حيث تضطلع بتقديم الخدمات المجتمعية لأفراد المجتمع بالتعاون مع المنظمات غير الربحية والجمعيات الخيرية والمؤسسات غير الحكومية (سرحان،2022).

- حتى يتسنى ترسيخ إدماج عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بالعملية التخطيطية المقترحة (أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية) فإنه يتطلّب **تأسيس منظومة تخطيطية مُحفِّزة لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي** (والتي تُعد بمثابة القاعدة التي سيتأسّس على ضوئها الإطار النظري المُطور) – لذلك فإنه يتوجب بدايةً تسليط الضوء على المفاهيم التالية:

- **تعريف المنظومة** [6]: هي مجموعة من المركبات والأجزاء التي تعتمد في عملها على بعضها، وتجمعها علاقات متداخلة وتربط بين أجزاء تتفاعل مع بعضها البعض كل جزء منها يؤثر ويتأثر بالآخر. وتعتمد المنظومة فى عملها على نسق معين يساعدها على تحقيق أهداف محددة بحيث يؤدي كل مُكوّن منها وظيفة بعينها وذلك ضمن إطار مشترك يجمع بين هذه المكونات بغرض بلوغ هدف أو مجموعة أهداف محددة.

وعلى ضوء هذا التعريف يتبنى الباحث المفهومين التاليين:

- **المنظومة التخطيطية:** Planning System هى محصلة العلاقات المُؤسسية المتداخلة والمرتبطة بعلاقات تبادلية فيما بين بعضها البعض كالتى تربط بين الجهة التخطيطية المُختّصة وكافة شركاء التنمية بما فيها الجهات الحكومية المعنية بسلطة صُنع وإتخاذ وتنفيذ القرارات ذات العلاقة بعمليات التنمية بكافة أنماطها (العمرانية، شبكات الطرق والبنية التحتية، الإجتماعية، الإقتصادية، البيئية). وتشمل تلك المنظومة كذلك مجموعة من التقنيات والأدوات والآليات التى تدعم عمل المنظومة وتُمكّنُها من حل كافة المشاكل والتحديات التى تواجهها ليتسنى تحقيق أهداف مُحدّدة وغايات مشتركة في إطار يحكمه قانون للتخطيط العمراني، ومباديء الحوّكمة (إدارة الحكم الرشيد). هذا وتتسم منهاجية العمل بتلك المنظومة بالشفافية والمصداقية والثقة والعمل بروح الفريق بين كافة الشركاء.
- **المنظومة التخطيطية المُحفِّزة لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي:**

Stimulating Planning System for the processes of Consultation and Community Engagement

تتسم ملامح تلك المنظومة بالعلاقة الوثيقة التى تربط الجهة التخطيطية المُختّصة بكافة شركاء التنمية (خاصةً بالجهات الحكومية المعنية بسلطة صُنع وإتخاذ وتنفيذ القرارات ذات العلاقة بعمليات التنمية بكافة أنماطها) والقطاعين الخاص والمجتمعي، وتوفير مناخ ملائم تُعقَد في إطاره الجلسات وورش العمل التشاورية بحضور مُمثّلي كافة الجهات المعنية بإعداد المشروعات التخطيطية. وفي ضوء تلك المنظومة يتم إتاحة قاعدة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشروع قيد الإعداد لكافة شركاء التنمية، بما يُرسّخ مناخ يتسم بالشفافية والمصداقية والثقة المتبادلة بين كافة الشركاء. علاوة على ذلك، يُدعّم تلك المنظومة تشريع تخطيطي ينص أحد بنوده على إلزام الجهة التخطيطية المُختّصة بتنظيم وإدارة وتوثيق عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء مختلف مراحل إعداد المشروعات التخطيطية وذلك من خلال وحدة تنظيمية يتم إدماجها بالجهة التخطيطية.

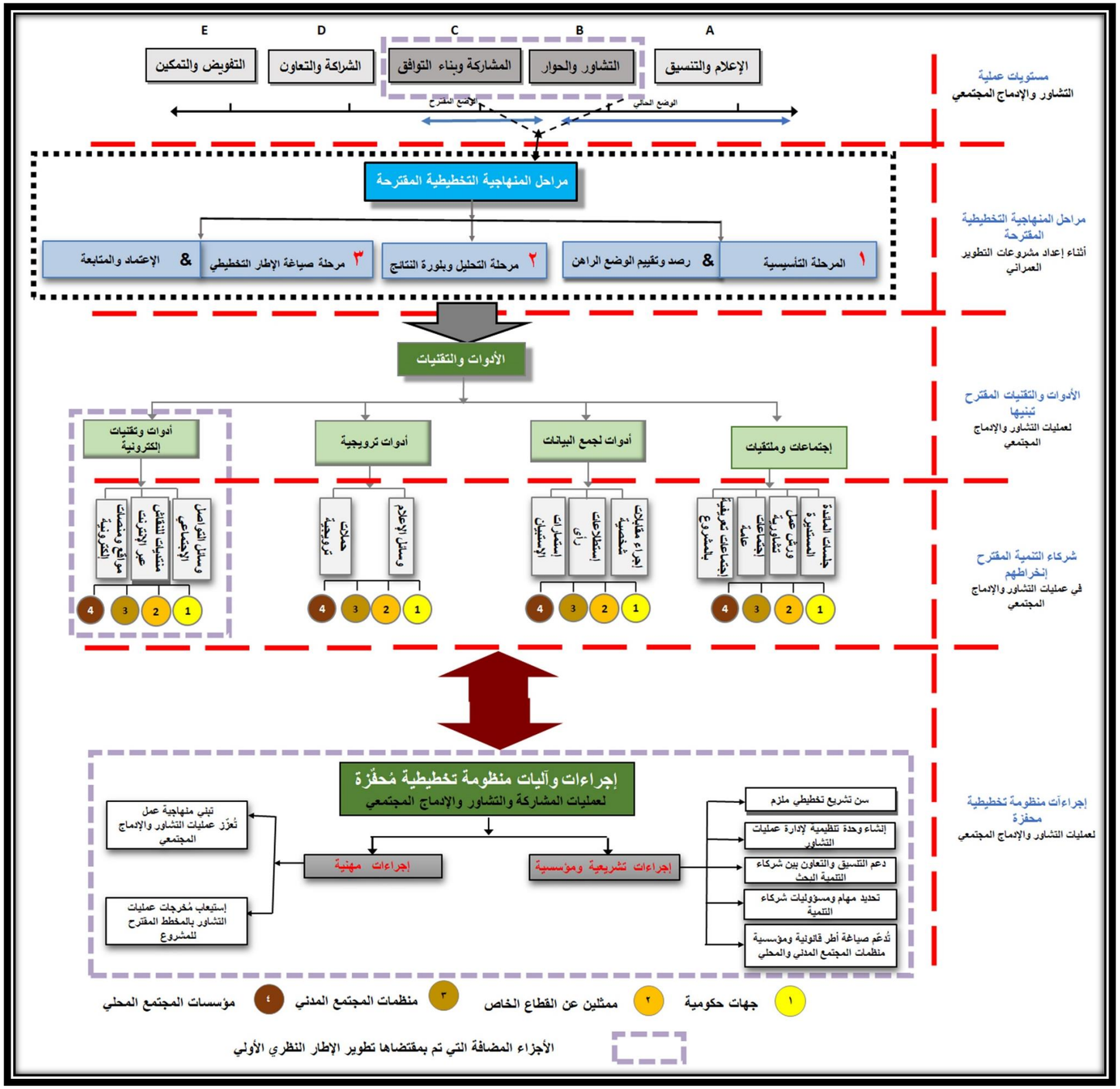
وعلى ضوء ما سبق، يتبلور **الإطار النظري المُطوّر لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي الملائم للسِياق الخليجي** والذي يتبناه البحث على النحو الموضح بالشكل (7-24).

---

[5]) الدليل الشامل لمنظمات المجتمع المدني في الأردن: http//: www.civilsociety-jo.net/en/home

[6]) https://push-cdjdjad-8828.boustahe.com/pfe/current/popup.html?landId&zoneId=2393903

شكل (7-24): الإطار النظري المُطوّر لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي



المصدر :إعداد الباحث

- بمقارنة الشكل السابق بالشكل (6-3) (الإطار النظري الأولي لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي – الذي تمت بلورته بالفصل السادس) تتضح لنا التغييرات التي إنعكست على تطوير الإطار النظري الأولي والتي طرأت على ضوء مُخرجات ونتائج الإستبيان الذي أجراه الباحث – والموضح بإطار بنفسجي اللون بالشكل رقم (7-24)- حيث يمكن رصد تلك التغييرات في الآتي:
  - مراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي إنحصرت في المستويين: (التشاور والحوار:**B**) & (الشراكة والتعاون: **C**).
  - أحد الأدوات والتقنيات التي سيتم تبنيها تتمثل في حزمة تقنيات وتطبيقات إلكترونية وتضم :
    - مواقع ومنصات إلكترونية.
    - منتديات للنقاش عبر الإنترنت.
    - وسائل التواصل الإجتماعي.
  - تأسيس منظومة تخطيطية مُحفِّزة لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي من خلال تبنى إجراءات تشريعية ومؤسسية ومهنية يستوجب معها إدراج المهام التالية:.

أ) **مهام تشريعية ومؤسسية:** يمكن رصد تلك المهام في النقاط التالية:

- سن تشريع تخطيطي مُلزِم (لإدارة وتنظيم عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد المشروعات التخطيطية).
- إنشاء وحدة تنظيمية بالجهة التخطيطية المختصة (يُناط بها إدارة وتنظيم وتوثيق عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).
- دعم التنسيق والتعاون بين كافة شركاء التنمية بما يُرسِّخ نهج لأداء الأجهزة الحكومية المعنية كمنظومة عمل متكاملة: The whole of Government Approach
- تحديد مهام ومسؤوليات كافة شركاء التنمية لتلافي التداخل في الإختصاصات أثناء إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- صياغة أُطر قانونية ومُؤسّسية تُدعِّم منظمات المجتمع المدني ومؤسسات المجتمع المحلي (لتحفيز إنخراطهم في عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ومتابعة تنفيذها)

ب) **مهام مهنية:** يمكن إيجازها في النقطتين التاليتين:

- تبني الجهة التخطيطية المختصة لمنهاجية عمل واضحة تُعزِّز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع شركاء التنمية (أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية).
- تبني مُخرجات ونتائج عمليات التشاور والإدماج المجتمعي وإستيعابها بالمخطط المقترح للمشروع قيد الإعداد.

7-6) بلْورة النموذج المُقترح تبنِّيه لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي والمُلائم للتطبيق بدول الخليج

بدايةً: سيتم تسليط الضوء على مجموعة من الإعتبارات التي يتوجب إستيعابها وأخذها بعين الإعتبار عند تصميم نموذج مُقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي. ومن ثم سيتم شرح النموذج المُقترح تبنِّيه بهذا البحث كمنهج مُلائم يمكن تطبيقه في السِياق الخليجي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني (خاصةً على المستويين المحلي والتفصيلي). وسيتم بلْورة هذا النموذج على ضوء مُخرجات كلاً من المُقابلات الشخصية والإستبيان التي تناولها هذا الفصل من جهة، وإستناداً على النتائج التي خلُص بها الإطار النظري المُطوّر من جهةٍ ثانية.

7-6-1) إعتبارات يتوّجب إستيعابها عند تصميم النموذج المُقتَرح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي

سيتم تناول تلك الإعتبارات من حيث رصد المُبرِّرات التي تستدعي إستحداث هذا النموذج، والتعرّف على ملامحه وخصائصه العامة، ومعايير تقييمه، وإنتهاءً بإستكشاف المُعوّقات التي تحول دون تبنِّيه.

أ) المُبرِّرات التي تستدعي ضرورة إستحداث نموذج مُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي

إن الهدف الرئيسي الذي يسعى هذا البحث لتحقيقه يتمثل في "بلورة نموذج للتشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني ليكون قابل للتطبيق في سياق المنظومة التخطيطية القائمة بدول الخليج" بصفة عامة، ودولة قطر على وجه الخصوص. وعليه، ستتناول هذه الجزئية الأسباب التي تستوجب إستحداث نموذج للتشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية – حيث يمكن رصد تلك المبررات في النقاط الموجزة التالية:

- ضمان الحصول على بيانات ذات مصداقية من قِبَل كافة الجهات المعنية خاصةً ممثلي المجتمعين المدني والمحلي من خلال التشاور معهم وإدماجهم في العملية التخطيطية.
- رصد الإشكاليات والقضايا الفعلية (من منظور المجتمع المحلي) وذات العلاقة بالمشروع قيد الإعداد بما يضمن إستيعابها ووضع حلول واقعية لها بالمخطط المستقبلي المقترح.
- تحقيق التوافق بين مختلف أولويات ورغبات كافة شركاء التنمية المعنيين (بما فيهم مُمثّلي القطاعين الخاص والمجتمعي) بتنمية المشروع قيد الإعداد.
- ترسيخ إنتماء أفراد المجتمع المحلي لبيئتهم المعاشة وتفاعلهم الإيجابي لضمان تنفيذ المشروع على أرض الواقع.
- سيُعتَبر النموذج (حال بلورته) بمثابة آلية متميزة سيُسهِم في التخفيف من حدة التوترات المجتمعية فضلاً عن بلورة حلول بناءّة ذات جدوى.
- إن تهميش بعض الجهات والأطراف المعنية من عمليات التشاور والإدماج المجتمعي ستؤدي إلى عدم وضوح المشهد الفعلي للوضع القائم وماسيترتّب عليه من التسرّع في إتخاذ قرارات قد تُزيد الأمر سوءً.
- سيُسهِم النموذج في تلبية مُتطّلبات كافة الجهات المعنية خاصةً المجتمع المحلي وما يترتب على ذلك من زيادة مِصداقية الجهة التخطيطية المُختصّة لديهم، وزيادة مستوى رضائهم عن أدائها بما ينعكس على زيادة مستوى جودة المنتج التخطيطي للمشروع.
- سيُسهِم النموذج في رأب الصدع الذي تعاني منه المنظومة التخطيطية القائمة بالعديد من دول الخليج، وسد الثغرات المتواجدة بها والتي يترتب عليها وجود العديد من التناقضات والإختلافات بين مرحلتى إعداد وتنفيذ المشروع التخطيطي.

ب) الملامح والخصائص العامة للنموذج المُقتَرح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي

تهدُف هذه الجزئية إلى تحقيق أحد الأهداف البحثية والذي يتمثّل في "صياغة سمات وخصائص النموذج المقترح للتشاور والإدماج المجتمعي لضمان إعداد وتنفيذ مشروعات بلا مُعوّقات وحتى تكون قابلة للتطبيق في السِياق الخليجي. وعليه، يمكن رصد الخصائص العامة للنموذج في النقاط التالية:

- يتسم النموذج المقترح بالشمولية حيث يستعرض مختلف آراء ووجهات نظر كافة المشاركين في الإجتماعات والمُلتَقيات التشاورية.
- يتسم بترسيخ روح التعاون سواءً على مستوى فريق عمل إعداد المشروع أو بين كافة الأطراف المعنية وتضافر جهودهم ليتسنى تحقيق غايات وأهداف المشروع قيد الإعداد.
- يتميز بتأسيس علاقات وبناء شبكات للتواصل الإجتماعي بين مُختَلف شركاء التنمية.
- يتسم بإتباع لامركزية صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية على المستوى المحلي من خلال تحفيز إنخراط كافة الجهات المعنية وتشجيعهم على طرح آرائهم ومُقترحاتِهم المرتبطة ببيئتهم السكنية المعاشة.
- يتسم بتشجيع الممارسة الديموقراطية عند الإضطلاع بمشروعات التنمية العمرانية على كافة المستويات التخطيطية.
- يتميز بتشجيع قيام الشراكة بين الجهات الحكومية المُختّصة والقطاعين الخاص والمجتمعي عند تخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني.
- يمتلك النموذج المقترح آليات لبناء الثقة وترسيخ الحوار المجتمعي (أهمها المصداقية والشفافية) بين مُختَلف شرائح شركاء التنمية من جهة، وبينهم وبين متخذي القرار من جهةٍ أخرى.
- يمتلك النموذج آليات لترسيخ الشفافية والمحاسبة بما ينعكس إيجاباً على تطور أداء عمليات الحوكمة والإدارة الرشيدة.
- يمتلك آليات للمتابعة ورصد مدى تحقيق الأهداف الموضوعة ومن ثم تقييم مدى تحقيق الأهداف وفقاً للبرنامج الزمنى المعتمد لإعداد المشروع.
- يمتلك أدوات ووسائل تقليدية فضلاً عن تقنيات وتطبيقات رقمية.
- يمتلك آليات لبناء قدرات وخبرات ومهارات كافة شرائح شركاء التنمية.

- يُسهِم النموذج المقترح في حسم النزاعات وبناء التوافق بين مختلف شركاء التنمية المعنيين.
- يُسهِم في تحديد إحتياجات وأولويات وقضايا كافة شرائح المجتمع المحلي.
- يُسهِم في ترسيخ روح الملكية والإنتماء للمجتمع قيد التطوير والتنمية.
- يُسهِم في تفّهُم شركاء التنمية لِمُقوّمات القوة والفرص المتاحة ونقاط الضعف والتهديدات والمشاكل.

ت) معايير تقييم النموذج المُقتَرح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي

تتناول هذا الجزئية المعايير التي يمكن تبنيها لقياس مدى نجاح النموذج المقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي في تبنى آليات وأدوات تُسهِم في إستيعاب كافة شركاء التنمية وتفعيل دورهم أثناء إنعقاد جلسات وورش العمل التشاورية ذات الصلة بالمشروع قيد الدراسة وذلك من منظور عدة جوانب – على سبيل المثال لا الحصر: التمويل، بناء الشراكات، التطوير المهنى وبناء القدرات، تطوير الهيكل التنظيمي للجهة التخطيطية المُختّصة، توثيق عمليات التشاور، بناء مَناخ مُحفِّز لإستيعاب كافة شركاء التنمية وإدماجهم بمرحلتى صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية .....إلخ. وعليه، يمكن رصد معايير تقييم النموذج المقترح على النحو الآتي:

- مدى نجاح النموذج المقترح في توفير مناخ مُحفِّز للحوار والتفاعل بين مُمثّلي شركاء التنمية المعنيين بالمشروع قيد الإعداد.
- مدى توفّر عنصر الشفافية لإتاحة البيانات والمعلومات (ذات العلاقة بالمشروع قيد الدراسة) لكافة شرائح شركاء التنمية.
- مدى إنخراط مُمثّلي قطاع المجتمع المحلي في مراحل صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة بقضايا المشروع قيد الإعداد.
- مدى نجاح النموذج المقترح في بناء التوافق بين كافة الجهات المعنية على مُخرجات ونتائج الجلسات وورش العمل التشاورية.
- تقييم أداء فريق عمل المشروع قيد الدراسة من منظور مدى نجاحه في إستيعاب كافة الجهات المعنية بمُختَلف آرائها وبلورة مُقترحات وتوصيات مُتوَافق عليها.
- مدى نجاح النموذج في تحقيق رضاء كافة شركاء التنمية وإكتساب ثقتهم في مستوى أداء أجهزة إتخاذ القرارات التخطيطية.
- تقييم مستوى الشفافية والمصداقية من منظور أداء الجهة التخطيطية المُختّصة أثناء إنعقاد الجلسات وورش العمل التشاورية.
- تقييم مدى فاعلية أداء مُمثّلي القطاعين الخاص والمجتمعي ومساهماتهم في إثراء النقاش أثناء إنعقاد جلسات وورش العمل التشاورية.
- تقييم مستوى كفاءة الأدوات والتقنيات التي يمتلكها فريق عمل المشروع بالجهة التخطيطية المُختّصة أثناء إنعقاد جلسات وورش العمل التشاورية.
- مدى نجاح النموذج في ترسيخ الشعور بملكية المشروع قيد الدراسة لدى كافة شركاء التنمية بما فيهم مُمثّلي القطاعين الخاص والمجتمعي.
- مدى نجاح النموذج في توظيف إستخدام وسائل وأدوات التشاور التقليدية مع التقنيات والتطبيقات الرقمية التي يتم الإستعانة بها في إدارة وتنظيم جلسات وورش العمل التشاورية بما يتلائم مع السِياق الخليجي.
- تقييم مدى نجاح النموذج في تلبية مُتطلّبات ورغبات كافة شركاء التنمية المعنيين بالمشروع قيد الإعداد.
- تقييم مدى نجاح النموذج في جذب وتحفيز وسائل الإعلام لإحداث تغيير إيجابي للواقع المُعاش ببيئة المشروع قيد الإعداد.
- تقييم مدى نجاح النموذج في إستيعاب الظروف والمُستَجدات الإجتماعية والثقافية والإقتصادية والسياسية السائدة بأغلب مُجتمعات دول الخليج.
- تقييم مدى نجاح النموذج في بناء الشراكات بين الأجهزة الحكومية المُختصّة ومُمثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي.
- مدى نجاح النموذج في تنظيم برامج تدريبية مُتخصّصة لتطوير قُدرات وخِبرات ومهارات كوادر الجهة التخطيطية المُختصّة في تنظيم وإدارة وتوثيق عمليات التشاور والإدماج المجتمعي للمشروع قيد الدراسة.
- مدى نجاح النموذج في تحفيز مُمثّلي القطاع الخاص (من رجال الأعمال والمستثمرين وأصحاب شركات التطوير العقاري) للمساهمة في تمويل بعض البرامج والمشروعات قيد الدراسة.
- مدى نجاح النموذج في تطوير الهيكل التنظيمى للجهة التخطيطية المُختصّة بما يُمكّنها من إدارة وتنظيم وتوثيق كفء لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- تقييم مدى نجاح النموذج في إستيعاب كافة الجهات المعنية بتخطيط وتنفيذ المشروع قيد الإعداد.
- مدى نجاح النموذج في تبنى آليات لتمويل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي للمشروعات المناط بإعدادها الجهة التخطيطية.

ث) آليات دعم الجهة التخطيطية المُختصّة لتطبيق النموذج المُقترح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي

تتناول هذا الجزئية آليات لتحفيز الجهة التخطيطية ودعمها لتطبيق النموذج حيث يمكن رصدها في النقاط التالية:

1) سن قانون التخطيط العمراني للدولة ينص في أحد بنوده على قيام الجهة التخطيطية المُختَصة بإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد المشروعات التخطيطية.
2) توفير دعم مالي لميزانيتها ليتسنى تمويل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد المشروعات التخطيطية.
3) صياغة إستراتيجية للتشاور والإدماج المجتمعي بمعرفتها ليتسنى تطبيق "إتجاه التخطيط التشاركي" أثناء إعداد المشروعات التخطيطية.
4) بلورة منهاجية عمل من خلالها ليتسنى إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد المشروعات التخطيطية.
5) تأسيس وحدة فنية ضمن هيكلها التنظيمي بحيث يُناط بها إدارة وتنظيم عمليات التشاور والإدماج المجتمعي وتوثيقها.
6) إجراء دورات تدريبية لكوادرها لزيادة خبراتهم وقدراتهم في مجال إدارة وتنظيم عمليات التشاور والإدماج المجتمعي وتوثيقها.
7) إعداد تقرير مُستقل بمعرفتها لتوثيق نتائج عمليات التشاور والإدماج المجتمعي لكل مشروع يتم إعداده.

7-6-2) النموذج المُقتَرح تبنّيه بالبحث

تعتمد فكرة تصميم هذا النموذج على شقين رئيسيين:
الشق الأول : مرحلة دمج العملية التخطيطية بمستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي.
الشق الثاني: بلورة منظومة تخطيطية مُحفّزة لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي.

وعلى ضوء الشكل (7-25) الذي يُجسّد النموذج المُقترح – يمكن شرح هذين الشقين بأهم محاورهم (بكل مرحلة من مراحل العملية التخطيطية) وذلك على النحو الآتي:

أولاً: مرحلة دمج العملية التخطيطية بمستويات عملية التشاور والإدماج المُجتمعي:

تعتمد فكرة تصميم هذا النموذج على "المرحلية" من خلال دمج مراحل العملية التخطيطية – التي تم التوصّل إليها بالفصل الخامس من هذا البحث، والتي تتكون من ثلاثة مراحل (مرحلة التأسيس ورصد الوضع الراهن – مرحلة التحليل وبلورة النتائج مرحلة صياغة الإطار التخطيطي للمشروع وإعتماده) وربطها بمستويات عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بدءً بمرحلة (الإعلام والتنسيق) ومروراً بمرحلة (التشاور والحوار) وإنتهاءً بمرحلة (المشاركة وبناء التوافق).

هذا الدمج يتحقق من خلال تبنّى حزمة من الإجراءآت التشريعية والمُؤسسية والمهنية فيما بين مراحل العملية التخطيطية المذكورة، فضلاً عن إستيعاب كافة شركاء التنمية المعنيين وتشجيعهم على الإنخراط بجميع مراحل إعداد المشروع (من جهات حكومية، ومُمثّلين عن القطاع الخاص، مُنظمات ومُؤسسات المجتمعين المدني والمحلي) وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات والتقنيات بحسب مُتطلّبات كل مرحلة من مراحل العملية التخطيطية وعمليات التشاور والإدماج المجتمعي. وحتى يتسنّى تفعيل هذا النموذج وتطبيقه في السِياق الخليجي عموماً (وبما يتلائم مع ظروف دولة قطر على وجه الخصوص) يقتضى الأمر تأسيس منظومة تخطيطية مُحفّزة لعمليات المشاركة والتشاور والإدماج المجتمعي تتبنّى آليات تشريعية ومُؤسسية ومهنية (والتي سيتم تناولها في الجزئية ثانيا).

وفيما يلي نستعرض المراحل الثلاث للعملية التخطيطية على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: التأسيس ورصد الوضع الراهن

- والتي تمر عبر خطوتين رئيسيتين:
  - المرحلة التأسيسية: والتي يتم خلالها تحديد مهام تنظيم وتجهيز العمل بالمشروع قيد الدراسة، وتصميم البرنامج الزمني لإنجازه، فضلاً عن تحديد شركاء التنمية المعنيين بإعداد المشروع وتحديد مهامهم وأدوارهم خلال مراحل إعداده.
  - رصد وتقييم الوضع الراهن: والتي يتم خلالها جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد المشروع، وإعداد دراسات الوضع الراهن للجوانب (العمرانية، الإجتماعية والسكانية، الإقتصادية، البيئية، والهندسية: شبكات الطرق والنقل والمواصلات ومرافق البنية التحتية) حيث تخلُص تلك المرحلة بتحديد أهداف تنمية وتطوير المشروع.
- ويتم خلال تلك المرحلة تطبيق مستويين من مراحل تطور عمليات التشاور والإدماج المجتمعي هما (الإعلام والتنسيق) & (التشاور والحوار) نظراً لما تتطلّبه هذه المرحلة من إعلام كافة الجهات المعنية بمختلف شرائحها بشروع الجهة التخطيطية المُختّصة بإعداد المشروع ومايتطّلبه ذلك من ضرورة التنسيق مع مُختلف تلك الجهات، وعقد جلسات التشاور وتكثيف قنوات الحوار معهم بهدف الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد دراسات الوضع الراهن علاوة على بلورة الأهداف الرئيسية لتطوير المشروع.
- ستتبّنى تلك المرحلة حزمة من الأدوات والتقنيات التي يتم تطبيقها أثناء عقد الجلسات والإجتماعات التشاورية وهي:
  - عقد إجتماعات ومُلتقيات: وتشمل عقد "إجتماع تعريفي: Kick off Meeting" بالمشروع وتسليط الضوء على أهميته علاوة على تنظيم وإدارة جلسات وورش عمل تشاورية وتوثيقها.
  - أدوات لجمع البيانات: وتشتمل على إجراء مُقابلات شخصية مع مسؤولي الجهات المعنية وكوادرهم الفنية، علاوة على توزيع إستمارات لإستطلاع آراء المسؤولين وشرائح المجتمع المحلي المُستَهدف نحو أهم القضايا والمُحددات والإمكانات ومشاكل التنمية المرتبطة بالمشروع قيد الإعداد.
  - أدوات وتقنيات إلكترونية: تضم تصميم موقع إلكتروني بالمشروع قيد الإعداد للتعريف به والترويج له لدى كافة شركاء التنمية.
- وفيما يتعلّق بـ "شركاء التنمية" المُقترح إنخراطهم بهذه المرحلة من إعداد المشروع فهم يضمّون: الجهات الحكومية المعنية، مُمثّلين عن القطاع الخاص، ومُنظمات المجتمع المدني ومُؤسسات المجتمع المحلي المعنية بتطوير المشروع قيد الإعداد.

المرحلة الثانية: التحليل وبلْورة النتائج

- ❖ يتم من خلالها تحليل دراسات الوضع الراهن وبلورة أهم النتائج التي ستخلُص بها تلك المرحلة من إعداد المشروع.
- ❖ ويتم خلال تلك المرحلة تطبيق مستوى (التشاور والحوار) ومايقتضيه ذلك من إجراء العديد من الجلسات والإجتماعات التشاورية بهدف تحقيق التوافق حول أهم المؤشرات والنتائج التي ستخلُص بها الدراسة التحليلية للمشروع.
- ❖ وتتبنّى هذه المرحلة حزمة من الأدوات والتقنيات التي يتم تطبيقها أثناء عقد الجلسات التشاورية وتتمثل في:
  - أدوات ترويجية: وتشمل حملات ترويجية للتعريف بالمشروع، وقد يتم ذلك من خلال وسائل الإعلام المختلفة.
  - عقد إجتماعات ومُلتقيات: وتشمل عقد جلسات وورش عمل تشاورية، علاوة على تنظيم وإدارة إجتماعات تنسيقية (مع دوائر الجهات الحكومية) وتحرير محاضرها.
- ❖ أما فيما يخْتص بـ "شركاء التنمية" المُقترح إدماجهم بتلك المرحلة من إعداد المشروع فهم يضمّوا: الكوادر المهنية والفنية العاملة بالجهات والمؤسسات الحكومية المهنية المعنية، ومُمثّلين عن كبرى شركات القطاع الخاص المحلية، علاوة على مُمثّلين عن مُنظمات ومُؤسسات المجتمعين المدني والمحلي المعنية بتطوير المشروع قيد الدراسة.

المرحلة الثالثة: صياغة الإطار التخطيطي للمشروع وإعتماده

- والتي تمر بخطوتين أساسيتين:

- مرحلة صياغة الإطار التخطيطي: التي يتحقّق خلالها بلورة الرؤية المستقبلية لتطوير المشروع، ويتم على ضوئها صياغة إستراتيجية تنمية المشروع مروراً بإعداد البدائل التخطيطية وإنتهاءً بإعداد المخطط المحلي والتفصيلي المُقترح للمشروع قيد الدراسة.
- مرحلة الإعتماد والمتابعة: والتي يتم خلالها السير قُدماً في إجراءآت إعتماد المشروع والتصديق عليه من قِبَل السلطة المعنية ليتم بعد ذلك إضطلاع الجهة التخطيطية المُختّصة بتوثيق مُخرجات المشروع المُعتمد ووضع تقارير دراسة المشروع في شكلها النهائي.

هذا وستنتهي تلك المرحلة بإعداد مراحل لتنفيذ المشروع ووضع آليات لمتابعة تنفيذه على أرض الواقع من خلال الجهات والأجهزة المحلية المعنية (كلٍ في دائرة إختصاصه).

- ويتم خلال تلك المرحلة تطبيق مستويين من مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي هما (التشاور والحوار) & (المُشاركة وبناء التوافُق) لما تحتاجه هذه المرحلة من إجراء المزيد من الجلسات والإجتماعات التشاورية بهدف تحقيق توافق كافة شركاء التنمية المعنيين على المُخرجات النهائية للمشروع.
- وستتبنّى تلك المرحلة حزمة من الأدوات والتقنيات التي يتم تطبيقها أثناء عقد الجلسات والإجتماعات التشاورية وهي:

- أدوات ترويجية: وتشمل تنظيم حملات ترويجية للتعريف بمُخرجات المشروع من خلال كافة وسائل الإعلام (المرئية والمسموعة والمقروءة).
- إجتماعات ومُلتقيات: تتضمن عقد جلسات وورش عمل تشاورية، علاوة على تنظيم وإدارة جلسات المائدة المستديرة وإنتهاءً بعقد إجتماع عام يُدعَى إليه كافة شرائح المجتمع المحلي المُستَهدف بتطوير المشروع.
- أدوات لجمع البيانات: والتي قد تشمل تصميم وتوزيع إستمارات إستبيان يتم إستيعاب مُخرجاتها ونتائجها بالمُخطط المُقترح لتطوير المشروع.
- أدوات وتقنيات إلكترونية: حيث يتم تحديث المُستّجدات والتطوّرات التي تحدث أثناء إعداد المشروع قيد الدراسة بالموقع الإلكتروني الخاص به علاوة على رصد آراء ووجهات نظر مرتادي منتديات النقاش عبر الشبكة العنكبوتية، فضلاً عن وسائل التواصل الإجتماعي وإستيعاب آراء مرتاديها بكل مايتعلق بالمُخطط المُقترح لتطوير المشروع.

- وفيما يتعلّق بـ "شركاء التنمية" المُقترح إدماجهم وتشجيع إنخراطهم بهذه المرحلة خاصةً خلال "صياغة الإطار التخطيطي للمشروع" فهم يضموا الكوادر المهنية والفنية العاملة بالجهات والمؤسسات الحكومية المعنية، علاوة على مُمثّلين عن كافة شرائح المجتمع من القطاع الخاص، مُنظمات ومُؤسسات المجتمعين المدني والمحلي المعنية بتطوير المشروع وتنفيذه على أرض الواقع.

ثانياً: بلْورة منظومة تخطيطية مُحفِّزة لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي.

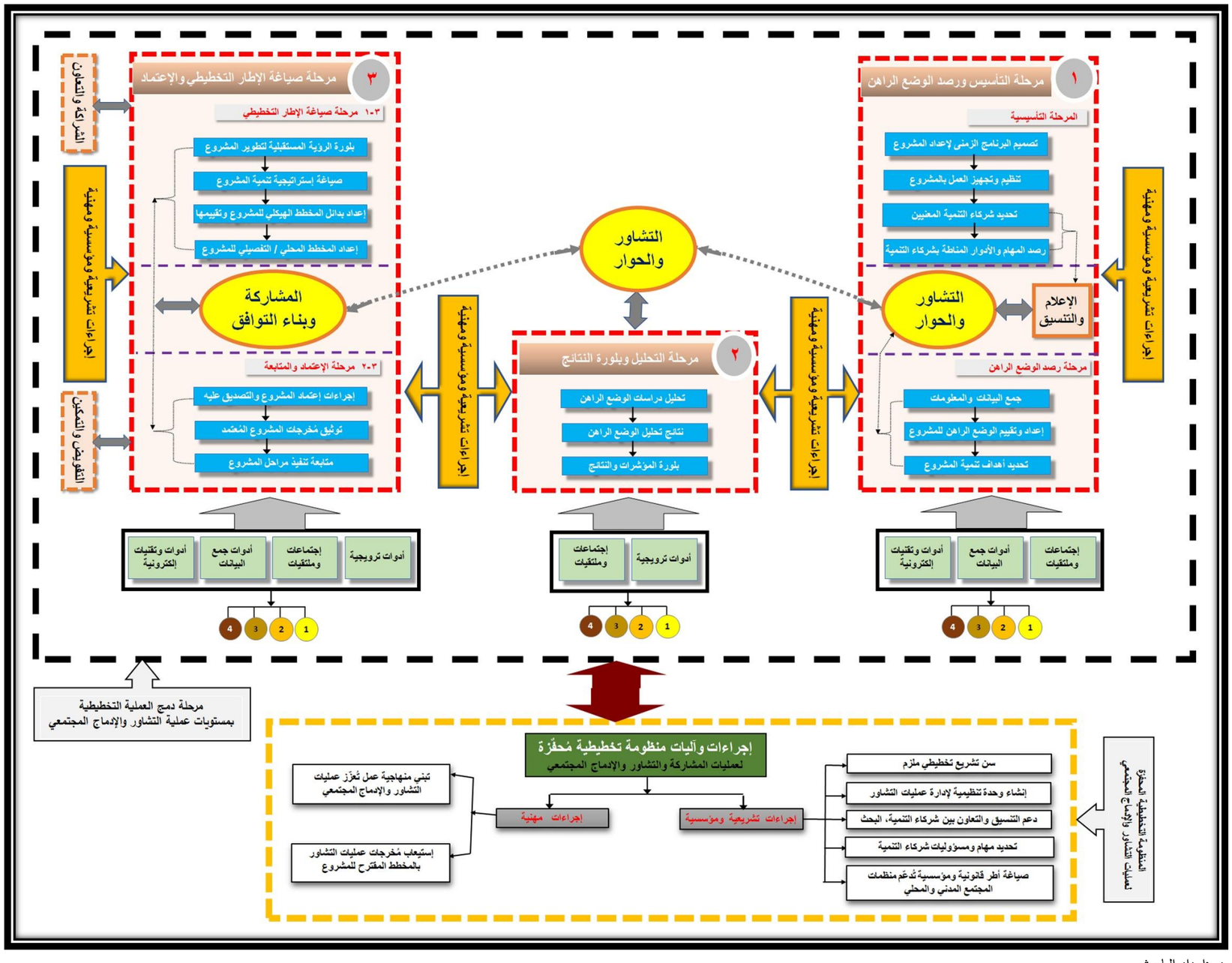
- تتطلّب المرحلة الأولى **(التأسيس ورصد الوضع الراهن)** صياغة إجراءآت وآليات تشريعية ومؤسسية ومهنية من أهمها: سن قانون للتخطيط العمراني يُلزِم الجهة التخطيطية المُختّصة بضرورة التشاور والحوار مع كافة شرائح الجهات المعنية بتطوير المشروع، فضلاً عن إنشاء وحدة أو شعبة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي بالجهة التخطيطية المُختّصة حيث يُناط بها إدارة وإجراء وتوثيق عمليات التشاور والإدماج المجتمعي التي تتم أثناء مراحل إعداد المشروعات التخطيطية (التي يُناط بإعدادها الإدارة التخطيطية). كذلك من الأهمية صياغة أُطر قانونية ومُؤسسية تُدعّم مُنظمات ومُؤسسات المجتمعين المدني والمحلي، بالإضافة إلى الدراية بكافة مهام ومسؤوليات شركاء التنمية المعنيين. كذلك تحتاج تلك المرحلة إلى تبّني الجهة التخطيطية المُختّصة منهاجية مُعتَمدة من شأنها تُعزّز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني.
- تتطلّب المرحلة الثانية **(التحليل وبلورة النتائج)** صياغة إجراءآت وآليات تشريعية ومُؤسسية ومهنية تشمل: دعم قنوات التنسيق والتعاون بين الجهة التخطيطية المُختصّة وكافة شركاء التنمية من جهة، علاوة على تصميم وتنظيم دورات تدريبية مُكثّفة لكوادر الجهات المعنية لتطوير خبراتهم وقدراتهم على المُساهمة في إعداد وتنفيذ المشروع التخطيطي قيد الإعداد وتطبيق مُخرجاته فور إعتماده من جهة ثانية.

- تتطلّب المرحلة الثالثة **(صياغة الإطار التخطيطي للمشروع وإعتماده)** صياغة إجراءآت وآليات تشريعية ومُؤسسية ومهنية من شأنها تُسهِم في إستدامة التواصل والتنسيق الفني المستمر بين الجهة التخطيطية المُختصة وكافة شركاء التنمية المعنيين – على سبيل المثال لا الحصر:

- تضطلع الجهة التخطيطية المُختّصة بصياغة إستراتيجية وطنية للتشاور والإدماج المجتمعي يتم الإلتزام بتطبيقها أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- تقوم الجهة التخطيطية المُختّصة بعقد وتنظيم دورات تدريبية مُكثّفة لكافة الكوادر المهنية بالأجهزة المحلية لتعزيز خبراتهم وقدراتهم في تنفيذ مُخرجات المشروع على أرض الواقع (كلٍ في مجال إختصاصه).
- تضطلع السلطة المُختّصة بسن قوانين وتشريعات تُدعّم وتُعزّز من دور مُنظمات ومُؤسسات المجتمعين المدني والمحلي لتمكينها من المشاركة والإندماج في مشروعات التنمية ليتسّنى لهم الإنخراط بفاعلية في عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات الصلة بمشروعات التطوير العمراني.
- تقوم السلطة المُختّصة بصياغة آليات لعقد شراكات بين الجهات الحكومية وكلاً من القطاعين الخاص والمحلي ليتسّنى من خلالها جنى كافة شركاء التنمية ومختلف شرائح المجتمع للفوائد والعوائد التي ستترتّب على تنفيذ المشروع.
- تبادر السلطة المُختّصة بسن القوانين والتشريعات التي من شأنها تأسيس "دولة المؤسسات التخطيطية: The Whole of Government Approach" التي يمكنها أن تعمل في إنسجام وتناغم فيما بينها بكل ما يتعلّق بتخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية قيد الإعداد.
- تضطلع السلطة المُختّصة بإصدار تشريعات وقوانين تُحفّز إنتخاب مُمثّلين عن المجتمعات المحلية كنواة لتأسيس برلمانات ومجالس بلدية محلية مُنتخبة من قِبَل أفراد هذه المجتمعات.
- تقوم السلطة المُختّصة بإصدار تشريعات ومراسيم تُحفّز تطبيق لامركزية صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية على مستوى البلديات والمحافظات ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتمكينهم من الإضطلاع بالمهام المُناطة بهم بمستوى أداء يتّسم بالكفاءة والجودة.

وهكذا ستُسهِم مثل تلك الإجراءآت مُستقبلاً في تمهيد الطريق نحو التقدم تجاه مستويات أعلى لتطبيق "الإتجاه التشاركي" و"دمقرطة" عمليات التنمية – والتي تشمل مستويين من مستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي وهما: (الشراكة والتعاون) & (التفويض والتمكين) وهذا لن يتأّتّى إلا بعد ضمان تطبيق هذا النموذج أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية والتي يتم خلالها تبنى المستويين (المُقترحين حالياً): (التشاور والحوار) & (المُشاركة وبناء التوافُق) في إطار الإجراءآت السابق التنويه عنها.

شكل (7-25) النموذج المُقترح تبنِّيه لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي لإعداد مشروعات التطوير العمراني



المصدر :إعداد الباحث

مرحلة العملية التخطيطية
مرحلة دمج العملية التخطيطية بمستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي
المنظومة التخطيطية المحفزة لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي

1 جهات حكومية
2 ممثلين عن القطاع الخاص
3 منظمات المجتمع المدني
4 مؤسسات المجتمع المحلي

خلاصة ونتائج الفصل السابع

تناول هذا الفصل بالدراسة والتحليل الأداتين البحثيتين التي تبناهما الباحث وهما "المقابلات الشخصية" و "إستمارة الإستبيان" والتي أسهمت مُخرجاتهما في تنقيح الإطار النظري الأولي (الذي تم بلورته بالفصل السادس) ليتبلور "الإطار النظري المُطوّر لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي". ولقد خلُص هذا الفصل ببلورة النموذج النهائي المقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي الذي يتبناه البحث. هذا ولقد طرح هذا الفصل السؤال الرئيسي للبحث وهو: ماهي ملامح وخصائص النموذج المقترح للتشاور والإدماج المجتمعي القابل للتطبيق في سِياق منظومة تخطيطية مُحفِّزة تتوائم مع الواقع المُعاش بدول الخليج بصفةٍ عامة – ودولة قطر على وجه الخصوص ؟ حيث تمت الإجابة عن هذا التساؤل في سِياق صياغة الإعتبارات التي يتوجّب إستيعابها عند تصميم النموذج المقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي والتي أسهمت بدورها في بلورة النموذج المقترح الملائم للتطبيق في دول الخليج عموماً ودولة قطر على وجه الخصوص.

ويمكن رصد أهم نتائج ومُخرجات هذا الفصل في أربعة نقاط رئيسية يمكن إيجازها على النحو التالي:

1) أهم النتائج التي خلُصت بها كلاً من "المُقابَلات الشخصية" و "إستمارة الإستبيان" يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ✓ أهم أدوات وتقنيات النموذج المقترح للتشاور والإدماج المجتمعي المُلائم تطبيقها بدول الخليج: عقد إجتماعات تعريفية بالمشروع، عقد جلسات وورش عمل تشاورية، عقد إجتماعات تنسيقية، عقد إجتماعات عامة، وسائل التواصل الإجتماعي، وسائل الإعلام ، إجراء المقابلات الشخصية، إستمارة الإستبيان، وتنظيم برامج لبناء قدرات ومهارات التشاور لكوادر الجهات المعنية ذات العلاقة بتطوير المشروع قيد الإعداد.
- ✓ أهم خصائص نموذج التشاور والإدماج المجتمعي المقترح تبنيه بدول الخليج تتمثّل في: الثقة والمصداقية، الشفافية والوضوح، الجدية والإلتزام، إتاحة البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها، التمثيل المناسب لكافة شرائح المجتمع المُستَهدف، إرتباط المشروع الوثيق بالواقع والقضايا المُعاشة للمجتمع المُستهدَف، وتوّفُر كوادر مُؤهّلة للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني.
- ✓ أهم خصائص المنظومة التخطيطية من منظور مستوى تحفيزها لمشاركة شركاء التنمية المعنيين في دول الخليج تتمثّل في: وجود تشريع تخطيطي مُلزِم للجهة التخطيطية المُختّصة بتنظيم إجتماعات وجلسات التشاور مع كافة الجهات المعنية عند إعداد المشروعات التخطيطية، توثيق جلسات التشاور التي يتم عقدها مع الجهات المعنية، دعم الدولة لإتجاه التخطيط التشاركي، وإمتلاك الجهة التخطيطية المُختّصة منهاجية عمل تُحفّز إجراء جلسات التشاور والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية ذات العلاقة.
- ✓ الجهات التي يتوجّب التشاور معها وإدماجها أثناء إعداد الدراسات التخطيطية بدول الخليج تتمثّل في الآتي: الجهات الحكومية المعنية بتخطيط وتنفيذ شبكات الطرق ومرافق البنية التحتية والخدمات المجتمعية، مُمثّلين عن القطاع الخاص، مُنظمات المجتمع المدني ومُؤسسات المجتمع المحلي.

2) بلْورة الإطار النظري المُطوّر ورصد أهم مُخرجاته: والتي تتمثّل في:

- ✓ مستويات المُشاركة الملائمة للتطبيق بدول الخليج تتمثّل في المستويين (التشاور والحوار) و (الشراكة والتعاون) وربطما بكلٍ من الأدوات والتقنيات المقترح تبنّيها علاوة على شركاء التنمية المقترح إنخراطهم وذلك من خلال المراحل الثلاث للمنهاجية التخطيطية المقترحة .
- ✓ يمكن تصنيف الأدوات والتقنيات المُلائم تطبيقها بجلسات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات التخطيطية بدول الخليج على النحو الآتي: إجتماعات وملتقيات، أدوات لجمع البيانات، أدوات ترويجية، وأدوات وتقنيات إلكترونية.

- ✓ شركاء التنمية المقترح إنخراطهم في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي يضمون الجهات التالية: جهات حكومية، القطاع الخاص (رجال أعمال – مستثمرون)، مُنظمات المجتمع المدني، ومُؤسسات المجتمع المحلي.
- ✓ تأسيس منظومة تخطيطية مُحفزّة لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي (والتي تُعد بمثابة القاعدة التي سيتأسس على ضوئها الإطار النظري المُطوّر) ومايقتضيه ذلك من الإضطلاع بمهام تشريعية ومُؤسسية & مهام مهنية.

3) بلورة النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المُجتمعي كمنهج مُلائم للتطْبيق في السِياق الخليجي لإعداد مشروعات التطوير العمراني (خاصةً على المستويين المحلي والتفصيلي) حيث تعتمد فكرة تصميم النموذج على شقين رئيسيين:

الشق الأول: مرحلة دمج العملية التخطيطية بمستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي. حيث تعتمد فكرة تصميمه على "المرحلية" من خلال دمج مراحل العملية التخطيطية بمستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي – التي تتكون من ثلاثة مراحل (مرحلة التأسيس ورصد الوضع الراهن، مرحلة التحليل وبلورة النتائج ومرحلة صياغة الإطار التخطيطي للمشروع وإعتماده) وربطها بمستويات عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بدءً بمرحلة (الإعلام والتنسيق) ومروراً بمرحلة (التشاور والحوار) وإنتهاءً بمرحلة (المشاركة وبناء التوافق). هذا الدمج يتحقق من خلال تبنّى حزمة من الإجراءآت التشريعية والمُؤسسية والمهنية فيما بين مراحل العملية التخطيطية المذكورة، فضلاً عن إستيعاب كافة شركاء التنمية المعنيين وتشجيعهم على الإنخراط بجميع مراحل إعداد المشروع وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأدوات والتقنيات بحسب مُتطلّبات كل مرحلة من مراحل العملية التخطيطية وعمليات التشاور والإدماج المجتمعي.

الشق **الثاني:** بلْورة منظومة تخطيطية مُحفّزة لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي، حيث تتطلّب كل مرحلة من المراحل التخطيطية الثلاث المذكورة أعلاه صياغة حزمة من الإجراءآت والآليات التشريعية والمُؤسسّية والمهنية التي تُلائم طبيعة كل مرحلة.

4) التحدّيات التي يتوجُب مُجابهَتها لتبنّى النموذج المقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي وتطبيقه بدول الخليج والتي يمكن رصدها في النقاط الموجزة التالية:

- ➢ الإفتقار إلى وجود منظومة تخطيطية مُحفزة لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي.
- ➢ غياب وجود تشريع تخطيطي مُلزم للجهة التخطيطية المُختّصة بإجراء جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- ➢ المركزية في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية.
- ➢ تهميش مُمثّلي المجتمع المحلي من الإنخراط في عملية صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية المرتبطة بالمشروع قيد الإعداد.
- ➢ غياب خطة متكاملة لتدبير التمويل اللازم للجهة التخطيطية المُختّصة لتمكينها من الإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي وذلك بإنخراط شركاء التنمية أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية التي تُناط بإعدادها.
- ➢ عدم توفُّر كوادر مُؤهلة لإدارة وتنظيم عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بالجهة التخطيطية المُختّصة.
- ➢ الإفتقار إلى وجود مِنهاجية عمل مُوثّقة (لدى الجهة التخطيطية المُختّصة) تُعزّز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- ➢ إفتقار الجهة التخطيطية المُختّصة لإستراتيجية مُعتَمدة يتم بمقتضاها تطبيق إتجاه التخطيط التشاركي من خلال تعزيز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.

وفي إطار ماخلُصنا به في هذا الفصل والفصول السابقة: يُبلوّر الفصل الثامن والأخير مجموعة من النتائج والتوصيات التي يتبنّاها هذا البحث والذي يُسلّط الضوء فيه كذلك على الإضافة العلمية التي ساهم بها الباحث في عملية البحث العلمي ذات العلاقة بموضوع البحث الرئيسي. ويرصد هذا الفصل كذلك مجالات البحث المستقبلي التي يُوصى بدراستها بالتفصيل في الأبحاث المستقبلية لإستكمال القضايا والإشكاليات التي لم يتناولها هذا البحث بالتفصيل والعمق المناسب.

الفصل الثامن: النتائج والتوصيات ومجالات البحث المُستَقبلي

8) النتائج والتوصيات ومجالات البحث المُستَقبلي

تمهيد

يرصـــد هذا الفصـــل نتائج البحث من منظور مُخرجات الدراســـات النظرية والتحليلية والتطبيقية. علاوة على ذلك، يتناول البحث مجموعة من التوصـيات التي تتمحور حول ثلاثة مجموعات تتمثّل في: توصـيات عامة، وأخرى خاصـة بالمنظومة التخطيطية المُقترح تبنّيها بدول الخليج، والتوصـيات المتعلقة بالجهة التخطيطية المُختصّـة. ولقد تم صـياغة تلك التوصـيات في شـكل إجراءات وآليات يُوصـى بتبنيها مُسـتَقبلاً لتحجيم التباينات التي قد تحدث أثناء مرحلتى تخطيط وتنفيذ مشـروعات التطوير العمراني خاصـةً على مستوى التخطيط التفصـيلي والمحلي. وهكذا سنضـمن من خلال تلك التوصـيات تحقُّق نتائج هذا البحث.

كذلك يسُلّط هذا الفصل الضوء على الإضافة العلمية التي سيُسهِم بها الباحث في صرح العلم ذو الصلة بمجال وموضوع البحث. ويخلُص هذا الفصـل برصـد مجالات البحث المُسـتَقبلي من خلال تحديد مجموعة من القضـايا البحثية التي تطرّق إليها البحث ولكن ليس بالتفصيل الكافي – حيث يُوصـى بدراستها من خلال مجموعة من الدراسات التي تتكامل مع النتائج التي توصّل إليها الباحث بهدف إستكمال دراسة تلك القضايا التي لم يتم تناولها في هذا البحث.

وعليه، يوضح الشكل (8–1) منهاجية تناول هذا الفصل من خلال **الأربعة محاور** المشار إليها أعلاه.

شكل (8–1): منهاجية تناول الفصل الثامن

المصدر: إعداد الباحث

8-1) رصد نتائج البحث

سيتناول هذا المحور النتائج التي توصّل إليها البحث خلال مراحل إعداده وذلك في سياق إستعراض ما تم رصده من تحليل القضايا البحثية، حيث سيتم رصد تلك النتائج على ضوء المحاور الثلاث الآتية:

- نتائج البحث في ضوء الدراسة النظرية
- نتائج البحث في ضوء الدراسات التحليلية والتطبيقية.
- بيان مدى تحقّق الأهداف البحثية وعلاقتها بنتائج الدراسة التطبيقية.

وهكذا سيتم إستعراض النتائج البحثية من خلال المحاور المذكورة على النحو الآتي:

8-1-1) نتائج الدراسة النظرية

يمكن رصد أهم النتائج التي خلُصت بها الدراسة النظرية للبحث على النحو التالي:

1) أحد أهم النتائج التي خلُص بها هذا البحث يتمثّل في تبنّى الباحث التعريف التشغيلي لكلٍ من مصطلحي التشاور: Consultation و الإدماج المجتمعي:Community Engagement

التشاور: هو عملية ديناميكية يتم بمُوجبها الحِوار والنِقاش بين الجهات الحكومية المُختصّة وكافة الجهات المعنية بتطوير المشروع بما فيها مُمثّلي المُجتمع المحلي في إطار مَناخ يسمح بتبادل حقيقي للآراء ووجهات النظر. وعادةً ما تهدُف عملية التشاور إلى التأثير على مُخرجات القرارات أو السياسات أو برامج العمل أو الخُطط والمشروعات، ولكنها لا تسمح في ذات الوقت لمُمثّلي القطاعين الخاص والمجتمعي سواء بالإنخراط الفعلي في عملية صنع وبلورة القرارات التخطيطية أو الإضطلاع بأدوار ملموسة في إعداد أو تنفيذ المشروع قيد الإعداد.

الإدماج المُجتمعي: عملية تهدُف إلى إنخراط كافة شركاء التنمية المعنيين (بما فيهم مُمثّلي القطاعين الخاص والمجتمعي) بتطوير المشروع في جميع مراحل إعداده وتنفيذه ومايشمله ذلك من الإدلاء بالأراء ووجهات النظر والمُشاركة في صياغة السياسات وتحديد الإحتياجات والأولّويات التنموية، علاوة على الإنخراط في عمليات صُنع القرارات التخطيطية وما يتطّلبه ذلك من الإضطّلاع بأدوار ومسؤوليات مُحدّدة خلال مرحلتى إعداد وتنفيذ المشروع قيد الدراسة.

2) أظهر البحث أهمية توجُه الجهات التخطيطية المختصـــة بدول الخليج لتفعيل "إتجاه التخطيط التشـــاركي" من خلال أربعة أُطر (وهى الإطار الفكري – السـياسـي – المُؤسّـسـي – والتشـريعي) بحيث تُدعّم مُجْتمعة توفير مناخ مُحفّز لعمليات التشـاور والإدماج المجتمعي في سِـياق يتوائم مع الظروف والأعراف السـائدة بدول الخليج (وذلك أثناء إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني).

3) على ضوء المراجع والمُؤلّفات الأدبية المنشورة حدّد البحث أهم إشكاليات وقضايا التشاور والإدماج المجتمعي المُرتبطة بالبيئة المُؤسّسية في دول الخليج، حيث يمكن رصدها في النقاط التالية:

- تطبيق النظام المركزي في صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية.
- إفتقار الجهات التخطيطية المُختصّـــة إلى الكوادر المهنية المُؤهّلة في كافة مجالات تخطيط التنمية العمرانية وذوي المُؤهلّات والخبرة في تنظيم وإدارة جلسات التشاور وتوثيق مُخرجاتها.
- تفتقد معظم الجهات التخطيطية المُختصّـة لإسـتراتيجية مُعتمدة لعمليات التشـاور والإدماج المجتمعي يتسّـنى من خلالها عقد جلسات تشاورية فعاّلة.
- عدم وجود إطار عمل واضح لتنظيم وإدارة عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- قصـور في تمثيل شرائح مُنظمات ومُؤسسـات المجتمعين المدني والمحلي في عمليات التشـاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.

4) رصد البحث أهم مُفردات المنظومة التخطيطية القائمة بالعديد من دول الخليج في:
- بلّورة رؤية تنموية مُستقبلية مُعتمدة للدولة.
- إعداد خُطة عمرانية شاملة مُعتمدة على مستوى الدولة.
- توفّر قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية.

في مقابل ذلك إستنبط البحث أن المنظومة التخطيطية القائمة بمعظم تلك الدول تفتقد إلى:
- وجود تشريع تخطيطي مُعتمد على مستوى الدولة.
- إمتلاك الجهة التخطيطية المُختصّة لمنهاجية عمل مُوثّقة تُعزّز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية.
- ربط قاعدة البيانات والمعلومات التخطيطية بتطبيق مكاني بإستخدام تطبيق نُظم المعلومات الجغرافية: GIS .

5) على ضوء المراجع والمُؤلّفات الأدبية المنشورة فضلاً عن مُخرجات ونتائج المُقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع مسؤولي وخبراء وكوادر الجهات التخطيطية المُختصّة بدولتى قطر والكويت فضلاً عن سلطنة عُمان: يتضح أن المناخ المهني السائد بتلك الدول يُوفّر منظومة تخطيطية مُحفزّة لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي و يُشجّع إنخراط كافة شركاء التنمية بمُختَلف مراحل إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية وذلك من خلال المُلتقيات والجلسات التشاورية.

6) خلُص البحث بإقتراح قائمة للأدوات والتقنيات المُلائم تطبيقها بجلسات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات التخطيطية بدول الخليج لتشمل:
- إجتماعات ومُلتقيات.
- أدوات لجمع البيانات.
- أدوات ترويجية.
- أدوات وتقنيات إلكترونية.

7) حدّد البحث شركاء التنمية المُقترح إنخراطهم في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد الدراسات التخطيطية بدول الخليج ليضموا:
- الجهات الحكومية المعنية بتخطيط وتنفيذ خُطط ومشروعات التنمية (وزارات – هيئات – مؤسسات – دوائر الخدمات المُجتمعية ومرافق البنية التحتية – البلديات – المحافظات).
- القطاع الخاص (رجال أعمال – مستثمرون).
- مُنظمات المجتمع المدني.
- مُؤسسات المجتمع المحلي.

علاوة على ذلك يتوجّب إنخراط كلاً من:
- الجماعة السياسية: صانعي القرار – الديوان الأميري / الملكي – الُسلطة التشريعية (البرلمان / مجلس الشورى / المجلس البلدي / ....)
- جماعة المُخططين والمهنيين: ويُمثّلوا واضعي الخُطة (المُخطط المُقترح للمشروع) والمُناط بهم تنفيذها علاوة على الأكاديميين وذوي الخبرة.

8-1-2) نتائج الدراسات التحليلية والتطبيقية

يمكن رصد أهم النتائج التي خلُصت بها هاتين الدراستين بالبحث على النحو التالي:

1. بلّور البحث منهاجية تخطيطية (عند إعداد مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج) ترتبط بمستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي، الأدوات والتقنيات المُقترح تبنّيها، وشركاء التنمية المُقترح إدماجهم والتشاور معهم بكل مرحلة تخطيطية.
2. تتمثّل أهم النتائج التي توافقت عليها أداتي المقابلات الشخصية: Interviews التي أجراها الباحث، وإستمارة الإستبيان: Questionnaire

- أفاد كافة المبحوثين (بالمُقابلات الشخصية) بإقتناعهم الراسخ بأهمية تبنّى الجهة التخطيطية المُختصّة لـ "إتجاه التخطيط التشاركي"، في حين أفاد (**88.4**) % منهم بأهمية تبنّيه (وِفقاً لمُخرجات الإستبيان).
- إختار (**74**.2) % من المبحوثين المستويين (التشاور والحوار: B) و (المشاركة وبناء التوافق :C) عند إعداد مشروعات التطوير العمراني. كذلك أكد (**52**.3) % منهم على حدوث تغيير فعلي سواء في أهداف المشروع قيد الإعداد أو برنامجه المقترح عند إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع شركاء التنمية المعنيين.
- تتمثل أهم أدوات وتقنيات النموذج المقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي المُلائم تطبيقها بدول الخليج في: عقد إجتماع تعريفي بالمشروع، تنظيم جلسات وورش عمل تشاورية، وعقد إجتماعات تنسيقية. في المقابل قام المبحوثين برصد أهم تلك الأدوات التي يصعب تطبيقها بتلك الدول التي تتمثّل في: عقد إجتماعات عامة، التواصل عبر البريد الإلكتروني، وعقد مجموعات عمل التركيز.
- رصد المبحوثين أهم خصائص المنظومة التخطيطية بدول الخليج (وذلك من منظور مستوى مشاركة شركاء التنمية) والتي تتمثل في وجود تشريع تخطيطي ملزم للجهات التخطيطية المختصة بضرورة إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني وتوثيق الجلسات التشاورية وبلورة مخرجاتها، فضلاً عن أهمية إمتلاك الجهات التخطيطية المختصة لمنهاجية عمل محفزة لإجراء تلك العمليات مع شركاء التنمية المعنيين مع ضرورة دعم الدولة لإتجاه التخطيط التشاركي عند إعداد المشروعات التخطيطية.
- توافق غالبية المبحوثين (بالمُقابلات الشخصية) على أهمية وجود تشريع تخطيطي مُلزِم لتنظيم إجتماعات وجلسات للتشاور مع كافة شركاء التنمية المعنيين بإعداد المشروعات التخطيطية، في حين أكدّ (**60.5**) % من المبحوثين على أهمية وجود هذا التشريع (وِفقاً لمُخرجات الإستبيان).
- أهم خصائص نموذج التشاور والإدماج المجتمعي المُلائم تطبيقه بدول الخليج يمكن رصدها وفقاً لآراء المبحوثين (بالمُقابلات الشخصية) والمشاركين بملء (إستمارة الإستبيان) – كما يوضحه الجدول (8-1):

جدول (8-1): خصائص نموذج التشاور والإدماج المُجتمعي (على ضوء مُخرجات المُقابَلات الشخصية والإستبيان)

خصائص نموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُلائم تطبيقه بدول الخليج	الأداة البحثية	
	المُقابَلات الشخصية	الإستبيان
الثقة والمصداقية	% (**54**)	% (**91.9**)
الشفافية والوضوح	% (**46**)	% (**88.4**)
التمثيل المناسب لكافة شرائح المجتمع المُستَهدف	% (**46**)	% (**80.2**)
إرتباط المشروع الوثيق بالواقع والقضايا المُعاشة للمجتمع المُستَهدف	% (**46**)	% (**80.2**)

المصدر :إعداد الباحث

3. يتبنّى البحث نموذج مُقترح للتشاور والإدماج المجتمعي كمنهج مُلائم للتطبيق بمعظم دول الخليج حيث تعتمد فكرة تصـــميم هذا النموذج على "المرحلية" من خلال دمج مراحل المنهاجية التخطيطية بمســـتويات عملية التشـــاور والإدماج المجتمعي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني (على المستويين المحلي والتفصيلي).

8-1-3) بيان مدى تحقُّق الأهداف البحثية وعلاقتها بنتائج الدراسة التطبيقية

على ضوء الهدف الرئيسي والأهداف الثانوية التي تم صياغتها بمقدمة هذا البحث من جهة، والنتائج التي تم التوصل إليها بالدراسة التطبيقية المُتمثّلة في مُخرجات أداتي المُقابلات الشخصية وإستمارة الإستبيان التي تم رصدها بـ (الفصل السابع) من جهةٍ ثانية – يمكن إستنباط ما يلي:

- خلُص البحث **ببلورة نموذج للتشاور والإدماج المجتمعي كمنهج مُلائم للتطبيق بدول الخليج** أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني (على المستويين المحلي والتفصيلي) – وبذلك **تحقق الهدف الرئيسي للبحث.**
- وِفقاً لهذا النموذج تم دمج مراحل المنهاجية التخطيطية (التي توصّـل إليها البحث عند إعداد مشـروعات التطوير العمراني) بمراحل تطوّر عمليات التشـــاور والإدماج المجتمعي وبهذا تم تحديد **توقيت إســـتشـــارة وإدماج شـــركاء التنمية** بمُختَلف مراحل إعداد مشروعات التطوير العمراني – وهكذا **تم تحقيق أحد الأهداف الثانوية للبحث.**
- تم رصد أهم **خصائص النموذج المُقترح للتشاور والإدماج المجتمعي** لضمان إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني بلا مُعوّقات وبحيث تكون قابلة للتطبيق في سِياق يتوائم مع الواقع المُعاش بالمُجتمعات الخليجية – وبهذا **تم تحقيق أحد الأهداف الثانوية للبحث.**
- تم **رصد أهم خصائص المنظومة التخطيطية بدول الخليج** التي يتوجّب توفّرها لتعزيز مستوى مُشاركة شركاء التنمية وإيجاد مناخ مُحفّز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي – وبهذا **تم تحقيق أحد الأهداف الثانوية للبحث.**
- تم رصـــد **أهم التحدّيات التي تواجه الكوادر المهنية بالجهات التخطيطية المُختصّـــة بدول الخليج** (وتحول دون تنفيذ مشروعات التطوير العمراني وِفقاً لمُخططاتها المُعتمدة)، مما يُسهِم في تحجيم أسباب حدوث الفجوة بين تخطيط المشروع وتنفيذه في دنيا الواقع – وبهذا **تم تحقيق أحد الأهداف الثانوية للبحث.**

8-2) بلْورة توصيات البحث

يتناول هذا الجزء من الفصل مجموعة من **التوصيات** التي تم صياغتها في شكل إجراءات لتحقيق نتائج هذا البحث، وهكذا فهي تُعد بمثابة الآليات التي ستتحقّق من خلالها نتائج البحث. وفي هذا السِياق، سيتم تحديد الجهات المعنية التي سيُناط بها تبنّى تلك النتائج. بصفةٍ عامة، تتمحور هذه التوصيات حول **ثلاثة** مجموعات يوضحها الجدول الآتي:

جدول (8-2): التوصيات المُقترح تبنِّيها بالبحث

توصيات عامة	توصيات خاصة بالمنظومة التخطيطية المُقترح تبنِّيها	توصيات تتعلّق بالجهة التخطيطية المُختصّة
• يجب أن تتبنّى الحكومات الخليجية سياسات تنموية وأُطر تشريعية تنُص على تبنّى "إتجاه التخطيط التشاركي". • صياغة أُطُر قانونية ومُؤسّسية تُدعّم مُنظمات المجتمع المدني ومُؤسسات المجتمع المحلي لتحفيز إنخراطهم في عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ومُتابعة تنفيذها. • يجب أن تسُن الحكومات الخليجية تشريعات وقوانين ومراسيم من شأنها تُحقّق مايلي: - تحفيز إنتخاب ممثلين عن المجتمعات المحلية كنواة لتأسيس برلمانات ومجالس بلدية مُنتخبة من قِبَل أفراد هذه المجتمعات. - تحفيز تطبيق لامركزية صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية على مستوى البلديات والمحافظات ومنحهم الصلاحيات اللازمة لتمكينهم من الإضّطلاع بالمهام المُناطة بهم بمستوى أداء يتّسم بالكفاءة والجودة. - تشجيع بناء شراكات بين الأجهزة الحكومية المعنية ومُمثّلي القطاعين الخاص والمجتمعين المدني والمحلي في إعداد وتنفيذ خُطط ومشروعات التطوير ليتسّنى من خلالها جنى كافة شرائح المجتمع للفوائد والعوائد التي ستترتّب على تنفيذ المشروع.	❖ يجب سن تشريعات مُلزِمة بتنظيم عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي كقانون التخطيط العمراني بحيث ينُص على إلزام الجهة التخطيطية المُختصّة بأن تضطلع بالآتي: – تبنّي "إتجاه التخطيط التشاركي" من خلال تفعيل التشاور مع مُختلف شركاء التنمية المعنيين (بما فيهم القطاعين الخاص والمجتمعي) أثناء إعداد المشروعات التخطيطية. – عقد وإدارة وتوثيق جلسات للتشاور والإدماج المُجتمعي مع كافة شركاء التنمية أثناء إعداد المشروعات التخطيطية. – عدم إعتماد أى مشروع تخطيطي إلا بعد توافق كافة شركاء التنمية على مُخرجات ومُقترحات المشروع. ❖ أهمية دعم المنظومة التخطيطية بحزمة من الأُطر التشريعية والمُؤسّسية والتي من خلالها سيتمكّن صانعي القرار من إتخاذ القرارات التي ستُلّبي الإحتياجات والأوّلويات الفعلية لكافة شركاء التنمية. ومن هنا تأتي ضرورة صياغة إطار منهجي تتحقّق من خلاله تأسيس منظومة تخطيطية مُستدامة تُحفّز كافة شركاء التنمية على الإنخراط في عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات العلاقة بالمشروع قيد الإعداد.	✚ يُوصى بإمتلاك الجهة التخطيطية المُختصّة حساب على وسائل التواصُل الإجتماعي ليتسّنى تواصلها مع مُختلف شرائح المجتمع المحلي المُستَهدف التشاور معه وإدماجه عند عقد وتنظيم الإجتماعات والمُلتقيات التشاورية. ✚ يُوصى بأن تكون ضمن مُخرجات كافة الدراسات والمشروعات التخطيطية فصل / تقرير مستقل يُوثّق كافة نتائج ومُخرجات ما أسفرت عنه نِقاشات ومُقترحات شركاء التنمية بإجتماعات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء مراحل إعداد مشروعات التطوير العمراني. ✚ يُوصى بتعظيم دور القطاعين الخاص والمُجتمعي وعدم تهميشهما أثناء عقد جلسات التشاور والإدماج المجتمعي التي تُنظّم لمناقشة خُطط ومشروعات التنمية العمرانية، وتشجيع إنخراطهم بمرحلتى صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات العلاقة بالمشروع قيد الإعداد. ✚ تحفيز كافة شركاء التنمية بصياغة ميثاق (بروتوكول) للتشاور والإدماج المجتمعي وإعتماده بحيث يلتزموا بتطبيقه.

توصيات عامة	توصيات خاصة بالمنظومة التخطيطية المُقترح تبنّيها	توصيات تتعلّق بالجهة التخطيطية المُختصّة
- تمكين المجتمع المحلي من تشكيل بيئته المُستَقبلية من خلال تشجيع المُشاركة المُجتمعية وتعزيز دور مُؤسسات المجتمع المدني للمُساهمة الفعّالة في صياغة وبلْورة عمليات التخطيط والتطوير المستقبلي. • بلورة إطار قانوني مُلزِم يتم من خلاله إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع شركاء التنمية أثناء إعداد المشروعات التنموية بحيث يضمن إنخراط مُمثّلين عن جهات صُنع وإتخاذ وتنفيذ القرارات التخطيطية بما يتناسب مع حجم المشروع وطبيعة المجتمع المُستَهدف – على أن يتم ذلك من خلال: - زيادة مستوى وعى مُتخذي القرار لأهمية تحفيز شركاء التنمية وإنخراطهم في منظومة صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية. - ترسيخ مفاهيم المُشاركة لدى الجهات الحكومية ومسؤوليها من فئة صُناع ومتخذي القرار. - بناء قُدرات وخِبرات كافة الجهات المعنية للتمرُس على عمليات المُشاركة والتفاوض وحسم النِزاعات والخِلافات.	❖ دعم المنظومة التخطيطية بآليات وقوانين وتشريعات تُحفّز التنسيق والتعاون بين كافة شركاء التنمية بما يُرسّخ نَهج مُتسّق لأداء الأجهزة الحكومية المعنية كمنظومة عمل مُتكاملة لدولة المُؤسّسات التخطيطية. ❖ يجب توفير الدعم المالي لميزانية الجهة التخطيطية المُختصّة ليتسنّى لها تمويل الإجتماعات والجلسات التشاورية أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية. ❖ بناء قاعدة بيانات ومعلومات تخطيطية مُتكاملة على مستوى مُؤسسات الدولة (المعنية بتخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية) وربطها بتطبيق نُظم المعلومات الجغرافية: GIS على مستوى محافظات وبلديات ومدن الدولة – على أن تُسهِم كل جهة معنية ببناء قاعدة البيانات من منظور المهام والمسؤوليات المناطة بها. ❖ تشجيع إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية من خلال إدارة فنية مُشتركة (تجمع بين الجهة التخطيطية المُختصّة والجهة المُناط بها إعداد وصياغة خُطط وبرامج التنمية الإجتماعية والإقتصادية) لتحقيق التكامل المنشود بين كافة أبعاد التنمية الرئيسية من بُعد عمراني – إقتصادي – إجتماعي للتغلُب على إشكالية عدم توّفر كوادر مُؤهّلة ومُتخصّصة (بالجهة التخطيطية المُختصّة) لتناول الدراسات الإقتصادية والإجتماعية ذات العلاقة بدراسة المشروع التخطيطي.	✚ يوصى بأن تضطلع الجهات التخطيطية المُختصّة بدول الخليج بأداء المهام التالية: 1) تبنّى آليات لتحفيز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني كوثيقة الإشتراطات المرجعية: TOR بحيث يُنَص فيها على قيام الجهة التخطيطية بتنظيم جلسات وورش عمل تشاورية بالتوازي مع إعداد مشروعات التطوير العمراني. 2) صياغة نطاق مُعتَمد للمهام: SOW المطلوب إنجازها بالدراسات والمشروعات (التي يتم إعدادها أو إسنادها لمكاتب إستشارية) بحيث ينُص في أحد بنوده على ضرورة التشاور مع شركاء التنمية أثناء مراحل إعداد المشروع قيد الدراسة، ومايستوجبه ذلك من تحديد أدوار ومسؤوليات كل طرف بمرحلتى إعداد وتنفيذ المشروع. 3) بلْورة إطار عمل شامل لتنظيم وإدارة عمليات التشاور والإدماج المُجتمعي أثناء إعداد المشروعات التخطيطية. 4) صياغة إستراتيجية لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي تتضمّن بلورة منهاجية عمل مُحفّزة لإنخراط كافة شركاء التنمية والتشاور معهم أثناء عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية المرتبطة بمشروعات التطوير العمراني. 5) وضع سياسات عمرانية تُحفّز الشراكة بين كافة شركاء التنمية وتكون قابلة للتنفيذ في الواقع المُعاش بدول الخليج.

توصيات تتعلّق بالجهة التخطيطية المُختصّة
6) بلْورة خُطة وطنية شاملة للتشاور والمشاركة والإدماج المجتمعي(على مستوى الدولة) بإنخراط كافة شركاء التنمية بمُختَلف مراحل إعداد المشروعات التخطيطية، على أن يتم تحديد تلك الجهات التي سيتم التشاور معها وإدماجها بكل مرحلة من مراحل إعداد مشروعات التطوير العمراني.
7) تأسيس وحدة / شعبة تنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي للجهة التخطيطية المُختصّة يُناط بها مسؤولية عقد وتنظيم وتوثيق إجتماعات وجلسات التشاور مع كافة شركاء التنمية المعنيين بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني.
8) تعيين كوادر مُتخصّصة ومُؤهّلة بتلك الوحدة وذات خبرة في عقد وإدارة وتنظيم الإجتماعات والجلسات التشاورية وتوثيقها والعمل على بناء قُدراتها وخِبراتها من خلال تنظيم برامج تدريبية مُتخصّصة لرفع مستوى كفاءة أدائها.
9) تحديد أولويات التنمية المُستَقبلية بالتشارُك مع كافة شركاء التنمية (من مُنظمات ومُؤسسات المجتمعين المدني والمحلي علاوة على القطاع الخاص) أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني.
10) تصميم منصّة إلكترونية تفاعُلية يُعرَض بها كافة الدراسات والمشروعات قيد الإعداد بما يُسهِم في التعريف بالمشروع لدى كافة شرائح المجتمع المُستَهدف بحيث تُتاح الفرصة لكافة شركاء التنمية بإبداء آرائهم ومقترحاتهم تجاه تلك المشروعات بما يتّسق مع أولوياتهم وإحتياجاتهم الفعلية.
11) بلْورة إستراتيجية لبناء قُدرات وخِبرات الكوادر العاملة – خاصةً تلك الخبرات المُرتَبطة بمجالات التفاوض، حسم وتسوية النِزاعات، كيفية بناء التوافق والإجماع بما يُمكّنهُم من التوّصُل لحلول مُتوافَق عليها بين كافة شركاء التنمية المعنيين من جهة، وزيادة مستوى الرضاء العام لكافة شرائح المجتمع عن مُخرجات وتوصيات المشروع التخطيطي قيد الإعداد من جهةٍ ثانية.
12) إعداد دليل عمل إرشادي يتضمّن الآتي: – رصد الخطوات والمراحل المختلفة لإدارة وتنظيم وتوثيق إجتماعات وجلسات التشاور وورش العمل المُرتبطة بإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية . – بلْورة آليات لتعزيز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح شركاء التنمية المعنيين بتطوير المشروع قيد الإعداد. – تحديد الجهات المعنية المُستَهدف التشاور معها وإدماجها. – تحديد أدوار ومسؤوليات كل جهة بمُختَلف مراحل إعداد المشروع قيد الدراسة. – تحديد التقنيات والأدوات التي يمكن تبنيّها لتحفيز مُشاركة كافة شركاء التنمية المعنيين أثناء مراحل إعداد وتنفيذ المشروع قيد الدراسة.

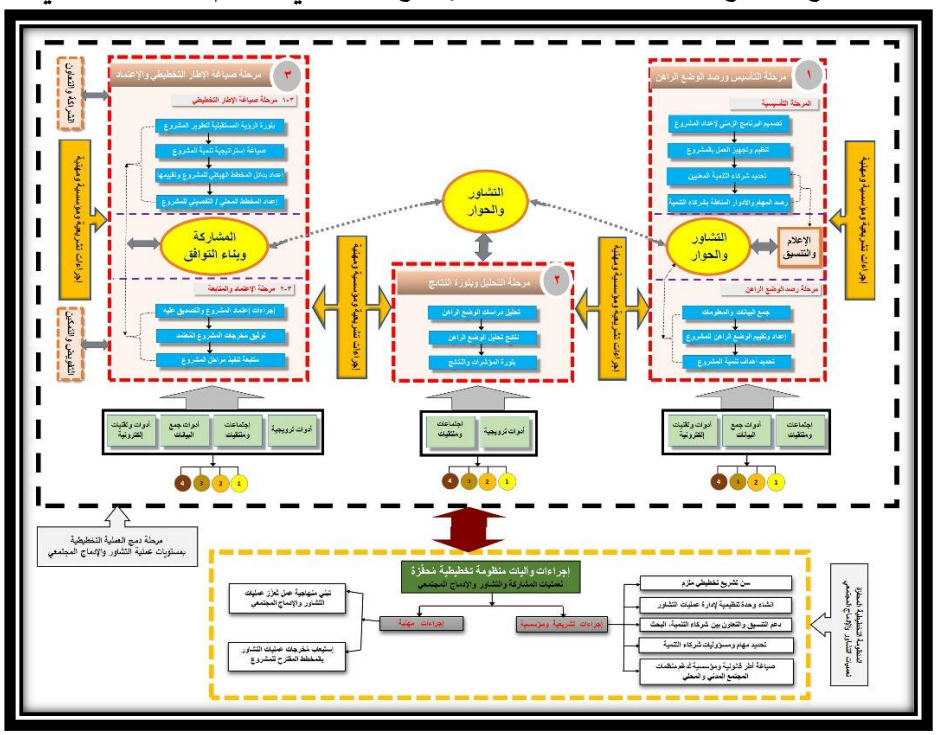
المصدر: إعداد الباحث

8-3) الإضافة العلمية للبحث

يتناول هذا الجزء رصد الإضافة العلمية التي ساهم بها الباحث في عملية البحث العلمي ذات العلاقة بموضوع البحث الرئيسي – وفي هذا السِياق ساهم الباحث بالإضافات العلمية التي يمكن بيانها على النحو التالي:

1) **بلْورة نموذج مُقتَرح لعمليات التشاور والإدماج المُجتمعي:** A proposed Model for Stakeholders Consultation, & Community Engagement مُلائم للتطبيق بدول الخليج عند إعداد مشروعات التطوير العمراني (على المستويين المحلي والتفصيلي)، حيث تعتمد فكرة تصميمه على دمج مراحل المنهاجية التخطيطية بمستويات عملية التشاور والإدماج المجتمعي من خلال حزمة من الإجراءات التشريعية والمُؤسّسية والمهنية في إطار منظومة تخطيطية مُحفِّزة لعمليات المُشاركة والتشاور والإدماج المجتمعي. ستُوفِّر تلك المنظومة مَناخ مُلائم لإستيعاب كافة شركاء التنمية المعنيين وتشجيعهم على الإنخراط بجميع مراحل المشروع علاوة على إنخراطهم في بلورة وصنع القرارات التخطيطية من خلال توظيف بعض الأدوات والتقنيات التي تناسب مُتطّلبات كل مرحلة من مراحل العملية التخطيطية وعمليات التشاور والإدماج المجتمعي.

النموذج المقترح تبنّيه لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي المُلائم للسِياق الخليجي



وتجدر الإشارة إلى أنه يجب الأخذ بعين الإعتبار الفروق عند تطبيق هذا النموذج سواء بدولة قطر وأغلبية دول الخليج مُقارَنة بالدول الأخرى خارج هذا الإقليم ولا سيما الدول الصناعية والمتقدمة – حيث تتمثّل تلك الفروق في ثلاثة محاور رئيسية:

المحور الأول: التقنيات والأدوات التي يتم تبنّيها في عمليات التشاور والإدماج المجتمعي عند إعداد مشروعات التطوير العمراني، فعلى سبيل المثال لا الحصر أثناء عقد الإجتماعات والمُلتقيات التشاورية وورش العمل يجب أن تعقد في سِياق يتوافق مع الأعراف والتقاليد المحافظة والثقافة السائدة بالمجتمعات الخليجية (بتخصيص قاعات خاصة للنساء على سبيل المثال).

المحور الثاني: مدى فاعلية إنخراط مُمثِّلي القطاعين الخاص والمُجتمعي في عمليات صنع وبلْورة القرارات التخطيطية بالمشروعات قيد الإعداد بدول الخليج. فبمقارنة المجتمعات الخليجية بالدول الصناعية المتقدمة، يقتضى الأمر الحد من إختلال موازين القوى والنفوذ بين شركاء التنمية الآخرين وهذين القطاعين وإتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحسين مستويات الشفافية والمصداقية لدى الجهات التخطيطية المُختّصة عند بلورة القرارات التخطيطية وصياغة السياسات التنموية بمشروعات التطوير العمراني.

المحور الثالث: منظومة الحكم السائدة وإنعكاسها على عمليات صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية وتنفيذها، فيما يتعلق بدول الخليج التي يُطبّق فيها النظام المركزي في صُنع وإتخاذ القرارات التنموية وتنفيذها – والتي يتم فيها إتخاذ القرارات من أعلى لأسفل: Top – Down Approach (كما هو الوضع السائد بمعظم الدول النامية) مُقارنةً بالدول الصناعية والمتقدمة التي تتبّع نظام اللامركزية حيث يتم فيها إتخاذ القرارات من أسفل لأعلى" Bottom Up Approach – حيث أن ذلك يرجع لطبيعة نُظم الحكم السائدة بالمجتمعات الخليجية (النظام الملكي الوراثي) مُقارَنةً بالنظم الديموقراطية في الدول المتقدمة على سبيل المثال (والتي يتم فيها تداول السلطة) مما يستوجب معه تبنى آليات مؤسسية وسن تشريعات لمُعالجة القصور في المُمارسة الديموقراطية بدول الخليج فضلاً عن صياغة إستراتيجية شراكة طويلة الأمد بين الجهاز الحكومي ومُمثِّلي القطاعين الخاص والمجتمعي أثناء إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني بدول الخليج.

2) صياغة إتجاه الإدماج المُجتَمعي عبر الإنترنت: Online Community Engagement Approach

تابع الباحث العديد من النِقاشات والإجتماعات المهنية عبر الإنترنت: Webinar Panel ذات العلاقة بموضوع البحث (أثناء فترة إعداده) والتي واكبت كذلك فترة تفشي جائحة "كورونا"، حيث لاحظ حدوث تحوّل جوهري من عقد الإجتماعات والجلسات التشاورية بحضور مُمثِّلي شركاء التنمية المعنيين بالمشروع قيد الإعداد بقاعات الإجتماعات وجهاً لوجه: Face to Face Meetings لتتحول إلى إجراء تلك الإجتماعات التشاورية في إطار إفتراضي عبر الإنترنت:Virtual Meetings . ولعل من أهم مميزات هذا الإتجاه أنه الأكثر فاعلية من حيث التكلُفة لإدماج أعداد كبيرة من شرائح المُجتمع المحلي بأسرع وقتٍ ممكن وتوصيل صوتهم لمتخذي القرار ذوي الصلة بتخطيط المشروع وتنفيذه. كذلك يُعد هذا التوجّه أكثر الوسائل أمناً وسلامة من عقد إجتماعات فِعلية خاصةً لمن لا تسمح ظروفهم بالمُشاركة الفِعلية بشُخوصِهم في مثل تلك المُلتقيات التشاورية سواء لضيق وقتهم أو لبُعدِهم الجغرافي عن موقع قاعة الإجتماعات. وتعد أهم الأدوات والتقنيات التى يُطبّقها هذا الإتجاه **وسائل التواصُل الإجتماعي:** Social Media والتي تُسهِم في ترسيخ الإنخراط والإدماج المُجتمعي للجمهور المُستَهدف التشاور معه وإدماجه (ليس فقط عن طريق الإجتماعات الإفتراضية بل من خلال المُلتقيات والإجتماعات والأحداث العامة)، وبهذا نضمن توصيل معلومات عن المشروع المُستَهدف تطويره لكافة الشرائح المجتمعية، فضلاً عن كونها أداة لتسويق وترويج المشروع قيد الإعداد وتُعد أداة آمنة للمُشاركة في إبداء الرأى لإستهداف الجماهير الغير مُمثّلة تمثيلاً مُناسباً (أو كافياً) أو تلك الشرائح التي يصعُب الوصول إليها.

8-4) مجالات البحث المُستَقبلي

تم تحديد مجموعة من القضايا البحثية والتي تطرّق إليها البحث من خلال الدراسة ولكن ليس بالتفصيل الكافي، ويُوصى أن يتم دراستها بالتفصيل في الأبحاث المستقبلية – لذا يُوصى بإستكمال هذا البحث من خلال مجموعة من الدراسات التي تتكامل مع النتائج التي تم التوصّل إليها بهدف إستكمال العناصر التي لم يتم تناولها. وعليه، يمكن رصد تلك القضايا على النحو الآتي:

- **قضية الشراكة:** إدارة مخاطر الشراكة وتأثيرها على سُلطة صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية. حيث يمكن تناول هذه الإشكالية من خلال:
  - سن تشريعات تُشجّع قيام الشراكة عند تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية بين الجهاز الحكومي والقطاعين الخاص والمجتمعي في إطار صياغة إستراتيجية وطنية للشراكة المحلية.
  - بناء فهم مشترك لإستراتيجية شراكة طويلة الأمد بين كافة شركاء التنمية المعنيين بإعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني.
- **إشكالية القصور في المُمارسة الديموقراطية (بمجال التخطيط العمراني):** في إطار منظومة الحكم السائدة بدول الخليج والتي يُطبّق فيها نظام مركزي في صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية وتنفيذها: Top-Down Approach ومايستوجبه ذلك من آليات وسن تشريعات لمُعالجة هذا القصور.
- **إشكالية صعوبة التوفيق بين مُختَلف آراء شركاء التنمية:** حيث يمكن تناول هذه القضية من خلال بلْورة آليات حسم وتسوية النِزاعات والإختلافات بينهم خاصةً عندما تتعارض مصالح وإهتمامات المجتمع المحلي مع ذوي النفوذ من جماعات الضغط والمصالح .
- **قضية إختلال موازين القوى بين شركاء التنمية وتأثيرها على القرارات التخطيطية:** تثير تلك القضية إشكالية عدم التوازن بين نفوذ وموارد القطاع الخاص (من رجال أعمال ومستثمرين) والقطاع المجتمعي (والذي يُمثّله مُنظمات المجتمع المدني ومُؤسسات المجتمع المحلي) وما قد يسببه ذلك من عدم تفعيل دور هذين القطاعين للمُشاركة بمرحلتى صُنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات العلاقة بالمشروعات قيد الإعداد في إطار إختلال ميزان القوى والنفوذ بين هذين القطاعين. وقد يستوجب مُعالجة هذه القضية إتخاذ إجراءات عديدة تُسهِم في :
  - تبنّي آليات لترسيخ الشعور بملكية المشروع التخطيطي قيد الدراسة لدى كافة شركاء التنمية (بما فيهم مُمثّلي القطاعين الخاص والمجتمعي).
  - تحسين مستوى الشفافية عند صياغة السياسات التنموية وبلورة القرارات التخطيطية.
- **تصميم تطبيق إلكتروني لنموذج التشاور والإدماج المُجتمعي المُقترح** بهذا البحث بحيث يتم إختباره على حالات دراسة ليتسنى بعد ذلك تقييم النتائج والمُخرجات ومن ثَم يتم وضعه في شكله النهائي ليتم تبنيه كتقنية يمكن توظيفها عند إعداد مشروعات التطوير العمراني.

وعلى ضوء ماسبق يُوصى بأن يتم دراسة هذه القضايا والإشكاليات بالتفصيل في سِياق الظروف والمُستَجدات السائدة بدول الخليج في الأبحاث المستقبلية.

قائمة المراجع

1) المراجع العربية
2) المراجع الأجنبية
3) مواقع الإنترنت
4) رسائل ماجستيرودكتوراه

أولاً: المراجع العربية

- إدارة التخطيط العمراني (مايو، 1997). تقرير التصور المبدئي لتخطيط مشروع المنطقة رقم (46): ميسيمير (جنوب الدوحة)، تقرير غير منشور، وزارة الشؤون البلدية والزراعة ، الدوحة، قطر.
- إدارة التخطيط العمراني (إبريل،2003). المكتب الفني للدراسات والمشاريع العمرانية – التنظيم الإداري والمالي (التقرير الثاني)، تقرير غير منشور، وزارة الشؤون البلدية والزراعة، الدوحة، قطر.
- إدارة التخطيط العمراني (ديسمبر،2014). "نحو رؤية شمولية للتدريب وتنمية القدرات"، تقرير غير منشور، وزارة البلدية والتخطيط العمراني، الدوحة، قطر.
- الأمانة العامة للتخطيط التنموي (يوليو، 2008). رؤية قطر الوطنية 2030، إدارة الإحصاءات، الدوحة، قطر.
- الأمانة العامة للتخطيط التنموي (بدون تاريخ). توزيع السكان القطريين النشطون إقتصادياً (15 سنة فأكثر) بحسب النوع والمهنة من خلال التعدادات السكان الرسمية التي أجريت في أعوام (1997،1986، 2010): وزارة التخطيط التنموي والإحصاء، الدوحة – قطر.
- الأمانة العامة للتخطيط التنموي (نوفمبر،2011). إستراتيجية التنمية الوطنية لدولة قطر – كتيب ملخص البرامج. إدارة الإحصاءات، الدوحة – قطر.
- الأمانة العامة للتخطيط التنموي (2014). قراءة في تقرير التنافسية لعام (2013–2014)، إدارة الإحصاءات، الدوحة، قطر.
- الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (ديسمبر،2007). مشروع رؤية دولة الكويت (2010–2035) – الملخص التنفيذي، الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، الكويت.
- الأمانة العامة لمجلس التخطيط (نوفمبر، 2004). مؤسسات المجتمع المدني في دولة قطر، الأمانة العامة، الدوحة، قطر.
- البلداوي، عبد الحميد عبد المجيد (2007). أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي. عمّان: دار الشروق – الطبعة الأولى، الإصدار الثالث.
- البنك الدولي: دخل الفرد في قطر الأعلى بالعالم في (1 إبريل 2019). صحيفة العرب القطرية. مسترجعة من http://www.alarab.qa .
- آل ثاني، العنود أحمد وآخرون (ديسمبر، 2018). تجربة الحكم الرشيد في قطر– روافع التنمية المستدامة والتمكين المجتمعي (1995–2013). الدوحة: مركز الجزيرة للدراسات – الطبعة الأولى.
- الحكومة البحرينية (أكتوبر، 2008). رؤيتنا: رؤية مملكة البحرين الإقتصادية في عام 2030، المنامة، مملكة البحرين.
- الخياط ، حسن (2000). السكان والعمالة في دول مجلس التعاون الخليجي. الدوحة: مركز الوثائق والدراسات الإنسانية بجامعة قطر.

- المجلس الأعلى للتعليم (يوليو،2014). التقرير الوطني لتقييم التعليم للجميع لدولة قطر (2000–2015)، تقرير غير منشور، الدوحة، قطر.
- المكتب الإستشاري (آركي بلان) للإستشارات الهندسية (2010). إعداد المخططات المحلية والتفصيلية لمدن: أضم، غميقة والشواق بمحافظة الليث بمنطقة مكة المكرمة، تقرير غير منشور، محافظة جدة، المملكة العربية السعودية.
- المكتب الإستشاري "إيكوم" و مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر (ديسمبر2016). الإستراتيجية الوطنية للإسكان بدولة قطر: Stage 1: Project Inception Report:، تقرير غير منشور، وزارة البلدية والبيئة، الدوحة، قطر.
- المكتب الإستشاري "GHD" و مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر(ديسمبر،2018). إستراتيجية إدارة مخاطر التغيُرات المناخية لدولة قطر – التقرير الإستهلالي:Inception Report ، تقرير غير منشور، وزارة البلدية والبيئة، الدوحة، قطر.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني (1985). دلائل الأعمال: إعداد المُخطط الإرشادي للمدينة ، وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة وإستصلاح الأراضي، القاهرة، ج.م.ع.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني(1985). دلائل أعمال التخطيط العمراني: إعداد المخطط الإرشادي للقرية، وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة وإستصلاح الأراضي، القاهرة، ج.م.ع.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني و الوكالة الألمانية للتعاون الفني (ديسمبر،1989). دليل عمل إعداد المُخطط الهيكلي، تقرير غير منشور، وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة والإسكان والمرافق، القاهرة، ج.م.ع.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني (مارس، 2005). دليل العمل المرجعي لمشروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية المصرية، تقرير غير منشور، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، القاهرة، ج.م.ع.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني (2007). المخطط الإستراتيجي العام لقرية منشأة واكد – مركز كفر صقر بمحافظة الشرقية، تقرير غير منشور، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، القاهرة، ج.م.ع.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني (مارس، 2014). وثيقة الشروط المرجعية للمخططات الإستراتيجية العامة لمشروع المدن الصغيرة: تقرير غير منشور، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، وزارة التنمية المحلية، و وزارة التنمية الإقتصادية ، القاهرة، ج.م.ع.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني و البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (2015). دليل عمل المخطط الإستراتيجي العام للمدن المصرية، تقرير غير منشور، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، القاهرة، ج.م.ع.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني (بدون تاريخ). دراسة المخطط الاستراتيجي العام لقرية منشأة عبد اللطيف واكد، تقرير غير منشور، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، القاهرة، ج.م.ع.

- الهيئة العامة للتخطيط العمراني (بدون تاريخ). المخطط الإستراتيجي العام لقرية البشاير بمركز الرياض التابعة لمحافظة كفر الشيخ، تقرير غير منشور، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية، القاهرة، ج.م.ع.
- أمانة العاصمة المقدسة و مكتب البيئة الإستشاري (2012). إعداد المخططات التفصيلية لـ "تجمع مدركة" – التقرير الفني الأول : التقرير التمهيدي "خطة ومنهجية العمل"، أمانة العاصمة المقدسة، المملكة العربية السعودية.
- أمانة الموئل الثالث – منظمة الأمم المتحدة (2017). الخطة الحضرية الجديدة: New Urban Agenda. كيتو / الإكوادور: مؤتمر الأمم المتحدة المعني بالإسكان والتنمية الحضرية المستدامة.
- توفيق، حسنين إبراهيم (2006). التحول الديموقراطي والمجتمع المدني في مصر. القاهرة: مكتبة الشروق الدولية – الطبعة الأولى (صفحة 245).
- حكومة دولة قطر (يوليو،1999). القرار الأميري رقم (111) – (1999/7/12) الخاص بتشكيل لجنة إعداد الدستور الدائم وتعيين إختصاصاتها، الدوحة، قطر.
- حمزة، عاطف (1994). تخطيط المدن في دولة قطر. الدوحة: مؤسسة دار العلوم للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة قطر.
- دار SSH العالمية & مؤسسة دار الهندسة (مارس، 2014). تقرير المخطط المحلي للمنطقة الإقليمية الغربية لدولة الكويت – الملخص التنفيذي، تقرير غير منشور، إدارة المخطط الهيكلي، الكويت.
- سرحان، وليد (مارس،2022). دور مؤسسات المجتمع المدني في خدمة المجتمع. الموقع الإلكتروني: موضوع.
- شعبة الإحصاءات التابعة للأمم المتحدة (إبريل، 2016). تقرير أهداف التنمية المستدامة 2016، الأمم المتحدة، نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية.
- عبد المحسن برادة و غادة محمود حافظ (2018). تطبيق منهاجية التخطيط الإستراتيجي وإدماج المُشاركة في العملية التخطيطية، تقرير غير منشور، إدارة الدراسات التخطيطية بإمارة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة.
- عبيدان، محمد و أبو السعود، حسني (2010). التجربة الديموقراطية في دولة قطر بين الواقع والمأمول. الدوحة: وزارة الثقافة والفنون والتراث.
- فتاح، ساجا (مارس، 2020). دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة. مركز نيموى للإستشارات والبحوث أنموذجاً.
- قاسم ، خالد مصطفى (2010). إدارة البيئة والتنمية المستدامة. الإسكندرية: الدار الجامعية – الطبعة الثانية (صفحة 140).
- لوريمر ، ج.ج. (1987). دليل الخليج / القسم الجغرافي – الجزء السادس.
- مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر (إبريل، 2013). معجم المصطحات التخطيطية، وزارة البلدية والتخطيط العمراني، الدوحة، قطر.

- مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر و إدارة التخطيط العمراني (يونيو، 2014)، المجلد الأول: مخطط التنمية المكانية للبلدية – تقرير الرؤية المستقبلية وإستراتيجية التنمية، تقرير غير منشور، وزارة البلدية والتخطيط العمراني، الدوحة، قطر.
- مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر (يوليو،2014). التقرير النهائي لمناقشة مُخططات البلديات والخدمات المجتمعية والمراكز العمرانية مع الشركاء الخارجيين والداخليين، تقرير غير منشور، وزارة البلدية والتخطيط العمراني، الدوحة، قطر.
- مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر (مايو، 2015). مشروع إعداد المخططات الإرشادية لتطوير القرى والتجمعات الريفية بقطر – تخطيط قرية "تنبك" ببلدية الظعاين(عرض مرئي تقديمي)، تقرير غير منشور، وزارة البلدية والتخطيط العمراني، الدوحة، قطر.
- مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر و إدارة التخطيط العمراني (مارس، 2016) . تقرير وثيقة الإطار الوطني للتنمية لدولة قطر (2032)، وزارة البلدية والبيئة، الدوحة، قطر.
- مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر و المكتب الإستشاري GHD (2018). دراسة إستراتيجية إدارة مخاطر التغيرات المناخية لقطاع التخطيط العمراني والتنمية العمرانية بدولة قطر، تقرير تحليل الوضع الحالي (الفصل السادس: التدابير الحالية لإدارة التغيرات المناخية في دولة قطر)، وزارة البلدية والبيئة، الدوحة، قطر.
- مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر (يناير، 2019). إستراتيجية احياء و تنشيط منطقة الخليج الغربي، (عرض مرئي تقديمي)، إدارة التخطيط العمراني، الدوحة، قطر.
- وحدة العلاقات الخارجية والمؤسسية التابعة لمجموعة البنك الدولي (2013). "مذكرة تصورات: إطار إستراتيجي لإدراج مشاركة المواطن في عمليات البنك الدولي"، البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمؤسسة الدولية للتنمية، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.
- وحدة العلاقات الخارجية والمؤسسية التابعة لمجموعة البنك الدولي (2021). "من براثن الأزمة إلى تعافٍ أخضر وقادرٍ على الصمود وشاملٍ للجميع" – التقرير السنوي العام، البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمؤسسة الدولية للتنمية، واشنطن، الولايات المتحدة الأمريكية.
- وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية (2009). القانون رقم (119) لسنة (2008)، قانون البناء الموحد ولائحته التنفيذية – الصادر بقرار وزير الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية رقم (144/ 2009)، وزارة التجارة والصناعة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية – الطبعة الثالثة، القاهرة، ج.م.ع.
- وزارة التخطيط التنموي والإحصاء (بدون تاريخ). قطر في أرقام (نشرات متنوعة)، إدارة الإحصاءات، الدوحة، قطر.
- وزارة التخطيط التنموي والإحصاء (2010). التعداد العام للسكان (2010)، إدارة الإحصاءات، الدوحة، قطر.
- وزارة التخطيط التنموي والإحصاء (إبريل، 2015). التعداد المبسط للسكان والمساكن والمنشآت (2015)، وزارة التخطيط التنموي والإحصاء، الدوحة، قطر.

- وزارة التخطيط التنموي والإحصاء(نوفمبر، 2019). السكان في دولة قطر – الإحصاءات الشهرية، وزارة التخطيط التنموي والإحصاء، الدوحة، قطر.
- وزارة التعمير والدولة للإسكان وإستصلاح الأراضي (2009). قانون رقم (3) لسنة (1982) بإصدار قانون التخطيط العمراني ولائحته التنفيذية. وزارة التجارة والصناعة: الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية – الطبعة الخامسة عشر، القاهرة، ج.م.ع.
- وفيق، طارق(فبراير، 2009). كُتيب إعداد المُخططات الهيكلية: دورة تدريبية مُكثّفة. الدوحة: شركة ميكا قطر للخدمات الإستشارية.
- وفيق، طارق (2005). في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر – رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة. القاهرة: المكتبة الأكاديمية – الطبعة الأولى.
- منظمة الخليج للإستشارات الصناعية (1999). التقرير الإقتصادي العربي الموحد – ملف الخليج الإحصائي، الدوحة، قطر.
- منظمة الخليج للإستشارات الصناعية (1999). التعدادات السكانية الرسمية – ملف الخليج الإحصائي، المجموعة الإحصائية لغربي آسيا (الأسكوا)، الدوحة – قطر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Adler, Peter S. & Celico, Kristi P., (Dec., 2003). "Policy Dialogue." Beyond Intractability. Eds. Guy Burgess and Heidi Burgess. Conflict Information Consortium, University of Colorado- – Retrieved from: http://www.beyondintractability.org/essay/policy-dialogue
- AECOM, Consultant (May,2018). Stakeholder Engagement Summary – Stage 3B, Unpublished Report, Ministry of Municipality and Environment, Doha, Qatar.
- AECOM "CONSULTANT, (Dec., 2016). stage (1) – Project Inception – Inception Report ", Communication & Stakeholder Engagement Plan, Unpublished Report, Ministry of Municipality and Environment, Doha, Qatar.
- Barker, A. (2005) 'Capacity building for sustainability: Towards community development in coastal Scotland', Journal of Environmental Management, vol. 75, no. 1, pp. 11-19.
- Barrett, P. (May,2003)."Provision of Audit Services to the Public Sector: Establishing Sound Corporate Governance and Auditing Practices", paper delivered to the 2nd Annual new Directions in Australian Auditing & Accounting Standards Conference.
- Bell, M., (May, 2018). What is Community Visioning and why should you start ? Renvisio: Surrey, British Colombia, Canada.
- Biggs, D (July, 2016). The 3 Most Common Community Engagement Mistakes, Metroquest: Vancover,Canada.
- Biggs, D. (May, 2016). 6 Trends in Online Community Engagement: the Good and the Bad, Metroquest: Vancover,Canada.
- Biggs, D. (May,2016). Is Face to Face Community Engagement Dying Out ? Metroquest: Vancover,Canada.
- Biggs, D. (May,2016). Trends in Online Community Engagement: the Good and the Bad, Metroquest: Vancover,Canada.
- Bishop P & Davis G (2002). "Mapping Policy Participation in Policy Choices", the Australian Journal of public Administration, 61(1):14-29
- Central Planning Office & Ministry of Municipality and Urban Planning, (Dec,2015). Central Doha Development Strategy, Unpublished Report, MMUP, Doha, Qatar.
- Chrisilp,D.D., (1994). American Renewal: Reconnecting Citizens with public life. National Civic Review: p.26.
- Clark, M.J. (2002) 'Dealing with uncertainty: Adaptive approaches to sustainable river management', Aquatic Conservation: Marine and Freshwater Ecosystems, vol. 12, no. 4, pp. 347-363.
- Coleman, S. & Gotze, J. (2001). Bowling Together: Online Public Engagement in Policy Deliberation, – Retrieved from: http://bowlingtogether.net/.
- Columbia Basin Trust & Fraser Basin Council Smart planning for Communities, (Oct., 2010). Effective Community and Stakeholder Engagement. retrieved from WWW.CBT.ORG
- Community Engagement Community Places & Lottery Funded (2014). Community Planning Toolkit:retrieved from www.communityplanningtoolkit.org

- Community Places & the BIG lottery Fund, (2014). Community Planning Toolkit: Community Engagement, Retrieved from: **www.communityplanningtoolkit.org,** UK.
- Consultation Institute & Royal Town Planning institute – RTPI,(2005). Guidelines on Effective Community Involvement and Consultation, RTPI: UK.
- Cummins, V., Mahony, O. & Connolly, N. (2004) Review Of Integrated Coastal Zone Management & Principals Of Best Practice, in C.a.M.R. Centre (ed.)Environmental Research Institute University College,Cork, Ireland.
- Dar Al-Handasah, (Feb.,2017). Draft Report of stakeholder update: Kuwait Master Plan 2040, Unpublished Report, Structure plan Dept. Kuwait Municipality: Kuwait.
- Dodds, F. & Benson, E.(no date). Multi-Stakeholder Dialogue - Stakeholder Forum. CIVICUS and PGExchange.
- Doody, J.P. (2003) 'Information required for integrated coastal zone management: Conclusions from the European demonstration programme', Coastal Management, vol. 31, no. 2, pp. 163-173.
- Dubai Municipality,(October 2010). Dubai 2020 :a Smart approach to sustainable and competitive urban planning. Phase 2: urban growth program report, Dubai Municipality, Dubai, UAE.
- ElGritly,N (Oct.,2018). Anticipating the future of sustainability in Qatar-towards a "Road Map"for meaningful stakeholders consultation engagement in planning the rural settlements, conference titled "Sustainable Development and Planning – 2018" , Wessex Institute:Siena, Italy.
- ElGritly, N.& AlSuwaidy,N.(October,2018). Towards setting up a contemporary planning system - Cool Planning for Qatar urban future, conference titled "54th Congress 2018 – Cool Planning:changing climate and urban future", ISOCARP: Bodo, Norway.
- ElSahban, Farid, Research methods in Public Administration, Doha Institute for Graduate Studies – Topic (7) – MPA, (2016-2017)
- Evans, S.M., Gebbels, S. & Stockill, J.M. (2008) 'Our shared responsibility: Participation in ecological projects as a means of empowering communities to contribute to coastal management processes', Marine Pollution Bulletin, vol. 57, no. 1-5, pp. 3-7.
- Gates, C.T. & Gardner, J, W. (2000). The Community Visioning and Strategic Planning Handbook - 3rd Printing, NCL Press: Denver, Colorado- USA.
- GHD Consultant, (Dec.,2018). Stage (1) of Climate change strategy – Project Inception – Inception Report, ", Ministry of Municipality and Environment: Doha, Qatar.
- Grung, J. & Huntt T (1984). Managing Public Relations, Holt Reinhardt Winston, New York, USA.
- Jeffery,N. (July 2009). Stakeholder Engagement: A Road Map to Meaningful Engagement, Doughty Centre: Cranfield ,School of Management.
- Kumar, R. (2011). Research Methodology: A Step by Step Guide for Beginners: STEP III Constructing an Instrument for Data Collection - 3rd edition, SAGE Publications Ltd : London,UK.

- Lau, M. (2005) 'Integrated coastal zone management in the People's Republic of China - An assessment of structural impacts on decision-making processes', Ocean and Coastal Management, vol. 48, no. 2, pp. 115-159.
- Le Moigne G, Subramanian A, Mei Xie, & Giltner S. (1994). "A Guide to the Formulation of Water Resources Strategy",Washington, DC. © World Bank.
- McKenna, J., Cooper, A. & O'Hagan, A.M. (2008) 'Managing by principle: A critical analysis of the European principles of Integrated Coastal Zone Management (ICZM)', Marine Policy, vol. 32, no. 6, pp. 941-955.
- MetroQuest, (2018). 12 ways to Promote your Online Survey like a Pro, Metroquest: Vancover,Canada.
- Milton Keynes (MK) Town Hall, (March, 2006). Community Engagement Strategy in UK: MK Local Strategic partnership, Milton Keynes, United Kingdom.
- National Institute for Governance & University of Canberra (April,.2004). Review of Stakeholders Engagement in Australian Capital Territory (ACT) planning – Report on Consultancy for the ACT Government National, National Institute for Governance: Canberra, Australia.
- OC Consultant, (Sept, 2010). Governance Recommendations of QNMP Project, Annex # (1): the Existing planning Process, Urban planning Dept – UPDA, Doha, Qatar.
- Organisation for Economic Cooperation & Development - OECD, (2003 a). The e-Government Imperative, OECD: Paris - retrieved from: **http://www1.oecd.org/publications/e-book/4203071E**
- Organisation for Economic Cooperation & Development - OECD, (2001). Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy Making. OECD: Paris - retrieved from: **http://www1.oecd.org/publications/e-book/4201131e.pdf.**
- Organisation for Economic Cooperation & Development – OECD, (2003C). Open Government: Fostering Dialogue with Civil Society, OECD: Paris - retrieved from: **http://www1.oecd.org/publications/ebook/4203011E.PDF..**
- Oriental Consultant firm - OC,(Sept, 2010).: Qatar National Master Plan - QNMP Project, Urban Planning Dept.UPDA, Doha,Qatar.
- Pedersen, J.D., Beck, S., Johansen, H.B. & Jensen, H.B. (2005) 'Capacity development in integrated coastal zone management: Some lessons learned from Malaysia', Coastal Management, vol. 33, no. 4, pp. 353-372
- Penman, Robyn, (March,2014). Key Concepts in Intercultural Dialogue No.8: Public Dialogue, Center of Intercultural Dialogue, Retrieved from: **http://centerforintercultural dialogue.org.**
- Piotr, Lorens. (October, 2018) "Civilizing the Public Participation Practice in Post - Transition Countries" , conference titled "54th Congress 2018 – Cool Planning:changing climate and urban future", ISOCARP: Bodo, Norway.
- Qatar National Master Plan Project (May,2018). Towards an Effective & Successful Stakeholders Consultation Engagement for the Capital Center District Project, Unpublished Report, Ministry Of Municipality and Environment, Doha, Qatar.
- Qatar National Master Plan Project (August, 2015), Draft Framework of Stakeholder Engagement Strategy for West Bay, Unpublished Report, Urban Planning Dept., Doha, Qatar.

- Qatar National Master Plan Project & Urban Planning Dept. (May, 2015), TOR for the provision of Qatar National Housing Strategy – QNHS , Section 2.B – Description of required service, Ministry Of municipality and Environment -MME., Doha, Qatar.
- Qatar National Master Plan Project & Urban Planning Dept. (April, 2015), TOR for the provision of "Climate change strategy for urban planning and urban development sector in the state of Qatar, Section 2.B – Description of required service, Ministry Of municipality and Environment -MME., Doha, Qatar.
- Qatar National Master Plan Project - QNMP Section & Urban planning Dept., (March 2018).Center Plans & Zoning Regulations: Vol. (4) QNMP Project, Ministry Of Municipality and Environment -MME., Doha, Qatar.
- Regoniel, Patrick A. (January, 2015). Conceptual Framework: A Step by Step Guide on How to Make One, In SimplyEducate.Me. Retrieved from: http://simplyeducate.me/2015/01/05/conceptual-framework-guide/
- Ringach, Dario, (2011). The Need for Public Dialogue, ILAR Journal :Volume 52, Supplement (pp.537-539).
- Royal Town planning Institute – RTPI & Consultation Institute, (2005). Guidelines on Effective Community Involvement and Consultation, Royal Town Planning Institute : UK.
- Simons, T. (Sept., 2002). "The High Cost of lost Trust", the Harvard Business Review, USA.
- The World Bank Group, (2014). Strategic framework for mainstreaming – citizen engagement in World Bank Group operations. Engaging with Citizens for Improved Results – Retrieved from: https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21113. Washington, DC. © World Bank.
- The World Bank, (June,2019). Consultation Guidelines, International Bank for Reconstruction and Development, Washington, DC. © World Bank.
- Tobey, J. & Volk, R. (2002) 'Learning frontiers in the practice of integrated coastal management', Coastal Management, vol. 30, no. 4, pp. 285-298.
- UNESCO (2000) Proceedings of the Workshops : An integrated approach, (PACSICOM), Pan - African Conference on Sustainable Integrated Coastal Management, vol. IOC Workshop Reports series No. 165, Paris, Maputo, Mozambique, p. viii + 341 pp.
- United Nations, (2003). World Public Sector Report 2003: e-Government at the Crossroads, New York: UN.(pp.91-92)
- Walsh K, Sarkissian W, and Hirst A (2001). "Improving Community Participation in the City of Port Phillip: A Toolbook of Participatory Techniques", City Council of Port Phillip, Melbourne, Australia.
- Walzer, N. &Hamm,G. (Jan.,2012). Community Visioning Programs: Processes and Outcomes, Routledge: Vol.41, No.2,April-june (2010) (pp.152-155)
- Zussman, D. (2003). "Engaging Stakeholders: Why, When And How?", seminar presented by the President of the Canadian Public Policy Forum. National Institute for Governance & University of Canberra: Australia.

ثالثاً: مواقع الإنترنت

- البوابة الرسمية للخدمات الحكومية "عماننا": https://Omanuna.Oman.Om
- الموقع الإلكتروني الرسمي للديوان الأميري بدولة قطر. أسترجع من: https://www.diwan.gov.qa E:\PhD\رسالة الدكتوراه\المسودة الثانية سبتمبر 2021\محتويات البحث والمراجع\الموقع الإلكتروني الرسمي للديوان الأميري بدولة قطر. أسترجع من https:\www.diwan.gov.qa
- الموقع الإلكتروني الرسمي لوزارة البلدية والبيئة لدولة قطر. أسترجع من: www.mme.gov.qa
- الموقع الإلكتروني "رؤية عمان 2040": http://www.2040.oman/omanvision-2040
- الموقع الإلكتروني لبلدية الكويت. أسترجع من: www.baladia.gov.ku
- موقع أفاق الإلكتروني . أسترجع في (2018/6/27) نقلاً عن تقرير الأمم المتحدة لعام (2018)
- دليل شامل لمنظمات المجتمع المدني في الأردن: http//: www.civilsociety-jo.net/en/home

- http://www.portphillip.vic.gov.au/attachments/01687.htm.
- (iPlan site http://www.iplan.nsw.gov.au/engagement/principles/index.jsp)
- **Official website of United Nations:** https://www.un.org/sustainabledevelopment/
- https:// Metroquest.com/ **Webinars**/Community Engagement During COVID-19: Planning Ahead for 2021 (9 Dec. 2020)
- https:// Metroquest.com/ **Webinars**/How Online Public Engagement takes off: lessons from a Bikeway study in NC (20 Jan. 2021)
- https:// Metroquest.com/ **Webinars**/The Art & Science of big Online Engagement for small plans (24 Feb. 2021)
- https:// Metroquest.com/ **Webinars**/Video-Planning-ahead-for -2021
- https://push-cdjdjad-8828.boustahe.com/pfe/current/popup.html? landId&zoneId = 2393903

رابعاً: رسائل ماجستير ودكتوراه

- الفولي، عاصم (1993). نحو منهجية بديلة لتنفيذ المدن الجديدة (تطبيق منهجية التخطيط الإستراتيجي) ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني، جامعة القاهرة.
- حافظ ، غادة (2001). تقويم أداء المدن الجديدة في مصر : مدخل بمشاركة الأطراف المعنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني، جامعة القاهرة.
- قطب، سهام (أكتوبر،2017). الإطار المنهجي لتحديد المؤشرات البيئية لتحقيق الإدارة المستدامة للعمران (التقييم البيئي لبرامج التنمية العمرانية)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني، جامعة القاهرة.
- عثمان، محمد (فبراير،2019). "آليات تفعيل دور الأطر المؤسسية في إنفاذ المخططات العمرانية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني، جامعة القاهرة.
- Ibrahim, H., (2010). Towards an integrated coastal zone management system: the Egyptian experience. PhD Research, University of Liverpool- UK.

الملاحق

ملحق رقم (1) : **المُصطلَحات والمفاهيم ذات العلاقة بموضوع البحث**
ملحق رقم (2) : **أمثلة وتجارب عالمية وإقليمية تبنّت إتجاه التشاور والإدماج المُجتمعي**
ملحق رقم (3) : **أمثلة وتجارب محلية بحالات دراسة في دولة قطر**
ملحق رقم (4) : **النماذج النمطية لأسئلة المُقابَلات الشخصية التي طرحها الباحث ببعض دول الخليج**
ملحق رقم (5) : **إجراء مُقابَلات شخصية لمسؤولين وشخصيات مهنية وأكاديمية ببعض دول الخليج**
ملحق رقم (6) : **إستمارة الإستبيان التي تبنّاها البحث ـ نُبذَة عن مفهومها، ومنهاجية ومحاور تصميمها**

الملحق رقم (1)

المُصطلَحات والمفاهيم ذات العلاقة بموضوع البحث

Terminologies of Stakeholders' Consultation Engagement

أولاً: بلْورة المفاهيم والتعريفات التشغيلية (الكلمات المفتاحية الرئيسية) بالبحث

سيرصد هذا الجزء المفاهيم الرئيسية ذات العلاقة بموضوع البحث والتي يمكن إدراجها في سياق الكلمات المفتاحية: **Key Words** التالية :

Stakeholders - Consultation - Community Engagement - Community Participation - Governance

ولقد تم الإستناد في إعداد هذا الجزء على ثلاثة مراجع رئيسية هي:

1. **كتيب منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD** عام 2001، والذي كشف عن طرق عديدة لتعزيز العلاقات ما بين الحكومات الوطنية ومواطنيها في صناعة وبلورة السياسات. حيث تم تمييز الأدوار عبر سلسلة من قيام ممثلي الحكومة بعقد جلسات للتشاور تتراوح ما بين توفير المعلومات إلى قبول النصيحة إلى التشارك في السلطة. حيث إحتوى الكتيب المذكور على العديد من المصطلحات والكلمات المفتاحية للبحث.
2. **القواعد والمباديء والمعايير الإرشادية للإدماج والتشاور المجتمعي الفعال: Guidelines on Effective Community Involvement and Consultation** – ورقة عمل أعدها المعهد الملكي لتخطيط المدن: **RTPI** ببريطانيا بالتعاون مع معهد التشاورعام (2005)
3. **معجم المصطحات التخطيطية** (إبريل 2013) الذي أصدرته وزارة البلدية والتخطيط العمراني وأعده فريق عمل بمشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر التابعة لإدارة التخطيط العمراني.
4. **رسالة دكتوراه: "تقويم أداء المدن الجديدة في مصر : مدخل بمشاركة الأطراف المعنية" (غادة محمود حافظ) (2001)**
5. **نحو منهجية بديلة لتنفيذ المدن الجديدة (تطبيق منهجية التخطيط الإستراتيجي) – رسالة دكتوراه – (عاصم على الفولي)**
6. **في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر – رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة"** – (وفيق، طارق) – المكتبة الأكاديمية (2005)
7. **تقرير "مراجعة إدماج الجهات المعنية في تخطيط إقليم العاصمة الأسترالية" المعد بمعرفة "المعهد الوطني للحوكمة بجامعة كنبرا" في إبريل 2004 (ص: 7)**
8. **البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمؤسسة الدولية للتنمية – وحدة العلاقات الخارجية والمؤسسية التابعة لمجموعة البنك الدولي – واشنطن العاصمة –البنك الدولي : "موجز إعلامي : إطار إستراتيجي لإدراج مشاركة المواطن في عمليات البنك الدولي" – (2013)**
9. **The World Bank Participation Source Book" Washington, D.C.- USA , prepared by the WB staff, Environmentally Sustainable Development "ESD" -(Feb.1996)**
10. **Consultation Guidelines - International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, (June,2019)**

هذا ويمكن وضع مفهوم **التعريف التشغيلي** بأنه نتاج أو محصلة لمجمل التعريفات التي يقوم الباحث بإستعراضها ومناقشة مختلف جوانبها بالبحث. وعليه، فهو التعريف الذي يعتمده الباحث ويتبناه في توجيه مسار البحث حتى لا يذهب فهم القاريء في أى إتجاه آخر.

الجهات المعنية من ذوي العلاقة / أصحاب المصلحة / شركاء التنمية: Stakeholders

الأطراف المعنية : أى فرد أو جماعة تؤثر أو تتاثر بمستقبل المدينة والخطط المستقبلية لها ، حيث لا يكون نجاح تلك الخطط إلا من خلال تلبية إحتياجات هؤلاء الأفراد والجماعات وهم الممثلين الرسميين لجماعات المصالح المختلفة في منهجية التقويم المقترحة ***(د. غادة حافظ)***[1]

الجهات المعنية من ذوي العلاقة: وهم تلك الأطراف المتأثرة بفعل سياسة أو قرار حكومي. وقد يشمل هؤلاء مجموعات المصالح الشخصية والتي يمثلها: رجال الأعمال والصناعة والمهنيون ، شرائح إجتماعية خاصة، الجماعات المستضعفة أو المهمشة، المنظمات الغير حكومية التي تمثل المدافعين عن قضايا الرفاهية والبيئة أوالتراث[2].

أصحاب المصالح: **Stakeholders** كل كيان داخل المنظمة أو خارجها تعتمد المنظمة على قراراته في تحقيق أهدافها[3]

كذلك يتبنى **البنك الدولى** تعريف لهذا المصطلح (كما ورد في المرجع الموضح أدناه)[4]

أصحاب المصلحة : هم أولئك الذين يتأثرون بالنتيجة - سلبًا أو إيجابيًا - أو أولئك الذين يمكنهم التأثير على نتيجة التدخل المقترح.

ولقد تناولت د. غادة حافظ في بحثها للدكتوراه[5] شرائح عديدة من الجهات المعنية ذات العلاقة بمرادفات ومصطلحات مختلفة وذلك على النحو التالي:

صاحب المصلحة / شريك التنمية: أى فرد أو جماعة تؤثر أو تتأثر بمستقبل المدينة والخطط المستقبلية لها. ولا يتم نجاح تلك الخطط إلا من خلال إستيفاء إحتياجات هؤلاء الأفراد والجماعات وهم يعدوا الممثلين الرسميين لجماعات المصالح المختلفة وفقاً لمنهجية التقويم المقترحة

جماعات المصالح: **Interest Groups** هم جماعات من داخل أو خارج المدينة / المجتمع المحلي والذين ترتبط مصالحهم بنشاط المدينة ويجمعهم هدف أو مجموعة أهداف مشتركة تؤثر في صنع القرار وفي تحقيق أهداف تنمية المدينة ويعتمدون في تحقيق أهدافهم على نشاط المدينة.

جماعات الضغط: **Power / Pressure Groups** هى قطاع من نشاط جماعات المصالح يحاولون التأثير في مجرى الأحداث لحماية أو دعم مصالحهم من خلال التأثير على قرارات السلطة العامة ، منها ما يحقق جوانب إيجابية تعود بالنفع على المجتمع ومنها ما يسعى إلى تحقيق مصلحة جماعة الضغط على حساب المجتمع – ومنهم من يدافع عن حقه في الحياة ومنهم من يدافع عن أرباحه ومكاسبه.

المستفيدين: **Beneficiaries** هم الذين يحققون أرباحاً ومكاسب نتيجة لعمليات التنمية الحادثة في المدينة أو الذين تزيد مكاسبهم على التكاليف التي يتكبدونها من جراء عمليات التنمية.

الجماعات المستهدفة: **Target Groups** هى الجماعات أو الفئات التي تهدف عمليات التنمية لإجتذابهم إلى المدينة سواء بهدف السكن أو العمل أو الإستثمار.

ولقد وضع الدكتور (طارق وفيق) تعريفين لهذا المصطلح ، الأول: **الأطراف الإجتماعية**[6]**: Stakeholders** والذي عرفه على النحو الآتي:

"والتي تشمل الأجهزة الحكومية، ممثلي العاملين ورجال الأعمال، رجال الفكر والعلم والأدب والثقافة والفن والتي تضمها كيانات إدارية وسياسية، وإتحادات نقابية، جمعيات ومنتديات فكرية وأدبية فضلاً عن الأحزاب والحركات السياسية".

---

[1]) رسالة دكتوراه: "تقويم أداء المدن الجديدة في مصر : مدخل بمشاركة الأطراف المعنية" (غادة محمود حافظ) (2001)

[2] **(OECD,2001). *Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy Making*. Paris**, OECD. http://www1.oecd.org/publications/e-book/4201131e.pdf. **منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (**

[3]) نحو منهجية بديلة لتنفيذ المدن الجديدة (تطبيق منهجية التخطيط الإستراتيجي) – رسالة دكتوراه – (عاصم على الفولي)

[4]) The World Bank Participation Source Book" Washington, D.C.- USA , prepared by the WB staff, Environmentally Sustainable Development "ESD" -(Feb.1996)

[5]) رسالة دكتوراه: "تقويم أداء المدن الجديدة في مصر : مدخل بمشاركة الأطراف المعنية" (غادة محمود حافظ) (2001)

[6]) **" في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر – رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة"** – (وفيق، طارق) – المكتبة الأكاديمية (2005) (ص: 89)

أما الثاني: **أطراف الحوار والمشاركة** [7] **: Stakeholders** حيث تم تعريفه كالآتي:

"يقصد بهذه الأطراف جميع الأفراد والهيئات والمؤسسات التي تتأثر مصالحها (سلباً أو إيجاباً) بالمشروع المستهدف تنميته، فضلاً عن الأطراف التي تمتلك التأثير في سير العمل بهذا المشروع. وتضم هذه الأطراف: المؤسسات المركزية أو الإقليمية (من وزارات وهيئات عامة) ، المجالس الشعبية والتنفيذية المحلية، المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية والنقابات)، مؤسسات وشركات القطاع الخاص، ممثلي المجتمع المحلي" .

لكل مشروع أصحاب مصلحة يتأثرون و يؤثروا فيه بطريقة إيجابية أو سلبية .فقد يكون لدى بعض هذه الأطراف قدرة محدودة على التأثير في عمل المشروع أو نتائجه ؛ وعلى الجانب الآخرقد يكون للآخرين تأثيراً كبيراً على المشروع ونتائجه المتوقعة .ويتضح من البحوث والمؤلفات الأكاديمية المرتبطة بالمشاريع البارزة أهمية اتباع منهجية منظمة لتحديد جميع الجهات المعنية من ذوي العلاقة (أصحاب المصلحة) وتحديد أولوياتهم ومستوى مشاركتهم.

هذا وينبغي إستهداف رضا أصحاب المصلحة وإدارتهم كهدف للمشروع .حيث يتمثل مفتاح المشاركة الفعالة لهم في التركيز على تحقيق التواصل المستمر مع كافة المعنيين من ذوي العلاقة ، بما في ذلك أعضاء فريق عمل المشروع ذاته بما ينعكس أثره في فهم إحتياجاتهم وتوقعاتهم ، ومعالجة القضايا فور حدوثها ، وإدارة المصالح المتضاربة، وتعزيز مشاركتهم المناسبة في قرارات وأنشطة المشروع.

المفاهيم الأساسية لإدارة أصحاب المصلحة في المشروع

وعلى ضوء كتيب **الدليل المعرفي لإدارة المشاريع**[8] والذي أوضح أن لكل مشروع أصحاب مصلحة (من ذوى العلاقة المعنيين بتطويره وتنفيذه) يتأثرون به أو يمكنهم التأثير فيه بطريقة إيجابية أو سلبية. قد يكون لبعضهم قدرة محدودة على التأثير على منظومة عمل المشروع أو نتائجه ومخرجاته؛ في حين قد يكون للآخرين تأثيراً كبيراً على المشروع ونتائجه المتوقعة. تُسلِّط كلاً من الأبحاث الأكاديمية وتحليل كوارث المشاريع البارزة الضوء على أهمية إتباع نهج منظم لتحديد جميع أصحاب المصلحة من المعنيين وتحديد أولوياتهم وإشراكهم في كافة مراحل إعداد وتطوير وتنفيذ المشروع. إن قدرة مدير المشروع وفريق العمل المعاون له على تحديد وإشراك جميع أصحاب المصلحة بشكلٍ صحيح ومناسب تُعد بمثابة الفيصل بين نجاح المشروع وإخفاقه. لزيادة فرص نجاح المشروع، يجب أن تبدأ عملية تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم في أقرب وقتٍ ممكن، وبمجرد الموافقة على عقد المشروع، وتعيين مديره وبدء تشكيل فريق العمل المعاون له.

يجب إعتبار رضاء أصحاب المصلحة وإدارتهم كهدف رئيسي للمشروع لذلك فإن المدخل الصحيح للمشاركة الفعالّة لممثلي الجهات المعنية يتمثل في التركيز على التواصل المستمر معهم جميعاً (بما في ذلك أعضاء فريق عمل المشروع)، لفهم إحتياجاتهم وتوقعاتهم، ومعالجة القضايا فور حدوثها، وإدارة المصالح المتضاربة ، وتعزيز المشاركة المناسبة لأصحاب المصلحة في قرارات وأنشطة المشروع.

إن عملية تحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم لصالح المشروع قد تُعد عملية مملة . وعلى الرغم من وصف عمليات إدارة أصحاب المصلحة في المشروع لمرة واحدة فقط ، إلا أنه يجب مراجعة وتحديث أنشطة التعريف وتحديد الأولويات والمشاركة بشكلٍ روتيني ، على الأقل في الأوقات التالية عندما:

---

[7]) **" في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر – رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة"** – (وفيق، طارق) – المكتبة الأكاديمية (2005) (ص: 207-208)

[8]) Ref: A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE (PMBOK® GUIDE) Sixth Edition - ©2017 Project Management Institute, Inc. All rights reserved

- ✓ يتحرك المشروع ويتنقل عبر مراحل مختلفة في دورة حياته ،
- ✓ لم يعد أصحاب المصلحة الحاليون يشاركون في أعمال المشروع أو أن يصبح أصحاب المصلحة الجدد أعضاء في مجتمع أصحاب المصلحة في المشروع ، أو
- ✓ تحدث تغييرات كبيرة في المؤسسة أو مجتمع أصحاب المصلحة الأوسع.

الاتجاهات والممارسات الناشئة لمشاركة أصحاب المصلحة في المشروع

جارى العمل نحو إجراء تطوير لوضع تعريف أوسع وأشمل لأصحاب المصلحة يتجاوز الفئات التقليدية (من موظفين وموردين ومساهمين) ليشمل المنظمين ومجموعات الضغط والمدافعين عن البيئة والمؤسسات المالية ووسائل الإعلام - وأولئك الذين يعتقدون ببساطة أنهم يمثلوا أصحاب المصلحة - حيث يرون أنهم سوف يتأثرون بأعمال أو نتائج / مخرجات المشروع. تشمل الاتجاهات والممارسات الناشئة لإدارة أصحاب المصلحة في المشروع على سبيل المثال لا الحصر :

- ✓ تحديد جميع أصحاب المصلحة ، وليس مجرد مجموعة محدودة ؛
- ✓ ضمان مشاركة جميع أعضاء فريق عمل المشروع في أنشطة مشاركة أصحاب المصلحة
- ✓ مراجعة مجتمع أصحاب المصلحة بانتظام ، غالبًا بالتوازي مع أعمال مراجعة المخاطر الفردية للمشروع
- ✓ التشاور مع أصحاب المصلحة الأكثر تأثراً بأعمال و نتائج المشروع من خلال مفهوم الإبداع المشترك حيث يضع الإبداع المشترك مزيدًا من التركيز على إشراك أصحاب المصلحة المتأثرين في الفريق كالشركاء ؛ و
- ✓ التعرف على قيمة المشاركة الفعالّة لأصحاب المصلحة ، سواء الإيجابية أو السلبية. يمكن أن تستند القيمة الإيجابية إلى النظر في الفوائد المستمدة من مستويات أعلى من الدعم النشط من أصحاب المصلحة، ولا سيما أصحاب المصلحة الأقوياء. في حين أنه يمكن إستنتاج القيمة السلبية من خلال قياس التكاليف الحقيقية الناجمة عن عدم إشراك أصحاب المصلحة بشكل فعالّ ، مما يؤدي إلى سحب المنتج أو فقدان السمعة التنظيمية أو المشروع[9].

وعلى ضوء ما سبق يتبنى البحث المفهوم التالي:

شركاء التنمية ممثلي كافة أصحاب المصلحة ويقصد بهم جميع المؤسسات والأفراد التي تتأثر مصالحهم (سلباً أو إيجاباً) بالمشروع المستهدف تنميته، فضلاً عن الأطراف التي تمتلك التأثير في سير العمل بهذا المشروع. بعبارةٍ أخرى هم الذين يؤثرون ويتأثرون بالسياسات التنموية أو الخطط المستقبلية أو القرارات ذات العلاقة بمستقبل تنمية مجتمعهم المحلي. لذلك فإنه من الأهمية التركيز على تحقيق التواصل المستمر مع كافة المعنيين من ذوي العلاقة.حيث يتوقف مستوى مشاركتهم الفعالة على مدى تفهم إحتياجاتهم ورغباتهم. وبصفةٍ عامة هم يمثلون الفئات التالية:

- ***المستفيدين من جماعات الضغط والمصالح وجماعة السياسيين.***
- ***الجهات الحكومية المحلية المختصة من وزارات وهيئات عامة و المجالس الشعبية والتنفيذية المحلية.***
- ***شركات القطاع الخاص وماتضمه من رجال المال والأعمال والصناعة.***
- ***مؤسسات المجتمع المدني والتي تضمها كيانات ثقافية وفنية ومنتديات فكرية وأدبية وما تضمه من رجال الفكر والعلم والأدب والثقافة والفن .***
- ***المنظمات الغير حكومية الغير هادفة للربح (الجمعيات الأهلية والنقابات المهنية)***
- ***ممثلي كافة شرائح المجتمع المحلي (بما فيهم الجماعات المستضعفة أو المهمشة من المجتمع).***

[9]) Project Management Institute, Inc.(2017). A Guide to the PROJECT MANAGEMENT BODY OF KNOWLEDGE : (PMBOK® GUIDE) - Sixth Edition

التشاور: Consultation

يقصد بهذا المصطلح أن تطالب الحكومة المواطنين بالإدلاء بأرائهم ووجهات نظرهم وتتلقى ملاحظاتهم تجاه سياسات أو خطط أو مشروعات محددة. في المقابل، يتوجب على الجهة المختصة تقديم كافة المعلومات ذات العلاقة مسبقاً للمواطنين حتى يتسنى إدلاء المواطنين بأرائهم وملاحظاتهم .وبالتالي فإن التشاور يعد علاقة ذات إتجاهين (بين الحكومة والمواطنين) على سبيل المثال تعليقات وأراء المواطنين بخصوص مسودة تشريع أو إستطلاعات للرأى العام.[10]

كذلك يمكن وصف هذا المصطلح بأنه العملية الديناميكية التي يتم بموجبها الحوار والنقاش بين الأفراد والجماعات، إستناداً إلى تبادل حقيقي للآراء ووجهات النظر، وعادةً ما تهدف هذه العملية إلى التأثير على مخرجات القرارات أو السياسات أو برامج العمل أو الخطط والمشروعات[11].

التشاور المسؤول: Accountable Consultation: وهو ذلك النمط الذي يسعى إلى تجميع الأراء والإدلاء بالتعليقات من الجهات المعنية من ذوي العلاقة علاوة على تزويد الآراء والتعليقات عن كيفية التعامل معها وتفنيد الأسباب.

تبادل الآراء ووسائل الإتصال: Communication : والتي تشتمل على تزويد المعلومات أو المشاركة في إمتلاكها أو التصريح بتعميمها سواء من طرف أو من قبل الطرفين أو من خلال إجراء حوار تتبادل خلاله الأراء. ويطلق على إدارة تلك العملية بمصطلح **"العلاقات العامة"** (*eg Grunig and Hunt 1984*) [12]

هذا وتتبنى **مجموعة البنك الدولي** سياسة **الحوار**: Dialogue المستمر مع أصحاب المصلحة الذين يمثلوا الجهات الحكومية المعنية، منظمات المجتمع المدني، وسائل الإعلام، الأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص. وذلك للاستفادة من وجهات نظرهم، وتبادل الآراء، ورصد الملاحظات مما يُعزِّز ويسهم في بلورة النتائج كما يساعد ذك في بناء شراكات دائمة ويمكن مجموعة البنك بأن تساعد في تنفيذ حلول أكثر فعالية لتحديات التنمية المحلية والإقليمية والعالمية. هذا وتجدر الإشارة إلى أن الهدف من المشاورات التي تجريها مجموعة البنك الدولي (في سياق المشروعات التي تقوم بتمويلها) يتمثَّل في إلتماس آراء المتأثرين بالمشروع قيد التمويل (من مختلف شرائح أصحاب المصلحة) والتأكد من أنهم يُعبِّرون عن آرائهم حول مُختَلف جوانب المشروع أو الدراسة قيد الإعداد والتمويل بما يسهم في جعل عملية صنع القرار في مجموعة البنك الدولي أكثر استنارة وأكثر قابلية للتنفيذ. وهكذا أصبحت عملية التشاور مُكوِّناً أساسياً تتبنَّاه إدارة البنك الدولي وتطبقه في كافة المشروعات التي تتولى دراستها وتمويلها، وتجدر الإشارة إلى أن أصحاب المصلحة المعنيين بتلك المشروعات خارج عملية صنع القرار الداخلي بمجموعة البنك [13].

وعلى ضوء ما سبق يتبنى البحث المفهوم التالي:

التشاور *هو عملية ديناميكية أو علاقة ذات إتجاهين يتم بموجبها الحوار والنقاش بين الجهات الحكومية المختصة وكافة الجهات المعنية بتطوير المشروع / إعداد الدراسة التخطيطية بما فيها ممثلي المجتمع المحلي في إطار مناخ يسمح بتبادل حقيقي للآراء ووجهات النظر. وعادةً ما تهدف عملية التشاور إلى التأثير على مُخرجات القرارات أو السياسات أو برامج العمل أو الخطط* والمشروعات ولكنها لا تسمح في ذات الوقت لمُمثِّلي القطاعين الخاص والمجتمعي سواء بالإنخراط الفعلي في عملية صنع وبلورة القرارات التخطيطية أو أن يضطلعوا بأدوار ملموسة في إعداد أو تنفيذ المشروع قيد الإعداد. وبذلك *يتجاوز ذلك المفهوم عملية التنسيق التي لا تعدو سوى كونها منصة يتم بمقتضاها تبادل الأراء والمعلومات مع الجهات المعنية ذات العلاقة ولا يتم الإلتزام بما تفضي إليه من نتائج وأراء.*

---

[10] **منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD,2001).** ***Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy Making*****. Paris**, OECD. http://www1.oecd.org/publications/e-book/4201131e.pdf.

[11] **القواعد والمباديء والمعايير الإرشادية للإدماج والتشاور المجتمعي الفعال: Guidelines on Effective Community Involvement and Consultation –** ببريطانيا & معهد التشاور، 2005)**RTPI**(المعهد الملكي لتخطيط المدن:

[12] **منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD,2001).** ***Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy Making*****. Paris**, OECD. http://www1.oecd.org/publications/e-book/4201131e.pdf.

[13]) Consultation Guidelines - International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, (June,2019)

الإدماج المُجتمعي:Community Engagement

الإدماج : **Engagement:** حيث يتم توجيه دعوة متأنية ومدروسة لممثلي جماعات المصالح أو المشاركين في عمليات صنع السياسات كتحديد الإحتياجات، الإدلاء بالتعليقات أو المشاركة في طرح الأراء الخاصة بصياغة مقترحات السياسات التنموية الجديدة أو الإنخراط في عملية صنع القرار[14].

المشاركة العامة (أو الإدماج المجتمعي)Public (or Community) Engagement الإجراءات والعمليات سواء المتخذة أو التي يتم إتخاذها لإقامة علاقات فعالة مع الأفراد والجماعات حتى يمكن أن تحدث تفاعلات مؤثرة وأكثر تحديداً؛ مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة (أصحاب المصلحة) سواءً من الأفراد أو الهيئات والمؤسسات[15].

مشاركة الجهات المعنية/ شركاء التنمية[16]: Stakeholder Engagement: يقصد بها اشراك الجهات المعنية / شركاء التنمية المعنيين في جميع مراحل المشروع.

وفي هذا السياق يتبنى **البنك الدولى** تعريف لمصطلح **مشاركة المواطن: Citizen Engagement:** تعرف بالتفاعل المزدوج الإتجاه بين المواطن من جانب، والقطاع الحكومي أو الخاص من جانب الآخر، بما يُسهِم في منح المواطن نصيباً من عملية صنع القرار بهدف تحسين نتائج التنمية. تعتبر أنشطة تبادل المعلومات شرطاً ضرورياً للمشاركة الفعالة.[17]

إن فهم مصطلح **Community Engagement** يستخدم لإستيعاب سلسلة الأنشطة التي تدعم وتعزز عمليات الإتصال والتواصل المزدوجة ما بين المؤسسة والمواطنين، وبين أصحاب المعاملات وكافة الجهات المعنية الرئيسية ذات العلاقة[18].

وعلى ضوء ما سبق يتبنى البحث المفهوم التالي:

عملية تهدُف إلى إنخراط كافة شركاء التنمية المعنيين (بما فيهم مُمثّلي القطاعين الخاص والمجتمعي) بتطوير المشروع في جميع مراحل إعداده وتنفيذه ومايشمله ذلك من الإدلاء بالأراء ووجهات النظر والمُشاركة في صياغة السياسات وتحديد الإحتياجات والأولّويات التنموية، علاوة على الإنخراط في عمليات صُنع القرارات التخطيطية وما يتطّلبه ذلك من الإضطّلاع بأدوار ومسؤوليات مُحدّدة خلال مرحلتى إعداد وتنفيذ المشروع قيد الدراسة.

---

[14]) **معجم المصطحات التخطيطية (إبريل 2013) وزارة البلدية والتخطيط العمراني - مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر**

[15]) **القواعد والمباديء والمعايير الإرشادية للإدماج والتشاور المجتمعي الفعال: Community Involvement and Consultation Guidelines on Effective –** (المعهد الملكي لتخطيط المدن: **RTPI** ببريطانيا & معهد التشاور، 2005)

[16]) **معجم المصطحات التخطيطية (إبريل 2013) وزارة البلدية والتخطيط العمراني - مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر**

17) البنك الدولي للإنشاء والتعمير والمؤسسة الدولية للتنمية – وحدة العلاقات الخارجية والمؤسسية التابعة لمجموعة البنك الدولي - واشنطن العاصمة -البنك الدولي : "موجز إعلامي : إطار إستراتيجي لإدراج مشاركة المواطن في عمليات البنك الدولي" – (2013)

[18]) **Community Engagement Strategy – CES in Milton Keynes (MK) – UK"إستراتيجية الإدماج المجتمعي بـ "ميلتون كينيز** فريق عمل - **(March, 2006)** بالوحدة المحلية لمدينة **ميلتون كينيز**

المُشاركة المُجتَمعية: Community Participation،

المُشاركة العامة (أو المُجتمعية) وهى التفاعل المؤثر الذي **:Public (or Community) Involvement** يحدث بين المخططين، صانعي القرار، ممثلي الجهات المعنية من ذوي العلاقة (أصحاب المصلحة) والأفراد لتحديد القضايا وتبادل وجهات النظر والأراء بصورة مستمرة.

المُشاركة : Participation مدى وطبيعة الأنشطة التي يضطلع بها أولئك الذين يشاركون في المشاركة العامة أو المجتمعية؛

المشاركة المجتمعية: Participation **Community** العمليّة الّتي من خلالها يتم إشراك المجتمع من خلال الجهات المعنية والمؤسسات المجتمعية فى عمليات التّطوير وإتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم[19].

المشاركة النشطة: Active participation : حيث يشارك المواطنين بنشاط وهمة في عمليات صنع القرارات وصياغة السياسات . هذا يعنى أن المواطنين يضطلعون بدورهام في صنع السياسات، على سبيل المثال بأن يقترحوا خيارات بديلة للسياسة. إلا أنه يتوجب ملاحظة أن مسئولية صياغة وبلورة السياسة وعملية صنع القرار النهائي تظل في يد الحكومة. إن مشاركة المواطنين في صياغة وبلورة السياسة تعد خطوة متقدمة لتوثيق علاقة تبادلية بين الحكومة ومواطنيها تستند على مبدأ الشراكة ، مثل جماعات العمل العام، عملية الحوار ولجان الجمهور من الأشخاص العاديين. ***Source: OECD (2001 pp. 15–16)***[20]

كذلك يتبنى البنك الدولى تعريف لهذا المصطلح كما ورد في المرجع الموضح أدناه[21]

"المشاركة": عملية يستطيع من خلالها شركاء التنمية (الجهات المعنية / أصحاب المصلحة)أن يؤثروا ويتحكموا في مسار مبادرات التنمية، التوجُّهات والموارد التي تؤثر عليهم، وهى بذلك تهدف إلى **"**تجنب الصراع: **conflict avoidance "** وتساعد أصحاب المصلحة الذين لديهم مصالح مختلفة على إستكشاف وإيجاد مصالح / أرضية مشتركة محتملة للتوافق فيما بينهم.

ولقد وضع الدكتور (طارق وفيق) تعريف **للمُشاركة المُجتَمعية** [22]على النحو الآتي:

*"تعبر المشاركة المجتمعية عن مجموع الآليات المؤسسية والتلقائية المشتملة على الحوار والإتصال والتدفقات المتبادلة (من بيانات – معلومات * أفكار-...) بين المؤسسات الإجتماعية المختلفة الممثلة للأطراف والفئات الإجتماعية والسياسية في المجتمع على إختلاف مستوياتها وذلك بهدف ضبط التكامل والتوافق والتناغم بين حركة هذه المؤسسات من أجل تحقيق أهداف وغايات إجتماعية مشتركة، أو بهدف حل تناقضات المصالح التي يمكن أن تنشأ من خلال تفاعل وتداخل حركة هذه المؤسسات وعبر مراحل تطورها المختلفة"*

وعلى ضوء ما سبق يتبنى البحث المفهوم التالي:

المُشاركة المُجتَمعية: *هى عملية يتم في إطارها مشاركة ممثلي كافة شرائح المجتمع المحلي مع المؤسسات المعنية المختلفة الممثلة للأطراف والفئات الإجتماعية والسياسية في المجتمع على إختلاف مستوياتها بما فيهم الجهة التخطيطية المختصة وصانعي القرار. وذلك يتم من خلال مجموعة من الآليات المؤسسية المشتملة على الحوار والإتصال وتبادل الأراء ووجهات النظر (في إطار إتاحة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشروع لكافة الجهات والمؤسسات المعنية) وذلك بكل ما يرتبط بـ:*

- *تحديد القضايا والأولويات التنموية*
- *تحقيق أهداف وغايات إجتماعية مشتركة*
- *حل تناقضات المصالح التي يمكن أن تنشأ من خلال تفاعل وتداخل حركة هذه الجهات*
- *تلبية إحتياجات ورغبات المجتمع المستهدف تنميته.*

---

[19]) معجم المصطحات التخطيطية (إبريل 2013) وزارة البلدية والتخطيط العمراني - مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر

[20]) منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD,2001). ***Citizens as Partners: Information, Consultation and Public Participation in Policy Making***. Paris, OECD. http://www1.oecd.org/publications/e-book/4201131e.pdf.

21) The World Bank Participation Source Book" Washington, D.C.- USA , prepared by the WB staff, Environmentally Sustainable Development "ESD" -(Feb.1996)

[22]) " في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر – رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة" – (وفيق، طارق) – المكتبة الأكاديمية (2005) (ص 46).

الحوْكمة (إدارة الحُكم الرشيد): Governance

إقتبس تقرير "**مراجعة إدماج الجهات المعنية في تخطيط إقليم العاصمة الأسترالية**"[23] عن تعريف (**أناو**، 1999) لمصطلح الحوكمة بأنها ***العمليات التي سيتم على أساسها توجيه المؤسسة ومراقبتها ومحاسبتها***"، إلا أن (**باريت**،2003) بلوّر تعريف آخر لهذا المصطلح حيث أخذ بعين الإعتبار نظرة أشمل للمؤسسة وعلاقاتها مع الأطراف الأخرى"***تتضمن الحوكمة إدارة المؤسسة، تصميم الهيكل التنظيمي والتشغيلي لمجالس الإدارة ، علاوة على القيم والسلوكيات والعلاقات ما بين مختلف المؤسسات والجهات المعنية ذات العلاقة بكل مؤسسة***". إلا أن (**تريكر**، 1984) وصف مهمة الحوكمة كمفهوم متعارض مع الإدارة لكونها تحدد مدى جودة وفاعلية أسلوب الإدارة التي تنتهجها المؤسسة.

الحَوكمَة: Governance : مجموعه الطرق المتعددة التي يدير بها الأفراد والمؤسّسات شئونهم لإتخاذ القرار بما يتناسب مع الصالح العام[24].

كذلك يُعرّف مصطلح (الحاكميَّة: Governance)[25] في المنظور العربي والإسلامي الحديث والمعاصر إلى التراث الديني، وهو مصطلح يتعلَّق بالنظرية السياسية في الإسلام. ومن المنظور العربي تحديداً لا يوجد حتى الآن تعريف متفق عليه لمصطلح الحاكميَّة؛ حيث يوجد تخوف في إستخدام هذا المصطلح، لأن المخيلة العربية والإسلامية لا تزال مثقلة بمدلولات الحاكميَّة الدينية أو الثيوقراطية التي تحيل إلى حكم وسلطة الفُقهاء في الأمة أو في المجتمع، سواء كانت سلطة ولاية الفقيه أو سلطة ولاية السُلطان المستبد على الأمة.

إلاّ أن لمصطلح الحاكميَّة تداولاً آخر في الأدبيات السياسية الغربية المعاصرة، وهو تداول خالٍ من أي معطيات دينية أو ثيوقراطية؛ فقد ظهر المصطلح في اللغة الفرنسية القديمة خلال القرن الخامس عشر الميلادي، واستخدمه شارل دورليان في *وصف إدارة وفن الحكم*. لكنه يُستخدم اليوم، بعد أن صارت كلمة (Governance) متداولة في الأدبيات السياسية الأمريكية، إلى جملة *أساليب تنظيم المنشآت وإدارتها* ، ومن ثمَّ انتقال هذا المصطلح إلى ما يُعرف بـ *إدارة الشؤون العامة في المجتمعات، ومن ثمَّ مجمل تقنيات تنظيم المنشآت وإدارتها .*

ويبدو جلياً أن مصطلح الحاكميَّة قد تمَّ توظيفه في الخطاب المؤسساتي التنموي نهاية القرن العشرين. وكان البنك الدولي قد استخدم في تقرير له صدر عام 1989 مصطلح (الحاكميَّة الرَّشيدة : Good Governance)، وظهر تعريف له في تقرير آخر صدر عن البنك ذاته عام 1992 حيث عرَّف الحاكميَّة الرَّشيدة بأنها: *الطريقة التي تمارس بها السُلطات إدارة الموارد الاقتصادية والمجتمعية لبلد ما من أجل تنميته*. في حين كان هناك، إلى جانب ذلك، تعريف آخر قد ظهر للمصطلح، مفاده أن الحاكميَّة هي *إدارة قواعد متفق على أنها تشكِّل السُلطات الشرعية بهدف تشجيع وتقييم الغايات المجتمعية التي يسعى وراءها الأفراد والجماعات*. في حين وجد الأوروبيون أنهم بحاجة إلى صياغة أخرى للمصطلح؛ ففي عام 2000 تمَّ تداول مصطلح الحاكميَّة الأوروبية، وعلى هامشه تمَّ تعريف الحاكميَّة الرَّشيدة بأنها: *قواعد وإجراءات وسلوكيات تؤثر في ممارسة السُلطات على الصعيد الأوروبي، خصوصاً من وجهة النظر التي تتعلَّق بالانفتاح والمشاركة والمسؤولية والفاعلية والتجانس.*

---

[23]) **تقرير "مراجعة إدماج الجهات المعنية في تخطيط إقليم العاصمة الأسترالية" المعد بمعرفة "المعهد الوطني للحوكمة بجامعة كنبرا" في إبريل 2004 (ص: 7)**

[24]) **معجم المصطحات التخطيطية (إبريل 2013) وزارة البلدية والتخطيط العمراني - مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر**

[25])http://araa.sa/index.php?view=article&id=2819:2014-08-02-21-14-11&Itemid=172&option=com_content رسول محمد رسول.

ولقد تبنى د. طارق وفيق تعريف هذا المصطلح الشائع إستخدامه بـ "**الإدارة المُجتَمعية [26]: Governance** " والذي لا يرتبط فقط بدور وأداء مؤسسات الحكم منفردة ولكنه يرتبط أيضاً بالأداء الكلي لكلٍ من مؤسسات الحكم والسلطة علاوة على المؤسسات والأطراف الإجتماعية المختلفة وتفاعلها الكلي معاً".

كذلك وضع د. طارق وفيق تعريف لمفهوم " **فعالية الإدارة المُجتَمعية الشاملة[27]: Good Governance**" والتي ترتكز على مستوى الحوار والتفاعل والتنسيق والتشارك الإيجابي بين مختلف مؤسسات وأطراف المجتع، حيث يرتفع مستوى الفعالية الإدارية بإرتفاع حيوية الحوار والمشاركة وينعكس إيجاباً على تحقيق معدلات تنموية مرتفعة ، وينخفض المستوى إذا غابت أو إنكمشت حيوية الحوار أو المشاركة مما ينعكس على إخفاق عملية التنمية نتيجة إهدار الموارد نتيجة الحركة الغير متوافقة لمختلف أجزاء وقطاعات المجتمع"

وعلى ضوء ما سبق يتبنى البحث المفهوم التالي:

الحوْكمة (إدارة الحُكم الرشـيد) : *هى أسـلوب للإدارة المجتمعية يرتبط بأداء مؤسـسـات الحكم والسلطة علاوة على الأطراف الإجتماعية المختلفة وتفاعلها الكلي معاً. ويتسم هذا الأسلوب بجودة عمليات الإدارة الرشـيدة التي يتم في إطارها إضـطلاع المؤسـسـة للمهام المناطة بها وإتخاذ القرارات التي تضمن تحقيق الصالح العام في سياق منضبط تحكمه آليات المراقبة والمحاسبة، علاوة على القيم والسلوكيات والعلاقات التي تربطها بمختلف الجهات المعنية ذات العلاقة.*

الحُكم الرشيد / الراشد – الحوكمة الرشيدة – فعالية الإدارة المُجتَمعية الشاملة Good Governance: *هو أسلوب لممارسة السلطة (بأوجهها الإدارية والإقتصادية والسياسية) يتم بمقتضاه إدارة الموارد المادية المتاحة (بشرية وإقتصادية) إستناداً على مستوى الحوار والتفاعل والتنسيق والتشارك الإيجابي بين مختلف مؤسسات وأطراف المجتمع. ويرتفع مستوى الأداء بإرتفاع حيوية الحوار والمشاركة بما ينعكس إيجاباً على تحقيق معدلات تنموية مرتفعة يتمكن في إطارها أفراد المجتمع من ممارسة حقوقهم في التعبير عن مصالحهم وإدارة خلافات كافة مؤسسات الدولة في سياق إطار مؤسسي يتسم بالشفافية وسيادة القانون وإدارة كفؤة للتباينات والإختلافات بأسلوب توفيقي.*

---

[26]) **" في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر – رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة"** – (وفيق، طارق) – المكتبة الأكاديمية (2005) (ص: 283)

[27]) **" في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر – رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة"** – (وفيق، طارق) – المكتبة الأكاديمية (2005) (ص: 59)

ثانياً: المُصطلَحات والتعريفات ذات العلاقة بموضوع البحث

(A)

Access to Information :الوصول إلى المعلومات – إتاحة المعلومات

Accountability : تحمّل المسئولية

Accountable Consultation: **التشاور المسؤول** actively seeking input from stakeholders and providing feedback on how it has been treated and why.

(B)

Beneficiaries: **المستفيدين:** هم الذين يحققون أرباحاً ومكاسب نتيجة لعمليات التنمية الحادثة في المدينة أو الذين تزيد مكاسبهم على التكاليف التي يتكبدونها من جراء عمليات التنمية. ***(د. غادة حافظ)***

Building Capacity :بناء القدرات

The 'buy in' = to have everybody's agreement on the process = to understand and accept the idea / concept: الحصول على موافقة ودعم الطرف (الأطراف) الأخر على الفكرة أو التصور المبدئي للمشروع = جلب موافقة كافة المعنيين على "المنتج التخطيطي"

(C)

Capacity Building :بناء القدرات والخبرات

Citizen Consultations :التشاور مع المواطنين

Citizen Engagement :إشراك المواطنين / مشاركة المواطنين

Citizen Engagement Approaches :مناهج وإتجاهات إشراك المواطنين

Citizens' Inputs :مدخلات / ملاحظات / تعليقات / آراء المواطنين

Citizens' Juries :هيئات المحلفين من المواطنين

Citizen-led Monitoring :المراقبة التي يقودها المواطنون

Civil Society Institutions :مؤسسات المجتمع المدني

Civil Society Organization- **CSOs** :النهج التعاوني: منظمات المجتمع المدني

Collaborative Approach

Communication: **الإتصال / تبادل الأراء**: It is the management of information provision or information sharing or passing information (either through one way or two-ways) in a dialogue process which can be termed "public relations" (eg. Grunig and Hunt 1984).

Community Based Organizations – **CBOs:** مؤسسات المجتمع المدني

Community Consultation: مشاورة المجتمع – التشاور مع المجتمع

Community Dispute Settlement Mechanisms :الآليات المجتمعية لتسوية المنازعات

Community-Driven Development :التنمية الموجهة بأولويات المجتمعات المحلية

Community Engagement Approach**: إتجاه الإدماج المجتمعي**

Community Involvement:**التفاعل / المشاركة / الإنخراط المجتمعي**

Community Involvement Schemes:**مخططات مشاركة وإدماج المجتمع المحلي**

Community Participation :[29] **مشاركة المجتمع المحلي[28] – المشاركة المجتمعية**

وضع الدكتور **(طارق وفيق)** تعريفه على النحو الآتي:

"تعبر المشاركة المجتمعية عن مجموع الآليات المؤسسية والتلقائية المشتملة على الحوار والإتصال والتدفقات المتبادلة (من بيانات – معلومات * أفكار– ...) بين المؤسسات الإجتماعية المختلفة الممثلة للأطراف والفئات الإجتماعية والسياسية في المجتمع على إختلاف مستوياتها وذلك بهدف ضبط التكامل والتوافق والتناغم بين حركة هذه المؤسسات من أجل تحقيق أهداف وغايات إجتماعية مشتركة، أو بهدف حل تناقضات المصالح التي يمكن أن تنشأ من خلال تفاعل وتداخل حركة هذه المؤسسات وعبر مراحل تطورها المختلفة"

Comprehensive Staff Training :**التدريب الشامل للموظفين**

تجنب الصراع (مساعدة أصحاب المصلحة ممن لهم مصالح مختلفة على إستكشاف وإيجاد مصالح مشتركة محتملة) **: Conflict** Avoidance

Conflict of Interests: **تناقض أو تعارض المصالح**

Conflict Resolution**: حسم/ حل / تسوية النزاعات**

Consultation:[30] التشاور – المشاورات – إجراء المشاورات

The dynamic process of dialogue between individuals or groups, based upon a genuine exchange of views, and normally with the objective of influencing decisions, policies or programs of action. *Government asks for and receives citizens' feedback on policy-making.* Receiving citizens' feedback also requires government to provide information to citizens beforehand. Consultation thus creates a limited *two-way relationship* between government and citizens.

وهى العملية الديناميكية التي يتم بموجبها الحوار بين الأفراد والجماعات، استنادا إلى تبادل حقيقي للآراء ووجهات النظر، وعادة تتم بهدف التأثير على القرارات أو السياسات أو برامج العمل.

Consultation Charter:**ميثاق التشاور**

Electronic **Consultations**:**المشاورات الإلكترونية**

Consultation Fatigue:**التعب والإعياء من عقد جلسات التشاور**

Consultation Framework **: إطار عمل التشاور**

Consultation Guidelines **: الخطوط الإرشادية للمشاورات – المبادئ التوجيهية للتشاور**

Consultor: المناط به إجراء وتنظيم والإضطلاع بعمليات التشاور:Consultor

Consultee : من يتم التشاور معهم وإستشارتهم

Country Partnership Framework - **CPF : إطار عمل الشراكة الوطنية**

Creating Common Purpose : **خلق الهدف المشترك** (لتحقيق توافق في الآراء بين مختلف أصحاب المصلحة)

---

[28]) Ibrahim, H., 2010. Towards an integrated coastal zone management system: the Egyptian experience. PhD, University of Liverpool

[29]) **" في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر – رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة"** – (وفيق، طارق) – المكتبة الأكاديمية (2005) (ص 46).

[30]) RTPI Good Practice Note 1 + Consultation Institute - Guidelines on Effective Community Involvement and Consultation, 2005

Charrette

Charrettes take place in many disciplines, including land use planning, or urban planning. In planning, the charrette has become a technique for consulting with all stakeholders. This type of charrette (sometimes called an enquiry by design) typically involves intense and possibly multi-day meetings, involving municipal officials, developers, and residents. A successful charrette promotes joint ownership of solutions and attempts to defuse typical confrontational attitudes between residents and developers. Charrettes tend to involve small groups, however the residents participating may not represent all the residents nor have the moral authority to represent them. Residents who do participate get early input into the planning process.

For developers and municipal officials charrettes achieve community involvement, may satisfy consultation criteria, with the objective of avoiding costly legal battles. Other uses of the term "charrette" occur within an academic or professional setting, whereas urban planners invite the general public to their planning charrettes. Thus, most people (unless they happen to be design students) encounter the term "charrette" in an urban-planning context.

تستخدم Charrettes في العديد من التخصصات ، بما في ذلك تخطيط استخدامات الأراضي ، أو التخطيط الحضري. ففي مجال التخطيط ، أصبحت تُستُخدم كتقنية للتشاور مع جميع أصحاب المصلحة (الجهات المعنية ذات العلاقة) . ويتضمن هذا المصطلح عادةً (يُعرَف أحيانًا بـ "الإستفسار بحسب التصميم") إجتماعات مُكثفة وربما متعددة الأيام تشمل مسؤولي البلدية والمطورين وممثلي المجتمع المحلي. تُعزِّز هذه التقنية الناجحة مبدأ الملكية المشتركة للحلول ومحاولات نزع فتيل المواجهة بين السكان والمطورين. تميل Charrettes إلى إشراك مجموعات صغيرة، ولكن قد لا يمثل المشاركون جميع شرائح السكان فضلاً عن عدم إمتلاكهم الشرعية الأخلاقية لتمثيلهم. يحصل السكان الذين يشاركون على مدخلات مبكرة في عملية التخطيط.

تحقق Charrettes هذه التقنية مشاركة مجتمعية لشرائح المطورين ومسؤولي البلدية ، وقد تفي بمعايير التشاور، بهدف تجنب النزاعات القانونية المكلفة. هناك إستخدامات أخرى لهذا المصطلح سواء في البيئة الأكاديمية أو المهنية، حيث يبادر المخططون بدعوة جمهور العامة لحضور هذه الجلسات، وبالتالي فإن معظم الناس (ما لم يكونوا طلاب تصميم) على دراية ومعرفة بهذا المصطلح في مجال التخطيط الحضري .

it may refer to any collaborative session in which a group of designers drafts a solution to a design problem. It often takes place in multiple sessions in which the group divides into sub-groups. Each sub-group then presents its work to the full group as material for further dialogue. Such charrettes serve as a way of quickly generating a design solution while integrating the aptitudes and interests of a diverse group of people.

وقد تشير هذه الكلمة charrettes إلى أي جلسة تعاونية يقوم فيها مجموعة من المصممين بصياغة حل لمشكلة تصميمية .غالبًا ما يتم إجراء هذا النوع من الجلسات في جلسات متعددة تنقسم فيها المجموعة إلى مجموعات فرعية أصغر. ثم تُقدِّم كل مجموعة فرعية عملها إلى المجموعة الكاملة كمواد لإجراء المزيد من الحوار بشأنها. تعمل جلسات charrettes من خلال آلية لبلورة حل تصميمي سريع من خلال دمج مجموعة متنوعة من الأشخاص ذوي الكفاءات والخبرات ذات العلاقة.

In some cases, a charrette may be held on a recurring basis, such as the annual charrette held by the Landscape Architecture and Environmental Planning department at any State University. Each February, the faculty choose a site in partnership with communities and groups throughout Utah, and hold an intense 5-day design charrette focusing on particular issues in that community or region. The charrette begins with a field visit, followed by all-day work sessions accompanied by project stakeholders and volunteer landscape architects and other professionals, and overseen by senior and graduate level students. The final work is then presented to the community.

في بعض الحالات، قد يتم عقد هذه النوعية من الجلسات بصورة دورية ومتكررة، كالمنتدى السنوي الذي يتم تنظيم عقده بقسم هندسة اللاندسكيب والتخطيط البيئي بأي جامعة حكومية بأمريكا.حيث تختار هيئة التدريس موقعًا جغرافياً بالإشتراك مع المجتمعات والمجموعات في جميع أنحاء ولاية ، حيث يتم إعداد تصميماً مكثفًا لمدة 5 أيام يتضمن معلجة قضايا معينة يعاني منها المجتمع أو المنطقة قيد الدراسة. ثم يتم إجراء زيارة ميدانية لهذا الموقع، تليها جلسات عمل على مدار اليوم بحضور أصحاب المصلحة المعنيين بتطوير المشروع كمهندسو تنسيق المواقع والمتطوعون وغيرهم من المهنيين، ويشرف عليها طلاب كبار وخريجي .ومن ثم يتم تقديم العمل النهائي بعد تنقيحه ليتم عرضه على المجتمع المستهدف.

Charrettes such as these offer students and professionals the opportunity to work together in a close setting on real-world design scenarios, and often provide communities with tens of thousands of

dollars of design work for free. Many municipalities around the world develop long term city plans or visions through multiple charrettes - both communal and professional.

تُوفِّر هذه النوعية من جلسات charrettes للطلاب والمهنيين فرصة للعمل معاً في بيئة عمل فعلية في سياق يتعامل مع سيناريوهات وبدائل للتصميم الفعلي وتطبيق أفضل حل في أرض الواقع، وهكذا غالبًا ما توفر هذه التقنية مبالغ طائلة مستحقة لأعمال التصميم للمجتمعات.والمناطق قيد الدراسة حيث تتبنى العديد من البلديات حول العالم تطوير خطط ورؤى تنموية طويلة المدى للمدينة قيد الدراسة من خلال تعاون العديد من الشخصيات والكيانات المجتمعية والمهنية.

(D)

Decision-Making Bodies :**هيئات صنع القرار**

Decision-Making Processes :**عمليات صنع القرار**

Deliberation: تشاور بتأني

Dialogue :**الحوار**

Active **Dialogue: الحوار النشط / الحقيقي / الفعال**

Passive **Dialogue**: **الحوار السلبي**

Digital Engagement Initiatives :**مبادرات المشاركة الرقمية**

Directly Affected Stakeholders :**أصحاب المصلحة المتأثرين بشكل مباشر**

Disadvantaged and Vulnerable People:**أفراد المجتمع من المهمشين الأكثر تعرضاً للمخاطر والأضرار**

Disclosure of Information :**الإفصاح عن المعلومات**

Dispute Resolution = **Conflict Resolution:حسم/ حل / تسوية النزاعات – حسم النزاعات**

Dispute Settlement :**تسوية النزاعات / المنازعات / الخلافات**

Disseminating Information:**نشر المعلومات**

(E)

Empowerment:[31] **تفويض/ تخويل / منح سلطة – التمكين**

authority or power given to someone to do something.
the process of gaining freedom and power to do what you want or to control what happens to you.

هو زيادة القدرة السياسية والإجتماعية والاقتصادية للأفراد والمجتمعات، وذلك من خلال زيادة قدراتهم على إتخاذ خيارات وتحويلها لإجراءات من شأنها تُسهِم في تحسين كفاءة ونزاهة الإطار التنظيمي والمؤسسي الذي يحكم إستخدام الأصول. وفي مجال العمل الاجتماعي، يُشكِّل "التمكين" نهجاً عملياً للتدخل المُوجَّه نحو التوظيف الأمثل للموارد، كما يُنظَر إليه كأداة لزيادة وعى ومسؤولية المواطن حيث يُمثِّل مفهوماً رئيسياً في الخطاب المتعلق بتعزيز المشاركة المجتمعية، وترسيخ الممارسة الديمقراطية.

ويشير مصطلح "التمكين" كذلك إلى إتخاذ تدابير ترمي إلى زيادة درجة الإستقلال الذاتي وتقرير المصير لدى الناس والمجتمعات المحلية لتمكينهم من تمثيل مصالحهم بطريقة مسؤولة ومحددة ذاتياً، وأخذ زمام المبادرة في ممارسة سلطتهم الخاصة. بعبارةٍ أخرى:إنها عملية تهدف إلى أن تصبح أقوى وأكثر ثقة بإمكاناتك والمطالبة بحقوق أفراد المجتمع. و"التمكين" كفعل يشير إلى عملية التمكين الذاتي والدعم المهني من الناس، والتي تُمكِّنهُم من التغلب على شعورهم بالعجز، وعدم إمتلاكهم للنفوذ، وادراك مواردهم وتوظيفها بقوة – وهكذا فإن التمكين كمفهوم، يتميز بالتحرك بعيداً عن الشعور بالعجز نحو تصور أكثر توجهاً نحو القوة.

Enablement: تخويل / إعطاء / منح حق – التمكين

[31]) الموسوعة الكبرى - ويكيبيديا

The action of giving someone the authority or means to do something.
The process of making someone able to do something, or making something possible

Engagement:الإدماج – الإندماج deliberately inviting interest or participation in the processes of policymaking, such as needs identification, provision of feedback on performance or new policy-proposals, or involvement in decision-making.

External Citizen **Engagement** Advisory Council :**المجلس الاستشاري لمشاركة المواطنين الخارجيين**

Face to Face **Engagement: إدماج مباشر وجهاً لوجه**

On the Ground **Engagement**:**المشاركة والإدماج الفعلي**

Pop Up **Engagement**:**الإدماج المفاجيء**

(F)

Facilitating:التيسير والمساعدة

Facilitator:مُيسِّر ومُساعِد

Finding Common Ground :**إيجاد أرضية مشتركة**

Focus Group**: مجموعة عمل تركز في عملها على دراسة نشاط/ موضوع ما**

Focus Group Discussions**: مناقشات / جلسات نقاش مجموعات عمل التركيز**

Forum for Discussion**: منبر للمناقشة**

(G)

General Public: **عموم الجمهور**

Global Partnership for Social Accountability - **GPSA :الشراكة العالمية للمسائلة / للمسؤولية الاجتماعية**

Governance: :الإدارة المجتمعية[32] = كفاءة الإدارة المجتمعية الشاملة

وهي مفهوم لا يرتبط فقط بدور وأداء مؤسسات الحكم منفردة ولكنه يرتبط بالأداء الكلي لكافة مؤسسات الحكم والسلطة وكذلك المؤسسات والأطراف الإجتماعية المختلفة وتفاعلها الكلي معاً.

"the processes by which an organization is directed, controlled and held to account" ويتم محاسبتها (ANAO 1999). Governance encompasses agency management, the structure and operation of boards, as well as the values, behaviors and relationships between organizations and their stakeholders. (Barrett 2003).

Good Governance :[34]فعالية الإدارة المُجتَمعية الشاملة[33] الحوْكمة الرشيدة – الراشد / الحُكم الرشيد

تشمل **مقومات الحكم الرشيد:** الحكم الصالح، المجتمع الواعي والإقتصاد الراشد وهى لا تتناقض مع شروط الديموقراطية. هذا ويتسم الحكم الرشيد بعدة خصائص ومرتكزات أساسية تتمثل في المساءلة، المشاركة، الشفافية وسيادة القانون.

تعريف (وضعه د. طارق وفيق) يرتكز على مستوى الحوار والتفاعل والتنسيق والتشارك الإيجابي بين مختلف مؤسسات وأطراف المجتمع، حيث يرتفع مستوى الفعالية الإدارية بإرتفاع حيوية الحوار والمشاركة وينعكس إيجاباً على تحقيق معدلات تنموية مرتفعة، وينخفض المستوى إذا غابت أو إنكمشت تلك الحيوية مما ينعكس على إخفاق عملية التنمية نتيجة إهدار الموارد نتيجة الحركة الغير متوافقة لمختلف أجزاء وقطاعات المجتمع".

---

[32]) د. طارق وفيق (2005) – في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر : رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة – المكتبة الأكاديمية (ص: 283)

[33]) العنود أحمد آل ثاني وآخرون (ديسمبر 2018). تجربة الحكم الرشيد في قطر- روافع التنمية المستدامة والتمكين المجتمعي (1995-2013): مركز الجزيرة للدراسات، (ص:12-15) - الطبعة الأولى.

[34]) **" في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر – رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة"** – (وفيق، طارق) – المكتبة الأكاديمية (2005) (ص:(59

Governance and Anti-Corruption - **GAC** :**الحوكمة ومكافحة الفساد**

The whole of **Government** Approach:**نهج أداء الأجهزة الحكومية كمنظومة عمل تخطيطية متكاملة**

Governmental-Groups: **جماعة الحكوميين**

هم ممثلي الوزارات المختلفة وصانعي القرار (الكوادر العاملة بالأجهزة البيروقراطية بالدولة). ***(د. غادة حافظ بتصرف مني)***

Grievance Procedures :**إجراءات التظلم**

(H)

Hands – On Experiences:**خبرات ذاتية مكتسبة في سياق تفاعلي**

Hands – On Inputs: **مُدخلات وآراء في سِياق تفاعُلي**

Hands – On Workshops:**ورش عمل تفاعلية بغرض التعلم وإكتساب الخبرات**

Hard – to – Reach Groups:**فئات / جماعات يصعُب الوصول إليها**

Household Interviews :**المُقابلات المنزلية**

Household Surveys :**المُسُوحات المنزلية**

(I)

Information and Communications Technology – **ICT** :**تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**

ICT-Supported Citizen Engagement Initiatives :**إشراك المواطنين المدعومة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات**

Informed Inputs: **مُدخلات وآراء مدروسة**

Initiating :**المبادءة والمبادرة**

Interest-Groups: **جماعات المصالح:** هم جماعات من داخل المدينة أو من خارجها ترتبط مصالحهم بنشاط المدينة ويجمعهم هدف أو مجموعة أهداف مشتركة تؤثر في صنع القرار وفي تحقيق أهداف إنشاء المدينة ويعتمدون في تحقيق أهدافهم على نشاط المدينة. ***(د. غادة حافظ)***

Involving the Voiceless :**إشراك من لا صوت لهم**

(K)

knowledge Sharing :**تبادل المعرفة**

(L)

Laymen's Panels: **لجان الأشخاص الغير متخصصين**

Laypeople = Laypersons:**شريحة العوام – عوام المجتمع**

Local Capacity :**القدرات والكفاءة المحلية**

(M)

Mapping of Staff Skills :**تخطيط وتصميم عملية مهارات الموظفين**

Marginalized Community Groups **الفئات المهمشة من المجتمع:**

Mediation وساطة / تدخل:

Face to Face **Meeting: إجتماع مباشر بحضور الأشخاص بأنفسهم**

(N)

Navigating القيادة:

Negotiation: التفاوض

Non-Government Organizations – **NGO's المُؤسسات غير الحكومية:**
who act as advocates on issues such as welfare, the environment or heritage.

Non-Represented Groups: **الجماعات المُهمّشة (الغير مُمثّلة تمثيل كافي)**

Not-for-Profit Sector**: قطاع (مؤسسة – منظمة) غير هادف للربح**

(O)

Online Community Engagement**: الإدماج المُجتَمعي عبر الإنترنت**

Online Consultation Hub **مركز إستشارات عبر الإنترنت:**
(وهو عبارة عن منصة للمعلومات حول المشاورات تتضمن تعليقات وملاحظات أصحاب المصلحة)

Opening up New Possibilities **: فتح آفاق جديدة** (من خلال تنظيم جلسات العصف الذهني)

Openness الانفتاح:

Outright Opposition **المعارضة الصريحة:**

(P)

Participation: المُشاركة

Refers to the desirability of engaging interested parties/ stakeholders in developing and implementing policy. The extent and nature of activities undertaken by those who take part in public or community involvement;
مدى وطبيعة الأنشطة التي يضطلع بها أولئك الذين يشاركون في المشاركة العامة أو المجتمعية؛ تعريف المشاركة على أنها "***عملية يتم من خلالها أصحاب المصلحة والتأثير العام وتحكم السيطرة على مبادرات المشروع والقرارات والموارد التي تؤثر عليهم***[35]."

Active **Participation** :**المُشاركة الحقيقية والفعّالة** means that citizens themselves take a role in the exchange on policy –making. However, the responsibility for policy formulation and final decision-making rests with the government. Engaging citizens in policy-making is an *advanced two-way relation* between government and citizenship based on the principle of partnership.

Passive **Participation: المُشاركة السلبية أو مُشاركة الحد الأدنى:**
وهم أفراد المجتمع الذين يعتبرون معاً بحتمية التواجد المكاني في لحظة زمنية معينة متشاركون من خلال الحشد المكاني القائم
In this case, people participate by being told what has been decided or has already happened. The information being shared belongs only to the external professionals/officials.

---

[35]) Ibrahim, H., 2010. Towards an integrated coastal zone management system: the Egyptian experience. PhD, University of Liverpool

تتمحور مشـاركة أفراد المجتمع من خلال إخبارهم (إعلامهم وإفادتهم) بما تقرر أو حدث بالفعل، ويتسـم هذا النمط من المشـاركة بتقاسـم المعلومات وإتاحتها فقط لشريحتى المهنيين / المسؤولين الخارجيين.

المُشاركة التفاعُلية: Interactive **Participation**

People participate in joint analysis, development of action plans, and formation or strengthening of institutions or local groups.

المُشاركة من خلال التشاور: **Participation** by **Consultation**

In this case, people participate by being consulted or by answering questions. The process does not concede any share in decision making, and professionals/officials are under no obligation to take on board people's views.

في هذه الحالة، تتم مشـاركة أفراد المجتمع من خلال التشـاور أو بالإجابة على قائمة بأسـئلة محددة ذات صـلة بالموضـوع المسـتهدف نقاشـه. ولا تعترف هذه العملية بحق أى طرف (يتم التشـاور معه) بالمشـاركة في عمليات صـنع القرار. وهكذا، لا يتحمل المهنيون / المسؤولون آية مسؤولية (وفقاً لهذا النمط من المشاركة) عن مراعاة آراء أفراد المجتمع ووجهات نظرهم[36].

تنمية المُجتمع التشارُكي: **Participatory** Community Development

عمليات التنمية التشارُكية: **Participatory** Development Processes

إتجاه التخطيط التشارُكي / التخطيط بالمُشاركة: **Participatory Planning** Approach

الجهود التجريبية: **Pilot** Effort

المنظومة التخطيطية: Planning System

هى محصلة العلاقات المؤسسية المتداخلة والمرتبطة بعلاقات تبادلية فيما بين بعضها البعض كالتى تربط بين الجهة التخطيطية المُختّصة وكافة شركاء التنمية بما فيها الجهات الحكومية المعنية بسلطة صُنع وإتخاذ وتنفيذ القرارات ذات العلاقة بعمليات التنمية بكافة أنماطها (العمرانية، الإجتماعية والإقتصادية). وتشمل تلك المنظومة كذلك مجموعة من التقنيات والأدوات والآليات التى تدعم عمل المنظومة وتُمكّنُها من حل كافة المشاكل والتحديات التى تواجهها ليتسنى تحقيق أهداف مُحدّدة وغايات مشتركة في إطار يحكمه قانون للتخطيط العمراني، ومباديء الحوّكمة (إدارة الحكم الرشيد). هذا وتتسم منهاجية العمل بتلك المنظومة بالشفافية والمصداقية والثقة والعمل بروح الفريق بين كافة الشركاء.

المنظومة التخطيطية المُحفِّزة لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي: **Stimulating Planning System for the processes of Consultation and Community Engagement**

تتسم ملامح تلك المنظومة بالعلاقة الوثيقة التى تربط الجهة التخطيطية المُختّصة بكافة شركاء التنمية (خاصةً بالجهات الحكومية المعنية بسلطة صُنع وإتخاذ وتنفيذ القرارات ذات العلاقة بعمليات التنمية بكافة أنماطها) والقطاعين الخاص والمجتمعي، وتوفير مناخ ملائم تُعقَد في إطاره الجلسات وورش العمل التشاورية بحضور مُمثّلي كافة الجهات المعنية بإعداد المشروعات التخطيطية. وفي ضوء تلك المنظومة يتم إتاحة قاعدة البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالمشروع قيد الإعداد لكافة شركاء التنمية، بما يُرسّخ مناخ يتسم بالشفافية والمصداقية والثقة المتبادلة بين كافة الشركاء. علاوة على ذلك، يُدعّم تلك المنظومة تشريع تخطيطي ينص أحد بنوده على إلزام الجهة التخطيطية المُختّصة بتنظيم وإدارة وتوثيق عمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء مختلف مراحل إعداد المشروعات التخطيطية وذلك من خلال وحدة تنظيمية يتم إدماجها بالجهة التخطيطية.

جماعة السياسيين: هم ممثلين للسلطة التشريعية من نواب وممثلي الأحزاب وممثلي السلطة القضائية. ***(د. غادة حافظ)*** **Political**-Groups:

[36]) Ibrahim, H., 2010. Towards an integrated coastal zone management system: the Egyptian experience. PhD, University of Liverpool

Popular Participation: المُشاركة الشعبية

Pressure-Groups = **Power** Groups: **جماعات الضغط:** هي قطاع من نشاط جماعات المصالح يحاولون التأثير في مجرى الأحداث لحماية أو دعم مصالحهم من خلال التاثير على قرارات السلطة العامة، منها ما يحقق جوانب إيجابية تعود بالنفع على المجتمع ومنها ما يسعى إلى تحقيق مصلحة جماعة الضغط على حساب المجتمع – منهم من يدافع عن حقه في الحياة ومنهم من يدافع عن أرباحه ومكاسبه ***(د. غادة حافظ).***

Proactive Approach **:نهج استباقي**

The **Public: جمهور العامة**

Public Deliberation:المشاورات والمداولات العامة

Public Discourse: إفتقاد جمهور العامة لمشاعر السرور والسعادة

Public (or Community) Engagement [37]**الإدماج / المُشاركة العامة (أو المُجتَمعية)**

Public Engagement **Planner: مُخطِّط مُشاركة عامة**

Public Hearings **جلسات الاستماع العامة:**

Public Inputs: **آراء وإفادات عامة / المجتمع**

Public Interest: **المصلحة العامة** is that which supports and promotes the good of society as a whole (as opposed to what serves the interests of individual members of society or sectional interest groups). (Ombudsman and Information Commissioner for Ireland 2003).

Public (or Community**)** Involvement**: [38]المُشاركة العامة (أو المُجتمعية)**

Effective interactions between planners, decision-makers, individual and representative stakeholders to identify issues and exchange views on a continuous basis;

وهى التفاعل الفعال الذي يحدث بين المخططين، صانعي القرار، ممثلي الجهات المعنية من ذوي العلاقة (أصحاب المصلحة) والأفراد لتحديد القضايا وتبادل وجهات النظر والأراء بصورة مستمرة.

Public Meetings: **المُلتقيات العامة – الإجتماعات العلنية**

Public Notification**: إخطار / إشعار / إعلام عام**

Public Outreach: **آمال الجمهور بعيدة المنال وصعبة التحقيق**

Public Participation:المُشاركة العامة

Public Participation Plan: خُطة مشاركة عامة

Actions and processes taken or undertaken to establish effective relationships with individuals or groups so that more specific interactions can then take place; الإجراءات والعمليات سواء المتخذة أو التي يتم إتخاذها لإقامة علاقات فعالة مع الأفراد والجماعات حتى يمكن أن تحدث تفاعلات أكثر تحديداً

(R)

Residents' Reference Panel: **إجتماع نقاش فريق الخبراء المرجعي للسكان**

Responsive Decisions to Citizens' Needs **:قرارات مُستَجيبة لاحتياجات المواطنين**

[37]) RTPI Good Practice Note 1 + Consultation Institute - Guidelines on Effective Community Involvement and Consultation, 2005

[38]) RTPI Good Practice Note 1 + Consultation Institute - Guidelines on Effective Community Involvement and Consultation, 2005

The **Return** On Investment (ROI) of Public Engagement:**عائد الإستثمار من المُشاركة العامة**

(S)

Sharing Information **:مُشاركة المعلومات**

Sharing Expertise **:تبادل الخبرات**

Social Accountability :**المساءلة / المسؤولية الاجتماعية**

Social Contract**: العقد الإجتماعي**

Social Inclusion**: الإدماج / الإندماج المُجتمعي**

To promote **Social** Inclusion and Cohesion:**تعزيز الإندماج والتماسك الإجتماعي**

Social Mix: **التماذج الإجتماعي**

Social Sharing: **المُشاركة الإجتماعية**

Socially Distance Focus Group**: مُمثِّلين عن المجتمع يجتمعون بأعداد صغيرة في مَناخ صحي آمن لمناقشة ودراسة موضوع / إشكالية محددة.**

Spurious Consultation Practices:**مُمَارسات المُشاورات الزائفة**

Staff Training **:تدريب الموظفين**

Stakeholders: **المعنيين ذوي العلاقة – الجهات المعنية (أصحاب المصلحة)**

الأطراف المعنية : أى فرد أو جماعة تؤثر أو تتاثر بمستقبل المدينة والخطط المستقبلية لها ، ولا يكون نجاح تلك الخطط إلا من خلال إستيفاء إحتياجات هؤلاء الأفراد والجماعات وهم الممثلين الرسميين لجماعات المصالح المختلفة في منهجية التقويم المقترحة *(د. غادة حافظ)*

Those who affected by government policy or decision. They may include vested interest groups representing business, industry or professions, particular community segments or marginalized of disadvantaged groups, non-government organizations. They also include Ministers and the staff of planning and development agencies - as are members of the community at large.

ولقد وضع الدكتور (طارق وفيق) تعريفين لهذا المصطلح **Stakeholders**:

الأول: **الأطراف الإجتماعية**[39]: والذي عرفه على النحو الآتي:

"يشمل الأجهزة الحكومية، ممثلي العاملين ورجال الأعمال، رجال الفكر والعلم والأدب والثقافة والفن والتي تضمها كيانات إدارية وسياسية، وإتحادات نقابية، جمعيات ومنتديات فكرية وأدبية فضلاً عن الأحزاب والحركات السياسية".

الثاني: **أطراف الحوار والمُشاركة** [40] حيث تم تعريفه كالآتي:

"يقصد بهذه الأطراف جميع الأفراد والهيئات والمؤسسات التي تتأثر مصالحها (سلباً أو إيجاباً) بالمشروع المستهدف تنميته، فضلاً عن الأطراف التي تمتلك التأثير في سير العمل بهذا المشروع. وتضم هذه الأطراف: المؤسسات المركزية أو الإقليمية (من وزارات وهيئات عامة) ، المجالس الشعبية والتنفيذية المحلية، المنظمات غير الحكومية (الجمعيات الأهلية والنقابات)، مؤسسات وشركات القطاع الخاص، ممثلي المجتمع المحلي".

---

[39]) **" في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر – رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة"** – (وفيق، طارق) – المكتبة الأكاديمية (2005) (ص: 89)

[40]) **" في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر – رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة"** – (وفيق، طارق) – المكتبة الأكاديمية (2005) (ص: 208-207)

Stakeholder Burnout: **خمود حماس الجهات المعنية ذات العلاقة**

Stakeholder Conferences: **عقد مشاورات / التشاور مع الجهات المعنية**

Stakeholder Consultation Engagement: إدماج وإنخراط المعنيين ذوي العلاقة والتشاور معهم

Multi-**Stakeholder** Engagement **: مشاركة أصحاب المصلحة المتعددين**

Stakeholder Involvement :[41] **مشاركة – إشراك أصحاب المصلحة**

Stakeholder Involvement Strategy**: إستراتيجية إدماج ذوي العلاقة:**

Stakeholder Management Plan – **SMP: خطة إدارة عملية إدماج الأطراف المعنية ذات العلاقة**

Relevant **Stakeholders**[42] **: أصحاب المصلحة المعنيين**

Stakeholder Representation **: تمثيل أصحاب المصلحة**

Statement of Community Involvement: **تقرير أو كشف حساب للمُشاركة المُجتَمعية**

Sustainability: **الإستدامة** means that best endeavors will be made to ensure that future assets (environmental, economic, or social) will be enhanced, not diminished, by today's activities.

Sustainability of Engagement Processes **: إستدامة عمليات المُشاركة:**

Systematic Knowledge Management :**إدارة المعرفة المنهجية**

(T)

Target-Groups**: الجماعات المُستَهدفة:** هي الجماعات أو الفئات التي تهدف عمليات التنمية لإجتذابهم إلى المدينة سواء بهدف السكن أو العمل أو الإستثمار. ***(د. غادة حافظ).***

Task Force Team**: فريق عمل خاص لأداء مهمة محددة**

Think-Tanks : مراكز الفكر

Toolbox: آليات – أدوات – وسائل

Tool-Kit: مجموعة أدوات وعناصر لزوم أداء / تنفيذ مهمة أو عملية ما
مجموعة الأدوات والعناصر اللازمة لأداء وتنفيذ مهمة (أو عملية ما)

Toolkit Approach**: إتجاه يضم مجموعة من الأدوات والوسائل للتعامل مع إشكالية أو مشكلة ما**

Transparency: الشفافية articulated criteria for making decisions, as well as openness to scrutiny or to new ideas.

(U)

Under Represented**: غير مُمثَّل تمثيل كافي**

---

[41]) Ibrahim, H., 2010. Towards an integrated coastal zone management system: the Egyptian experience. PhD, University of Liverpool

[42]) New Urban Agenda – Habitat 3 - 2016

Under Represented Groups: **الجماعات المُهمّشة (الغير مُمثّلة تمثيل كافي)**

Users (Civil Society**):** **المُستَعمِلين:** السكان المقيمين بجميع فئاتهم والعاملين في المدينة ومتلقوا الخدمات والمترددين على المدينة والمستثمرين. ***(د. غادة حافظ)***

(V)

Vested Interest Groups: who are representing business, industry or professionals. **مجموعات المصالح الشخصية**

Virtual Platform Meetings :**إجتماعات المنصة الإفتراضية**

VOiCE (Visioning Outcomes in Community Engagement**)رؤية النتائج في المُشاركة المُجتمعية**

Vulnerable Community Groups **الفئات الضعيفة من المجتمع:**

(W)

Web-Based Applications:**التطبيقات المُستندة على شبكة الويب / الإنترنت**

Webinar Panel :**النِقاشات والإجتماعات المهنية عبر الإنترنت**

Wreckage:فئة منبوذي المجتمع

الملحق رقم (2)

أمثلة وتجارب عالمية وإقليمية

تبنّت إتجاه التشاور والإدماج المُجتمعي

أولاً: حالات الدراسة العالمية:

1) مدينة بريزبان بأستراليا[1]

- **خلفية موجزة**

تقع مدينة **بريزبان** على الشاطئ الشرقي للقارة الأسترالية، وهي عاصمة ولاية كوينزلاند وتعد ثالث أكبر المدن الأسترالية من حيث عدد السكان والذي يبلغ **(2.3)** مليون نسمة فيما يصل تعداد المنطقة الحضرية المحيطة بها إلى أكثر من **(3.4)** مليون نسمة[2]. وتشتهر المدينة بهندستها المعمارية الفريدة والتي تشكل جزءا كبيراً من تراثها العمراني، كما أنها تعتبر مقصد سياحي شهير لكونها بوابة لولاية كوينزلاند، وخاصة المناطق السياحية الشعبية مثل جولد كوست وسنشاين كوست. ولقد تم عقد العديد من الفعاليات الثقافية والدولية والرياضية الكبيرة بالمدينة مثل دورة ألعاب الكومنولث 1982، معرض اكسبو العالمي 1988، وألعاب النوايا الحسنة النهائية عام 2001، وقمة العشرين عام 2014[3].

- **الأهداف الرئيسية:** تضمنت أهداف عمليات التشاور والإدماج المجتمعي في بريزبان ما يلي:
  - صياغة آلية التحديد المبكر للقضايا ذات الأهمية بتنمية المجتمع المحلي.
  - رصد القضايا التنموية ليتسنى بناء إجماع حول صياغة مبادرات محددة لحسمها ومقترحات للتعامل معها.
  - إعلام المواطنين بالقضايا الرئيسية من خلال عقد جلسات للتشاور مع أكبر عدد ممكن من شرائح المجتمع المحلي.
  - زيادة مستوى الثقة بين مجلس المدينة وكافة الجهات المعنية بما فيها مؤسسات المجتمع المحلي.

- **أهم القضايا والإشكاليات:** إن أحد أبرز القضايا التي تم التشاور بشأنها مع المجتمع المحلي تتمثل في:
  - قضايا التنمية الإجتماعية والإقتصادية للمدينة.
  - بناء الثقة المتبادلة بين الجهاز التخطيطي المختص ومختلف شرائح المجتمع المحلي والأطراف المعنية.
  - سهولة الوصول للبيانات والمعلومات ذات العلاقة بالخطط والأولويات التنموية.

- **الجهات المعنية**

تضم الجهات المعنية التي إنخرطت في جلسات التشاور والإدماج المجتمعي ممثلين عن الجهة التخطيطية المختصة ومكتب عمدة المدينة، بالإضافة إلى مسؤولي الجهات الحكومية ذات العلاقة ببحث ومناقشة قضايا تنموية معينة. وضمت كذلك "**المجموعة الإستشارية المرجعية للمجتمع**" علاوة على ممثلين عن الشريحة المجتمعية المتأثرة بتلك القضايا. هذا وتجدر الإشارة إلى أن الدراسات البحثية التي أجراها مجلس المدينة (الجهاز التخطيطي المختص) ساعدت على رصد الفئات السكانية التي يصعب الوصول إليها ولا تشارك في تمثيل المجتمع المحلي ليتسنى الوصول لأفضل تمثيل ممكن لهم.

---

[1]) Review of Stakeholders Engagement in Act planning – National Institute for Governance & University of Canberra (April.2004) – Chapter 4,(pp.21-27)

[2]) بحسب تقدير المكتب الفيدرالي الأسترالي للإحصاء (يونيو 2010)

[3]) موسوعة ويكيبيديا

النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه

تبنى مجلس المدينة ثلاثة نماذج أسهمت مجتمعة في ترسيخ إتجاه " **التخطيط التشاركي** " مع مختلف الأطراف المعنية بالمجتمع المحلي – حيث يمكن توصيفها على النحو الآتي:

1) نموذج الهيئة الإستشارية المرجعية للسكان:

يكتسب مواطني المدينة العضوية المبدئية للإنضمام لهذه الهيئة الإستشارية للمجتمع ليتمكنوا من لإدلاء بأرائهم ومقترحاتهم التي تُسهم في تنمية مجتمعهم. هذا وتضم المجموعة القيادية المناط بها إدارة هذه الهيئة ممثلين عن التخطيط والسياسة الإستراتيجية ومكتب عمدة المدينة، علاوة على مسؤولي الجهات ذات العلاقة بالقضايا محل النقاش، هذا إلى جانب ممثلين عن الشريحة المجتمعية القاطنة بالمجتمع المحلي محل الدراسة.

2) نموذج "الأجهزة الحكومية كمنظومة عمل متكاملة":

بمقتضى هذا النموذج يتم تأسيس منظومة عمل متكاملة تتعاون بمقتضاها كافة الإدارات والأجهزة الحكومية المعنية مجتمعة بأداء مسئولياتها المناطة بها بشفافية لتوفير كافة البيانات الموثقة ليتسنى بناءً على ذلك إعداد وتصميم الخطط والبرامج والمشروعات التنموية بشكل قابل للتنفيذ على أرض الواقع. وهذا لن يتحقق إلا بضمان تدفق سلس للبيانات والمعلومات في مناخ يتسم بالتعاون والعمل بروح الفريق بين كوادر الجهات المعنية التي تعمل تحت مظلة مجلس المدينة. ويتيح هذا النموذج المساهمة بأفكار تتعلق بحسم القضايا التخطيطية محل النقاش علاوة على المشاركة في إدارة وتنفيذ مشروعات إرشادية.

3) إقامة مراكز تخطيطية متكاملة ومجلس إستشاري تخطيطي:

في عام 1999 أنشأ مجلس المدينة أربعة مراكز للمشروعات الإقليمية بغرض تسهيل تلبية إحتياجات المجتمع المحلي من خدمات التطوير وتزويدهم بالمعرفة المرتبطة بأعمال التنمية والتطوير العمراني إضافةً إلى زيادة فرص إدماجهم في منظومة صياغة قرارات وسياسات التنمية المجتمعية. ولقد إعتمد أسلوب عمل تلك المراكز على لامركزية وتكامل تزويد الخدمات بما إنعكس إيجاباً على زيادة دراية الكوادر التخطيطية بأوضاع وظروف المجتمع المحلي علاوة على زيادة فرص التشاور والإدماج المجتمعي لكافة شرائح المجتمع.

كذلك أتاحت تلك المراكز فرص لإنخراط كافة الجهات المعنية مع مؤسسات المجتمع المحلي في عمليتى تخطيط وتنفيذ المشروعات. لذلك يتم دعوة ممثلي تلك المؤسسات لحضور إجتماعات عامة وجلسات للتشاور يحضرها مسئولي تلك المراكز والمجلس الإستشاري الذين يتولون شرح القرارات والقضايا التخطيطية ذات العلاقة بالتنمية المستقبلية لمجتمعهم للحصول على دعم المجتمع المحلي لما سيترتب على تلك القرارات.

الأدوات والتقنيات المستخدمة

لقد تبنت الجهة التخطيطية المختصة عدة آليات وتطبيقات لتعزيز عمليات التشاور مع المجتمع المحلي وكافة الجهات المعنية وإدماجهم أثناء إعداد وتنفيذ مشروعات التنمية العمرانية حيث يمكن رصد تلك الأدوات في الآتي:

- **تأسيس موقع إلكتروني تفاعلي:** أسهم في تحفيز إدماج أفراد المجتمع والتشاور معهم بكل ما يتعلق بتطوير مدينتهم.
- **إصدار صحيفة إخبارية متخصصة** (ورقية وإلكترونية)**:** والتي رصدت الفرص المتاحة للمشاركة والتشاور مع المواطنين، وإتاحة محاضر إجتماعات تلك الجلسات والأراء الواردة بشأنها.

- **تصميم إستمارة مسح أو إستبيان رأى:** بهدف فتح باب النقاش بأحد سياسات أو توجهات أو القضايا والمقترحات محل إهتمام الجهات المعنية والمجتمع المحلي.
- **تأسيس منتديات للنقاش عبر الإنترنت للتواصل مع المجتمع:** والتي تأخذ أنماط عديدة كحلقات للنقاش وورش عمل والتي يتم إدارتها من خلال خبراء متخصصين لتسهيل عمليات تنظيم وإدارة جلسات النقاش بما يُمكّن كافة شرائح المجتمع من التفاعل والتواصل مع الكوادر العاملة بالجهاز التخطيطي المختص.
- **عقد جلسات وورش عمل وإجراء مسوحات ميدانية:** تتناول مناقشة القضايا والمقترحات ويتولى إدارتها مهنيين متخصصين من كافة المجالات المرتبطة بالقضايا محل النقاش. وتخلص تلك الجلسات بحلول وتوصيات يتم إختيار أفضلها ليتسنى بناء الإجماع حولها من الجهات المعنية وشرائح المجتمع المحلي ومن ثم يتم إعتمادها من قِبل الجهاز التخطيطي المختص.

رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم وإنخراطهم

إن **المراكز الإقليمية** التي تم إنشائها أسهمت في تعزيز لامركزية تزويد الخدمات وزيادة دراية الكوادر التخطيطية بأوضاع وقضايا المجتمع المحلي مما إنعكس إيجاباً على زيادة فرص التشاور معهم وإدماجهم. ولقد أتاحت كوادر تلك المراكز (بمختلف تخصصاتها) **للجهة التخطيطية المختصة** فرصة الإنخراط مع الجهات المعنية ذات العلاقة في عمليات تخطيط وتنفيذ المشروع، مما أكسب تلك الكوادر الخبرة في التعامل مع القضايا والإشكاليات التنموية بما إنعكس إيجاباً على طرح حلول ومقترحات متوازنة تلبي إحتياجات كافة **الجهات المعنية** بما فيها المجتمع المحلي. وفي ذات السياق إكتسبت الكوادر العاملة بالجهة التخطيطية المختصة المهارات والخبرات اللازمة لحسم وتسوية النزاعات مما مكنّهم من التعامل مع القضايا الملحة وحسمها بما يُحقّق رضاء كافة شرائح المجتمع المحلي. كذلك أسهم **المجتمع المحلي** (من خلال ممثليهم بالهيئة المرجعية الإستشارية للسكان) في بلورة مبادرات وحلول تتعلق بقضايا إجتماعية، كما شاركوا في عمليات صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات العلاقة بالتنمية المستقبلية لمجتمعهم.

2) ولاية جنوب أستراليا[4]

- **خلفية موجزة**

تعد ولاية "**جنوب أستراليا**" هي إحدى الولايات الأسترالية، وتقع بالجزء الجنوبي من البلاد على الساحل. وتغطي المراعي الجافة جزء كبيراً من مساحة أراضيها إلا أنها تعد الولاية الأكثر جفافاً في أستراليا. وتحتل الولاية المرتبة الرابعة من حيث المساحة حيث تغطي مساحتها حوالي ثُمن مسطح القارة الأسترالية – حيث تبلغ مساحتها **1**043514 كم²، كما يُقدّر عدد سكانها **1**540200 نسمة، ويعيش 75 % منهم بمدينة أديليد عاصمة الولاية. وتتمثل قاعدتها الإقتصادية في الإنتاج الزراعي حيث تُعرَف بإنتاجها الوافر للقمح والشعير. تشتهر الولاية كذلك بوجود سلسلة جبلية تدعى لوفتي تجذب العديد من السياح، علاوة على عدة صناعات كالمواد الكيميائية، والآلات والمنتجات الكهربائية والحديد والصلب، والسيارات والسفن، كما توجد بها جامعتان[5].

- **الأهداف الرئيسية:** تضمنت أهداف عمليات التشاور والإدماج المجتمعي في الولاية ما يلي:

أ. تحقيق مستوى مرتفع من ثقة الرأى العام للجمهور في السياسات والإجراءات ذات العلاقة بالمجتمع المحلي بكل ما يرتبط بتحقيق الفوائد المستدامة للجوانب الإقتصادية والإجتماعية، البيئية والبنية التحتية على مستوى الولاية.

ب. تحديد أفضل الممارسات والتجارب المرتبطة بمتطلبات التشاور التي تسهم في زيادة المشاركة المجتمعية.

- **أهم القضايا والإشكاليات:** إن أحد أبرز القضايا التي تم التشاور بشأنها مع المجتمع المحلي تتمثل في:

  - تدني مستوى الشفافية والمصداقية لدى السلطة التخطيطية المختصة مما ينعكس على فقدان ثقة المجتمع المحلي في السياسات والإجراءات التي تتبناها هذه السلطة والخاصة بتحقيق التنمية المستدامة على مستوى الولاية.
  - تداخل الإختصاصات وما يترتب عليه من حدوث نزاع المصالح المتعارضة بين الجهات المعنية.

- **الجهات المعنية**

تضم الجهات المعنية التي إنخرطت في عمليات التشاور مع المجتمع المحلي مجلس الولاية (الجهة التخطيطية المختصة)، مقدمي طلبات التطوير، الهيئة الإستشارية المناط بها تقييم طلبات التطوير علاوة على أعضاء منتخبين بمجلس الولاية يمثلوا مصالح المجتمع المحلي.

- **النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه**

تبنى مجلس الولاية نموذج للدفاع عن مصالح المجتمع المحلي وتفادي حدوث نزاع للمصالح المتعارضة أطلق عليه بـ" **نموذج تأسيس هيئة إستشارية لتقييم طلبات التطوير**" وبحث مدى توافقها مع السياسات الواردة بمخطط التنمية حيث يُناط بتلك الهيئة تقييم طلبات التطوير. وتضم تلك الهيئة الإستشارية أعضاء منتخبين وآخرون يتم تعيينهم من قبل مجلس الولاية علاوة على أعضاء مستقلين يتم تعيينهم كذلك بمعرفة المجلس – وهكذا يعتبر الأعضاء المنتخبين بالمجلس بمثابة المدافعين عن مصالح المجتمع المحلي بدون أن يعرضهم ذلك لنزاع المصالح المتعارضة.

---

[4]) Review of Stakeholders Engagement in Act planning – National Institute for Governance & University of Canberra (April,2004) – Chapter 4,(pp.27-29)

[5]) موسوعة ويكيبيديا

3) نيو ساوث ويلز[6]

خلفية موجزة

تعد أقدم ولايات أستراليا حيث تأسست عام 1788 وتقع جنوب شرق الدولة وتعتبر مدينة سيدني هي العاصمة والتي تعد أقدم وأكبر مدن أستراليا. هذا وتعتبر من أكثر الولايات إكتظاظاً بالسكان حيث يبلغ عددهم **6**764600 نسمة في مارس عام 2005[7]. كما تُقدّر مساحتها **809444** كم^2، وهي بذلك تعتبر خامس أكبر ولاية من حيث المساحة. وتنقسم الولاية لأربعة مناطق تتنوع بمواقعها الساحلية والجبلية والريفية، كما تعتبر الولاية مركزاً إقتصادياً هاماً على مستوى الدولة. وتقع المنطقة الريفية التي يزاول السكان فيها النشاط الزراعي غرب شريط "جريت ديفيدنج رانج" الجبلي: وهي تضم العديد من السهول الجافة التي تغطي ثلثي مساحة الولاية[8] .

الأهداف الرئيسية: تضمنت أهداف عمليات التشاور والإدماج المجتمعي ما يلي:

أ. إتاحة المعلومات للمجتمع المحلي لتمكينهم من فهم المشكلة ليتسنى لهم الإنخراط في العملية التخطيطية.

ب. العمل بصورة مباشرة مع ناشطي وممثلي المجتمع المحلي ليتسنى تفهم قضاياهم ومشاكلهم وإستيعابها لتنعكس في الحلول التخطيطية.

ت. وضع صناعة القرار النهائي بيد ممثلي وناشطي المجتمع المحلي.

أهم القضايا والإشكاليات

- **صعوبة تدبير تمويل جلسات التشاور** مع مختلف الجهات المعنية وممثلين عن المجتمع المحلي بما يمثله ذلك من تكلفة وعبء على ميزانيات الجهة التخطيطية المختصة فضلاً عن جهود الكوادر العاملة بها.
- **صعوبة الوصول للمعلومات** ذات العلاقة بالمجتمعات المحلية.

الجهات المعنية

لقد شملت الجهات المعنية التي إنخرطت في جلسات التشاور والإدماج المجتمعي ممثلين عن الجهة التخطيطية المختصة بالولاية وهي "**إدارة البنية التحتية والتخطيط والموارد الطبيعية**" والتي لعبت دورا محورياً وحيوياً أثناء إنعقاد الجلسات بحضور ممثلي المجتمعات المحلية المعنية. ولقد تم تمثيل المجتمع المحلي في **اللجنة الإستشارية** التي أنيط بها إختيار البديل الأمثل. كذلك تم تعيين **ممثلين عن كافة الأجهزة الحكومية المعنية** ذات العلاقة بعمليات التنمية الإجتماعية والإقتصادية والبيئية ومرافق البنية التحتية، علاوة على إدماج مختلف الأطراف المعنية والتشاور معهم بما فيهم **رجال المال والأعمال.**

النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه

إن الإتجاه الذي تبنته الولاية في ترسيخ المنظومة التخطيطية تمثّل في إعداد دليل عمل مهني للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد المشروعات التخطيطية، حيث يعتبر مصدر هام لدعم المهنيين بكافة الجهات المعنية المنخرطة في المشاورات العامة. هذا ولقد وفر هذا الكتيب إطار عمل متكامل لعقد جلسات التشاور

---

[6]) Review of Stakeholders Engagement in Act planning – National Institute for Governance & University of Canberra (April.2004) – Chapter 4,(pp.29-32)

[7]) بحسب تقدير المكتب الفيدرالي الأسترالي للإحصاء

[8]) موسوعة ويكيبيديا

أياً كان حجم الميزانية المخصصة للمشروع. ويعد هذا الكتيب وثيق الصلة بمجال عمل كوادر الأجهزة التخطيطية المختصة بمختلف المستويات، علاوة على مساهمته في تعزيز عمليات التنمية الشاملة ودعم كافة الأطراف المعنية ومؤسسات المجتمع المحلي.

الأدوات والتقنيات المستخدمة

في عام 2004 منح المعهد الأسترالي للمخططين مجلس ولاية " نيو ساوث ويلز " جائزة التفوق في مجال التخطيط المؤسسي لتأسيسهم موقع إلكتروني قابل للتحديث بعنوان "أنا أخطط: iPlan" نظراً لتميز أدائه ولتجربتهم الناجحة في إدماج المجتمع بالمنظومة التخطيطية بالولاية. وفي هذا السياق، ورد بكتيب معهد التخطيط بأستراليا في إصداره عام 2004[9] ما نصه: " يعد الإدماج المجتمعي في المنظومة التخطيطية للولاية مصدر هام للمهنيين والمجتمعات المحلية المنخرطة في إجراء المشاورات العامة ". ويستعرض هذا الموقع المباديء الإرشادية لإنجاح إدارة جلسات التشاور مع الجهات المعنية[10] والتي يمكن إيجاز أهمها في: وضوح الغرض من إجراء المشاورات، الإلتزام بتحقيق الأهداف المنشودة، والحرص على زيادة وعى أفراد المجتمع المحلي بقضايا وإشكاليات التنمية المستقبلية.

وبالتوازي مع هذا الموقع الإلكتروني تم تبني العديد من التقنيات والأدوات المرتبطة بإدماج المجتمع المحلي والتشاور مع كافة شركاء التنمية يمكن ذكر أهمها في:

- تشكيل لجنة إستشارية تضم ممثلين عن ناشطي المجتمع المحلي ومن الخبراء ذوي الإختصاص.
- تشكيل مجموعة عمل للتركيز على نقاش أو دراسة قضية معينة: Focus Group.
- عقد جلسات المائدة المستديرة لمناقشة قضية أو إشكالية ما.
- عقد إجتماعات عامة تتناول القضايا التخطيطية والتنموية الملحة.
- توزيع إستمارات وإستبيانات.
- إرسال إخطارات أو إشعارات للجمهور.
- إعداد ورقات عمل للمناقشة، وتنظيم عروض مرئية تقديمية.
- تشجيع أفراد المجتمع في طرح تعليقاتهم وأرائهم ومقترحاتهم سواء على قصاصات ورقية، أو من خلال إستمارات للتعليق بالمعارض وأماكن التجمعات في المناسبات والإحتفالات.

رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم وإنخراطهم

لقد لعبت **الجهة التخطيطية المختصة** دورا محورياً وحيوياً في دعم عمليات التشاور والإدماج المجتمعي للمجتمعات المحلية على مستوى الولاية: وتمثل ذلك في تأسيس الموقع الإلكتروني iPlan علاوة على ما قامت به من إدارة وتنظيم جلسات التشاور بإستخدام التقنيات المنوه عنها سلفاً. كذلك شارك **ممثلي مختلف شرائح المجتمع المحلي والجهات المعنية ورجال المال والأعمال** للإضطلاع بأنشطة التشاور – حيث تم الإستعانة بهم في توفير المعلومات، زيادة الوعي ومناقشة القضايا ذات الأهمية للمجتمع. أما **اللجنة الإستشارية** فقد أنيط بها البت والإفادة بالرأى تجاه القضايا التخطيطية والتنموية وحسم الإشكاليات وتقييم مختلف البدائل التخطيطية والمشاركة في إختيار البديل الأمثل.

---

[9])Planning Institute of Australia (2004), Award Booklet (2004) –(p.30)

[10]) **(iPlan site http://www.iplan.nsw.gov.au/engagement/principles/index.jsp)**

4) مدينة بورت فيليب (أستراليا)[11] :

- **خلفية موجزة**

وهي أحد مدن ولاية فيكتوريا بأستراليا تبلغ مساحتها **20**.62 كم^2 ويبلغ عدد سكانها **100**.863 نسمة وفقاً لتعداد 2016[12]. ولقد شهدت المدينة قدراً كبيراً من التطوير العمراني في حقبة التسعينيات، وتعد مخدومة بشبكة طرق ونقل عام جيدة كشبكة الترام، وخطوط السكك الحديدية بالإضافة إلى خدمات الحافلات العامة[13]. وتعد المدينة أحد الأمثلة التي تبنت حزمة من الأدوات التي تم توظيفها في إنجاح عمليات التشاور والمشاركة المجتمعية لذلك تم منحها الجائزة الوطنية للتفوق التخطيطي من قبل الهيئة التشريعية المشتركة لكلٍ من المعهد الأسترالي للتخطيط ومعهد نيوزيلنده للتخطيط في عام 2002 [14].

- **الأهداف الرئيسية:** تضمنت أهداف عمليات التشاور والإدماج المجتمعي في المدينة ما يلي:

أ. توفير مناخ محفز للتشاور يتيح الوصول لبلورة قرارات تصب في صالح المجتمع المحلي وتلبي إحتياجاته الفعلية.

ب. تمكين أفراد المجتمع المحلي في المشاركة النشطة وتحمّل أعباء المسئولية.

ت. بناء الثقة وترسيخ مصداقية الجهاز التخطيطي المختص لدى شرائح المجتمع المحلي وكافة شركاء التنمية.

ث. تعزيز وسائل التواصل بين الجهاز التخطيطي المختص ومختلف شرائح المجتمع المحلي.

ج. بلورة إطار عمل للتشاور والإدماج المجتمعي يأخذ بعين الإعتبار مختلف فئات المجتمع المحلي.

- **أهم القضايا والإشكاليات**

✓ عدم وجود ممثلين عن شرائح المجتمع المحلي خاصةً الفئات المهمشة كذوي الإحتياجات الخاصة وكبار السن.

✓ ضعف مستوى الثقة والمصداقية التي يتمتع بها الجهاز التخطيطي المختص لدى فئات المجتمع المحلي.

✓ صعوبة الوصول للمعلومات ذات العلاقة بجوانب التنمية على مستوى المجتمعات المحلية.

- **الجهات المعنية**

لقد شملت الجهات المعنية التي إنخرطت في جلسات التشاور ممثلين عن الجهة التخطيطية المختصة بمجلس المدينة و"جماعة المصداقية" والتي تضم ممثلين عن بعض فئات وشرائح المجتمع المحلي.

- **النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه**

تم تبني نموذج "التخطيط بالمشاركة" وذلك من خلال تأسيس (جماعة المصداقية) والتي تعد بمثابة قناة للتواصل تُسهم من خلالها شرائح المجتمع المحلي وممثليه بالرأى والنصح ومن ثم متابعة تنفيذ المقترحات والمشروعات

---

[11]) Review of Stakeholders Engagement in Act planning – National Institute for Governance & University of Canberra (April.2004) – Chapter 4,(pp.32-34)

[12]) بحسب تقدير المكتب الفيدرالي الأسترالي للإحصاء

[13]) موسوعة ويكيبيديا

[14]) see http://www.portphillip.vic.gov.au/attachments/01687.htm.

التنموية. هذا ويتم الدعوة لإنضمام متطوعين لها من كافة فئات المجتمع المحلي ومطالبتهم بإختيار ممثليهم ومن ثم إنتخاب الرئيس. هذا ويمكن إيجاز المهام الرئيسية التي تضطلع بها تلك الجماعة في الآتي:

- إسداء النصح وإبداء الرأى بخصوص سياسات ومقترحات التنمية التي يتم طرحها للنقاش.
- إتاحة الفرصة لأعضاء المجتمع لجنى وإكتساب الخبرة أثناء عمليات التشاور والمشاركة.
- يلتزم أعضاء الجماعة بالحفاظ على إنسيابية نشر المعلومات وإتاحتها لكافة فئات المجتمع.

الأدوات والمباديء الإرشادية لعقد مشاورات ناجحة

تبنى الجهاز التخطيطي المختص بمجلس المدينة حزمة من أدوات وتقنيات متعددة في إطار مجموعة من المباديء الإرشادية التي تقوم على عقد جلسات تشاورية تطبق تلك الإرشادات التي يجب أن يلتزم بها القائمين على تنظيم وإدارة تلك الجلسات والتي من أهمها[15]: توفير مناخ ديموقراطي يتيح الوصول لعمليات صناعة وبلورة القرارات، إتاحة الفرصة لكافة المشاركين لنقاش قضاياهم وإحتياجاتهم، إتاحة المعلومات والتشارك في إقتنائها لكافة الجهات المعنية، علاوة على تمكين وتفويض أفراد المجتمع المحلي في المشاركة النشطة وتحّمُل أعباء المسئولية وبناء المهارات الخاصة بهم.

كذلك يتوجب على **كوادر مجلس المدينة** (المناط بهم تنظيم وإدارة الجلسات التشاورية) أن يقوموا بدور قيادي وإبداعي في إدارة تلك الجلسات من خلال بلورة رؤى واضحة وقابلة للتنفيذ. كذلك يجب أن يتسموا بالمسؤولية والمصداقية والأمانة أثناء إدارتهم لهذه الجلسات وما يترتب على ذلك من تعزيز وسائل التواصل بين مختلف فئات المجتمع المحلي.

رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم وإنخراطهم

يمكن رصد دور **الجهة التخطيطية المختصة** بمجلس المدينة في تنظيم وإدارة جلسات التشاور المجتمعي من واقع المباديء المبينة أعلاه في النقاط التالية:

- توفير مناخ يحفز كافة شرائح المجتمع المحلي في الإفادة بأرائهم تجاه القضايا والإشكاليات المحلية مثار النقاش.
- تبنى تطبيق آليات وأدوات ملائمة للإضطلاع بعمليات التشاور والمشاركة المجتمعية.
- دعم الحوار بين مختلف شرائح المجتمع في إطار يتسم ببناء الثقة وترسيخ مصداقية الجهة التخطيطية المختصة لديهم.

على الجانب الآخر إنخرطت "**جماعة المصداقية**" التي تمثل مختلف شرائح المجتمع المحلي في نقاش الجلسات والإجتماعات العامة والمشاركة في إبداء الأراء وطرح المقترحات الخاصة بالتنمية المستقبلية لمجتمعهم المحلي.

[15]) Walsh K, Sarkissian W, & Hirst A (2001). "Improving Community Participation in the City of Port Phillip: A Toolbook of Participatory Techniques", (p. 8), Interactive CD, City of Port Phillip Council, Melbourne, Victoria.

5) فانكوفر – كندا[16]

- **خلفية موجزة**

تقع مدينة فانكوفر جنوب غرب مقاطعة كولومبيا البريطانية على بعد نحو 40 كم شمالي الحدود الفاصلة بين كندا والولايات المتحدة، وهي أكبر مدن المقاطعة من حيث تعداد سكانها الذي بلغ (2.180.737) نسمة[17]. وتشكل المدينة جزءً من تجمع حضري ضخم يشمل عدة مدن تسمى بفانكوفر الكبرى وتحتل 2,786 كم²، وهي ثالثة كبرى المناطق الحضرية في كندا بالنسبة لعدد السكان. وتحتل المدينة وضع جغرافي متميز لوقوعها بالقرب من الجبال الساحلية والمحيط (حيث تعتبر مدخل كندا إلى المحيط الهادئ) مما أسهم في تمتعها بطقس لطيف معتدل بالرغم من أنها تقع في أقصى الشمال. وتعتبر فانكوفر أكبر مركز لتجارتي الجملة والتجزئة في غربي كندا لذلك توجد بها المكاتب الرئيسية لمعظم الشركات العاملة بالمقاطعة. ويعتمد إقتصادها كذلك على مواردها الطبيعية خاصةً غاباتها الشاسعة والتي تغطي قرابة (56) % من إجمالي مساحة المقاطعة، كذلك يعتبر قطاع السياحة ثاني أكبر مورد لإقتصادها[18].

- **الأهداف الرئيسية:** تضمنت أهداف عمليات التشاور بالمدينة ما يلي:

أ. دعم وتشجيع إنخراط كافة شرائح المجتمع المحلي في العملية التخطيطية.

ب. إعداد تقرير يوثق عمليات المشاورات العامة مع مختلف فئات المجتمع المحلي وشركاء التنمية المعنيين.

ت. بلورة إستراتيجية تشاور متكاملة مع كافة القضايا والإشكاليات التنموية المرتبطة بالمجتمع المحلي.

- **الجهات المعنية**

شملت الجهات التي شاركت في جلسات التشاور ممثلين عن الجهة التخطيطية المختصة بإقليم فانكوفر ومجلس المدينة وممثلين عن الجهات المعنية الحكومية علاوة على ناشطي المجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني.

- **النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه**

تبنى إقليم فانكوفر الكبرى نموذج للتشاور مع جمهور المجتمع المحلي وإدماجه يعتمد على المباديء التالية [19]:

1. دعم وتشجيع إنخراط ناشطي المجتمع المحلي في العملية التخطيطية.
2. المرونة في التواصل والتشاور بما يستجيب لإهتمامات وقضايا المجتمعات المحلية ومتطلباتها.
3. إتاحة كتيبات التعريف بالمشروع على جمهور المجتمع المحلي والجهات المعنية ذات العلاقة بلغة واضحة.
4. رصد أراء ووجهات نظر كافة الجهات المعنية وممثلي المجتمعات المحلية من خلال توثيق جلسات التشاور وتجميعها في تقرير فني يتم رفعه للأجهزة التخطيطية المختصة.
5. تكامل عملية التشاور مع العملية التخطيطية ومبادرات الإقليم والمجتمع المحلي المستهدف التشاور معه وإدماجه.

---

[16]) Review of Stakeholders Engagement in Act planning – National Institute for Governance & University of Canberra (April.2004) – Chapter 4,(p.35)

[17]) بحسب تقدير المكتب الفيدرالي الأسترالي للإحصاء

[18]) موسوعة ويكيبيديا

[19]) Greater Vancouver Regional District (nd). Public Involvement http://www.gvrd.bc.ca/education/public-involvement.htm.

- **الأدوات والتقنيات المستخدمة:** لقد تبنى الجهاز التخطيطي المختص بالمدينة أدوات وآليات التشاور التالية:
  - تنظيم وإدارة **إجتماعات عامة** للتشاور مع كافة الجهات المعنية وممثلي المجتمعات المحلية.
  - إعداد **كتيبات تعريفية** للمشروع وتوزيعها على الجمهور والجهات المعنية ذات العلاقة على أن تتسم صياغتها بالبساطة والوضوح.
  - إعداد **تقرير** يوثق جلسات التشاور ويرصد أراء كافة الجهات المعنية وممثلي المجتمعات المحلية بحيث يتم عرضه على الأجهزة التخطيطية المختصة بالإقليم ليتسنى تنفيذ توصيات ومقترحات مخرجات نقاش تلك الجلسات.

- **رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم وإنخراطهم**

يمكن رصد دور الجهة التخطيطية المختصة في الإضطلاع بالمهام المحورية التالية:

- تنظيم وإدارة جلسات التشاور المجتمعي.
- إتاحة الفرصة لممثلي المجتمع المحلي في مناقشة القضايا التخطيطية والتنموية أمام ممثلي الجهات المعنية.
- إعداد تقرير فني يرصد أراء ووجهات نظر الجهات المعنية وممثلي المجتمعات المحلية من خلال تسليط الضوء على مخرجات نقاش جلسات التشاور.
- إتخاذ القرارات النهائية للقضايا التنموية في إطار توصيات تقرير نقاش جلسات التشاور وبما يلبي إحتياجات كافة الجهات المعنية.
- صياغة إستراتيجية تشاور فعالة بمشاركة ممثلين عن كافة الجهات المعنية لضمان تمثيل متوازن للجميع بما في ذلك ممثلي المجتمعات المحلية.

6) مدينة "ميلتون كينيز"

- **خلفية موجزة**[20]

وهي مدينة يغلب عليها الطابع الريفي وتقع في باكينجهام شاير بجنوب شرق إنجلترا في شمال غرب لندن. وتأسست المدينة في يناير عام 1967م بهدف تخفيف الضغط السكاني عن العاصمة. ولقد بلغ عدد سكانها **(230000)** نسمة بحسب إحصاء عام 2011 ويبلغ مسطحها **(88)** كم^2، وتعد المركز الإداري في مقاطعة ميلتون كينز. يشكل البناء في مدينة ميلتون كينز مزيجاً غنياً بالتراث وآخر يتميز بالطابع الحديث المميز الذي يجذب الإنتباه من الزوار والسائحين. يوجد بها كذلك عدد من المتاجر الكبرى التي تحتوي على أماكن للتسوق والتسلية والترفيه، علاوة على عدة متنزهات تضم مجمعات ترفيهية وقاعات للبولينج، وقاعات تسلق داخلي، كما تضم أجمل الحدائق المخصصة للتنزه.

- **الأهداف الرئيسية:** تضمنت أهداف عمليات التشاور والإدماج المجتمعي في المدينة ما يلي[21]:

- صياغة " **إستراتيجية للشراكة المحلية** " من خلال العمل في نطاق تعاوني مع كافة شرائح مجتمع المدينة ليتسنى إعداد مخطط عمراني يلبي الإحتياجات الفعلية لكافة الفئات.

[20]) موسوعة ويكيبيديا

[21]) Community Engagement Strategies in Milton Keynes – UK (March, 2006) – item (7) – (pp. 40-51)

- بلورة " **إستراتيجية للإدماج المجتمعي**" تهدف إلى إنخراط المؤسسات المحلية والمجتمعية أثناء تطوير وصياغة الإستراتيجية في كافة مراحل العملية التخطيطية.

وهنا يكمن الفرق ما بين التشاور والإدماج المجتمعي حيث أنه لا يتم صنع القرارات وإتخاذها بمعرفة الجهة التخطيطية المختصة فقط، إنما يتعداها بتحفيز إنخراط المجتمع المحلي في تشكيل وصياغة القرارات.

- المساهمة في صياغة أجندة تنموية يتوافق عليها كافة الجهات المعنية لتحقيق الرؤية المستقبلية لتنمية المدينة.
- ضمان أن يتبنى الإدماج المجتمعي إعطاء أفراد المجتمع المحلي الفرصة للتعبير عن أرائهم ليتم إستيعابها بالمخططات العامة لتنمية المدينة، علاوة على صياغة الإستراتيجيات والسياسات التنموية التي تعكس الإحتياجات والأولويات الفعلية لتنمية المجتمعات المحلية.
- تحسين أداء الممارسة الديموقراطية على مستوى المجتمعات المحلية بما يحقق رضائهم عن مستوى أداء الجهات المختصة في إدارة وتشغيل الخدمات والمرافق العامة.
- تحسين العلاقة ما بين الجهات والمؤسسات الحكومية المعنية وممثلي المجتمعات المحلية بما يؤدي إلى بناء الثقة والمصداقية فيما بينهم.
- المساهمة في بناء قدرات وخبرات كافة الجهات المعنية بما ينعكس إيجاباً في إعداد مخطط قابل للتنفيذ في الواقع.

أهم القضايا والإشكاليات: إن أبرز القضايا التي تم التشاور بشأنها مع الجهات المعنية بهدف إدماجهم تتمثل في[22]:

- صعوبة الوصول للمعلومات ذات العلاقة بخطط وأولويات التنمية العمرانية والإقتصادية والإجتماعية بالمدينة.
- ضعف مستوى الشفافية وثقة المجتمع المحلي والجهات المعنية من ذوي العلاقة في الجهة التخطيطية المختصة.
- تهميش شرائح المجتمع المحلي من عمليات صنع وبلورة القرارات التخطيطية.
- القصور في توظيف الأدوات التي تُرسّخ عمليات التشاور والإدماج المجتمعي وتُحفّز الشراكة مع الأطراف المعنية
- غياب آليات لتمكين كافة شرائح المجتمع المحلي من الإفادة بآرائهم تجاه مقترحات وتوصيات الدراسة التخطيطية وكيفية حسم الإختلافات والنزاعات بين الجهات المعنية بجميع فئاتها.

الجهات المعنية

- ✓ ممثلين عن الجهة التخطيطية المختصة بالمدينة – بلجنة تسيير المشروع.
- ✓ ممثلين عن كافة الجهات الحكومية المعنية بتنمية وتزويد الخدمات المجتمعية ومرافق البنية التحتية للمدينة.
- ✓ ممثلين عن المطورين ورجال الأعمال وشركات القطاع الخاص.
- ✓ مجموعة متطوعين وناشطي المجتمع المحلي.
- ✓ ممثلين عن المنظمات التطوعية والغير هادفة للربح، ومؤسسات المجتمع المدني المحلي.

[22]) Stakeholder Engagement strategies in UK - Shoreline Management Plan

النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه

تبنى مجلس المدينة إتجاه **التخطيط التشاركي** من خلال عقد جلسات تشاورية علاوة على تنظيم عدة حوارات عامة بحضور مختلف الأطراف المعنية ذات العلاقة وشرائح المجتمع المحلي.

الأدوات والتقنيات المستخدمة: يمكن رصد أهم الأدوات والتقنيات التي تم تطبيقها بكل مجال على النحو الآتي[23]:

- **الدعاية والإعلان:** إرسال خطابات، عمل إعلانات ومقالات في الصحف المحلية والإخبارية الخاصة بالسلطات المحلية، ظهور وتواجد المسؤولين بوسائل الإعلام المختلفة.
- **عقد الإجتماعات والملتقيات العامة:** بتوزيع إستمارات إستبيان، تنظيم منتديات ولقاءات عامة، إجراء مناقشات المائدة المستديرة، وعقد ورش العمل وحلقات نقاشية،
- **التواصل عبر مواقع الإنترنت:** الصحف الإخبارية الإلكترونية الخاصة بالسلطات المحلية، المواقع الإلكترونية، المناقشات من خلال مجموعات بالبريد الإلكتروني.
- **متابعة وتقييم نتائج عمليات التشاور والإدماج المجتمعي:** رصد النتائج التي تم إستخلاصها من مخرجات إجتماعات التشاور مع الجهات المعنية ذات العلاقة وإدماجهم في صورة إعداد تقرير موجز (ورقي وإلكتروني) كأحد تقارير إعداد المشروع. كذلك من الأهمية الحفاظ على دليل يوثق الردود والملاحظات التي يبديها ممثلي الأطراف المعنية ذوي العلاقة أثناء نقاشات الإجتماعات وورش العمل بحيث يعد آلية لمتابعة نتائج عملية التشاور.
- **صياغة إتفاق الإدماج بين كافة الأطراف المعنية:** بهدف تحسين أوجه المشاركة لكافة الشركاء المعنيين حتى يتسنى تنقيح الإتفاق وتطويره بما يضمن تلبية إحتياجات المجتمع ومتطلباته الفعلية.

رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم وإنخراطهم

- الكوادر التخطيطية المختصة بمجلس المدينة: أنيط بهم تنظيم وإدارة جلسات التشاور والإدماج المجتمعي لكافة شرائح الجهات المعنية وناشطي المجتمع المحلي، علاوة على إضطلاعهم بتسوية النزاعات بين الأطراف المختلفة.
- الجهات المعنية بتزويد الخدمات والمرافق: تمكنت تلك الجهات من تحديد المتطلبات الفعلية للمجتمع المحلي من الخدمات المجتمعية ومرافق البنية التحتية وذلك في إطار دراسة المخطط العام للمدينة إستناداً على الواقع المعاش.
- شركات القطاع الخاص ورجال الأعمال بالمدينة: أصبحوا على دراية وعلم بمتطلبات وأولويات المجتمع المحلي من خدمات ومرافق وأنشطة إقتصادية وبرامج التنمية المحلية بما أسهم إيجاباً في تمويل إنشاء مشروعات لتلبية إحتياجات ورغبات المجتمع المحلي وتوفير فرص عمل جديدة للعمل أثناء إنشاء وتشغيل هذه الأنشطة.
- مؤسسات المجتمع المدني المحلي: أصبحت تلك المؤسسات على وعي بكافة إشكاليات التنمية المستقبلية من منظور جميع الأطراف المعنية ذات العلاقة، مما أهلّها لتعمل كجسر يربط ما بين الأجهزة الحكومية المختصة من جانب، وممثلي كافة شرائح المجتمع المحلي على الجانب الآخر.

[23]) Stakeholder Engagement strategies in UK - Shoreline Management Plan

ثانياً: حالات الدراسة الإقليمية:

7) مدينة دبي

- **خلفية موجزة**

تعد مدينة دبي العاصمة الإقتصادية لدولة الإمارات العربية المتحدة، وفي إطار إعداد دراسة لبلورة رؤية دبي 2020 تم تنظيم عقد جلسات نقاش المائدة المستديرة ترأسّها مُسهِّل لإدارة الجلسة بحضور ممثلين عن جهات حكومية وشركات كبرى متخصصة في التنمية العقارية وتم توزيع الحضور على خمسة مجموعات حيث تم طرح عدة أسئلة على كل مجموعة تتعلق برصد أهم القضايا التي يتوجب طرحها في المخطط المستقبلي لمدينة دبي 2020، وصياغة الأهداف المنشود تحقيقها، وتحديد الأمثلة المستهدف الإقتداء بها عند صياغة الرؤية المستقبلية للمدينة[24].

- **الأهداف الرئيسية:** تضمنت أهداف عمليات التشاور ما يلي:
  - رصد القضايا الرئيسية التي يتوجب طرحها في مخطط دبي المستقبلي.
  - تحديد الأهداف المستهدف تحقيقها بخطة دبي المستقبلية.
  - تحديد أفضل الأمثلة وأنسب الممارسات المهنية المستهدف الإقتداء بها عند تحقيق رؤية دبي المستقبلية 2020.

- **أهم القضايا والإشكاليات:** تمثلت أبرز المحاور التي تم التشاور بشأنها مع الجهات المعنية ذات العلاقة في الآتي:
  - القضايا الرئيسية التي يتوجب طرحها في المخطط المستقبلي لدبي 2020.
  - الأمثلة المنشود الإقتداء بها ويتوجب أخذها بعين الإعتبار عند صياغة الرؤية المستقبلية لدبي 2020.

- **الجهات المعنية**

تضمنت الجهات المعنية ذات العلاقة التي تم التشاور معها خلال جلسات نقاش المائدة المستديرة التي نظمها ممثلين عن فريق عمل الإستشاري (إيكوم)، حيث حضرها **(41)** مشارك قاموا بتمثيل جهات حكومية ومؤسسات وشركات متخصصة في التطوير والتنمية العقارية:

- ✓ الجهات الحكومية: ممثلين عن بلدية دبي – المجلس التنفيذي لإمارة دبي – هيئة الطرق والمواصلات – هيئة الكهرباء والماء بدبي – هيئة الطيران المدني – موانيء دبي العالمية.
- ✓ مؤسسات وشركات خاصة: إعمار – دبي لاند – مجموعة دبي القابضة – النخيل.

- **الأدوات والتقنيات المستخدمة**

يمكن رصد أهم الأدوات في جلسات **نقاش المائدة المستديرة**، والتي خلصت بقيام ممثلين عن الحضور بعرض ما توصلت إليه كل مجموعة من نتائج وإجابات على الأسئلة المطروحة والقيام بعرضها على المجموعات الأخرى.

- **رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم:**

لقد إضطلعت الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص بدور محوري خلال نقاش الجلسات حيث أسهم ذلك في صياغة مثال يُحتذَى به يتضمن الأبعاد التخطيطية، البيئية، البنية التحتية، والبعد الإجتماعي الثقافي لتحقيق رؤية دبي 2020.

---

[24]) Dubai 2020 – A Smart approach to sustainable and competitive urban planning. Phase 2: urban growth program report – (October 2010)

8) تجربة سلطنة عُمان

خلفية موجزة

على ضوء المقابلات الشخصية التي تمت مع كوادر كلاً من المديرية العامة لتخطيط المدن والمساحة، المجلس الأعلى للتخطيط، ووزارتي البلديات الإقليمية وموارد المياه، والسياحة[25]، وبالإضافة إلى المشروع الوطني لبلورة الرؤية المستقبلية للدولة "رؤية عُمان 2040" أمكن رصد أهم ملامح التجربة العُمانية من منظور السياق التخطيطي لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي على النحو الآتي:

- ✓ تعتبر سلطنة عُمان أحد دول مجلس التعاون الخليجي وعاصمتها مدينة مسقط، والتي يبلغ إجمالي سكانها حوالي (5) مليون نسمة منها حوالي **(3)** ملايين مواطن.
- ✓ قام الباحث بإجراء مقابلات شخصية مع عدة كوادر مسؤولة تمثل الجهات الرئيسية المذكورة أعلاه وذات العلاقة بعمليات التخطيط والتنمية العمرانية على مستوى السلطنة.
- ✓ أن " المجلس الأعلى للتخطيط " يُناط به إعداد الخطط على المستويين الوطني والإقليمي، في حين أن المديرية العامة لتخطيط المدن والمساحة يناط بها إعداد المخططات العامة والتفصيلية على مستوى المدن والأحياء.
- ✓ إن إتخاذ القرارات التخطيطية يتم من أعلى الهرم: Top – Down إلا أنه من الجدير بالذكر يتم تلبية طلبات المواطنين والقبائل والقطاع الخاص وأخذها بعين الإعتبار عند إتخاذ أى قرارات تنموية.
- ✓ يترأس السلطان "مجلس عُمان" الذي يتكون من:
  - **مجلس الشورى:** الذي يعتبر بمثابة البرلمان لإمتلاكه صلاحيات تشريعية ورقابية ويتم إنتخاب أعضاؤه.
  - **مجلس الدولة:** الذي يتم تعيين أعضاؤه من شريحة التكنوقراط.
- ✓ يتم تشكيل **المجلس البلدي** على مستوى المحافظات حيث يتم إنتخاب معظم أعضاؤه من قبل المواطنين ويترأسه المحافظ الذي يتم تعيينه بمرسوم سلطاني. ويتم عرض أى مخطط عمراني وإعتماده من قبل هذا المجلس الذي يعد بمثابة مجلس شورى مصغر على مستوى كل محافظة.
- ✓ إن أحد الأمثلة الرائدة التي تشهدها عُمان اليوم تتمثل في بلورة رؤية عمان 2040 والتي تتبنى نهج التخطيط التشاركي وتهدف إلى صياغة أولويات إستراتيجية التنمية العمرانية للدولة بحضور ممثلين عن كافة شرائح المجتمع من الجهات الحكومية وشركات القطاع الخاص، في حين يتم عقد ورش عمل دورية على مستوى المحافظات يُسْمَح فيها بمشاركة ممثلين عن المجتمع المحلي.

الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور: تتضمن أهداف عمليات التشاور بعُمان ما يلي:

- الحصول على البيانات والمعلومات والخطط والبرامج المتاحة لدى الجهات المعنية من ذوي العلاقة.
- التواصل مع الجهات المعنية للتعرف على مرئياتهم وتصوراتهم ليتسنى على ضوئها بلورة إستراتيجيات للتنمية الإقليمية وإعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية على مستوى المدن والأحياء.
- بلورة رؤية تنموية مستقبلية للسلطنة (رؤية عُمان 2040).

[25]) من واقع المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع مسؤولين وكوادر متخصصة بالجهات المذكورة خلال شهر إبريل 2018

- **أهم القضايا والإشكاليات:** تتمثل أبرز القضايا التي يتم التشاور بشأنها مع الجهات المعنية ذات العلاقة في الآتي:
  - عدم وجود قاعدة بيانات مكانية وتخطيطية موثقة ويُعتد بها.
  - عدم وضوح المهام المرتبطة بالتخطيط والتنمية المكانية.
  - نقص في توفر الكوادر الوطنية المؤهلة والمتخصصة في مجالات التخطيط العمراني.

- **الجهات المعنية:** أثناء مرحلة إعداد المشروعات والدراسات التخطيطية عادةً ما يتم التنسيق والتشاور مع الجهات التالية:
  - الوزارات والهيئات الحكومية (كوزارتي الإسكان والبيئة)
  - المجلس الأعلى للتخطيط.
  - جميع دوائر الخدمات المجتمعية ومرافق البنية الأساسية
  - البلدية المعنية ذات العلاقة. علاوة على المحافظ والوالي ذو العلاقة بالمشروع.
  - المؤسسات وشركات القطاع الخاص ذات العلاقة بالمشروع.
  - غرفة التجارة (التي يُمّثل فيها جميع مهن القطاع الخاص)
  - المجلس البلدي ومجلس الشورى
  - الجمعيات الأهلية المختلفة.

- **رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم:**

في إطار قيام السلطنة بترسيخ التوجه الديموقراطي على مستوى البلديات منذ عام 2011، تم تطبيق إتجاه لامركزية التخطيط والتنمية على مستوى كافة المحافظات وما ترتب عليه من تمثيل المجتمعات المحلية في المجالس البلدية مما أتاح الفرصة لممثليهم بالتعبير عن آرائهم ومرئياتهم بتلك المجالس. ولقد أكد كافة من قام الباحث بإجراء المقابلات الشخصية معهم بوجود قناعة راسخة وقوية لدى الجهات الحكومية (على كافة المستويات المركزية والإقليمية والمحلية) بأهمية عقد جلسات التشاور مع كافة الجهات المعنية ذات العلاقة عند إعداد مشروعات التطوير العمراني. وهذا يفسر دعم وتعزيز كوادر تلك الجهات لإتجاه التشاور مع كافة شرائح الجهات المعنية ذات العلاقة.

يطبق مسؤولي الأجهزة الحكومية سياسة التشاور مع كافة المعنيين بالمحافظات والولايات لرصد الإحتياجات الفعلية لشرائح المجتمع المحلي وأولوياتهم وذلك من خلال الجولات التفقدية التي يقوم بها كبار المسؤولين. ويناط بالمستثمرين ورجال الأعمال تمويل بعض مشروعات تنمية المجتمع المحلي والإلتزام بإعطاء أولوية التوظيف والإستعانة بالمقاولين المحليين في تنفيذ أعمال المشروع. كذلك تضطلع الحكومة بدعم الأجهزة والمؤسسات الحكومية وتمويلها لتمكينها من عقد إجتماعات وملتقيات التشاور التي يحضرها ممثلي كافة الجهات المعنية الحكومية والخاصة ومؤسسات المجتمع المحلي. ويتم رفع توصيات ومخرجات تلك الإجتماعات وعرضها على الوزير المختص ثم رئيس الحكومة لإعتماد تلك التوصيات وتنفيذها على أرض الواقع.

- **النموذج / الإتجاه الذي يتم تبنيه:**

على ضوء المقابلات الشخصية (المشار إليها) التي أجراها الباحث مع الكوادر المسؤولة بالجهات المنوه عنها أعلاه – يمكن إستنتاج النموذج الذي تتبناه تلك الجهات في إطار مهامها ومسؤولياتها على النحو التالي:

- يتبنى **المجلس الأعلى للتخطيط** منهاجية "**التخطيط التشاركي**" وما تتضمنه من تفعيل المشاركة المجتمعية وتحفيز المجتمع المحلي للتعبير عن آرائه وهو مايُفسّر تطبيقه لتوجه " **المشاركة من خلال التشاور**" مع الجهات المعنية.

- تتبنى **المديرية العامة لتخطيط المدن والمساحة** إما إتجاه " **المشاركة من خلال التشاور**" أو "**المشاركة التفاعلية**" وهذا يعتمد على طبيعة مشروعات التطوير العمراني التي تُعدّها المديرية.
- تتبنى **وزارة السياحة** إتجاه "**المشاركة من خلال التشاور**" عند إعدادها خطط ومشروعات التطوير والتنمية السياحية، إلا أنه في بعض المشروعات قد يتم تبني نموذج "**المشاركة التفاعلية**".
- تتبنى **وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه** (المناط بها تنفيذ السياسات والخطط ذات العلاقة بإقامة مشروعات البنية التحتية على مستوى الدولة) إتجاه " **المشاركة من خلال التشاور**".

الأدوات والتقنيات المستخدمة: يمكن رصد أهم الأدوات التي يتم تطبيقها أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني في:

1. **عقد إجتماعات وملتقيات عامة للتشاور وورش عمل:** بحضور ممثلين عن الجهات المعنية بالمشروع الذي بصدد الإعداد من أجهزة وإدارات حكومية، دوائر خدمات ومرافق، مؤسسات القطاع الخاص، وممثلين عن المجلس البلدي علاوة على المحافظ والوالي ذوي العلاقة بالمشروع المستهدف إعداده.
2. **توثيق الإجتماعات التنسيقية وجلسات التشاور** من خلال تحرير محاضر الإجتماعات التي يحضرها ممثلي الجهات المذكورة ذوي العلاقة بالمشروع. وتجدر الإشارة إلى أن التقرير الفني للدراسة يتم فيه التنويه عن مخرجات تلك الجلسات وما أفضت إليه من مؤشرات ومقترحات ليتسنى نشرها وتنفيذها بمجرد إعتماد تقرير الدراسة.

حالة دراسة: مشروع بلورة الرؤية المستقبلية للسلطنة 2040

بتوجيهات من السلطات المختصة بالدولة تم تشكيل لجنة لصياغة الرؤية المستقبلية للسلطنة " **رؤية عُمان 2040** "، حيث تم تبني **النهج التشاركي** في بلورة تلك الرؤية من خلال ترسيخ عملية المشاركة المجتمعية عند مناقشة القضايا المطروحة وتبادل الآراء بشأنها. ولقد تمت تلك المناقشات في إطار حوار مجتمعي حتى تسنى في النهاية بلورة نتائج من شأنها رسم مستقبل مزدهر لعُمان[26]. وفي سياق عملية بلورة الرؤية تم تحفيز كافة القطاعات الفاعلة ذات العلاقة في الدولة من جهات حكومية وشبه حكومية، ومؤسسات القطاع الخاص بمختلف القطاعات الاقتصادية، إضافةً لمؤسسات المجتمع المدني وقطاعات الأكاديميين والنُخَب المثقفة وقادة الرأى. وحتى يتسنى إشراك شرائح أوسع من ذوي العلاقة في كافة محاور إعداد الرؤية: تم عقد ورش عمل في كافة محافظات السلطنة لإطلاع مسؤوليها والمواطنين على ما تم تحديده من قضايا ومقترحات حول التوجهات المستقبلية والغايات والأهداف بعيدة المدى للرؤية.

شكل رقم (4-2): شركاء بلورة الرؤية المستقبلية لعُمان

Source: http://www.2040.oman/omanvision-2040

[26]) الموقع الإلكتروني "رؤية عمان 2040": http://www.2040.oman/omanvision-2040

وحتى يتسنى ضمان إدارة كفؤه لهذا المشروع الوطني تم تشكيل اللجنة الرئيسية التي تعتبر بمثابة العمود الفقري في بلورة الرؤية. وبالتوازي مع ذلك تم تشكيل لجنة فنية علاوة على لجان قطاعية توزعت على محاور الرؤية (كلجان الإنسان والمجتمع، الإقتصاد والتنمية، الحوكمة والأداء المؤسسي، والبيئة المستدامة). فضلاً عن ذلك تم تشكيل لجان وفرق عمل لتحديد الأولويات الوطنية والتوجهات الإستراتيجية، وأخرى للتنظيم والمتابعة، وفريق عمل أنيط به الإعداد والتحضير للمؤتمر الوطني. ولقد شارك في عضوية هذه اللجان مئة شخصية تمثل كافة شرائح المجتمع العُماني[27].

وفي مطلع عام 2019، تم تنظيم مؤتمر وطني تمحور حول إستعراض ما تم من جهود منذ تدشين إجتماعات رؤية عمان 2040 بمشاركة مجتمعية واسعة مع كل فئات المجتمع المختلفة حيث تم رصد أهداف هذا المؤتمر في الآتي[28]:

- تعزيز المشاركة المجتمعية في بلورة الرؤية المستقبلية – عُمان 2040.
- مناقشة الملامح التفصيلية للرؤية المستقبلية.
- إستعراض أفضل الممارسات الدولية في صياغة وتحقيق الرؤى.

وكان من أهم المحاور الرئيسية التي تناولها المؤتمر:

- ❖ الملامح التفصيلية للرؤية المستقبلية.
- ❖ الأدوار المناطة بالقطاعات الحكومية – الخاصة – المجتمعية في تحقيق الرؤية.
- ❖ رصد أفضل الممارسات والتجارب العالمية والإقليمية في تحقيق الرؤى.

وفي شهر سبتمبر من عام 2019، تم صياغة مسودة لوثيقة الرؤية الأولية تضمنت الخطوط العريضة الآتية[29]:

- بلورة الرؤية المستقبلية للدولة.
- رصد الأولويات والتوجهات الإستراتيجية.
- علاقة التوجهات الإستراتيجية بأهداف التنمية المستدامة 2030

شكل رقم (4–3): القطاعات المشاركة في بلورة الرؤية

Source:http://www.2040.oman/omanvision-2040S

وهكذا كان هناك إلتزاماً منذ البداية ببلورة الرؤية في ضوء تبنى نهج التخطيط التشاركي والذي تحقق من خلال توافق مجتمعي واسع وبمشاركة قطاعات المجتمع المختلفة من خلال عقد عدة إجتماعات عامة وجلسات تشاورية

[27]) الموقع الإلكتروني "رؤية عمان 2040": http://www.2040.oman/omanvision-2040
[28]) المؤتمر الوطني للرؤية المستقبلية – عُمان 2040 (يناير 2019). إصدار اللجنة الرئيسية لإعداد الرؤية المستقبلية: عُمان 2040.
[29]) مسودة وثيقة الرؤية (11 سبتمبر 2019) - إصدار اللجنة الرئيسية لإعداد الرؤية المستقبلية: عُمان 2040.

وحوارية وورش عمل لتستوعب الواقع الاقتصادي الاجتماعي ومستشرفة للمستقبل ليتم الإستناد عليها كمرجع أساسي لأعمال تخطيط التنمية العمرانية في العقدين القادمين. ولقد إستمر تبني هذا النهج منذ تدشين الاجتماع التحضيري في إبريل 2018 بحضور ممثلي كافة الجهات المعنية، ثم أعقب ذلك إنعقاد المؤتمر الوطني للرؤية المستقبلية في يناير 2019 والذي أسفرت جهوده إلى إعداد مسودة "وثيقة الرؤية" في 11 سبتمبر 2019.

9) تجربة دولة الكويت

- **خلفية موجزة**

على ضوء المقابلات الشخصية التي تمت مع مسؤولين وخبراء بكلٍ من **إدارة المخطط الهيكلي ببلدية الكويت والمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية**[30]، وبالإضافة إلى **مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع للدولة عام 2040** أمكن رصد أهم ملامح التجربة الكويتية من منظور السياق التخطيطي لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي على النحو الآتي:

- تعتبر دولة الكويت أحد دول الخليج وعاصمتها مدينة الكويت وتقع في الركن الشمالي الغربي من الخليج العربي حيث يحدها العراق من الجهتين الشمالية والغربية، والمملكة السعودية من الجهة الجنوبية. وتبلغ مساحتها الإجمالية **(17818)** كم^2، أما عدد سكانها يبلغ **(4ر4)** مليون نسمة منهم الثلث (1.34) مليون نسمة من المواطنين[31].
- وتعد مدينة الكويت العاصمة السياسية والإقتصادية للدولة ومقر الحاكم والحكومة، وهي عضو مؤسس لمجلس التعاون الخليجي وتتميز بنظام برلماني متمثلاً بمجلس الأمة الذي يمثل السلطة التشريعية. وتحتل الكويت المركز الثامن عالمياً والثاني عربياً من حيث الناتج المحلي الإجمالي.
- تخضع معدلات النمو السكاني للدولة لعدم اليقين حيث يمثل الوافدين حوالي الثلثين – وهكذا يتوقف عددهم على معدل النمو الإقتصادي للدولة ومدى توفر السيولة لتمويل تنفيذ المشروعات التنموية التي يتم تخطيطها وإعتمادها.
- تعتبر إدارة المخطط الهيكلي الجهة الرئيسية المختصة بعمليات التخطيط والتنمية العمرانية على مستوى الدولة. وتجدر الإشارة إلى أن الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية تشارك حالياً في إدارة مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع لتتكامل بذلك برامج وخطط التنمية الإقتصادية والإجتماعية مع خطة التنمية العمرانية.
- يشارك كلاً من مجلس الأمة (البرلمان) والمجلس البلدي في مناقشة المشروعات التنموية الكبرى قبل إقرارها وإعتماد ميزانياتها. ويعد مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع أحد الأمثلة الرائدة التي تم فيها تجاوز الإضطلاع بعمليات تنسيقية مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة ليصل الأمر إلى إجراء جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي مع ممثلين عن جهات حكومية فضلاً عن ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي.

- **الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور**: تتضمن أهداف عمليات التشاور بالكويت ما يلي:

- الحصول على البيانات والمعلومات المتاحة لدى الأطراف المعنية، علاوة على المشروعات والبرامج والدراسات الجاري دراستها أو بصدد التنفيذ أو المقترح تطويرها مستقبلاً.

[30]) من واقع المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث بمدينة الكويت مع مسؤولين وخبراء وكوادر متخصصة خلال شهر إبريل 2018

[31]) من واقع بيانات الإدارة المركزية للإحصاء لعام (2017)

- التواصل مع الجهات المعنية لبلورة الرؤى والإستراتيجيات المستقبلية ذات العلاقة بالتنمية العمرانية للدولة.
- إعلام كافة الجهات المعنية (بما فيهم ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي) بالأهداف المنشود تحقيقها (من إعداد وتنفيذ المشروع) وذلك من خلال جلسات التشاور وورش العمل المرتبطة بقضايا التنمية الرئيسية.

أهم القضايا والإشكاليات: تتمثل أبرز القضايا التي يتم التشاور بشأنها مع الجهات المعنية ذات العلاقة في الآتي:

- عدم وجود قاعدة بيانات مكانية وتخطيطية موثقة ويُعتد بها.
- نقص في توفر الكوادر المتخصصة والمؤهلة في كافة مجالات التخطيط العمراني.
- عدم وجود برامج تدريبية متخصصة لتطوير قدرات وخبرات الكوادر الوطنية والمحلية.
- عدم وجود قانون للتخطيط العمراني كتشريع تخطيطي ملزم.

الجهات المعنية

بُناءً على المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث بإدارة المخطط الهيكلي تمت إفادته بأنه يتم إجراء المشاورات مع مختلف الجهات المعنية (بما فيها ممثلي المجتمع المحلي) أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني التي يناط بالإدارة إعدادها. وغالباً ما تنعقد جلسات التشاور مع ممثلي النقابات والإتحادات المهنية علاوة على أعضاء المجلس البلدي لإستشراف آرائهم ووجهات نظرهم المرتبطة بالقضايا التنموية. وفي سياق مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع الجاري إعداده: بلغ إجمالي عدد الجهات التي تم التشاور معها (55) جهة [32] حيث تتنوع ما بين جهات حكومية من وزارات وهيئات، وكبرى شركات القطاع الخاص والتطوير العقاري بالإضافة إلى ممثلين عن مؤسسات المجتمعين المدني والمحلي ومراكز بحوث أكاديمية (كجمعية المهندسين الكويتية، غرفة التجارة والصناعة الكويتية، إتحاد المكاتب الهندسية، إتحاد العقاريين وإتحاد ملاك العقارات).

رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم:

في إطار المقابلات الشخصية المذكورة، نخلص بالآتي:

- توجد قناعة راسخة لدى مسؤولي الجهة التخطيطية المختصة بأهمية التشاور مع مختلف الجهات المعنية (سواءً كانت جهات حكومية أو ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي) عند إجراء مشروعات التطوير العمراني.
- تُدعِّم الحكومة المركزية تبني إتجاه التشاور مع كافة شرائح المجتمع، وتتمثل مظاهر هذا الدعم في:

- المطالبة بإشراك ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي، والتشاور معهم أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية التي تضطلع بها الجهة التخطيطية المختصة.
- توفير ميزانيات لتمويل عقد جلسات التشاور والحوار والإدماج المجتمعي.
- يشارك **المُنتخَبون من قِبل المجتمع** بكلٍ من مجلس الأمة، والمجلس البلدي بفاعلية في مناقشة المشروعات التنموية الكبرى قبل إقرارها وإعتماد ميزانيات لتنفيذها.
- يشارك **المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية** (الذي يشارك في عضويته معينين من القطاع الخاص) إدارة المخطط الهيكلي في إدارة مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع للدولة في الوقت الراهن: لتتكامل بذلك كافة أبعاد التنمية الإقتصادية والإجتماعية والعمرانية.

[32]) Draft Report of stakeholder update 2017(Feb.2017) – KMP2040 – Dar al-Handash.

- توجيه الأجهزة الحكومية المشاركة في جلسات التشاور بأهمية المشاركة بفاعلية في تزويد المعلومات والبيانات ذات العلاقة بالمشروع علاوة على إبداء ملاحظاتهم ووجهات نظرهم تجاه التوصيات والمقترحات التي ترد بالتقارير الفنية للمشروع (والمعدة من قِبل إستشاري المشروع).
- إلزام كافة الوزارات والأجهزة الحكومية بحضور ممثلين عنهم على مستوى إداري رفيع (مدير إدارة) ومتخصصين وخبراء بورش العمل وجلسات التشاور التي يتم تنظيمها وإدارتها أثناء إعداد المشروع.

- أن المناخ العام بالدولة يُحفِّز تبني إجراء جلسات التشاور والإدماج مع كافة شرائح المجتمع أثناء إعداد مشروعات التنمية والتطوير العمراني.

النموذج / الإتجاه الذي يتم تبنيه

على ضوء المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث مع مسؤولي وكوادر إدارة المخطط الهيكلي – يمكن إستنتاج النموذج الذي تتبناه على النحو التالي:

- إن نمط المشاركة الذي تتبناه الإدارة عند عقدها لجلسات التشاور والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعدادها لدراسات ومشروعات التطوير العمراني يتمثل في "**المشاركة التفاعلية**" والتي يتاح فيها لكافة شرائح المجتمع (ممثلين عن جهات حكومية، شركات القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني والمحلي) من إبداء ملاحظاتهم وآرائهم في جميع مراحل المشروع بما يُمكِّنهم من عرض متطلباتهم وأولوياتهم الفعلية. وهكذا، فإن توسيع نطاق التشاور راعى التركيز على إدماج أكثر نطاقاً لممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي بما ينعكس إيجاباً على توسيع نطاق العلاقات والتواصل مع ممثلي كافة القطاعات.
- إن تبني نموذج "المشاركة التفاعلية" يتم في سياق يحقق التوازن ما بين رغبات المجتمع بكافة أطيافه ومراعاة المباديء التخطيطية بحيث لا تتعدى أو تهيمن الرغبات على المصلحة العامة. ولعل من أوضح الأمثلة على ذلك منتزة أبو خليفة الذي يقع على الساحل الشرقي لمدينة الكويت والذي طالب المجتمع المحلي بتحويله لمشروع سكني. ولكن جُوبِه هذا المقترح بالرفض من قِبل الإدارة لعدم وجود متنفس ترفيهي للمنطقة سواه حيث إقتنع معظم ممثلي المجتمع المحلي بمبررات الرفض التي تصب في صالح المصلحة العامة[33].

الأدوات والتقنيات المستخدمة

في إطار تبني الجهة التخطيطية المختصة لإتجاه المشاركة التفاعلية مع كافة شرائح المجتمع، فإنه يمكن رصد أهم الأدوات والتقنيات التي تطبقها الإدارة (خاصةً بمشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع للكويت – الجاري إعداده حالياً) والتي تتسق مع المنهجية التي تتبناها عند الشروع بأى دراسة أو مشروع تخطيطي[34] في النقاط التالية:

- إرسال **خطابات** لكافة الجهات المعنية ذات العلاقة لحثهم على تعيين ممثل لهم يكون بمثابة حلقة الوصل: Focal Point فيما بين تلك الجهة وبين إدارة المشروع.
- عقد **إجتماع تعريفي للمشروع:** Kick Off Meeting ودعوة كافة الجهات المعنية لحضوره.
- عقد سلسلة من **إجتماعات عامة وجلسات للتشاور** علاوة على **ورش العمل** بمختلف مراحل المشروع.

[33]) مقتبسة من المقابلة الشخصية التي أجراها الباحث مع السيد المهندس/ مصطفى راضي مستشار التخطيط العمراني بالإدارة – (إبريل 2018).
[34]) من واقع المقابلة الشخصية التي أجراها الباحث مع المهندسة/ إيمان قادوس إستشاري التخطيط بإدارة المخطط الهيكلي ببلدية الكويت – (إبريل 2018)

- توثيق تلك الإجتماعات والجلسات من خلال **تحرير محاضر الإجتماعات** ومطالبة الحضور بتوقيعها وإعتمادها.
- إعداد **فصل مستقل بتقرير الدراسة التخطيطية للمشروع يوثق عمليات التشاور والحوار** مع مختلف الجهات المعنية.

10) تجربة جمهورية مصر العربية

خلفية موجزة

على ضوء الإطلاع على دليل العمل المرجعي لمشروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية المصرية والذي أعدته الجهة المناط بها صياغة خطط وإستراتيجيات التنمية العمرانية على المستويين الوطني والإقليمي بمصر، وفي إطار إعداد الخطط الإستراتيجية للقرى[35] تم التأكيد على أن يتم إعداد المشروع بما يتسق مع السياسات العمرانية على المستوى الوطني للدولة والتي تتضمن:

- توفير أدوات مجتمعية فاعلة لتمكين المجتمع المحلي من تحقيق أهدافه.
- توسيع قاعدة المشاركة الشعبية لمشاركة المجتمع في تحديد أهداف وأولويات التنمية المستقبلية للقرية.
- تمكين كافة شرائح المجتمع من أجهزة الحكومة المحلية، شركات القطاع الخاص، ومؤسسات المجتمع المدني المحلي من التفاعل مع قضايا ومشاكل المجتمع وبما يتواكب مع آليات السوق.
- ضرورة تعميق المشاركة في كافة الأطر السياسية والإقتصادية والإجتماعية المحلية بما يُرسّخ الإهتمام بالجوانب الإجتماعية للتنمية.

ولقد عرّف " دليل عمل المخطط الإستراتيجي العام للمدن المصرية "مفهوم "**التخطيط التشاركي**" بأنه عبارة عن:

مجموعة من الجهود المشتركة من قبل الجهات المحلية المهتمة بتنمية المدينة بغرض صياغة خطط التنمية وإختيار أفضل البدائل المتاحة لتنفيذها ومن ثم متابعة تنفيذها في المراحل المختلفة للمشروع، مما يتطلب معه توفر مناخ يتم فيه إجراء حوار ومفاوضات بين صانعي القرار وممثلي المجتمع الأهلي حيث يتبادل فيه الطرفان النقاش وصولاً إلى تحقيق تنمية شاملة للمدينة تلبي الإحتياجات الفعلية لكافة شركاء التنمية[36].

ويضم " **شركاء التنمية** " كافة الإدارات التخطيطية والتنفيذية المحلية، وممثلي أصحاب المال والأعمال وكبار المستثمرين والمنظمات غير الحكومية الغير هادفة للربح ومؤسسات المجتمع المدني. ويتم التحليل الدقيق لشركاء التنمية بهدف تحديد الأهمية والوزن الحقيقي لكل جهة في المراحل المختلفة للمشروع، ومن ثم يتم توزيع المهام والمسئوليات المطلوبة من الشركاء طبقاً لكل مرحلة من مراحل المشروع، على أن يتم في نهاية كل مرحلة تقييم مدى فاعلية مشاركة كل جهة علاوة على رصد النتائج التي تخلص بها كل مرحلة من المشروع للبناء عليها في المراحل التالية.

---

[35] دليل العمل المرجعي لـ "مشروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية المصرية" – (مارس 2005): وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية – الهيئة العامة للتخطيط العمراني

[36]) دليل عمل المخطط الإستراتيجي العام للمدن المصرية – الهيئة العامة للتخطيط العمراني & البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (2015) ، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية – (صفحة 1-10)

الأهداف الرئيسية لعمليات التشاور

يكمن الهدف الرئيسي من إعداد المخططات العامة الإستراتيجية للقرى في التوافق على خطة عمل تنموية مستقبلية يتعاون على إعدادها وتنفيذها شركاء التنمية بالقرية بما فيهم مؤسسات المجتمع المدني المحلي (المستهدف إعداد المخطط الإستراتيجي العام لها) بما يُرسّخ تأسيس إتجاه اللامركزية في عمليات إعداد وتنفيذ الخطط التنموية. كذلك يمكن رصد العديد من الأهداف الأخرى في النقاط التالية [37]:

- تحفيز مبدأ المشاركة والتشاور مع كافة شركاء التنمية بدءً من المرحلة التحضيرية للمشروع.
- وضع تصور واضح لأهم مشاكل القرية في كافة القطاعات التنموية من منظور جميع المشاركين بمختلف تخصصاتهم.
- التوافق على أهم قضايا وإشكاليات القرية المستهدف تنميتها وصولاً إلى تحديد أهداف التنمية من خلال مناقشة الرؤى والإستراتيجيات المطروحة.
- تمكين كافة شركاء التنمية من تحديد الأولويات والتوافق على المخطط الإستراتيجي المقترح لتنمية القرية في كافة القطاعات.
- تحديد خطط عمل ذات نتائج وأهداف ومشروعات محددة يتم ترجمتها لبرامج زمنية وفق الميزانيات المعتمدة من الدولة.
- تشجيع الشراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

أهم القضايا والإشكاليات: تتمثل أبرز القضايا التي يتم التشاور بشأنها مع الجهات المعنية ذات العلاقة في الآتي:

- عدم وجود قاعدة بيانات مكانية وتخطيطية موثقة ويُعتد بها بسلطة الإدارة المحلية.
- إتباع منهج المركزية في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية.
- إنخفاض معدل أداء الأجهزة المحلية لعوامل الروتين والبيروقراطية.
- إنخفاض مستوى الثقة بين شرائح المجتمع المحلي والجهات الحكومية المختصة بالمرافق والخدمات المجتمعية لسوء مستوى أدائها وغياب الشفافية.
- إنخفاض مستوى الدخل وإرتفاع مستوى البطالة علاوة على إنخفاض مستوى التعليم والوعي بين مختلف شرائح المجتمع المحلي مما يؤدي إلى إحجام حضور الكثير من المواطنين للإجتماعات والملتقيات العامة وجلسات التشاور التي تعقد للتعريف بالمشروع وأهميته.
- العجز الكيفي والكمي في تخصصات وأعداد الكوادر المؤهلة (في مجال التخطيط العمراني) العاملة بالوحدة المحلية.
- ضعف الموارد المالية اللازمة لتمويل تنظيم وإدارة الإجتماعات العامة وجلسات التشاور وورش العمل.

الجهات المعنية

وفقاً لدليل العمل المرجعي لمشروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية المصرية فإنه يمكن رصد الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط المشروع في الجهات الرئيسية التالية:

❖ **الهيئة العامة للتخطيط العمراني:** والتي تنحصر مهامها في إعداد وثيقة الإشتراطات المرجعية لإعداد المشروع والتعاقد مع المكتب الإستشاري الذي سيُسْند إليه إعداد الدراسات التخطيطية للمشروع وتحديد الإطار الزمني

[37] دليل عمل المخطط الإستراتيجي العام للمدن المصرية وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية – الهيئة العامة للتخطيط العمراني & البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة - (2015) صفحة (1-10)

لإعداده ومتابعة وتقييم سير عمل المشروع حتى مرحلة التسليم. يناط بالهيئة كذلك تقييم فاعلية مشاركة كافة شركاء التنمية من ممثلي المجتمع المحلي في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية.

- ❖ **فريق العمل الإستشاري:** يناط به إدارة وتنظيم الإجتماعات والملتقيات العامة وورش العمل، وإعداد إستمارات الإستبيان وتوزيعها على الشرائح المحلية المستهدفة من مختلف أطياف المجتمع المحلي للقرية. وعلى ضوء ذلك

يتم تقييم مخرجات عملية التشاور وتوثيقها في تقرير / فصل مستقل ضمن تقارير الدراسة[38].

- ❖ **شركاء التنمية ممثلي الأطراف المعنية ذات الصلة:** يتألفون من: جهات حكومية (إقليمية ومحلية)، مديريات الخدمات والمرافق، المؤسسات الإستثمارية وشركات القطاع الخاص، مؤسسات المجتمع المدني والمنظمات الغير حكومية وممثلي سكان القرية. ويُناط بالوحدة المحلية معاونة فريق العمل الإستشاري خلال المرحلة التحضيرية للمشروع وتوفير البيانات والمعلومات المتاحة لديهم والمساهمة في تعريفهم بالجهات المعنية من ذوي العلاقة. كذلك يشارك جميع شركاء التنمية بمختلف إختصاصاتهم بتحديد قضايا التنمية المستقبلية والأنشطة والمشروعات الخدمية والإقتصادية ذات الأولوية فضلاً عن تقدير حجم المساهمة في تمويل وتنفيذ أنشطة التنمية المختلفة. وبناءً على ذلك تشارك تلك الأطراف في عمليات صنع وبلورة القرارات التخطيطية من خلال إجراء المقابلات الشخصية والإجتماعات العامة وورش العمل ورصد وتحليل مخرجاتها.

فعلى سبيل المثال، تم رصد شركاء التنمية بـ **قرية البشاير**[39] والأدوار المناطة بهم على النحو الآتي:

- **مجموعة الإدارة المحلية:** تضم مسؤولي الوحدة المحلية، وممثلي الإدارات القطاعية والجهات الحكومية المعنية بمختلف أوجه التنمية بالقرية. ولقد تمثل دور تلك المجموعة في: أعمال التنفيذ والمتابعة للمشروعات التنموية بالقرية والتي إما يتم تمويلها مركزياً أو من خلال ميزانية موارد الوحدة المحلية.
- **مجموعة الأهالي:** والتي تضم ممثلين عن أعضاء المجلس الشعبي المحلي، وممثلي العائلات الكبرى، وبعض نخب ووجهاء المجتمع المحلي بالقرية. ويتمثل دور هذه المجموعة في: تحفيز وحشد الجهود الذاتية والتبرعات العينية والمادية أو بالمجهود في دعم مختلف مشروعات التنمية بالقرية.
- **مجموعة الجمعيات الأهلية:** والتي تضم جمعيات تنمية المجتمع المحلي الغير هادفة للربح وإنما تهدف إلى مساعدة ودعم الفئات المهمشة بالمجتمع. وينحصر دور هذه المجموعة في: توفير بعض الخدمات المجتمعية كبناء حضانة أو مكتبة عامة.
- **مجموعة القطاع الخاص:** وتتمثل في أصحاب الحيازات الزراعية وبعض المشروعات التجارية والصناعية بالقرية. ويُفتَرض أن يُناط بتلك المجموعة: إقامة المشروعات والإستثمار في المشروعات الاقتصادية والخدمات المجتمعية، وفي حالة تضاؤل حجم المشروعات وفرص الإستثمار المتاحة بالقرية سينعكس ذلك سلباً في عدم فاعلية الدور الذي قد تسهم به تلك المجموعة في تحفيز عمليات التنمية بالقرية.

---

[38]) دليل العمل المرجعي لـ "مشرروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية المصرية" – (مارس 2005): وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية – الهيئة العامة للتخطيط العمراني – الملحق رقم (2)، صفحة (21)

[39]) المخطط الإستراتيجي العام لقرية البشاير بمركز الرياض التابعة لمحافظة كفر الشيخ

رصد عمليات التشاور والإدماج المجتمعي بمختلف مراحل إعداد المخطط الإستراتيجي العام لتنمية القرية

يمر إعداد المخطط الإستراتيجي العام لتنمية القرية بأربعة مراحل رئيسية يمكن رصد عمليات التشاور والإدماج المجتمعي التي تتم بكلٍ منها على النحو التالي:

أ) **مرحلة جمع البيانات والمعلومات:** يتم عقد ملتقيات عامة تضم شركاء التنمية منفردين. وتتزامن تلك المرحلة مع زيارة فريق عمل الإستشاري للوحدة المحلية وإجراء عمليات المسح الميداني للقرية – حيث يتم تحديد شركاء التنمية والحصول على موافقاتهم بالتعاون خلال إعداد المشروع والمساهمة في تنفيذه. كذلك يتم طرح العديد من أسئلة إستبيان على شرائح المجتمع المحلي للقرية بما يُسهم في تحديد إحتياجاتهم ومعرفة أهم القضايا والتحديات فضلاً عن أولويات المشروعات العمرانية والإجتماعية والإقتصادية والبيئية من منظور المجتمع المحلي للقرية.

ب) **مرحلة تحليل البيانات:** تهدف تلك المرحلة إلى تحليل نتائج ومخرجات الإجتماعات العامة وورش العمل التي تُعقَد بحضور ممثلي كافة الجهات المعنية ذوي العلاقة، وإستمارات الإستبيان التي تُوزَّع على ممثلي جميع شرائح المجتمع المحلي للقرية – حيث يتم بُناءً عليها التوصل والتوافق على:

- القضايا والتحديات التنموية التي تواجه عمليات التنمية بالقرية.
- أولويات الأنشطة والخدمات والمرافق التي يُقتَرح تنفيذها بالقرية.
- تحديد بدائل التمويل المناسبة لتنفيذ المشروعات ذات الأولوية.

ت) **مرحلة وضع المخطط الإستراتيجي العام للقرية:** على ضوء رصد نتائج المرحلتين السابقتين، يتم تحديد الأنشطة والخدمات والمرافق الجديدة للقرية بناءً على النتائج النهائية لمخرجات الإجتماعات والورش التي تم عقدها بحضور جميع ممثلي المجتمع المحلي بالقرية.

ث) **مرحلة عرض وإعتماد النتائج النهائية للدراسة:** يتم عقد إجتماع نهائي لعرض النتائج والمخرجات النهائية لدراسة المشروع على كافة شركاء التنمية بالقرية وبحضور ممثلين عن الهيئة العامة للتخطيط العمراني ومسؤولي المحافظة المعنية والوحدة المحلية التابع لها القرية، حيث يتم خلال هذا الإجتماع إنجاز الآتي:

- توافق شركاء التنمية على المشروعات الخدمية والإقتصادية ذات الأولوية في التنفيذ.
- التوافق على تكلفة المشروعات والجدول الزمني لتنفيذها، والجهات التي يمكنها المساهمة في تمويلها.
- تأسيس "**مجموعة تنمية القرية**" والتي يجب أن يراعى في تمثيلها كافة الجهات ذات العلاقة.

تقييم فاعلية مشاركة الجهات المعنية من ذوي العلاقة ورصد دورهم في إتخاذ القرارات التخطيطية:

تناول دليل العمل المرجعي لمشروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية المصرية **أربعة مؤشرات رئيسية** يتم على ضوئها تقييم مدى فاعلية مشاركة الجهات المعنية في إتخاذ القرارات ذات العلاقة بتنمية القرية وهي مؤشرات ترتبط بـ: بناء قاعدة البيانات التخطيطية، تحديد الأولويات، تقييم الموارد المتاحة،التوافق على الإستراتيجية.

يتم تحديد قيمة المؤشرات السابقة لكل شريحة من شرائح المجتمع المحلي للقرية، ثم يتم جمع متوسط المؤشرات والقسمة على عدد مجموعات شرائح المجتمع المحلي (الإدارة المحلية – الجمعيات الأهلية – شركات القطاع الخاص – الجامعيين والأكاديميين – ....) للحصول على متوسط المؤشر العام. ويمكن مقارنة تقييم مدى فاعلية

مشاركة الفئات المختلفة لشرائح المجتمع المحلي لقريةٍ ما بقرية أخرى من خلال المقارنة بين المؤشرات الأربعة المذكورة في صورة جداول ورسوم بيانية ليسهل المقارنة فيما بينها [40].

- **النموذج / الإتجاه الذي يتم تبنيه**

تبنى مشروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية " **منهجية التخطيط بالمشاركة** " والتي على ضوئها يتم تحديد:

- الأهداف والأنشطة التنموية التي تلبي متطلبات كافة شرائح المجتمع المحلي من وجهة نظر الشركاء المحليين وبما ينسجم مع أولوياتهم وما تجسده مخرجات الإجتماعات وجلسات التشاور التي تتم معهم.
- مجموعة عمل القرية ليكونوا ضمن ممثلي شركاء التنمية بالقرية.

وفي هذا السياق إعتمدت منهجية إعداد مشروع المخطط الإستراتيجي العام لـ " **قرية منشأة واكد** "[41]على تقييم إفادات شركاء التنمية المعنيين بالقرية على ما تم طرحه عليهم، علاوة على ما قام به إستشاري المشروع من جمع البيانات والمعلومات وإجراء المسوحات الميدانية (إجتماعية – إقتصادية) التي أفضت إلى تحديد القضايا الرئيسية لعمليات التنمية بالقرية، ورصد المحددات التي تعوق عمليات التنمية بها. وبناءً على الإجتماعات العامة وجلسات التشاور وورش العمل التي أُجرِيت مع شركاء التنمية والتي خلصت بتحديد الأنشطة الاقتصادية والخدمات المجتمعية المقترحة وأولويات تنفيذها. وهكذا تم إعداد المخطط الإستراتيجي العام للقرية من منظور كافة شركاء التنمية المحليين بالقرية.

- **الأدوات والتقنيات المستخدمة**

في إطار دليل العمل المشار إليه أعلاه: تم تبني عدة تقنيات وآليات لدعم عمليات التشاور والإدماج المجتمعي[42] يمكن رصدها على النحو التالي:

- **إجراء المقابلات الشخصية** مع مسؤولي الجهات المعنية ذات العلاقة.
- **عقد إجتماعات عامة وجلسات للتشاور** بحضور ممثلي الشركاء المعنيين ذوي العلاقة لتحديد قضايا التنمية وتجميع الأراء ووجهات النظر ومناقشة الرؤى المختلفة للتنمية المستقبلية للقرية.
- **عقد ورش عمل** بحضور مختلف شرائح المجتمع المحلي للإتفاق على نتائج المخطط العام للقرية.
- **إجراء مسوحات ميدانية** بهدف التشخيص السريع لقضايا التنمية الرئيسية بالقرية وتحديد المشكلات والمحددات التي تعوق عمليات التنمية.
- **عقد جلسات العصف الذهني** [43]وهي أسلوب لتحفيز مشاركة المجتمع المحلي في التعرف على مشاكله وتصور حلول لها من جهة، ووضع تصور لرؤية مستقبلية لما سيكون عليه الوضع التنموي بمجتمعهم المحلي من جهةٍ أخرى. ويعتمد أسلوب إدارة هذه الجلسات على تفاعل مجموعات متباينة من ممثلي جميع الشركاء المعنيين والمهتمين بمناقشة قضية محددة على أن تخلص في النهاية برصد مجموعة من الأفكار المتعمقة لحسم القضية المثارة ووضع حلول لمجابهتها.

---

[40]) دليل العمل المرجعي لمشروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية المصرية – (مارس، 2005) - إعداد الهيئة العامة للخطيط العمراني: وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية: ملحق رقم (6) – (ص: 25-27)

[41]) المخطط الإستراتيجي العام لقرية منشأة واكد – مركز كفر صقر بمحافظة الشرقية – (ص:2) (2007).

[42]) دليل العمل المرجعي لـ "مشروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية المصرية" – (مارس 2005): وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية – الهيئة العامة للتخطيط العمراني - (ص: 4)

[43]) دليل عمل المخطط الإستراتيجي العام للمدن المصرية – الهيئة العامة للتخطيط العمراني & البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (2015) ، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية – (صفحة 1-14)

علاقة التشريع التخطيطي بترسيخ مبدأ التخطيط بالمشاركة

بدراسة قانون البناء الموحد ولائحته التنفيذية[44] أمكن رصد العديد من مواد القانون ذات العلاقة بتحفيز شركاء التنمية بمختلف شرائحهم على المستوى المحلي في إبداء ملاحظاتهم وأرائهم عند عرض مشروع المخطط الإستراتيجي العام للقرية أو للمدينة عليهم – فعلى سبيل المثال نصت **المادة رقم (12) بالقانون** على "*أنه عند عرض مشروع المخطط الإستراتيجي العام يتم تجميع وتحليل ملاحظات وإفادات المواطنين والجهات المعنية ذات العلاقة علاوة على ممثلي المجلس الشعبي المحلي* ".

أما في سياق اللائحة التنفيذية للقانون، فلقد تناول الفصل الثالث منها مضمون ومحتوى "مشروع المخطط الإستراتيجي العام للمدينة أو القرية" وذلك من خلال موادها أرقام (13–16،18) والتي تبنت خلالها آليات لتحفيز كافة الجهات المعنية المحلية للمشاركة في طرح مقترحات التنمية المستقبلية (للمدينة أو القرية محل الدراسة) من خلال دعوة شركاء التنمية لحضور إجتماعات وملتقيات عامة وورش عمل علاوة على تحديد أدوار ومسئوليات كل طرف تجاه المراجعة الفنية للمشروع وإجراءات إعتماده والتصديق عليه.

[44]) القانون رقم (119) لسنة (2008) – قانون البناء الموحد ولائحته التنفيذية – الصادر بقرار وزير الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية رقم (144/ 2009) – الطبعة الثالثة.

الملحق رقم (3)

أمثلة وتجارب محلية بحالات دراسة في دولة قطر

تبنُّت إتجاه التشاور والإدماج المُجتمعي

رصد وتحليل منظومة التشاور والإدماج المجتمعي بحالات دراسة في دولة قطر

من خلال إستعراض السياق المحلي لتطور منظومة التشاور والإدماج المجتمعي بقطر سيتسنى بلورة نموذج مطور للتشاور والإدماج المجتمعي وإختبار مدى صلاحيته للتطبيق في السياق الخليجي بصورة عامة ودولة قطر على وجه التحديد.

أولاً: رصد حالات الدراسة على المستوى الإستراتيجي

سيتناول هذا الجزء **ثلاثة حالات دراسة** قامت إدارة التخطيط العمراني بإسناد دراستين لمكتبين إستشاريين دوليين حيث إضطلع كوادرها بالإشراف ومتابعة وتقييم العمل المنجز بالدراستين الأولى والثانية، علاوة على قيامها بإعداد الدراسة الثالثة:

1. دراسة الإستراتيجية الوطنية للإسكان بدولة قطر
2. دراسة إستراتيجية إدارة مخاطر التغيرات المناخية والتنمية العمرانية بدولة قطر.
3. دراسة إستراتيجية إحياء منطقة الخليج الغربي بالدوحة

1) الإستراتيجية الوطنية للإسكان بدولة قطر

خلفية موجزة

تأتي أهمية إعداد هذه الدراسة نتيجة التطورات التنموية التي شهدتها دولة قطر وتدفق عوائد النفط والغاز الذي إنعكس في إحداث طفرة تنموية وعمرانية غير مسبوقة أدت إلى تدفق العمالة بكافة أنواعها وشرائحها من كل صوبٍ وحدب للمساهمة في تطوير وتشييد مشروعات التنمية بالدولة. ومن هنا فإن صياغة إستراتيجية للإسكان ستُمكّن متخذي القرار من التعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية التي يواجهها هذا القطاع حيث سيتم في إطارها وضع خارطة طريق تُسهم في توفير متطلبات السكان مستقبلاً بكافة شرائحهم الإجتماعية والإقتصادية بما يحقق رؤية قطر 2030 ويتوافق معها علاوة على المساهمة في إيجاد بيئة عمرانية مستدامة توفر متطلبات السكان من الخدمات العامة والمجتمعية، فضلاً عن شبكات الطرق والمواصلات ومرافق البنية التحتية.

تم إعداد تلك الدراسة على ضوء وثيقة للإشتراطات المرجعية[1] : TOR والتي أكدت في الجزئية رقم (4) على: "ضرورة التواصل والتشاور مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة أثناء مراحل إعداد الدراسة". ولقد تم تعاقد إدارة التخطيط العمراني مع أحد المكاتب الإستشارية الدولية في (أكتوبر 2016) والذي سلّم المشروع في (مارس 2019) حيث تم إعتماده من قبل مسؤولي السلطة المختصة بوزارة البلدية والبيئة وجاري العمل على تطبيق نتائج ومخرجات تلك الدراسة[2].

ولقد قام فريق عمل من كوادر "قسم التخطيط العام" (التابع لإدارة التخطيط العمراني) بمتابعة وتوجيه إستشاري المشروع وتقييم ما يتم إعداده من دراسات وتقارير، علاوة على توفير المناخ الملائم لإنخراط كافة الجهات المعنية وتمكينهم من الإدلاء بآرائهم ورغباتهم المرتبطة بالدراسة. وفي هذا السياق، أُنيط بفريق العمل الإضطلاع بكافة المهام التنسيقية واللوجيستية المرتبطة بإدارة جلسات النقاشات التشاورية وورش العمل وتوثيق كافة النقاشات

[1]) **TOR for the provision f Qatar National Housing Strategy – QNHS , (May, 2015), Section 2.B – Description of required service – (p:22)**

[2]) مقابلة شخصية أجراها الباحث مع المنسق الفني للمشروع الذي أنيط به تقييم المخرجات والتقارير المعدة من قبل إستشاري المشروع (إيكوم (إبريل 2019)

بمحاضر إجتماعات يتم إعتمادها من قبل الحضور. هذا ولقد ورد بالتقرير الإستهلالي[3]: Inception Report خطة تفصيلية للتواصل والإدماج مع كافة الجهات المعنية لضمان أن يعمل جميع الشركاء بشكل تعاوني ليتسنى تحقيق الرؤية المستهدف بلورتها بهذه الدراسة. علاوة على ذلك أعد إستشاري الدراسة عرض مرئي تقديمي تم تسليط الضوء فيه على كيفية إدماج الجهات المعنية والتشاور معها أثناء إعداد الدراسة [4].

- **الأهداف الرئيسية لعملية التشاور:** تضمنت أهداف عمليات التشاور بهذه الدراسة ما يلي:
  - ✓ الحصول على البيانات والمعلومات المتاحة لدى الجهات المعنية ووثيقة الصلة بمجال الدراسة.
  - ✓ الحصول على الدعم والمساندة من قبل تلك الجهات بما يُسهم في إعتماد الدراسة من جهة، وإمكانية تبني توصياتها ومقترحاتها بدون عوائق من جهةٍ ثانية.
  - ✓ تعظيم الإستفادة من الآراء والملاحظات التي تطرحها الجهات المعنية سواء أثناء إنعقاد الجلسات وورش العمل التشاورية فضلاً عن المخرجات التي تم رصدها وإستخلاصها من إستمارة الإستبيان والمقابلات الشخصية التي تم عقدها مع مسؤولي تلك الجهات.
  - ✓ بناء جسور التواصل مع الجهات المعنية بإدارة وتنفيذ مشروعات الإسكان.
  - ✓ التعرف على الإشكاليات والقضايا ذات الصلة بمجال تلك الدراسة.
  - ✓ ضمان عمل كافة الجهات المعنية بشكل تعاوني بما يحقق الرؤية والبرنامج المستهدف تحقيقه لهذه الدراسة.

الشكل رقم (6-9): غلاف تقرير إدماج ذوي العلاقة في دراسة إستراتيجية الإسكان لدولة قطر

المصدر: إعداد المكتب الإستشاري إيكوم (مايو، 2018)

- **القضايا والإشكاليات:**

يمكن رصد أبرز القضايا التي تم التشاور بشأنها مع ممثلي الجهات المعنية في النقاط الموجزة التالية:

- ♠ القيود المفروضة على توفير بعض البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمجال الدراسة.
- ♠ ضعف تمثيل الجهات المعنية في الجلسات التشاورية.
- ♠ التغيير المستمر لممثلي ذات الجهة في الإجتماعات التشاورية على المدى الزمنى للدراسة.
- ♠ عدم تفويض ممثلي الجهات المعنية باتخاذ القرارات.

[3]) **Stage (1) – Project Inception – Inception Report, (Dec.,2016), " AECOM" CONSULTANT, Communication & Stakeholder Engagement Plan (pp 35-39)**

[4]) **Stakeholder Engagement Summary – Stage 3B, " AECOM" Consultant,, (May,2018)**

- **الجهات المعنية:** تضم الفئات التالية:

أ) وزارة البلدية والبيئة: التي تضم (16) جهة أهمها إداراتي التخطيط العمراني[5] وتخطيط البنية التحتية، علاوة على إدارات قطاع شؤون البيئة والشؤون الفنية التابعة لبلديات الدولة.

ب) الجهات المعنية الرئيسية: تضم (18) جهة حكومية وشبه حكومية وجهات بحثية وأكاديمية (كجامعة قطر والمؤسسة الخليجية للبحوث والتنمية)، وهي ذات العلاقة بقطاع الإسكان حيث تُعد الأكثر تأثيراً على مسار الدراسة ونتائجها علاوة على كونها الأكثر تأثراً بمخرجاتها.

ت) الجهات المعنية الثانوية: تضم (11) جهة تتنوع بين جهات حكومية (كمؤسسة قطر للبترول) وشبه حكومية أو شركات كبرى للتطوير تعمل في مجال التنمية العقارية. هذا وقد تتأثر تلك الجهات بنتائج هذه الدراسة ومخرجاتها بشكل غير مباشر. وتجدر الإشارة إلى تواجد كبار مسؤولي تلك الجهات وحضورهم للإجتماعات وورش العمل التشاورية التي يتم دعوتهم إليها بما عاد بأثر إيجابي على بلورة نتائج وتوصيات تلك الدراسة.

- **النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه**

تبنت الدراسة " **إتجاه التخطيط التشاركي**" خاصةً مع ممثلي القطاعين الحكومي والخاص. وفي ذلك السياق، تم التركيز على تضافر جهود كافة الجهات المعنية بمختلف شرائحها إستناداً على نموذج "الأجهزة الحكومية كمنظومة عمل متكاملة: The Whole of Government Approach والذي بمقتضاه تتعاون كافة الإدارات والأجهزة الحكومية (ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ مشروعات وبرامج الإسكان) المعنية مجتمعة في إطار مناخ يتسم بالتعاون والعمل بروح الفريق.

- **الأدوات والتقنيات المستخدمة**

لقد تبنى الإستشاري في إعداد هذه الدراسة العديد من الأدوات لتعزيز عمليات التشاور مع كافة الجهات المعنية – حيث يمكن رصد هذه الأدوات في النقاط التالية:

- عقد العديد من أنماط الإجتماعات والملتقيات – على سبيل المثال:
  - عقد إجتماع تعريفي بالدراسة: Kick off Meeting.
  - عقد جلسات تشاورية.
  - عقد ورش عمل تفاعلية.
  - تنظيم جلسات نقاش المائدة المستديرة.
- عقد مقابلات شخصية Interviews مع مسؤولي الجهات المعنية ذات العلاقة.
- تصميم وتوزيع إستمارة إستبيان :Questionnaire لشرائح متنوعة من المجتمع القطري أسهمت نتائجها في التعرف على رغباتهم ومتطلباتهم ذات العلاقة بقطاع الإسكان.
- يتم التواصل وتبادل المكاتبات الرسمية بين إدارة التخطيط العمراني ومختلف الجهات المعنية وعبر البريد الإلكتروني: E-Mail وتحرير محاضر إجتماعات وورش العمل.

[5]) والتي يتبعها قسم التخطيط العام المناط به الإشراف على الإستشاري المسؤول عن إعداد هذه الدراسة

- عقد إجتماع عام: Public Meeting يهدف إلى تعريف جمهور العامة بمختلف شرائحه بتوصيات ونتائج الدراسة وذلك بمجرد إعتمادها من السلطة المختصة[6].

رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم وإنخراطهم

يمكن رصد أهم المهام (المرتبطة بإعداد الدراسة) المناط بها كل فئة من الفئات الثلاث المذكورة على النحو التالي:

أ) الجهة التخطيطية المختصة: (قسم التخطيط العام التابع لإدارة التخطيط العمراني) – حيث أنيط بكوادرهم القيام بالمهام التالية:

1. صياغة وثيقة الإشتراطات المرجعية TOR للدراسة التي تم على أساسها طرح المشروع على المكاتب الإستشارية المتخصصة.
2. دعم المكتب الإستشاري (المناط به إعداد الدراسة) أثناء عقد وتنظيم جلسات التشاور وورش العمل مع كافة الجهات المعنية وذلك من خلال:
   - عقد وتنظيم جلسات التشاور وورش العمل مع كافة الأطراف المعنية.
   - إدارة عمليات النقاش بهذه الجلسات.
   - إجراء المهام التنسيقية واللوجيستية.
   - إرسال دعوات **الإجتماعات** وصياغة أجنداتها: Agenda وتدوين محاضرها: Minutes Of Meetings – MOMs.
3. توفير مناخ ملائم لإشراك كافة الجهات المعنية وتمكينها من الإنخراط في جميع الجلسات التشاورية ومنحهم الفرصة في طرح آرائهم بما يعكس متطلباتهم ورغباتهم.
4. تقييم المنتج التخطيطي لكل مرحلة بالدراسة (التي أعدها المكتب الإستشاري) وتجميع كافة ملاحظات وآراء الجهات المعنية وتقديمها للإستشاري ليتسنى بلورة النتائج ووضعها في صورتها النهائية.
5. عرض نتائج الدراسة على مسؤولي الوزارة ليتسنى إعتمادها.

ب) الجهات المعنية الرئيسية: ولقد أُنِيطَ بتلك الجهات المهام التالية:

- حضور الجلسات التشاورية وورش العمل والعروض التقديمية التي يتم عرضها أثناء إنعقاد تلك الجلسات وفي مختلف مراحل إعداد الدراسة.
- المشاركة في النقاش وإبداء الآراء أثناء إنعقاد تلك الجلسات التشاورية وورش العمل.
- المشاركة في تقييم التقارير المرحلية للدراسة والمعدة بمعرفة إستشاري المشروع وإبداء الرأى بشأنها كلٍ في مجال تخصصه المهني.
- تزويد الإستشاري بالبيانات والمعلومات ذات العلاقة بالدراسة ومن منظور المهام المناطة بكل جهة.

ت) الجهات المعنية الثانوية: ولقد أُنِيطَ بتلك الجهات الإضطلاع بالمهام التالية:

- حضور الجلسات التشاورية وورش العمل والعروض التقديمية التي يتم عرضها أثناء إنعقاد تلك الجلسات وفي مختلف مراحل إعداد الدراسة.
- المشاركة في النقاشات وإبداء الأراء أثناء إنعقاد الجلسات التشاورية وورش العمل.

[6]) نظراً لظروف جائحة "كورونا" لم يُعقد هذا الإجتماع – كما تم إفادة الباحث من المنسق الفنى للمشروع في 29 يناير 2021.

2) إستراتيجية إدارة مخاطر التغيرات المناخية والتنمية العمرانية بدولة قطر

خلفية موجزة

يكمن الهدف الأساسي من إعداد هذه الإستراتيجية في إدارة المخاطر المتوقعة للتغيرات المناخية وتحديد مدى إنعكاسها على إدارة عمليات التنمية العمرانية مستقبلاً والمرتبطة بالتوزيع المكاني لإستعمالات الأراضي على مستوى الدولة[7]. هذا ولقد تم إعداد تلك الدراسة على ضوء وثيقة معتمدة للإشتراطات المرجعية[8]: TOR حيث أسفر عن تعاقد إدارة التخطيط العمراني مع الشركة الإستشارية: GHD Global Pty Limited في مايو 2016. ولقد إضطلع فريق عمل من كوادر الإدارة بمتابعة وتوجيه إستشاري المشروع وتقييم ما يتم إعداده من دراسات وتقارير علاوة على توفير المناخ الملائم لإنخراط كافة الجهات المعنية وتمكينهم من الإدلاء بآرائهم ورغباتهم المرتبطة بالدراسة.

وبناءً على التقرير الإستهلالي: Inception Report الذي أعده الإستشاري[9] تم بلورة منهاجية إعداد الدراسة من منظور التشاور مع الأطراف المعنية بمختلف مراحل إعدادها والذي يلخصها الجدول التالي:

الجدول رقم (6-6): منهاجية إعداد الدراسة من منظور عملية التشاور

المرحلة	المنتج التخطيطي	الإجراء	الهدف
1	**التقرير الإستهلالي لإعداد الدراسة**	عقد اجتماع تعريفي بالمشروع	○ تعريف كافة الجهات المعنية بالدراسة والغرض من إعدادها. ○ التعريف بمنهاجية إعداد الدراسة وطريقة تنفيذها. ○ كيفية تطبيق مخرجات ونتائج الدراسة.
2	**إعداد تقرير الوضع الراهن**	عقد إجتماعات ومقابلات شخصية مع مسؤولي الجهات المعنية الرئيسية	○ تسهيل حصول الإستشاري على البيانات والمعلومات المتاحة لدى الجهات المعنية.
3	**إعداد تقرير تحليل الوضع الراهن**	تنظيم ورشة عمل بحضور كافة الجهات المعنية الرئيسية	○ عرض نتائج ومخرجات دراسات هذه المرحلة. ○ مناقشة القضايا ذات العلاقة بظاهرة التغير المناخي. ○ إستعراض المبادرات التي تتبناها بعض الجهات للتخفيف من حدة الآثار السلبية والمخاطر التي تنتج عن هذه الظاهرة.
4	**إعداد تقرير وضع الإستراتيجية وخطة العمل**	تنظيم ورشة عمل بحضور كافة الجهات المعنية من رئيسية وثانوية	○ عرض نتائج المرحلة ومناقشتها بهدف التوافق بشأنها.

المصدر: إعداد الباحث إستناداً إلى التقرير الإستهلالي (ديسمبر 2018) GHD (ص:15)

[7]) مقابلة شخصية أجراها معد هذا البحث مع أعضاء من الفريق الفني الذي أنيط به تقييم المنتوجات والتقارير المعدة من قبل إستشاري هذه الدراسة: GHD – (مايو 2019)

[8]) TOR for the provision of "CLIMATE CHANGE STRATEGY FOR URBAN PLANNING AND URBAN DEVELOPMENT SECTOR IN THE STATE OF QATAR, (April, 2015), Section 2.B – Description of required service

[9]) Stage (1) – Project Inception – Inception Report, (Dec.,2018), " GHD" CONSULTANT, Fig. 2.1 Methodology Flowchart: مخطط سير المشروع (p.15)

- **الأهداف الرئيسية لعملية التشاور**: تضمنت أهداف عمليات التشاور بهذه الدراسة ما يلي:
  - ✓ الحصول على البيانات والمعلومات من الجهات المالكة لها ووثيقة الصلة بمجال الدراسة.
  - ✓ إتاحة الفرصة لكافة الجهات المعنية لإبداء أرائهم وملاحظاتهم تجاه التقارير التي يعدها الإستشاري.
  - ✓ الإستفادة من الآراء والملاحظات التي يطرحها ممثلي الجهات المعنية أثناء إنعقاد الجلسات وورش العمل التشاورية فضلاً عن مخرجات المقابلات الشخصية التي تم عقدها مع ممثلي الجهات المعنية.
  - ✓ التعرف على الإشكاليات والقضايا ذات الصلة بمجال تلك الدراسة.
  - ✓ الحصول على الدعم والمساندة من قبل تلك الجهات بما يُسهم في إعتماد الدراسة من جهة، وتبني توصياتها ومقترحاتها بدون عوائق من جهةٍ ثانية.
  - ✓ ضمان أن تعمل كافة الجهات المعنية بشكل تعاوني بما يحقق التوصيات المستهدف تحقيقها للدراسة.
  - ✓ بناء جسور التواصل مع الجهات المعنية بإعداد تلك الدراسة بما يُسهِّل من تبني توصياتها ومخرجاتها.

- **القضـايا والإشـكاليات**: يمكن رصـد أبرز القضـايا التي تم التشـاور بشـأنها مع ممثلي الجهات المعنية في النقاط التالية:
  - ❖ القيود المفروضة على توفير بعض البيانات والمعلومات ذات العلاقة بمجال الدراسة.
  - ❖ تمثيل الجهات المعنية في الجلسات التشاورية كان دون المستوى بل وغابت أحد الجهات الرئيسية المعنية بإعداد هذه الدراسة عن معظم الجلسات وورش العمل بمختلف مراحل الدراسة (إدارة التغير المناخي).
  - ❖ التغيير المستمر لممثلي بعض الجهات المعنية في الإجتماعات التشاورية على المدى الزمنى للدراسة.
  - ❖ لم يتم تفويض ممثلي الجهات المعنية في إتخاذ القرارات.

- **الجهات المعنية**: تضم الفئات الثلاث التالية:

أ) وزارة البلدية والبيئة: والتي يمثلها إدارة التخطيط العمراني وبعض إدارات قطاع البيئة وأهمها إدارة التغير المناخي.

ب) الجهات المعنية الرئيسية: وهي تشمل الجهات الحكومية وشبه الحكومية ذات العلاقة وشركات التطوير العقاري الكبرى. وتعد تلك الشريحة الأكثر تأثيراً على مسار الدراسة ونتائجها علاوة على أنها تعتبر الأكثر تأثراً بمخرجاتها.

ت) الجهات المعنية الثانوية: والتي ضمت جهات بحثية وأكاديمية، وباحثين متخصصين بجامعة قطر علاوة على المنظمة الخليجية للبحث والتطوير. ومما تجدر الإشارة إليه أن أبحاث ودراسات هذه الجهات قد أسهمت إيجاباً في بلورة بعض نتائج وتوصيات هذه الدراسة.

- **النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه**

تبنت تلك الدراسة " إتجاه التخطيط التشاركي" خاصةً مع ممثلي القطاعين الحكومي والخاص، علاوة على بعض المؤسسات الأكاديمية والبحثية ذات العلاقة بنطاق هذه الدراسة.

- **الأدوات والتقنيات المستخدمة**

لقد تبنى الإستشاري في إعداد هذه الدراسة العديد من الأدوات لتعزيز عمليات التشاور مع كافة الجهات المعنية – حيث يمكن رصد هذه الأدوات في النقاط التالية:

- عقد العديد من أنماط الإجتماعات والملتقيات – على سبيل المثال:
  - عقد إجتماع تعريفي بالدراسة.
  - عقد جلسات تشاورية.
  - عقد ورش عمل تفاعلية.
- عقد مقابلات شخصية مع مسؤولي الجهات المعنية والباحثين والأكاديميين من ذوي الخبرة بمجال الدراسة.

رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم وإنخراطهم

يمكن رصد أهم المهام (المرتبطة بإعداد الدراسة) المناط بها كل فئة من الفئات الثلاث المذكورة على النحو التالي:

أ) الجهة التخطيطية المختصة: (قسم التخطيط العام التابع لإدارة التخطيط العمراني) – حيث أنيط بكوادرهم القيام بالمهام التالية:

- صياغة وثيقة الإشتراطات المرجعية TOR للدراسة التي تم على أساسها طرح المشروع على المكاتب الإستشارية المتخصصة.
- تسهيل مهمة الإستشاري في الحصول على البيانات والمعلومات من الجهات المالكة لها ومايتطلبه ذلك من ترتيب عقد إجتماعات أو مقابلات شخصية بين مسؤولي تلك الجهات والمكتب الإستشاري.
- دعم المكتب الإستشاري في عقد وتنظيم جلسات التشاور وورش العمل مع كافة الأطراف من خلال:
  - إدارة عمليات النقاش في هذه الجلسات.
  - إجراء المهام التنسيقية واللوجيستية
  - إرسال دعوات الإجتماع وصياغة أجندة الإجتماعات علاوة على تدوين محاضرها وإعتمادها من قِبل ممثلي الجهات المعنية.
- توفير مناخ ملائم لإشراك كافة الجهات المعنية وتمكينها من الإنخراط في جميع الجلسات التشاورية ومنحهم الفرصة في طرح آرائهم ووجهات نظرهم بما يعكس متطلباتهم ورغباتهم.
- تقييم المنتج التخطيطي لكل مرحلة بالدراسة (المعد من قبل المكتب الإستشاري) وتلقي جميع ملاحظات وآراء كافة الجهات المعنية وتجميعها في تقرير يعده فريق العمل الفني ليتم تقديمه للإستشاري ليتسنى بناءً عليه تنقيح التقرير ووضعه في صورته النهائية.

ب) الجهات المعنية الرئيسية: ولقد أُنِيطَ بتلك الجهات المهام التالية:

- توفير البيانات والمعلومات المتوفرة لديهم (وذات العلاقة بالدراسة) وإتاحتها للإستشاري.
- المشاركة في إبداء الأراء وتقييم التقارير التي يعدها الإستشاري من منظور تخصص كل جهة.
- المشاركة في بلورة مقترحات وتوصيات الدراسة.
- المساهمة في تسليط الضوء على القضايا ذات العلاقة بالتغير المناخي (من منظور كل جهة).
- رصد المبادرات التي تتبناها كل جهة (بحسب تخصصها المهني) وما يترتب عليها من التخفيف من حدة الآثار السلبية التي تنتج عن ظاهرة التغير المناخي[10].

[10]) تقرير تحليل الوضع الحالي – الفصل السادس: التدابير الحالية لإدارة التغيرات المناخية في دولة قطر (ص: 100-115) – دراسة إستراتيجية إدارة مخاطر التغيرات المناخية لقطاع التخطيط العمرانيوالتنمية العمرانية بدولة قطر – وزارة البلدية والبيئة & المكتب الإستشاري GHD (2018)

ت) الجهات المعنية الثانوية: ولقد أُنِيطَ بتلك الجهات المهام التالية:

- ❖ توفير البيانات والمعلومات المتوفرة لديهم (وذات العلاقة بالدراسة) وإتاحتها للإستشاري.
- ❖ أسهمت المقابلات الشخصية التي أجراها المكتب الإستشاري مع ممثلي تلك الجهات إيجابياً في بلورة نتائج وتوصيات تلك الدراسة.
- ❖ تم الإستعانة بالجهات البحثية والأكاديمية للإجابة عن العديد من التساؤولات والإستفسارات التي تم طرحها أثناء إعداد هذه الدراسة.

3) إستراتيجية إحياء منطقة الخليج الغربي بالدوحة

خلفية موجزة

يتمثل الهدف من إعداد تلك الدراسة في إحياء وتنشيط إستخدامات الدور الأرضي لمباني المنطقة (من خلال تحديد أفضل الإستخدامات والأنشطة) وذلك على مستوى منطقة الدراسة بما يسهم في إيجاد مجتمع نابض بالحياة يليق بكون هذا الحي أحد أهم مناطق حي العاصمة: Capital City Center. تم بلورة الرؤية المستقبلية لتطوير المنطقة لتكون حي يضم أنشطة المال والأعمال المتوقع إستيعابها بالمنطقة وفق أعلى المعايير المعمول بها في العديد من مدن العالم المتقدم لتندمج فيها الإستخدامات السكنية وأنشطة المال والأعمال وما تضمه من أنشطة للتسوق والترفيه بما يُسهم في خلق بيئة عمرانية مشوقة وجذابة.

هذا ولم يتم صياغة وثيقة الإشتراطات المرجعية: TOR ليتسنى إعداد تلك الدراسة على ضوئها. وقام فريق عمل يضم بعض الكوادر المهنية العاملة بقسم التخطيط العام بإعداد هذه الدراسة حيث تم بلورة تصور مبدئي لإجراء جلسات تشاورية وإجتماعات عامة[11] تضم الجهات الحكومية التي تشغل أبراج المنطقة وملاكها لشرح العائد المتوقع من تطوير المنطقة والذي سيعود عليهم بالنفع مقابل إلتزامهم بتنفيذ وتطبيق توصيات الدراسة. ولقد خلصت الدراسة بمجموعة توصيات ومقترحات تتعلق بإجراء تعديلات تصميمية تتوافق مع المخطط الإستراتيجي لإحياء وتنشيط المنطقة مقابل منح حوافز للملاك تتمثل في ترخيص أنشطة تجارية تدر عوائد ربحية بالأدوار الأرضية وبما يحفز إحياء المنطقة ومحاورها الرئيسية[12]. تبنت تلك الدراسة العديد من إستراتيجيات التنشيط والإحياء والتي تسهم في إدخال تحسينات على نسيجها الحضري وبما يُرسّخ عمليات تنشيط وإحياء المنطقة وإعطاء طابع مميز لها.

[11]) Draft Framework of Stakeholder Engagement Strategy for West Bay, (August, 2015) Prepared by QNMP project- non published PPP.

[12]) مقابلة شخصية أجراها الباحث مع رئيس فريق عمل المشروع

الشكل رقم (6-10): أحد إستراتيجيات إحياء المنطقة: تحديد ملامح وطابع أجزاء حي الأبراج

المصدر: *عرض مرئي تقديمي بعنوان استراتيجية احياء وتنشيط منطقة الخليج الغربي – إعداد مشروع الخطة العمرانية (يناير (2019)*

- **الأهداف الرئيسية لعملية التشاور**: تضمنت أهداف عمليات التشاور التي كان من المزمع إجرائها في النقاط التالية:

✓ إتاحة الفرصة لكافة الجهات المعنية (بما فيها المجتمع المحلي من قاطني وملاك عقارات المنطقة) بالتعبير عن آرائهم ورغباتهم وأولوياتهم.

✓ تعظيم الإستفادة من الأراء والملاحظات التي سيطرحها ممثلي الجهات المعنية والمجتمع المحلي سواء من خلال المقابلات الشخصية أو تصميم وتحليل مخرجات إستمارة الإستبيان مما ينعكس إيجاباً على تطوير المقترح التخطيطي لتطوير المنطقة.

✓ التعرف على الإشكاليات والقضايا ذات الصلة بتطوير المنطقة من منظور المجتمع المحلي.

✓ الحصول على دعم ومساندة المجتمع المحلي بكافة شرائحه (علاوة على الجهات المعنية) عند إعتماد الدراسة وإمكانية تبني توصياتها ومخرجاتها بدون عراقيل.

✓ ترسيخ مباديء الشفافية والمصداقية وزيادة ثقة المجتمع المحلي في الجهة التخطيطية المختصة بتطوير المنطقة.

✓ تطوير قدرات وخبرات كوادر الجهة التخطيطية المختصة والمرتبطة بمهارات عمليات التشاور والإدماج المجتمعي وما تتضمنه من: تقنيات التفاوض، حسم النزاعات، إجراء المقابلات الشخصية وإدارة نقاشات الجلسات التشاورية.

- **القضايا والإشكاليات**: يمكن رصد أبرز القضايا المرتبطة بعمليات التشاور لهذه الدراسة في النقاط التالية:

❖ لم تقم الجهة التخطيطية المختصة (قسم التخطيط العام) بالإضطلاع بالدور المنوط بها والمتعلق بتوفير مناخ ملائم يُسهِم في إنخراط الأطراف المعنية بمختلف مراحل إعداد الدراسة. وذلك نظراً لما يتطلبه ذلك من تدبير وقت وجهد وموارد مالية لإنجاز تلك المهمة.

❖ عدم توفر الكوادر المؤهلة والمتفرغة للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي وبناء توافق في إطار ينسجم مع التوصيات والمقترحات التي خلصت بها تلك الدراسة.

❖ عدم توفر الميزانية الكافية لتمويل عقد الإجتماعات التشاورية مع قاطني وملاك العقارات بالمنطقة، علاوة على ما يتطلبه ذلك من وقت وجهد.

- **الجهات المعنية:** تضم الفئات التالية:

أ) الجهة التخطيطية المختصة: والتي يمثلها إدارة التخطيط العمراني (من خلال قسم التخطيط العام).

ب) الجهات الحكومية المعنية: والتي من أهمها هيئة الأشغال العامة التي تم إسناد مشروع أعمال اللاندسكيب وتشجير الفضاءات العامة والمسطحات المفتوحة بمنطقة الدراسة إليها. كذلك تشمل الجهات الحكومية وشبه الحكومية وشركات التطوير العقاري الكبرى التي لديها مقرات داخل حدود منطقة الدراسة. كذلك تتضمن إدارتي تخطيط البنية التحتية والحدائق العامة (التابعتين لوزارة البلدية والبيئة).

ت) المجتمع المحلي: وهو يشمل قاطني المنطقة وجمهور العامة (من مرتاديها وزائريها).

ث) ملاك العقارات بالمنطقة: وهم مالكي الأبنية والأراضي الواقعة بالمنطقة.

- **نموذج التشاور الذي كان من المفترض تبنيه**

في غياب تبني تلك الدراسة للتصور الخاص ببلورة إطار عمل لإجراء جلسات تشاورية وإجتماعات عامة تضم كافة المعنيين[13] فإنه يصعب تصور بناء توافق بينهم لضمان تنفيذ توصيات ومقترحات الدراسة التي تهدف إلى تنشيط المنطقة وإحيائها. وهكذا إنتهى مصير هذه الدراسة بوضعها على الأرفف (على الرغم من تميز وجودة المنتج التخطيطي المعد لها).

- **الأدوات والتقنيات التي كان من المتوقع إستخدامها**

كان من المفترض أن تتبنى هذه الدراسة العديد من الأدوات والتطبيقات لتعزيز عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية (خاصةً شرائح المجتمع المحلي من قاطنى المنطقة ومرتاديها وملاك العقارات، علاوة على الوزارات والجهات الحكومية وغير الحكومية التي تمتلك مقارات لها بالمنطقة). وعليه، يمكن رصد تلك الأدوات (التي كان من المقترح تبنيها) في النقاط التالية:

- عقد اجتماع تعريفي بالدراسة مع ممثلي الجهات المعنية بتطوير المنطقة (بما فيها هيئة الأشغال العامة المناط بها تنفيذ الدراسة في حال إعتمادها).
- تنظيم إجتماعات وجلسات نقاش تشاورية مع مالكي عقارات المنطقة.
- تنظيم إجتماعات وورش عمل تفاعلية مع مختلف الجهات الحكومية المعنية بتطوير المنطقة.
- إجراء مقابلات شخصية مع مسؤولي الجهات الحكومية المعنية وممثلي المجتمع المحلي وإتحاد ملاك عقارات المنطقة.
- تصميم إستمارة إستبيان وتوزيعها على شرائح المجتمع المحلي وملاك العقارات.
- تصميم حملة إعلامية لترويج الهدف من تطوير المنطقة وذلك عبر وسائل الإعلام المختلفة (المسموعة– المرئية والمقروءة).
- تصميم منصة إلكترونية لترويج الهدف من تطوير المنطقة، علاوة على وسائل التواصل الاجتماعي (كالفيسبوك، تويتر و الواتس آب) والبريد الإكتروني.
- تنظيم فاعلية اليوم المفتوح للتعريف والترويج للمشروع بأحد الحدائق الرئيسية بالمنطقة.

[13])تجدر الإشارة إلى مساهمة الباحث في بلورة وصياغة هذا التصور (اغسطس، 2015)

رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم وإنخراطهم

يمكن تقييم المهام التي كان من المفترض أن تضطلع بها كافة الجهات المعنية بتطوير المنطقة (في حال إعتماد الإدارة لتصور إطار عمل لإجراء جلسات تشاورية وإجتماعات) وشرحها على النحو التالي:

أ) الجهة التخطيطية المختصة: (قسم التخطيط العام التابع للإدارة) – حيث أنيط بكوادرهم القيام بالمهام التالية:

- إعداد هذه الدراسة علاوة على بلورة تصور إطار عمل لإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شركاء التنمية المعنيين بتطوير المنطقة.
- لم تقم الإدارة بالدور المنوط بها في دعم فريق العمل بالكوادر اللازمة وميزانية كافية لوضع التصور المذكور موضع التنفيذ.
- لم تقم الإدارة بعقد آية إجتماعات تشاورية مع مختلف شرائح الجهات المعنية – مما جعل مصير هذه الدراسة ينتهي إلى وضعها على الأرفف.

ب) الجهات الحكومية المعنية:

لم تُتَاح الفرصة لتلك الجهات بالإجتماع مع الجهة التخطيطية المختصة خاصةً هيئة الأشغال العامة التي أنيط بها إعداد دراسة تصميم شوارع المنطقة وتنسيق مواقع بعض الفراغات العمرانية الشاغرة بها حيث تحفظت الإدارة على هذا التوجه وأعدت في المقابل دراسة إستراتيجية لتنشيط وإحياء المنطقة من منظور أشمل ولكن لم يتسنى تبني هذه الدراسة ووضعها موضع التنفيذ لغياب دعم متخذي القرار بالوزارة.

ت) المجتمع المحلي:

في ضوء التصور المقترح للتشاور مع شرائح جمهور العامة وقاطني منطقة الدراسة (والذي لم يتم تبنيه) كان من المفترض أن يتم تنظيم دعوة عامة لفاعلية اليوم المفتوح للتعريف والترويج بالمشروع وتوزيع إستمارات الإستبيان ليتسنى توظيف مخرجات هذه الآليات في التعرف على رغبات وإحتياجات المجتمع المحلي مما كان سيُسهِم إيجاباً في تنقيح وبلورة منتج تخطيطي قابل للتنفيذ.

ث) ملاك العقارات بالمنطقة:

في ضوء التصور المقترح للتشاور مع ملاك عقارات منطقة الدراسة (والذي لم يتم تبنيه) كان من المفترض تنظيم فعاليات وجلسات للنقاش مع ممثلي الملاك حيث أُقتُرِحَ تأسيس إتحاد لملاك عقارات المنطقة ليتم التواصل معهم من خلال إرسال الإدارة لمكاتبات إلى كافة ملاك الأراضي بمنطقة الدراسة تهدف إلى:

- ✓ الدعوة لتأسيس إتحاد ملاك لعقارات منطقة المشروع.
- ✓ طرح نقاش يتعلق بالتوقعات وتأثير تطبيق الإشتراطات التخطيطية المرتبطة بتنمية وتطوير المنطقة من منظور إستراتيجية إحيائها وتنشيطها.
- ✓ إستعراض الفرص الإستثمارية التي ستترتب على تبنى تلك الإستراتيجية في مقابل الإشتراطات التي ستقترحها الدراسة لإستخدامات أراضي المنطقة.

ثانياً: رصد حالات الدراسة على المستوى التفصيلي

سيتناول هذا الجزء **أربعة حالات دراسة** قامت الجهة المختصة (قسم التخطيط العام / مشروع الخطة العمرانية الشاملة) التابع لإدارة التخطيط العمراني بإعداد تلك الدراسات من خلال كوادرها حيث سيتم إستعراض تلك الأمثلة من منظور مدى تبنيها لإتجاه مشاركة الجهات المعنية ومختلف شرائح المجتمع في بلورة مقترحات ومخرجات وتوصيات هذه الدراسات – وتتضمن هذه الأمثلة:

- التخطيط المحلي لقرية تنبك.
- التخطيط التفصيلي للمراكز العمرانية: Urban Centers
- تخطيط منطقة مراكز حي العاصمة: Capital City Center:
- تطوير منطقة الدوحة المركزية: Central Doha Area

4) التخطيط المحلي لقرية تنبك

خلفية موجزة

سيتم تناول هذا المشروع من خلال رصد موجز للإجتماعات التشاورية والتنسيقية التي تمت على مستويين: حيث إرتبط المستوى الأول بالجلسات التشاورية التي عُقِدَت أثناء مناقشة مخرجات خطط التنمية المكانية للبلديات (والتي قام بتنظيمها قسم التخطيط العام) بحضور ممثلين عن الجهات المعنية حيث تم تخصيص أسبوع للمكاتب الإستشارية التي تنفذ مشروعات الطرق والبنية الحتية بمختلف بلديات الدولة وذلك لمناقشة مدى تأثير خطط التنمية المكانية على مسار تنفيذ هذه المشروعات[14].

وفي هذا السياق قام إستشاري تصميم وتنفيذ مشروع الطرق والبنية التحتية بـ "قرية تنبك" (وهى تجمع ريفي يقع شمال بلدية الظعاين إلى الشمال من مدينة الدوحة) بتسليط الضوء على المعوقات التي تحول دون تنفيذ المشروع في غياب وجود مخطط عام معتمد للقرية يلبي متطلبات النمو العمراني المستقبلي في سياق يتوافق مع مخرجات خطة التنمية المكانية للبلدية التي تقع ضمن حدودها " قرية تنبك".

وعلى ضوء ذلك، تم تشكيل فريق عمل[15] حيث تم عقد عدة إجتماعات تشاورية مع ممثلين عن البلدية المختصة وممثلين عن المكتب الإستشاري وهيئة الأشغال العامة (المناط بها متابعة الإستشاري)، علاوة على ممثلين عن بعض شرائح المجتمع المحلي للقرية. حيث أفضت تلك المشاورات إلى التوافق على مجموعة من القرارات التي تم إستيعابها في المخطط العام المقترح والذى أعده فريق عمل المشروع.

الأهداف الرئيسية لعملية التشاور: تضمنت أهداف عمليات التشاور بهذه الدراسة ما يلي:

- ✓ بناء جسور التواصل مع الجهات المعنية بإدارة وتنفيذ مشروعات تنموية بالقرية.
- ✓ التعرف على المشاكل والمعوقات التي تحول دون تنفيذ تلك المشروعات .
- ✓ الدراية بأراء ووجهات نظر بعض شرائح المجتمع المحلي تجاه التنمية المستقبلية للقرية.

14) التقرير النهائي لمناقشة مخططات البلديات والخدمات المجتمعية والمراكز العمرانية مع الشركاء الخارجيين والداخليين – تقرير غير منشور معد من قبل مشروع الخطة العمرانية الشاملة – وزارة البلدية والتخطيط العمراني – (يوليو، 2014)

15) قاد معد هذا البحث فريق عمل لإعداد دراسة التخطيط العام المستقبلي لقرية تنبك حيث تم عرضه في مايو 2015 على مسؤولي إدارة التخطيط العمراني.

- ✓ بناء الثقة والمصداقية وتعزيز الشفافية لدى الجهات المعنية تجاه الجهة التخطيطية المختصة.
- ✓ إستيعاب قضايا ومشاكل المجتمع المحلي وأخذها بعين الإعتبار عند صياغة البدائل والحلول.
- ✓ تحقيق أقصى توافق ممكن بين المخطط العام من جهة، وإعتبارات المكتب الإستشاري (المناط به تنفيذ مشروعات للطرق والبنية التحتية بالقرية) من جهة ثانية، وأراء المعنيين (سواء بالبلدية أو من قبل ممثلي المجتمع المحلي) من جهةٍ ثالثة.
- ✓ تمكين المجتمع المحلي من المساهمة في عملية بلورة القرارات التخطيطية المتعلقة بتطوير بيئته المحلية.

- **القضايا والإشكاليات:** يمكن رصد أبرز تلك القضايا في النقاط التالية:
  - ♠ لم يتم إعتماد هذه الدراسة من قبل مسؤولي الوزارة على الرغم من عرضها على المسؤولين بالإدارة[16].
  - ♠ عدم إنخراط المجتمع المحلي والجهات المعنية في مختلف مراحل الدراسة بصورة قوية – حيث يفسر ذللك بوجود عقبات بيروقراطية أهمها إتباع المركزية في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية وما يترتب عليه من تهميش شرائح المجتمع المحلي من الإنخراط في تلك العمليات[17].
  - ♠ ضعف عمليات التنسيق بين الجهة التخطيطية المختصة والجهات المعنية بعمليات تنفيذ المشروعات والبرامج التنموية.
  - ♠ عدم وجود تشريع تخطيطي يلزم إدارة التخطيط العمراني بالتشاور وإدماج كافة الجهات المعنية (بما فيها شرائح المجتمع المحلي ومؤسسات المجتمع المدني) وإنخراطهم بمختلف مراحل إعداد المشروع التخطيطي.
  - ♠ عدم وجود أدوات وآليات يتم من خلالها إدماج الجهات المعنية من ذوي العلاقة وإنخراطهم في مختلف مراحل إعداد المشروع التخطيطي.

- **الجهات المعنية:** تضم الفئات التالية:

أ) الجهة التخطيطية المختصة: والتي يمثلها قسم التخطيط العام (التابع لإداراة التخطيط العمراني).

ب) الجهات المعنية الرئيسية: والتي ضمت بلدية الضعاين (الواقع بها القرية المذكورة) وهيئة الأشغال العامة (التي يمثلها المكتب الإستشاري المناط به تصميم وتنفيذ مشروع الطرق وشبكات البنية التحتية واللاندسكيب بالقرية).

ت) المجتمع المحلي بالقرية: تم إختيارهم من قبل البلدية حيث حضروا جلسة مشاورات التي عقدت بمقر البلدية – حيث أسهمت ملاحظاتهم ومقترحاتهم في بلورة بعض نتائج وتوصيات الدراسة.

- **نموذج التشاور الذي تم تبنيه**

تمثل النموذج الذي تم تبنيه في إعداد هذه الدراسة في "إتجاه التخطيط التشاركي" بغرض تذليل المعوقات التي واجهت الإستشاري أثناء تخطيط وتصميم شبكات الطرق والبنية التحتية وإستيعابها من خلال وضع مخطط عام مستقبلي للقرية. كذلك تضمنت أهداف تبني هذا الإتجاه في تحقيق التوافق وتلبية متطلبات كافة الأطراف بما فيها السلطة المحلية (ممثلة في البلدية المختصة) وممثلين عن المجتمع المحلي بالقرية، والإستشاري.

16) تم عرض الدراسة في مايو 2015 على مسؤولي إدارة التخطيط العمراني.

17) هذه وجهة نظر معد هذا البحث نظراً لمعاصرته لتلك الأحداث.

الأدوات والتقنيات المستخدمة:

تم تبنى العديد من الأدوات لتعزيز عمليات التشاور مع كافة الجهات المعنية – حيث يمكن رصدها في النقاط التالية:

- دعوة الجهات المعنية للإجتماعات من خلال مكاتبات رسمية أو رسائل عبر البريد الإلكتروني.
- عقد العديد من الإجتماعات التشاورية وورش عمل تفاعلية.
- توثيق الإجتماعات من خلال تحرير محاضرها وإعتمادها من الحضور.

رصد دور الجهات المعنية وتقييم مدى فاعلية مشاركتهم وإنخراطهم

يمكن رصد أهم المهام (المرتبطة بإعداد الدراسة) المناط بها كل فئة من الفئات المذكورة على النحو الآتي:

أ) الجهة التخطيطية المختصة: (قسم التخطيط العام) – حيث أنيط بكوادرهم القيام بالمهام التالية:

1. تنظيم وإدارة إجتماعات وورش عمل بحضور كافة الأطراف المعنية.
2. إعداد مسودة المخطط العام المستقبلي للقرية وعرضه على مسؤولي الإدارة.
3. الحصول على موافقة السلطة المختصة بالوزارة على مسودة المخطط المقترح.
4. عرض مسودة المخطط المقترح على الجهات المعنية وممثلي المجتمع المحلي.
5. إعداد المخطط المقترح النهائي وإعتماده في ضوء كافة الملاحظات الواردة من الجهات المعنية.

ب) المكتب الإستشاري: (المُكلّف من قِبَل هيئة الأشغال العامة) – حيث أنيط به القيام بالمهام التالية:

- تسليط الضوء على المعوقات التي حالت دون تنفيذ المكتب لشبكات الطرق والبنية التحتية وأعمال تشجير القرية.
- المشاركة في كافة الإجتماعات التشاورية والتنسيقية التي تمت بحضور كافة الجهات المعنية.
- عرض مضمون تصميم شبكات المشروع على ممثلي البلدية والمجتمع المحلي والمشاركة في إجراء الزيارات الميدانية التي تمت للقرية.

ت) البلدية المختصة: شاركت الكوادر الفنية الممثلة لبلدية الظعاين في إنجاز المهام التالية:

- حضور كافة الإجتماعات التشاورية المتعلقة بتنمية "قرية تنبك" وتخطيطها.
- المساهمة في بناء توافق حول القضايا الرئيسية ذات العلاقة بتنمية القرية .
- إستضافة الإجتماع التشاوري بحضور ممثلي المجتمع المحلي للقرية.
- المشاركة في إجراء زيارة ميدانية للوقوف على الوضع الراهن للمعوقات التي تحول دون تنفيذ شبكات الطرق والبنية التحتية بالقرية.

ث) ممثلي المجتمع المحلي للقرية: حيث تمثلت مشاركتهم في حضور الجلسة التشاورية الوحيدة التي تم تنظيمها بمقر البلدية – حيث أتيحت لهم الفرصة في التعبير عن آرائهم تجاه القضايا الرئيسية المرتبطة بالتنمية المستقبلية لتطوير قرية تنبك ، علاوة على مشاركتهم في الزيارة الميدانية التي تمت للقرية بحضور كافة الأطراف المعنية ذات العلاقة بالمشروع.

الشكل رقم (6-11): أحد الإجتماعات التشاورية التي حضرها كافة الجهات المعنية بتنمية القرية

المصدر: صور تم إلتقاطها بمعرفة الباحث

5) التخطيط المحلي لمنطقة مراكز حي العاصمة

خلفية موجزة

يتكون حي العاصمة من ثلاثة مراكز رئيسية هي – كما يوضحها الشكل التالي:

1) منطقة قلب الدوحة،
2) منطقة الأبراج (حي الخليج الغربي)
3) منطقة مدينة المطار (التي كان يشغلها مطار الدوحة الدولي قبل إنتقاله لموقعه الحالي)

الشكل رقم (6-14): المراكز الرئيسية المكونة لحي العاصمة: Capital City Centers

المصدر: عرض مرئي تقديمي للمشروع –(أغسطس 2019)

ولقد قام فريق عمل بمشروع الخطة العمرانية بإعداد هذا المشروع والبدء فيه في (يونيو 2017) وتم الإنتهاء منه في (أكتوبر 2019). ويعد هذا المشروع دراسة تفصيلية تهدف إلى وضع خارطة إشتراطات تخطيط المناطق لمراكز المشروع الثلاث: Zoning Map .

ولقد إعتمدت دراسة هذا المشروع على تبني منهاجية تقوم على بلورة العديد من الإستراتيجيات أهمها:

- ✓ تشارك الأنشطة والخدمات العامة في مرافق وتسهيلات مشتركة (كمواقف مشتركة لإنتظار السيارات).
- ✓ ربط الخدمات والأنشطة بمسارات مشاة آمنة.
- ✓ السماح بأنماط شراكة إقتصادية وإستثمارية بين القطاعين الحكومي والخاص.

الأهداف الرئيسية لعملية التشاور

بدايةً لم يتمكن فريق عمل المشروع بعقد أى جلسات تشاورية مع الأطراف المعنية بتطوير هذا المشروع، وعوضاً عن ذلك قاموا بإرسال مكاتبات رسمية لبعض الإدارات الحكومية ومطالبتهم بتوفير بيانات ومعلومات ذات علاقة بإعداد المشروع. وتجدر الإشارة إلى تواصل فريق عمل المشروع مع مؤسسة مطار الدوحة الدولي لتعريفهم بنطاق عمل المشروع والغرض من إعداده من جهة، والتعرف على المشروعات المستقبلية للمؤسسة خاصةً بالمنطقة المحيطة بمركز منطقة المطار القديم: Airport City من جهةٍ أخرى.

كذلك قام فريق عمل المشروع بإعداد ورقة عمل[18] تتبنى تصور متكامل لتنظيم جلسات للتشاور مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة (من كافة القطاعات: حكومية – خاصة – مجتمعية) للإنخراط والمشاركة في كافة مراحل إعداد المشروع، إلا أنه لم يتسنى تبنيها من قبل مسؤولي المشروع نظراً لضيق الوقت وعدم وجود كوادر كافية ومتفرغة للإضطلاع بهذه المهمة.

القضايا والإشكاليات

يمكن رصد أهم القضايا والإشكاليات التي إرتبطت بإعداد هذا المشروع وذات العلاقة بعقد الجلسات التنسيقية والتشاورية في النقاط الموجزة التالية:

- ✓ لم تقم الجهة التخطيطية المختصة (مشروع الخطة العمرانية الشاملة) بالدور المنوط بها والمتعلق بتوفير مناخ ملائم يسهم في تمكين مختلف الأطراف المعنية من الإنخراط بمختلف مراحل إعداد المشروع.
- ✓ الإفتقار إلى الكوادر الفنية الكافية والمؤهلة لإعداد هذه النوعية من المشروعات بهذا الحجم.
- ✓ عدم تفرغ فريق عمل المشروع ، وتكليف أعضائه بأكثر من مهمة في ذات الوقت .
- ✓ محدودية الإطار الزمني لإنجاز المشروع: Timeframe Limitations

الجهات المعنية: تضم الفئات التالية:

أ) الجهة التخطيطية المختصة: قسم التخطيط العام التابع لإدارة التخطيط العمراني.

ب) الجهات المعنية الرئيسية: تضمنت إدارتي أملاك الدولة والتسجيل العقاري و مؤسسة مطار الدوحة الدولي.

النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه

نظراً لغياب عقد أى جلسات تشاورية مع الجهات المعنية بتطوير هذا المشروع بالتوازي مع إعداده من جهة، وعدم الحصول على الدعم الكافي من مسؤولي الإدارة لتبني ورقة العمل المشار إليها بخصوص تنظيم جلسات التشاور مع كافة شرائح الأطراف المعنية من جهةٍ أخرى – حيث أدى ذلك إلى تأخر إنجاز المشروع عن الجدول الزمني المحدد لإنجازه، علاوة على التأثير السلبي لجودة المنتج النهائي للمشروع بسبب تجاهل آراء ووجهات نظر ومقترحات كان يمكن الحصول عليها من الجهات المعنية ذات العلاقة بتطوير هذا المشروع في حال نجاح تنظيم جلسات تشاورية مع ممثلي تلك الجهات[19].

---

[18]) Towards an Effective & Successful Stakeholders Consultation Engagement for the Capital Center District Project – Working Paper prepared by QNMP Project (May,2018)

[19]) وجهة نظر معد هذا البحث تستند على معايشة الظروف المحيطة بإعداد هذا المشروع.

- **الأدوات والتقنيات المستخدمة**

ولقد تبنت ورقة العمل المشار إليها العديد من الأدوات والتقنيات التي كان يمكن أن يتبناها المشروع أثناء إجراء جلسات التشاور مع الأطراف المعنية بمختلف مراحل إعداد المشروع مثل عقد جلسات تشاورية وورش عمل تفاعلية وتنظيم جلسات نقاش المائدة المستديرة: Roundtable Discussions وتشكيل مجموعة عمل يناط بها دراسة موضوع أو مهمة محددة: Focus Group Discussions .

- **رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم وإنخراطهم**

حيث أنه لم يتسنى أصلاً عقد جلسات تشاورية مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة بالمشروع، فإنه لم ينتج أى مخرجات ملموسة من ملاحظات أو وجهات نظر أو مقترحات القطاعين الخاص والمجتمعي (ذو العلاقة بمنطقة المشروع على وجه الخصوص) سوى الحصول على بعض البيانات والمعلومات المتعلقة بالملكيات وتخصيصها كما ذكر آنفاً وذلك من خلال إرسال كتب رسمية للإدارات المعنية – مما أثر حتماً على تلبية المنتج النهائي للمشروع لمتطلبات الجهات المعنية من مختلف شرائح المجتمع.

6) حالة دراسة تطوير منطقة الدوحة المركزية

- **خلفية موجزة**

قام فريق عمل بمشروع الخطة العمرانية الشاملة بإعداد هذه الدراسة التي تهدف إلى تطوير وسط مدينة الدوحة لتصبح بيئة صديقة للإنسان بحيث يسهل إنتقال الأفراد عبر أجزاء المنطقة ومن خلال شوارعها بسهولة وأمان. وتقوم تلك الدراسة على تناول بعدين:

الأول: يهدف إلى بلورة توصيات لتحسين الفضاء العام: Public Realm ، وتسهيل سبل الربط بين أجزاء منطقة الدراسة ومايتضمنه ذلك من تحديد الأولويات وتصميم وتنفيذ مجموعة من المشاريع بمعرفة الجهات المعنية كلٍ في مجال تخصصه.

الثاني: يركز على كيفية التعامل مع محاور الربط والحركة (الشوارع) ومسارات المشاة والمناطق المفتوحة (التي تشكل في مجموعها الفضاء العام) في بيئة يسودها عوامل الأمن والسلامة.

هذا وتعتمد منهاجية التعامل مع هذا المشروع على كيفية تحسين الوضع القائم والإرتقاء به من خلال تعظيم الإستفادة من الفضاء العام بهدف خدمة المجتمع المحلي ومرتادي المنطقة. وهكذا تتمثل أحد أهم الأهداف الرئيسية لتلك الدراسة في إبراز معالم المنطقة وربطها ببعضها البعض في سياق رؤية شاملة تلائم حدث إستضافة مسابقة كأس العالم عام 2022 وبما يُؤمّن توفير المرافق والتسهيلات الرياضية والترفيهية وربطها بشبكة الطرق التي تضمها منطقة الدراسة كما يبينها الشكل التالي:

الشكل رقم (6-15): حدود منطقة الدراسة للدوحة المركزية

المصدر: *عرض مرئي تقديمي لمشروع منطقة الدوحة المركزية (معد من قبل فريق عمل المشروع)*

- **الأهداف الرئيسية لعملية التشاور**

يمكن رصد أهم أهداف عقد الجلسات التشاورية مع الجهات المعنية بتنمية المنطقة وتطويرها في النقاط الموجزة التالية:

- ✓ تنمية وتطوير المنطقة بما يتوافق ويتكامل مع رؤية اللجنة الوطنية المناط بها تنظيم بطولة كأس العالم 2022 وبما يحقق إحتياجات ومتطلبات كافة الجهات المعنية بتطوير منطقة الدراسة.
- ✓ الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشروعات المقترحة أو تلك قيد الدراسة والتنفيذ من كافة الأطراف وإتاحة الفرصة لهم لإبداء أرائهم ووجهات نظرهم تجاه مقترح تطوير المنطقة ومخرجاته.
- ✓ التعرف على الإشكاليات والقضايا ذات الصلة بمشروعات تطوير المنطقة من منظور كل جهة.
- ✓ بناء التوافق حول قائمة أولويات المشروعات المقترح تنفيذها.
- ✓ تحقيق التوافق بشأن مقترحات التصورات التصميمية للفضاءات العامة والمعايير المناسبة لتصميمها.

هذا ولقد خلصت عمليات التشاور والتنسيق التي تمت مع الجهات المعنية ذات العلاقة بإعداد هذه الدراسة بالمخرجات التالية:

- تحديد قائمة متوافق عليها (من قبل الجهات المعنية) بأولويات المشاريع التي يُقتَرح تنفيذها.
- دعم الجهات المعنية لتوصيات ومقترحات المشروع وتبنيه للتصورات والمعايير التصميمية لشبكة شوارع منطقة الدراسة.
- بلورة وصياغة مذكرة التفاهم : Memorandum of Understanding التي تؤسس لتقنين التوافق بين الجهات ذات العلاقة بشأن التنفيذ المشترك للمشاريع، فضلاً عن تحديد أدوار ومسؤوليات كل طرف والعمل بصورة جماعية لإنجاز المهام المحددة لكل طرف في إطار تعاوني لإنجاز الأهداف المحددة لهذا المشروع.

- **القضايا والإشكاليات**

يمكن رصد أهم القضايا والإشكاليات التي إرتبطت بإعداد هذه الدراسة وذات العلاقة بعقد الجلسات التشاورية في النقاط الموجزة التالية:

- ♠ لم يتسنى صدور قرار بتشكيل لجنة لتسيير المشروع وإدارته: Steering Committee
- ♠ قلة عدد كوادر فريق عمل مشروع الخطة العمرانية المناط بها إعداد هذه الدراسة.
- ♠ تهميش ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي عند إعداد تلك الدراسة.

- **الجهات المعنية:** تضم الشرائح التالية:

أ) الجهة التخطيطية المختصة: والتي يمثلها قسم التخطيط العام (مشروع الخطة العمرانية الشاملة) التابع لإدارة التخطيط العمراني.

ب) الجهات المعنية الرئيسية: والتي ضمت العديد من الجهات والإدارات الحكومية (كوزارتي السياحة ، والثقافة والرياضة) واللجنة الوطنية المنظمة لبطولة كأس العالم 2022.

ت) الجهات المعنية الثانوية: وتشمل إدارات المرافق وبعض المؤسسات الحكومية (كسكة حديد قطر، وهيئة الإستثمار) فضلاً عن جامعة قطر.

ث) لجان متابعة تطوير وتنفيذ المشروع: وتشمل ثلاثة لجان هي:

- لجنة متابعة مشروع تطوير منطقة الدراسة.
- المجموعة الإستشارية للجنة متابعة مشروع تطوير منطقة الدراسة.
- لجنة متابعة تنفيذ المشروعات الواقعة ضمن حدود منطقة الدراسة.

- **النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه**

تبنى هذا المشروع "إتجاه التخطيط بالنتائج" والذي أتاح إنخراط جهات معنية محددة في عملية صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية أثناء عمليات التشاور والتنسيق مع الأطراف ذات العلاقة بتنمية منطقة الدراسة.

- **الأدوات والتقنيات المستخدمة**

تبني هذا المشروع العديد من الأدوات والوسائل التي أسهمت لحدٍ ما في إنخراط كافة الجهات المعنية في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية ذات العلاقة بتطوير المشروع – حيث يمكن رصد تلك الأدوات على النحو التالي:

- ✓ عقد جلسات تشاورية وتنسيقية.
- ✓ عقد ورش عمل تفاعلية.
- ✓ تشكيل مجموعات عمل تركز في عملها على دراسة موضوع محدد: Focus Group
- ✓ عرض عروض مرئية تقديمية
- ✓ تحرير محاضر إجتماعات :Minutes Of Meetings – MOMs لتوثيق الإجتماعات وورش العمل وإعتمادها من قبل ممثلي الجهات المعنية من الحضور.

- **رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم وإنخراطهم**

يمكن رصد أهم المهام المرتبطة بإعداد هذه الدراسة التي أنيطت بكل فئة من الفئات ذات الصلة بالمشروع على النحو التالي:

أ) الجهة التخطيطية المختصة: حيث أنيط بفريق عمل المشروع (بقسم التخطيط العام) بأداء المهام التالية:

1. التواصل والتنسيق مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة لتسهيل إجراءات تنفيذ المشروعات.
2. عقد وتنظيم جلسات تنسيقية وتشاورية مع كافة الأطراف المعنية وتشجيعهم على إبداء آرائهم ووجهات نظرهم بمختلف جوانب تنمية وتطوير مشروعات المنطقة في إطار توافقي.

3. القيام بلعب دور محوري ومؤثر في توفير مناخ ملائم لإشراك الجهات المعنية وتمكينها من الإنخراط في كافة الجلسات التنسيقية ومنحهم الفرصة في طرح آرائهم ووجهات نظرهم بما يعكس متطلباتهم.
4. تولي رئاسة وقيادة لجنة متابعة تلك الدراسة بالإضافة إلى الدعم الإداري لمجموعات العمل الممثلة لمختلف الجهات المعنية.
5. تقديم الدعم الفني في الإستشارات التخطيطية ذات العلاقة بالدراسة لضمان توافقها مع كلاً من توجهات وثيقة الاطار الوطني للتنمية العمرانية، خطة التنمية المكانية للبلدية ، الإشتراطات التخطيطية والتصميمية لمنطقة المشروع.
6. تسهيل إجراءات الحصول على الموافقات التخطيطية للمشروعات ذات الأولوية في التنفيذ التي يتم التوافق عليها من قبل كافة شركاء التنمية وذلك فور إعتمادها.

وتجدر الإشارة بأنه كان ينقص تفعيل هذا المشروع صدور قرار بتعميم يفضي إلى تشكيل لجنة لتسيير المشروع وإدارته: Steering Committee بما يُعجِّل من إتخاذ القرارات ويحسم أية معوقات أو إشكاليات تعوق تخطيط المشروع وتنفيذه. وعلى ضوء التواصل مع المنسق الفنى للمشروع[20] تمت إفادة الباحث بأن فريق عمل المشروع يلعب حالياً دوراً محورياً في تقييم أى مشروع وجدوى تنفيذه في السياق التخطيطي علاوة على دراسة مدى إتساقه وتوافقه مع السياق العمراني لمنطقة الدراسة ونتج عن ذلك ترشيد عملية إتخاذ قرارات بشأن تطوير العديد من المشروعات بمنطقة الدراسة.

ب) الجهات المعنية: (سواء الرئيسية أو الثانوية) والتي تم إدماج ممثليهم في لجان متابعة تطوير المنطقة وتنفيذ مشروعاتها ذات الأولوية وذلك في إطار اللجان التالية:

- ***لجنة متابعة مشروع تطوير منطقة الدراسة:*** تم تمثيل كافة الجهات المعنية بتطوير منطقة الدراسة في هذه اللجنة حيث أنيط بها إتخاذ القرارات التنفيذية ذات العلاقة بتطوير المنطقة من خلال المهام التالية:
  - إتخاذ القرارات والتوجيهات المتعلقة بسير العمل وتوفير المعلومات.
  - تعزيز ودعم التواصل بين مختلف الجهات الحكومية المعنية علاوة على شركاء التنمية على المستوى التنفيذي.
  - المساهمة في تنفيذ المشروع من خلال القنوات الرسمية.
  - تفعيل الشراكة بين الجهات الممثلة للقطاعين الحكومي والخاص في سياق آلية تنفيذية يتحقق من خلالها شراكة القطاعين في مشاريع منطقة الدراسة.

- ***المجموعة الإستشارية للجنة متابعة مشروع تطوير منطقة الدراسة:*** والتي أُنيطَ بها إجراء الموافقة الفنية على متطلبات المشروع والمساهمة في توفير موارده من خلال أداء المهام التالية:
  - ✓ إعداد قاعدة بيانات متكاملة لمنطقة الدراسة.
  - ✓ المساهمة في إدارة وتنفيذ وتمويل وتسليم المشروعات كلٍ في مجال تخصصه.
  - ✓ تحديد المشاريع وترتيب أولوياتها وحل المعوقات التي تعوق تنفيذها.
  - ✓ تقديم تقرير دوري عن حالة المشاريع ورفعها إلى لجنة المتابعة.

[20]) تم التواصل من خلال إجراء مكالمة هاتفية تمت بين الباحث والمنسق الفنى للمشروع خلال (شهر يناير 2021)

❖ ***لجان متابعة تنفيذ المشروعات الواقعة ضمن حدود منطقة الدراسة:*** وتضم اللجنتين التاليتين:

1) لجنة المتابعة على المستوى الفني: حيث يشارك في عضوية تلك اللجنة ممثلين عن كافة الجهات المعنية في مختلف التخصصات. ويناط بتلك اللجنة التوافق على قائمة المشروعات وفقاً لأولويات تنفيذها، ورفع توصياتها للجنة المتابعة على المستوى التنفيذي، علاوة على إدارة المشروعات وتنفيذها حتى تسليمها للجهات المختصة.

2) لجنة المتابعة على المستوى التنفيذي: يُعد أعضاء تلك اللجنة بمثابة متخذي القرار في مؤسساتهم ويناط بهم تذليل المشاكل والمعوقات التي تواجه فريق العمل الفني ليتسنى تسليم المشروعات وفقاً للجدول الزمني المعتمد لتنفيذ الدراسة، علاوة على توفير البيانات والمعلومات المتاحة لديهم لفريق العمل الفني.

7) التخطيط التفصيلي للمراكز العمرانية:

خلفية موجزة

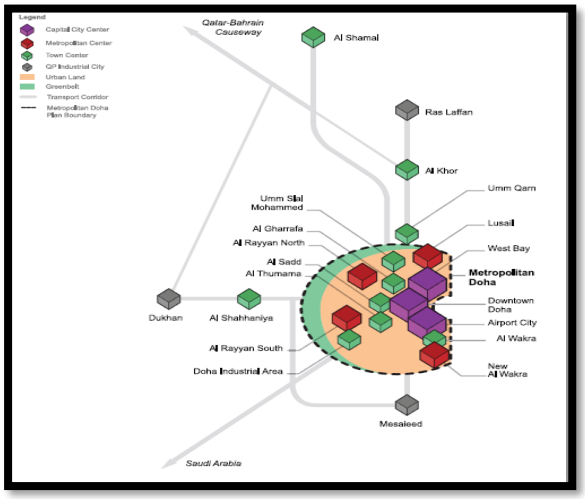
سيتم تناول تلك الجزئية من خلال رصد موجز للإجتماعات التشاورية والتنسيقية التي تمت أثناء إعداد الدراسات التخطيطية لعدد **(16)** مركز عمراني بمختلف بلديات الدولة، علاوة على رصد الأهداف الرئيسية التي إستهدفتها الإجتماعات التنسيقية والجلسات التشاورية وإنتهاءً بالقضايا والإشكاليات التي إرتبطت بكلٍ من إعداد دراسة الحالة فضلاً عما تعلق منها بالإجتماعات والجلسات التشاورية بحضور أحد فئات الجهات المعنية[21]. ويعد هذا المشروع دراسة تفصيلية تهدف إلى وضع إشتراطات تخطيطية وتصميمية على مستوى قطع الأراضي المتواجدة ضمن حدود كل مركز عمراني.

ولقد مرت عملية إعداد هذا المشروع بالعديد من المراحل حتى تكللت الجهود عن إعتماده وذلك على النحو التالي:

- إعداد الدراسة التخطيطية لكل مركز عمراني.
- تم عرض الدراسة على مسؤولي الوزارة حتى مرحلة الإعتماد المبدئي لمسودة المخطط.
- تم عرض دراسة المراكز العمرانية في سياق الجلسات التشاورية التي عقدت بالتزامن مع مناقشة مخرجات خطط التنمية المكانية للبلديات سواءً مع الجهات المعنية التابعة للوزارة أو الجهات المعنية الخارجية بكلٍ من وزارة المواصلات والإتصالات وهيئة الأشغال العامة.
- تم تنظيم جلسات لعرض المشروع على مديري البلديات المعنية.
- تم عرض مخططات المراكز العمرانية على مزودي شبكات ومرافق البنية التحتية بالتنسيق مع إدارة تخطيط البنية التحتية – حيث قامت تلك الإدارات بالإفادة والتعليق وفقاً لتخصص كل مرفق خدمي، ومن ثَمّ قامت الإدارة المختصة بتقييم تلك التعليقات وإرسالها في كتاب رسمي لمشروع الخطة العمرانية (قسم التخطيط العام).
- قامت كوادر مشروع الخطة العمرانية بتنقيح وتطوير مخططات المراكز بما يستوعب كافة الملاحظات التي وردت من قبل كافة الجهات المعنية، حيث تم وضع المخطط التفصيلي لكل مركز عمراني في صورته النهائية ومن ثم تم إعتماده في مرحلةٍ لاحقة.

[21]) تم الإعتماد في صياغة هذه الجزئية على إجراء معد هذا البحث لمقابلات شخصية مع أعضاء فريق العمل الذي إنخرط في إعداد تلك المخططات ، علاوة على معاصرة معد هذا البحث للفترة الزمنية التي تم خلالها إعداد هذا المشروع.

الشكل رقم (6-12): مفهوم إستراتيجية التوزيع المكاني للمراكز العمرانية على مستوى الدولة



المصدر: تقرير الإطار الوطني للتنمية لدولة قطر – الشكل (3/2) (مارس 2016)

- **الأهداف الرئيسية لعملية التشاور:** يمكن رصد أهم تلك الأهداف في النقاط التالية:

✓ إتاحة الفرصة لكافة الجهات المعنية بإبداء الملاحظات من المنظور الفني والمتعلقة بمخططات المراكز.

✓ إستيعاب تلك الملاحظات والحصول على المزيد من البيانات والمعلومات المتوفرة لدى مزودي الخدمات ومرافق البنية التحتية بما يُسهم في تنقيح مخططات المراكز العمرانية.

✓ الحصول على موافقات ودعم هذه الجهات ليتسنى بناء إجماع نحو إعتماد المشروع من المنظور الفني.

✓ بناء الثقة والمصداقية وتعزيز الشفافية لدى تلك الجهات تجاه إدارة التخطيط العمراني (ومشروع الخطة العمرانية الشاملة).

✓ ضمان إعداد مخططات قابلة للتطبيق والتنفيذ على أرض الواقع.

- **القضايا والإشكاليات:** يمكن رصد أبرز القضايا التي إرتبطت بإعداد هذا المشروع في النقاط الموجزة التالية:

♠ تم الإجتماع مع الجهات الحكومية المعنية عندما تم الإنتهاء من إعداد مسودة مشروع تخطيط المراكز العمرانية، حيث لم ينخرطوا في مختلف مراحل إعداد هذا المشروع .

♠ تم تجاهل وتهميش ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي في مختلف مراحل إعداد هذا المشروع.

♠ لم يتم إعداد هذا المشروع إستناداً على وثيقة مكتوبة لنطاق معتمد للمهام: Scope Of Work – SOW. وهكذا لم ينص على توجه واضح يلزم الجهة التخطيطية المختصة بعقد جلسات تشاورية مع ممثلي كافة الجهات المعنية المرتبطة بكل مركز عمراني في جميع مراحل إعداد المشروع .

♠ عدم وجود تشريع تخطيطي يلزم الجهة التخطيطية المختصة بإدماج كافة الجهات المعنية (بما فيها شرائح المجتمع المحلي ومؤسسات القطاع الخاص) وإنخراطهم في مختلف مراحل إعداد المشروع التخطيطي.

♠ إتباع منهج المركزية في صنع وإتخاذ القرارات التخطيطية بما يجسد توجه عام مفاده تهميش شرائح المجتمع المحلي من عمليات صنع وبلورة القرارات التخطيطية.

♠ أثر تغيير القيادات المسؤولة بالوزارة على القرارات والتوجهات التخطيطية التي إنعكست على التخطيط التفصيلي للعديد من المراكز العمرانية – وهي بهذا كانت قرارات فوقية: Top – Down.

- **الجهات المعنية:** تضم الشرائح التالية:

أ) الجهة التخطيطية المختصة: والتي يمثلها قسم التخطيط العام (التابع لإداراة التخطيط العمراني).

ب) الجهات المعنية الرئيسية: والتي شملت إدارة تخطيط البنية التحتية، وإدارة التخطيط البري (التابعة لوزارة المواصلات والإتصالات).

ت) الجهات المعنية الثانوية: ضمت دوائر الخدمات من مزودي شبكات ومرافق البنية التحتية ، علاوة على البلديات المختصة (والمتواجد بها كل مركز عمراني).

- **النموذج / الإتجاه الذي تم تبنيه**

لم بتبنى هذا المشروع أى نموذج تشاوري أثناء مراحل إعداده حيث إقتصرت عملية إعداده على عقد جلسات تنسيقية وورش عمل فنية مع ممثلي الجهات المعنية سواء الجهات الرئيسية أو الثانوية، بغرض حشد دعمهم وموافقتهم بما أسهم في إعتماد المشروع من الوزير المختص – وزير البلدية والبيئة. وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم إنخراط ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي التابعين لكل مركز عمراني حيث تم تهميشهم وتجاهل دورهم في بناء توافق وبلورة رؤية تنموية للمركز تلبي رغبات ومتطلبات كافة الأطراف المعنية [22].

- **الأدوات والتقنيات المستخدمة:**

يمكن حصر الأدوات التي تبناها هذا المشروع في عقد جلسات تنسيقية وورش عمل، وتبادل كتب رسمية ورسائل بالبريد الإلكتروني، وتحرير محاضر إجتماعات لتوثيق تلك الجلسات. علاوة على عروض مرئية تقديمية لعرض هذا المشروع ومخرجاته.

- **رصد دور الجهات المعنية من ذوي العلاقة ومدى فاعلية مشاركتهم وإنخراطهم**

يمكن رصد أهم المهام (المرتبطة بإعداد تلك الدراسة) المناط بها كل فئة من الفئات الثلاث ذات الصلة بهذا المشروع على النحو التالي:

أ) الجهة التخطيطية المختصة: (قسم التخطيط العام) – حيث أنيط بكوادرهم القيام بالمهام التالية:

1. إعداد المخططات التفصيلية للمراكز العمرانية.
2. إعداد الإشتراطات التخطيطية والتفصيلية لقطع الأراضى التي يضمها كل مركز.
3. إعداد تقارير مهنية لتخطيط وتصميم كل مركز عمراني.
4. عرض التخطيط التفصيلي للمركز العمراني (بعد تنقيحه) على المسؤولين بالوزارة.
5. تنظيم ورش عمل تُعرَض فيها المخططات التفصيلية للمراكز العمرانية على الجهات المعنية للحصول على ملاحظاتهم ومقترحاتهم ومن ثم موافقاتهم على المخطط المقترح لكل مركز.

[22]) يمكن تفسير إقتصار عملية التنسيق والتشاور مع الدوائر المعنية بتزويد مرافق وشبكات البنية التحتية فقط إلى العجز الواضح في عدد الكوادر الفنية المؤهلة علاوة على ضيق الإطار الزمني لإنجاز هذا المشروع في الوقت المحدد له.

ب) الجهات المعنية الرئيسية: والتي يمكن رصد أهم مهامهم في:

- ✓ الإفادة بالرأى الفني من منظور تخطيط شـــبكة الطرق بكل مركز عمراني لتقييم إمكانية إســـتيعاب الشبكة لحجم الحركة المرورية المتوقعة على مسارات الطرق الواقعة بكل مركز عمراني.
- ✓ الإفادة بالرأى الفني من منظور تخطيط شبكات البنية التحتية بكل مركز عمراني.

ت) الجهات المعنية الثانوية: والتي يمكن رصد أهم مهامهم في:

- ♠ الإفادة بالرأى الفني من منظور إمكانية إســـتيعاب كل مرفق (من مرافق وشـــبكات البنية التحتية) للأنشطة والخدمات وإستخدامات الأراضي المقترحة بكل مركز عمراني.
- ♠ الإفادة بالرأى الفني من منظور آراء مسؤولي وكوادر البلديات تجاه الأنشطة وإستخدامات الأراضي المقترحة بكل مركز عمراني.

هذا وتجدر الإشارة إلى أنه لم يتم عقد إجتماعات تشاورية مع ممثلي شرائح المجتمع المحلي بكل مركز عمراني لوجود نقص في الكوادر المؤهلة ، فضلاً عن ضيق الإطار الزمني لإنجاز المشروع وفق الجدول الزمني المحدد. وهكذا فإن عدم التشاور مع كافة شرائح هذه المجتمعات المحلية أثناء مراحل إعداد هذا المشروع أثرت على جودة المنتج النهائي له علاوة على عدم اليقين في تلبية مخطط كل مركز لمتطلبات ورغبات المجتمع المحلي الواقع ضمن حدود كل مركز عمراني.

الشكل رقم (6-13): غلاف تقرير دراسة المراكز العمرانية

المصدر:التقرير المعتمد لدراسة المراكز العمرانية – مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر – (يناير 2018)

الملحق رقم (4)

النماذج النمطية لأسئلة المُقابَلات الشخصية التي طرحها الباحث

بدولتى قطر والكويت وسلطنة عُمان (2018)

نموذج نمطي لأسئلة المُقابَلة الشخصية
لطرحها على مسؤولين بقطاع التخطيط العمراني بقطر

1) ماهو تخصصكم الأكاديمي ؟ (أذكر أعلى مؤهل جامعي تم الحصول عليه)
2) ماهو منصبكم الحالي (آخر منصب تبوأته) ؟ وماهي طبيعة المهام الوظيفية المناطة بكم (أو التي كانت مناطة بكم) في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي ؟
3) ماهي عدد سنوات خبرتكم في مجال العمل المهني ؟

من منظور خبراتك ومسؤولياتك

4) هل توجد لديكم تجارب مهنية سابقة في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع **الجهات المعنية من ذوي العلاقة: Stakeholders** أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني ؟
5) هل توجد **فجوة** بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروع / الدراسة التخطيطية ؟ وماهي أسبابها في حال وجودها ؟
6) ماهي أهم **التحديات** التي (كانت) تواجه عملكم (وكانت) تحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني (المخططات التفصيلية و المحلية) وفقاً لمخططاتها المعتمدة ؟
7) هل (كانت) لديكم **قناعة بأهمية التشاور** مع **الجهات المعنية من ذوي العلاقة: Stakeholders** وإدماجها في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني ؟
8) هل (كانت) تقوم الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح **الجهات المعنية من ذوي العلاقة: Stakeholders** (بما فيها القطاعين الخاص والمجتمعي) عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني ؟
9) إذا كانت الإجابة بالإيجاب : ماهي مظاهر هذا الدعم ؟
10) وبُناءً عليه: هل (كان) يتوفر بجهتكم الموقرة **مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية** ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية ؟
11) من وجهة نظركم هل تعتقدون أن المناخ العام بالدولة يحفز على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية ؟ **(نعم** أم **لا)**
12) إذا كانت الإجابة بـ **نعم:** ماهي مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز ؟

13) على ضوء إجابة السؤال السابق: ماهي **الجهات** التي تقومون بالتشاور معها أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع ؟

من المتعارف عليه أن هناك ثلاثة مستويات من المشاركة والإدماج المجتمعي لكافة الجهات المعنية ذات العلاقة بالخطط ومشروعات التطوير العمراني:

- **المشاركة السلبية**: ***Passive participation*** : إتاحة المعلومات لشريحتى المهنيين / المسؤولين الخارجيين فقط.
- **المشـاركة من خلال التشـاور**: ***Participation by consultation*** حيث يشـارك أفراد المجتمع في طرح أرائه وإبداء وجهات نظره تجاه المشـروع (من خلال التشـاور أو عن طريق الإجابة على قائمة بأسـئلة محددة ذات صـلة بالموضـوع المستهدف نقاشه) دون التقيد بإنعكاس أرائهم ووجهات نظرهم على المنتج النهائي للمشروع التخطيطي .
- **المشـــاركة التفاعلية**: ***Interactive participation*** تتم من خلال مشـــاركة كافة الجهات المعنية من ذوي العلاقة: **Stakeholders** في جميع مراحل إعداد ووضع الخطط والمخططات ومشروعات التطوير العمراني.

14) من منظور خبراتكم المهنية: ماهو مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي (كانت) تتبناه إدارتكم / جهتكم الموقرة (مع الجهات والمؤسسات الحكومية / القطاع الخاص / القطاع المجتمعي) عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني ؟

15) من منظور خبراتكم المهنية: ماهو مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي ترونه أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدولة قطر (مع الجهات والمؤسسات الحكومية / القطاع الخاص / القطاع المجتمعي) عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع ؟

16) إلى أى مدى تتفقون مع المقولة التالية: "***إن عدم تبني إتجاه عمليات التشاور والإدماج والمشاركة المجتمعية بين جميع شرائح الجهات المعنية والفاعلة (أصحاب المصلحة: Stakeholders) عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني تعد أحد أهم أسباب عدم كفاءة / جودة / مهنية المشروع التخطيطي***"
(أتفق بشدة – محايد – لا أتفق بتاتاً)

17) هل تتذكرون **أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها** (أثناء عملكم) للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني ؟

18) هل (كانت) توجد لديكم **منهجية وأسلوب عمل يعزز إدماج الجهات المعنية** من ذوي العلاقة والتشاور معهم أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات ؟

19) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي: ما هو أفضل تعريف ترونه ملائماً لمصطلح "**الجهات المعنية: Stakeholders** " :

- **الجهات ذات العلاقة**
- **الجهات المعنية من ذوي العلاقة.**
- **أصحاب المصلحة.**
- **شركاء التنمية.**
- **المستفيدين.**

20) من منظوركم المهني: ماهي أهم **مُفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه** لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج ؟ قم بترتيب **أهم خمسة عناصر** من الآتي:

a) **الثقة والمصداقية.**
b) **الشفافية والوضوح.**
c) **الجدية والإلتزام.**
d) **إتاحة البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها.**
e) **توضيح الغرض والهدف من تطوير المشروع.**
f) **بيان العوائد والفوائد التي ستعود على المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
g) **توفر كوادر مؤهلة (للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي.**
h) **التمثيل المناسب لكافة شرائح المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
i) **المعرفة الجيدة للخصائص والسمات الإجتماعية والثقافية والسكانية التي تميز المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
j) **التغطية الإعلامية المناسبة للحدث.**
k) **بناء أكبر قدر ممكن من التوافق بين مختلف الأطراف المعنية (بإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
l) **توفر ميزانية مناسبة / كافية لتمويل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
m) **توثيق كافة مراحل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي (إعداد عروض مرئية مبسطة – إعداد محاضر لإجتماعات الجلسات – توثيق المناقشات والتساؤولات – التوثيق الفوتوغرافي – إعداد تقرير توثيقي للحدث – إتاحة مخرجات ونتائج التقرير التوثيقي وتوصياته وتعميمع على كافة الجهات المعنية)**
n) **مراعاة العادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
o) **إرتباط المشروع الوثيق بالواقع والقضايا المعاشة للمجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**

21) هل لديكم الرغبة في توثيق تلك المقابلة مع ذكر المصدر ؟ (**نعم** أم **لا**)

نموذج نمطي لأسئلة المُقابَلة الشخصية
لطرحها على شخصيات عامة بدولة قطر

1) ماهو تخصصكم الأكاديمي ؟ (أذكر أعلى مؤهل جامعي تم الحصول عليه) ؟

2) ماهي وظيفتكم / منصبكم / نشاطكم الحالي ؟

3) ماهي طبيعة عملكم الحالي ؟

4) ماهي عدد سنوات خبرتكم في مجال عملكم الوظيفي / المهني ؟

5) هل المجتمع القطري ناضج بصورة كافية وعلى إستعداد لتقبل تطبيق إتجاه الإدماج المجتمعي والتشاور مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة في عمليات إعداد وتنفيذ الخطط التنموية ومشروعات التطوير العمراني ؟

6) ما هي أدلتكم على ما تعتقدونه ؟ وهل هناك أى مؤشرات أو براهين تثبت صحة ماتقولوه ؟

7) **ماهي الفوائد والعوائد التي ترونها قد تعود** (من تبنى إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي) **على**:
- المجتمع القطري.
- المؤسسات الخاصة والإستثمارية ورجال الأعمال.

8) ماهي الأدوات / التقنيات التي ترونها ملائمة للإستخدام في إجتماعات / ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي وتناسب الخصائص الإجتماعية والثقافية للسكان ولا تتعارض مع أعرافهم وتقاليدهم؟ **(إستمارات الإستبيان – المقابلات الشخصية – جلسات نقاش مجموعات عمل التركيز - .....).**

9) ماهي الشروط الواجب توفرها لعقد إجتماع وملتقى ناجح للتشاور والإدماج المجتمعي مع **الجهات المعنية من ذوي العلاقة: Stakeholders** وترونها ملائمة من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع القطري (والخليجي) ؟

10) **ماهي الأدوار والمسئوليات التي تراها ضرورية ويتوجب أن يُناط بها الأطراف المعنية عند تطبيق إتجاه الإدماج المجتمعي والتشاور بمشروعات التطوير العمراني:**
- الأجهزة الحكومية المعنية ذات العلاقة بالمشروع
- المؤسسات الخاصة والإستثمارية المعنية (القطاع الخاص/ رجال الأعمال)
- المجتمع المستهدف إدماجه والتشاور معه.

11) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع القطري: **ماهي خصائص المناخ الذي يتوجب توفره ليسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية** ؟ قم بترتيب **أهم خمسة عناصر** من الآتي:

a) **الثقة والمصداقية.**
b) **الشفافية والوضوح.**
c) **الجدية والإلتزام.**
d) **إتاحة البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها.**
e) **توضيح الغرض والهدف من تطوير المشروع.**
f) **بيان العوائد والفوائد التي ستعود على المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
g) **توفر كوادر مؤهلة (للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي.**
h) **التمثيل المناسب لكافة شرائح المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
i) **المعرفة الجيدة للخصائص والسمات الإجتماعية والثقافية والسكانية التي تميز المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
j) **التغطية الإعلامية المناسبة للحدث.**
k) **بناء أكبر قدر ممكن من التوافق بين مختلف الأطراف المعنية (بإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
l) **توفر ميزانية مناسبة / كافية لتمويل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
m) **توثيق كافة مراحل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي (إعداد عروض مرئية مبسطة – إعداد محاضر لإجتماعات الجلسات – توثيق المناقشات والتساؤولات – التوثيق الفوتوغرافي – إعداد تقرير توثيقي للحدث – إتاحة مخرجات ونتائج التقرير التوثيقي وتوصياته وتعميمع على كافة الجهات المعنية)**
n) **مراعاة العادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
o) **إرتباط المشروع الوثيق بالواقع والقضايا المعاشة للمجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**

12) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي: ما هو أفضل تعريف ترونه ملائماً لمصطلح "**الجهات المعنية: Stakeholders** " :

- **الجهات ذات العلاقة**
- **الجهات المعنية من ذوي العلاقة.**
- **أصحاب المصلحة.**
- **شركاء التنمية.**
- **المستفيدين.**

13) هل لديكم الرغبة في توثيق تلك المقابلة مع ذكر المصدر ؟ (**نعم** أم **لا**)

نموذج نمطي لأسئلة المُقابَلة الشخصية
لطرحها على أكاديميين

1) ماهو تخصصكم الأكاديمي ؟ (تاريخ التخرج والحصول على درجة الدكتوراه)

2) ماهي عدد سنوات خبرتكم في التدريس الأكاديمي ؟

3) هل توجد لديكم تجارب مهنية أو أبحاث أو تم إنخراطكم بإستشارات سابقة في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع **الجهات المعنية من ذوي العلاقة: Stakeholders** (سواء بقطر أو خارجها) ؟

4) من المنظور الأكاديمي: هل المجتمع القطري ناضج بصورة كافية وعلى إستعداد لتقبل تطبيق إتجاه الإدماج المجتمعي والتشاور مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة في عمليات إعداد وتنفيذ الخطط التنموية ومشروعات التطوير العمراني ؟

5) ما هي أدلتكم على ما تعتقدونه ؟ وهل هناك أى مؤشرات أو براهين تثبت صحة ماتقولوه؟

6) **ماهي الفوائد والعوائد التي من المتوقع أن تعود** (من تبنى إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي) **على**:
- المجتمع القطري.
- المؤسسات الخاصة والإستثمارية ورجال الأعمال.

7) ماهي الآليات / التقنيات/ الأدوات التي يمكن إستخدامها وتوظيفها في إجتماعات / ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي والتي تناسب (تلائم) الخصائص الإجتماعية والثقافية للسكان ولا تتعارض مع أعرافهم وتقاليدهم؟ **(إستمارات الإستبيان – المقابلات الشخصية – جلسات نقاش مجموعات عمل التركيز - .....).**

8) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع القطري: **ماهي معايير المنتدى / الملتقى الناجح للإجتماع مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة** ليتسنى إدماجهم والتشاور معهم بصورة فعالة ؟

9) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع القطري: **ماهي أهم الإعتبارات / التحديات التي يتوجب مراعاتها وإستيعابها عند تنظيم ملتقيات / منتديات / إجتماعات الإدماج المجتمعي والتشاور مع شرائح المجتمع المستهدف** (عند إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني) ؟

10) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع القطري: **ماهي خصائص المناخ الذي يتوجب توفره ليسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية ؟**

11) من منظوركم: ماهي أهم **مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه** لضمان إعداد مخططات قابلة للتنفيذ على أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج ؟ قم بترتيب **أهم خمسة عناصر** من الآتي:

a) **الثقة والمصداقية.**
b) **الشفافية والوضوح.**
c) **الجدية والإلتزام.**
d) **إتاحة البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها.**
e) **توضيح الغرض والهدف من تطوير المشروع.**
f) **بيان العوائد والفوائد التي ستعود على المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
g) **توفر كوادر مؤهلة (للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي.**
h) **التمثيل المناسب لكافة شرائح المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
i) **المعرفة الجيدة للخصائص والسمات الإجتماعية والثقافية والسكانية التي تميز المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
j) **التغطية الإعلامية المناسبة للحدث.**
k) **بناء أكبر قدر ممكن من التوافق بين مختلف الأطراف المعنية (بإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
l) **توفر ميزانية مناسبة / كافية لتمويل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
m) **توثيق كافة مراحل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي (إعداد عروض مرئية مبسطة – إعداد محاضر لإجتماعات الجلسات – توثيق المناقشات والتساؤولات – التوثيق الفوتوغرافي – إعداد تقرير توثيقي للحدث – إتاحة مخرجات ونتائج التقرير التوثيقي وتوصياته وتعميمع على كافة الجهات المعنية)**
n) **مراعاة العادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
o) **إرتباط المشروع الوثيق بالواقع والقضايا المعاشة للمجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**

12) ماهي الأدوار والمسئوليات التي تراها ضرورية ويتوجب أن يُناط بها الأطراف المعنية عند تطبيق إتجاه الإدماج المجتمعي والتشاور بمشروعات التطوير العمراني:

- الأجهزة الحكومية المعنية ذات العلاقة بالمشروع
- المؤسسات الخاصة والإستثمارية المعنية (القطاع الخاص/ رجال الأعمال)
- المجتمع المستهدف إدماجه والتشاور معه.

13) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي: ما هو أفضل تعريف ترونه ملائماً لمصطلح "**الجهات المعنية: Stakeholders** " :

- **الجهات ذات العلاقة**
- **الجهات المعنية من ذوي العلاقة.**
- **أصحاب المصلحة.**
- **شركاء التنمية.**
- **المستفيدين.**

14) هل لديكم الرغبة في توثيق تلك المقابلة مع ذكر المصدر ؟ (**نعم** أم **لا**)

نموذج نمطي لأسئلة المُقابَلة الشخصية

لطرحها على مسؤولي الأجهزة والإدارات التخطيطية بعُمان والكويت

1) ماهو تخصصكم الأكاديمي ؟ أذكر أعلى مؤهل جامعي تم الحصول عليه ؟

2) ماهو منصبكم الحالي ؟ وماهي طبيعة المهام الوظيفية المناطة بكم في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي ؟

3) ماهي عدد سنوات خبرتكم في مجال العمل المهني ؟

4) هل توجد لديكم تجارب مهنية سابقة في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع **الجهات المعنية من ذوي العلاقة: Stakeholders** أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني ؟

5) هل توجد **فجوة** بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية التي تضطلعون بإعدادها ؟ ماهي أسبابها في حال وجودها ؟

6) ماهي التحديات التي تواجه جهازكم / إدارتكم الموقرة وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني (المخططات التفصيلية و المحلية) وفقاً لمخططاتها المعتمدة ؟

7) هل توجد لديكم (الجهة المعنية بإتخاذ القرارات التخطيطية) **قناعة بأهمية التشاور** مع **الجهات المعنية من ذوي العلاقة: Stakeholders** وإدماجها في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني ؟

8) هل تقوم الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح **الجهات المعنية من ذوي العلاقة: Stakeholders** (بما فيها القطاعين الخاص والمجتمعي) عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني ؟

9) إذا كانت الإجابة بالإيجاب : ماهي مظاهر هذا الدعم ؟

10) وبُناءً عليه: هل يتوفر بجهتكم الموقرة **مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية** ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية ؟

11) من وجهة نظركم هل تعتقدون أن المناخ العام بالدولة يحفز على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية ؟ **(نعم** أم **لا)**

12) إذا كانت الإجابة بـ **نعم**: ماهي مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز ؟

13) على ضوء إجابة السؤال السابق: ماهي الجهات التي تقومون بالتشاور معها أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع ؟

من المتعارف عليه أن هناك ثلاثة مستويات من المشاركة والإدماج المجتمعي لكافة الجهات المعنية ذات العلاقة بالخطط ومشروعات التطوير العمراني:

- **المشاركة السلبية**: ***Passive participation*** : إتاحة المعلومات لشريحتى المهنيين / المسؤولين الخارجيين فقط.
- **المشاركة من خلال التشاور**: ***Participation by consultation*** حيث يشارك أفراد المجتمع في طرح أرائه وإبداء وجهات نظره تجاه المشروع (من خلال التشاور أو عن طريق الإجابة على قائمة بأسئلة محددة ذات صلة بالموضوع المستهدف نقاشه) دون التقيد بإنعكاس أرائهم ووجهات نظرهم على المنتج النهائي للمشروع التخطيطي .
- **المشاركة التفاعلية**: ***Interactive participation*** تتم من خلال مشاركة كافة الجهات المعنية من ذوي العلاقة: **Stakeholders** في جميع مراحل إعداد ووضع الخطط والمخططات ومشروعات التطوير العمراني.

14) من منظور خبراتكم المهنية: ماهو مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتكم الموقرة (مع الجهات والمؤسسات الحكومية / القطاع الخاص / القطاع المجتمعي) عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني ؟

15) من منظور خبراتكم المهنية: ماهو مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي ترونه أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي (مع الجهات والمؤسسات الحكومية / القطاع الخاص / القطاع المجتمعي) عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع ؟

16) إلى أى مدى تتفقون مع المقولة التالية: " ***إن عدم تبني إتجاه عمليات التشاور والإدماج والمشاركة المجتمعية بين جميع شرائح الجهات المعنية والفاعلة (أصحاب المصلحة: Stakeholders) عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني تعد أحد أهم أسباب عدم كفاءة / جودة / مهنية المشروع التخطيطي*** "

(أتفق بشدة – محايد – لا أتفق بتاتاً)

17) هل توجد لدى إدارتكم الموقرة **أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها** (ويمكنكم تزويدنا بها) للتشاور مع **الجهات المعنية من ذوي العلاقة: Stakeholders** وإدماجها في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني ؟

18) هل توجد لدى إدارتكم الموقرة منهجية عمل أو رؤية / تصور يعزز إدماج **الجهات المعنية من ذوي العلاقة: Stakeholders** والتشاور معهم أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات ؟

19) من منظوركم المهني: ماهي أهم **مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه** لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج ؟ قم بترتيب **أهم خمسة عناصر** من الآتي:

a) **الثقة والمصداقية.**
b) **الشفافية والوضوح.**
c) **الجدية والإلتزام.**
d) **إتاحة البيانات والمعلومات وسهولة الوصول إليها.**
e) **توضيح الغرض والهدف من تطوير المشروع.**
f) **بيان العوائد والفوائد التي ستعود على المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
g) **توفر كوادر مؤهلة (للإضطلاع بعمليات التشاور والإدماج المجتمعي.**
h) **التمثيل المناسب لكافة شرائح المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
i) **المعرفة الجيدة للخصائص والسمات الإجتماعية والثقافية والسكانية التي تميز المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
j) **التغطية الإعلامية المناسبة للحدث.**
k) **بناء أكبر قدر ممكن من التوافق بين مختلف الأطراف المعنية (بإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
l) **توفر ميزانية مناسبة / كافية لتمويل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
m) **توثيق كافة مراحل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي (إعداد عروض مرئية مبسطة – إعداد محاضر لإجتماعات الجلسات – توثيق المناقشات والتساؤولات – التوثيق الفوتوغرافي – إعداد تقرير توثيقي للحدث – إتاحة مخرجات ونتائج التقرير التوثيقي وتوصياته وتعميمع على كافة الجهات المعنية)**
n) **مراعاة العادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
o) **إرتباط المشروع الوثيق بالواقع والقضايا المعاشة للمجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**

20) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي: ما هو أفضل تعريف ترونه ملائماً لمصطلح "**الجهات المعنية: Stakeholders** " :

- **الجهات ذات العلاقة**
- **الجهات المعنية من ذوي العلاقة.**
- **أصحاب المصلحة.**
- **شركاء التنمية.**
- **المستفيدين.**

21) هل لديكم الرغبة في توثيق تلك المقابلة مع ذكر المصدر ؟ **(نعم** أم **لا)**

الملحق رقم (5)

إجراء مُقابَلات شخصية لمسؤولين وشخصيات مهنية وأكاديمية

بدولتى قطر والكويت وسلطنة عُمان (2018)

إجراء مُقابَلات لمسؤولين و شخصيات مهنية وأكاديمية بدولة قطر

مقابلة أ. عبد العزيز رضواني

الدوحة – السبت 2018/3/10

1) التخصص الأكاديمي: تخطيط عمراني

أعلى مؤهل جامعي: بكالوريوس تخطيط مدن

2) المنصب الحالي: آخر منصب تقلدته كان مدير لإدارة التخطيط العمراني – ومتقاعد حالياً

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)**

تتمثل طبيعة المهام المناطة بي حينها في التنسيق مع دوائر الخدمات المعنية بتزويد مشروعات تقسيم الأراضي بالخدمات المجتمعية ومرافق البنية التحتية + إعداد مشروعات تقسيم أراضي + إعداد مشروعات إعادة تخطيط مناطق وأحياء + إعداد مشروع التخطيط الهيكلي للدوحة الكبرى + الرد على معاملات وطلبات تطوير علاوة على الرد على معاملات طلبات تطوير للبناء .

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(25)** سنة – منها (10) سنوات في منصب نائب مدير إدارة ومدير إدارة التخطيط العمراني.

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)** كان يتم حينها أعمال تنسيقية مع الجهات والإدارات الحكومية ولم يكن هناك أى مجال متاح للتشاور أو الإدماج المجتمعي في أياً من مشروعات التطوير التي كانت تتم حينها.

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)**

لم تكن توجد أى فجوة بين ما نقوم بتخطيطه من مشروعات تقاسيم أراضي تحديداً وما يتم تنفيذه من أعمال حيث أن تلك المشروعات كان يتم توجيهنا بإعدادها من قبل السادة المسؤولين بالدولة.

أسبابها **(في حال وجودها) N/A**

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)** تمثلت التحديات التي كانت تواجهنا حينها في الآتي:

- **عدم وجود رؤية واضحة لمسار عمليات التنمية والتطوير العمراني على المدى المتوسط وطويل الأجل.**
- **عدم وجود خطة عمرانية معتمدة على المستويين الوطني والإقليمي .**
- **غياب قانون للتخطيط العمراني للدولة علاوة على وجود أى إشتراطات تخطيطية معتمدة.**
- **تداخل وإزدواجية في التخصصات والمهام المناطة بالعديد من الأجهزة والإدارة الحكومية على مستوى الدولة.**
- **عدم وجود كوادر تخطيطية مؤهلة كافية.**
- **التركيز في العمل كان يتم من خلال إنجاز المعاملات اليومية على حساب وضع خطط ودراسات تخطيطية طويلة الأمد.**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: حينها كان التنسيق (وليس التشاور مع الجهات المعنية) هو التوجه الذي كان سائداً في أداء المهام المناطة بنا، ولكنى على قناعة الآن بأهمية عقد جلسات للتشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح المجتمع المستهدف من أى مشروعات تطويرية نضطلع بها في الإدارة.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني) لا** لم يكن مطروح حين عملي بالإدارة أى توجهات من قبل السلطات العليا والسادة المسؤولين بالوزارة لدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع مختلف شرائح الجهات المعنية عند إعداد أى خطط لمشروعات تخطيط وتطوير عمراني.

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد) N/A**

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية)** وبناءً على إجابتي بالسؤال رقم (7) لم يتوفر لدينا بالإدارة حين عملي بها أى مناخ يشجع ويدعم عمليات التشاور والإدماج المجتمعي عند إعدادنا لمشروعات التنمية والتطوير العمراني.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **لم يكن يحفز على التشاور والإدماج** المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية وقت عملي بالإدارة التخطيط العمراني

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز أهم السمات والمفردات التي أرى ضرورة توفرها بهذا المناخ :

- ✓ **شرح أهمية التخطيط المستقبلي وما سيترتب عليه من فوائد وعوائد على كافة شرائح المجتمع : Raising Awareness**
- ✓ **ضرورة وجود رؤية سياسية شاملة لأهمية التشاور والإدماج المجتمعي عند إعداد أى مشروع أو دراسة تخطيطية وتنموية.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)**

أهم الجهات التي كنا ننسق معها حين عملي تمثلت في هيئة الأشغال العامة (طرق وصرف صحي) علاوة على مختلف دوائر الخدمات ذات العلاقة بشبكات ومرافق البنية التحتية + الإدارة المختصة بالتخطيط البيئي.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي كانت تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني):** لم نكن نتبنى أى مستوى من

التشاور أو الإدماج المجتمعي وقت عملي بالإدارة عند تكليفنا بإعداد أى مشروع أو دراسة تخطيطية، حيث أنه لم يكن هناك رؤية أو أى توجه من قبل المسؤلين والسلطات العليا بالدولة لتبنى مثل هذه التوجهات.

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع)**: من منظور خبراتي أرى أن مظلة عمليات التشاور والإدماج المجتمعي يجب أن تشمل قطاعات الجهات والمؤسسات الحكومية + مؤسسات القطاعين الخاص والمجتمعي ومنظمات المجتمع المدني.

16) أتفق مع تلك المقولة: بـ **شدة**

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)** إن المثال الوحيد الذي أتذكره تمثل في قيام المكتب الإستشاري الذي أنيط به إعداد الخطة العمرانية : **PDP** ,والذي إقتصر فقط على أعمال تنسيقية مع الجهات الحومية المعنية ليتسنى للإستشاري الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة لإعداد دراستهم – ولم يكن لديهم أى توجه لعرض ما يتوصلون إليه من نتائج على تلك الجهات للحصول على إفاداتهم ووجهات نظرهم تجاه المقترحات أو النتائج التي يتوصل إليها القائمون على إعداد هذه الخطة.

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)** أثناء عملي كمدير للإدارة لم يكن لدينا حينها أسلوب أو منهاج عمل يعزز من إدماج الجهات المعنية أو التشاور معهم أثناء مراحل إعداد مشروع أو دراسة تخطيطية يناط بالإدارة إعدادها. وإن كنت على قناعة حالياً بأن المناخ مناسب لتبنى منهجية عمل واضحة تعزز من التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة الجهات المعنية ولا يتم تهميش أياً منها.

19) ***من منظوري المهنى***: أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج)**:

من منظور خبرتي المهنية أرى أن أهم مفردات يتوجب توفرها بالنموذج المقترح للتشاور والإدماج المجتمعي الذي يمكننا تبنيه بقطر لضمان إعداد مشروعات للتطوير العمراني تكون قابلة للتنفيذ في دنيا الواقع – تتمثل في: **D, e, f, b, c, n**

- **علاوة على ذلك يجب أن يتضمن الهيكل التنظيمي لإدارة التخطيط العمراني وحدة فنية نشطة يناط بها مسؤولية التنسيق وبناء جسور التواصل مع الجهات المعنية + تنظيم ملتقيات وإجتماعات مع كافة الجهات المعنية + التواصل مع ممثلي المجتمع المحلي المعني بتنفيذ المشروع.**

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو: "***شركاء التنمية***".

21) مدى رغبتي في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

مقابلة م. / عبد الله الباكر

الدوحة – 2018/3/10

1) التخصص الأكاديمي: هندسة معمارية

أعلى مؤهل جامعي: ماجستير هندسة معمارية

2) المنصب الحالي: إستشاري بمكتب الوكيل المساعد لشؤون التخطيط العمراني – تقلدت منصب مدير إدارة تنفيذ التخطيط إبان عملي بالهيئة العامة للتخطيط والتطوير العمراني

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)**

- **التنسيق بين دوائر الخدمات المناط بها تزويد مرافق وشبكات البنية التحتية**
- **تخصيص مواقع المرافق والخدمات المجتمعية.**

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(26)** سنة

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)** يتمثل عملنا في إجراء تنسيق فنى مع الجهات المعنية ذات العلاقة بمعاملة ما ويتم هذا فقط مع الجهات الحكومية ودوائر الخدمات + المقاولين المناط بهم تنفيذ مشروعات المرافق وتمديد الخدمات + عمل مسوحات عمرانية للمناطق وتثبيت إستخدامات الأراضي ليتسنى تخصيص مواقع مقترحة لمرافق البنية التحتية والخدمات المجتمعية. علاوة على المشاركة في لجان تنسيقية عند تخطيط وتطوير مشروعات ذات أهمية إستراتيجية على المستوى الوطني كميناء الدوحة والمطار الدولي الجديد ووضع برنامج الأمن الغذائي الوطني.

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية) لم توجد فجوة** بين ما يتم إعداده من مشروعات تقسيم أراضي حيث ينحصر دور الإدارة في التنسيق مع دوائر الخدمات بشأن المشرروع وجلب الموافقات أو التعديلات ليتسنى إستيعابها في المخطط المقترح.

أسبابها **(في حال وجودها) N/A**

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)** لم تكن هناك خطة عمرانية معتمدة على المستويين الوطني والبلديات.

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: **نعم** كانت توجد لدي قناعة بأهمية التشاور مع الجهات المعنية لتسهيل إنجاز المشروعات بما يلبي إحتياجات ورغبات المجتمع المحلي.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني)** إبان عملي كمدير إدارة **لم توجد أى توجهات حكومية لتعزيز إتجاه التشاور** مع كافة شرائح المجتمع – ولكن إنحصر العمل على إجراء التنسيق الفني مع الجهات الحكومية.

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد) N/A**

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية) N/A**

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة لم يحفز على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية حيث أنه لم يتوفر لدينا هذا المناخ.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)** أهم السمات تتمثل في:
ضرورة وجود تشريعات تنص على تبني إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي لكافة الجهات المعنية عند إعداد أى دراسة أو مشروع تخطيطي.

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع) N/A**

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني):** كان إنعكاساً لإجراء مشاركة سلبية – وكانت تتم فقط مع الأجهزة الحكومية.

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع):** من منظور خبرتي أرى ضرورة تبني إتجاه ***"المشاركة التفاعلية"*** مع جميع شرائح المجتمع المستهدف التشاور معه وإدماجه.

16) أتفق مع تلك المقولة: **بشدة**

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)** هناك مثالين أثناء عملي يتمثلا في:

1) **مشروع الخطة العمرانية مع المكتب الإستشاري الياباني**
2) **مشروع تخطيط بلديتي الخور والوكرة مع المكتب السنغافوري في التشاور مع الجهات المعنية ذات الصلة.**

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات) N/A**

19) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** **"(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو:" ***شركاء التنمية*** ".

20) ***من منظوري المهنى:*** أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج):**

- **إجراء مسوحات إجتماعية وثقافية للمجتمع المستهدف التشاور معه .**
- **مشاركة المجلس البلدي المركزي في كافة خطوات ومراحل إعداد المشروع التخطيطي بما يمثله من مختلف أطياف المجتمع.**
- **مشاركة رجال الأعمال (غرفة تجارة وصناعة قطر)**

21) مدى رغبتي في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

مقابلة السيد م. / إبراهيم عباس

الدوحة – 2018/3/14

1) التخصص الأكاديمي: هندسة مدنية: **Computerized Design and Construction**

أعلى مؤهل جامعي: ماجستير هندسة مدنية

2) المنصب الحالي: مدير إدارة تخطيط البنية التحتية

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)** – مناط بي المهام التالية:

- **تخطيط شبكات ومرافق البنية التحتية على مستوى الدولة.**
- **التنسيق الفني مع دوائر الخدمات المعنية + دراسة الإحتياجات والمتطلبات الخاصة بشبكات ومرافق البنية التحتية في إطار مشروع الخطة العمرانية وخطط التنمية المكانية على المستويين الوطني والبلديات.**

3) عدد سنوات الخبرة العملية:**(24)** سنة.

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)** حيث أن الإدارة الآن بصدد إعداد دراسة متكاملة وشاملة لشبكات ومرافق البنية التحتية للدولة من المتوقع أن يتم تنظيم جلسات للمشاورات والتنسيق الفني مع الإدارات والمؤسسات والأجهزة المختصة بتزويد وتوفير مرافق وشبكات البنية التحتية.

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)**

الفجوة بين مرحلتى التخطيط والتنفيذ: في بعض مشروعات التقسيم قد يوجد قصور في إعداد المشروع من المنظور التخطيطي (كدراسات تحليل الموقع وعدم زيارة الموقع المقترح للمشروع) وما يترتب على ذلك من ضرورة إجراء تعديلات على المخطط أثناء مرحلة التنفيذ (كمشروع تلة الوكرة) خلال الفترة 2010–2013 وهو ما ينعكس عليه تكلفة مادية وزمنية كبيرة.

وحتى يتسنى تقليل الفجوة ما بين مرحلتي إعداد المشروع التخطيطي وتنفيذه في أرض الواقع يقترح بإنشاء وحدة إدارية فنية تعنى بإيصال ما يتم إعداده وإعتماده من مشروعات تخطيطية لمرحلة التنفيذ وذلك لضمان تنفيذها على النحو الذي تم التخطيط على أساسه.

أسبابها **(في حال وجودها)** في بعض الحالات قد يوجد قصور في إعداد المشروع من المنظور التخطيطي

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)** التحديات: تتمثل في:

- ✓ **عدم وجود تنسيق كافي** مع الجهات المعنية.

- ✓ **عدم توثيق الإجتماعات والمشاورات وما يتفق عليه أثناء إنعقادها** بين ممثلي الجهات التي تحضر تلك الإجتماعات.
- ✓ ضرورة توثيق الإجتماعات والمشاورات منذ بدء المشروع بمختلف مراحله وإرسال مسودة التقارير المرحلية للمشروع لتلك الجهات وإعتمادها من الجميع قبل إعداد التقرير المرحلي في صورته النهائية – كمحاضر الإجتماعات، وإرسال كتب رسمية لتثبيت مايتم الإتفاق بشأنه خلال تلك الإجتماعات والمشاورات.

بمجرد إعتماد التقرير النهائي للمشروع يجب إرساله وتعميم نتائجه على كافة الجهات المعنية ليتيقن الجميع بأن مجهودهم وملاحظاتهم وآرائهم قد إنعكست وأخذت بعين الإعتبار عند إعداد التقرير.

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: لدينا قناعة كبيرة بأهمية وضرورة إجراء المشاورات عند إعداد المشروعات – وهذا الأمر يعد أكثر ما تحتاجه إدارة التخطيط العمراني.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني) نعم** أعتقد أن الحكومة دائما على إستعداد لدعم هذا التوجه ولقد حضرت إجتماعات عديدة مع معالي رئيس الوزراء الذي يوجه دائما رسائل وتوجيهات واضحة بضرورة إجراء التنسيق والتشاور الكافي بين الأجهزة والوزارات المعنية قبل إعداد وتنفيذ المشاريع. وهكذا فإنه يتوجب علينا كأجهزة حكومية بأن نستثمر هذا المناخ الإيجابي والتشجيع الذي نلقاه من الحكومة المركزية.

9) مظاهر هذا الدعم يتمثل في: توجيه معالي رئيس الوزراء في أكثر من مناسبة على ضرورة التنسيق والتشاور بين كافة الأجهزة المعنية بتطوير وتنفيذ أى مشروع تنموي منذ البداية.

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية)**

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة يحفزعلى التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية) سواء على مستوى قطاع التخطيط أو بالإدارة تتوفر مقومات مناخ محفز للتنسيق والتشاور مع الجهات المعنية ليتسنى إعداد المشروعات وتنفيذها بطريقة سلسة.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز سمات المناخ المحفز:

- ➢ **بناء التوافق بين مختلف الأطراف المعنية: Stakeholders Alignment**
- ➢ **تدبير موارد كافية ليتسنى إنجاح إجتماعات التنسيق والتشاور (قاعة مجهزة – ماكينة تصوير–مأكولات ومشروبات).**
- ➢ **التمثيل الصحيح للمثلي الجهات المعنية.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)** وهي دوائر الخدمات والمرافق المعنية بشبكات البنية التحتية، في بعض الأحيان يتم التشاور والتنسيق مع الجيش والداخلية والبيئة.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني)**: "***المشاركة السلبية***".

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع)**: "***المشاركة التفاعلية***".

16) أتفق مع تلك المقولة: بـ **شدة**

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)** الخطة الوطنية الإستراتيجية للبنية التحتية والإقتصادية (2011–2016) تضمن هذا العمل مشاورات وورش عمل. والجيد أن حوالي ما نسبته (75) % مما تم طرحه ومناقشته والتوافق حوله تم تنفيذه، وهكذا تم تبنى فكر دولة المؤسسات.

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)** من منظوري المهني: فإن منهجية وأسلوب العمل الذي أراه يعزز التشاور مع الجهات المعنية وإدماجها: إن الوحدة التنسيقية التي إقترحتها (في معرض إجابتي على السؤال الخامس) أعلاه ستكون هي الوحدة التي سيناط بها بلورة منهجية تعزز من إجراء عمليات التشاور والتنسيق الفني بين كافة الجهات المختصة بما يعمل على تذليل كافة العقبات التي قد تحول دون تنفيذ المشروع.

19) ***من منظوري المهنى***: أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج)**:

H, n, o, k,l

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو: "***شركاء التنمية***".

21) مدى رغبتى في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن توثيق تلك المقابلة.

مقابلة السيد أ. / جمعة صباح

الدوحة – 2018/3/18

1) التخصص الأكاديمي: أداب – جغرافيا تخطيط

أعلى مؤهل جامعي: بكالوريوس

2) المنصب الحالي: رئيس قسم التصميم العمراني بإدارة التخطيط العمراني

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)**

- **إعادة تخطيط المناطق والأحياء القديمة والمتداعية.**
- **التشاور والتفاوض مع المطورين حول إمكانية تطوير قطع أراضيهم في إطار الإشتراطات التخطيطية والتصميمية المعتمدة.**
- **التشاور والتنسيق مع الجهات الحكومية للإستقرار على الأراضي التي يتوجب نزع ملكيتها.**

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(14)** سنة خبرة.

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)** تتمثل في مشروع تخطيط بلديتى الخور والوكرة حيث تم التشاور مع مختلف طبقات وشرائح المجتمع ورجال الأعمال والمستثمرين ووجهاء المجتمع المحلي علاوة على الجهات الحكومية المعنية.

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)** توجد فجوة كبيرة بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المخطط على الأرض

أسبابها: يرجع سبب ذلك إلى عدم وجود كيان يناط به مراقبة ومتابعة ما يتم تنفيذه فعلياً ع الأرض.

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)**

- ✓ **معظم مشاريع تقسيم الأراضي لا يتم التشاور بشأنها مع الجهات المعنية (تعليمات وتوجيهات عليا)**
- ✓ **عدم وجود كوادر بشرية كافية ومؤهلة ومتخصصة في التشاور والإدماج المجتمعي.**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: لدينا قناعة كبيرة بأهمية التشاور.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني) نعم** بكل تأكيد توفر الحكومة (الوزارة) دعماً قوياً لتوجه التشاور مع القطاعين العام والمجتمعي.

9) مظاهر هذا الدعم

- **التوجيه بأن تتضمن كراسة الإشتراطات المرجعية TOR على بند خاص بضرورة إجراء الإدارة (من خلال إستشاري المشروع أو الدراسة التخطيطية) جلسات تشاور مع الجهات المعنية بكافة أطيافها وشرائحها (كما حدث بمشروعي تخطيط الخور والوكرة).**
- **توفير الموارد وتسخيرها: مثل القاعة الرئيسية بمقر وزارة البلدية والبيئة أثناء إنعقاد جلسات التشاور كما حدث بمشروع لوسيل حيث تم تمثيل كافة الجهات المعنية بما فيهم رجال الأعمل والمستثمرين العقاريين.**

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية)** نعم يتوفر مناخ يحفز ويشجع على مشاركة كافة أطياف الجهات المعنية.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة يحفز على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز:

- **مصداقية وجدية الجهة التخطيطية.**
- **الشفافية والثقة المتبادلة بين الأطراف المعنية.**
- **توثيق الإجتماعات والمشاورات على الجهات المعنية ممن حضروا فعاليات التشاور من خلال نشر مخرجات التشاور ومدى إنعكاسها على المخطط النهائي للمشروع.**
- **إدراج بند مستقل في وثيقة الإشتراطات المرجعية TOR يوثق المشاورات ومخرجاتها لأى دراسة تخطيطية.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)** الجهات الحكومية المعنية بالمشروع علاوة على المطورين (القطاع الخاص).

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي يتبناه القسم (مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني): "***المشاركة من خلال التشاور***".

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع):** "***المشاركة التفاعلية***" مع كافة شرائح وأطياف المجتمع (من أجهزة وجهات حكومية، مؤسسات القطاع الخاص والمنظمات المجتمعية).

16) أتفق مع تلك المقولة: **بشدة**

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني):** مشروع تخطيط بلديتى الخور والوكرة حيث تم تبنى الإتجاه أثناء مرحلة التخطيط ولكن تم تبنيه جزئياً في مرحلة التنفيذ.

18) توجد لدى قسمنا وإدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)** حيث نحرص على تطبيق منهجية تهدف إلى تعزيز إدماج الجهات المعنية والتشاور معها أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني خاصةً مشروعات إعادة تخطيط بعض المناطق بحيث نوفر المناخ الملائم الذي يعزز من تشجيع وحفز كافة أطياف المجتمع ولى أن يتم توثيق تلك المشاورات في كافة مراحل المشروع.

19) ***من منظوري المهنى:*** أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج):**

K, j, m, h, a, b

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي) هو: "*شركاء التنمية*".**

21) مدى رغبتى في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

مقابلة السيد د. م. / راشد مطوي

الدوحة – 2018/3/24

1) التخصص الأكاديمي: هندسة معمارية

أعلى مؤهل جامعي: دكتوراه في التخطيط الإقليمي والعمراني

2) المنصب الحالي: أستاذ مساعد في قسم العمارة والتخطيط العمراني بجامعة قطر.

أثناء عملي بإدارة التخطيط العمراني: تبوأت رئيس قسم المشروعات التخطيطية + رئيس قسم رخص المباني (التطوير العمراني)

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)**

المهام اتي كانت مناطة بي بالقسمين: إعداد دراسات تخطيطية وإجراء مسوحات عمرانية للعديد من المناطق والمدن بقطر + إعداد مشروعات لاندسكيب وتجميل وتصميم حدائق + مشروعات تقسيم أراضي – وهكذا لم تكن لهذه المهام أي علاقة بالتشاور أو الإدماج المجتمعي.

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(15)** سنة في إدارة التخطيط + **(8)** سنوات ببنك قطر للتنمية + **(5)** سنوات بالجامعة.

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)** تمحورت خبراتي أثناء عملي بالوزارة في إجراء عمليات التنسيق مع الجهات المعنية بالقطاعين الحكومي والخاص.

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)** لم توجد فجوة بين تخطيط المشروعات التي إضطلع بها قسمي من مشروعات تقسيم أراضي، مشروعات تجميل ولاندسكيب وإعادة تخطيط مناطق وأحياء قديمة،

أسبابها وإن كان يحول دون تنفيذ بعض هذه المشروعات توفير الميزانية وتمويل عمليات التنفيذ.

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)**

- ✓ **عدم وجود ميزانيات كافية لتنفيذ المشروعات التخطيطية التي تم إعدادها بالإدارة.**
- ✓ **عدم وجود قاعدة بيانات تخطيطية موثقة ويعتد بها.**
- ✓ **طول الفترة الزمنية التي نستقبل فيها الملاحظات والتعليقات: Feedback من دوائر الخدمات والإدارات المعنية بتخطيط المشروعات (دوائر الخدمات المعنية بتخطيط مشروعات البنية التحتية)**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: نعم لدي قناعة بأهمية التشاور.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني) (نعم** أم **لا) N/A**

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد) N/A**

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية)** حينما كنت رئيس قسم المشروعات التخطيطية بالوزارة لم يكن هناك منظومة متطورة تسمح بتوفر مناخ يحفز على التشاور ومشاركة كافة الجهات المعنية ولم تكن هناك آلية متبعة في الإدارة حينها لحفز وتشجيع هذا التوجه.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **(يحفز / لا يحفز) (على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية) N/A**

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم) N/A**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)** تتمثل في الجهات ذات العلاقة بتخطيط وتطوير المشروع من الإدارات التابعة للوزارة + البلدية المعنية + دوائر الخدمات والمرافق.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي كان يتبناه القسم (وإدارة التخطيط العمراني) تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني):** المشاركة التفاعلية في مشروع PDP حيث تم أخذ وإستيعاب كافة أراء الجهات المعنية بالمشروع. ولم يكن حينها أى دور تشاوري مع القطاعين الخاص والمجتمعي في عملية إعداد هذا المشروع.

15) من منظور خبراتي المهنية: مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع):** يعتمد ذلك على مستوى المشروع سواء على المستوى الإستراتيجي أو المحلي. ففي بعض الأحيان قد يكون مطلوب مشاركة تفاعلية، في حين يكون مستوى المشاركة متوسط في مشروعات أخرى.

16) أتفق مع تلك المقولة: في حالة التشاور مع الدوائر الحكومية والمؤسسات أما التشاور مع القطاع المجتمعي فلا يوجد له آلية واضحة.

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)**: **توجد** أمثلة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور والإدماج المجتمعي: مشروع خطة التنمية العمرانية **PDP والتي** تبنت أعمال التنسيق والتشاور.

18) **نعم** كانت توجد لدى إدارتنا منهجية وأسلوب عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)** ويعزز مشاركة الجهات المعنية والتنسيق معها عند إعداد مشروعات التخطيط أو إعادة تخطيط المناطق القديمة.

19) ***من منظوري المهنى***: أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج)**:

- **أهمية إدماج ممثلي المجتمع المحلي للمشروع المستهدف تطويره وعدم تهميشهم – على أن يتم ذلك في مرحلة تصميم وتنفيذ المشروع**

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو:"***شركاء التنمية*** ".

21) مدى رغبتي في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

مقابلة السيد م. / عبد الله أحمد الكراني

الدوحة – الثلاثاء 2018/3/27 + 2018/4/3

1) التخصص الأكاديمي: هندسة كهربائية وإتصالات
أعلى مؤهل جامعي: بكالوريوس هندسة كهربائية وإتصالات

2) المنصب الحالي: مدير إدارة التخطيط العمراني ومدير مشروع الخطة العمرانية للدولة

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)** تتمثل في الإشراف على عمليات وجلسات التشاور والتواصل مع جميع الجهات المعنية ذات العلاقة بالمشروعات والخطط والإستراتيجيات التي تعدها الإدارة علاوة على أعمال التنسيق والتواصل مع الجهات المعنية (شركاء التنمية).

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(11)** سنة

4) التجارب المهنية السابقة في إجراء المشاورات: **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)** تتمثل في مشروعي تخطيط بلديتى الخور والوكرة + وثيقة الإطار الوطني للتنمية العمرانية : **QNDF** + خطط التنمية المكانية للبلديات: **MSDP** حيث تم تبنى إتجاه التشاور وزيادة الوعي: **Raising Awareness** والتحصل على إفادات ووجهات نظر وملاحظات وأراء كافة الجهات ذات الصلة بتلك المشروعات.

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)** نعم توجد فجوة بين تخطيط المشروعات وتنفيذها

أسبابها **(في حال وجودها)** حيث ترجع أساساً إلى عدم وجود كيان يناط به مراقبة ومتابعة الإشراف على برامج تنفيذ المشروعات الواردة بمخطط المشروع سواء كانت جهات حكومية / خاصة حيث يتوجب أن تكون لتلك الجهة سلطة صياغة سياسات تحفز القطاع الخاص على القيام بدوره التنموي.

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)** تتمثل أهم التحديات في:

- **عدم وجود تنسيق فعال مع الجهات المعنية بتخطيط المشروع.**
- **التغيرات المستمرة في المناصب القيادية وتغييرر وإدماج الوزارات والكيانات والمؤسسات الحكومية (بما يؤثر سلباً على منظومة الحوكمة) حيث ينعكس ذلك سلباً على تفعيل التنسيق وما يترتب على المسؤوليات وتغيرها بما ينعكس سلباً على بلورة رؤية واضحة لكل وزارة / مؤسسة.**
- **نقص في عدد الكوادر المؤهلة ذات الخبرة.**

- **عدم إستجابة القطاع الخاص في تبني مشروعات تنموية تلبي إحتياجات مختلف شرائح المجتمع.**
- **ضعف المنظومة المؤسسية لهيئات المجتمع المدني بما يؤثر سلبياً على فاعلية تمثيلها في مشروعات التطوير والتنمية العمرانية.**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: لدى قناعة راسخة.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني) (نعم** تقوم بدعم مادي ومعنوي

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد)** تتمثل في سن تشريعات علاوة على الدعم المادي والمعنوي.

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية)** نعم يتوفر مناخ ملائم.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **(يحفز على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية**

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز أهم تلك العناصر المحفزة التي يجب توفرها تتمثل في الشفافية، المصداقية وروح الفريق (التعاون الفعال).

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)** كافة الجهات الحكومية وشبه الحكومية + دوائر خدمات مرافق البنية التحتية والمجتمعية علاوة على شركات ومؤسسات القطاع الخاص الكبرى كديار وبروة + دار الإنماء الاجتماعي + وزارة الرياضة والشباب + نادي الجسرة الثقافي.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني): " المشاركة من خلال التشاور**" مع كافة القطاعات سواء حكومية – خاصة – مجتمعية.

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع): "المشاركة التفاعلية"**

16) أتفق مع تلك المقولة: **بشدة**

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني) تتمثل تلك الأمثلة في:**

- **مشروعي الخور والوكرة.**
- **مراحل مشروع الخطة العمرانية الشاملة للدولة**
- **مقترح مشروع المشاتل.**
- **مقترح شارع الوكالات.**

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)** نعم نمتلك منهجية تتسم بالتشاور والتنسيق المسبق بما يضمن مشاركة جميع الجهات المعنية ذات العلاقة بالمشروع في وضع المنتج النهائي له بصورة تسهم في تنفيذه على أرض الواقع.

19) ***من منظوري المهنى:*** أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج):**
I, n, b, a, o, g

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو:"***شركاء التنمية*** ".

21) مدى رغبتي في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

مقابلة السيد / عبد الرحمن سرور

الدوحة – 2018/3/27

1) التخصص الأكاديمي: تخطيط عمراني

أعلى مؤهل جامعي: ماجستير تصميم مدن وضواحي

2) المنصب الحالي: أثناء عملي بإدارة التخطيط العمراني تقلدت مناصب رئيس قسم التنمية العمرانية علاوة على مدير إدارة ومدير مشروع الخطة العمرانية – حالياً أعمل مدير إدارة المناطق اللوجيستية والصناعية بشركة مناطق.

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)** إبان عملي بإدارة التخطيط العمراني كان يناط بي التنسيق والتشاور مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة بالمشروعات التي كنت مناط بإدارتها.

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(22)** سنة

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)** تتمثل خبرتي في مشروعات تخطيط بلديتى الخور والوكرة علاوة على مشروع الخطة العمرانية.

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)** نعم توجد فجوة

أسبابها **(في حال وجودها)** ترجع إلى عدم التنسيق والتشاور بصورة كاملة مع كافة الجهات ذات العلاقة.

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)** تتمثل في أن لكل جهة / وزارة / مؤسسة إستراتيجيات وخطط وبرامج وأولويات قد تتعارض مع أولويات وإستراتيجيات الجهات الأخرى.

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: **نعم** كانت تتوفر قناعة لدينا بأهمية التشاور مع الجهات المعنية.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني) نعم** كانت الجهات المركزية متمثلة في رئيس الوزراء بمثابة الداعم الأول الذي عزز من مناخ التشاور مع الجهات ذات العلاقة.

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد) تمثلت في الآتي:**

- **توفير ميزانيات.**
- **توفير الدعم المعنوي.**
- **توجيهات مباشرة بضرورة إجراء التشاور والتنسيق مع كافة الجهات من ذوي العلاقة.**

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية) نعم** كان يتوفر مناخ ملائم.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة كان **يحفز** على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)**

- **التفاهم وتقريب وجهات النظر.**
- **وضوح الأهداف المستهدف تحقيقها.**
- **منهاجية عمل متوافق عليها من كافة الأطراف المعنية.**
- **الجدية والمصداقية.**
- **الشفافية.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)**

- **دوائر الخدمات المجتمعية**
- **مرافق البنية التحتية**
- **الوزارات والمؤسسات الحكومية**
- **ووجهاء المجتمع المحلي**
- **المجلس البلدي المركزي**
- **الجامعة والمؤسسات الأكاديمية.**
- **كبار رجال الأعمال وكبرى المؤسسات الخاصة.**

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني):** ***" المشاركة التفاعلية "***

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند**

إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع): ***" المشاركة التفاعلية "*** على أنه لا يجب تهميش أي طيف من أطياف المجتمع.

16) أتفق مع تلك المقولة: **بشدة**

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)** أثناء عملي بإدارة التخطيط العمراني كانت توجد تجربة مشروع تخطيط بلديتى الخور والوكرة. وخلال عملي الحالي بمناطق تم إقامة جسور تواصل مع المستثمرين والجهات الحكومية المعنية والتشاور معهم ليتسنى دراسة السوق بصورة موضوعية وأكثر واقعية بما ينعكس إيجاباً على تخطيط المشروعات ومراحل تشغيلها.

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات) نعم** لدينا منهجية تتمثل في الاجتماع بالجهات المعنية لتعريفهم بأهداف المشروع المستهدف تخطيطه وتنفيذه والتعرف منهم على البيانات والمعلومات المتاحة لديهم، علاوة على الإشكاليات والمشاكل التي يواجهونها علاوة على التعرف على رغباتهم وخططهم وبرامجهم المستقبلية. هذا سيساعدنا في بلورة التصور النهائي لتخطيط المشروع المستهدف تنفيذه.

19) ***من منظوري المهنى:*** أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج):**

B, a

- **العلاقة بين الجهة الحكومية والجهات العليا تكون على صيغة توصيات وليست مقترحات**
- **إبراز مزايا وعيوب كافة بدائل وخيارات البديل المقترح لتخطيط المشروع مع ترجيح كفة البديل المفضل من المنظور التخطيطي.**

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders "(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو: ***" شركاء التنمية "***

21) مدى رغبتي في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

مقابلة م. / محمد على الملك

الدوحة – 2018/6/5

1) التخصص الأكاديمي: هندسة تخطيط المدن

أعلى مؤهل جامعي: بكالوريوس هندسة – شعبة تخطيط عمراني

2) المنصب الحالي: إستشاري شؤون هندسية لمكتب السيد وكيل الوزارة المساعد لشؤون التخطيط

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)** التنسيق مع الجهات والدوائر الحكومية بكل ما يتعلق بالمشروعات والدراسات التخطيطية.

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(38)** سنة

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)**: إنخرطت في مشروع تخطيط بلديتى الخور والوكرة التي أنيط بدراستها المكتب الإستشاري السنغافوري: **Surbana** الذي تبنى عقد جلسات تشاورية مع كافة الجهات المعنية بما فيها لفيف من شرائح المجتمع المحلي بكلا البلديتين.

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)** **نعم** توجد فجوة

أسبابها **(في حال وجودها)**

- **إقتصادية وتمويلية**
- **في بعض الأحيان قد يتم إجراء تعديلات أو تغييرات على المشروع بقرار من السلطات العليا تحقيقاً للصالح العام كما يرتأه متخذ القرار.**
- **عدم تبنى مبدأ المرونة الكافية في مرحلة إعداد المشروع أو الدراسة التخطيطية.**

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)**

- ✓ **الدراسة التخطيطية المعدة لا يتم ترجمتها إلى برنامج تنفيذي (مالي / تمويلي) ليتوائم مع الخطط الخمسية بالدولة ليتسنى إعتمادها والإلتزام بتنفيذها خلال سنوات الخطة.**
- ✓ **فصل الجهة التخطيطية عن الجهة التنفيذية عند إعداد المشروع أو الدراسة التخطيطية.**
- ✓ **القصور في تسويق المشروع التخطيطي لدى المجتمع القطري بما يناسب ثقافته ورغباته.**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: **نعم** تتوفر قناعة راسخة لدى قطاع التخطيط بأهمية التشاور.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني)** **نعم** كان هناك دعم لحدٍ ما

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد)**

- ✓ **تيسير الحصول على البيانات والمعلومات**
- ✓ **الدعوة لعقد الإجتماعات**

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية)** لحدٍ ما كان يتوفر لدينا مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط المشروعات والدراسات التخطيطية.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة يحفز على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)**

- ✓ **عقد إجتماعات دورية تشاورية مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة.**
- ✓ **المصداقية.**
- ✓ **الشفافية.**
- ✓ **دور الإعلام في تسليط الضوء على المشاريع التنموية ومعوقات تطويرها.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)** بحكم طبيعة عملي كنا نقوم بالتنسيق مع الوزارات والجهات الحكومية والهيئات والمؤسسات الرسمية.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني)**: خلال المرحلة الأولى في حياتي المهنية في فترة الثمانينيات حتى مشروع الـ **PDP** كان يتم التنسيق مع الجهات الحكومية فقط. أما في أثناء عملي بالهيئة وقطاع التخطيط العمراني تطور الوضع ليتم تبنى إتجاه " ***المشاركة من خلال التشاور***" + " ***المشاركة التفاعلية***" كما هو الحال في تجربة مشروع تطوير بلديتي الخور والوكرة.

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع)**: إتجاه "***المشاركة التفاعلية***".

16) أتفق مع تلك المقولة: بـ **شدة**

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)** تجربة مشروع تخطيط بلديتى الخور والوكرة من خلال الشركة السنغافورية:**Surbana**

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)** من خلال وثيقة الإشتراطات المرجعية: TOR لكلٍ من مشروع الخور والوكرة + مشروع الخطة العمرانية الشاملة ورد بهما الجزء الخاص بمنهجية التشاور مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة:Stakeholders ، ولقد تم تنفيذ هذا الجزء وترسيخ تطبيقه في معظم مراحل مشروع الخطة العمرانية.

19) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو: "***المستفيدين*** "

20) ***من منظوري المهنى***: أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج)**:
E, o, h, g, a, m, n, d

21) مدى رغبتي في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

مقابلة م. / محمد الشيب

الدوحة – 2018/6/6

1) التخصص الأكاديمي: هندسة معمارية

أعلى مؤهل جامعي: بكالوريوس

2) المنصب الحالي: رئيس قسم المعلومات التخطيطية بإدارة التخطيط العمراني

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)** التنسيق مع دوائر الخدمات المعنية بتخصيص مواقع الأنشطة والخدمات المجتمعية والمرافق

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(27)** سنة

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني) تجربة تخطيط بلديتى الخور والوكرة، علاوة على أن عملي الحالي يتطلب في بعض الأحيان التفاوض والتشاور سواء مع الجهة المعنية أو الأفراد (أصحاب المعاملات) لتحقيق رغباتهم في سياق اللوائح والإشتراطات والمعايير التخطيطية لإختيار المواقع المناسبة سواء للخدمات أو الأنشطة أو المرافق.**

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)** نعم **توجد فجوة**

أسبابها **(في حال وجودها)**

- ✓ **عدم توفر ميزانية لتنفيذ بعض المشروعات أو الدراسات التخطيطية التي يتم إعدادها بالإدارة.**
- ✓ **تغيير السياسات والأولويات في التخطيط والتنفيذ والتمويل.**

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)**

- **عدم توفر الميزانية.**
- **عدم قبول المجتمع لبعض المقترحات التخطيطية – عند إقتراح تخصيص مسجد / أسواق فرجان / مرافق ومحطات كهرباء / ..... .**
- **نقص في الكوادر المؤهلة.**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: **نعم** لدينا قناعة.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني)** **نعم** هناك توجه يدعم

ويعزز تبني إتجاه التشاور مع الجهات الحكومية ومؤسسات القطاع الخاص وإن كان محدوداً في التشاور مع مؤسسات القطاع المجتمعي / المدني.

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد)**

- **تخصيص ميزانيات لعقد جلسات التشاور.**
- **تمكين المجلس البلدي المركزي المنتخب أعضاؤه من تمثيل المجتمعات المحلية والذي أسسته الدولة ليكون بمثابة حلقة وصل بين الحكومة والمجتمع.**
- **التأكيد على أهمية التنسيق والتشاور مع البلديات عندما يتعلق المشروع بأحد مدنها أو تجمعاتها.**

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية) نعم** يتوفر بجهتنا مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة الجهات المعنية ذات العلاقة.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **يحفز على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية.**

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)**

- ✓ **سهولة مقابلة السادة المسؤولين.**
- ✓ **المصداقية.**
- ✓ **الشفافية.**
- ✓ **إتاحة تطبيقات التواصل الاجتماعي لتسهيل التواصل مع الجهات ذات العلاقة**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع):** دوائر الخدمات المجتمعية + ومرافق خدمات البنية التحتية + البلدية المختصة + التشاور مع السكان المحليين + المجلس البلدي المركزي.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني):** بصفة عامة تتبنى الإدارة إتجاه "***المشاركة التفاعلية***".

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند**

إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع): هو إتجاه "***المشاركة التفاعلية***" مع الجهات الحكومية، وإتجاه "***المشاركة من خلال التشاور*** " مع مؤسسات القطاعين الخاص والمجتمعي.

16) أتفق مع تلك المقولة.

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)** مشروع تخطيط بلديتى الخور والوكرة، علاوة على طبيعة عمل القسم الذي أترأسه نقوم في العديد من الحالات بالتشاور مع أفراد المجتمع المحلي أو ممثليهم بالمجلس البلدي المركزي حول مدى إمكانية تخصيص خدمة أو مرفق ما.

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)** نعم نمتلك منهاجية عمل تعتمد على ضرورة التشاور مع كافة الجهات المعنية بالمشروع المستهدف إعداده وتطويره، وجلب أكبر قدر ممكن من التوافق من قبل كافة ممثلي القطاعات الرئيسية الثلاث (حكومية – خاصة – مجتمعية).

19) ***من منظوري المهنى:*** أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج):**

I, n, o, d, g

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي) هو: الجهات ذات العلاقة.**

21) مدى رغبتى في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

مقابلة أ. / حمد المناعي

الشمال – 2018/7/17

1) التخصص الأكاديمي: أداب تاريخ

أعلى مؤهل جامعي: ماجستير تحكيم دولي

2) المنصب الحالي: مدير بلدية الشمال

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)** في العديد من الظروف يتم التشاور والتنسيق مع الجهات المعنية علاوة على القطاع الخاص وأهالي المنطقة لتوفير خدمة أو مرفق.

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(25)** سنة

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني) N/A**

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)** أحياناً توجد فجوة

أسبابها **(في حال وجودها) قد يرجع سبب حدوثها إلى عدم التنسيق أو المتابعة الكافية مع الجهات ذات العلاقة.**

6) أهم التحديات التي تواجه البلدية **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة) تتمثل في عدم توفر كوادر تخطيطية مؤهلة وذات خبرة .**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: **نعم** لدينا قناعة راسخة بأهمية التشاور.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **نعم** هناك توجه حكومي لدعم إتجاه التشاور وإدماج مختلف شرائح المجتمع عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني.

9) مظاهر هذا الدعم: تتمثل في تأكيد السادة المسؤولين بأهمية الإلتزام بالتشاور مع ذوي العلاقة عند تطوير المشروعات.

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية) نعم** يتوفر بجهتنا مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة بتنمية المشروع.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **يحفز على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية.**

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز

- ✓ **المصداقية.**
- ✓ **الإلتزام والجدية.**
- ✓ **الشفافية.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور والتنسيق معها: الجهات المعنية بالوزارة + كافة دوائر الخدمات يتم التنسيق والمتابعة مع شركات القطاع الخاص التي تنفذ مشروعات مجتمعية في البلدية.

14) N/A

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي (مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع): **هو** إتجاه "***المشاركة التفاعلية***"

16) أتفق بشدة مع تلك المقولة.

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية على سبيل المثال تم توفيق وضع شركة تطوير مقابل ذلك قامت بتنفيذ دوار الكرة بجانب مبنى البلدية على نفقتها.

18) توجد لدينا منهجية عمل تعزز التشاور مع الجهات المعنية ذات العلاقة تعتمد على أهمية التشاور وإنخراط كافة الجهات ذات العلاقة بالمشروع + توثيق الإجتماعات التشاورية بتحرير محاضر إجتماعات.

19) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي) هو**: "***شركاء التنمية*** "

20) ***من منظوري الشخصي:*** أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج):**

- ✓ **الثقة والمصداقية.**
- ✓ **الشفافية والوضوح.**
- ✓ **بناء أكبر قدر ممكن من التوافق بين مختلف الأطراف المعنية (بإجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
- ✓ **المعرفة الجيدة للخصائص والسمات الإجتماعية والثقافية والسكانية التي تميز المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
- ✓ **توضيح الغرض والهدف من تطوير المشروع.**

21) مدى رغبتى في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

أ. **إبراهيم الهيدوس**

(الثلاثاء 2018/3/13)

1) التخصص الأكاديمي: تخطيط جغرافيا و ديموغرافيا السكان

أعلى مؤهل جامعي: بكالوريوس تخطيط جغرافيا ودبلوم عالي في ديموغرافيا السكان

2) الوظيفة والنشاط الحالي: المنصب السابق رئيس المجلس البلدي المركزي للدورة الثانية (2003–2007) – وحالياً متقاعد.

3) طبيعة العمل السابق: إختصاصات المجلس البلدي ينظمها القانون رقم (12) لعام 1998 : وتجدر الإشارة إلى أن كافة أعضائه منتخبين وكان يهدف إلى تهيئة المجتمع القطري للمارسة الديموقراطية عبر ممارسات آليات الإنتخاب والإقتراع الحر

4) عدد سنوات الخبرة العملية والمهنية: **(26)** سنة منها **10** سنوات بإدارة التخطيط و **8** سنوات بالمجلس البلدي و **8** سنوات بأحد البنوك.

5) مدى نضج المجتمع القطري : لقد مر المجتمع بعدة دورات إنتخابية بالمجلس البلدي ومجلس الشورى ويضم نسبة كبيرة من أكاديميين ومسؤولين حاليين وسابقين مؤهلين وهى تمثل شريحة كبيرة من المجتمع علاوة على أن شريحة الوافدين لهم إسهامات مؤثرة على المجتمع – وهكذا يعد مجتمعنا متفتح وواعي وهو مجتمع يعرف ماذا يريد والهدف الذي يصبو إلى تحقيقه.

6) الأدلة والمؤشرات على ما نعتقده: تتمثل في عوامل التعليم والتفاعل والإنفتاح على شرائح متنوعة ومتباينة من الوافدين والإعلام المفتوح والمناخ الإنتخابي والدليل على ما أقوله: الإنجازات التي حققتها الدولة في مجالات التعليم والصحة والسياسة والإعلام والرياضة والثقافة وو ..... والتي إنعكست إيجاباً على إرتفاع درجة وعى المجتمع.

7) **الفوائد والعوائد من تبنى إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي والتي أراها ستعود على:**

المجتمع القطري. توفير مبالغ قد يتم صرفها بطريقة لا تلبي الإحتياجات الفعلية للمجتمع + درجة تقبل المجتمع لمخرجات المشروع ستزيد + وبالتالي شعوره بملكية المشروع ستترسخ + تقليل تكلفة تنفيذ المشروع إلى الحد الأدنى + تعظيم العوائد وتلبية إحتياجات ورغبات المجتمع بأكبر قدرٍ ممكن. وعموماً فإن تلبية رغبات وإحتياجات المجتمع غاية لا تدرك حيث أننا نعيش في عالم متغير بتأثير ثورة الإتصالات وبالتالي تنعكس كل ذلك على تغير رغبات وإحتياجات كافة شرائح المجتمع.

فئة رجال الأعمال والمستثمرين: بناء الثقة والمصداقية بينهم وبين السلطات المختصة ستشجعهم على المشاركة والجدية في تنفيذهم للمشروعات التي ستناط بهم.

8) الأدوات و التقنيات التي أراها ملائمة للإستخدام في إجتماعات و ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي (وتناسب الخصائص الإجتماعية والثقافية للسكان):

- ✓ الإستبيانات (التفاعل معها ليس قوياً)
- ✓ الملتقيات والإجتماعات المباشرة أقوى تأثيراً وتتيح المشاركة وعرض الأراء والرأى الآخر – (على سبيل المثال موضوع الطرقعة ع الأنابيب + موضوع إجتماع دائرة الهلال بمناسبة مناقشة إيجار الفيلات لمخازن لقربها من مركز المدينة وما أثارته من جدل ونقاش حاد) ولقد قمت بإعداد تقرير ورفعه لسعاد الوزير وقتها مع التغطية الصحفية التي تمت اثناء الإجتماع.

9) الشروط الواجب توفرها لعقد إجتماع وملتقى ناجح للتشاور والإدماج المجتمعي: يعتمد ذلك على الشريحة المستهدفة من المجتمع علاوة على الموضوع الذي سيتم مناقشته وطرحه. وأنوه عن تنظيمي للقاء مع سيدات دائرة الهلال بمجرد فوزي بإنتخابات المجلس البلدي حيث تفوقت فيه على 3 نساء حيث تلقيت مشاكلهم وإشكالياتهم وأرائهم حول مختلف قضايا مجتمعهم.

10) الأدوار والمسئوليات التي أراها ضرورية ويتوجب أن يُناط بها الأطراف المعنية عند تطبيق إتجاه الإدماج المجتمعي والتشاور بمشروعات التطوير العمراني: إن الفيصل في ممارسة هذا الإتجاه يتمثل في جدوى ومصداقية الجهة المختصة (التخطيط العمراني) والنجاح في بناء مناخ يتسم بالثقة: فلو كان الإنطباع والتفاعل مجدي وسيخرج بنتائج ملموسة، ستحرص الجهات المعنية بمختلف توجهاتها على الحضور والتفاعل – غير ذلك سيحجم الأغلبية على الحضور لشعورهم بعدم الجدوى وإفتقاد الجدية وعدم الثقة وغياب المصداقية.

11) خصائص المناخ الذي يتوجب توفره ليسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ المشروعات: تتمثل في الجدية ، المصداقية من خلال اللجوء لنخبة المجتمع وكبار السن والشخصيات العامة المؤثرة ووجهاء المجتمع ومن له مكانة ونفوذ ، أما من المنظور الرسمي يجب عمل التغطية الإعلامية وتواجد ممثلي الجهات المسؤولة.

12) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي: أفضل تعريف أراه ملائماً للمصطلح هو على المستوى الرسمي: **الجهات المعنية**، على المستوى شبه الرسمي: **المستفيدين**.

13) مدى الرغبة في توثيق هذه المقابلة: يمكن توثيق تلك المقابلة.

د. على مهنا الدوسري

(السبت 2018/3/17)

1) التخصص الأكاديمي: بكالوريوس علوم هندسة الطيران

أعلى مؤهل جامعي: دكتوراه في علم الإجتماع السياسي

2) النشاط الحالي: باحث علم إجتماع سياسي.

3) طبيعة العمل الحالي: رجل أعمال في مجال الأغذية والمشروبات وأمتلك العديد من المطاعم.

4) عدد سنوات خبرتي:(**30**) سنة في المجالين.

5) مدى نضج المجتمع القطري لديه نضوج ومنفتح وعلى إستعداد للتشاور مع الجهات المعنية ذات العلاقة في تطوير وتنفيذ المشروعات العمرانية.

6) الأدلة والمؤشرات على ما نعتقده: إحصائيات الأمية في إنخفاض مستمر والدليل على ما أقوله: قطر الأولى عربياً في جودة التعليم، وتجربة المجلس البلدي المركزي خير شاهد على تطور وعي المجتمع وقبوله للتعاطي والتفاعل مع التجربة الديموقراطية وأدواتها من الإقبال على الإقتراع والإنتخاب. + وتجدر الإشارة إلى أن هناك توجه بجعل مجلس الشورى أن يتم تعيين نسبة من أعضائه بالإنتخاب.

7) الفوائد والعوائد من تبنى إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي والتي أراها ستعود على:

المجتمع القطري: تنمية المجتمع بطريقة تلبى إحتياجاته + ترسيخ العملية الديموقراطية من خلال المشاركة المجتمعية.

شريحة رجال الأعمال والمستثمرين: عائد مادي وإستثماري + التعرف على مواطن الإستثمار في الخطة والمشروع التخطيطي + التعرف على الإحتياجات المستقبلية لتطوير المنطقة من المنظور الإقتصادي والإستثماري.

8) الأدوات و التقنيات التي أراها ملائمة للإستخدام في إجتماعات و ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي (وتناسب الخصائص الإجتماعية والثقافية للسكان):

- ✓ **الإستبيانات .**
- ✓ **إجراء المقابلات الشخصية.**

9) الشروط الواجب توفرها لعقد إجتماع وملتقى ناجح للتشاور والإدماج المجتمعي: أرى أنه من الصعب تبنى هذا الإتجاه من المنظور الإجتماعي والأعراف السائدة بالمجتمع القطري.

10) الأدوار والمسئوليات التي أراها ضرورية ويتوجب أن يُناط بها الأطراف المعنية عند تطبيق إتجاه الإدماج المجتمعي والتشاور بمشروعات التطوير العمراني:

- **الأجهزة الحكومية المعنية ذات العلاقة بالمشروع:**

- إعلام القطاعين (الخاص والمجتمعي)بالمشروعات المستقبلية لتنمية المنطقة.
- مراعاة الزيادة السكانية المستقبلية المتوقعة للمنطقة.
- تحفيز القطاعين (الخاص والمجتمعي) للمشاركة في تنمية المنطقة.

○ **المؤسسات الخاصة والإستثمارية المعنية (القطاع الخاص/ رجال الأعمال):**
- المساهمة في تنمية المنطقة بالتعاون مع القطاعين (الحكومي والمجتمعي).
- رعاية الملتقيات والترويج لإنشاء المشروعات المستقبلية المستهدف إنشائها بالمجتمع.

○ **المجتمع المستهدف إدماجه والتشاور معه.**
- حث وتحفيز أفراد المجتمع للمشاركة في تنمية مجتمعهم المحلي.

11) خصائص المناخ الذي يتوجب توفره ليسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ المشروعات: تتمثل في الثقة ، المصداقية + الموضوعية في الطرح

12) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي: أفضل تعريف أراه ملائماً للمصطلح هو الجهات المعنية ذات العلاقة وشركاء التنمية: لتشمل الأجهزة الحكومية والقطاعين الخاص والمجتمعي.

13) مدى الرغبة في توثيق هذه المقابلة: يمكن توثيق تلك المقابلة.

السيد / ن. ص. م.

(الخميس 2018/4/5)

1) التخصص الأكاديمي: جغرافيا تخطيط

أعلى مؤهل جامعي: دبلوم عالي في التخطيط العمراني

2) المنصب الحالي: مدير إدارة التعدادات والمسوح والأساليب الإحصائية.

3) طبيعة العمل الحالي: إجراء التعدادات السكانية والإسكان والعمالة + المسوح الديموغرافية والإجتماعية والإقتصادية + دراسات المسوح العمرانية وإستخدامات الأراضي والمباني + مسوح إستطلاعات الرأى العام + المسوح المتخصصة في الخدمات.

4) عدد سنوات خبرتي: > من (30) سنة.

5) مدى نضج المجتمع القطري: بالتأكيد المجتمع ناضج ومنفتح

6) الأدلة والمؤشرات على ما نعتقده: يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- ✓ **مستويات الأمية تعتبر الأقل على مستوى الدول العربية وعلى المستوى العالمي (1.6)% وفقاً لتعداد عام (2015).**
- ✓ **إرتفاع نسبة الملتحقين بالتعليم الجامعي نسبةً إلى إجمالي عدد السكان.**
- ✓ **إرتفاع % للقطريين بالوظائف المهنية : % لعدد الوافدين بالمجالات التخصصية والفنية.**
- ✓ **إبتعاث أعداد متزايدة من الطلبة القطريين للدراسة في الخارج.**
- ✓ **إرتفاع مستوى الدخل الإقتصادي لشرائح سكانية عديدة أدى إلى إمكانية وسهولة سفرهم للخارج وإحتكاكهم بثقافات مختلفة**
- ✓ **وبدوره أدى ذلك إلى جذب شرائح مهنية من الوافدين للعمل بقطر وإنفتاح المجتمع عليهم.**
- ✓ **إرتفاع الميزانيات المخصصة للصرف على التعليم لينعكس إيجابياً على زيادة الوعي والمستوى الثقافي – ويمكن الرجوع في ذلك للنشرة الإحصائية "التعليم في دولة قطر لمحة إحصائية" بالموقع الإلكتروني لوزارة التنمية والتخطيط والإحصاء MDPS**

7) الفوائد والعوائد من تبنى إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي والتي أراها ستعود على:

المجتمع القطري:

- **مجلس الشورى المكون والمشكل من كل القبائل والقطاع الخاص ، حيث أن جميع مشاريع الدولةوخططها يجب إعتمادها من قبله قبل عرضها على مجلس الوزراء.**
- **التعرف على إحتياجات المجتمع ومتطلباتهالمستهدف تحقيقها بالمشروع.**
- **التغلب على مشاكل المجتمع.**
- **تحقيق مستوى معول من الرضاء المجتمعي ليشعر أفراد المجتمع بأنهم محل إهتمام من قبل الأجهزة الرسمية.**

مؤسسات القطاع الخاص (من رجال الأعمال والمستثمرين)**: من خلال غرفة قطر للتجارة حيث أن عملية إشراكهم وإدماجهم تجعلهم يساهمون في مسيرة التنمية ويستفيدون منها وتخلق فرص عمل للمجتمع فضلاً عن إرتفاع مستوى الدخل الوطني.**

8) الأدوات و التقنيات التي أراها ملائمة للإستخدام في إجتماعات و ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي (وتناسب الخصائص الإجتماعية والثقافية للسكان):

- **عمل مسوحات إستطلاع رأى لشرائح المجتمع المستهدف**
- **توظيف وسائل الإعلام المختلفة للترويج للمشروع.**
- **توظيف وسائل التواصل الإجتماعي وإتاحة الفرصة من خلالها للتعليق والنقد وإبداء الآراء والمقترحات.**
- **الإستبيانات والمسوحات.**
- **تم عمل إستبيانات لمختلف المناطق التي أقترح بها الإستادات الرياضية لمشاريع الفيفا 2022 والتي تتعلق أسئلتها بالجوانب النفسية والسيكولوجية ورصد إحتياجات المجتمع من إنشاء هذه الإستادات الرياضية من خدمات لمرافق بالوكرة والخور والريان.**

9) الشروط الواجب توفرها لعقد إجتماع وملتقى ناجح للتشاور والإدماج المجتمعي: تتمثل تلك الشروط في النقاط الموجزة التالية:

- **توفر قاعات مكيفة وصالات لعقد إجتماعات التشاور وتسهيل طرق الوصول إليها.**
- **حضور الممثلين الرسميين للمجتمع (المنتخبين للمجلس البلدي المركزي + ممثلين عن الأجهزة الرسمية + النخبة.**
- **هذا يعتمد على الموضوع الذي يتم طرحه ومدى قوة تأثيره على المجتمع المستهدف.**
- **يعتمد على أسلوب طرح القضية التي يتم التشاور بشأنها.**

10) الأدوار والمسئوليات التي أراها ضرورية ويتوجب أن يُناط بها الأطراف المعنية عند تطبيق إتجاه الإدماج المجتمعي والتشاور بمشروعات التطوير العمراني:

- **دور ومسؤوليات الأجهزة الحكومية المعنية ذات العلاقة بالمشروع:**
  - طرح مشروعات لها علاقة بمتطلبات وإحتياجات المجتمع المحلي المستهدف.
  - التمهيد الإعلامي والترويج للمشروع من خلال الإضطلاع بحملة إعلامية ترويجية.
  - إشراك الأعضاء المعنيين بالمجلس البلدي المركزي.

- **دور المؤسسات الخاصة والإستثمارية المعنية (القطاع الخاص/ رجال الأعمال):**
  - المساهمة بالتمويل والطرح الفني
  - المساهمة بتنفيذ المشروعات المجتمعية.
- **دور المجتمع المستهدف إدماجه والتشاور معه.**
  - طرح إحتياجاتهم وإقتراحاتهم الخاصة بتطوير المشروع.

11) خصائص المناخ الذي يتوجب توفره ليسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ المشروعات: تتمثل في :

- ✓ **الشفافية في إتاحة البيانات والمعلومات**
- ✓ **المصداقية**
- ✓ **أخذ الأراء والمقترحات البناءة بعين الإعتبار وعكسها على المنتج النهائي للمشروع**

12) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي: أفضل تعريف أراه ملائماً للمصطلح هو "شركاء التنمية".

13) مدى الرغبة في توثيق هذه المقابلة: أفضل تجهيل المصدر

<u>تقارير ونشرات هامة يقترح الإطلاع عليها:</u>

- تقرير مؤشرات التنمية المستدامة
- تقرير التنمية البشرية
- تقرير المرأة والرجل

م. أحمد جولو

(السبت 2018/9/22)

1) التخصص الأكاديمي: هندسة مدنية

أعلى مؤهل جامعي: بكالوريوس هندسة مدنية

2) المنصب الحالي: رئيس إتحاد المهندسين العرب سابقاً – رئيس جمعية المهندسين القطرية سابقاً – رئيس لجنة قبول المهندسين القطرية سابقاً

3) طبيعة العمل الحالي: تقديم إستشارات هندسية – العمل ببعض اللجان الفنية خارج وزارة البلدية والبيئة – العمل ببعض الجمعيات ذات النفع العام والمجتمع المدني

4) عدد سنوات خبرتي: > من (30) سنة.

5) مدى نضج المجتمع القطري: المجتمع ناضج لأسباب إرتفاع المستوى التعليمي والوعي والتفاعل والإنفتاح على الآخر والتفاعل مع القضايا الداخلية والخارجية بكافة أنواعها (سياسية– إقتصادية– إجتماعية –ثقافية –تنموية.

6) الأدلة والمؤشرات على ما نعتقده: إن لجنة الإرث والمشاريع تتبنى عقد إجتماعات مع ممثلي المجتمع المحلي + هيئة أشغال تتبنى ذات السلوك عند تنفيذهاللمشاريع التي يناط بها تنفيذها.

7) الفوائد والعوائد من تبنى إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي والتي أراها ستعود على:

المجتمع القطري: **ترسيخ وتعميق إنتماء المجتمع المحلي والحفاظ على المشاريع التي تنفذ في مناطقهم – على سبيل المثال لا الحصر: إنشاء الإستادات الرياضية تم تصميمها من وحي إشراك المجتمع المدني والنقاش معه حول المنتج.**

مؤسسات القطاع الخاص (من رجال الأعمال والمستثمرين): **من خلال إعطاء الفرصة لرجال الأعمال المحليين بالإستفادة من المشاركة في تنفيذ أجزاء المشروع المستهدف إنشائه + تجربة النوادي الرياضية وإتاحة فتح أنشطة تجارية لخدمة المجتمع المحلي وإستفادة رجال الأعمال من الإضطلاع بتنفيذ المشروعات الصغيرة بالمجتمعات المحلية.**

8) **الأدوات و التقنيات التي أراها ملائمة للإستخدام في إجتماعات و ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي** (وتناسب الخصائص الإجتماعية والثقافية للسكان فضلاً عن تشجيع التشاور المجتمعي)**:**

- **عقد مقابلات شخصية.**
- **الإستبيانات.**
- **عقد جلسات للنقاش**

9) الشروط الواجب توفرها لعقد إجتماع وملتقى ناجح للتشاور والإدماج المجتمعي: تتمثل في:

- **الدعوة للإجتماع عبر وسائل الإعلام والتواصل الإجتماعي .**

- **دعوة وجهاء المجتمع وممثلي البلدية المعنية سيسهم في حشد أكبر عدد ممكن من الحضور**
- **توفير القاعات الملائمة والمزودة بالوسائل الصوتية والسمعية والضوئية والتي يسهل الوصول إليها.**

10) الأدوار والمسئوليات التي أراها ضرورية ويتوجب أن يُناط بها الأطراف المعنية عند تطبيق إتجاه الإدماج المجتمعي والتشاور بمشروعات التطوير العمراني:

- **دور ومسؤوليات الأجهزة الحكومية المعنية ذات العلاقة بالمشروع:**
  - لابد أن يكون الهدف من المشروع واضح وقابل للتنفيذ
  - تنظيم الملتقى لسماع آراء كافة المعنيين وبيان مدى تأثير تنفيذ المشروع التخطيطي على الحياة اليومية للمجتمع .
- **دور المؤسسات الخاصة والإستثمارية المعنية (القطاع الخاص/ رجال الأعمال):** يتمثل دورهم في الإضطلاع بتنفيذ بعدة أنشطة وخدمات المشروع.
- **المجتمع المحلي:** الإدلاء بآرائه على ضوء توضيح آثار المشروع الإيجابية والسلبية والعائد من وراء تنفيذه بالمجتمع المحليالمستهدف تنميته.

11) خصائص المناخ الذي يتوجب توفره ليسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط وتنفيذ المشروعات: تتمثل في :

- ✓ **الشفافية والوضوح.**
- ✓ **الجدية والإلتزام.**
- ✓ **بيان العوائد والفوائد التي ستعود على المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
- ✓ **التمثيل المناسب لكافة شرائح المجتمع المستهدف (من إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي).**
- ✓ **الثقة والمصداقية.**
- ✓ **التغطية الإعلامية المناسبة للحدث.**
- ✓ **توثيق كافة مراحل عمليات التشاور والإدماج المجتمعي**

12) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي: أفضل تعريف أراه ملائماً للمصطلح هو "**شركاء التنمية**".

13) مدى الرغبة في توثيق هذه المقابلة: يمكن توثيق تلك المقابلة.

أ. د. محمد خليفة الكواري

(الجمعة 2018/4/6)

1) التخصص الأكاديمي: جغرافيا تخطيط حضري

تاريخ الحصول على درجة الدكتوراه: عام (1992)

2) عدد سنوات الخبرة في التدريس الأكاديمي: (26) عام

3) تجارب مهنية أو أبحاث قمت بالإنخراط فيها في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع **الجهات المعنية:** شاركت في إجتماع نظمه المكتب الإستشاري الياباني (الذي أنيط به إعداد مشروع الخطة العمرانية الشاملة لدولة قطر) خلال عام 2008 وذلك مع كافة الأجهزة المعنية والتشاور معها بشأن دراسة الإطار الإستراتيجي لتخطيط الدولة ، ومؤخراً تمت دعوتي لحضور جلسة تشاور بخصوص مشروع سن تشريع تخطيطي للدولة (قانون التخطيط العمراني لقطر).

4) من المنظور الأكاديمي: **يعتبر المجتمع القطري ناضج بصورة كافية** وعلى إستعداد لتقبل تطبيق إتجاه الإدماج المجتمعي والتشاور مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة في عمليات إعداد وتنفيذ الخطط التنموية ومشروعات التطوير العمراني.

5) الأدلة والمؤشرات التي تثبت صحة ماأقوله : يمكن إيجازها في النقاط التالية:

- **إرتفاع مستوى جودة التعليم: حيث تطورت منظومة التعليم بصورة كبيرةخلال العقدين السابقين.**
- **مجتمع فتى وشاب.**
- **أدى إرتفاع المستوى الإقتصادى للدولة إلى جذب شرائح سكانية للعمل بقطر من كافة أنحاء العالم حيث أتاح ذلك فرصة إنفتاح المجتمع القطري وإنفتاحه على مختلف ثقافات والخلفيات من كافة أنحاء العالم.**
- **النسق المعماري لإسكان القطريين يعكش تأثرهم بالنسق الغربي.**

6) الفوائد والعوائد من تبنى إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي والتي أراها ستعود على:

المجتمع القطري:

- التعرف على الإحتتياجات الفعلية للمجتمع ومشاكله.
- الإستماع لإقتراحاتهم المرتبطة بحل ما يعانون منه من مشاكل.
- التعرف على تطلعاتهم المستقبلية.

شريحة رجال الأعمال والمستثمرين:

- تعريفهم بمجالات الإستثمار المتاحة بالمخطط المستقبلي المقترح لتنمية مجتمعهم المحلي.
- تشجيعهم على المبادأة بالإستثمار في الأنشطة الإقتصادية المقترحة بالمشروع.

7) الأدوات والتقنيات التي أراها ملائمة للإستخدام في إجتماعات و ملتقيات التشاور والإدماج المجتمعي (وتناسب الخصائص الإجتماعية والثقافية للسكان): تتمثل في التواصل المباشر مع شرائح مختلفة من خلال إجراء المقابلات الشخصية.

8) N/A

9) الشروط الواجب توفرها لعقد إجتماع وملتقى ناجح للتشاور والإدماج المجتمعي: تتمثل تلك الشروط في النقاط الموجزة التالية:

- توفر قاعات وصالات منفصلة لعقد إجتماعات التشاور مع العناصر النسائية.
- يجب أن يتم عرض المشروع وأهدافه بلغة مبسطة ومباشرة بعيدة عن المصطلحات الفنية.
- توصيل المعلومة بأقل كلمات ممكنة وفي أقصر وقت ممكن.
- ضرورة إحترام أراء الناس مكهما كان منطق وأسلوب طرحها.

10) خصائص المناخ الذي يتوجب توفره من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع القطري:

- التكلم عن واقع مشاكل تخطيطية قائمة بالفعل وتمس واقع المجتمع وإستثارة الحضور للحديث عنها
- الحرص على أخذ رأيهم خلال مسيرة إعداد المشروع.
- إشعار الحضور بأن مشاركتهم مهمة وحيوية ومقدرة.
- المصداقية + الشفافية + الجدية + الإنفتاح على الآخر + التواضع في الطرح.

11) N/A

12) N/A

13) من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي: أفضل تعريف أراه ملائماً للمصطلح هو **الجهات المعنية من ذوي العلاقة + "شركاء التنمية".**

14) مدى الرغبة في توثيق هذه المقابلة: يمكن توثيق تلك المقابلة.

يقترح الإجتماع بالدكتورة : د. نورة الكواري + د. عبد الناصر صالح اليافعي

+ ناصر بوكشيشة (كشخصية عامة)

الإيميل الشخصي للدكتور محمد خليفة الكواري: **Mkalkuwari@ qu.edu.qa**

إجراء مُقابَلات لمسؤولين و شخصيات مهنية
بالكويت وسلطنة عُمان

مقابلة السيدة / ع. و.

عُمان – 2018/4/16

1) التخصص الأكاديمي: أداب جغرافيا

أعلى مؤهل جامعي: ليسانس

2) المنصب الحالي: مخطط إقليمي

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)**

- ✓ **التواصل مع الجهات المعنية للتعرف على مرئياتهم وتصوراتهم.**
- ✓ **المشاركة في إعداد وبلورة دراسات وإستراتيجيات وطنية للتنمية العمرانية للدولة.**
- ✓ **الحصول على البيانات والمعلومات من تلك الجهات وتحليلها.**
- ✓ **عرض ما يتم التوصل إليه على الجهات المعنية والتشاور معها وليس مجرد إجراء عمليات تنسيق روتينية.**

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(10)** سنوات

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)**

كتوجه عام نضطلع بعمليات التشاور مع الجهات المعنية في إعداد دراسات ومشروعات تخطيطية حيث يتم التنسيق معها للحصول على البيانات والمعلومات والخطط والبرامج المتاحة لديهم. وتجدر الإشارة بأنه جاري حالياً الإعداد لمشروع الإستراتيجية الوطنية للتنمية العمرانية للدولة حيث سيتم في إطارها بلورة الإستراتيجيات الإقليمية على مستوى المحافظات. هذا ولقد تم إسناد الإستراتيجية الوطنية على مكتب إستشاري عالمي علاوة على تقسيم السلطنة لأربعة أقاليم تضم (11) محافظة حيث سيتم إعداد إستراتيجية إقليمية لكل إقليم.

وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن المبدأ الأساسي الذي يتم تبنيه عند إعداد تلك الإستراتيجيات يتمثل في التشاور والتنسيق مع كافة الجهات المعنية بما فيها القطاع المجتمعي بكل مرحلة من مراحل التخطيط الأساسية.

كذلك من المهم الإشارة إلى أن أهم ضرورات تأسيس المجلس يتمثل في إشراك المجتمع بصورة أو بأخرى في العملية التخطيطية.

أحد الأمثلة الرائدة هي "***رؤية عمان 2040***" التي نعكف على بلورتها في الوقت الراهن، حيث تتبنى "***نهج التخطيط التشاركي***" بهدف إشراك كافة أطياف وقطاعات المجتمع بما فيها القطاعين الخاص والمجتمعي.

ومن الجدير بالملاحظة في التجربة العمانية أن المشاركة والتشاور ليست مجرد مصطلحات جوفاء نتداولها إنما هي إمتداد لثقافتنا المحلية، وبالتالي ستجد هذه المفاهيم حاضنة ملائمة سيتم في إطارها الرعاية والتبنى والتطبيق على أرض الواقع.

مجلس عمان يتكون من مجلس الشورى ومجلس الدولة، فالأول له صلاحيات تشريعية ورقابية تنعكس قراراته على برامج ومشروعات التخطيط والتنمية، وأعضاء هذا المجلس منتخبين ويليه في الأهمية المجلس البلدي الذي يعد بمثابة جهة إستشارية محلية (حيث يعتبر مجلس شورى مصغر على مستوى المحافظة) كذلك يتم إنتخاب أعضاؤه.

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)**

توجد فجوة نابعة من طبيعة إعداد وتنفيذ العملية التخطيطية حيث أنها تحتاج لتحديث من فترةٍ لأخرى.

أسبابها **(في حال وجودها)**

- عدم إجراء تنسيق وتشاور فعال وكافٍ مع كافة القطاعات خاصةً القطاعين الخاص والمجتمعي.

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)**

- **عدم وجود قاعدة بيانات مكانية موثقة يعتد بها على المستوى الوطني.**
- **متابعة تنفيذ الخطط غير مفعلة وذلك لعدم وضوح المهام ذات العلاقة بالتخطيط والتنمية المكانية.**
- **نقص في الكوادر المؤهلة والمتخصصة.**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا:

بالطبع هناك قناعة راسخة بدليل إنعقاد ورشة عمل أولويات إستراتيجية التنمية العمرانية للدولة اليوم وغداً بحضور ممثلين عن الجهات الحكومية والقطاع الخاص. أما على مستوى المحافظات فستنعقد ورش عمل دورية يشارك فيها ممثلي المجتمع المحلي.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني)** : **نعم** – فنحن كجهة ممثلة للحكومة المركزية المعنية بالتخطيط على المستوى الوطني نطبق ونتبنى هذا التوجه ونضطلع به.

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد)**

- **الدعم المالي لتمويل ملتقيات وجلسات التشاور على المستويين الوطني والإقليمي على مستوى المحافظات مما يرسخ توفير مناخ يلائم تطبيق هذا الإتجاه.**
- **الخطة الخمسية السابقة تم فيها أخذ مرئيات الولاة لضمان تلبية الإحتياجات التنموية على مستوى الولاية.**
- **بدأت السلطنة في ترسيخ التوجه الديموقراطي على مستوى البلديات منذ عام 2011 (في سياق موجات ثورات الربيع العربي) حيث تم التركيز على لامركزية التخطيط والتنمية على مستوى كافة محافظات السلطنة وما ترتب عليه تمثيلهم بالمجالس البلدية مما مثّل قناة تشريعية يتم من خلالها التعبير عن آراء ومرئيات المجتمعات المحلية التي يمثلوها.**
- **تعد زيارات جلالة السلطان لمختلف المحافظات دليل على إهتمام أعلى هرم بالدولة في الإطلاع على مستجدات وتطورات الوضع المعيشي الراهن للسكان.**

10) مدى توفر مناخ ملائم بمجلسنا / جهازنا يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية)** يتوفر لدينا مناخ معقول ولكنه يحتاج لمزيد من التطوير والدعم

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **يحفز** على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية – ولكننا ما زلنا على أعتاب مراحل أكثر رحابة وفي إنتظار المزيد من تفعيل دور مؤسسات المجتمع المدني والقطاع المجتمعي ومشاركته بدور أكبر وأكثر فاعلية في خطط التنمية.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)**

- **يتبنى مجلس التخطيط منهجية التخطيط التشاركي وما تشمله من تفعيل إتجاه المشاركة المجتمعية وتحفيز المجتمع المحلي في التعبير عن أرائه ومرئياته.**
- **إلتزام الجهات المعنية وجديتها في أداء أدوارها المحددة والمناطة بها في مشروعات وبرامج التنمية.**

13) الجهات التي نقوم بالتنسيق والتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)** تمثل الوزارات والهيئات الحكومية علاوة على المؤسسات والشركات ذات العلاقة بالمشروع ممن يمثلوا القطاعين الخاص والمجتمعي.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي يتبناه المجلس **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني)**: "***المشاركة من خلال التشاور***"

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع)**: هو "***المشاركة التفاعلية***" والتي ستعد الضمانة الأساسية لتنفيذ المشروعات التنموية والتي تصرف عليها الدولة ميزانيات طائلة وبذلك لن تكون الدراسات التخطيطية لهذه المشروعات حبيسة الأرفف والأدراج.

16) أتفق مع تلك المقولة: **بشدة**

17) لا توجد لدينا أمثلة عملية موثقة ولكننا نمارس هذا التوجه (التشاور مع الجهات المعنية وإدماجها) ونتبناه ونطبقه (في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني) على سبيل المثال رؤية السلطنة 2040 حيث تم عمل موقع (live) لها ، وورشة عمل أولويات التنمية العمرانية 2040 – وهكذا فنحن على أعتاب مرحلة جديدة في توثيق جلسات التشاور المجتمعي.

18) كتوجه عام توجد لدى مجلسنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)** لكنها في طور التطوير والبلورة، وغير موثقة كتابياً.

19) ***من منظوري المهنى***: أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج)**:
I , f , a , g , k

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو: "***الجهات المؤثرة والمتأثرة***" علاوة على مصطلح "***شركاء التنمية***"

21) مدى رغبتي في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **لا** أرغب في توثيق تلك المقابلة.

مقابلة السيد د. م. / محمد المطوع

عُمان – 2018/4/16

إن المجلس الأعلى للتخطيط مسؤول عن إعداد الخطط على المستويين الوطني والإقليمي، أما المديرية العامة لتخطيط المدن والمساحة يناط بها إعداد المخططات العامة والتفصيلية على مستوى المدن والأحياء. قام المجلس الأعلى للتخطيط بتشكيل لجنة فنية مشتركة مكونة من ممثلين عن جهات حكومية لبلورة رؤية عمان 2040. يناط بالمديرية إعتماد المخططات التفصيلية + تغيير إستعمالات الأراضي + دراسة مدى إمكانية زيادة إرتفاعات المناطق. يبلغ إجمالي عدد سكان السلطنة حوالي **(5)** ملايين نسمة منها **(3)** ملايين من المواطنين.

إن إتخاذ القرارات التخطيطية يتم من أعلى الهرم **(Top - Down)** إلا أن مطالبات المواطنين والقبائل والقطاع الخاص يتم أخذها بعين الإعتبار عند أخذ أى قرارات تنموية. وتجدر الإشارة إلى ضرورة عرض أى مخطط عمراني وإعتماده من قبل المجلس البلدي (والذي يتم إنتخاب أعضاؤه من قبل المواطنين). **مجلس عُمان** الذي يترأسه السلطان يتكون من مجلس الشورى (وهو بمثابة البرلمان ويتم إنتخاب أعضاؤه) + مجلس الدولة يتم تعيين أعضاؤه من شريحة التقنوقراط. أما المجلس البلدي فيكون على مستوى المحافظات ويتم إنتخاب معظم أعضاؤه فيما عدا تعيين عضوين. ويترأس المجلس البلدي بكل محافظة المحافظ والذي يعينه السلطان بمرسوم.

1) التخصص الأكاديمي: هندسة مدنية

أعلى مؤهل جامعي: دكتوراه في التخطيط العمراني

2) المنصب الحالي: مدير عام المديرية العامة لتخطيط المدن والمساحة

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)**

- **عضو في العديد من اللجان الفنية ذات العلاقة بتخطيط التنمية العمرانية سواء مع جهات حكومية أو مؤسسات من القطاع الخاص.**
- **إتخاذ قرارات تخطيطية على مستوى التخطيط الهيكلي / العام/ التفصيلي على المستوى الوطنى من خلال التنسيق مع الجهات المعنية .**
- **الإشراف على دوائر التخطيط بالمحافظات والتنسيق مع الجهات المعنية بالقطاعين الحكومي والخاص بكل ما يرتبط بإعداد أى دراسة أو مشروع تخطيطي.**

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(28)** سنة

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)**

هناك العديد من المشروعات والدراسات التخطيطية سواء لإعادة تخطيط مدن قائمة أو تخطيط مدن جديدة (كمدينة العوابي) إعتمدنا فيها على التنسيق والتشاور مع ممثلي وشيوخ المجتمع المحلي ونُخَب المجتمع الأهلي والمسؤولين على المستوى المحلي حيث تم توثيق تلك الجلسات بمحاضر إجتماعات يتم الرجوع إليها عند الضرورة. هذه المحاضر يتم حفظها لدينا وليست للنشر، إلا أن التقرير الفني للدراسة يتم فيه التنويه الموجز عن مخرجات وخلاصة تلك الجلسات وما أفضت إليه من مناقشات وإقتراحات.

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)**

في أغلب الأحوال لا توجد فجوة بين المخطط المعتمد وما يتم تنفيذه على أرض الواقع ، أما فيما يتعلق بإعداد الدراسة أو المشروع التخطيطي فإنه يتم تدبير ميزانية إعداد الدراسة وضمان عملية إعتمادها بمجرد إعدادها – وتجدر الإشارة إلى أن إعتماد الدراسة يتم بناءً على التنسيق والتشاور مع كافة الجهات المعنية التي يناط بها عملية التنفيذ على الواقع (كلٍ في مجال تخصصه). إلا أنه الجدير بالملاحظة أنه يتم التنسيق والرجوع إلينا عند حدوث أى تعديل أو طارىء أو مستجدات تستدعي تعديل المخطط المعتمد.

أسبابها **(في حال وجودها)** **N/A**

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)**

- **صعوبة تخصيص ميزانيات للدراسة ، حيث يتم إعدادها بالإدارة (In-House).**
- **نقص في توفر الكوادر الوطنية المؤهلة والمتخصصة في المجالات المتعلقة بمجال التخطيط العمراني.**
- **هناك نقص في الأراضي الحكومية الصالحة للتنمية العمرانية والغير مكلفة في عمليات تطويرها وتعميرها وذلك في العديد من المحافظات والولايات.**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: هناك قناعة راسخة وقوية لدينا بأهمية التشاور حيث أن نجاح المشروع يعتمد على إستيعاب كافة الجهات المعنية من ذوي العلاقة في العملية التخطيطية.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني) (نعم** – هناك دعم وتعزيز لإتجاه التشاور منذ القدم بتبنى هذا التوجه في كافة مناحي التنمية بما في ذلك إعداد الخطط والمشروعات العمرانية.

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد)**

- ✓ **الجولات التفقدية السنوية التي يقوم بها السلطان وكبار المسؤولين لمختلف المحافظات والولايات للوقوف على مطالب المجتمع ورغباته وطموحاته – وهي سياسة معلنة (ضرورة التشاور مع كافة المعنيين) تطبقها الحكومة والمسؤولين بمختلف مستوياتهم.**

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية)**

المناخ بالفعل موجود سواء من قبل وسائل الإعلام واللقاءات المباشرة مع ممثلي المجلس البلدي والمواطنين وأصحاب الطلبات .

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **يحفز** على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)**

- **طبيعة المجتمع منفتح وليس مغلق وتشاركي بالفطرة.**
- **مبادرات أهلية لجمع تبرعات لبناء المجالس العامة لكل منطقة علاوة على تمويلهم لتنفيذ بعض الخدمات كحديقة أو منتزة عامة.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)** نقوم بالتنسيق مع جميع دوائر الخدمات المجتمعية ومرافق البنية الأساسية + المجلس البلدي الذي ينتسب إليه أعضاء من خلفية القطاع الخاص – في بعض الأحيان يتم التشاور مع غرفة التجارة (التي تمثل جميع مهن القطاع الخاص) + الجمعيات الأهلية المختلفة (بحسب طبيعة المشروع: البيئة – جمعية المهندسين – ....).

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني)**: بناءً على طبيعة المشروع والدراسة التخطيطية يتم إما تبنى إتجاه ***"المشاركة من خلال التشاور"*** أو ***"المشاركة التفاعلية"***.

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع)**: ***"المشاركة التفاعلية"***.

16) أتفق مع تلك المقولة: **بشدة**

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)** يتم تحرير محاضر إجتماعات **MOMs** وتوثيقها ولكنها ليست للنشر – يتم تضمين محتوى هذه المحاضر ومؤشراتها ضمن تقرير الدراسة التي يتم تعميمها ونشرها بمجرد إعتمادها.

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)**: حيث توجد لدينا رؤية واضحة لضرورة تبنى التخطيط التشاركي والتشاور مع كافة الجهات ذات العلاقة.

19) ***من منظوري المهنى***: أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج)**:
d , h , L , n , b , g

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو: ***"الجهات ذات العلاقة"***

21) مدى رغبتي في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

مقابلة السيد / مبارك بن حمد العلوي

عُمان – 2018/4/16

1) التخصص الأكاديمي: حقوق ودراسات قانونية

أعلى مؤهل جامعي: ماجستير قانون

2) المنصب الحالي: مستشار وزير السياحة للشؤون القانونية

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)**: تستلزم طبيعة عملي في بعض الأحيان التنسيق والتشاور مع القطاع الخاص وممثلي القطاع المجتمعي المحلي لإجراء مناقشات مجتمعية تخص مسودات لقوانين تتعلق بتقدير إستحقاقات وتعويضات.

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(32)** سنة

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)**: لدي خبرات في إجراء المشاورات والتنسيق مع ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي علاوة على الدوائر والجهات الحكومية على سبيل المثال:

- **تجربة حساب الضمان لضمان حق المقيمين والمواطنين عند شرائهم وحدات سكنية / تجارية / ترفيهية داخل عمان في مشروعات المجمعات السياحية.**
- **مناقشة المواطنين في قيمة التعويضات المطلوب تعويضهم بها (كمشروعي الموج & بندر الجسر) اللذان تأثرا بالتنمية السياحية – وتتضمن التعويضات منح المتضررين تعويضات مادية أو عينية (أرض / عقار/....).**

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية) N/A**

أسبابها **(في حال وجودها) N/A**

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة) N/A**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: لدينا قناعة راسخة في أهمية التشاور

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني) نعم** تدعم الحكومة المركزية إتجاه التشاور مع كافة الشرائح المجتمعية فيما يخص المهام ذات العلاقة بالتنمية السياحية.

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد)**

تأييد أغلب الإقتراحات المقدمة من قبلنا بخصوص التعويضات ومشروعات القوانين التي تدعم مسيرة التنمية السياحية.

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية)**

هناك مناخ يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية والتشاور معهم، وتجدر الإشارة إلى أن وزارة السياحة تقوم بتشجيع المجتمعات المحلية القاطنة بالمناطق التي تتمتع بإمكانات ومقومات سياحية بتكوين شركات صغيرة يتم من خلالها تسويق وتنفيذ بعض التسهيلات السياحية والترويحية وإستقبال السائحين حيث تقوم الوزارة بدعم تلك المشروعات فنياً ومادياً.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **يحفز** على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)**

- **إهتمام ورعاية الدولة ممثلة في مجلس الشورى لمناقشة المشروعات التنموية ذات الطبيعة السياحية التي تخدم المجتمع المحلي يولد شعور عام لديهم بالثقة والمصداقية في جهود الدولة.**
- **التواصل الفعال والمباشر بين كبار المسؤولين بالوزارة (الوزير ومساعديه) وممثلي المجتمع المحلي الذي يتم فيه بحث أوجه الدعم المالي والفني للمشروع السياحي الوليد.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع):** وزارة الإسكان – البلدية المعنية ذات العلاقة – وزارة البيئة – المجلس الأعلى للتخطيط – مجلس الشورى – المحافظ والوالي ذوي العلاقة.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه الوزارة **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير والتنمية السياحية): "المشاركة من خلال التشاور"** – وقد يستدعي الأمر في مشروعات أخرى نمط "**المشاركة التفاعلية**"

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع): يتمثل في "المشاركة التفاعلية"** وهي النموذج الأكثر ملائمة لمجتمعنا الخليجي في عُمان بحيث يتم تغطية أكبر قطاعات ممكنة وشرائح متنوعة من المجتمع.

16) أتفق مع تلك المقولة:

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)** وهي تتمثل في توثيق محاضر الإجتماعات التي تتم بيننا والجهات الأخرى ذات العلاقة والتي تشمل كذلك ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي.

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات):** لا توجد منهجية محددة تتبناها الوزارة في كافة مشاريع ودراسات التنمية السياحية – لكن توجد إشتراطات ودراسات مطلوب إعدادها للتحقق من عدم وجود تأثيرات سلبية من تطوير تلك المشروعات على المجتمع المحلي. وتجدر الإشارة إلى أن خطط تنمية المجتمع المحلي يتم تمويلها من قبل المستثمر علاوة على ضرورة إلتزامه بإعطاء الأولوية للتوظيف في مشروعه من أهالي المنطقة فضلاً عن إستعانته بالمقاولين المحليين في تنفيذ أعمال المشروع.

19) *من منظوري المهنى*: أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج): A,b,d,f,h**

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي) هو: "شركاء التنمية"**

21) مدى رغبتي في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

مقابلة السيد / س. ح. ع. ج.

عُمان – 2018/4/22

إن التخطيط كدراسة وتشريعات ومشروعات للتنمية العمرانية تضطلع به وزارة الإسكان، والمجلس الأعلى للتخطيط يترأسه جلالة السلطان. أما وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه يناط بها تنفيذ الخطط والسياسات التخطيطية وإقامة مشروعات البنية التحتية على مستوى السلطنة وعلى مستوى البلديات فيما عدا بلديتى مسقط وظفار (العاصمة الثانية للسلطنة) حيث أنهما خارج نطاق مهام وزارتنا.

1) التخصص الأكاديمي: أداب – تاريخ

أعلى مؤهل جامعي: ليسانس أداب شعبة تاريخ (دفعة 1987).

2) المنصب الحالي: مستشار وزير البلديات لشؤون المجالس البلدية.

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)** تجدر الإشارة إلى أن المجلس البلدي للمحافظة يرفع تقاريره عبر المحافظ إلى وزير البلديات، أما المحافظين فيترأسهم وزير الداخلية. من خلال محاضر إجتماعات المجالس البلدية يتم رصد أهم إحتياجات ومتطلبات المجتمع من الخدمات والمشاريع والمرافق الخدمية المختلفة. أما مجلس الشورى فيعد بمثابة البرلمان وله صلاحيات واسعة.

ومما تجدر الإشارة إليه أيضاً أن مجلس عُمان يتألف من مجلسي الدولة والشورى.

أتولى دراسة مقترحات وتوصيات المجلس البلدي ورفع تقرير بالرأى الفني تجاهها لسعادة الوزير يضم أهم التوصيات القابلة للتنفيذ في سياق التنسيق الذي نجريه مع الجهات المعنية بالدولة.

أقوم بإعداد كتب للتنسيق مع الجهات المعنية في سياق دائرة شؤون المجالس البلدية المناط بها هذه المهمة عبر التنسيق معي. ومما تجدر الإشارة إليه أن هناك **ثلاثة** مستويات لإتخاذ القرارات من المنظور التنموي هي:

1. **وزارة خدمية بالعاصمة مسقط تمثل سلطة الحكومة المركزية.**
2. **مديريات خدمية بالمحافظات تمثل السلطة الإقليمية.**
3. **البلديات ودوائر حكومية معنية بالولايات تمثل السلطة المحلية.**

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(31)** سنة

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)** نعمل مع وزارة الإسكان في إعداد الدراسات التخطيطية وبحكم عملي بوزارة البلديات في الأقاليم كان يتم التنسيق والتشاور مع لجان شؤون البلديات سابقاً (المجالس البلدية حالياً) والتي يناط بها إعتماد المخططات. حالياً أنا عضو باللجنة الفنية للتخطيط العمراني (وهي لجنة فنية مهنية تضم أعضاء من جهات حكومية مختلفة) ويُنَاط بها: إعداد مشروعات ومخططات عمرانية ودراسة طلبات الإشتراطات البنائية لتطوير المباني علاوة على دراسة الطلبات الواردة من المجتمعات المحلية والخاصة بتغيير مخططات إستخدامات الأراضي.

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)** أؤكد على عدم وجود فجوة في حالة تبنى القطاع الخاص لتنفيذ مشاريع إستثمارية بعد دراستها وإجازتها من قبل الأجهزة المعنية. من ناحيةٍ أخرى يرتبط أمر تنفيذ بعض المشروعات الحكومية بمدى توفر التمويل اللازم، في هذه الحالة قد لا يتم تبنى تنفيذ المشروع المعتمد (ويظل حبيس الأدراج حتي يتم تدبير ميزانية لتنفيذه).

أسبابها **(في حال وجودها) N/A**

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة) N/A**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: **نعم** لدينا قناعة بأهمية التشاور.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني): نعم**

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد)** هناك دعم معنوي يجسده إلتزام كافة الجهات الحكومية بالجدية وعمل اللازم فيما يتوافق مع إختصاصاتهم والذي يتمثل في توفير ميزانيات لدعم ملتقيات وإجتماعات التشاور + تمويل تنظيم المؤتمرات والندوات ذات العلاقة التي يتم فيها تمثيل الجهات الحكومية وممثلين عن مؤسسات القطاعين الخاص والمجتمعي + رفع توصيات مثل تلك الملتقيات وعرضها على سعادة الوزير المختص ومن ثم معالي رئيس الحكومة.

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية) نعم** يتوفر مناخ إيجابي.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **يحفز** على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية بدليل أن كافة الوزارات والمجلس الأعلى للتخطيط يسعى لإشراك كافة شرائح المجتمعات المحلية والتشاور معهم عند إعداد الخطة الإستراتيجية لتنمية عمان 2040.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)**

- **الشفافية والوضوح (بدليل عرض وإعتماد ونشر الميزانية السنوية للدولة بكل تفاصيلها بالجريدة الرسمية في الأول من شهر يناير من كل عام (وهو تقليد دأبت عليه الدولة في ظل حكم جلالة السلطان).**
- **الإلتزام والجدية.**
- **إعلاء قيمة دولة القانون والمؤسسات.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور والتنسيق معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)** تتمثل في الجهات الحكومية المعنية بالتخطيط العمراني بالوزارة والإسكان والمجلس الأعلى للتخطيط علاوة على الجهات الحكومية المعنية.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني): "المشاركة من خلال التشاور"**

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع): " المشاركة التفاعلية "**

16) أتفق مع تلك المقولة: **بشدة**

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)** هناك مشروعات تم توثيق إعتمادها وتنفيذها من خلال تحرير محاضر **MOMs**

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)**: كوزارة لدينا قناعة بأهمية الإدماج والتشاور مع كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بالمشروع ، فضلاً عن أن في المجلس البلدي يوجد عدد (9) أعضاء معينين بحكم وظيفتهم الرسمية كمدير مديرية التعليم /الصحة/..... وذلك لضبط إيقاع عمل المجلس.

19) ***من منظوري المهنى:*** أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج): B,c,f,h,i,n**

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي) هو: " الجهات ذات العلاقة"**

21) مدى رغبتى في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **لا** أرغب في التوثيق لكن يمكن الإثناء على دعمي للباحث في الجزء الخاص بـ تقديم الشكر والتقدير والإمتنان لكل من دعم وساعد الباحث **(acknowledgements)**.

مقابلة السيد المهندس / سعد المحيلبي (أبو خليفة)

الكويت – 2018/4/19

1) التخصص الأكاديمي: هندسة مدنية

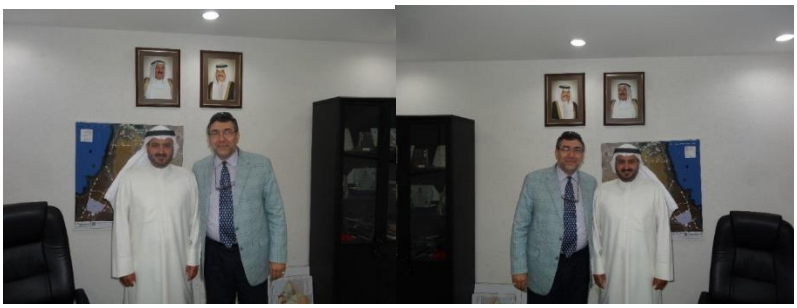
أعلى مؤهل جامعي: بكالوريوس هندسة

2) المنصب الحالي: مدير إدارة المخطط الهيكلي ببلدية الكويت

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)**

- ✓ **متابعة إنجاز وإعداد المشاريع والدراسات التخطيطية المناط بإعدادها الإدارة.**
- ✓ **إقتراح التنسيق والتشاور مع جهات تمثل القطاعين الخاص والمجتمعي كغرفة التجارة والصناعة + جمعية المهندسين الكويتية.**

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(24)** سنة



4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)**

- ♠ **عضو جمعية المهندسين الكويتية وأصبحت رئيسها خلال الفترة (15–2017) حيث شهدت تلك الفترة مشاركة فعالة من قبل مؤسسات المجتمع المدني وإنخراطه بالأنشطة العمرانية + إقامة دورات وملتقيات ومؤتمرات محلية وإقليمية ودولية.**
- ♠ **عضو الفريق المعني بإعداد الإستراتيجية الموحدة لدول مجلس التعاون الخليجي.**

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)** **نعم** توجد فجوة كبيرة

أسبابها **(في حال وجودها)**

- **عدم سيطرة البلدية على المشروعات المدرجة في التنفيذ لجهات أخرى بالدولة.**
- **عدم تفاعل بعض الجهات الحكومية أثناء إعدادنا للخطط والمشروعات بالمستوى المطلوب.**
- **عدم قيام بعض الجهات بمتابعة ومراجعة التقارير وأوراق العمل التي تعدها الإدارة وعدم ردهم علينا.**
- **مستوى تمثيل بعض الجهات لحضور الإجتماعات لا يرقى إلى مستوى التمثيل المطلوب.**
- **التأخر في الرد على التقارير الدورية التي نعدها للمشروعات والدراسات المناطة بنا.**
- **عدم إلتزام بعض الجهات بالجدول الزمني لمراحل تنفيذ المشروع / الخطة / الدراسة التخطيطية المناط بنا إعدادها.**
- **عدم توفير الإعتمادات المالية والميزانيات لبعض المشاريع الهامة التي نقوم بإعدادها.**

- **عدم وجود مظلة شاملة لمراجعة تنفيذ المخطط الهيكلي وتحديد الجهات الغير ملتزمة.**

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)**

- ❖ **نقص في الكوادر المهنية المتخصصة والمؤهلة في مجالات التخطيط السكاني والديموجرافي ، البيئي ، الإجتماعي، الإقتصادي.**
- ❖ **عدم إعطاء حوافز مالية مناسبة للكوادر المسؤولة والفنية مقابل حضور إجتماعات، مراجعة تقارير، مقابل تمثيل خارج الوزارة.**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: توجد قناعة كاملة لدينا بأهمية التشاور مع مختلف الجهات المعنية.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني)** يتفاوت دعم جهات الحكومة المركزية لإتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية ما بين دعم قوي ، ضعيف ومحدود.

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد)**

- **تسمية وتعيين ممثلين على مستوى إداري رفيع (مدير إدارة) + متخصصين وفنيين.**
- **مشاركة من قبل تلك الجهات مع المكتب الإستشاري (المناط به إعداد الدراسة والمشروع التخطيطي) بالوزارة.**
- **إمكانية إجراء التنسيق اللازم مع أحدث مستجدات تنفيذ مشاريعهم القائمة.**

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية): نعم** يتوفر مناخ ملائم ومواتٍ يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **يحفز** على إجراء التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)**

- **طبيعة العمل بالإدارة ليس لها علاقة مباشرة وبشكل يومي مع المراجعين وما ينعكس ذلك على إمكانية تركيز الإدارة على إعداد وبلورة خطط ومشروعات طويلة الأمد بدون ضغوط من قبل المراجعين.**
- **العلاقة القوية والمباشرة مع مدير عام البلدية + سعادة وزير الشؤون البلدية.**
- **يعتمد المجلس البلدي على رأى ورؤية ومقترحات إدارة المخطط الهيكلي ويأخذها بعين الإعتبار عند إتخاذ القرارات ذات العلاقة بالقضايا والإشكايات التنموية.**
- **إهتمام المسؤولين في البلدية بمخرجات عمل الإدارة عند بلورتهم للقرارات ذات العلاقة بالتنمية العمرانية.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)** ننسق ونتشاور مع وزارات وهيئات ومؤسسات حكومية وعامة وخاصة وجهات أكاديمية وبعض مؤسسات المجتمع المدني (كجمعية المهندسين الكويتية + غرفة التجارة والصناعة الكويتية + إتحاد المكاتب الهندسية + إتحاد العقاريين + إتحاد ملاك العقارات) حيث يتم التواصل مع كافة تلك الجهات منذ المراحل الأولى للدراسة من جمع للبيانات والمعلومات وتحليلها إنتهاءً بإعداد التقرير النهائي للدراسة أو المشروع التخطيطي.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني): "المشاركة التفاعلية"**

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي (مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع): يتمثل في **"المشاركة التفاعلية"** مع ترسيخ وتجذير وتوسيع العلاقات وأدوات التواصل مع ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي.

16) أتفق مع تلك المقولة: **بشدة**

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)**: كدراسة مشروع المخطط الهيكلي الثالث + دراسات المناطق الإقليمية (1، 2 ، 3، 5، 7)

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)** حيث نتبنى تلك المنهجية في كل المشروعات والدراسات التخطيطية التي نضطلع بها ولكنها غير موثقة كـ عملية " **Process** " وإن كنا نوثق محاضر الإجتماعات: **MOMs** لجلسات التشاور والإجتماعات التي نعقدها مع كافة ممثلي الجهات المعنية ويتم حفظها في ملفات نرجع إليها (عند الضرورة والحاجة إليها) ولكن لا يوجد توثيق لهذه العمليات في تقارير منفصلة كما هو متبع في قطر.

19) ***من منظوري المهنى:*** أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج):**
E, h, g, k, m

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** **"(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو: "***شركاء التنمية***".

21) مدى رغبتي في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق المقابلة.

مقابلة السيدة المهندسة / سبيكة الخالد

الكويت 2018/4/18

1) التخصص الأكاديمي: هندسة مدنية

أعلى مؤهل جامعي: ماجستير في تخطيط النقل

2) المنصب الحالي: مساعد المدير لشؤون التخطيط العمراني بإدارة المخطط الهيكلي

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)**

- ✓ متابعة إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية وتحديد المتطلبات والشروط الفنية لها: TOR ومتابعة تنفيذها.
- ✓ التنسيق مع الجهات المعنية ذات العلاقة (جهات حكومية وممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي) وذلك بحسب طبيعة ومستوى المشروع) للتنسيق فيما بينهم وجلب إفاداتهم ووجهات نظرهم وأرائهم في المشروع.

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(24)** سنة

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني) نعم** لدي تجارب

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية) نعم** توجد فجوة

أسبابها **(في حال وجودها)**

- ❖ إن إعتماد أمر تنفيذ الدراسات التي نعدها يتطلب موافقة الجهات المعنية المسؤولة بالدولة (المجلس البلدي + مجلس الوزراء + الوزير المختص "البلدية") – وبالتالي فإنه من المحتمل أن تظل الدراسة حبيسة الأدراج والرفوف لحين إدراج ميزانية لتنفيذها.
- ❖ حيث أننا إدارة بوزارة ولا نتبع مجلس الوزراء أو تحت سلطة سمو الأمير لذلك فنحن لسنا بالقوة التي تمكننا من تنفيذ مانعده من دراسات ومشروعات تخطيطية ع الأرض.

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)**

- **التغير في المناصب القيادية يتبعها تغير في السياسات والإستراتيجيات مما ينعكس سلباً على حيوية وفاعلية الأداء المهني.**
- **عدم إعتماد الإشتراطات التخطيطية: Zoning Regulations.**
- **عدم وجود تشريع تخطيطي ملزم (قانون التخطيط العمراني).**
- **ندرة وجود كوادر وطنية مؤهلة ومتخصصة وذات خبرة في مجال التخطيط العمراني.**
- **عدم وجود متخصصين في التخصصات ذات العلاقة بمجال التخطيط العمراني (تخطيط إجتماعي/ديموجرافي/سكاني– تخطيط إقتصادي– تخطيط بيئي – تخطيط طرق ونقل – تخطيط بنية تحتية).**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: توجد لدينا قناعة وإقتناع بأهمية التشاور.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني)** : إلى حدٍ ما تقوم الحكومة المركزية بدعم إتجاه التشاور.

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد)**

- ✓ **المساندة في عقد ورش العمل وجلسات التشاور.**
- ✓ **إبداء الملاحظات ووجهات النظر بخصوص التقارير المعدة بمعرفتنا والتي نعرضها عليهم.**
- ✓ **تزويدنا بالمعلومات والبيانات ذات العلاقة بمشروع الدراسة.**

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية) نعم** يتوفر مناخ محفز للتشاور والمشاركة.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة (يحفز / لا يحفز) **(على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية) نعم لحدٍ ما** ونتمنى أن يزيد الوعي المجتمعي بأهمية وحيوية عمليات التشاور.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)**

- **الإعلام والصحافة ومواقع التواصل الإجتماعي.**
- **الديوانية: مجلس يتجمع فيه الرجال للتشاور في كافة الأمور الحياتية المختلفة.**
- **البرلمان كآلية دستورية لمناقشة القضايا والإشكاليات التنموية.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)** نقوم بالتشاور والتنسيق مع كافة أطياف الجهات المعنية سواء من ممثلي الجهات الحكومية الرسمية ، مؤسسات القطاع الخاص الرئيسية ، ممثلي القطاع المجتمعي ومؤسسات المجتمع المدني.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني)**: إتجاه " ***المشاركة التفاعلية*** "

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع)**: يتمثل في أهمية توسيع نطاق التشاور ليركز على إدماج أكثر نطاقاً لممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي.

16) أتفق مع تلك المقولة: **بشدة**

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)** تجدر الإشارة إلى أن كافة الدراسات والمشروعات التخطيطية المناطة بنا نتبنى فيها إتجاه التشاور المجتمعي مع جميع الجهات ذات العلاقة، فعلى سبيل المثال:

- ✓ **مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع للدولة.**
- ✓ **تطوير وتحديث المخطط الهيكلي لمنطقة شويف الخدمية والحرفية والتجارية وتحسين البيئة العمرانية بها.**

ونقوم بتوثيق عمليات التشاور التي نعقدها مع الأطراف المعنية أثناء مرحلة إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية من خلال تحرير محاضر الإجتماعات التى نعقدها معهم: **MOMs** فضلاً عن توثيق ورش العمل.

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)** نعم لدينا منهجية (يمكن الرجوع لما أفادتكم به م. إيمان) ولكنها غير موثقة لذا فمن الأهمية العمل على توثيقها.

19) ***من منظوري المهنى:*** أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج):**

O, e, d, c, a

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو: "***شركاء التنمية***"

21) مدى رغبتى في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** أرغب في توثيق تلك المقابلة.

مقابلة السيد المهندس / مصطفى راضي

الكويت – 2018/4/18

1) التخصص الأكاديمي: هندسة معمارية – فنون جميلة + إستشاري تخطيط عمراني بنقابة المهندسين المصرية.

أعلى مؤهل جامعي: بكالوريوس عمارة.

2) المنصب الحالي: مستشار للتخطيط العمراني – بلدية الكويت.

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)** متابعة ومراقبة إعداد المشاريع الإستشارية المتعلقة بالتخطيط العمراني بالكويت.

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(40)** سنة.

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)** غالباً ما نقوم بالمشاورات المجتمعية مع ممثلي المجتمع المحلي – وهم غالباً ما يتمثلون في أعضاء النقابات والإتحادات المهنية لإستشراف الرأى والمشورة علاوة على أعضاء المجلس البلدي.

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية)** نعم توجد فجوة

أسبابها **(في حال وجودها)**

- **الجهات المنفذة ليست تحت سلطة البلدية إلا أنه قد تم التغلب في الوقت الراهن على تلك الإشكالية بربط تنفيذ مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع (الجاري إعداده) بالخطة الإنمائية للدولة.**
- **معدلات النمو السكاني للدولة تخضع لعدم اليقين (حيث أن نسبة السكان من شريحة المواطنين يمثلوا ثلث إجمالي عدد السكان – حيث يمثل الوافدين الثلثين) حيث يرتبط معدل النمو بالظروف الإقتصادية للدولة ومدى توفر السيولة لتمويل تنفيذ المشروعات التي يتم تخطيطها وإعتمادها.**

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)**

- **عدم توفر الكفاءات والخبرات الوطنية والوافدة الكافية في المجالات ذات العلاقة بمجال التخطيط العمراني.**
- **عدم وجود قانون ملزم للتخطيط العمراني.**
- **عدم وجود متخصصين في مختلف المجالات المتعلقة بتخطيط التنمية العمرانية (تخطيط إقتصادي/ إجتماعي / ديموجرافي وسكاني/ بيئي /.....).**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: **نعم** لدينا قناعة راسخة بأهمية التشاور.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني) نعم**

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد)**

- **مطالبتنا بإشراك ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي والتشاور معهم أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية التي تضطلع بها الإدارة.**
- **توفير الدعم المالي لتمويل جلسات المشاورات.**

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية)** يوجد مناخ محفز للتشاور بدليل سعي الجهات المجتمعية عن طريق الصحافة والمتابعة الشخصية لمبادرات بإعداد دراسات ومشروعات تطويرية لحل مشاكل بعض المناطق والأحياء.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **يحفز** على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)**

- **إلزام كافة العاملين والمسؤولين بالإدارة بالرد على كافة التساؤولات والإستفسارات سواء رسمية / صحفية / شخصية.**
- **الإعلان والترويج في كافة وسائل الإعلام عن المشاريع والدراسات الجديدة التي تقوم بها الإدارة وتسليط الضوء على مخرجاتها.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)** تتنوع تلك الجهات التى نتشاور وننسق معها مابين جهات حكومية + مؤسسات من القطاع الخاص وشركات عقارية + ممثلين عن المجتمع المدني والمحلي (تم تزويد الباحث بقائمة تضم الجهات التي يتم التشاور معها في سياق مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع للكويت (الجاري إعداده).

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني): "*المشاركة التفاعلية*"**

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي (مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع): أرى أن تبنى "***المشاركة التفاعلية***" في سياق يحقق التوازن ما بين رغبات المجتمع بكافة أطيافه والإعتبارات التخطيطية (مثال منتزة أبو خليفة ع الساحل الشرقي للمدينة والذي كان المجتمع المحلي يطالب بتحويله لمشروع سكنى حيث رفضته الإدارة لعدم وجود متنفس للمنطقة سواه.

16) أتفق مع تلك المقولة.

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)** يمكن بيان أهمها على النحو الآتي:

- **مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع الجاري إعداده.**
- **دراسات المناطق الإقليمية الخمسة والتي تم فيها تبنى إتجاه التشاور أثناء إعداد الدراسات مع الجهات ذات العلاقة من جهات حكومية ومجتمعية.**
- **تطوير شارع سالم المبارك التجاري حيث تمت دعوة شرائح التجار وممثلين عن الجهات الحكومية والمجتمع المحلي (المعنيين بتطوير المشروع) حيث تم إعداد التصور وإعتماده من قبل المجلس البلدي حيث كان المنتج النهائي للمشروع مرضي لكافة الأطراف، وتجدر الإشارة بأن المشروع قيد التنفيذ في الوقت الراهن.**

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات) نعم** لدينا منهجية لكنها غير موثقة كتابياً.

19) ***من منظوري المهنى:*** أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج):**
O, j, i, g, e

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي) هو: " شركاء التنمية "**

21) مدى رغبتى في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

مقابلة السيدة المهندسة / إيمان قادوس

الكويت 2018/4/18

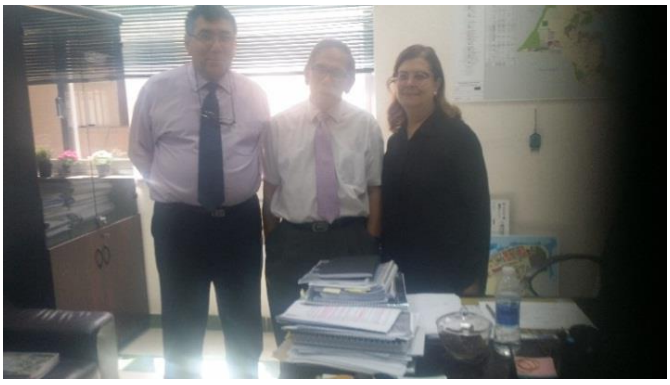
1) التخصص الأكاديمي: عمارة فنون جميلة.

أعلى مؤهل جامعي: بكالوريوس عمارة.

2) المنصب الحالي: إستشاري تخطيط بإدارة المخطط الهيكلي ببلدية الكويت.

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)**: أتولي حالياً تمثيل الإدارة في مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع الذي يضطلع به مكتب إستشاري عالمي (في الوقت الحالي) حيث أتولي مهام التنسيق والتشاور مع كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بتلك الدراسة. علاوة على الإضطلاع بمهام الإفادة بالرأى والمشوررة بكافة الدراسات والمشروعات التي يناط بإعدادها الإدارة.

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(38)** سنة



4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني)** توجد تجارب مهنية من خلال المشروعات التي كانت تـُكلّف بها الإدارة حيث تطور الموضوع من مجرد الإضطلاع بعمليات تنسيقية ليصل الأمر إلى إجراء جلسات للتشاور مع جهات حكومية وإمتد وإتسع المجال ليشمل ممثلين عن القطاعين الخاص والمجتمعي (برجاء الرجوع لأسماء قوائم الجهات التي نتشاور معها بالمشروع الحالي والتي تم تزويدها للباحث).

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية) نعم** توجد فجوة

أسبابها **(في حال وجودها)** ترجع لعدة أسباب نوضحها على النحو الآتي:

- **عدم توفر ميزانيات لتنفيذ تلك المشروعات التي تعدها الإدارة.**
- **لم يتم إعتماد بعض تلك المشروعات.**
- **عدم وجود قانون للتخطيط العمراني ملزم يبين فيه عمليات إعداد وتنفيذ المشروعات والدراسات التخطيطية + وتحديد الجهات التي يناط بها إعتماد وتنفيذ تلك المشروعات والدراسات.**

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)** نوضحها على النحو الآتي:

- **عدم وجود تشريع لقانون التخطيط العمراني للدولة.**
- **تضارب وتداخل الإختصاصات.**
- **عدم وجود كوادر مؤهلة (وطنية ووافدة) في كافة المجالات ذات الصلة بمجال التخطيط العمراني.**
- **تضارب وتداخل الإختصاصات.**
- **عدم وجود برامج تدريبية متخصصة لتطوير الكوادر المحلية.**

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: توجد لدينا قناعة وإقتناع كامل بأهمية التشاور مع كافة الجهات ذات العلاقة.

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني) نعم** تتبنى الحكومة هذا التوجه.

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد)** تتمثل في الآتي:

- ✓ **مجلس الأمة والمجلس البلدي يشاركوا لحدٍ كبير في مناقشة المشروعات التنموية الكبرى قبل إقرارها وإعتماد ميزانياتها.**
- ✓ **المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية (الذي يتشكل من أعضاء معينين من القطاع الخاص) والذي يشارك إدارتنا في إدارة مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع لتتكامل بذلك مشروعات التنمية الإقتصادية والإجتماعية مع البعد المكاني / العمراني.**

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية) نعم** يتوفر مناخ يتسم بالإيجابية لتبنى توجه التشاور والمشاركة.

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **لحدٍ ما يحفز** على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية وهذا يتوقف على درجة ومستوى أهمية المشروع التخطيطي.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)**

- **تسهيل سبل التواصل مع الجهات المعنية.**
- **المساندة والدعم في إعطائهم مساحة للتعبير عن قضاياهم ومشاكلهم ورغباتهم .**
- **توفير ميزانية لعقد الإجتماعات وجلسات التشاور.**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع)** تم تزويد الباحث بقائمة الجهات المعنية التي يتم التنسيق والتشاور معها حالياً **(**في مشروع تحديث المخطط الهيكلي الرابع**)** وهي تشمل طيف متنوع من مختلف الجهات التي تمثل المؤسسات الحكومية والقطاعين الخاص والمجتمعي.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني): "المشاركة التفاعلية"**

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع):** إتجاه **"المشاركة التفاعلية " الذي** يتوجب دعمه بصورة أكثر ليكون أكثر تفاعلية ليتم إدماج أكبر طيف ممكن من ممثلي القطاعين الخاص والمجتمعي.

16) أتفق مع تلك المقولة: **بشدة.**

17) توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)** يتوجب التأكيد على أن كافة الدراسات والمشروعات التخطيطية التي تناط بالإدارة نقوم من خلالها بتبنى إتجاه التشاور مع ممثلي الجهات ذات العلاقة في مختلف مراحل إعداد المشروعات.

18) توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات)** حيث نتبنى تلك المنهاجية عند الشروع بأى دراسة أو مشروع تخطيطي – ونتبع خلالها الخطوات التالية:

- **مخاطبة الجهات المعنية بتعيين ممثل رئيسي لهم: Focal point يكون بمثابة حلقة الوصل بينهم وبين إدارة المشروع.**
- **عقد إجتماع تعريفي للمشروع: Kick Off Meeting**
- **عقد سلسلة من الإجتماعات التنسيقية والتشاورية على مختلف مراحل المشروع أو عند الحاجة.**
- **عرض المسودة النهائية للمشروع على تلك الجهات للإفادة بالرأى قبل رفعها للجهات العليا للإعتماد.**
- **تعميم وتوزيع المنتج النهائي للمشروع بعد إعتماده والتصديق عليه من قِبل المجلس البلدي.**
- **نقوم بتوثيق كافة الجلسات والإجتماعات مع جميع الجهات المعنية من خلال تحرير محاضر إجتماعات: MOMs**
- **إعداد فصل مستقل بالدراسة (أو المشروع التخطيطي) لتوثيق كل ما يتعلق بما تم من تنسيق وتشاور مع مختلف الجهات المعنية.**

19) ***من منظوري المهنى:*** أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج):**
D, e, g, h, l,c

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders "(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو: **" الجهات المعنية من ذوي العلاقة "**

21) مدى رغبتى في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق تلك المقابلة.

مقابلة السيد / طلال نايف الشمري

الكويت 2018/4/19

- يقوم المجلس الأعلى بالتنسيق والتشاور مع (116) جهة وتجميع البيانات والمعلومات المتاحة لديهم ومن ثم يتم تحليل بيانات الوضع الراهن + رصد المشاكل والقضايا التي تحول دون إحداث التنمية المنشودة في مجال التنمية العمرانية والإجتماعية والإقتصادية + الإدارية.
- على مستوى دول الخليج أرى أن مشروعات وبرامج وخطط التنمية الحضرية لم تكن في السابق مدرجة في الميزانيات فكانت في وادي آخر حيث أثبتت التجربة بأن تخصيص الميزانيات يجب أن تتبع خطط وبرامج التنمية ولا أن يتم العكس.
- إن الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط لها اليد العليا مع إدارة المخطط الهيكلي في إدراج المشروعات العمرانية ضمن خطط وميزانيات الدولة.
- تجدر الإشارة إلى أن رؤية كويت جديدة : **New Kwait** مستند هام يتوجب الإطلاع عليه + موقع الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية: SCPD.gov.KW ، إن التنمية في دولة الكويت تشمل المشروعات الإستراتيجية حتى عام 2035. إن مراقبة عمل الحكومة وما تلتزم به من تنفيذ برامجها التنموية يتم مراجعته ومحاسبتها أمام مجلس الأمة (البرلمان).
- هناك موقع إلكتروني يضم إصدارات هامة يتوجب الإطلاع عليها: .www.GCC-SG.org بما يضمه من مصادر معرفية ونشرات عن أجهزة التخطيط بمختلف دول الخليج ، أحد تلك الإصدارات "المسيرة والإنجاز/ 2016 " والتي ترصد إنجازات أجهزة التخطيط خلال عام 2016. وتجدر الإشارة إلى أن إستراتيجية دول مجلس التعاون الخليجي المطورة بعيدة المدى من (2000–2050) أحد محاورها قضايا التنمية العمرانية.
- ينتهج المجلس الأعلى إتجاه التخطيط التشاركي بتحفيز مشاركة كافة أطياف المجتمع الكويتي وتشجيعه على الإنخراط في عملية إعداد خطط التنمية بمختلف أبعادها في سياق الركائز السبعة للتنمية (برجاء الرجوع للخطة السنوية للدولة في 17–2018). تبلغ تكلفة المشاريع التنموية الإستراتيجية **(23.5)** مليار دينار كويتي وهو مايوازي تقريباً **(100)** مليار دولار.
- يمكن الإطلاع على تفاصيل **الخطة الإنمائية متوسطة الأجل** (2015–2020).

المكتبة ---- الخطة الإنمائية ----- البند رقم (3) : مشروع الخطة الإنمائية : التخطيط: وإستشراف المستقبل والإستعداد لمواجهته ------ رؤية 2035

- قانون التخطيط التنموي رقم (7) لسنة (2017) والذي ألزم كل الجهات بالدولة والشركات المملوكة لها أن تشارك في صياغة خطط التنمية.
- التنمية العمرانية ------ إعداد المخطط (بناءً على الركائز السبع في سياق عمل اللجنة العليا لإدارة المخطط الهيكلي)
- تحديث التشريعات
- من أهم المواقع ذات العلاقة بخطط التنمية بالكويت حيث توفر معلومات ورؤية متكاملة عن الوضع التنموي للكويت وتضم المواقع التالية:
  - ✓ **المعهد العربي للتخطيط**
  - ✓ **الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.**
  - ✓ **الأمانة العامة لدول مجلس التعاون الخليجي.**
  - ✓ **موقع "كويت الجديدة: New Kwait "**

خريطة الموقع ------ الأمانة العامة ------ السيرة الذاتية

1) التخصص الأكاديمي: إقتصاد

أعلى مؤهل جامعي: ماجستير في الإقتصاد

2) المنصب الحالي: الأمين العام المساعد للدعم الإستشاري والتنموي بالأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية ؛

طبيعة المهام الوظيفية المناطة بي: **(في سياق مهام التنسيق والتشاور والإدماج المجتمعي)** ترتكز مهامي الوظيفية على الدعم الفني والتكنولوجي IT وتوفير الخبراء والمستشارين وفقاً لبرنامج الأمم المتحدة لمختلف الجهات الحكومية – ***(يتلاحظ لنا أن المهام المناطة به لا ترتبط من قريب أو بعيد بمهام التشاور والإدماج المجتمعي)***

3) عدد سنوات الخبرة العملية: **(24)** سنة

4) التجارب المهنية السابقة **(في إجراء المشاورات والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية أثناء إعداد الخطط ومشروعات التطوير العمراني) نعم**

5) مدى وجود **فجوة** **(بين مرحلتى تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية) نعم** توجد فجوة

أسبابها **(في حال وجودها)** السبب الرئيسي يتمثل في عدم وجود مرحلة دراسة الجدوى ***(للمشروعات التي يتم إعداد دراسات تخطيطية لها)*** أو عدم إلمام الجهات المعنية بأهمية هذه المرحلة.

6) أهم التحديات التي تواجه إدارتنا **(وتحول دون تنفيذ الدراسات التخطيطية ومشروعات التطوير العمراني وفقاً لمخططاتها المعتمدة)** مشاكل في آلية طرح المشروع نتيجة لعدم وضوح مرحلة دراسة الجدوى وكذلك ضعف وقلة خبرة الكوادر المعنية بطرح المشاريع.

7) مدى توفر قناعة بأهمية التشاور لدى جهتنا: **نعم**

8) مدى قيام الجهات المعنية بالحكومة المركزية بدعم وتعزيز إتجاه التشاور والإدماج المجتمعي مع كافة شرائح الجهات المعنية **(عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني) نعم**

9) مظاهر هذا الدعم **(إذا تواجد)** يتم أخذ آراء الأجهزة المعنية بالقطاع الحكومي والخاص وفي المراحل المختلفة قبل إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني

10) مدى توفر مناخ ملائم يسمح ويحفز من مشاركة كافة الجهات المعنية ذات العلاقة **(بتخطيط وتنفيذ مشروعات التطوير والتنمية العمرانية) نعم**

11) من وجهة نظري أعتقد أن المناخ العام بالدولة **يحفز** على التشاور والإدماج المجتمعي أثناء إعداد خطط التنمية.

12) مفردات وعناصر هذا المناخ المحفز **(إذا كانت الإجابة بـ نعم)**

- **إمكانية مشاركة المعنيين بالمشاريع في المراحل التمهيدية**
- **وجود آليات واضحة ومؤسسية لطرح المشاريع**
- **مرونة الخطط الخاصة بطرح المشاريع**
- **وجود بدائل لخطط طرح المشاريع**

13) الجهات التي نقوم بالتشاور معها **(أثناء مرحلة تخطيط المشروعات التخطيطية لتسهيل عملية تنفيذها على أرض الواقع) وهى:** الجهات المعنية بتطوير الخطط + الجهات التى تقوم بتوفير المخصصات المالية + الجهات المنفذة والمستفيدة من المشاريع.

14) من منظور خبراتي المهنية: أعتقد أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي تتبناه إدارتنا **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات التطوير العمراني): "*المشاركة من خلال التشاور*"**

15) من منظور خبراتي المهنية: أرى أن مستوى المشاركة والإدماج المجتمعي الذي أعتبره أكثر نجاحاً وفاعلية وملائمة للسياق المحلي لدول مجلس التعاون الخليجي **(مع كافة الجهات المعنية عند إعداد خطط ومشروعات تخطيطية قابلة للتنفيذ على أرض الواقع): "*المشاركة من خلال التشاور*"**

16) أتفق مع تلك المقولة: **بشدة**

17) لا توجد لدينا أمثلة عملية موثقة تم تبنيها وتطبيقها للتشاور مع الجهات المعنية وإدماجها **(في مختلف مراحل إعداد وتنفيذ مشروعات التطوير العمراني)**

18) هل توجد لدى إدارتنا منهجية عمل تعزز إدماج الجهات المعنية ذات العلاقة والتشاور معهم **(أثناء إعداد مشروعات التطوير العمراني لضمان تنفيذها بلا معوقات) نعم**

19) ***من منظوري المهنى:*** أهم مفردات وعناصر نموذج الإدماج والتشاور المجتمعي الذي يمكن تبنيه **(لضمان إعداد مخططات تفصيلية قابلة للتنفيذ في أرض الواقع في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بدول الخليج):**

جميع ما تم ذكره أعلاه

20) أفضل تعريف أراه ملائماً لمصطلح "الجهات المعنية: **Stakeholders** "**(من المنظور الإجتماعي والثقافي والأعراف السائدة بالمجتمع الخليجي)** هو: " **أصحاب المصلحة ".**

21) مدى رغبتي في توثيق تلك المقابلة مع الباحث: **نعم** يمكن للباحث توثيق المقابلة.

الملحق رقم (6)

إستمارة الإستبيان التي تبنّاها البحث

نبذة عن مفهومها، ومنهاجية ومحاور تصميمها

مفهوم "إستمارة الإستبيان" ومنهاجية ومحاور تصميمها

سيُركّز هذا الجزء الضوء على مفهوم أحد الأدوات البحثية التي تبناها الباحث وتتمثّل في إستمارة الإستبيان، حيث سيتم بدايةً التعريف بتلك الأداة، ومن ثمّ بلورة المنهاجية التي تم على ضوئها تصميم "إستمارة الإستبيان".

نبذة موجزة عن مفهوم أداة "إستمارة الإستبيان"

من المهم التنويه إلى أن إعداد الدراسة البحثية يتطلب حُسن التجهيز والإعداد في جمع البيانات والمعلومات التي ستخضع فيما بعد لعملية التحليل ومدى إنعكاس ذلك على مصداقية النتائج التي سيخلُص بها الباحث وتُمكنّه من إثبات الفرضية البحثية لبحثه (البلداوى،2007). وفي هذا السياق تعتبر "إستمارة الإستبيان" أداة للقياس والإستقصاء ووسيلة فعاّلة لجمع البيانات حيث تهدُف إلى تصميم قائمة بأسئلة مكتوبة يتم من خلالها تدوين إجابات المشاركين ممن يتم إستطلاع آرائهم ومن ثمّ توظيف إفاداتهم في الإجابة على التساؤولات والأهداف البحثية.

وعليه، يمكن تعريف الإستبيان:Questionnaire بمجموعة من الأسئلة تُستخدم للحصول على بيانات و معلومات من المُستَقصى منهم (ممن يتم إستطلاع أرائهم) لقياس الظاهرة موضع دراسة البحث. لذلك يجب أن يتم صياغة قائمة أسئلة الإستبيان بصورة تُشجّع المُستَقصى منهم على ملء الإستمارة ليتسّنى الحصول منهم على إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة (ElSahn, 2017).

هذا ويجب الأخذ بعين الإعتبار النقاط التالية عند صياغة وتصميم أسئلة الإستبيان (Kumar, 2011):

- تجنُب إستخدام الكلمات أو العبارات الغامضة.
- تجنُب إستخدام الأسئلة المركبة أو الطويلة.
- أهمية وضوح الأسئلة وسهولة فهمها وإستيعابها.
- يجب أن يتسّم تصميم إستمارة الإستبيان بسهولة القراءة وأن تكون جذّابة للعين.
- أهمية تسلّسُل الأسئلة الواردة بالإستمارة في صورة يسهُل تتّبُعها.
- مُراعاة وضع الإستبيان بطريقة تفاعُلية – (بمعنى أن يشعر المشاركين كما لو كان شخص ما يتحدث إليهم).

منهاجية تصميم "إستمارة الإستبيان"

يُوضّح الشكل (7–6) الخطوات التي إتبعها الباحث عند بلورة منهاجية تصميم إستمارة الإستبيان – حيث يمكن بيانها على النحو الآتي:

الخطوة **(1): مرحلة تحديد الأهداف الخاصة بالإستبيان.**

الخطوة **(2): مرحلة تجميع البيانات والمعلومات المطلوبة:** وذلك تأسيساً على رصد المُخرجات التي خلُصت بها المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث (والمُنوّه عنها أعلاه) ، علاوة على الأخذ بعين الإعتبار النقاط التالية:

- المشكلة والإشكالية البحثية.
- الفرضية البحثية.
- التساؤولات البحثية.
- الأهداف البحثية.

حيث سيتسّنى على ضوء ذلك تحديد البيانات الأولية والثانوية التي سنحتاج إلى تجميعها.

الخطوة **(3): مرحلة تحديد محتوى ونمط الأسئلة التي سيتم طرحها بالإستبيان:** بدايةً، وحتى يتسّنى تحديد محتوى أسئلة الإستبيان يتوجب التحقق من الآتي:

- هل السؤال ضروري للحصول على البيانات المطلوبة ؟
- تجنب إستخدام الأسئلة المزدوجة لتلافي حدوث تشويش وخلط لدى المُستقَصى منهم.
- هل لدى المُستقَصى منهم المعلومات المطلوبة ؟ – في هذا السياق قد يكون من المفيد إستخدام (لا أعرف) للتسهيل على ممن لا يملكون المعلومة التي يُسألون عن مدى توافرها لديهم.
- هل لدى المُستقَصى منهم الإستعداد للإجابة على السؤال ؟ – قد يرجع ذلك لحساسية الموضوع أو لشعوره بخصوصية أو سرية المعلومات. ولمعالجة ذلك يمكن أن تتضمن إستمارة الإستبيان إجابات بديلة لرفع الحرج عن المُستَقصى منهم (كالسؤال عن العمر / الدخل / ووضعها في صورة فئات للإختيار فيما بينها).

وتجدُر الإشارة إلى أن تحديد أنماط الأسئلة التي من المُقترح طرحها بإستمارة الإستبيان تتضمن عدة أنواع ستتناولها تفصيلاً الجزئية (7-3-1).

الخطوة **(4): مرحلة تصميم إستمارة الإستبيان:** يتم صياغة أسئلة إستمارة الإستبيان وتصنيف محتوياتها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، يمكن شرحها على النحو التالي (عثمان، 2019):

أولاً: **البيانات الأولية:** تتمثّل في البيانات الشخصية الخاصة بالمشاركين في ملء الإستبيان والتي تتضمّن في الإسم، الوظيفة، جهة العمل، التخصص المهني، المؤهل الأكاديمي، مجال الخبرة بدول الخليج وإنتهاءً بعدد سنوات الخبرة العملية.

ثانياً: **أسئلة مُغلقة:** تعتمد على تقديم بيانات ومعلومات ترتبط بموضوع البحث للمشاركين في ملء الإستبيان على أن تتم مُطالَبتهم بوضع علامة (صح) أمام الإختيار الذي يراه ملائماً في الإجابة عن هذه النوعية من الأسئلة والتي تتسم بإحتوائها على إختيارات بديلة أو أسئلة متعددة الإختيارات أو أسئلة ثنائية التفرع.

ثالثاً: **أسئلة ذات نهايات مفتوحة:** والتي يتم من خلالها ترك المُستَقصى منهم بالإجابة عليها بإستخدام تعبيراتهم أو أسلوبهم الخاص.

الخطوة **(5): مراحل إجراء الإستبيان وتنقيحه:** يتم صياغة أسئلة إستمارة الإستبيان وتصنيف محتوياتها إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، تطبيقاً لأسلوب "ديلفي" في الإستبيان حيث كان لابد من التحّقُق والتدقيق في مصداقية إستمارة الإستبيان وإختبارها من خلال مجموعة من الجولات – يمكن شرحها على النحو التالي:

الجولة الأولى: بُناءً على التصميم الأولي للإستبيان تم إرساله لعدد **(5)** خبراء (من خلال إرساله بالبريد الإلكتروني) لإبداء آرائهم بخصوص تصميم الإستمارة وعناصرها، وهم ما بين أكاديميين وخبراء إستشاريين بالمجال – ولقد تم التواصل معهم هاتفياً أو من خلال تطبيق "زوم" للحصول على تعليقاتهم بخصوص الإستمارة والتي تضمّنت الملاحظات التالية:

- عدم وضوح أهداف الإستمارة.
- بعض الأسئلة تحتاج لإعادة صياغة.
- إقتراح بإضافة بعض الأسئلة التي من شأنها تُجمّع أكبر قدرٍ ممكن من بيانات المبحوثين والمُستَقصى منهم.
- بعض المصطلحات الواردة بالإستمارة تحتاج لوضع تعريف لها لإزالة اللبس والغموض عنها.
- إقتراح بحذف سؤالين ذو حساسية منعاً للحرج وما قد يترتب على ذلك من الحصول على أجوبة غير صحيحة أو أن يتم تجاهلها وعدم الإجابة عليها.
- بعض عناوين أقسام الإستمارة تحتاج لإعادة صياغة.
- إقتراح بإضافة بعض الخيارات بعدة أسئلة.

علاوة على ذلك أجمع الخبراء في تقييمهم لأسئلة إستمارة الإستبيان على ما يلي:

- الوضوح النسبي في صياغة الأسئلة.
- ترتيب الأسئلة منطقي ومتسلسل.
- أسئلة كل قسم من أقسام الإستبيان متجانسة نوعاً ما.
- المصطلحات والمفاهيم المذكورة واضحة وسهلة الفهم والإستيعاب.
- الإستبيان مناسب نوعاً ما من حيث التنسيق.
- الإستبيان مناسب من حيث عدد الأسئلة والصفحات.
- الإستبيان مُحفِّز للمبحوثين والمُستَقصى منهم.
- تناولت أسئلة الإستبيان: الإشكالية والمشكلة البحثية، الفرضية والتساؤولات والأهداف البحثية.

الجولة الثانية: بُناءً على ما أبداه الخبراء في الجولة السابقة من ملاحظات ومُقترحات، قام الباحث بعمل سلسلة من التعديلات تمت مناقشتها مع السادة المشرفين على إعداد هذا البحث حيث تم على ضوء ذلك:

- وضع الإستبيان في صورته النهائية بعد إعتماده من قِبَل السادة المشرفين على هذا البحث.
- الإستقرار على ترتيب وتسلسل أقسام وأسئلة الإستبيان.
- الإستقرار على تحديد شكل وإخراج أسئلة الإستبيان.

محتوى إستمارة الإستبيان المعتمدة

رقم القسم	عنوان القسم	عدد الأسئلة / قسم
1	**البيانات الشخصية**	**7**
2	مدى أهمية **تبني إتجاه التخطيط التشاركي**	**3**
3	**مُعوِّقات وتحدِّيات** تحول دون تلبية رغبات كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط المشروع قيد الإعداد	**2**
4	**خصائص وتقنيات** النموذج المقترح للتشاور والإدماج المجتمعي	**3**
5	**المنظومة التخطيطية** من منظور تبني إتجاه التخطيط التشاركي وعمليات التشاور والإدماج المجتمعي	**5**
الإجمالي	**(5)** أقسام	**(20)** سؤال

المصدر :إعداد الباحث

الجولة الثالثة: على ضوء إعتماد إستمارة الإستبيان قام الباحث بتوزيعها[1] على العديد من الخبراء والإستشاريين والمهنيين ذوي الخبرة العملية في مجال التخطيط العمراني (أو أحد التخصصات ذات العلاقة بأحد – أو أكثر– دول الخليج فضلاً عن مسؤولي وكوادر الأجهزة التخطيطية العاملة بقطر، السعودية، الكويت وسلطنة عُمان). وتجدُر الإشارة إلى أنه قد تمت الإجابة على جميع أسئلة الإستمارة بصورة شبه كاملة بنسبة **(94.2)** % وأن حوالي **(5.8)** % تركوا بعض الأسئلة دون توضيح – وقد يرجع ذلك لعدم وضوح السؤال لهم أو قد يكون لضيق وقتهم[2].

[1]) تم إرسال الإستمارة للمبحوثين عن طريق البريد الإلكتروني نظراً لبعد المسافة

[2]) تم إعتبار من جاوب من المبحوثين على (18) سؤال فأكثر (من أصل 20 سؤال) ممن أتموا ملء الإستمارة بنجاح، في حين من أجاب على أقل من (18) سؤال يعتبر أخفق في أداء المهمة.

الخطوة (6): **وضع الإستبيان في صورته النهائية وتوزيعه:** إن الإستمارة المُعتمدة تتكون من (6) صفحات تضم (5) أقسام وتحوي (20) سؤال منها (15) سؤال يُمثّلوا (75) % أسئلة مُغلقة و (5) أسئلة يُمثّلوا (25) % أسئلة مفتوحة.

ويُوضّح الجدول (7–2) محتوى إستمارة الإستبيان المُعتمدة وِفقاً لأقسامها وعدد أسئلة كل قسم.

الخطوة (7): **تحليل نتائج الإستبيان ورصد مُخرجاته:** تُعد هذه الخطوة النهائية التي تخلُص بها منهاجية تصميم إستمارة الإستبيان وذلك بعد تلقّي إفادات المبحوثين (المُستَقصى منهم) حيث سيتم على ضوء ذلك إستنباط نتائج ومُخرجات هذا الإستبيان ليتم مقارنتها بما خلُصت به نتائج المقابلات الشخصية التي أجراها الباحث – والتي تناولها الجزء (7–1) – من جهة، وما خلُص به الإطار النظري الذي تناوله الفصل السادس من هذا البحث من جهةٍ أخرى. هذا بدوره سيؤدي إلى بلورة النموذج المقترح لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي بما يلائم السياق الخليجي – وهو ما سيُسلّط الضوء عليه الفصل الثامن من هذا البحث.

منهاجية تصميم إستمارة الإستبيان

المصدر :إعداد الباحث

إستمارة الإستبيان المعتمدة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

أرجو المشاركة في الاستبيان الخاص بالدراسة البحثية بعنوان " بلورة نموذج للتشاور والادماج المجتمعي بدول الخليج". وتكمن أهمية هذا البحث في تفعيل فكر مشاركة كافة شرائح المجتمع في إعداد وتنفيذ الدراسات والمشروعات التخطيطية وتمكينهم من التعبير عن متطلباتهم ورغباتهم بأساليب وأدوات ديموقراطية في سياق يتلائم مع الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية السائدة بمجتمعات دول الخليج. وآمل أن تتمكن من ملء هذا الاستبيان في تاريخ أقصاه (15) من شهر أغسطس 2021.

* Required

أولاً : البيانات الشخصية:

1. الإســـــــــــــــــــــــــــــــم: (إختيارى)

   _____

2. 1) الوظيفة الحالية / التي كنت تشغلها سابقاً: *

   _____

3. 2) جـــــــــــــــــــــــهة العمل: *

   Mark only one oval.

   - ◯ جهات حكومية
   - ◯ مكاتب إستشارية
   - ◯ مؤسسات أكاديمية / بحثية
   - ◯ منظمات دولية
   - ◯ Other: _____

4. 3) التنوع في ممارسة العمل المهني *

   (يرجى وضع علامة صح أمام أحد / أكثر الإختيارات التي تراها ملائمة في الإجابة عن هذا السؤال)

   Mark only one oval.

   - ◯ جهات حكومية
   - ◯ مكاتب إستشارية
   - ◯ مؤسسات أكاديمية / بحثية
   - ◯ منظمات دولية
   - ◯ Other: _____

5. 4) التخصص المهني: *

   Mark only one oval.

   - ◯ تخطيط وطني اقليمي
   - ◯ تخطيط حضري/ مدن
   - ◯ تصميم حضري/ عمراني
   - ◯ تخطيط بيئي
   - ◯ تخطيط إجتماعي / إقتصادي
   - ◯ تخطيط نقل ومواصلات
   - ◯ تخطيط بنية تحتية
   - ◯ Other: _____

6. 5) المؤهل الأكاديمي: *

Mark only one oval.

- بكالوريوس
- دبلوم عالي
- ماجستير
- دكتوراه
- Other: _____

7. 6) مجال الخبرة العملية بدول الخليج: في أي دولة / دول تم إكتساب الخبرة العملية بدول الخليج (يرجى وضع علامة صح أمام أحد / أكثر الإختيارات التي تراها ملائمة في الإجابة عن هذا السؤال) *

Mark only one oval.

- المملكة العربية السعودية
- مملكة البحرين
- الإمارات العربية المتحدة
- قطر
- الكويت
- سلطنة عُمان
- Other: _____

8. 7) عدد سنوات الخبرة العملية: *

Mark only one oval.

- اقل من (15) عاماً
- (15-20) عاماً
- (20-25) عاماً
- اكثر من (25) عاماً
- Other: _____

ثانياً: مدى أهمية تبني "إتجاه التخطيط التشاركي":

9. 8) هل يتم تبني " إتجاه التخطيط التشاركي " بالجهات التخطيطية المختصة لديكم عند إعداد المخططات العمرانية والتنموية (من خلال إجراء التشاور مع الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط المشروع قيد الدراسة)؟ *

Mark only one oval.

- نعم
- لا
- لا أعلم

10. 9) أياً من مستويات المشاركة التالية (من خلال عمليات التشاور والإدماج المجتمعي) تراها مناسبة للتطبيق في سياق مواكب العادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمعات الخليجية ؟ - علماً بأن مستويات المشاركة مرتبة من الأقل إلى الأعلى مرتبة *

(يرجى وضع علامة صح أمام الإختيار الذي تراه ملائماً في الإجابة عن هذا السؤال)

Mark only one oval.

- ◯ الاعلام والتنسيق
- ◯ التشاور والحوار
- ◯ المشاركة وبناء التوافق
- ◯ الشراكة والتعاون
- ◯ التفويض والتمكين
- ◯ Other: _____

11. 10) * وماهي أسباب ومبررات إختيارك لمستوى المشاركة الذي إخترته (بالسؤال السابق) ؟

_____

_____

_____

_____

_____

ثالثاً : معوقات وتحديات تحول دون تلبية رغبات كافة الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط المشروع قيد الإعداد بدول الخليج

12. 11) يرجاء تحديد أهم المُعوِّقات التي تحول دون توفير مناخ مُحفِّز لعمليات التشاور والإدماج المجتمعي لكافة الجهات المعنية ذات العلاقة بإعداد المشروع قيد الدراسة ؟ *

يُقصد بـ المعوقات: من يُعوق أو يعرقل عمداً أو عكس شيء، وخاصة من يُحاول اعتراض إقرار قانون أو إجراء تشريعي باستخدام تقنيات التأخير كالتعطيل، أي اللجوء إلى الأساليب التسويفية لتأخير عمل. ومن أمثلتها المثبّطات المؤسسية والمالية التي تعترض مسار عمل المؤسسات. (يرجى وضع علامة صح أمام الإختيار / الإختيارات التي تراها ملائمة في الإجابة عن هذا السؤال)

Check all that apply.

	هام جداً	هام	غير هام
عدم وجود إطار عمل واضح للاضطلاع بعمليات التشاور والادماج المجتمعي مع كافة شركاء التنمية	☐	☐	☐
غياب عوامل الثقة والمصداقية للجهة التخطيطية المختصة لدى كافة شركاء التنمية	☐	☐	☐
القصور في تمثيل منظمات المجتمع المدني ومؤسسات المجتمع المحلي	☐	☐	☐
إفتقار الجهة التخطيطية المختصة إلى الكوادر والخبرات المهنية المؤهلة لتنظيم وإدارة إجتماعات وجلسات التشاور	☐	☐	☐
عدم وضوح أهداف عمليات التشاور والادماج المجتمعي بالمشروع قيد الدراسة	☐	☐	☐
شح في وفرة المعلومات وغياب شفافية الافصاح عنها	☐	☐	☐
أخرى	☐	☐	☐

13. 12) برجاء تحديد أهم التحديات الخاصة بعملية التخطيط التي تواجه المخططين والمختصين في مجال تخطيط مشروعات التنمية العمرانية بدول الخليج وتحول دون تلبية رغبات كافة شرائح الجهات المعنية ذات العلاقة بتخطيط المشروع قيد الدراسة ؟ *

يُقصد بـ التحديات: الصعوبات والمعيقات ونقاط الضعف التي تواجه بيئة العمل المهني مما يستدعي مجابهتها ومواجهة الصعوبات والمعيقات التي تحيق بها. بمعارٍ أخرى: هي تلك المتغيرات (سواء الخارجية أو الداخلية) المرتبطة بالمجالات الاجتماعية والثقافية والإقتصادية والتكنولوجية والقوانين والتشريعات التي لها تأثير على إدارة الموارد المتاحة ببيئة العمل. (يرجى وضع علامة صح أمام الإختيار / الإختيارات التي تراها ملائمة في الإجابة من هذا السؤال)

Check all that apply.

	هام جداً	هام	غير هام
عدم الربط بين مشروعات التطوير العمراني والخطط الاستراتيجية وسياسات التنمية العمرانية للدولة	☐	☐	☐
قصور التمويل للعديد من الدراسات والمشروعات التخطيطية المعتمدة	☐	☐	☐
غياب أطر قانونية أو تشريعية منظمة للربط بين منظومتي تخطيط وتنفيذ المشروعات التخطيطية	☐	☐	☐
تبني إتجاه المركزية بكل ما يتعلق بإتخاذ القرارات التخطيطية	☐	☐	☐
عدم وجود تشريع معتمد لقانون التخطيط العمراني للدولة	☐	☐	☐
عدم وجود تنسيق وتشاور كافٍ وفعّال مع كافة الجهات المعنية ذات العلاقة	☐	☐	☐
التضارب والتداخل في إختصاصات ومهام العديد من الجهات الحكومية ذات العلاقة	☐	☐	☐
إفتقار الجهة التخطيطية المختصة إلى الكوادر والخبرات المهنية المؤهلة بمختلف تخصصات مجال التخطيط العمراني	☐	☐	☐
أخرى	☐	☐	☐

رابعاً: خصائص وتقنيات النموذج المقترح للتشاور والإندماج المجتمعي

الملائم تبنيهم أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية في سياق الأعراف والتقاليد السائدة بالمجتمعات الخليجية

14. 13) ماهي أهم أدوات وتقنيات نموذج التشاور والإندماج المجتمعي المقترح الملائم إستخدامها بدول الخليج عند التشاور مع كافة الجهات المعنية ذات العلاقة أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية؟ *

(بحيث لا يزيد عن ثمانية) يرجى وضع علامة صح أمام الإختيار / الإختيارات التي تراها ملائمة في الإجابة من هذا السؤال

Check all that apply.

- ☐ إجتماع تعريفي بالمشروع: Kick off Meetings
- ☐ البريد الالكتروني
- ☐ وسائل التواصل الاجتماعيSocial Media:
- ☐ وسائل الاعلام
- ☐ إجتماعات عامة Public Meetings:
- ☐ مقابلات شخصية Interviews :
- ☐ إستمارات إستبيانQuestionnaire:
- ☐ مواقع ومنصات إلكترونية
- ☐ جلسات وورش عمل التشاور
- ☐ إجتماعات تنسيقية
- ☐ جلسات نقاش المائدة المستديرةRound Table Discussions :
- ☐ جلسات العصف الذهني Brain Storming Sessions :
- ☐ مجموعات عمل التركيز Focus Group Discussions
- ☐ عروض مرئية تقديمية Power Point Presentations
- ☐ توثيق الاجتماعات والجلسات التشاورية بتقرير أو فصل مستقل بالدراسة
- ☐ برامج لبناء القدرات ومهارات التشاور لكوادر كافة الجهات المعنية بتطوير المشروع

Other: ☐ _____

15. 14) على ضوء قائمة السؤال السابق: أذكر أهم أربعة أدوات وتقنيات غير ملائمة لنموذج التشاور والإدماج المجتمعي المقترح ويصعب تطبيقها بالمجتمعات الخليجية أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية ؟ *

16. 15) في رأيكم ما هي أهم خصائص نموذج التشاور والإدماج المجتمعي المقترح تبنيه لضمان إعداد مشروع يلبي الإحتياجات الفعلية لكافة الجهات المعنية في سياق الأعراف السائدة بالمجتمعات الخليجية ؟ *

(يرجى وضع علامة صح أمام الإختيار / الإختيارات التي تراها ملائمة في الإجابة عن هذا السؤال)

Check all that apply.

	هام جداً	هام	غير هام
الثقة والمصداقية	☐	☐	☐
الشفافية والوضوح	☐	☐	☐
الجدية والالتزام	☐	☐	☐
توفر كوادر مؤهلة	☐	☐	☐
إتاحة البيانات والمعلومات وتسهيل الوصول إليها	☐	☐	☐
توضيح الغرض والهدف من تطوير المشروع	☐	☐	☐
التغطية الاعلامية المناسبة	☐	☐	☐
توفر ميزانية مناسبة لتمويل عمليات التشاور والادماج المجتمعي	☐	☐	☐
بناء التوافق بين مختلف الأطراف المعنية	☐	☐	☐
توثيق كافة مراحل عمليات التشاور والادماج المجتمعي (من خلال إعداد عروض مرئية مبسطة – إعداد محاضر لاجتماعات الجلسات – توثيق المناقشات والتساؤلات – التوثيق الفوتوغرافي – إعداد تقرير توثيقي للحدث – إتاحة مخرجات ونتائج التقرير التوثيقي وتوصياته وتعميمه على كافة الجهات المعنية	☐	☐	☐
التمثيل المناسب لكافة شرائح المجتمع المستهدف	☐	☐	☐
المعرفة الجيدة للخصائص الاجتماعية والثقافية والسكانية التي تميز المجتمع المستهدف	☐	☐	☐
بيان العوائد والفوائد التي ستعود على المجتمع المستهدف	☐	☐	☐
مراعاة العادات والتقاليد والأعراف السائدة بالمجتمع المستهدف	☐	☐	☐
ارتباط المشروع الوثيق بالواقع والقضايا المعاشة للمجتمع المستهدف	☐	☐	☐

خامساً: المنظومة التخطيطية من منظور تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" وعمليات التشاور والإدماج المجتمعي

17. 16) ماهى أهم خصائص المنظومة التخطيطية القائمة في دولتكم من منظور مستوى مشاركة الجهات المعنية ذات العلاقة ؟ *

(يرجى وضع علامة صح أمام الإختيار / الإختيارات التي تراها ماثلة في الإجابة من هذا السؤال)

Check all that apply.

- ☐ وجود تشريع تخطيطي ملزم بتنظيم إجتماعات وجلسات التشاور مع كافة الجهات المعنية عند إعداد المشروعات التخطيطية
- ☐ وجود قسم / شعبة بالجهة التخطيطية المختصة يناط بها تنظيم الإجتماعات والجلسات التشاورية
- ☐ إمتلاك الجهة التخطيطية المختصة منهاجية عمل تُطبَّق إجراء جلسات للتشاور والادماج المجتمعي مع الجهات المعنية
- ☐ توثيق جلسات التشاور التي يتم عقدها مع الجهات المعنية من ذوي العلاقة
- ☐ تبنى مخرجات ونتائج جلسات التشاور وإستيعابها بالمخطط المقترح لمشروع التطوير العمراني
- ☐ دعم الدولة لإتجاه التخطيط التشاركي
- ☐ إستيعاب كافة الجهات المعنية وتفعيل مشاركتهم أثناء مراحل إعداد المشروع التخطيطي

Other: ☐ _____

18. 17) حدد الجهات التي يتم التشاور معها وإدماجها أثناء إعداد الدراسات والمشروعات التخطيطية بمجتمعات دول الخليج ودرجة مشاركتها – علماً بأن (1) مشاركة ضعيفة و (5) مشاركة قوية *

Check all that apply.

	مشارك	غير مشارك	1	2	3	4	5
جهات حكومية	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
ممثلين عن القطاع الخاص	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
منظمات المجتمع المدني	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
مؤسسات المجتمع المحلي	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
جهات أخرى	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

19. 18) عند إجراء عمليات التشاور والإدماج المجتمعي مع الجهات المعنية ذات العلاقة: هل حدث (أو ترتب عليه) تغيير في أهداف المشروع أو برنامجه المقترح ؟ *

Mark only one oval.

- ◯ نعم
- ◯ لا
- ◯ لا أعلم
- ◯ Other: _____

20. 19) وفي حالة حدوث أى تغييرات في (أهداف المشروع / العملية التخطيطية / المنتج النهائي له) – يرجى ذكر أهمها ؟

_____

_____

_____

_____

_____

21. من وجهة نظركم: هل هناك (توجه معين/ إقتراح/ إضافة/....) فيما يخص تبنى "إتجاه التخطيط التشاركي" في دول (20 الخليج ترون أهمية طرحه بهذا الإستبيان ؟

وأنا إذ أُقدِّر مبدئياً تعاونكم معي في هذه المرحلة المفصلية من البحث - أتوجه لشخصكم المحترم بجزيل الشكر والتقدير على مابذلتموه من وقتٍ ومجهود ودعم ،،،،،

مهندس / ناجي الجريتلي
موبايل: 00201227925515
00201007945167 -

This content is neither created nor endorsed by Google.

Research Summary

Several recent studies such as "New Urban Agenda 2016" and "Sustainable Development Goals and Objectives 2030" have emphasized the importance of cities and human settlements adopting a participatory approach in a way that enhances social relations between all segments of stakeholders involved in preparing and implementing urban development projects in a compatible context with the social and cultural norms prevailing in the local community. The main Research Issue is to address the gap between planning thought and its implementation on the ground as a phenomenon that is easy to monitor planning, as many projects and planning studies which suffer from this gap during the planning and implementation stages of urban development projects. It is worth noting that there are many reasons that lead to this gap, for example, the absence of frameworks through which to stimulate and encourage the "Participatory Planning Approach" through Consultation and Community Engagement for the concerned Stakeholders involved in preparing the urban development projects.

In this context, this research will address the role that the concerned authorities and Stakeholders can play in establishing a sustainable Planning System that adopts the Participatory Planning Approach by providing an atmosphere that motivates all parties concerned with preparing the planning project during the various stages of its preparation. Thus, this research aims to crystallize a proposed model for Consultation and Community Engagement that is applicable in the context of a stimulating planning system that is in line with the lived reality in the Gulf countries in general - and Qatar in particular.

Key Words of the Research

Stakeholders - Consultation - Community Engagement - Community Participation - Governance

Abstract

Several recent studies such as "New Urban Agenda 2016" and "Sustainable Development Goals and Objectives 2030" have emphasized the importance of cities and human settlements adopting a participatory approach in a way that enhances social relations between all segments of stakeholders involved in preparing and implementing urban development projects in a compatible context with the social and cultural norms prevailing in the local community.

The main Research Issue is to address the gap between planning thought and its implementation on the ground as a phenomenon that is easy to monitor planning, as many projects and planning studies which suffer from this gap during the planning and implementation stages of urban development projects. It is worth noting that there are many reasons that lead to this gap, for example, the absence of frameworks through which to stimulate and encourage the "Participatory Planning Approach" through Consultation and Community Engagement for the concerned Stakeholders involved in preparing the urban development projects.

In this context, this research will address the role that the concerned authorities and Stakeholders can play in establishing a sustainable Planning System that adopts the Participatory Planning Approach by providing an atmosphere that motivates all parties concerned with preparing the planning project during the various stages of its preparation.

In order to manage the Planning System in respect of the principles of "Good Governance", this system must be based on providing an appropriate atmosphere for dialogue, consultation and community engagement in front of various government agencies, as well as private and community sector institutions. This in turn, will reflect positively on achieving development rates that meet the needs and desires of the stakeholders in its various segments.

The Research Importance resides in: activating the concept of Community Participation in the preparation and implementation of urban development plans and projects in a context consistent with the prevailing conditions of Gulf States. This can be accomplished through formulating a flexible model for consultation and community engagement during the preparation of urban development projects (local plans and projects at the detailed level) to be applicable in the context of the existing planning system in the Gulf States in general, and the State of Qatar in particular.

The research relied on the Analytical Theoretical Methodology as well as the Comparative Analytical Methodology. Thus, the Research Methodology is represented in four main steps: The first step deals with a Comparative Analytical Study for the models of consultation and community engagement, while the second step derives the Initial Theoretical Framework for Consultation and Community Engagement appropriate for the Gulf context.

As for the third step: crystallizing the Developed Theoretical Framework for Consultation and Community Engagement to verify its applicability in the Gulf context, based on the adoption of two research tools: conducting Personal Interviews (with professional and academic personalities and officials of the concerned planning agencies in some Gulf countries), as well as a Questionnaire where their outputs and findings were analyzed. Finally, the fourth step: highlights the Design of the Proposed Final Model for Consultation and Community Engagement appropriate to be applied in the Gulf countries. In addition to reviewing the research findings and recommendations.

CAIRO UNIVERSITY
FACULTY OF URBAN & REGIONAL PLANNING
URBAN DESIGN SECTION

Consultation and Community Engagement
As a Sustainable Planning Approach in Developing Countries
(Qatar State as a Case Studies)

This thesis is submitted in Partial fulfillment of the requirements for
Degree of DOCTORIAL PHILOSOPHY
in Urban & Regional Planning

Prepared by

Nagy Mahmoud ElGritly

Under the Supervision of

Dr. Hesham Mohamed El – Barmelgy
Dean of FACULTY OF URBAN & REGIONAL PLANNING

Dr. Kariman Ahmed Shawky
Instructor in Urban Design Department

May 2022