Journal of Engineering Sciences, Assiut University, Vol. 35, No. 2 pp. 569-596, March 2007

TOWARD A METHODOLOGY OF DEFINING STAKEHOLDERS AND THEIR ROLES IN URBAN UPGRADING PROJECTS

Ahmed Abdalla Abdel-Ghany
Associate Professor Faculty of Urban and Regional Planning, Cairo University

(Received February10, 2007 Accepted March 14, 2007)

In urban upgrading projects, although many experiences shows efforts in the application of participatory planning concept, yet, the definition of participative parties (stakeholders) and their roles in the project does not take the enough attention. The present research adopts the following statement: "definition of stakeholders and their roles in urban upgrading projects must be achieved accurately in the first stage of the project, and the process must take into account potentials and skills of each stakeholder. The research aims at soliciting indicators and principles which can help in the definition of participative parties in urban upgrading projects. The research is consisted of three main parts. In the first part, a theoretical review of stakeholders and their potentials and skills is made. The second part includes an analytical study of many participatory upgrading projects in Egypt. The third part contains solicited indicators and principles which can help in designing a more realistic and reliable methodology for participatory planning in urban upgrading projects.

نحو منهج لتحديد شركاء التنمية وأدوارهم بمشروعات الارتقاء الحضري

أ.م.د. أحمد عبدالله عبدالغني

كلية التخطيط الإقليمي والعمراني– جامعة القاهرة

• **ملخص :**

تعتبر قضية تحديد شركاء التنمية وأدوارهم في مشروعات الارتقاء الحضري من القضايا الهامة التي تحتاج إلى مزيد من البحث والتنقيب، فبالرغم من أن التجارب السابقة تعكس جهوداً في هذا المجال إلا أن عملية التحديد غالبا ما تتم بشكل سريع وتأخذ وقت واهتمام محدود نسبياً مقارنة بالأعمال والأنشطة الأخرى بالمشروع، ويؤكد هذا البحث على الفرضية القائلة بأن تحديد شركاء التنمية (الحكومة المركزية،

الحكومة المحلية، القطاع الخاص، المجتمع المحلي، المنظمات غير الحكومية، الجهات المانحة، المخططون والمصممون العمرانيون ...إلخ) وأدوارهم لابد أن يتم بدقة في بداية المشروع من خلال إطار عمل أو منهج يأخذ في الاعتبار قدرات وإمكانيات الأطراف المشاركة ويعمل على تعظيم الإستفاده منها خلال المراحل المختلفة للمشروع. ويهدف البحث إلى التوصل إلى بعض المؤشرات والأسس الممكن استخدامها لتحديد شركاء التنمية وأدوارهم بمشروعات الارتقاء الحضري. ويشتمل البحث على مراجعة نظرية تحليلية للأطراف المشاركة ودور كل منها في مشروعات الارتقاء الحضري، ثم عرض تحليلي لحالات دراسية : مشروع الارتقاء بمنطقة الناصرية ، مشروع الارتقاء بمنطقة عزبة وعرب الوالدة بمنطقة حلوان بالقاهرة، مشروع التحسين العمراني لمدينة قنا، ومن خلال هذه الدراسات يتم استنتاج بعض الأسس والمؤشرات المساعدة على تحديد شركاء التنمية وأدوارهم في المراحل المختلفة لمشروعات الارتقاء الحضري.

- **الإشكالية والتساؤلات البحثية:**

في معظم الدول النامية يعيش ما يقرب من نصف سكان المدن الرئيسية من ذوي الدخل المنخفض في مناطق الإسكان غير الرسمي informal settlements بدون ملكية شرعية للأرض وبدون خدمات مجتمعية وبعيداً عن أماكن العمل والبنية الأساسية من تغذية بالمياه وصرف صحي. هذا ولا تعبر هذه المساكن ذات المستويات القياسية المنخفضة عن كسل هؤلاء الناس، ولكن تشكل دليلاً قاطعاً على قدرتهم على توفير مساكن لهم من جهة وعلى الموقف السلبي لبعض الحكومات والإداريين تجاه هذه الفئة من جهة أخرى... ولحل المشكلة تقوم معظم حكومات الدول النامية والهيئات الدولية المهتمة بتحسين الأحوال المعيشية للفقراء بالارتقاء بهذه المناطق والحفاظ على الرصيد السكني لهذه الفئة التي تمثل نسبة كبيرة من سكان المدن بالدول النامية، ومنها مصر. وتعتبر "الشراكة" partnership أحد الركائز الرئيسية لمشروعات الارتقاء الحضري، وأصبحت مفهوما يتم استخدامه في أغلب المشروعات بصرف النظر عن التطبيق السليم للنظرية وتعتبر قضية التحديد الدقيق للأطراف المشاركة ودور كل منها في عمليات الارتقاء الحضري أحد القضايا الهامة في منظومة الشراكة والتي لم تأخذ الاهتمام الكافي بقدر ما أخذته موضوعات أخرى على نفس المستوى من الأهمية، مثل أساليب المشاركة وطرق جمع المعلومات وكيفية تحديد المشاكل والأولويات...إلخ، حيث تؤكد المراجعة النظرية للعديد من المشروعات إن العملية التخطيطية planning process لمعظم المشروعات السابقة بداية من الإعلان عن مشروع الارتقاء وحتى عمليات المتابعة والصيانة لا تشتمل على خطوات واضحة لتحديد شركاء التنمية وأدوارهم، وهو ما يجعل هذه الإشكالية جديرة بالبحث والتنقيب، و يحاول هذا البحث الإجابة على بعض التساؤلات الهامة مثل :

- ما هي الجهات والأطراف المشاركة في مشروع الارتقاء الحضري؟ وما هي الأدوار المختلفة لكل جهة أو طرف؟
- هل هناك أدوار محددة لكل جهة/طرف يمكن تعميمها على جميع مشروعات الارتقاء؟ أم أن تحديد الأدوار يتم لكل مشروع على حدة وفقا لأهدافه وظروفه؟
- ما هي الجهات المشاركة بالمشروعات الجارية والسابقة بمصر؟ وما هي أدوارها؟
- ما هي أسس تحديد شركاء التنمية وأدوارهم بمشروعات الارتقاء الحضري؟

- **فرضية البحث :**

يتبنى البحث الفرضية القائلة بأن الشراكة الفاعلة في مشروعات الارتقاء الحضري لا تنحصر في العلاقة التبادلية بين القطاع العام والخاص ولكن تعني شراكة كافة الأطراف المؤثرة/المتأثرة/المهتمة بالمشروع (الحكومة المركزية، الحكومة المحلية، القطاع الخاص، المجتمع المحلي، المنظمات غير الحكومية، الجهات المانحة، المخططون والمصممون العمرانيون ...إلخ) لتحقيق هدف تنموي موحد، وأنه لتحقيق هذا الهدف لابد من تنظيم العمل بين هذه الجهات/الأطراف وتحديد دور كل منهم في جميع مراحل التنمية.

- **أهداف البحث :**

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على أهمية شراكة كافة أطراف المجتمع في دعم مشروعات الارتقاء الحضري، ويهدف كذلك إلى التوصل إلى بعض المؤشرات والأسس الممكن استخدامها لتحديد شركاء التنمية وأدوارهم بمشروعات الارتقاء الحضري.

- **منهج البحث :**

يعتمد البحث على المنهج النظري الاستقرائي ومنهج دراسة الحالة، ويتكون من خمسة أجزاء رئيسية هي :

- عناصر الاستدامة في مشروعات الارتقاء الحضري...وارتباطها بمسألة الشراكة.
- الحاجة الماسة للشراكة بمشروعات الارتقاء الحضري.
- مراجعة نظرية تحليلية للأطراف المشاركة ودور كل منها في مشروعات الارتقاء الحضري.
- عرض تحليلي لحالات دراسية : مشروع الارتقاء بمنطقة الناصرية ، مشروع الارتقاء بمنطقة عزبة بخيت بمنشية ناصر، مشروع التحسين العمراني لمدينة قنا....إلخ
- استنتاج الأسس والمؤشرات المساعدة على تحديد شركاء التنمية وأدوارهم في المراحل المختلفة لمشروعات الارتقاء الحضري.

١- عناصر الاستدامة في مشروعات الارتقاء الحضري...وارتباطها بموضوع الشراكة

لتحقيق الأهداف المرجوة من مشروعات الارتقاء الحضري فإنه ينبغي تحقيق التنمية المستدامة بمفهومها الشامل والمتكامل، وتعتبر الشراكة أحد العوامل الحاكمة لتحقيق التنمية المستدامة، والتي تشتمل على أربعة عناصر أساسية ترتبط بموضوع الشراكة بأشكال ونسب مختلفة على النحو التالي:[١]

- الاستدامة الثقافية: يركز هذا المفهوم على الأخذ في الاعتبار كل الأبعاد التنموية المرتبطة بثقافة المجتمع والمتعلقة بالجوانب البشرية والتي تعنى أن البرامج يجب أن تتواءم مع المحتوى الثقافي المحلى مع ما يميزه من خصائص بشرية متفردة وعلاقات اجتماعية وعادات وتقاليد سائدة بحيث يبنى عليه ويساعده على التحسن والتطور. **ويتم تحقيق الاستدامة الثقافية عندما تتبع الحلول والمقترحات للرغبات الحقيقية للمجتمع**، والذي يتأتى من خلال التعايش مع السكان ومشاركتهم في صناعة القرارات الخاصة ببيئتهم.
- الاستدامة البيئية: يقصد بها تحديد الإمكانات الحقيقية في حدود الموارد المتوفرة في المجتمع وحسن استغلالها بما يضمن تحقيق أهداف التنمية مع الحفاظ على التوازنات المرفولوجية والمناخية والجيولوجية والعمرانية والتي تحفظ التوازن الإيكولوجي للأجيال المستقبلية. وتتركز الاستدامة البيئية من هذا المنطلق على الفهم المتعلق للمحتوى البيئي للمجتمع المحلى والخصائص التي شكلت تفرده البيئي وتأثيرها على الأنشطة التنموية والثروات والإمكانات المتاحة المتوفرة في المجتمع... **ويتم تحقق الاستدامة البيئية من خلال تحسين الظروف المعيشية للسكان ورفع مستوى الحياة** باستخدام أساليب بيئية سليمة تمثل شبكات الصرف الصحي وصرف الأمطار والسيول وتوفر الخدمات العامة..الخ
- الاستدامة السياسية والمؤسسية والتنظيمية: ترتبط بعدد من الجوانب، يتعلق الجانب الأول منها بكون البرنامج يتميز بالشرعية والقبول السياسي ويتماشى مع الخطط والأهداف السياسية المركزية والمحلية حتى يلقى المساندة وإزالة العقبات وتسهيل المهام والاستمرارية بدون دعم خارجي، ويتعلق الجانب الثاني منها بالقبول على مستوى المجتمع المحلى وتنظيماته المختلفة والتي تتضمن مشاركة المجتمع الفعالة في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، وأخيرا يتعلق الجانب الثالث منها بفهم المؤسسات الحكومية والخاصة والتنظيمات المجتمعية وهي التي تساهم في التنمية وتعبئة الموارد وتنظيم الأدوار وتحديد المسئوليات. وتعنى بالتالي الاستدامة المؤسسية أن الآليات المؤسسية والتنظيمية التي يتم تعريفها أو تطويرها من خلال البرنامج يمكنها المحافظة على الاستمرارية فيما بعد دوره حياه البرنامج أو المشروع الإنمائي. وترتبط الاستدامة السياسية والمؤسسية/ التنظيمية بالأنشطة التي تؤدي إلى تقوية النمط المجتمعي للعلاقات المؤسسية والتنظيمية والإنسانية السائدة في المجتمع المحلى وتنظيم الجهود المشتركة واكتسابها لقدرة اكبر على مواجهه وحل المشاكل.

وتتأتي من وجود هيكل يجمع المجتمع مع الحكومة واعتراف متبادل من الجهتين بعضهما البعض والمساندة في انجاز الأعمال والمشروعات التنموية لرفع مستوى المناطق العمرانية.

- الاستدامة المادية أو الاقتصادية: وتعنى أن العمليات التي يتم تعريفها وتطبيقها في برامج أو مشاريع التنمية يمكنها أن تستمر بدون إمداد مالي خارجي. وتعتمد الاستدامة المادية على التحليل الواعي للمجتمع من حيث الموارد والمحددات والإمكانات والتي تسمح باقتراح الاستراتيجيات اللازمة لتنمية واستغلال الموارد المادية الحالية وتوليد موارد ماليه مستقبليه. **وتتأتي الاستدامة الاقتصادية من إيجاد مصادر جديدة للدخل الإجمالي من خلال المشروعات الصغيرة والتدريب على الإعمال الحرفية التقليدية وغير التقليدية** بالإضافة إلى إيجاد مصادر تمويليه لعمليات الصيانة المستقبلية للمشروع.

٢- مشروعات الارتقاء الحضري.... والحاجة الماسة للشراكة

تشير نتائج تجارب مشروعات الارتقاء الحضري إلى أن المشروعات التي اعتمدت على التطوير العمراني physical improvement منفرداً قلما استطاعت تحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل، إذ أن تلك الحلول التي تعتمد على إمداد المستوطنات ببعض المرافق الأساسية والخدمات العامة لم تستطع في أكثر الأحيان التصدي لمشاكل التدهور العمراني، فضعف الموارد التي يعتمد عليها السكان وثقافاتهم التي قد تتسم باللامبالاة وعدم الانتماء كثيراً ماتؤدي إلى تخريب ما تحقق من إنجازات في هذه المجالات، بل وكثيراً ما تتحول المشروعات إلى مناطق متدهورة نتيجة انعدام الصيانة وسوء الاستخدام مما يمثل إهداراً للموارد المالية القليلة التي تمتلكها البلاد، وبالتالي فإنه يتعين على واضعي سياسات الارتقاء الحضري أن يعطوا اهتماما متزايداً تجاه عدد من الآليات التي من شأنها الإسهام بفاعلية في تدارك مثل تلك النتائج السلبية، ومن أهم الآليات التي يمكن أن تطبق في هذا الصدد مايلي:

- إشراك القطاع الخاص والتعاوني والمنظمات غير الحكومية وغيرها من القوى الاقتصادية القادرة على المساهمة الفعالة في تمويل وتنفيذ وإدارة وصيانة مشروعات الارتقاء الحضري، إذ غالباً ما تحول الظروف غير المستقرة للموازنات الحكومية دون الوفاء بالاحتياجات الهائلة لمشروعات البنية الأساسية المحلية على نحو ملائم.

وبالإضافة إلى ذلك فإن الحاجة ماسة لاشتراك جميع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بعمليات الارتقاء الحضري وذلك لما يلي:

- إن عملية الارتقاء الحضري هي عملية مستمرة وتتطلب التنسيق الفعال بين جهود جميع الأطراف بما يحقق أهدافها ويجعل نتائجها تأتي على الوجه المطلوب.
- إن عدم وجود هذا التنسيق يؤدي إلى حدوث خلل في عملية التنمية وبالتالي صعوبة تحقيق أهدافها المختلفة، مما ينعكس بالسلب على المدينة في شكل إشكاليات معقدة يعاني منها

السكان، فتتحول أدوار القطاعات من عنصر فعال في تحقيق عملية التنمية إلى مصدر رئيسي للمشكلات المتفاقمة.

- إنه وفي ظل الضغط الذي أصبحت تعاني منه الحكومات مع الزيادة السكانية الرهيبة التي تعاني منها مدننا فقد أصبح لزاماً تفعيل دور كل من القطاعين الخاص والمشترك جنباً إلى جنب مع القطاع الحكومي في إنشاء الخدمات والمرافق وإدارتها. (٢)

- تفعيل الشراكة مع المجتمعات المعنية سواء في مرحلة اتخاذ القرارات أو التنفيذ أو الصيانة، إذ أن ذلك من شأنه خلق الشعور بالملكية المحلية لأصول البنية الأساسية مما يحقق مزايا عديدة أهمها: (٣)

- المساعدة على تحديد الأولويات ولا سيما في المجالات التي يصعب تقريرها من خلال التحليل الاقتصادي.
- المساعدة على جودة التشغيل والصيانة؛ لأنه من النادر أن يكون في الإمكان الاعتماد على الحكومات في القيام بأعمال الصيانة للبنية الأساسية المحلية في الوقت المناسب.
- اقتسام المجتمعات المحلية جانب من المسؤولية في مختلف مراحل تلك المشروعات مما يدعم حرصهم على استخدامها بكفاءة وبطريقة تضمن استمرارها واستدامتها كأحد الأصول الحضرية.

- العمل على تطبيق "سياسات التنمية الحضرية الشاملة" التي تتضمن حزمة متكاملة من السياسات الإنمائية في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية إلى جانب المجال العمراني، بحيث لا يتم معالجة البعد العمراني منفصلاً، فمشروعات التطوير العمراني يكون من الصعب أن تقدم إسهامات ملموسة في تحقيق التنمية المستدامة مالم يواكبها تطوير للإنسان بقدراته الفكرية والاجتماعية وإمكاناته الاقتصادية وتوجيهاته السياسية والثقافية بحيث يكون قادراً على التفاعل الإيجابي مع مختلف القوى الحضرية. (٤)

٣- منظومة الشراكة الفاعلة

٣-١ تعاريف ومفاهيم :

ظهر مفهوم الشراكة مع مفاهيم أخرى مثل الخصخصة privatization في بداية الثمانينات، وسرعان ما أصبحت الشراكة عنصراً أساسياً لمشروع التنمية، ويمكن تعريف الشراكة partnership بأنها انخراط كافة أطراف التنمية – بناءاً على وعي بالقضية ومصالح الأطراف المختلفة – في عمليات تفاوضية مستمرة في عملية صناعة القرار واتخاذه يترتب عليها نوع من الاتفاقات المحددة لتوزيع كافة الأدوار المتفق عليها بين هذه الأطراف وبما يضمن توظيف كل الموارد المتاحة . وقد تبدأ الشراكة بمبادرة طرف واحد وتتطور لاستيعاب الأطراف الأخرى، وإن كانت في هذه الأحوال قد تتعرض لخطر التقهقر لدرجة

المشاركة فقط، وقد تبدأ بمبادرة أكثر من طرف، ولكنها تأخذ شكلها الحقيقي والكامل مع ارتفاع درجات الوعي الاجتماعي وتطور المؤسسات الاجتماعية وتنظيمها الداخلي وتطور مجتمع المعلومات "حيث تصبح المبادرة التلقائية الآنية" نوعا من الآليات المستدامة للتفاوض والتفاعل وتكامل الأدوار بين الأطراف المختلفة، والتي تعكس التعاون والتقاء المصالح أو تناقض المصالح، وبما يجسد في مجملة "ديمقراطية العملية التنموية" ومجتمع النضج السياسي. (٥)

ويعرف مركز الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية الشراكة كالآتي: "المشاركة أسلوب لضمان الاستغلال الأمثل للمزايا النسبية للعاملين المختلفين بطريقة المساندة المتبادلة، أي تحقيق الانسجام بين نقاط القوة والضعف لدى القطاع العام والتجاري والقطاع الثالث بحيث تستغل نقاط القوة أقصى استغلال، وتنخفض احتمالات نقص الكفاءة إلى الحد الأدنى." (٦)

وبالتالي فإن الشراكة ليست مجرد تفاعل مجموعة من الأطراف المهتمة بالتنمية الحضرية بل هي عملية يتم فيها العمل المتبادل والفاعل لتحقيق هدف واحد، فالشراكة تفترض أن هناك عدة فاعلين يمزجون إمكاناتهم لتحقيق هدف معين، ويعملون سوياً للوصول إليه، ومن ثم يجب أن يكون هناك تقسيم عمل بينهم، لا أن يكون هناك شريك صامت وآخر يوفر رأس المال الضروري ويخاطر به لتنفيذ مشروع ما . (٧)

وقد أرتبط مفهوم الشراكة بمفهوم التنمية المستدامة عندما اتفق زعماء العالم في قمة الأرض التي عقدت في ريو دي جينيرو عام ١٩٩٢، على أن توفير الصحة العامة والمياه النقية، لفقراء الدول النامية على وجه الخصوص، من الركائز الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة...وأصبح لآلية الشراكة بين القطاعين العام والخاص بريق متزايد من قبل الحكومات وصانعي السياسات، وقد تبين من خلال تجارب الشراكة في العالم المتقدم على الأقل أن هذه الآلية يمكن أن تسهل وتوفر رؤوس الأموال الضرورية لتمويل خدمات البنية الأساسية (التي يمكن استرداد تكلفتها من المستفيدين) وتزيد من حجم الاستثمارات التي يمكن أن تخصص لهذه الخدمات لو ان القطاع الحكومي هو الذي يقوم بها. ويعتمد نجاح الشراكة اعتماداً أساسيا على أن يستخلص كل شريك شيئاً نافعاً لنفسه ويحاول أن يحصل من الشركاء الآخرين على ما ليس لدية ، هذا بالرغم من اختلاف اهتماماتهم ومصالحهم وسلطاتهم . هذا، ولا يوجد نموذج كامل للشراكة ، وكل شراكة حسب ظروفها ومجالات الخدمات التي توفرها ، ويكون لها الحرية في تحديد طرق العمل الأفضل بالنسبة لها وللمستفيدين من خدماتها، على ان يكون ذلك في إطار القوانين المعمول بها ، والاتفاقات الأخلاقية، والسياسة القومية لكل دولة.(٨)....وتعتبر الشراكة partnership أعلى مستوى من مستويات الحوار والمشاركة بين كافة الأطراف المعنيين بالتنمية حيث تتدرج هذه المستويات من الحوار السلبي passive dialogue، ثم الحوار النشط active dialogue، فالتعريض

exposure، فالاستكشاف (الاستبيان) exploring، ثم المشاركة participation وأخيراً الشراكة partnership. [٩]

٣-٢ الأطراف المشاركة بمشروعات الارتقاء .... وأدوارهم المتكاملة

تؤكد المراجعة النظرية للعديد من الأبحاث والتجارب السابقة أن الشراكة الفاعلة لا تقتصر على الشراكة بين القطاع العام والخاص ولكن تمتد لتشمل جميع الأطراف المؤثرون والمتأثرون بمشروعات الارتقاء الحضري... حيث يؤكد البنك الدولي على أن مفهوم الشراكة يعني تكامل الأدوار بين شركاء التنمية، الأمر الذي يستدعي تنمية تحالفات بين الحكومة والقطاع الخاص وكافة أنواع المنظمات غير الحكومية كما أكد المبدأ العاشر من إعلان ريو للبيئة والتنمية الصادر عن مؤتمر قمة الأرض والذي عقد في ريو دي جينيرو في عام ١٩٩٢ على دور المشاركة من كافة المواطنين، كما تم طرح مفهوم الشراكة منذ التسعينيات في العديد من المؤتمرات الدولية منها : مؤتمر قمة الأرض والذي عقد في ريو دي جينيرو في عام ١٩٩٢ ، والمؤتمر العالمي لحقوق الإنسان في النمسا عام ١٩٩٣، ومؤتمر القاهرة للسكان والتنمية عام ١٩٩٤، ومؤتمر القمة الاجتماعية بالدانمارك عام ١٩٩٤، ومؤتمر المرأة العالمي ببكين عام ١٩٩٥، ومؤتمر المتحدة للمستوطنات البشرية (المئل الثاني) عام ١٩٩٦، وقد نصت توصيات هذه المؤتمرات جميعها على أهمية مشاركة جميع الأطراف في عملية التنمية بكافة أبعادها. [١٠]

وتظهر أهمية التعاون بين الجهات المشاركة والمعنية بعمليات التنمية في ضوء عدم نجاح بعض المشروعات الحكومية بالرغم من توافر التمويل والقوى العاملة والدعم القانوني والتشريعي نتيجة غياب المرونة في التخطيط والتنفيذ وضعف الإطار التنظيمي الذي تعاني منه أغلب الحكومات في مختلف المستويات ، كذلك فإن المشروعات الصغيرة للمنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية والتي غالباً ما تحوي الجانب المرن والمفيد لمنطقة المشروع غالباً ما تفشل في النمو والتحول إلى مشروعات وبرامج على مقياس أكبر نتيجة لاعتماد هذه المنظمات على مصادر تمويل غير دائمة وقصيرة الأجل من الهيئات الأجنبية ، ومن هنا تظهر أهمية التعاون وتجميع الإمكانات والخبرات التي تتميز بها كل جهة لإمكان الوصول إلى مدخل فاعل للتنمية. [١١]

وتشمل منظومة الشراكة الفاعلة جميع الأطراف المهتمة بمشروع الارتقاء الحضري مثل الحكومة المركزية والمحليات والجهات المانحة (الدولية والمحلية) والمجتمعات المحلية والقيادات الشعبية والأهلية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص وأخيرا المخطط والمصمم العمراني والمعماري، ويقوم كل طرف بالمشاركة وفقاً لإمكاناته وقدراته والتي قد لا تتوافر في باقي أطراف المنظومة، وبالتالي يمكن تحقيق التكامل بين جميع الأطراف المشاركة بمشروع الارتقاء، وفيما يلي عرض موجز للأطراف الرئيسية لمنظومة الشراكة الفاعلة ودور كل منها في تحقيق التنمية الحضرية المستدامة.

- **الحكومة المركزية :**

تختص الحكومة بالنواحي السياسية وتوجيه توزيع الموارد مع إعداد أطر العمل المنظمة واللازمة لتنفيذ المشروعات التنموية في المجالات المختلفة، وتقوم بالتعامل مع التنمية الحضرية من خلال المستويات الحكومية الأخرى، وتمتلك الحكومة المركزية الممثلة في الوزارات ألمعينه بالتنمية (مثل وزارة الإسكان والتنمية العمرانية بمصر، الهيئة العامة للتخطيط العمراني بمصر، وزارة الشئون البلدية والقروية بالمملكة العربية السعودية، ... وغيرها) العديد من الإمكانات غير المتوفرة بالمحليات وعلى رأسها الخبراء والمتخصصين بالتنمية والتقنيات ألحديثه مثل نظم المعلومات الجغرافية ونظم معلومات الأراضي، والمعرفة بالنظم الحديثة في التخطيط والتنمية.

- **الحكومة المحلية:**

وهي تمثل المستوى الحكومي ذو الاتصال المباشر بالسكان، وعادة ما يكون عليها الالتزام الدستوري بضمان إمداد السكان بالخدمات إما من خلالها أو عن طريق التعاون والمشاركة مع جهات خاصة وغير حكومية. والمحليات غاليا ما تكون قدرتها التمويلية دون المطلوب وإمكانياتها لزيادة إيراداتها محدودة، وغالبا ما يكون دورها هو الإدارة والإشراف على منطقة ما وليس لها دور في إدارة العمليات التنموية. [١٢] ويمكن أن تؤثر بشكل فعال في جهود التنمية إذا ما خولتها الحكومة المركزية الاستقلال والصلاحيات الكافية من خلال تطبيق مبدأ اللامركزية. فهذه السلطات عادة ما يكون لديها القدرة على تكوين قاعدة معلومات عن الأوضاع المحلية مما يساعد على معرفة الاحتياجات المحلية الأكثر إلحاحا والتي تفيد الفئات الأشد احتياجا. كما أن قيامها بالإشراف على تنفيذ البرامج الإنمائية يكون أكثر فعاليه وأقل تكلفه بسبب القرب من نقاط الإمداد وتفاعلها على نحو أفضل مع المتغيرات المحلية. وتتطلب كفاءة قيام تلك السلطات بدورها وجود آليات تضمن مستويات عاليه من المشاركة في تخطيط البرامج والسياسات ومراقبتها من قبل المجتمعات المحلية التي يتعين تقديم الخدمات لها[١٣].

- **المجتمعات المحلية :**

وهي يمكنها – إذا ما توافرت الهياكل السياسية والمؤسسية المساعدة – القيام بدور فاعل في بناء رأس المال الاجتماعي للمجتمعات العمرانية والذي يقصد به المؤسسات الاجتماعية التي تشمل علاقات القرابة والتشارك والمنظمات المحلية الجماهيرية، وغيرها من أشكال الروابط والعلاقات التكافلية التي تشكل نوعيه وكميه التفاعلات الاجتماعية في المجتمعات العمرانية والتي تعتبر أصولا أساسيه في حافظة الموارد التي تعتمد عليها السكان لمواجهة المخاطر واغتنام الفرص. [١٤] ويجب الأخذ في الاعتبار أن شراكة السكان في عمليات التنمية والتطوير، أمر أساسي لو أردنا لبرامج التنمية الموجهة للنهوض بالمناطق العمرانية المتدهورة أن تحقق النجاحات المرجوة.. فالسكان وحدهم هم الذين يستطيعون تحديد مشاكلهم واحتياجاتهم المحلية، أما إذا كانت هناك وصاية من جانب السلطات المحلية والمخططين

لفرض مشروعات بعينها – قد لا تمثل أولوية لديهم – فإن مشاركة السكان تكون محدودة. وتصبح مشكلة تحقيق التنمية المستدامة في المناطق المتدهورةً، ليست إدخال الخدمات البيئية الأساسية فقط، ولكنها في تنمية الموارد البشرية والمادية في المنطقة، وتزويد سكانها بالمهارات التي تمكنهم من العمل سويا لصالح مجتمعهم أثناء برامج ومشروعات التنمية وبعد ذلك. (١٥)

إن مشاركة السكان في تخطيط وتصميم وبناء مساكنهم وتطوير الأحياء التي يقطنونها يكسبهم الشعور بالرضي الذي ينعكس فيما بعد على حسن استخدام وصيانة مساكنهم وتحسينها مما يكون له تأثير إيجابي على البيئة السكنية ككل، وبصفة عامة ينحصر دور مشاركة المجتمعات في خمسة عناصر هي: (١٦)

- المساهمة في تكاليف المشروع : وذلك من خلال مساهمة السكان بالمال أو الأعمال أثناء تنفيذ المشروع.
- زيادة كفاءة المشروع : يأتي ذلك من خلال استشارة السكان أثناء التخطيط للمشروع أو أثناء عمليات تنفيذ وتشغيل المشروع.
- زيادة فاعلية المشروع : ضمان وصول فائدة المشروع إلى المجموعات السكانية المختلفة.
- بناء قدرات السكان : يكون هذا من خلال ضمان ربط المشاركين فعليا بعملية تخطيط وتنفيذ المشروع (مثل تشكيل مجموعات بناء بالجهود الذاتية) أو من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي والأنشطة التي تزيد من درجة الوعي.
- زيادة السلطة الممنوحة : يعرف هذا الجزء بأنه محاولة لزيادة سيطرة المجتمعات العمرانية على الموارد والقرارات التي تؤثر في حياتهم، ومشاركتهم في المنافع التي ينتجها المجتمع الذي يعيشون فيه.

هذا بالإضافة إلى الفائدة التي تعود على المحليات مثل تعرفهم على الاحتياجات والتفضيلات الفعلية للسكان والاحتكاك المباشر بالمشاكل المحلية الخاصة بالمجتمع وبالتالي إيجاد وتطوير الحلول الملائمة. (١٧)

- **المنظمات غير الحكومية :**

بدأ إدراك الدور الهام الذي تلعبه المنظمات غير الحكومية NGOs في الدول المتقدمة بالتحديد في النصف الأول من السبعينيات من القرن المنصرم، حيث ظهر العديد من المنظمات والهيئات غير الحكومية التي ساهمت مع الحكومات والمجالس المحلية في تنفيذ العديد من مشروعات الارتقاء بالبيئة

العمرانية للمناطق المتدهورة في مراكز المدن الكبرى في أوروبا كما حدث في ألمانيا وهولندا. ومع بداية الثمانينات بدأت هذه المنظمات في الظهور بالدول النامية خاصة بعد إدراك عدم قدرة الهيئات الحكومية على الاضطلاع بعبء تخطيط وتنفيذ كل مشروعات التنمية العمرانية للمجتمعات الفقيرة نظرا لعدم توافر التمويل الكافي لمثل هذه المشروعات الضخمة لدى الحكومات بالإضافة لضعف الهيكل التنظيمي والإداري لها وعدم تحليه بالمرونة الكافية والخبرة اللازمة لإنجاح مثل هذه المشروعات. (١٨)

وتشمل المنظمات غير الحكومية الهيئات والاتحادات التي لا تتبع الأجهزة الحكومية بمختلف مستوياتها والتي أنشئت من أجل السعي لتحقيق أهداف تنموية على أساس لا يهدف إلا الربح، وتضم العديد من الخبراء والمتخصصين في شتى المجالات وغالباً ما يتمتع أعضائها بدرجة عالية من الكفاءة والالتزام. وتختلف فيما بينها اختلافا كبيرا في الحجم والشكل والتوجه والمذهب الفكري والموارد والفئات المستهدفة. ولقد استخدمت عدة مصطلحات لوصف تلك المنظمات غير الحكومية ويمكن أن تأخذ أشكالا متنوعة كما يمكن تصنيفها وفق معايير عدة. فهناك الأحزاب والنقابات والنوادي والاتحادات المهنية والطلابية والنسائية والجمعيات التطوعية المهتمة بالشئون الاجتماعية والتنموية.(١٩) ويعتبر الهدف الرئيسي لتلك المنظمات هو تقديم العون وتوفير التمويل ورأس المال اللازم لتحقيق أهداف ومشاريع تنمية المجتمعات بغض النظر عن الربح. ولاتعني الخلفية الثقافية والتخصصية للمنظمات غير الحكومية بالضرورة المقدرة التنظيمية العالية فهي تختلف من منظمة إلى أخرى اختلافا كبيراً، ولكن بصفة عامة فان الأساليب التنظيمية لهذه المنظمات تميل إلى المرونة والوضوح. (٢٠)

وتلعب المنظمات غير الحكومية دوراً حاسماً في تحديد الاحتياجات الحقيقة للمواطنين وتعبئة الطاقات اللازمة للتنمية، وحشد الدعم والمساندة اللازمة كحاضنة لأي جهد تنموي، كما تقوم بتعميق الشعور بالانتماء والمسؤولية الاجتماعية وبناء الشراكة ما بين قطاعات المجتمع وفئاته. كما أنها إحدى أدوات ألرقابه والمسائلة والتي تحرص على سلامة أداء المؤسسات الحكومية وتدافع عن الأفراد وحقوقهم، وتتمتع المنظمات غير الحكومية بميزة نسبية عن المنظمات الحكومية في كونها أكثر قدرة على الوصول إلى قاعدة الهرم الاجتماعي والسكاني ومواجهه المشكلات في مواقعها الأولية. هذا بالإضافة إلى كونها أكثر تحرراً من الروتين والقيود الإدارية مما يعطيها قدرة أفضل على المبادرة والإبداع في مواجهة المشكلات. وهي تعد من القوى الفاعلة الرئيسية التي يمكنها المشاركة في تنفيذ سياسات وبرامج مكافحة الفقر والمساعدة على بناء أصول مهمشي الحضر في معظم البلدان النامية، إذ تستطيع مثل هذه المنظمات المعاونة في خلق جسور بين المؤسسات الحكومية والهيئات الدولية والمنظمات الجماهيرية، إلى جانب قدرتها عل تقديم الدعم الفني للفقراء وتعزيز قدراتهم. (٢١)

- **الجمعيات الأهلية :**

وهي نوعية من المنظمات الرسمية أو غير الرسمية يتم إنشاؤها وإدارتها من قبل الناس استجابة لاحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والمادية، وتعمل لتحقيق منافع مشتركة بينهم، ويكون نشاطها محلي وقد تنشأ خصيصا لتزويدهم بالخدمات التي تنقصهم أو تحسين الخدمات القائمة، وتكون مسؤلة مسؤولية مباشرة أمام مواطنيها. ويمكن لهذه الجمعيات أن تضم مجال واسع من الأنشطة تشمل الرياضة، الصحة، العقائد، التوظيف، احتياجات الشباب والمرأة . وغالبا ماتكون هذه الجمعيات ضعيفة من الناحية التمويلية على الرغم من رسوم عضوية الأعضاء المشتركين وتدعيمها خارجياً من خلال وزارة الشئون الاجتماعية وغيرها من الجهات المانحة، وكذلك غالباً ما تفتقر إلى المهارات التخطيطية الفاعلة خاصة التنمية المحلية. (٢٢)

- **القيادات الشعبية والأهلية :**

والمقصود بهم ممثلي الشعب المنتخبين حيث نجد تباين بين الفرد والأخر حسب ظروفه الاجتماعية وتنشئته الثقافية وأسلوبه في العمل القيادي حيث يعتمد على شخصيته ومدى تأثيره على المواطنين بالمنطقة الممثل لها. (٢٣) وغالبا ماتتمتع القيادات الشعبية والأهلية بحب الناس لهم وثقتهم فيهم مما يجعل هذه الفئة حلقة الوصل الحقيقية بين المسئولين عن المشروع (الحكومة المحلية، الحكومة المركزية...إلخ) والسكان.

- **القطاع الخاص:**

في ضوء الضغوط التي تعرضت لها اقتصاديات أغلب الدول ، فقد اضطرت إلي تطبيق برامج تصحيح هيكلي أدت إلي تغير السياسات الاقتصادية المتبعة ، وفي هذا الإطار برزت مشاركة القطاع الخاص كوسيلة لتخفيف الأعباء المالية علي الدولة إضافة إلي تحسين الكفاءة الاقتصادية من خلال اعتماد أكبر علي القطاع الخاص في عمليات التنمية، وفي الآونة الأخيرة تحول فكر معظم الدول إلي تشجيع دور القطاع الخاص في عمليات التنمية العمرانية بصفة عامة وتنمية الخدمات والمرافق العامة بصفة خاصة ، و أبتكر لهذا الغرض العديد من الآليات و الأدوات، ومن أهمها نظام حق الانتفاع (B.O.T)) Build/Operate/Transfer الذي يهدف إلى جذب القطاع الخاص للاستثمار في المرافق العامة بما يخفف العبء الملقي علي كاهل الموازنة العامة للدولة ويجنب الخزانة العامة الدخول في مشكلات المديونية وما يترتب عليها من أثار سلبية. (٢٤) ويتلخص دور القطاع الخاص في مشروعات التنمية الحضرية في التالي: (٢٥)

أولا– الدور الاقتصادي : أصبح الدور الاقتصادي للقطاع الخاص هام جداً في التنمية الاقتصادية للدول، وبالرغم من أن العديد من شركات القطاع الخاص تبنى مؤسساتها من خلال أموال البنوك ومشاركة الشركات الأجنبية إلا أن زيادة الاستثمار والإنتاج له من التأثير المباشر على تحقيق معدلات

ادخار متزايدة من خلال توسيع قاعدة الملكية وربط هذه المدخرات مع قواعد الإنتاج عن طريق سوق المال.

ثانيا– الدور الاجتماعي :يقصد بالدور الاجتماعي ما يمكن أن يقدمه رجال الأعمال من خدمات ومساعدات سواء كانت هذه الخدمة مباشرة أو غير مباشرة في أي مجال ينعكس بطريقة أو بأخرى على تحسين أو مساعدة أفراد المجتمع، ويمكن أن يحدد الدور الاجتماعي لرجال الأعمال من خلال:

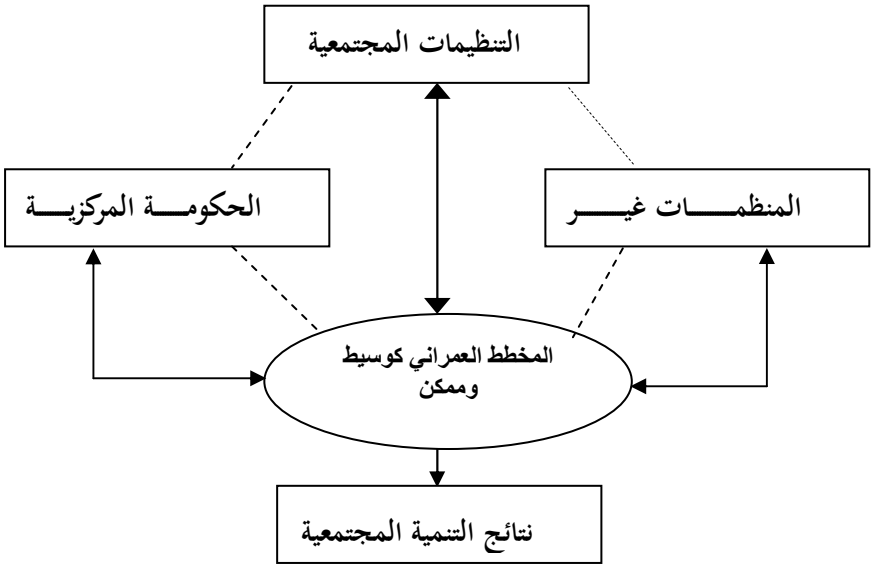
- توفير فرص عمل جديدة للمواطنين للتغلب على مشكلة البطالة.
- تقديم خدمات أفضل للعاملين وذلك بوضع نظم تأمينات ومكافآت إضافية عند الوصول إلى سن المعاش بهدف استقرار العمالة وعدم تركها للعمل وتفرغها للإنتاج.

- **المخطط والمصمم العمراني Urban Planner/Designer :**

شهد التخطيط الحضري تطوراً هائلاً في مفاهيمه وممارساته وتطور دور المخطط ليواكب تطورات المجتمع والتغيرات والتعقيدات الجديدة، فتطور من معد لأشكال فيزيقية للمدن إلى وسيط ومفاوض ومسهل لعملية اتخاذ القرار وإنجاز المخططات. وقد نادت العديد من المؤتمرات الدولية مثل Habitat II في إسطنبول/تركيا عام ١٩٩٦م، ومؤتمر Settlements Review Traditional Dwelling & والذي عقد بالقاهرة في ديسمبر١٩٩٨م بدور جديد للمخطط العمراني في الألفية الميلادية الثالثة، وأوصت بأن يتحول دور المخطط ليكون وسيط mediator ومرشد advocate لكافة عناصر المجتمع. (٢٦)

فمن الإشكاليات التي تواجه مشروعات التنمية بصفة عامة ومشروعات التنمية الحضرية بصفة خاصة تعارض وجهات النظر والمصالح بين الأطراف المشاركة والمهتمة بالمشروع، وهو ما يتطلب وجود وسيط mediator ومسهل facilitator يساعد على استمرارية الحوار بين الأقطاب المختلفة وتمكين المجتمعات ومنحهم السلطة empowerment والمساهمة في حل التعارضات التي قد تظهر خلال إعداد مشروع التنمية . من ناحية أخرى في التجمعات العمرانية التي تشتمل على فئات متعددة تأخذ الطبقة الغنية والمتوسطة high & middle classes people الفرصة للتعبير عن أرائهم من خلال حضورهم الاجتماعات الرسمية والتعبير عن أرائهم في المجالات الإعلامية المختلفة، ويبقى الفقراء مهمشين صوتهم غير مسموع ومشاكلهم بعيدة عن التناول، وتكون هنا مهمة المخطط العمراني الذي ينتقل بنفسه إلى هؤلاء المجتمعات المهمشة ليشركهم في اتخاذ القرارات الخاصة بتطوير بيئتهم (بيئة المدينة أو الحي ... الخ) من خلال تحديد الأولويات والوسائل والمخططات الاجتماعية والاقتصادية قريبة وبعيدة المدى. (٢٨).

شكل (١) : المخطط العمراني كوسيط بين أطراف المشاركة المجتمعية [٢٧]



- **الجهات المانحة المحلية والدولية :**

وتشمل الجهات الممولة لمشروعات التنمية سواء كانت محلية مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية (بمصر)، أو دولية مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي UNDP، حيث يكون لهذه الجهات اشتراطات وضوابط لتمويل تلك المشروعات. على سبيل المثال أن تكون الجهة التي ستسمح بالتمويل منظمة غير حكومية أو جمعية أهلية أي أن وزارة الشئون الاجتماعية تقوم بدور الرقيب عليها وذلك ضمانا لأموالهم. [٢٩]

٤- التجارب السابقة والدروس المستفادة

بداية من السبعينيات من القرن الميلادي المنصرم بدأت الحكومة المصرية في تبني مدخل الارتقاء الحضري كبديل واقعي واقتصادي لتطوير المناطق العمرانية المتدهورة داخل وحول المدن، وقد اتسمت التجارب الأولى بالمشاركة المحدودة للأهالي في عمليات التطوير بمراحلها المختلفة، ولكن سرعان ماتبدل الحال، ففي النصف الثاني من الثمانينيات بدأت مشروعات الارتقاء الحضري تشهد إعطاء دور أكبر للأهالي في تطوير مناطقهم، وبمرور الوقت أصبحت مشروعات الارتقاء عملية تشاركيه تشمل جميع أطراف المجتمع، وتشتمل التجربة المصرية على العديد من المشروعات الغنية والتي يصعب تناولها جميعاً بالدراسة والتحليل، مثل مشروع المواقع والخدمات بحي السلام بمدينة الإسماعيلية، ومشروع تطوير منشأة ناصر بالقاهرة، ومشروع تطوير حي بولاق الدكرور بمدينة الجيزة ....الخ، ويشتمل هذا

الجزء من البحث على عرض وتحليل لثلاث تجارب للخروج ببعض المؤشرات والدروس المستفادة لتحديد شركاء التنمية وأدوارهم بمشروعات الارتقاء الحضري، وقد تم اختيار هذه التجارب لعدد من الأسباب أهمها توافر عنصر المشاركة المجتمعية، ونجاح هذه التجارب، وتنوعها، وتمثيلها لفترات زمنية مختلفة نسبياً.

٤-١ مشروع الارتقاء الحضري بمنطقة الناصرية بمدينة أسوان :

يعتبر مشروع الناصرية أحد المشروعات الرائدة في مجال الارتقاء بمناطق الإسكان غير الرسمي في مصر ، وقد تم المشروع بالمساعدة الفنية والمالية من الوكالة الألمانية للتعاون الفني (GTZ) ، منذ بدء المشروع في نهايات العقد الثامن من القرن المنصرم وذلك بالتعاون مع الهيئة العامة للتخطيط العمراني بمصر ومحافظة أسوان . وتعتبر منطقة الناصرية أحد أحياء مدينة أسوان وتقع على بعد نحو ٢كم شرق مدينة أسوان، ويبلغ عدد سكانها نحو ٥٠٠٠٠ نسمة (ربع سكان مدينة أسوان) معظمهم من المهاجرين النوبيين الذين نزحوا للمنطقة في نهاية العقد الخامس من القرن المنصرم للعمل في تعلية خزان أسوان وبناء السد العالي . ويتميز التكوين المجتمعي للمنطقة بالقبلية، حيث يستقر كل مجموعة من السكان (مثل القبيلة) في شارع أو منطقة واحدة .[٣٠]

وقد استهدف مشروع الارتقاء تحسين الجوانب العمرانية Physical Improvement والنواحي الاجتماعية الاقتصادية للسكان. وقد تم تنفيذ المشروع بمشاركة فريق عمل مكون من مجموعة من الخبراء والمتخصصين وممثلين عن أفراد المجتمع. وقد تم إنجاز وتنفيذ تمديد البنية الأساسية وتحسين القائم منها من شبكة المياه والصرف الصحي من خلال السكان تحت إشراف وتوجيهات فريق العمل بالمشروع، وقد أدت هذه التجربة إلى تعزيز الروابط والتنظيمات المجتمعية وتسهيل عمليات المشاركة بالمراحل التالية بالمشروع.

ومن خلال هذا المشروع تم تأسيس عدد من جمعيات تنمية المجتمع (جمعية واحدة لكل منطقة فرعية) مكونة من مجموعة من السكان الممثلين للمجتمع والمنتخبين منهم، وكانت مهمتهم الأولى تنحصر في نقل وجهات نظر السكان واحتياجاتهم إلى فريق المتخصصين بالمشروع. ومن خلال هذا المجتمع المنظم تم إنجاز العديد من التحسينات مثل عمل وتنفيذ نظام للتخلص من المخلفات الصلبة، تحسين وتوسعة المدارس، طرح برامج وأنشطة للشباب، وتأسيس برامج اجتماعية وأنشطة تدريبية لنحو ٣٨ مجموعة من السكان .

وقد اشتمل مشروع الارتقاء بالناصرية على تفاعلات تشاركيه في مختلف مراحل المشروع ففي بداية المشروع تم عمل استقصاء من خلال اجتماعات غير رسمية للتعرف على احتياجات السكان وأولوياتهم ، وقد أدى إجماع الأهالي على الاحتياج للبنية الأساسية إلى دعم تنفيذ المشروعات والمشاركة فيها، وقد شجع السكان في ذلك رغبة محافظة أسوان في قيام السكان بتنفيذ العمل .

ويعكس مشروع الارتقاء بالناصرية تجربة تؤكد على ضرورة احترام التنظيمات المجتمعية القائمة ودعمها للحصول على المشاركة الفاعلة، فبعد الانتهاء من تنفيذ مشروعات البنية الأساسية تبنى القائمون على المشروع بعض الإشكاليات الاجتماعية مثل احتياجات الشباب والمرأة ، وقاموا بتشكيل مجلس مجتمعي Community Council مكون من ممثلين منتخبين من المجتمعات الفرعية بالمنطقة، ولكن لم يستطيع هذا المجلس التواصل مع الأجهزة الإدارية المحلية ولم يتمكن من التكامل مع المؤسسات المحلية ، أيضا لم يستطع هذا المجلس التواصل مع الأهالي سواء لمعرفة اهتماماتهم أو أهدافهم أو حتى أهمية المشروع، وذلك بسبب تكوين هذا المجلس من خلال تقسيم نظري للمناطق الفرعية الحقيقية وعدم وجود التقسيمات المجتمعية الفرعية Territorial divisions والتي ظهرت وتأكدت خلال مراحل تنفيذ البنية الأساسية فقد جاء هذا التقسيم لأسباب فنية بحته بغرض أعمال الحصر وجمع البيانات ولم يتم انتخاب الممثلين بالمجلس على أساس إنابتهم من الجمعيات بل تم انتخابهم على أساس تقسيم جديد نظري جديد للمنطقة. ولكن تغير الحال وشارك الأهالي في الأنشطة الاجتماعية بعد تأسيس جمعية تنمية المجتمع في نهاية ١٩٩٢م والتي تم تأسيسها بناءا على قرار حكومي بالتعاون مع الجمعيات الفرعية الموجودة وبقبول غالبية الأهالي وقد تم تشكيل مجلس هذه الجمعية من خلال إجراءات أخذت في الاعتبار التقسيمات المجتمعة القائمة وتمثيل جميع فئات المجتمع (رجال ونساء) ، وقد أكدت تجربة الناصرية أن الانجازات الأولى للمؤسسات المجتمعية تحتاج إلى مساندة ودعم من الحكومات المحلية ، لأن الأهالي يشعرون بمزيد من الأمان للمنظمات الرسمية المدعمة من الإدارات الحكومية بسبب حرصهم ومسئوليتهم عن صيانة ومتابعة المشروعات المنجزة. (٣١)

٤-٢ مشروع الارتقاء بعزبة وعرب الوالدة بمنطقة حلوان بالقاهرة :

تقع منطقة عزبة وعرب الوالدة بمنطقة حلوان بمدينة القاهرة وقد بدأت مناطق الإسكان غير الرسمي بالانتشار بالمنطقة بداية من السبعينيات من القرن المنصرم وأصبحت منطقة جذب للمهاجرين من الريف إلي القاهرة، وقد بلغ عدد سكان المنطقة نحو ١٠٠ ألف نسمة عام ٢٠٠٤م. وتعاني المنطقة من مشاكل عديدة أهمها ارتفاع الكثافات السكانية، انخفاض المستويات القياسية للبنية التحتية، ارتفاع نسبة البطالة، سوء حالة شبكات الطرق وانعدام الإنارة بها، النقص في وسائل جمع القمامة....إلخ.(٣٢)

وقد تبنت جمعية الرعاية المتكاملة، وهي منظمة تطوعية برنامج لتحسين مستوى المعيشة بمنطقة عزبة وعرب الوالدة بحلوان، على أن يتم وضع المخطط التنموي وتنفيذه ومتابعته بمشاركة كاملة من سكان المجتمع المحلي المستهدف، في ظل مساندة حكومية للبرنامج، وأيضا بمشاركة من مختلف الجهات الأهلية والمنظمات الدولية والقطاع الخاص.

وتمثل الهدف العام للمشروع في تحسين مستوى المعيشة بالمشاركة في عزبة وعرب الوالدة، ويتحقق هذا الهدف العام من خلال تحقيق الأهداف الفرعية مثل التنمية البشرية وتحسين المستوى

الصحي والتعليمي للسكان والارتقاء بمستوى البنية الأساسية بالمنطقة وتحديد الشركاء المحتملون في كل نشاط تنموي مطلوب.

وتم تحقيق أهداف البرنامج المقترح من خلال دراسة المجتمع وتهيئته وتحديد الاحتياجات من كافة الفئات والتنسيق مع الجهات الحكومية والأهلية الداعمة وتنفيذ المشروع التنموي بالمشاركة.

وقد بدأ المشروع بمبادرة وتمويل مشترك بين الحكومة المصرية ممثلة في محافظة القاهرة والحكومة الألمانية ممثلة في الوكالة الألمانية للتعاون الفني GTZ ، حيث تقدم الوكالة الألمانية للتعاون الفني الدعم الفني والمالي لكافة المشروعات التي تتم، بالإضافة إلى جهات تمويلية أخرى مثل البنك الأهلي، الصندوق الاجتماعي للتنمية، وجهات التمويل الدولية.

ولتنفيذ المشروعات فقد تم تحديد ثلاث لجان محلية من أهالي عزبة وعرب الوالدة وهي:

- لجنة التنمية: وتضم القيادات الطبيعية والتنفيذية وممثلي القطاع الخاص والأحزاب والجمعيات الأهلية،
- لجنة المرأة : وتضم مختلف فئات النساء بالمنطقة،
- لجنة الشباب : وتضم الشباب من الجنسين

وتتشكل كل لجنة عمل من مسئول من الوزارة التابع لها المشروع، المسئول التنفيذي بالمحافظة وحي حلوان، ممثلين للمجتمع المدني، ممثلين للجهات المانحة، ممثلين للجمعيات الأهلية، ممثلين للقطاع الخاص، ممثل من جمعية الرعاية المتكاملة، ممثل لمشروع التنمية الحضرية بالمشاركة GTZ.

وتقوم كل لجنة بتحديد المشروعات الواقعة في مجال عملها ودراسة طرق تنفيذها، وتحديد ميزانية كل مشروع مطلوب وحصر الجهات التمويلية المتاحة، ووضع الخطة التنفيذية لكل مشروع، وتحديد الترتيبات الفنية والمالية والإدارية التي تمكن ممثلي المجتمع المدني من المشاركة في تشغيل وصيانة كل مشروع.

هذا ويعكس برنامج تطوير عزبة وعرب الوالدة بحلوان مشاركة العديد من الجهات على النحو التالي:

- الجمعيات الأهلية: فتح فصول تثقيفية للسيدات والفتيات بالمنطقة، عمل ندوات للتوعية، استخراج بطاقات الرقم القومي للسيدات، قوافل الإصحاح البصري، تدعيم الأنشطة الفنية، دعم المكتبات، بناء قدرات المدرسين، صرف قروض للمشروعات الصغيرة، الأنشطة الإنتاجية بالمدارس.
- جهات الدعم الفني GTZ: دعم فني ومالي لكافة المشروعات
- المجلس القومي للمرأة : استخراج بطاقات الرقم القومي للسيدات بالمنطقة
- جامعة حلوان: إجراء تقييم ودراسة شاملة للمشروع خلال الفترة الماضية، المساهمة في وضع المخطط العمراني التفصيلي للمنطقة

- القطاع الخاص: مساعدات اجتماعية، دعم القوافل الطبية، المساعدة في إنشاء المركز الطبي، توزيع أغذية جافة على الأسر الفقيرة، المساهمة في توفير الزى المدرسي للطلبة الفقراء (٦٥٠ طالب).
- الجهات التمويلية : البنك الأهلي (دعم القوافل الطبية والمركز الطبي).

جدول رقم (٣) : الأطراف المشاركة وأدوارهم بمراحل العمل

بمشروع تحسين مستوى المعيشة بالمشاركة بعزبة وعرب الوالدة بمنطقة حلوان بمدينة القاهرة[٣٣]

مراحل العمل	*الأطراف المشاركة*										
	الحي	المحافظة	المجلس المحلي	المجلس التنفيذي	المؤسسات الحكومية	الهيئات والمنظمات الأهلية	الاستشاريون المتخصصون	الجمعيات الأهلية	الأهالي	المنتفعون	أخرى
الإعلان والإعداد	●	●	●	.	●	●	●	●	●	.	.
التصميم والتخطيط	●	●	●	.	●	●	●	●	●		●
التنفيذ	●	●	●	●	●	●	.	●	●	●	●
التشغيل والمتابعة	●	●	●	●	●	.	.	●	●	●	.

● **أطراف مشاركة**

. **أطراف غير مشاركة**

٤-٣ مشروع التنمية الشاملة لمدينة قنا

تقع مدينة "قنا" على بعد نحو ٦٠٠ كيلو متراً جنوب مدينة القاهرة ويبلغ عدد سكانها نحو ١٥٣٤٩٠ نسمة (عام ١٩٩٩). وقد قامت محافظة قنا بنهج سياسات وآليات تنفيذ برنامج التنمية الشاملة للمدن بالمحافظة في إطار توجهات الدولة، وقد اتبعت سياسات واضحة وصريحة ومحددة قوامها التعاون الواضح والتكاتف بين جميع الفئات الشعبية والتنفيذية والتي حققت منهجاً على مستوى جيد من الكفاءة والقدرة على تنفيذ إستراتيجيات التنمية الشاملة للمدن. [٣٤]

هذا ويمكن إيجاز آليات الشراكة المتبعة بالمشروع فيما يلي: [٣٥]

- تفعيل الجهاز الإداري والتنفيذي بمدن المحافظة :

– الجهاز الإداري بالمحافظة : برئاسة المحافظ، والذي أسس نظام إدارة وتفعيل التوجهات الأساسية للدولة لتحقيق التنمية العمرانية الشاملة للمدن وفق ظروف وإمكانيات المجتمع مع سد الاحتياجات الضرورية للسكان بالمدن.

– واجبات ومسؤوليات التنمية : تم تحديد خطط واستراتيجيات التنمية وواجبات ومسؤوليات وأدوات تنفيذ هذه الإستراتيجيات لتطوير مدن المحافظة على التوالي وتنحصر هذه الواجبات والمسؤوليات فيما يلي:

  - مباشرة تنفيذ الواجبات على أرض الواقع من محافظ الإقليم.
  - مباشرة الأجهزة المحلية للمدن بجهازها الإداري في متابعة ومراقبة تنفيذ الأعمال والمهام بصفة أساسية وفق البرنامج الزمني المحدد.
  - قيام المحافظ والأجهزة الإعلامية والمحلية والشعبية بالتوعية بعملية التنمية ودورها في تحقيق مستوى معيشي مناسب للسكان، والارتفاع بالمستوى الحضاري للمدن ومجتمع السكان.
  - حث السكان على الحفاظ على النظافة العامة للمدينة وإلقاء المخلفات في أماكنها المحددة وعدم إبقاء أية مخلفات على الطرق أو الحدائق.

- الأجهزة الشعبية : تقوم بدور تحقيق الارتباط الوثيق بين قوى وممثلي المجالس الشعبية والمحلية والقيام بالدور الهام لتوعية السكان بأساليب التنمية العمرانية والشاملة للمدن، فضلاً عن عملية المعاونة في تحقيق وتنفيذ الأعمال المنوطة بهم نحو مدنهم والارتقاء بكل عنصر فيها وفق الخطط التنموية الشاملة التي تعدها الأجهزة المحلية المسئولة.
- قطاع المقاولات: تم حصر وتجميع قطاع مقاولي القطاع العام والخاص وجمعيات رجال الأعمال وتحديد دور كل منها نحو عمليات تنفيذ الأعمال التنموية بالمدن وتكليف كل منها بالتنفيذ والالتزام بالمواصفات الفنية.
- قطاع الشباب: تم حصر الشباب وتحديد تخصصاتهم وتحديد الأعمال التي يمكنهم أداؤها وتشغيلهم وخصوصاً العمالة من فئات الشباب العاطل والعمل على تحسين مستوى معيشتهم.
- تمويل مشروع التنمية : تم تحقيق التفاعل بين القوى الشعبية في جمع التمويل اللازم لعمليات التنمية الشاملة للمدن (ولمدينة قنا بصفة أساسية) من خلال مايلي:

  - جمع التبرعات من المحلات التجارية والخدمات الخاصة بالمدينة مقابل أعمال التحسينات والتطوير للطرق والبنية الأساسية.

- بالإقناع تم فرض رسوم تنمية ميسرة وشاملة لجميع السكان على جميع الطلبات المقدمة إلى الهيئات الحكومية.
- فرض رسوم محددة وميسرة على فواتير التليفونات.
- فرض رسوم محددة وميسرة على فواتير الكهرباء والإنارة تناسب حالات الخدمات والمحلات والشركات وكذلك الإسكان بالمدينة.

- تعاون الأجهزة العلمية: تم التعاون بين أساتذة الجامعات والفنانين التشكيليين لعمليات التجميل التي تم الاتفاق عليها مع المحافظة في مواقع محددة تم اختيارها بعناية بمداخل المدينة أو في مواقع المزارات الدينية والسياحية.
- تنشيط أعمال إدارة الحدائق والبساتين بالمحافظة : تم تفعيل قوة العمل بتشغيل الشباب في مجال خلق متنفس طبيعي للسكان من حدائق عامة وزراعة الأشجار والنباتات المزهرة على طول الطرق الرئيسية الإقليمية والمحلية وخاصة مداخل مدينة قنا من الجنوب اعتبارا من مدينة "قفط" (على بعد ٢٠ كيلو متر).

الانعكاسات على البيئة الحضرية :

- إيجاد بيئة عمرانية حضرية جيدة.
- تشغيل الشباب في أعمال تنمية المدينة وتحسين مستوى معيشتهم وذلك بالاشتراك في أعمال المقاولات المختلفة.
- تشغيل الشباب في زراعة الأشجار بالطرق والشوارع وزراعة المسطحات الخضراء والحدائق وإنشاء الحدائق الجديدة والنباتات المزهرة بها والتي كانت من أهم مظاهر الجمال في أرجاء المدينة ومداخلها وفراغاتها وميادينها.
- تم نقل مواقف سيارات نقل الركاب للمدن والأقاليم المجاورة – التي شكلت في السابق اضطراب واضح في حركة المرور وتلوث البيئة – إلى خارج المدينة على أحد محاور الحركة بشارع رئيسي سهل الوصول إليه، ليصبح موقف حضاري منسق لحركة الدخول والخروج وبمظلات للحماية من أشعة الشمس وحرارتها العالية.
- تعظيم الاستفادة من الفراغات والميادين داخل المدينة بزراعة مساحات منها بالأشجار وعمل نوافير المياه والرموز الجمالية والنحتية والجداريات مع تنظيم حركة المرور الآلي والمشاة بها.
- إعطاء طابع عمراني مميز للمباني باستخدام اللون الأبيض بأعمال البياض والدهانات للمباني مع إضافة بعض الكرانيش بألوان مناسبة، والذي تم تنفيذه بتوجيهات وإقناع السكان من القوى الشعبية والتنفيذية.

- إضافة صورة حضارية مميزة لمداخل المدينة من جهة مدينة الأقصر السياحية (المدخل القلبي للمدينة) وكذلك من جهة المدخل الغربي البحري للمدينة وتحقيق وإظهار الاهتمام الواضح بأعمال التجميل لاستقبال السياح وزوار المدينة.
- حققت عملية التنمية الشاملة بمدينة قنا البداية الصحيحة التي أعطت صورة حقيقية وجادة جعلتها مثالاً يحتذى به في باقي مدن المحافظة حيث بدأ التنفيذ الفعلي لخطة تحسين البيئة العمرانية لبعض مدن المحافظة وهي مدن نجع حمادى ومدينة قفط التي تم تحسين الطريق الإقليمي من مدينة قنا إليها وزراعة الأشجار والنباتات المزهرة على جوانبه بطول حوالي عشرين كيلو متراً تقريباً.

٥- نتائج البحث

- **موجز الأطراف المشاركة وأدوارهم المتكاملة**

من خلال البحث يمكن إيجاز أدوار الأطراف المشاركة في عمليات التنمية الحضرية على النحو الموضح بالجدولين رقمي (١)، (٢). فعلى سبيل المثال تقوم الحكومة المركزية بالدعم السياسي والمالي للمشروع، وتقوم الحكومة المحلية بالإشراف على المشروع ومتابعته، بينما ينحصر الدور الأساسي للمنظمات غير الحكومية في تعبئة الطاقات والموارد اللازمة للتنمية، ويقوم القطاع الخاص بعمليات التمويل والإمداد الفني للمشروع، أما المجتمعات المحلية فتقوم بالمساهمة المالية في تكاليف المشروع وتيسير تنفيذ المشروع وابتكار الحلول والأفكار الواقعية، أما المخطط/المصمم العمراني فينبغي أن يقوم بدور الوسيط mediator بين الأطراف المختلفة ، وكذلك المسهل facilitator لمشاركة المجتمع في صناعة القرارات .

جدول رقم (١) : شركاء التنمية وأدوارهم في مشروعات الارتقاء الحضري

الجهات / الأطراف المشاركة	*الأدوار / المهام الرئيسية*
الحكومة المركزية	تخصيص الميزانيات المناسبة للارتقاء، الدعم السياسي للارتقاء بالمناطق المتدهورة، توفير الخبرات الفنية، توفير التقنيات الحديثة.
الحكومة المحلية	الإدارة والإشراف على مشروع الارتقاء، توفير قاعدة المعلومات عن الأوضاع المحلية، تحديد الاحتياجات المحلية الملحة.
المجتمعات المحلية	تحديد المشاكل والاحتياجات، المساهمة المالية في تكاليف المشروع، تيسير تنفيذ المشروع، المساهمة في تنفيذ المشروع، ابتكار الحلول الواقعية.
المنظمات غير الحكومية	توفير التمويل ورؤوس الأموال، توفير المتخصصين والخبراء المتبرعون، تحديد الاحتياجات الحقيقية للسكان، تعبئة الطاقات والموارد اللازمة للتنمية، تعميق الشعور بالانتماء، مراقبة أداء المؤسسات الحكومية، التواصل مع السكان
الجمعيات الأهلية	تحديد الاحتياجات المحلية الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية، المساهمة المحدودة في عمليات التمويل.
القيادات الشعبية	حث السكان على المشاركة، توعية السكان، بناء جسور الثقة بين الأهالي والجهات المسئولة عن مشروع الارتقاء.
القطاع الخاص	تخفيف الأعباء المالية على الدولة، المساهمة في تنفيذ المشروعات السكنية ومشروعات الخدمات والمرافق العامة، مساعدة أفراد المجتمع، توفير فرص عمل لحل مشاكل البطالة، الإمداد الفني.
المخطط العمراني	وسيط ومفاوض ومسهل لعملية صناعة القرار، تمكين المجتمع ومنحه السلطة في صناعة القرار، المساهمة في حل التعارضات بين الأطراف المختلفة.
الجهات المانحة	تحديد الأولويات وإعداد المخططات بمساهمة المجتمع، تمويل المشروعات، وضع الاشتراطات والضوابط الخاصة بالمشروع.

جدول (٢) : إطار نظري لشركاء التنمية وأدوارهم في المراحل المختلفة لمشروعات الارتقاء الحضري

الجهات المشاركة	الإعلان عن المشروع		التخطيط والتصميم				تنفيذ المشروعات					المتابعة والصيانة
	الإطار القانوني	التمويل الابتدائي	تنظيم العمل	تحديد الاحتياجات والأولويات	فض التعارضات	إعداد المخططات	الإسكان	الخدمات العامة	البنية الأساسية	التحسين البيئي	التنمية الاقتصادية	
الحكومة المركزية	●	●	o	o	o		■	●	●	●	■	o
الحكومة المحلية	o	o	●	●	■	●	o	■	■	●	■	●
المجتمعات المحلية	x	x	●	■	o	●	●	■	■	●	●	●
المنظمات غ. الحكومية	x	x	●	●	■	o	■	o	o	●	●	o
الجمعيات الاهلية	x	x	●	●	●	■	o	o	o	■	■	●
القيادات الشعبية	x	x	●	●	●	■	o	o	o	o	o	●
القطاع الخاص	x	x	x	●	x	■	●	●	●	●	●	●
المخطط العمراني	x	x	●	●	●	●	■	■	■	■	■	o
الجهات المانحة	x	●	o	■	o	■	●	●	●	●	●	o

● مشاركة قوية مشاركة متوسطة o مشاركة محدودة x عدم مشاركة

- **مؤشرات وأسس تحديد شركاء التنمية وأدوارهم بمشروعات الارتقاء الحضري**

تشمل منظومة الشراكة الفاعلة جميع الأطراف المهتمة بمشروع الارتقاء الحضري مثل الحكومة المركزية والمحليات والجهات المانحة (الدولية والمحلية) والمجتمعات المحلية والقيادات الشعبية والأهلية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص وأخيرا المخطط والمصمم العمراني . ويقوم كل طرف

بالمشاركة وفقاً لإمكاناته وقدراته والتي قد لا تتوافر في باقي أطراف المنظومة، وبالتالي يمكن تحقيق التكامل بين جميع الأطراف المشاركة بمشروع الارتقاء، ويتم تحديد الأطراف المشاركة في كل مشروع على حده وفقاً للأهداف المعلنة ووفقاً للظروف الاقتصادية، غير أن هناك العديد من النقاط المطلوب أخذها في الاعتبار عند تحديد شركاء التنمية وأدوارهم في مشروعات الارتقاء الحضري نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

- ضرورة التحديد الدقيق لجميع مراحل المشروع (بدءاً من مرحلة الإعلان عن المشروع ونهاية بالصيانة والمتابعة) وتحديد الأطراف المشاركة والدور المنوط لكل منها.
- إشراك القوى الاقتصادية (القطاع الخاص، المنظمات غير الحكومية...إلخ) في تمويل وإدارة المشروعات.
- تفعيل شراكة المجتمعات المحلية في مراحل صناعة القرار والتنفيذ والصيانة لتحقيق الاستدامة الثقافية والبيئية والاقتصادية.
- ضرورة وجود وسيط mediator ومسهل facilitator يساعد على استمرارية الحوار بين الأقطاب المختلفة وتمكين المجتمعات ومنحهم السلطة empowerment والمساهمة في حل التعارضات التي قد تظهر خلال إعداد مشروع الارتقاء، وتكون هذه مهمة المخطط أو المصمم العمراني، وهو ما يقودنا إلى ضرورة تدريب المخططين العمرانيين وطلاب أقسام العمارة والتخطيط العمراني على مهارة التفاوض وحل التعارضات بين الأطراف المختلفة.
- إعطاء الإدارة المحلية أدوار رئيسية في جميع مراحل التنمية (الارتقاء)، حيث أنها أكثر الجهات قدرة على تكوين قاعدة المعلومات عن الأوضاع الراهنة وتحديد الاحتياجات الملحة للمجتمع.
- احترام التنظيمات المجتمعية القائمة ودعمها من خلال تأسيس جمعيات تنمية المجتمع التي تمثل جميع فئات المجتمع (رجال ونساء) المنتخبين، وعدم الاعتماد على التقسيمات النظرية التي قد تفرز مجالس مجتمعية community councils لا تعبر عن المجتمع الحقيقي.
- دراسة المجتمع وتهيئته لمشروع الارتقاء كأحد المراحل الهامة للمشروع، وقد يقوم بهذا الدور المخطط العمراني أو المتخصصين والخبراء بالمنظمات الحكومية.
- تكليف الجمعيات الأهلية بالمهام التي لا تحتاج لموارد مالية كبيرة مثل توعية السكان، فتح الفصول التثقيفية للسيدات والفتيات...إلخ.
- الاستفادة من المؤسسات الأكاديمية في وضع المخططات بمستوياتها المختلفة.
- عدم قصور الأدوار الخاصة بمتابعة المشروعات على الموظفين الصغار ولكن دعم المتابعة بإسنادها للجهات الإدارية العليا مثل رئيس مجلس المدينة أو حتى محافظ الإقليم.

- استغلال طاقات الشباب في أعمال التنمية وفقاً لتخصصاتهم وإمكانياتهم، مثل إشراك طلبة كليات الهندسة والفنون الجميلة في الأعمال الفنية، وطلبة الزراعة في عمليات التشجير.
- توزيع المهام الخاصة بالتمويل على جميع الأطراف المشاركة كل حسب إمكاناته ومن خلال استخدام آليات تضمن استرداد تكاليف المشروعات.

الملاحظات والمراجع

١- شبكة، شاهدان، فاعلية برامج تنمية المجتمعات الفقيرة في تحقيق الاستدامة، المؤتمر العربي الإقليمي: تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، مرجع سابق، ص. ٤٠، ومتفرقة.

٢- الإكيابي، محمود عبد الهادي وآخرون، تكامل القطاعات المختلفة في عملية التنمية العمرانية للمدينة العربية، ندوة دور القطاع الخاص في تنمية المدن العربية، المعهد العربي لإنماء المدن، الجمهورية العربية السورية، دمشق، ٢٣- ٢٥ أكتوبر ٢٠٠٠م، ص. ١٢٨.

٣- الباشا، منى، التهميش العربي وتحديات التنمية المستدامة في المدن النامية، المؤتمر العربي الإقليمي: تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، مرجع سابق، ص.١٩.

٤- الباشا، منى، ، مرجع سابق، ص. ٢٠.

٥- وفيق، طارق، في مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية في مصر، رؤية تحليلية لأبعاد الأزمة، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة UNDP، مرفق المبادرة المحلية للبيئة الحضرية، برنامج لايف، المكتب العربي للشباب والبيئة AOYE، ج. م. ع.، القاهرة، ٢٠٠٢م، ص. ٧٠-٧١.

٦- فهمي، نهى، آليات تحقيق التنمية المستدامة في التجمعات العشوائية (الشراكة، إدارة التنمية، البحوث الإجرائية)، المؤتمر العربي الإقليمي: تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، مرجع سابق، ص. ٣.

٧- مدبولي، مصطفى، تمكين المشاركة بين القطاعين العام والخاص والاشتراك المباشر للقطاع الخاص في عملية التجديد والارتقاء الحضري، الدورة التدريبية الأولى: تخطيط وإدارة مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية، معهد بحوث البناء والإسكان والتخطيط العمراني، ج. م. ع.، القاهرة، ٢٤-٥ إلى ٤-٦، ١٩٩٨م، ص. ١-٢.

٨- فهمي، نهى، مرجع سابق، ص.٤.

٩- لمزيد من التفاصيل عن مستويات الشراكة، أنظر المرجع التالي: وفيق، طارق، مرجع سابق، ص. ٦٥-٧٠.

١٠- كامل، رويدة وآخرون، الإدارة المحلية ودور المجتمع في منظومة عمليات التنمية العمرانية المتواصلة، المؤتمر العربي الإقليمي: تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، مرجع سابق، ص. ٧ .

١١- المرشدي، منى صالح، المشاركة الشعبية ودورها في التطوير والإرتقاء بالمناطق العشوائية، المؤتمر العربي الإقليمي: تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، مرجع سابق، ص. ٢.

١٢- المرشدي، منى صالح ، مرجع سابق، ص . ٢.

١٣- الباشا، منى، مرجع سابق، ص. ١٠.

١٤- الباشا، منى، مرجع سابق، ص. ١٦.

١٥- فهمي، نهى، مرجع سابق، ص. ٦.

١٦- مدبولي، مصطفى، المشاركة الشعبية في عملية التجديد والارتقاء الحضري، الدورة التدريبية الأولى، تخطيط وإدارة مشروعات الارتقاء بالمناطق العشوائية، مركز بحوث الإسكان والبناء، ج. م. ع.، القاهرة، ٢٤-٥ إلى ٤-٦، ١٩٩٨م، ص. ٤٠.

17- Abdel-ghany, Ahmed (1995). Participatory Planning and Contingency Analysis: A Proposed Methodology for Participatory Planning in Urban Upgrading Projects, Unpublished Ph.D. Dissertation, Cairo University, pp. 22-26.

١٨- مدبولي، مصطفى، دور المنظمات غير الحكومية في تدعيم وتنمية المجتمعات العمرانية الفقيرة، ورقة عمل مقدمة بحلقة نقاش حول العشوائيات : أولويات التطوير والبدائل ، جمعية الارتقاء بالبيئة العمرانية، ج.م.ع. ، القاهرة ، ١٩٩٤ ص. (غير مبين).

١٩- كامل، رويدة وآخرون، مرجع سابق، ص. ٨.

٢٠- المرشدي، منى صالح، مرجع سابق، ص. ٢٠.

٢١- الباشا، منى، مرجع سابق، ص. ١٦.

٢٢- المرشدي، منى صالح، مرجع سابق، ص. ٣.

٢٣- المرشدي، منى صالح، مرجع سابق، ص. ٣.

٢٤- عشماوي، عشماوي علي وآخرون ، محاضرات التخطيط والتنمية الاقتصادية، ج.م.ع. ، القاهرة، دار أبو المجد للطباعة والنشر، الهرم، ٢٠٠٠م، ص ٩٨-٩٩.

٢٥- عبد المقصود، فيصل وآخرون ، الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص في إدارة التنمية الحضرية للمدن الجديدة، المؤتمر العربي الإقليمي: تأمين الحيازة/ الإدارة الحضرية الجيدة، محوران

لتحقيق عدالة اجتماعية في المدينة، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ج. م. ع، القاهرة، ٢٠٠١م، ص. ٩، ١٠.

26- Said, Nagia, The Role of the Planner as an Advocate and Mediator for the Public Interest, Planning Education in the 21st. Century: Past Experience and Future Responses Symposium, Faculty of Urban & Regional Planning, Cairo University, Egypt, Cairo, April 26-28, 1999. p. 440.

27- Kamel, Basil, The Role of the Architect in Developing a More Sustainable Community: the Architect as an Enabler, Cairo International Conference: Improving the Living Environment for the Urban Poor, Preparatory Meeting to HABITAT II, The Society for Upgrading the Built Environment, Egypt, Cairo, 18-21 December, 1995. p. 135.

28- Kamel, Basil, Ibid, pp. 139-141

٢٩- الباشا، منى، مرجع سابق، ص. ٣.

30- Yousry, Ahmed, Participatory Planning Between Theory and Practice: The Case of Nasria Upgrading Project, Cairo International Experience: Improving the Living Environment for the Urban Poor, Cairo, 18-20 Dec. 1995, pp.70-81.

٣١- جمعية تنمية المجتمع بالناصرية – أسوان، تنمية المجتمعات الحضرية الفقيرة، الملتقى العربي حول دور المنظمات غير الحكومية في دعم التنمية المتواصلة للمجتمعات الفقيرة، جمعية الارتقاء بالبيئة العمرانية، القاهرة، ١٦-١٨ ديسمبر، ص. ٢٨٩-٣١٢.

٣٢- رسالة ماجستير الارتقاء والمشاركة

٣٣- رسالة ماجستير الارتقاء والمشاركة

٣٤- أحمد، كامل عبد الناصر، آليات التحسين العمراني وأثرها على التنمية الشاملة، المؤتمر العربي الإقليمي: تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة، مرجع سابق، ص. ٤.

٣٥- لمزيد من التفاصيل عن مشروع التنمية الشاملة لمدينة قنا، أنظر المرجع التالي: أحمد، كامل عبد الناصر، مرجع سابق، ص. ٤-١٠.