

## الفصل الثالث

### ٣. المبادرات المجتمعية في عمليات التنمية

#### ١٠-٣ المفهوم والهدف

يعدّ العمل التطوعي وحجم الانخراط فيه رمزاً من رموز تقدّم الأمم وازدهارها، فالأمة كلّما ازدادت في التقدم والرقى؛ ازداد انخراط مواطنيها في أعمال التطوع الخيري. كما يعدّ الانخراط في العمل التطوعي مطلباً من متطلبات الحياة المعاصرة التي أتت بالتنمية والتطور السريع في كافة المجالات. إن تعقد الحياة الاجتماعية وتطور الظروف المعيشية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والأمنية والتقنية المتسارعة؛ تُملّي علينا أوضاعاً وظروفاً جديدة، تقف الحكومات أحياناً عاجزة عن مجاراتها. ممّا يستدعي تضافر كافة جهود المجتمع الرسمية والشعبية لمواجهة هذا الواقع وهذه الأوضاع. ومن هنا يأتي دور العمل التطوعي الفاعل والمؤازر للجهود الرسمية.

إنّ تزايد الطلب على الخدمات الاجتماعية نوعاً وكماً؛ أصبح يشكل تحدياً أمام الحكومات، ممّا يتطلب وجود جهات مساندة للنظام الرسمي خصوصاً وأن الهيئات التطوعية مفضّلة على الهيئات الرسمية نظراً لـ (عدم تعقدها، وانتفاء البيروقراطية، والمتطوع عندما يقدم وقته وخدماته طوعاً يعدّ أدأؤه أفضل من الموظفين مدفوعي الأجر). وقد أثبتت التجارب أن بعض الأجهزة الرسمية لا تستطيع وحدها تحقيق كافة غايات خطط ومشاريع التنمية دون المشاركة التطوعية الفعالة للمواطنين والجمعيات الأهلية التي يمكنها الإسهام بدور فاعل في عمليات التنمية نظراً لمرورها وسرعة اتخاذ القرار فيها. ولهذا اعتنت الدول الحديثة بهذا الجانب لمعالجة مشاكل العصر والتغلب على كثير من الظروف الطارئة، في منظومة رائعة من التحالف والتكاتف بين القطاع

الحكومي والقطاع الأهلي. ويمكن تعريف العمل التطوعي بأنه «الجهد الذي يبذله أي إنسان بلا مقابل لمجتمعه بدافع منه للإسهام في تحمل مسؤولية المؤسسة التي تعمل على تقديم الرعاية الاجتماعية» أو بأنه «بذل مالي أو عيني أو بدني أو فكري يقدمه المسلم عن رضا وقناعة، بدافع من دينه، دون مقابل بقصد الإسهام في مصالح يحتاج إليها قطاعٌ من المسلمين».

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

هدف المبادرة المجتمعية هو تحسين الظروف المعيشية أو حلّ مشكلة ما بالمجتمع. وفي الغالب يقوم المجتمع نفسه باقتراح حلول تتوافق مع ظروفه وإمكانياته وثقافته، ويكون على الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمؤسسات المانحة دعم هذه المبادرات المجتمعية. إن دعم المبادرات المجتمعية يفيد في المقام الأول المجتمع، ولكنه أيضاً يفيد باقي شركاء التنمية، حيث:

- المجتمع المحلي: حلّ مشكلة ملحة بالمجتمع، وتحسين ظروف المعيشة. إدارة المجتمع المدني لأمواله واقتراح وتنفيذ التحسينات في السياق الذي يتناسب مع احتياجاته وثقافته.
- المنظمات غير الحكومية: الاشتراك بفاعلية أكثر لتنمية مجتمعاتهم مما يتيح لهم الفرصة لاكتساب الخبرات وبناء قدراتهم ومهاراتهم.
- الإدارة المحلية: تفعيل دورهم كشريك فعال وبناء للمجتمع، وإنفاق ميزانيتهم بشكل شفاف ومرشد حيث يستهدف الاحتياجات الحقيقية للمجتمع.
- القطاع الخاص: تفعيل دورهم كشريك فعال في بناء المجتمع، وعمل علاقات مع المجتمع بما ينعكس على تنافسيته واقتصادياته.



## جدول رقم (٢): الملامح العامة للمبادرات المجتمعية في عمليات التنمية

| المخرجات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | الخطوات التنفيذية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | المتطلبات العامة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | الأهداف                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تمهيد الطريق نحو مشاركة جميع الأطراف في القرارات التي تخص مدينتهم وبدء حوار بين أعضاء المجتمع المحلي لتحديد القضايا ومن يحددها وكيفية حلها.</li> <li>• زيادة وعي القادة المحليين بقدرة كل واحد على إحداث التغييرات في مجتمعهم وقبلة تنظيم أنفسهم للقيام بعمل إيجابي.</li> <li>• زيادة معرفة المواطنين وفهمهم لمجتمعهم وأيضاً زيادة ثقة المواطنين في قدرتهم على إحداث التغييرات الإيجابية.</li> <li>• قناعة واستمرار تنظيم المجتمع والعمل المشترك.</li> <li>• الارتقاء بمستوى وعي المواطنين وثقتهم بما يخدمهم من أجل تلبية احتياجاتهم.</li> <li>• تعاون المؤسسات المحلية في العمل الفعال على جميع المستويات.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تنفيذ المبادرات المحلية بواسطة المنظمات غير الحكومية</li> <li>• يتم مناقشة الأفكار الخاصة بالمبادرات المحلية في اجتماعات مع قيادات المجتمع المحلي وبحضور إدارة الحي، حيث أن المبادرات يجب أن تحصل على موافقة ودعم السلطات المحلية</li> <li>• تقوم الجمعيات الأهلية ومجموعات المجتمع المحلي بصياغة مقترح لتمويل المبادرة يتضمن وصف دقيق لعملية التنفيذ، التكاليف التقديرية، الشركاء وقبلة مساهماتهم سواء كانت عينية أو مادية وخطة واضحة لإدارة واستدامة المبادرة</li> <li>• يتم تقييم المقترحات واختيار المبادرات المؤهلة للحصول على الدعم عن طريق لجنة للمبادرات المحلية ثم تشكيلها على مستوى المحافظة ممثل فيها مديرية التضامن الاجتماعي.</li> <li>• تنفيذ المبادرات وتقييمها ومتابعتها المستمرة عن طريق لجنة المبادرات المحلية</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود الحافز لدى العاملين المحليين بالوزارات المعنية ووزارة التضامن الاجتماعي (الإدارة والوحدات الإحصائية) وإدارة الحي، ووجود قدرات لديهم للتعامل مع الخطوات التنفيذية على المستوى المحلي لمساعدة لجنة مشروعات المبادرات المحلية.</li> <li>• التواصل الفعال بين الأطراف المعنية المحلية ووجود إمكانيات للتعاون بينهم</li> <li>• وجود قدرات لدى الجمعيات الأهلية المحلية والهيئات المحلية</li> <li>• عمل ما يلي:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقييم احتياجات المجتمع المحلي</li> <li>• تطوير مقترحات بالمشروعات</li> <li>• تعبئة الموارد المحلية</li> <li>• تنفيذ ومتابعة مشروعات المبادرات المحلية</li> <li>• إدارة صندوق المبادرات المحلية وفقاً للمعايير الفنية والمالية</li> <li>• ضمان التوثيق وعمل تقارير</li> <li>• ضمان إدارة المستدامة</li> <li>• علاقات تعاونية بين الجمعيات الأهلية المحلية والهيئات الأهلية المحلية</li> <li>• أن تسمح القوانين والنواحي للحفاظ على إنشاء صندوق للمبادرات المحلية وإدارته بصورة وفقاً لمعايير مشروعات المبادرات المحلية</li> <li>• الالتزام السياسي للحكومات بمعية المبادرات المحلية ممثلاً في إصدار قرار بتشكيل لجنة مشروعات المبادرات المحلية ودعم عملها وتعبئة موارد إضافية وغير ذلك</li> <li>• وجود قدرات لدى العاملين بالإدارة المحلية ذوي الصلة لإدارة عملية المبادرات المحلية وتقييم الأثر وتعبئة الموارد</li> <li>• وجود موارد مالية لإنشاء صندوق للمبادرات المحلية.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• تمكين المجتمعات المحلية والدعوة للعمل المشترك مع الإدارة المحلية</li> <li>• بناء قدرات الجمعيات الأهلية المحلية</li> <li>• تلبية الاحتياجات العاجلة للمجتمع في المناطق المعرومة</li> <li>• بناء الثقة بين السكان والمجتمع المدني والحكومة والمتولدة من النتائج السريعة واللموسة</li> <li>• تحسين التواصل والتعاون في الهيئات الحكومية المعنية ومنظمات المجتمع المدني وقبلاً بينها</li> <li>• استخدام مشروعات المبادرات المحلية من أجل إطلاق شرارة البدء لأنشطة التطوير بالمشاركة في المناطق ذات الأولوية</li> <li>• المساهمة في تحسين استجابة الحكومة لأولويات احتياجات السكان (الحكم الرشيد).</li> </ul> |

### ٢.٣ دور المبادرات المجتمعية في عمليات التنمية

تساهم المبادرات المجتمعية في عمليات التنمية فيما يلي:

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

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

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

- تحسين عملية التخطيط للتطوير: تنمية وتشجيع آليات النظام القائم على المشاركة للتخطيط «من أسفل» والذي يشرك الأطراف المعنية المحلية بكل من المجتمع المدني والقطاع الخاص والإدارة المحلية في العملية.
- استدامة التطوير: تنفيذ والحفاظ على استمرارية التحسينات التي يتم إدخالها على البنية الأساسية والخدمات الاجتماعية وفرص المشروعات التجارية، من خلال مشاركة القطاع الخاص المحلي ومجموعات ومنظمات المجتمع المدني.



### ٣.٣ الخصائص والمميزات للمبادرات المجتمعية

تختلف أنماط المبادرات المجتمعية في عمليات التنمية، ولكنها تتفق في بعض الخصائص المشتركة، مثل:

- أن تأتي فكرة المبادرة من أعضاء المجتمع أنفسهم، وأن تلبي الاحتياجات ذات الأولوية.

- أن يتم عرض ومناقشة البدائل المطروحة محليًا بين ممثلي فئات المجتمع (شباب ونساء وكبار السن ورجال الأعمال، الخ).

- أن تقدّم المبادرة نتائج ملموسة ومرئية يشعر بها المجتمع.

- أن يتقاسم الشركاء المحليون التكلفة والمسؤوليات فيما بينهم، وهي: مساهمات من المجتمع المحلي / القطاع الخاص / الهيئات والإدارات الحكومية / والأجهزة الأخرى المعنية. وقد تكون المساهمات عينية أو مادية.

- أن يتم التخطيط للمبادرة بأسلوب واضح وشفاف ومناسب لكلّ الشركاء.

- ألا يستغرق تنفيذ المبادرة وقتًا طويلاً حتى لا يفقد المجتمع وباقي الشركاء الأمل في التنفيذ ويفتر الحماس للمشاركة.

- أن تكون هناك خطة واضحة لضمان صيانة واستمرارية المبادرة لضمان استمرارية نتائجها وفوائدها مع الوقت.

### وتتميز المبادرات المجتمعية بأنها:

- استباقية: لا تحدّها التقاليد والنظم الحالية أو المعايير والطرق المتبعة في القطاع، لا تعيقها الحواجز أو التحديات التي تقف في وجه تحقيق أهدافها.
- ابتكارية: تقوم على تطوير نماذج جديدة، وابتكار مناهج جديدة للتغلب على العقبات وتتخذ وتطبق أساليب مبتكرة في حلّ القضايا الاجتماعية.
- مجازفة: تقوم بتحويل وتطوير المجتمعات من خلال شراكات إستراتيجية.



### ٤.٣ أنماط المبادرات المجتمعية ومتطلباتها

تتعدد أنماط وأنواع المبادرات المجتمعية وفقاً لأبعاد عدة، منها:

#### ■ الهدف من المبادرة

– مبادرات بهدف التنمية وحلّ مشكلات ملّحة: وهي القيام بعمل خدمة ما أو حلّ مشكلة ملّحة أو إدخال تطوير ما بهدف تحسين الظروف المعيشية بالمجتمع.

– مبادرات بهدف بناء الثقة بين شركاء التنمية: وهي قيام أحد شركاء التنمية كالإدارة المحلية بعمل خدمة ما أو حلّ مشكلة أو تحسن الظروف المعيشية بالمجتمع بهدف التواصل مع المجتمع وبناء جسور الثقة معه.

– مبادرات بهدف بناء الثقة بين المجتمع والشركاء في سياق التطوير الشامل لمنطقة ما: وهي قيام الإدارة المحلية أو إدارة تطوير منطقة ما بعمل تدخّلات سريعة وملموسة يشعر بها المواطن لكسب ثقته في جدّيّة عمليات التطوير الشاملة وتشجيعه على أخذ دور فعّال ومساهم في إعادة بناء مجتمعه؛ حيث تستغرق عمليات تطوير المناطق المتدهورة وقتاً كبيراً بين اتخاذ قرار التطوير والتنفيذ الفعلي للأعمال، في حين يفقد سكان هذه المناطق الأمل في استجابة الإدارة المحلية. لذا يجب عملُ تدخّلات سريعة تشعر السكان بجديّة الإدارة المحلية في التطوير، وتساعد على تفاعل السكان مع جهود التطوير.

#### ■ الاحتياج ونوع التدخل

– مبادرات تحسين البنية الأساسية: وهي التدخّلات لحلّ مشكلة ملّحة أو إدخال تطوير ما بهدف تحسين البنية الأساسية بالمجتمع كالرصيف والإنارة والمياه وخلافه.

- مبادرات تحسين الخدمات العامة: وهي التدخلات لتحسين خدمة ما كجمع القمامة وغيرها.

- مبادرات اقتصادية: وهي التدخلات لخلق فرص عمل كتخطيط مناطق تجارية، وتسهيل إجراءات إنشاء الأنشطة التجارية والقروض الدوارة.

- مبادرات ثقافية وتوعوية: وهي التدخلات لدعم الأنشطة الثقافية والتوعوية بالمجتمعات المحلية.

- مبادرات تيسير الإجراءات الحكومية: وهي التدخلات لتيسير الإجراءات الحكومية للفئات غير القادرة.

#### ■ توقيت المبادرة وامتداد تأثيرها

- مبادرات تجنب الأزمات: وهي التدخل والاستجابة السريعة بمبادرة ما لإنقاذ أفراد أو مجموعات بالمجتمع على وشك التضرر، كمشروعات تجنب تأثير الكوارث الطبيعية المتوقعة.

- مبادرات قصيرة في مدة التنفيذ ومدة التأثير: لرفع ضرر مؤقت عن أفراد أو مجموعات بالمجتمع، كتوفير مساكن مؤقتة لمتضرري الكوارث والأزمات.

- مبادرات قصيرة في مدة التنفيذ وممتدة التأثير: كمبادرات تحسين البنية الأساسية والخدمات.

#### ولا بدّ من توافر بعض المتطلبات لدعم المبادرات وتفعيلها، ومنها:

- ينبغي تبني آليات وقنوات لتمويل المبادرات المحلية من خلال ميزانية الدولة وصناديق المسؤولية الاجتماعية للشركات وغيرها من قنوات التمويل. وينبغي أن تخصص الميزانيات بشكل كاف لتمويل المبادرات المحلية؛ حيث تتضمن الميزانية مصروفات تنفيذ المبادرات ومخصصات مالية للجهات الوسيطة التي تقوم بمتابعة التنفيذ وتقديم الدعم الفني للجهة المنفذة لما لديها من خبرات

تنموية متخصصة. كما ينبغي تخصيص ميزانية تستخدم لتغطية المصروفات الإدارية الخاصة بإدارة الصندوق كمرتبات العاملين والاستشاريين والعلاقات العامة والتوثيق... الخ.

- تعاون الإدارة المحلية، ودعم مبادرات المجتمع.

- تسهيل الإجراءات الحكومية كالموافقات والتصاريح.

- السرعة في الاستجابة لمتطلبات المبادرات المحلية.

- تقديم الدعم الفني والإرشاد في جميع خطوات ومراحل المبادرات المحلية.

ولا بدّ من تحفيز مساهمة القطاع الخاص في المبادرات المحلية، تهتم كثيرٌ من الشركات ومثلي القطاع الخاص بتدعيم الأنشطة والمساهمة في المبادرات المحلية لدعم المجتمعات الفقيرة من خلال وحدات المسؤولية الاجتماعية للشركات، والتي تتسابق الشركات في إنشائها، وتعتبر ميزة تنافسية لها في مجتمع الأعمال. يمكن أن يكون رجال الأعمال شركاء رئيسيين في المبادرة المحلية في مجتمعهم، حيث يمكن أن يساهموا في صورة عينية أو نقدية، أو عن طريق تقديم خدماتهم مجاناً أو بأسعار رمزية، أو المشاركة في المبادرة والالتزام بصيانتها. ذلك يؤدي إلى تعزيز اندماجهم مع المجتمع وتحقيق مسؤوليتهم المجتمعية، ويساعد ذلك أيضاً رجال الأعمال على مدّ شبكة عملائهم. في حالة رغبة القطاع الخاص الكبير التبرع بمبلغ كبير لتمويل مبادرة أو أكثر، فيمكن أن تتبرع به للجهة المنفذة للمبادرة (منظمة المجتمع المدني)، وفي المقابل تقوم تلك الجهة بمتابعة وإدارة المبادرة وتقديم كافة المعلومات عن سير الأعمال وتقديم المبادرة والإنجازات التي تمّ تحقيقها. وهكذا تكون قد أوفت شركات القطاع الخاص بالتزاماتها ومسؤوليتها نحو مجتمعها، وذلك قد يعود عليها بالإيجاب في التعريف بها في علاقاتها العامة.

### ٣-٥ خطوات تنفيذ المبادرات ودور شركاء التنمية

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

■ **تحديد الاحتياجات ذات الأولوية:** غالبًا ما تكون للمجتمعات احتياجات متعددة، فقد تمثل بعض الاحتياجات أولويةً لكل أفراد المجتمع (المنطقة) في حين أن هناك احتياجات أخرى مهمة لفئة معينة من المجتمع، ومن المهم أن تلبي المبادرة احتياجات الفئة الأكثر عددًا من المجتمع، ويتأتى ذلك من خلال الاستفسار عن احتياجاتهم، ويتمثل دور شركاء التنمية كالتالي:

- المجتمع المحلي بفئاته: التعبير عن الاحتياجات بصورة شفافة وبناءة وإتاحة المعلومات.

- منظمات المجتمع المدني كالجمعيات والمؤسسات الأهلية: في كثير من الحالات يمكن الاعتماد على المنظمات المرتكزة في المجتمع المحلي مثل الجمعيات والمؤسسات ذات الخبرة أو الدراسات السابقة لتحديد الاحتياجات الأهلية، ومناقشة البدائل الممكنة لتلبية تلك الاحتياجات.

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

■ **دراسة الحلول محليًا:** دعم المجتمع بفئاته لتقديم واقتراح حلول تتوافق مع رغباته وإمكانياته وثقافته لأنه هو الوحيد القادر على تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات، ويتمثل دور شركاء التنمية كالتالي:

- الإدارة المحلية (مثل إدارة الأحياء): اقتراح الحلول ومراجعة الحلول المقترحة من المجتمع فنيًا.

- المجتمع المحلي بفئاته: اقتراح حلول تتوافق مع رغباته وإمكانياته وثقافته.
- منظمات المجتمع المدني كالجمعيات والمؤسسات الأهلية: الاتصال بفئات المجتمع وتحديد القيادات الطبيعية به، والعمل كحلقة وصل بين المجتمع والإدارة المحلية وباقي الأطراف المعنية.
- المنظمات الوسيطة: تقديم الدعم الفني وتدريب الأطراف الشريكة على طرق الاتصال والتفاوض للوصول لأفضل الحلول.
- إعداد مقترح مشروع المبادرة والبحث عن التمويل: إعداد وتصميم مبادرة محلية بالتعاون مع الشركاء المحليين من أجل تلبية الاحتياجات الملحة في المجتمع، ثم صياغتها كمقترح يتم تقديمه إلى الجهة الممولة، ويتمثل دور شركاء التنمية كالتالي:
- منظمات المجتمع المدني كالجمعيات والمؤسسات الأهلية: إعداد وتصميم مقترح مشروع المبادرة بالتعاون مع الشركاء وتقديمه إلى الجهة أو الجهات الممولة.
- الإدارات الميسرة: إرشاد الجهات الشريكة للجهات الممولة والإدارات والهيئات التي يمكن أن تساهم في تمويل المبادرة.
- الإدارة المحلية: إعطاء الرأي الفني والمعلومات التي تساعد في إعداد المقترح وخطة التنفيذ، توفير المعلومات عن الاعتمادات المالية الممكنة، وأيضاً تمويل المبادرة أو المساهمة في التمويل.
- الجهات المانحة والقطاع الخاص: ما تسعى الجهات المانحة أو القطاع الخاص إليه من إيجاد وسائل ما من أجل التبرع والمساهمة لتحسين ظروف معيشة المواطنين وإنفاق مساهماتهم المالية بطريقة فعّالة.

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

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

■ تنفيذ أعمال وأنشطة المبادرة: أثناء مرحلة التنفيذ، تعمل كل من الجمعية وشركاؤها المحليون (مثل الإدارة المحلية/ رجال الأعمال/ منظمات مجتمع مدني/ المستفيدون... الخ) سوياً بشأن تنفيذ المبادرة. ويعقدون اجتماعات منتظمة لمناقشة الأنشطة التالية والأنشطة السابقة، وما إذا نجحت أم لا، مما يعطي للجهات المنفذة فرصة لتعديل خط سير الأعمال لأقصى استفادة وترشيد الإنفاق، ويتمثل دور شركاء التنمية كالتالي:

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

- منظمات المجتمع المدني كالجمعيات والمؤسسات الأهلية: يمكن أن تتولّى منظمات المجتمع المدني (المنظمات الأهلية) عمليات إدارة تنفيذ المبادرة المحلية بالاشتراك مع الجهات التنفيذية ذات الصلة، وذلك لكونها شخصية اعتبارية يمكن التعامل معها من خلال الجهات العامة والخاصة، وأيضاً لخبراتها في إدارة الأعمال التنموية وتمثيل المجتمع. وفي حالة عدم وجود جمعية قائمة

يمكن لأعضاء المجتمع النشطين تسجيل أنفسهم كمنظمة غير حكومية من خلال وزارة الشؤون الاجتماعية من أجل إمكانية الحصول على التمويل وتنفيذ المبادرة.

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

■ المتابعة والتقييم بالمشاركة: هي مشاركة ممثلي المجتمع في الإشراف على الأعمال التنفيذية للمبادرة لضمان تحقيق الأهداف العامة ومراحل التنفيذ والجدول الزمني، ويتمثل دور شركاء التنمية كالتالي:

- المجتمع المحلي: بما أن المجتمع هو الجهة المنفذة غير المباشرة للمبادرة بالإضافة إلى كونه المستفيد منها؛ يجب تواجده وإشرافه على المراحل التنفيذية للمبادرة، وذلك لضمان عدم خروج سير الأعمال التنفيذية للمبادرة عن احتياجاته.

- المجتمع المدني كالجمعيات والمؤسسات الأهلية: تمثيل المجتمع في عملية الإشراف على التنفيذ وتنظيم الاتصال بين المجتمع وباقي الأطراف الشريكة.

- المنظمات الوسيطة: تقديم الدعم الفني لمنظمات المجتمع المدني المنفذة للمبادرة.
- الإدارات الميسرة: تيسير عملية الاتصال بالجهات الحكومية ذات الصلة وتوفير المعلومات للأطراف الشريكة.
- الإدارات المحلية والخدمية ذات الصلة: المتابعة الفنية وضبط الأمور الفنية والتنفيذية، وتسهيل الإجراءات.
- التوثيق الفني والمالي: من الإجراءات الهامة في إدارة المبادرة، هي التوثيق الفني والمالي السليم مما يساعد على تأكيد المصداقية والشفافية الكاملة. بحيث يرى كل طرف التقدم في أعمال تنفيذ المبادرة وكيفية صرف الموازنات المعتمدة، وإن كانت تمت بطريقة معقولة وفي صالح المجتمع. ويشمل:
  - الشركاء، ومساهماتهم عينية ونقدية.
  - عدد الوظائف التي تولدت أثناء تنفيذ المبادرة.
  - عدد المستفيدين في المجتمع (حدد معدل الفئة النسائية المستهدفة).
  - العوائق والمشكلات التي ظهرت أثناء التنفيذ.
  - خطة استمرارية الخدمات التي ستوفرها المبادرة للمجتمع.
  - أسعار الخدمات التي تقدمها المبادرة بالمقارنة بسعر الخدمات المقدمة من الآخرين.
  - التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر على المستفيدين.
  - التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر على دخول المستفيدين.
- ويتمثل دور المنظمات الوسيطة في تقديم الدعم الفني والتدريب والإشراف على المنظمة المنفذة أثناء عملية التوثيق، والتي تبدأ مع أولى مراحل المبادرة حتى بعد الانتهاء من التنفيذ.

من أهم المبادئ الأساسية للمبادرات المحلية أن تتميز بالاستمرارية، وأن يتم استخدامها لفترة طويلة من أجل تلبية احتياجات المجتمع، لذلك يجب تقييم استمرارية الخدمات التي قدمتها المبادرة من خلال تقييم لاحق، ويبرز ذلك التقييم مدى التغيير الذي حدث في المجتمع بعد تنفيذ المبادرة، وتقييم ما إذا كانت تلك التغييرات لها علاقة بالمبادرة أم لا، وإذا ما ظهرت نتائج أكدت أن التغيير الإيجابي سببه المبادرة فذلك دليل على استمرارية الخدمة، وبالتالي يمكن اعتبارها مبادرة ذات استمرارية، تلك التقييمات تُقام بعد سنة أو أكثر من تاريخ اكتمال المبادرة. بعد انتهاء المبادرة وبعد مرور فترة التمويل كاملة؛ ينبغي أن تجرى زيارة أخرى لموقع المبادرة لمعرفة ما إذا كانت الخدمة (المبادرة) ما زالت قائمة أم لا، وإذا ما امتدت أو طورت أو تكررت ولماذا. إذا لم تكن المبادرة قائمة فينبغي معرفة سبب ذلك، حيث أن ذلك يساهم بمعلومات هامة بشأن بناء المبادرات المستقبلية وتجنب الأخطاء. من المهم أيضاً رصد مدى تناقل الخبرات بين الأفراد والمجتمعات. وينبغي أن تتم التقييمات كلها بنفس الطريقة المتبعة في التقييم الأول، وأن تتضمن كافة الاجتماعات والمقابلات مع الأطراف المعنية في المجتمع والمنظمات غير الحكومية. ومرة أخرى يجب على مسئول المتابعة استخدام الأسئلة المفتوحة غير النمطية، وتحديد النقاط التي تستحق الخوض فيها بعمق أكثر من غيرها. يجب أن تكون على وعي بأنه كلما مرّ وقت أطول على عمر المبادرة؛ كلما انحرفت عما كان مخططاً لها، هذا ليس سيئاً بالعكس فمن المهم أن تطور المبادرة نفسها للتأقلم مع احتياجات المجتمع، والمهم هو أن تستمر في تقديم الخدمة للمجتمع وسدّ الاحتياج، وأن تشعر الأطراف المشتركة بالمسؤولية تجاه المبادرة وتقوم على صيانتها.

### ٦.٣ أمثلة لبعض المبادرات المجتمعية

■ مبادرة توصيل شبكة الصرف الصحي لنجع طرخان- سوهاج ٢٠١٣م، والهدف العام لها هو تغطية مصرف نجع طرخان بمركز سوهاج، وتنوع الأهداف الفرعية كما يلي:

- التوعية بأهم المشكلات الناجمة صحياً وبيئياً عن إلقاء المخلفات البشرية بالترع ودق أيسونات عميقة بالمياه الجوفية، وأثر ذلك على تفشي الأمراض والأوبئة.

- التوعية بأهمية تشجيع المشاركة المجتمعية ومسؤولية المواطنين في مشروعات ومبادرات تعود بالخير عليهم.

- جمع مليون جنيهًا كإسهام شعبي من المواطنين من جملة ٧ مليون جنيهًا تتولاها الهيئة القومية للمياه والصرف الصحي وشركة مياه الشرب والصرف الصحي.

- إدخال مساهمين آخرين مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية وشركة المطاحن ومساهمة كل منهما بمبلغ مليون جنيهًا.

- عمل نموذج لمشروع بالمشاركة المجتمعية في قرى سوهاج.

#### مراحل التنفيذ

- المرحلة الأولى: التوعية بخطورة الوضع، ومدتها ثلاثة شهور.

- المرحلة الثانية: جمع التبرعات. وقد بدأت مع بدء الإقناع والتوعية مع نهاية المرحلة الأولى ولمدة ستة شهور، واستمرت حتى بدء تسليم التبرعات للجهة المنوط بها تنفيذ المشروع.

- المرحلة الثالثة: تنفيذ المشروع، حيث تتولى الشركة المنفذة التنفيذ في المكان المحدد.

- المرحلة الرابعة: إنشاء منظومة متكاملة للنظافة، وفيها تم توصيل الخدمة للمواطنين ونظافة الشوارع ومنع التعدي على الترع والمزروعات، ورصف الشوارع.

■ مبادرة إسكندرية مدينتي ٢٠١٣م: بعد أحداث الثورة المصرية، وفي ظل غياب الأمن وانتشار الفوضى ظهرت مشكلة البناء المخالف بكثرة في الإسكندرية ومشكلة إلقاء مخلفات الهدم للمباني المزالة على حرم ترعة المحمودية، وأيضاً تلويث مياه التربة بالقمامة. وكان التأثير السلبي لذلك يتمثل في تشويه المنظر الجمالي للمدينة، وتلويث مجرى مائي هام للزراعة والشرب، وانتشار الأمراض والحشرات الطائرة نتيجة إلقاء القمامة في مجرى التربة. الهدف العام لها هو إعادة تجميل التربة على جانبي محطة تنقية المياه بالسيوف كمرحلة أولى للمبادرة على حرم ترعة المحمودية بنهاية عام ٢٠١٣م. وتتمثل الأهداف الفرعية فيما يلي:

- رفع الوعي بأهمية مجرى ترعة المحمودية.

- تفعيل دور الأطراف المتعاونة في المسؤولية المجتمعية.

- إبراز دور المحافظة في إعادة تطوير وتجميل ترعة المحمودية.

- القيام بحملات لتوعية الأهالي بأهمية التربة وأهمية المشاركة المجتمعية في حلّ المشكلات القائمة.

#### الجهات المتعاونة

- فريق العمل بمركز النيل للإعلام بالتعاون مع مؤسسة هانس زايدل.

- المحافظة متمثلة في الإدارة المركزية لنظافة وتطوير المدينة.

- شركة مياه الشرب بالإسكندرية وفريق التوعية بالشركة.

- شباب حقوقيين وطلبة من أحياء شرق والمنتزه.
- الإدارة المركزية للموارد المائية والري.
- وتتنوع أنشطة المبادرة في تنفيذ ورش عمل تمهيدية تضمنت أربعة لقاءات تمهيدية ودراسة ميدانية، وأعمال توثيق ودعاية، وثلاثة أيام من العمل الميداني، مع تنفيذ ندوتان للتوعية بالمبادرة، وبأهمية الحفاظ على ترعة المحمودية، مع تفعيل بعض السياسات التكميلية للمبادرة التي تتمثل في:
- مواجهة السلوك السلبي للأفراد بتقديم التوعية للمواطنين قاطني المنطقة، وخصوصاً التلاميذ وطلاب المدارس من خلال الندوات والمحاضرات ووسائل الإعلام بعدم إلقاء المخلفات والقمامة والحفاظ على نظافة الترعة والمدينة.
- تحديد مقالب عمومية معروفة، والتوعية للأفراد بآماكن تواجدها بالمحافظة.
- تفعيل قوانين البيئة الخاصة بالتلوث البيئي.
- العمل على توافر قوى أمنية بصفة مستمرة من شرطة المرافق والمسطحات المائية للرقابة والمتابعة الدائمة مع إدارة الري.
- تقديم اقتراح للمحافظة بإنشاء جهة مختصة في إدارة الضفة الخاصة بالترعة مع العمل على الحفاظ عليها.
- استكمال المبادرة حتى يتم تنظيف وتطوير الترعة بالكامل.

