

الباب الثاني المشاركة المجتمعية بالمخططات

مقدمة

- يعتمد النجاح في إقامة المشاريع التنموية اللازمة لبناء المجتمع على عوامل عديدة، ومن أهمها سلامة التخطيط وحضور المشاركة المجتمعية، والتي تعتبر الآن حجر الأساس في مشاريع التنمية، حيث أن هذا المفهوم مسلّم به في أدبيات التخطيط منذ سبعينيات القرن العشرين، وقد ظهر لأول مرة في قانون تخطيط المدن في بريطانيا عام ١٩٤٧م والذي ينص على ضرورة التشاور والتحاور مع كافة الأطراف ذات العلاقة بالعملية التخطيطية لأي مشروع، وهو ما دفع بالهيئات التخطيطية في العديد من الدول إلى تخصيص جزء من ميزانية المخططات لتفعيل برامج المشاركة المجتمعية في التخطيط، بالإضافة إلى جعلها من ضمن متطلبات إصدار التراخيص واعتماد المخططات.

- وهذه المشاركة تحقق مصلحة متبادلة ونتائج إيجابية للفرد والمجتمع على حدّ سواء، فهي تنمي الشعور بالمسؤولية، وتزيد ثقة المواطنين في مؤسساتهم المحلية، هذا بالإضافة إلى استفادة المحليات من خبرة ممثلي المجتمع، والذين لهم قدرة واضحة على إدراك مسببات مشاكلهم الحضرية، كما أن إشراك المجتمع في عملية التخطيط يسهّل على المحليات إقناع المجتمع بقبول برامجها التخطيطية في ظل أجواء ديمقراطية حقيقية تكفل لأفراد المجتمع كافة حقّ المشاركة في اتخاذ القرار بخصوص بيئتهم المعيشية دون استثناء أو إقصاء لأي فئة كانت.

- والمخطط الاستراتيجي «الخطة الاستراتيجية» هي مكون أساسي ومطلب رئيسي في العملية التطويرية للمجتمعات التي تسعى إلى التقدم، فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن منهج علمي يستخدم لتحديد الأولويات والأهداف التنموية واختيار البرامج والمشاريع التطويرية القادرة على تحقيق هذه الأهداف خلال

فترة زمنية معينة بما يتماشى مع تطلعات الأهالي أخذًا بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة والمعوقات المحتملة. ولقد كان لإعداد المخططات الاستراتيجية بمصر دوراً مهماً في تفعيل المشاركة المجتمعية.

- وتعمل هذه المخططات على دفع عجلة التنمية المحلية وتعزيز مبادئ الحكم والإدارة الرشيدة، وتسعى إلى الارتقاء بمستوى ونوعية حياة السكان في ضوء ما هو متاح من فرص وإمكانيات أخذًا بعين الاعتبار المعوقات المحتملة وسبل التغلب عليها، وصولاً إلى خطط واقعية تعكس طموحات وآمال أبناء المدينة، وتحقق أهدافهم في تحقيق تنمية مُستدامة، حيث تصبح هذه الخطط بعد اعتمادها بمثابة مرجعية علمية لاتخاذ القرارات واعتماد المشاريع التنموية حسب الموازنات المتاحة القادمة بما يلبي احتياجات المجتمع المحلي باعتباره شريكاً أساسياً في عملية التنمية ووضع الخطط للمستقبل.

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي نهجاً تخطيطياً يمهد الطريق للوصول إلى مستقبل أفضل، فهو يشكل الطريقة والأداة التي تساعد المجالس المحلية في اتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق تنمية مستدامة لمجتمعاتهم؛ حيث يعتمد المشروع في طريقة تنفيذه على المشاركة الفاعلة لمختلف قطاعات المجتمع المحلي في عملية تحديد الأولويات والتوجهات التنموية، علماً بأن المخرج الأساسي للمشروع هو خطة استثمارية تنموية تشكل الأداة التي تمكن من تحقيق الرؤية المستقبلية، وتوفير حياة أفضل للمواطنين. لذلك يسعى التخطيط التنموي بمفهومه الشامل إلى تحقيق العدالة الاجتماعية، والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية، وتحقيق معدلات نمو اقتصادي عالية، وتحسين مستوى المعيشة، والمساهمة في وضع الحلول المناسبة والموضوعية للمشكلات.

الفصل الخامس

٥. المشاركة والمخطط الاستراتيجي للمحافظات

٥. ١ الملامح.. والإطار العام

يمنح «قانون البناء والتخطيط العمراني الجديد» رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨م، للهيئة العامة للتخطيط العمراني - التابعة لوزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية - سلطة ومسئولية القيام بمهام إعداد المخططات الإقليمية للأقاليم التخطيطية والمخططات الاستراتيجية لمحافظات الجمهورية، على أن تقوم بإقرار الدراسة وعرض تلك المخططات على المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية للاعتماد وفقاً للمادة ١٠ من القانون، والتي تنص على أن المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية هو المسئول عن الاعتماد بناءً على عرض الوزير المختص. وترتبط كل من المخططات القومية والإقليمية والاستراتيجية للمحافظات بالمخططات الاستراتيجية للمدن ارتباطاً وثيقاً؛ حيث تعكس المخططات القومية الخطة الخمسية للدولة للتنمية، أما المخططات الإقليمية فتعطي مزيداً من التفاصيل لخطة الدولة وخطة التنمية القومية على المستوى المكاني لتلك الأقاليم، أما المخططات الاستراتيجية للمحافظات؛ فهي لا تعكس فقط أولويات التنمية على المستويين القومي والإقليمي، ولكنها أيضاً تلبي احتياجات وتطلعات السكان في تلك المحافظات، لذا فالمخططات الاستراتيجية للمحافظات هي نقطة التقاء السياسات القومية من جهة والتطلعات والاحتياجات المحلية من جهة أخرى. وتعكس تلك المخططات على اختلاف أنواعها البعد المكاني لاحتياجات التنمية وأولويات تنفيذها على مستويات مكانية وتفصيلية مختلفة. كما تعمل بمثابة خطوط إرشادية وإطار عام لإعداد المخططات الاستراتيجية للمدن، وكذلك للهيئات الحكومية والوحدات المحلية في شتى القطاعات.

لقد قامت الهيئة العامة للتخطيط العمراني بإعداد دليل الاشتراطات المرجعية لإعداد المخططات الاستراتيجية للمحافظات. ويضم هذا الدليل مجموعة من الأعمال المرجعية التي تعتبر منهجاً ومدخلاً جديداً لإعداد المخططات الاستراتيجية على مستوى المحافظات، وذلك لتحقيق رؤية شاملة للمحافظة كمنظومة تنموية متكاملة، ولا تقف عند مفهوم التنمية لمجموعة من القطاعات المنفردة والمستقلة عن بعضها البعض. بالإضافة إلى أنها تهدف إلى تفعيل منهج تشاركي مع شركاء التنمية بالمحافظة، والذين يمثلون مختلف المستويات والجهات (حكومية أو غير حكومية) لتوسيع قاعدة المداخل والأفكار، بما يخدم إعداد المخطط الاستراتيجي للمحافظة. ومن أجل التعامل وفق هذا المنهج فإن الأمر يتطلب مداخل وأساليب جديدة لفهم الوضع الراهن بالمحافظة (بعيداً عن المنهج التقليدي المتبع) وصياغة رؤية مستقبلية للمحافظة تؤكد على الملامح الإيجابية والإمكانيات المتاحة بالمحافظة، في إطار الأهداف الاستراتيجية الإقليمية والقومية، بينما تأتي المعوقات والمشكلات في خطوة لاحقة، وينظر إليها كمجموعة من العناصر التي يمكن أن تعوق تحقيق أهداف الرؤية، الأمر الذي يتطلب معه طرح استراتيجيات جديدة تتضمن مشروعات ذات أولوية للتغلب على تلك المشاكل والمعوقات. لذا يجب التأكيد على الإمكانيات التي تمثل الجوانب الإيجابية، وطرح المعوقات التي تمثل الجوانب السلبية جنباً إلى جنب، مما يؤدي إلى إعطاء مزيد من الاهتمام بالأصول والإمكانات المتاحة بالمحافظة. وفي سبيل هذا، يجب تشجيع الخبرات الاستشارية لدعم هذا المنهج الذي يصبح من خلاله شركاء التنمية على دراية تامة بمحافظتهم، بحيث يمكنهم النظر إليها وتناول إمكانياتها وقضاياها من منظور إيجابي مختلف وغير تقليدي. لهذا يجب التأكيد على ضم كافة المستويات من شركاء التنمية (خاصة على المستوى المحلي) لتحقيق أعلى مستويات المشاركة (سواء من حيث فاعلية أو درجة المشاركة).

يعتبر الهدف من إعداد المخطط الاستراتيجي للمحافظة، هو تقديم استراتيجية متكاملة وشاملة محددة لأولويات التنمية ومتضمنة للمشروعات ذات الأولوية المقترحة كمدخلات لتنمية المحافظة بشكل يتماشى مع الأهداف الإقليمية والقومية من جهة، والطموحات والتطلعات المحلية من جهة أخرى، وسوف يكون هذا المخطط بمثابة الإطار العام الذي يتم من خلاله إعداد وتحديث كافة المخططات الاستراتيجية الحضرية للمدن داخل المحافظة بحيث يحقق التنسيق والتكامل فيما بينها من منظور أشمل وهو منظور المحافظة ذاتها، كما يعد بمثابة الدليل الإرشادي للمحافظة عند إعداد موازنتها وخططها السنوية المالية والتوزيع المكاني لتلك الخطط. ويكتسب المخطط الاستراتيجي للمحافظة من خلال الأسلوب التشاركي سمات التميز والحدثة والفاعلية، حيث سيأخذ في اعتباره كافة مقومات المحافظة والغايات المطلوب تحقيقها، على ضوء كافة الاشتراطات المسبقة والمحددات والمعوقات الموجودة بالفعل، سعياً في النهاية لتحقيق التوازن المنشود بين الطموحات المحلية والأهداف القومية. ومن ثم فإن المنهجية المقترحة سوف تعكس هذا «المدخل التشاركي» في إعداد المخططات الاستراتيجية لمعظم محافظات الجمهورية، والذي تتداخل فيه جهود كافة الهيئات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية كشركاء أساسيين في عملية التنمية.

يعتبر التخطيط الاستراتيجي لتنمية المحافظة هو الوسيلة لاتخاذ قرار منظم يركز على أهم القضايا وكيفية حلها. ويقوم على رصد وتحليل الموقف الحالي، تحديد المعنيين بالأمر وكيفية التعاون معهم، مع تحديد الغايات، وتحديد الرؤية المستقبلية وترجمتها إلى أهداف طويلة المدى وأهداف قصيرة المدى، وطرح الأنشطة المحققة لهذه الأهداف، ثم تحديد وسائل المساهمة، وخطط العمل المقترحة على المستويات التخطيطية

الأدنى، وبرامج ومراحل تنفيذها. وسوف يدخل هذا المخطط الاستراتيجي في إطار التنمية العمرانية للنمو المستقبلي للمحافظة ككل في شكل خريطة رسمية معتمدة وفقاً لما نصّ عليه قانون البناء ولائحته التنفيذية، كما سيتعامل مع القضايا الاستراتيجية التي تمس تنمية العمران بالمحافظة، وتعد شروطاً مسبقة لنجاح تنفيذ هذا المخطط، كما سيعرض المبادئ والأسس التي سوف تعتمد عليها الأجهزة الإدارية بالمحافظة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتنمية العمرانية، كما سيشتمل هذا المخطط على برنامج التنفيذ وتوجيهات وإرشادات حول الخطة الاستشارية لتمويل هذا البرنامج التنفيذي، وكذلك آلية متابعة وتقييم هذا المخطط. ويركز المخطط الاستراتيجي للمحافظة على «الرؤية، الاحتياجات والقضايا المؤثرة» على مستوى المحافظة من أجل التعرف على الأنشطة الرئيسية والخدمات على مختلف المستويات الإدارية بالمحافظة (مراكز، مدن وقرى)، كذا استنباط التباينات والاختلافات في حجم ومستوى الأنشطة وأشكال وأداء الخدمات على كافة المستويات الإدارية.

وتنقسم مراحل إعداد استراتيجية التنمية للمحافظة لثلاث مراحل رئيسية:

- المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية «الإعداد والتمهيد»، ويقوم الاستشاري خلال هذه المرحلة بإعداد وتجهيز كافة الإجراءات الكفيلة بتنفيذ المهام المطلوبة منه بنجاح، حيث تشتمل تلك المرحلة على الخطوات التنظيمية والإجرائية الأولية، وجمع البيانات والمعلومات والدراسات السابقة عن المحافظة بمختلف مستوياتها والإقليم التابع له المحافظة، وتحديد شركاء التنمية ومجموعات العمل الأساسية، وكذلك وضع خطة العمل التفصيلية للمشروع.

- المرحلة الثانية: إعداد وتحليل دراسة الوضع الراهن وصياغة الرؤية المستقبلية للمحافظة والأهداف بعيدة المدى، ويتم ذلك على مستوى كافة القطاعات

بالمحافظة والإقليم التخطيطي الأشمل، حيث يتم جمع كافة البيانات التفصيلية عن الوضع الراهن (الملامح الأساسية والإدارية للمحافظة) والإقليم الواقعة فيه والموارد والأصول المتوفرة، ثم تحليل تلك البيانات للوصول إلى مواطن القوة ونقاط الضعف والفرص والمخاطر، لصياغة الرؤية المستقبلية وتحديد الأهداف بعيدة المدى، مع التركيز على تنمية القدرة التنافسية للمحافظة، وتحديد دورها المميز في إقليمها، وتحديد المشروعات التي تحقق الأهداف التنموية.

— المرحلة الثالثة: صياغة الاستراتيجية والمنظور التنموي، حيث يتم إعداد الإطار المنطقي للاستراتيجية، وتحديد المشروعات ذات الأولوية، ثم تصميم وعرض السيناريوهات المختلفة للاستراتيجية وتقييمها، اختيار السيناريو المرجح، ثم إعداد الاستراتيجية في صورتها النهائية، وتوطين تلك المشروعات ووضع البرامج التنفيذية والجداول الزمنية، وصولاً لاعتماد المخطط الاستراتيجي للمحافظة رسمياً، وتسليم المنظور التنموي للمحافظة.



٥-٢ المشاركة المجتمعية بمراحل إعداد المخطط

♦ المرحلة الأولى: المرحلة التحضيرية (الإعداد والتمهيد)، خلال هذه المرحلة يقوم الاستشاري بتجهيز وإعداد كافة الإجراءات اللازمة والكفيلة بتنفيذ المهام المطلوبة منه، وخاصة فيما يتعلق بخطة المشاركة المجتمعية، وهذا يتطلب الآتي:

- تقديم فريق العمل النهائي بالمشروع.

- تشكيل واختيار شركاء التنمية ومجموعات العمل: حيث يقوم الاستشاري أولاً بتعريف وتحديد شركاء التنمية المعنيين، ووصف اهتماماتهم ومجالات مشاركتهم في إعداد وتنفيذ المخطط. وكذلك تكوين مجموعة العمل الأساسية متضمنة شركاء التنمية والذين يشاركون في المناقشات على مدار العمل بمراحل المشروع المختلفة، وأيضاً تكوين مجموعات عمل فرعية متخصصة تقوم بالمشاركة في مناقشة الموضوعات والقضايا المختلفة على كافة المستويات القطاعية بالدراسة.

- العرض التمهيدي: يقوم الفريق بإعداد وإجراء عرض تمهيدي على المحافظة وشركاء التنمية بها في شكل تقرير كتابي وعرض مرئي، وذلك لتوضيح ومناقشة الإطار العام والمراحل العملية ودور شركاء التنمية والوسائل والمداخل المقترحة، وأيضاً شرح أدوار مجموعات العمل المتخصصة.

الآليات المستخدمة لتحقيق المرحلة الأولى:

- مخاطبة رئيس الهيئة العامة للتخطيط العمراني للسيد المحافظ للتمهيد لإعداد المخطط الاستراتيجي للمحافظة، وطلب تحديد موعد للاجتماع لاستطلاع رؤيته المستقبلية للمحافظة.

- مقابلة المحافظ للمكتب الاستشاري للبدء بالعمل وتحديد شركاء التنمية.

- الاجتماعات الأولية بالمحافظة والمجلس المحلي.

- يقوم المكتب الاستشاري بإجراء الاتصالات لتحديد شركاء التنمية من مسؤولي المجلس التنفيذي والمجلس الشعبي المحلي للمحافظة والعاملين بها، ورجال الأعمال والقيادات الشعبية والمؤسسات المدنية من خلال ورش عمل واجتماعات تنظم لهذا الغرض.

مخرجات المرحلة الأولى

يجب على الاستشاري أن يكون قد انتهى من كل الإجراءات اللازمة لبدء العمل، وذلك طبقاً للبرنامج الزمني للمشروع، ويقوم بتسليم المخرجات المطلوبة لهذه المرحلة، وتشمل التقرير الابتدائي، متضمناً الآتي:

- قائمة الخبراء الاستشاريين المسؤولين عن العمل، ومجالات خبراتهم الفنية.

- قائمة مبدئية بشركاء التنمية الذين سيشاركون في مراحل العمل المختلفة، مع تصنيف شكل ودرجة مشاركة كل منهم من خلال التقييم، واقتراح أسلوب وكيفية إشراكهم في العملية التخطيطية، كذا تحديد مجموعات العمل الأساسية والفرعية في ضوء التقييم المشار إليه.

♦ المرحلة الثانية: إعداد وتحليل دراسة الوضع الراهن وصياغة الرؤية والأهداف بعيدة المدى والقطاعات ذات الأولوية بالمحافظة. وتعتبر مرحلة الوضع الراهن بتحليلاتها هي البداية الفعلية لعملية إعداد المخطط الاستراتيجي. وتتضمن الأنشطة التي تهدف إلى تحديد الأصول وصياغة الرؤية وتحديد أهداف التطوير بعيدة المدى، ومن هذه الأنشطة وخاصة فيما يتعلق بخطة المشاركة المجتمعية:

- الاتصال بالمحافظة وقياداتها واللجان التابعة للمجلس الشعبي المحلي بالمحافظة.

- تحفيز شركاء التنمية بعمل اجتماعات مكثفة وورش عمل ومقابلات فردية.
- الآليات المستخدمة لتحقيق المرحلة الثانية:
- استخدام العديد من طرق التحليل، واستخدام المؤشرات لتقييم الوضع الراهن.
- عقد ورش عمل مع شركاء التنمية والتنفيذيين بالمحافظة.
- عقد ورش عمل مع الأطراف ذات الصلة وشركاء التنمية، خاصة بالمجتمع المدني والمجالس الشعبية.
- عقد ورش العمل الفنية والقطاعية.

مخرجات المرحلة الثانية

تقرير الوضع الراهن، يتم تسليم المرحلة وفقاً للبرنامج الزمني المقدم من الاستشاري، وفي شكل تقرير يتضمن البنود الخاصة بتلك المرحلة والمنصوص عليها بالدليل المرجعي. ويقدم التقرير على شكل مسودة لمراجعته من قبل كافة الأطراف المشاركة بهدف إبداء الملاحظات عليه قبل تقديمه في شكله النهائي للهيئة.

♦ المرحلة الثالثة: صياغة الاستراتيجية والمنظور التنموي للمحافظة:

- تعتبر مرحلة صياغة الاستراتيجية ترجمة للرؤية والأهداف (طبقاً لتحليلات الوضع الراهن) إلى مجموعة من إجراءات وسياسات تنفيذية على المدى القصير والبعيد، تتكامل مع باقى العناصر الأساسية بالاستراتيجية. ويتم صياغة الاستراتيجية من خلال مجموعة من اللقاءات مع شركاء التنمية، وتشتمل على الخطوات الرئيسية الثلاث التالية:

أولاً: تحديد الموجهات الاستراتيجية للتنمية.

ثانياً: اختيار المشروعات، وتحديد القضايا والموضوعات ذات الأولوية.

ثالثاً: صياغة الاستراتيجية.

مهام صياغة الاستراتيجية

■ **المهمة الأولى:** تصميم وعرض سيناريوهات الاستراتيجية: يقوم فريق العمل بالمكتب الاستشاري بعدة خطوات قبل عملية بناء السيناريوهات، أولها: إعداد محاور بناء الاستراتيجية من خلال الأهداف التي حددتها الرؤية في المرحلة السابقة، وهي مجموعة من الأهداف العامة، والتي يترجم كل هدف منها لمجموعة من الأهداف القطاعية، ثم يقوم الفريق بإعداد مصفوفة الأهداف والمشروعات والتي تساهم في دراسة وتحليل قوة العلاقة بين المشروعات والأهداف، ويتم من خلالها تحديد المشروعات ذات الأولوية، ومن خلال مجموعة الأهداف ومحاور بناء الاستراتيجية والمشروعات يتم صياغة الإطار المنطقي للغايات والأهداف والمؤشرات التنموية، أو بمفهوم أشمل إعداد الإطار المنطقي للاستراتيجية، والذي يتم من خلاله إعادة تقييم وصياغة لكل من المشروعات ذات الأولوية والأهداف التي سبق أن حددتها الرؤية. ثم يتم تشكيل مجموعة عمل مكونة من المكتب الاستشاري ومتخذي القرار وممثلي الحكومة وشركاء التنمية تقوم بإعداد السيناريوهات المختلفة التي تعكس الاتجاهات الحالية ومدى تأثيرها بالتدخلات الاستراتيجية المختلفة على المستويين القومي والإقليمي في هذه المرحلة، ويجب أن تشمل هذه السيناريوهات على جميع القطاعات الأساسية وقضاياها العرضية شاملة المحفزات الملائمة لقيام الأنشطة المقترحة بالاستراتيجية، الأسس التي على أساسها يمكن للمحافظة تقييم الأنشطة والمشروعات المقترحة للمدى القصير والمتوسط والبعيد، وسبل تضمين المخططات الاستراتيجية لمدن المحافظة ووحداتها الإدارية المختلفة في المنظومة الاستراتيجية للمحافظة، ويلى عملية بناء السيناريوهات المختلفة؛ إجراء المقارنات لتقييم تلك السيناريوهات، حيث يقوم الاستشاري بعرضها

والآثار المترتبة عليها على شركاء التنمية الرئيسيين. ويتشاور معهم لاختيار أحدها، ويمكن التعديل في السيناريو المرجح وفقاً لمقترحاتهم. الشكل الرئيسي لمضمون ومحتوى المناقشات مع شركاء التنمية والعرض المصاحب له سيتضمنه تقرير يتم تقديمه مرفقاً به مادة عرض ملائمة (شرائح، مادة فيلمية، رسوم بيانية، خرائط، صور، مواد أخرى...).

■ المهمة الثانية: وضع برنامج تنفيذي وجدول زمني وتشاورات مع شركاء التنمية: يقوم الاستشاري باستكمال صياغة مسودة المخطط الاستراتيجي للمحافظة، والتي تتضمن العديد من العناصر المنصوص عليها بالدليل المرجعي، ولكن فيما يتعلق بالمشاركة المجتمعية فتشمل ما يلي:

- الجدول الزمني للأنشطة والمشروعات على مدى ٥ سنوات، مدعماً بالأهداف، مؤشرات الإنجاز، ومصادر التحقق من تلك المؤشرات وشركاء التنمية الأساسيين والمسؤولين عن تنفيذ ومتابعة كل نشاط.

- عرض الاستراتيجيات القطاعية، يجب أن تطرح الاستراتيجية مشروعات الدعم (تقوم بها الحكومة المحلية أو المركزية)، المشروعات الاستشارية (مسؤولية القطاع الخاص / الجمعيات الأهلية... الخ).

وعلى المكتب الاستشاري أن يقوم بالمهام التالية:

- توزيع مسودة المخطط على شركاء التنمية البارزين لطلب الآراء والتعليقات وردود الفعل عليها.

- دعوة شركاء التنمية البارزين، ومسؤولي المجلس التنفيذي والشعبي للمحافظة، لحضور عرض للمخطط في ورشة عمل مخصصة لهذا الغرض، خلال أسبوعين من توزيع المسودة.

- وثمّ عرض مسودة المخطط الاستراتيجي خلال ورشة العمل، ويتم التأكيد على الحصول على موافقة شركاء التنمية وموافقة رسمية من المجلس الشعبي المحلي للمحافظة، وذلك خلال ورشة عمل مناقشة مسودة المخطط الاستراتيجي، مع مراعاة أية توصيات بشأن أية تغييرات مطلوبة.

■ المهمة الثالثة: الانتهاء من المخطط، وتقديمه للحصول على الاعتماد الرسمي: عقب ورشة العمل، يقوم شركاء التنمية بتقديم آرائهم وتعليقاتهم على المسودة التي تم عرضها، وذلك خلال فترة أسبوعين كحدّ أقصى. وبناءً على ما انتهت إليه نتائج ورشة العمل، واستناداً لأية مستندات مقدمة، يقوم الاستشاري بالانتهاء من إعداد المخطط الاستراتيجي للمحافظة، وتقديمه رسمياً للهيئة العامة للتخطيط العمراني؛ للموافقة عليه تمهيداً لعرضه على المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية للاعتماد وفقاً للمادة ١٠ من القانون. ويتكون المخطط الاستراتيجي للمحافظة من مسودة المخطط الاستراتيجي التي تمّ تعديلها بناءً على ما انتهت عليه ورشة العمل، وكذلك الملاحق والتفاصيل الخاصة بكلّ من:

- شركاء التنمية المشاركون في العملية.

- البرنامج التشاوري كما تم تنفيذه.

- الاشتراطات المؤقتة: حيث يقوم المكتب الاستشاري بوضع الاشتراطات التخطيطية والبنائية المؤقتة على مستوى المناطق العمرانية بالمحافظة عن طريق إعادة صياغة الاشتراطات الحالية المطبقة، ووضع مجموعة الاشتراطات التخطيطية والبنائية المؤقتة- في ضوء قانون البناء واللائحة التنفيذية الخاصة

(يتلاحظ ضعف دور المواطنين والجمعيات الأهلية كشركاء للتنمية على المستوى الإقليمي، بينما يقوى دور السلطات المحلية والحكومة المركزية خاصة صلاحيتها في تمويل مشروعات الدعم، وأيضاً القطاع الخاص والمستثمرين والمنظمات والهيئات المانحة، ويقتصر دور المجالس الشعبية على دور مؤيد وداعم فقط).



٣.٥ شركاء التنمية بالمخطط

يقوم الاستشاري للمشروع بتعريف وتحديد شركاء التنمية المعنيين، ووصف اهتماماتهم ومجالات مشاركتهم في إعداد وتنفيذ المخطط. وكذلك تكوين مجموعة العمل الأساسية متضمنة شركاء التنمية والذين يشاركون في المناقشات على مدار العمل بمراحل المشروع المختلفة لمعرفة اهتماماتهم ورغباتهم، وأيضاً تكوين مجموعات عمل فرعية متخصصة تقوم بالمشاركة في مناقشة الموضوعات والقضايا المختلفة على كافة المستويات القطاعية بالدراسة.

■ تشكيل فريق العمل

يتم تشكيل فريق العمل النهائي من عدة فرق عمل تتكامل مع بعضها البعض لإعداد عملية التخطيط الاستراتيجي للمحافظة، وهي:

- الفريق الأول: هو فريق عمل المكتب الاستشاري: ويتم من خلاله إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي ويقوم بإعداد مراحل التخطيط المختلفة، ويحدد المكتب رئيساً لفريق العمل يقوم بالتنسيق للأعمال داخل المكتب، ويكون حلقة الاتصال بين المكتب والهيئة، ويقوم بالتنسيق المباشر معها. ويقع على عاتق الفريق الأول مسؤولية التنسيق ومتابعة مجموعات العمل، وضمان طرح القضايا القطاعية وغير القطاعية ومناقشتها مع مجموعات العمل، وإجراء اجتماعات مشتركة بين تلك المجموعات لضمان توحيد التوجهات والأهداف.

- الفريق الثاني: هو فريق يتشكل من الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ويعنى بعمليات الإعداد والإشراف وإدارة العمل، ويمكن تسميته «بفريق الإدارة»، ويتم تحديد مدير للمشروع منه، تكون مهمته التنسيق بين الهيئة والمكتب الاستشاري، وتكون أحد مهامه تأسيس فريق العمل داخل الهيئة، والذي يقوم

بمتابعة المكتب الاستشاري، واستلام الأعمال المقدّمة منه ومراجعتها، وإبداء الملاحظات عليها.

- مجموعات العمل: ويقوم المكتب الاستشاري بتحديد مجموعات العمل الأساسية والفرعية المشاركة في إعداد الدراسة، وتشكل من جهات متعددة تشمل أفراداً من كلٍّ من: المكتب الاستشاري، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، المحافظة، شركاء التنمية الآخرين (المجلس الشعبي المحلي، القيادات الشعبية، الجمعيات الأهلية، ممثلي الشركات، المستثمرين..)، وتشكل تلك المجموعات وفقاً للاحتياجات المتوقعة لكل إقليم أو محافظة على حدة. ويتم عرض تلك المجموعات بعد تحديدها على الهيئة للموافقة عليها قبل تفعيلها.

■ اختيار شركاء التنمية ومجموعات العمل

يقوم الاستشاري بالتنسيق مع الهيئة والمحافظة في اختيار شركاء التنمية ومجموعات العمل المنبثقة منها. ويعتبر تحديد الأطراف ذات الصلة ومجالات اهتمامهم بالمخطط ودور كل طرف؛ من الاحتياجات الرئيسية لبدء عملية التخطيط الاستراتيجي. وتمثل عناصر شركاء التنمية بالمخطط كالتالي:

- فريق العمل الرئيسي من الخبراء والاستشاريين بالمكتب الاستشاري للمشروع.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني (ممثلو الهيئة والمركز الإقليمي التابع له المحافظة).
- المحافظة (قيادات، مديرو القطاعات التنفيذية، إدارات إقليمية تابعة للوزارات والهيئات).

- المجلس الشعبي المحلي - القيادات الشعبية - الجمعيات الأهلية.

- القطاع الخاص (شركات - مستثمرون).

- أخرى.

■ تحديد وتحليل شركاء التنمية

ولتحديد شركاء التنمية الرئيسيين من المفضل البدء بالقطاعات المجتمعية الرئيسية، وذلك على النحو التالي:

- ممثلو الجهات الحكومية: قيادات المحافظة والمسؤولين المعنيين بها، رؤساء المدن، المديريات القطاعية الخدمية (مثل إدارات: الصحة، التعليم، النقل والمرور، البيئة، الآثار، الاستثمار، التخطيط والمتابعة، الصندوق الاجتماعي،.. الخ)، وإدارات المرافق.
- ممثلو القطاع الخاص:

- المختصون بالزراعة والمؤسسات الاقتصادية الصغيرة والكبيرة، البنوك والتأمينات ومجموعات التمويل، الغرفة التجارية، وكالات الإعلان، مجموعات دعم الأعمال، المجتمعات ذات الخبرة، شركات البنية الأساسية الخاصة، المؤسسات التعليمية الخاصة.
- الشركاء المحليون وغير الحكوميين.
- الهيئات الخاصة بالخدمات المحلية في المحافظة، المجموعات الدينية المحلية، مجموعات التنمية الدولية، ممثلو الأقليات، المجموعات البيئية، وهكذا.

وفي معظم الحالات سيكون من الضروري وجود ممثلين لكل من مستويات المحافظة أو الإقليم والدولة على مستوى الهيئات العامة والخاصة. ويقوم فريق التخطيط بإعداد قائمة بشركاء التنمية المحتملين، وتحديد مجالات اهتمامهم أو مصالحهم بالمحافظة أو في مراحل تخطيطها. وحيث يمثل تحقيق حلول وسطية نجاحاً لكل الجهات ذات المصالح التي كانت تبدو متعارضة، وهو ما يعتبر من أهم

أهداف التخطيط، لذا تظهر مدى أهمية اختيار وتحليل شركاء التنمية عامة، ومن تلك الجهات المتعارضة بوجه خاص.

وفي ضوء ما سبق، يمكن استخدام العديد من الأدوات للمساعدة في تحليل شركاء التنمية، والتي تشمل:

— شبكة شركاء التنمية (Stakeholder grid): وهي أداة تقدم تحليلاً عاماً لشركاء التنمية وأصحاب المصلحة.

— مصفوفة «فان» لشركاء التنمية (Stakeholder Venn): وهي مفيدة لتحديد أهمية وشرعية مختلف شركاء التنمية في العملية التخطيطية، وما هي احتياجاتهم العاجلة من بعض عناصر التخطيط.

— تحديد قوة المجال (Force Field Analysis): وهي أداة مفيدة في تقييم الجهات المحتملة التي من شأنها دعم عناصر التخطيط المختلفة، أو تلك التي يمكن أن تقاومها وتحاربها.

— تحليل الإطار المؤسسي (Institutional Framework Analysis): وتفيد هذه الأداة في عرض الصلات والعلاقات التبادلية بين المؤسسات والجهات المختلفة، مما يمكن أن يعطي مؤشرات عن طبيعة المصالح التي يجب وضعها في الاعتبار.

■ المهام والأدوار لشركاء التنمية

— فريق عمل الاستشاري: إعداد المخطط الاستراتيجي للمحافظة، وتقديم استراتيجية متكاملة وشاملة محددة لأولويات التنمية ومتضمنة للمشروعات ذات الأولوية المقترحة كمدخلات لتنمية المحافظة بشكل يتماشى مع الأهداف الإقليمية والقومية من جهة، والطموحات والتطلعات المحلية من جهة أخرى، بحيث يكون هذا المخطط بمثابة الإطار العام الذي يتم من خلاله إعداد

- وتحديث كافة المخططات الاستراتيجية الحضرية للمدن داخل المحافظة بحيث يحقق التنسيق والتكامل فيما بينها من منظور أشمل وهو منظور المحافظة ذاتها.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني: كبدية فإن دور الجهة المحورية في عملية التخطيط هو دور الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ومركزها الإقليمي.
- المحافظة: بالنسبة للمحافظة يمكن أن يكون لنائب المحافظ أو السكرتير العام دوراً هاماً في دعوة المشاركين من مختلف القطاعات. أمّا المشاركون الآخرون فسيتم اختيارهم بناءً على الموضوعات ذات الأولوية أو القضايا المطروحة.
- المجتمعات المحلية: تعتبر من الأطراف المهمة للتمثيل في ورش العمل، وخاصة في بداية ونهاية كل مرحلة تخطيطية. ويفضل في هذا المستوى التخطيطي إشراك المنظمات والجمعيات المحلية ذات الاهتمامات المختلفة.
- المشاركون من المؤسسات المدنية: فيجب اختيارهم بناءً على الموضوعات ذات الأهمية والمشكلات التي يجب طرحها، ويمكن ضمان ذلك عن طريق إشراك بعض الأفراد منهم في الاجتماعات التحضيرية.
- المستثمرون والجهات التمويلية: فإنه يجب تقييمهم وفقاً لنوعية المساعدات المالية الخارجية المتوقع احتياجها في مرحلة تنفيذ المشروعات. ويكون إشراكهم من العوامل الهامة التي ستضمن تنفيذ المشروعات بصورة ناجحة إضافة إلى جذب الاستثمارات الإضافية للمنطقة.
- خبراء التخطيط: وتعتبر من الأطراف المهمة كشركاء للتنمية وبخاصة أولئك المشاركين في مجالات التعليم أو المجالات التنفيذية بالمحافظة/ الإقليم - أو المستفيدين الآخرين من خارج المجتمعات المحلية (مثل ملاك الأراضي، وبعض

الوزارات أو الجهات الحكومية المتحكمة في الأراضي،.. الخ)، بالإضافة إلى متخذي القرار والجهات التنفيذية.

- أخرى: وهناك أطراف أخرى مهمة متوقع إشراكها في مراحل التخطيط كالعاملين في مجال الصحة والتعليم، أو بعض السلطات الحكومية الأخرى بالمنطقة مثل: وزارة الزراعة والأوقاف، والتي لها سلطة على الأراضي الخاصة بها، بالإضافة إلى السلطات التنفيذية وصانعي القرار.

■ التفاوض مع شركاء التنمية

وتعتبر خطوة حاسمة لترجمة الاستراتيجيات لواقع ملموس. وأثناءها، تدخل مجموعات العمل في مرحلة العمل التقني التفصيلي لصياغة خطط تنفيذية لتطبيق الاستراتيجيات المتفق عليها من خلال مفاوضات مستفيضة ومشاركة أصحاب المصلحة المعنيين، وتعد أصعب مرحلة في عملية التخطيط الاستراتيجي، إلا أن الاستراتيجيات التي تُصاغ بهذا الأسلوب تكون أكثر قابلية للتنفيذ وأكبر نجاحاً من تلك التي توضع بالصورة القطاعية الفردية التقليدية والمعتمدة على القرارات المركزية (من أعلى إلى أسفل Top-down approach).

■ اجتماعات وورش عمل شركاء التنمية

- اجتماعات مع المحافظ وأعضاء المجلس التنفيذي للمحافظة.
- ورش عمل تقديمية تضم قاعدة عريضة من الشركاء بهدف شرح برنامج التخطيط وتشجيعهم على المشاركة.
- اجتماعات فردية بين المتخصصين من فريق التخطيط وجهات محددة من السلطات المحلية (وزارات التربية والتعليم، الصحة،... الخ)، المكاتب الفنية لمديري التنفيذ.

- اجتماعات فردية بين السلطات على المستوى القومي والمؤسسات المعنية بالمخطط.
- مجموعة عمل مساعدة (مجموعة عمل مشاركة لتعريف وتوضيح الخريطة) على مستوى المحافظة.
- ورشة عمل لتحديد الأصول والأماكن لوضع رؤية عامة عن المحافظة، وإذا أمكن عمل شعار للمحافظة. يجب أن يتم أيضاً تفصيل الرؤية لعناصرها القطاعية والموضوعية بهدف صياغة الغايات طويلة المدى.
- ورشة عمل بالمشاركة لعرض المسح العام والملامح العامة للمحافظة ومناقشته. للتأكد من شركاء التنمية المحليين على صحة ودقة هذا المسح، وعمل التصويب اللازم له إذا لزم الأمر، وذلك للوصول إلى: (أهداف قصيرة المدى، موضوعات ومجالات ذات أولوية، الاتفاق على مجموعات العمل التي ستدرس الموضوعات والمجالات ذات الأولوية، وتحديد استراتيجيات التنمية لها).
- سلسلة من الاجتماعات لمجموعات عمل للموضوعات والمجالات ذات الأولوية بحيث تضم أعضاء المجموعات، إضافة إلى المتخصصين في تلك المجالات.
- ورشة عمل للاستراتيجية وهي ورشة عمل بالمشاركة، حيث تقدم فرق العمل المعنية بموضوعات التنمية المختلفة استراتيجياتها ومقارنتها مع الاستراتيجيات الأخرى لضمان توافقها من حيث التوجه والتوزيع المكاني.
- عرض المخطط الاستراتيجي على القاعدة العامة من شركاء التنمية والمجالس المحلية للحصول على الموافقة المبدئية. ويتم هذا العرض قبل البدء في إعداد

الدراسات التفصيلية للمشروعات وخطط التنفيذ حتى لا يتم إهدار الوقت فيما يمكن أن يتم رفضه.

- عرض المخطط النهائي ويشمل تفاصيل المشروعات وبرامج التنفيذ وخطط العمل على المجلس الشعبي المحلي لأخذ الموافقة والاعتماد الرسمي (ويجب تشجيع العامة على الحضور).

■ الاجتماعات الأولى مع (المجلس التنفيذي، المجلس الشعبي المحلي، والمجتمع المحلي)

تتم الاجتماعات الأولى مع المجلسين التنفيذي والشعبي المحلي للمحافظة والمجتمع المحلي، وتنظم من خلال رئيس المجلس التنفيذي للمحافظة، وتكون الأهداف الرئيسية لها ما يلي:

- تقديم الشخصيات الرئيسية بالمحافظة وفريق العمل القائم بالتخطيط، كلّ منهم للآخر.

- تعريف الحضور بالهدف من إعداد خطة تحقق التكامل بين العناصر العمرانية والاقتصادية، وتوضيح مدى أهمية رؤيتهم، وتوضيح احتياجاتهم في إعداد الخطة.

- وصف الملامح الهامة للمخطط الاستراتيجي، مثل:

- أن يكون مبنياً على رؤى وأهداف بعيدة المدى.

- تحديد أهداف قصيرة المدى (من ٣-٥ سنوات).

- تقديم استراتيجيات تقترح مشروعات محددة يستفاد منها في تقييم تلك المشروعات لاحقاً.

- تعريف بالمصادر البشرية والمادية والمالية المطلوبة للتنمية المستدامة ولإنجاز الأهداف .
- تعريف القادة المحليين بعملية التخطيط وتشجيع اشتراكهم فيها، وتحديد جدول مواعيد متسع للأعمال.
- شرح أساليب العمل التي سوف تستخدم لتحقيق الخطة.
- تفعيل المشاركة الأهلية باستخدام ورش العمل والمسوحات، وطرق أخرى.
- شرح أساليب عمل الرفع الميداني وتحليلات خبراء التنمية.
- ترتيب الاجتماعات التمهيدية الأخرى وورش العمل الأولى .



جدول رقم (٤): الجدول الزمني لمراحل العمل لإعداد المخطط الاستراتيجي للمحافظة

Phase and Reporting Milestones / Months										
٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	المراحل والتقارير / شهر	
										المرحلة ١: المرحلة التحضيرية «الإعداد والتمهيد»
							X			التقرير الابتدائي
										المرحلة ٢: الوضع الراهن - التحليلات - الرؤية والأهداف
						X				تقرير الملامح العامة، الموارد والأصول (مسودة)
					X					تقرير الدراسات التحليلية (مسودة)
				X						تقرير الرؤية المستقبلية والأهداف بعيدة المدى والقطاعات ذات الأولوية (مسودة)
			X							تقرير الوضع الراهن (نهائي)
										المرحلة ٣: صياغة الاستراتيجية - المنظور التنموي
		X								تقرير القضايا والموضوعات ذات الأولوية
		X								تقرير ورشة عمل - مسودة «سيناريوهات الاستراتيجية»
	X									مسودة - البرنامج الزمني والتنفيذي
X										التقرير النهائي تقرير المنظور التنموي

* (الفرات بينة بين مراحل المشروع لمراجعة الهيئة للتقارير والمستندات المقدمة وإيداء الملاحظات عليها، وقيام المكتب الاستشاري باستيفاء الملاحظات المطلوبة وتقديم التقارير في صورتها النهائية)

جدول رقم (٥): فريق العمل والخبراء والعاملين بالمشروع (المكتب الاستشاري)

التخصص	الإسم	ملاحظات
مدير المشروع		
رئيس فريق العمل بالمشروع		
المنسق الفني للمشروع		
المنسق الإداري للمشروع		
مسئول اتصال ومنسق الاجتماعات		
مسئول المكتب الفني		
مهندسون مساعدون "gis"		
مهندس مقيم بأسوان		
سكرتارية وإدارية ولوجستية		
التخطيط القومي والإقليمي		
التخطيط العمراني والتجمعات		
دراسات الإسكان		
دراسة وبرامج الخدمات		
نظم المعلومات والخرائط		
إدارة عمران ونظم مؤسسية		
تشريعات عمرانية		
دراسات اقتصادية ومالية		
تنمية سياحية وآثار		
الزراعة والثروة السمكية		
دراسات سكانية واجتماعية		
الدراسات البيئية والطبيعية		
دراسات جيوتقنية		
دراسات هيدروليكية		
دراسات طرق و نقل و مرور		
مياه و صرف صحا ومخلفات		
شبكات ومحطات كهرباء		
اتصالات		

جدول رقم (٧): تحديد الشركاء من ذوي المصلحة

تحديد الشركاء الرئيسيين من ذوي المصلحة ضرورة اساسية لنجاح المشروع

فأئمة بالشركاء ذوي الصلة.			
... وعلى مستويات مختلفة من المشاركة			
مستوى الاختياج	مجموعات Focus Groups	مقابلات فردية	اجتماع لشركاء التنمية
● مطلوب			✓
● مهم		✓	
● مهم	✓		
● مهم	✓		
● مهم	✓		
● مطلوب	✓	✓	✓
○ اختياري	✓		
● مطلوب		✓	✓
○ اختياري		✓	
● مهم		✓	
○ اختياري		✓	
● مطلوب		✓	✓
● مهم		✓	
○ اختياري	✓		

يجب وضعه فأئمة بالشركاء الرئيسيين من ذوي المصلحة و يتم الاتصاف بهم خلال الأسبوع الأول من المشروع

جدول رقم (٨): قائمة بأسماء الشركاء (قائمة تمهيدية في الاجتماع الأول)

م	جهة التمثيل	الوظيفة	الاسم	وسيلة الاتصال	التوقيع
١					
٢					
٣					
٤					
٥					
٦					
٧					
٨					
٩					
١٠					
١١					
١٢					
١٣					
١٤					
١٥					
١٦					
١٧					
١٨					
١٩					
٢٠					

جدول رقم (٩): قائمة بأسماء الشركاء (بعد تصنيف الشركاء)

الشركاء	الهيئة الممثلة	الوظيفة	أوجه المشاركة	الاتصال
القادة الطبيعيون (المحافظة)				
الإدارة المحلية				
مجالس المدن بالمحافظة				
القادة المنتخبون				
(أعضاء المجلس الشعبي بالمحافظة)				
القطاع الخاص				
الجمعيات الأهلية / تنمية المجتمع				
(المنظمات غير الحكومية)				
الهيئات والمؤسسات				

جدول رقم (١٠): تحليل شركاء التنمية لتحديد مدى فاعليتها في المراحل المختلفة للمشروع
يتم تطبيقها على شركاء التنمية ومدى فاعليتها في مرحلة لاحقة

م	الأطراف ذات الصلة	مجالات الاهتمام	مجالات المشاركة المجتمعية السابقة	أ = أساسي	
				ب = مهم	
				ج = غير مهم	
				التقييم الحالي للشريك	تقدير مدى قوة المشاركة
١	المحافظة				
٢	الإدارة المحلية				
٣	القيادات الشعبية وأعضاء المجالس الشعبية				
٤	المنظمات غير الحكومية (الجمعيات)				
٥	القطاع الخاص				
٦	الهيئات والمؤسسات				

جدول رقم (١١): مصفوفة تقييم الشركاء

م	الأطراف ذات الصلة	الوظيفة	الهيئة الممثلة	أوجه المشاركة	الاتصال	التقييم	
						أ = أساسي	ب = هام ج = ضعيف
						الاتصال	الإمكانية
١	المحافظة						
٢	الإدارة المحلية						
٣	القيادات الشعبية وأعضاء المجالس الشعبية						
٤	المنظمات غير الحكومية (الجمعيات)						
٥	القطاع الخاص						
٦	الهيئات والمؤسسات						

٤-٥ إجراءات تحديد الأطراف ذات العلاقة

يهدف هذا الجزء بالتعرض للعملية الخاصة بإجراءات تحديد الأطراف ذات العلاقة والمشاركة بالمخطط الاستراتيجي للمحافظات من خلال مجموعة من المهام الرئيسية وورش العمل، وأيضاً أدوات التخطيط المساعدة لتحقيق ذلك.

المهام:

- ١- تحدد وتقيم الأطراف ذات العلاقة.
- ٢- تشكل مجموعة الأطراف ذات العلاقة.
- ٣- تنظم مجموعة الأطراف ذات العلاقة في التخطيط الاستراتيجي للمحافظة.
- ٤- التصميم والاتفاق على أنشطة التخطيط بالمشاركة.

ورشات العمل:

- تحديد وتحليل الأطراف ذات العلاقة.
- التخطيط بالمشاركة.

أدوات التخطيط:

- تحديد الأطراف ذات العلاقة.
- جدول تحليل الأطراف ذات العلاقة.
- مرجعية الأطراف ذات العلاقة.

المشاركون:

- الفريق المحوري.
- مجموعة الأطراف ذات العلاقة.

ورشة العمل رقم (١): تحديد وتحليل الأطراف ذات العلاقة:

— المشاركون: الفريق المحوري (لجنة التنسيق التقني، وحدة التخطيط للمحافظة، الميسرون).

— المدة: يوم واحد.

— الأنشطة: (المهمة (١): تحديد وتقييم الأطراف ذات العلاقة والمهمة (٢): تحديد مجموعة الأطراف ذات العلاقة).

المهمة (١): تحدد وتقيم وتقيم الأطراف ذات العلاقة:

يشارك الفريق المحوري في ورشة عمل ليوم واحد؛ لوضع قائمة بالأطراف المعنية ذات العلاقة وتقييم مساهمتهم المحتملة في عملية التخطيط للمحافظة. وقد تم إنشاء أداتين من أدوات التخطيط الاستراتيجي لدعم وتيسير ورشة العمل.

■ أداة التخطيط رقم (١) تحديد الأطراف ذات العلاقة: يمكن الانتهاء من تحديد الأطراف ذات العلاقة خلال ساعتين من العصف الذهني. وينبغي أن تكون قائمة الأطراف ذات العلاقة واسعة ومتنوعة، وينبغي أن تشمل الوزارات، ووحدات الحكم المحلي، والمجالس المشتركة، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، وغيرها من الفئات والأشخاص ذوي النفوذ في المحافظة. ليس بالضرورة أن تكون القائمة مفصلة، ولكن ينبغي أن تحدد جميع الفئات والأفراد ذوي الصلة بالتنمية في المنطقة. وهناك مجموعة من الأسئلة، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار لإتمام هذه المهمة، مثل:

• هل تم تحديد جميع الأطراف المعنية ذات العلاقة؟ بخصوص كل فئة، نأخذ في الاعتبار:

- درجة ارتباطهم بالقضايا (مثلاً: الفقراء في المدن).
- موقعهم الرسمي (مثلاً: سلطة حكومية).
- تحكمهم بالموارد ذات الصلة (أموال، خبرات).
- قدرتهم على تعزيز أو إعاقة أو إيقاف التنفيذ (مثلاً: جماعات نشطاء، جماعات دعم).
- بماذا يمكن أن يفيدوا العملية (مهارات، معلومات، خبرات).
- هل هناك أية عينة ممثلة للقطاعات والمؤسسات والجماعات المحلية؟
- هل هناك مشاركة للجماعات التي تعد تقليدياً أقل تمثيلاً، مثل: المجموعات النسائية، ومجموعات الاقتصاد غير الرسمي؟
- من يملك المهارات والاهتمام والرغبة السياسية والمصدقية والالتزام للقيام بالعمل الواجب إتمامه؟ هل تمت دعوتهم للمشاركة؟
- هل تمت دعوة الجهات التي من المرجح أن يلزم أن تشارك في تنفيذ أية أعمال؟
- كيف يمكن إيصال الأفكار للمناطق المحلية واستلام الردود؟
- أداة التخطيط رقم (٢) مصدر تحليل الأطراف ذات العلاقة: يسعى تحليل الأطراف ذات العلاقة إلى تقييم مصالح الأطراف المعنية والمساهمات المحتملة وقيمتها بالنسبة لعملية التخطيط. يستقى هذا التقييم من قائمة الأطراف ذات العلاقة المذكورة في أداة التخطيط رقم (١). وتتطلب هذه العملية ساعتين، وينبغي أن تستكمل خلال نفس ورشة العمل على النحو السابق.

المهمة (٢): تشكل مجموعة الأطراف ذات العلاقة

بالبناء على نتائج عملية تحديد الأطراف ذات العلاقة وتحليلها، نحدد من ينبغي أن يدعى إلى المشاركة في عملية التخطيط كأعضاء نشيطين في مجموعة الأطراف ذات العلاقة. هذه مهمة بالغة الأهمية للأخذ في الاعتبار حيث أن مجموعة الأطراف ذات العلاقة ستقوم بمهام التحليل الأولي وصناعة القرار في عملية التخطيط في المحافظة. من شأن إنشاء مجموعة واسعة التمثيل من الأطراف ذات العلاقة أن يساعد على توفير قدر أكبر من الشرعية للمشروع في المجتمع، ويساعد على توليد وعي المجتمعات المحلية بالمشروع على نطاق أوسع، وتقديم مجموعة جيدة من مهارات التفكير النقدي. كما أن القاعدة العريضة لمجموعة الأطراف ذات العلاقة ستساعد أيضاً على التأكد من أن مجموعة كاملة من القضايا قد أخذت في الاعتبار، والمساعدة على ضمان أخذ مصالح المجتمع ككل في الاعتبار، وإتاحة المجال لإنشاء استراتيجية واسعة النطاق. العديد من الأطراف ذات العلاقة الذين تم تحديدهم في الأنشطة السابقة يمكن الاعتماد عليهم من خلال تمثيلهم للجنة تنمية المنطقة والمجموعات البورية القطاعية. تمثل هذه المجموعات وحدات الحكم المحلي في المحافظة، والوزارات، ومديريات الوزارات المحلية، ومنظمات المجتمع المدني، وخبراء من قطاعات التنمية الرئيسية. وتمثل لجنة تنمية المنطقة وحدات الحكم المحلي، والمجالس المشتركة، وأطراف المجتمع المدني وأصحاب المصلحة المعنية بالتخطيط الإقليمي في إطار المحافظة. أما المجموعات البورية القطاعية فتمثل الوزارات القطاعية ومنظمات المجتمع المدني وخبراء في قطاعات التنمية ذات الصلة. ورغم أن المجموعات البورية القطاعية تختلف قليلاً من محافظة إلى أخرى، فهي بصفة عامة

تمثل القطاعات المبينة هنا مثل: (التعليم، الصحة، الضمان الاجتماعي، شؤون المرأة، شؤون الشباب، الإسكان والبنية التحتية، التخطيط العمراني، الاقتصاد، السياحة والآثار، المياه والبيئة، الزراعة). وينبغي أن تكون مجموعة الأطراف ذات العلاقة في التخطيط الاستراتيجي للمحافظة مؤلفة من (على الأقل):

- ممثلين عن الفريق المحوري (لجنة التنسيق التقني ووحدة التخطيط للمحافظة).
- لجنة تنمية المنطقة.

- كل واحدة من المجموعات البؤرية القطاعية.

- المحافظ.

- أطراف أخرى ذات علاقة لا تشملهم هذه المجموعات.

عند تحديد مجموعة الأطراف ذات العلاقة في التخطيط الاستراتيجي للمحافظة، فإنه من المهم أن تكون المجموعة شاملة بحيث لا تبقى أي من المصالح الرئيسية في المحافظة خارجاً. ومع ذلك، عندما تكون مجموعات الأطراف ذات العلاقة كبيرة تصبح إدارتها أصعب، وبالتالي تقل القدرة العملية على المشاركة النشطة والتحليل الجيد للقرارات. ومن الموصى به أن تكون مجموعة الأطراف ذات العلاقة مكونة من (٢٠ - ٣٠) مشاركاً ومشاركة، وبالإمكان التعامل مع مجموعات أكبر من ذلك، إلا أن ذلك يتطلب الوقت والموارد والدعم للتيسير بما يفوق ما هو متوفر عادة.

المهمة (٢): تنظيم مجموعة الأطراف ذات العلاقة

من أجل ضمان تواصل مشاركة الأطراف ذات العلاقة، من المهم إبلاغ المجموعة فيما يتعلق بالأدوار والمسؤوليات والتوقعات من عملية التخطيط. ولفعل ذلك، يجب وضع مذكرة مرجعية لكلٍّ منهم للموافقة عليها، وينبغي أن تتضمن المذكرة التوقعات من مشاركة كلٍّ من الأطراف ذات العلاقة، بما في ذلك:

- الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها بصورة مشتركة.
- أدوار المشاركين في جميع المراحل العملية.
- معايير لجمع المعلومات والتشارك بها.
- أساليب صنع القرار (بما فيه تسوية النزاعات والمراجعة).
- الموارد التي يوفرها كلٌّ شريك.
- اتفاقات بشأن كيفية إدماج نتائج عملية التخطيط في أنشطة التخطيط للمنطقة المحلية بشكل عام.

وينبغي أن تتم الموافقة رسميًا على هذه المذكرات من قبل أعضاء مجموعة الأطراف ذات العلاقة في المحافظة ومراجعتها دوريًا. إن الطلب من أعضاء مجموعة الأطراف ذات العلاقة الموافقة على المذكرة سيضمن التزامهم بهذه العملية، وأنهم على استعداد للمشاركة عندما تكون هناك حاجة إليهم، وأنهم على دراية كافية بالأنشطة المقبلة.

■ أداة التخطيط رقم (٣) مرجعية الأطراف ذات العلاقة: تساعد أداة التخطيط الفريق المحوري على إعداد مذكرة مرجعية لمجموعة الأطراف ذات العلاقة من خلال توفير مجموعة الأسئلة التي يتعين الإجابة عنها في المذكرة. من شأن الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال الإشارة إلى خطة تنفيذ المشروع أن تساعد على وضع توقعات واضحة من الأطراف ذات العلاقة مع ضمان التزامهم بهذه العملية عندما تكون هناك حاجة إليهم.

المهمة (٤): تصميم والاتفاق على أنشطة التخطيط بالمشاركة

عمل ورشة عمل مع مجموعة الأطراف ذات العلاقة لمناقشة/ والاتفاق على منهجية التخطيط الاستراتيجي للمحافظة، ومسودة خطة تنفيذ المشروع، ومذكرة مرجعية الأطراف ذات العلاقة. يشمل ذلك تحديد الفرص لتوسيع قاعدة المشاركة. ولتحقيق ذلك يتم توفير نسخ من جميع الوثائق (المنهجية، وخطة التنفيذ، ومذكرة المرجعية) لكل عضو في مجموعة الأطراف ذات العلاقة قبل ورشة العمل، مما يتيح الوقت الكافي للمشاركين والمشاركات للتعرف على تفاصيل كل منها.

ورشة العمل رقم (٢): التخطيط بالمشاركة

— المشاركون: الفريق المحوري ومجموعة الأطراف ذات العلاقة.

— المدة: يومان.

— الأنشطة (اليوم الأول: التدريب على التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة، إشراك الفئات الأقل تمثيلاً/ اليوم الثاني: المشاركة الواسعة، المصادقة على العملية، مذكرة المرجعية).

■ اليوم الأول: تبدأ ورشة العمل بالتعريف بعملية التخطيط خطوة خطوة، وأدوات المشاركة التي ستستخدم، وأنشطة تحليل القرارات التي سيتم توليها. من المهم أن يتكون لدى المجموعة فهم أساسي ومتين لعملية التخطيط لأنهم سيكونون الجهة التي تتولى التبليغ عنها إلى مجتمعاتهم المحلية وناخبهم. ويجب التوصية كما يوصى أيضاً بأن يقدم الفريق المحوري لمحة عامة عن مسودة خطة تنفيذ المشروع لمجموعة الأطراف ذات العلاقة. نسمح للمجموعة بأن تعلق

على العملية. وإذا تم اقتراح تغييرات، نناقشها كفريق ونتأكد من أنه تم الاتفاق عليها قبل المضي قدماً في التعديلات. وما أن يتمّ التعريف بمنهجية التخطيط والموافقة على مسودة خطة التنفيذ، نخصص الجزء التالي من ورشة العمل لتقديم وحدة تدريبية حول حشد المشاركة من فئات المجتمع التي لا تحظى بالتمثيل الكافي تقليدياً. فحتى يتم إشراك للمجتمع الأوسع على نحوٍ فعال، فإنه من المهم أن يتوفر لدى الفريق المحوري ومجموعة الأطراف ذات العلاقة فهمٌ أساسي عن العوائق التي تحول دون مشاركة المرأة وغيرها من الجماعات التي لا تحظى بالتمثيل الكافي (مثل الشباب، والفئات غير النظامية، والفقراء). وإذا لم تتوفر للفريق المحوري قدرة كافية على القيام بذلك، فيمكن أن توجد حاجة لطلب مساعدة خارجية. ولكن ينبغي أن يؤخذ هذا في الاعتبار في خطة تنفيذ المشروع. الهدف من هذه الوحدة التدريبية تحديد المناهج لتعزيز مشاركة هذه المجموعات. وما أن يتم تحديد الفرص والاتفاق عليها، يتوجب دمجها في مسودة خطة التنفيذ. ينبغي أن تأخذ أنشطة ورشة العمل هذه يوماً واحداً.

■ **اليوم الثاني:** يتم إجراء نشاط في اليوم الأخير من الورشة لتحديد سبل إشراك الجمهور العام في عملية التخطيط الاستراتيجي للمحافظة بالعمل مع مجموعة الأطراف ذات العلاقة، تجري عصفاً ذهنياً حول فرص إشراك الجمهور على نطاق واسع، ونحدّد الفرص التي يمكن تحقيقها في حدود الجدول الزمني للمشروع والميزانية. ويمكن أن تكون هذه المشاركة واسعة على شكل ورشات عمل للمجتمع المحلي أو بيوت مفتوحة أو أن تكون محدودة على شكل استراتيجية اتصال لإعلام الجمهور العام. إذا تم تحديد فرص ممكنة وسهلة التطبيق والاتفاق عليها في ورشة العمل، فإنه ينبغي أن تدرج في مسودة خطة التنفيذ. وما أن يتم تحديد فرص المشاركة والاتفاق عليها من قبل المجموعة، نطلب

من مجموعة الأطراف ذات العلاقة التصديق رسميًا على هذه العملية ودور كل منهم فيها من خلال التوقيع فرديًا على مرجعية الأطراف ذات العلاقة. نتذكر أن الهدف من هذه الورشة هو المصادقة أو إعطاء الشرعية للعملية. وينبغي أن تحتتم باتفاق الجميع على أية تغييرات على خطة تنفيذ المشروع والتوقيع على مرجعية الأطراف ذات العلاقة.

أهداف ورشة العمل:

- التعارف بين أعضاء مجموعة الأطراف ذات العلاقة ومع الفريق المحوري.
- تعريف مجموعة الأطراف ذات العلاقة بمنهجية التخطيط وخطة تنفيذها.
- توفير التدريب على التخطيط الاستراتيجي بالمشاركة.
- توعية المجموعة بالعوائق أمام مشاركة الفئات التي لا تحظى بالتمثيل الكافي تقليديًا (النساء، الشباب، القطاع غير الرسمي، الفقراء)
- تحديد طرق تمكين النساء والشباب والقطاع غير الرسمي وغيرهم من الجماعات المعرضة للإهمال تقليديًا، وتشجيع مشاركتها في عملية التخطيط.
- التحديد والاتفاق على فرص لمشاركة أوسع من الأطراف ذات العلاقة.
- التوصل إلى اتفاق على منهجية التخطيط وخطة التنفيذ وإجراء تغييرات، إذا لزم، للتأكد من إمكانية تطبيقها محليًا.
- تأمين التزام الأطراف ذات العلاقة بعملية التخطيط من خلال موافقتها على مرجعية الأطراف ذات العلاقة.

جدول رقم (١٢): أداة التخطيط رقم (١) تحديد الأطراف ذات العلاقة

الموارد اللازمة	أقلام، نسخ من ورقة العمل للمشاركين، لوحة
الوقت المقترح	ساعة - ساعتان
التبرير والملاحظات	إن امتلاك قائمة كاملة من الأطراف ذات العلاقة هي الخطوة الأولى لتحديد الأطراف ذات العلاقة بدقة، وتشكيل مجموعة من الأطراف ذات العلاقة، وتحديد أين وكيف يمكن أن يشاركوا في هذه العملية.
الإجراءات	نطلب من المشاركين في الفريق المحوري ملء ورقة العمل. ونطلب منهم قراءة ردودهم حتى يتم ذكر الجميع. نستخدم اللوحة لتسجيل ردود المجموعة ونسجلها على ورقة عمل. نفكر كمجموعة في أية أطراف إضافية ذات علاقة. ونراعي أن نكون محددين.
الأسئلة الرئيسية	قائمة الأطراف ذات العلاقة
	من الذين يمكن أن يستفيدوا أو يتأثروا سلباً (مثلاً، المجموعات المستفيدة كالفقراء في المناطق الحضرية، ومؤيدو السياسة كالمنظمات الأهلية)؟
	من ينبغي أن يدرج في القائمة بسبب منصبهم الرسمي ذي الصلة (مثلاً، سلطة حكومية)؟
	من ينبغي أن يدرج في القائمة لأن له سيطرة على موارد ذات صلة (مثلاً، المال، الخبرات)؟
	من يملك صلاحية العرقلة أو وقف التنفيذ (مثلاً، مجموعات الشطاء، مجموعات الضغط، الهيئات المنفذة)؟
ملاحظات:	

جدول رقم (١٣): مجموعات مرشحون يمكن أخذها في الاعتبار

القطاع العام	الأعمال التجارية والتشغيل	المنظمات المجتمعية والأهلية
هيئات الحكم المحلي هيئات الحكومة الوطنية المجالس والسلطات القطاعية (مثل الصحة، التعليم، النقل) مجلس التخطيط العمراني مؤسسات التعليم (المدارس التقنية، الجامعات) مرافق الخدمات العامة الدعم الدولي (مؤسسات الإقراض، وكالات التنمية)	المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم الشركات الكبيرة اتحادات التجارة والعمال المصارف واتحادات الإقراض وغيرها من المجموعات المالية الغرف التجارية وسائل الإعلام مجموعات دعم الأعمال التجارية الاتحادات المهنية مرافق الخدمات الخاصة التعليم الخاص مجموعات التفكير	قادة المنطقة المحلية مجموعات الاقتصاد غير النظامي جماعات الأحياء المؤسسات التعليمية المحلية الجماعات الدينية المحلية مجموعات التنمية الدولية العاملة محلياً المجموعات الشبابية والنسوية مجموعات الأقليات، والمعوقين، والفئات المحرومة جماعات البيئة المصالح الثقافية والتاريخية والفنية

جدول رقم (١٤): أداة التخطيط رقم (٢) تحليل الأطراف ذات العلاقة

الموارد اللازمة		أقلام، نسخ من ورقة العمل للمشاركين، لوحة	
الوقت المقترح		ساعة - ساعتان	
التبرير والملاحظات		هذا من شأنه أن يساعد في تقييم الأطراف ذات العلاقة وتشكيل فريق منهم وخطة لإشراك الجمهور العام.	
الإجراءات		نستخدم القائمة التي تمخضت في أداة التخطيط رقم ١ ملء النموذج أدناه. أولاً، نطلب من المشاركين ملء ورقة العمل. قد يكون من المناسب تقسيم المجموعة إلى مجموعات عمل صغيرة. نطلب من المشاركين قراءة ردودهم حتى يتم ذكرها جميعاً، ونناقش الاختلافات في التقييم. نستخدم كلا من اللوحة القلابة وورقة العمل لتسجيل الإجابات.	
الأطراف ذات العلاقة	وصف المصلحة الرئيسية	وصف المساهمات الرئيسية المحتملة	تقييم الشراكة هل مشاركتهم.. * أساسية؟ ستفشل العملية دون هذه المشاركة * مهمة؟ ستكون العملية محدودة ويمكن أن يعاني التنفيذ من دونها * صغيرة؟ من الجيد أن تكون
			الحالية المحتملة
			هيئات الحكم: البلدي، الوطني، التقليدي، الخ
			القطاع الخاص
			منظمات المجتمع المدني
			أخرى

- لا بدّ من الأخذ في الاعتبار القضايا التالية عند تقييم الأطراف ذات العلاقة
- مساهمتهم في القضايا (مثلاً: المجموعات المستفيدة، الفقراء في المناطق الحضرية، ومؤيدو السياسة، المنظمات الأهلية).
- منصبهم الرسمي (مثلاً: سلطة حكومية).
- سيطرتهم على موارد ذات صلة (مثلاً: المال، الخبرات).
- قدرتهم على تعزيز التنفيذ أو عرقلته أو وقفه (مثلاً: مجموعات النشطاء، مجموعات الضغط، الهيئات المنفذة).

عملية تحديد الأطراف ذات العلاقة وقدراتها ومصالحها

- المربعات من اليسار إلى اليمين:
- المساهمة (من هو الطرف ذو العلاقة؟)
- الدور (ما الأدوار التي يلعبونها؟ ما المساهمة التي يقدمونها؟)
- القدرات (هل يمتلكون القدرات؟) لا
- المصلحة (هل لديهم المصلحة؟) لا
- استراتيجيات لتوليد المصلحة والقدرات

جدول رقم (١٥): عملية تحديد الأطراف ذات العلاقة وقدراتها ومصالحها

الأطراف ذات العلاقة	المساهمة	الدور	القدرات	المصلحة	استراتيجيات لتوليد المصلحة والقدرات
هيئات الحكم: البلدي، الوطني، التقليدي، الخ			لا	لا	
القطاع الخاص					
منظمات المجتمع المدني					
أخرى					

جدول رقم (١٦): أداة التخطيط رقم (٢) مرجعية الأطراف ذات العلاقة

الموارد اللازمة	أقلام
الوقت المقترح	ساعة
التبرير والملاحظات	من شأن إنشاء مذكرة مرجعية للأطراف ذات العلاقة أن تساعد في جنب الكثير من المشاكل والمنزلقات المحتملة.
الإجراءات	نستخدم ورقة العمل هذه والأسئلة فيها كمرشد للفريق المحوري لوضع مذكرة مرجعية لمجموعة الأطراف ذات العلاقة.

ونستخدم الإجابات عن هذه الأسئلة لكتابة مرجعية مذكرة يمكن أن يوقعها جميع الأطراف ذات العلاقة:

- ما هي المهام الأساسية لتنظيم مواعيد الاجتماعات؟ وكتابة جداول الأعمال؟ (مثلاً: مَنْ سيفعل ذلك؟ كيف سيتم الاتفاق على جدول الأعمال؟)

- ما هي الأنشطة التي يتعين الاضطلاع بها بصورة مشتركة؟

- ما هي أدوار ومسئوليات المشاركين في جميع مراحل العملية (مثلاً: توفير القيادة، الحضور إلى الاجتماع محضرين، إنجاز بنود العمل التي تنجم عن الاجتماعات وورش العمل)؟

- ما هي المعلومات التي ستكون هناك حاجة إليها؟ وما هي المعايير لجمع المعلومات وتقاسمها؟ هل سيعتمد المشروع على عمل منجز سابقاً، وعلى معارف وخبرات المشاركين؟ كيف يمكن جمعها؟ هل هناك حاجة لإجراء مزيد من البحوث؟

- ما هي الموارد التي يجب أن يوفرها كل مشارك؟

- ما هي أساليب صنع القرار، بما في ذلك حل المنازعات والمراجعة؟

- ما هي الاتفاقيات بشأن كيفية إدماج نتائج عملية التخطيط في أنشطة التخطيط للمحافظة؟

- ما هو بروتوكول الاتصال مع الأعضاء الآخرين؟ مع الأعضاء والناخبين؟ مع وسائل الإعلام؟ مع الموظفين العموميين؟

- ما هو البروتوكول بخصوص السماح لأعضاء جدد بالانضمام لهذه العملية - ومتى؟ وكيف؟

- هل حدّد المشاركون ممثلين بديلين؟