

التعمير بين المجتمعات الحضرية والبلديات في ليبيا



قام بتنفيذ المشروع



LINATAAWAN
مشروع لتعاون

بتمويل من الإتحاد الأوروبي



**Funded by
the European Union**

بالشراكة مع



International



الفهرس

5	التقديم
5	أهداف الدليل
5	منهجية الدليل
7	المفاهيم والمسارات الأساسية
7	أطر التعاون
8	الأطر الرسمية
13	الأطر البديلة
15	الجهات الفاعلة
15	المنظمة
17	البلدية
17	جهات أخرى
18	التشاركية
19	المستويات
23	المبادئ
27	أدوات التعاون، خطوة بخطوة
28	التحليل وتقييم السياق
28	المستوى الأول: تحليل السياق
30	المستوى الثاني: تقييم القدرات الداخلية للمنظمة
32	المستوى الثالث: تقييم العلاقة مع البلدية
34	التخطيط
34	المستوى الأول: تحديد مستوى التشاركية المناسب
36	المستوى الثاني: تحديد الأطر والأدوات الإجرائية
38	المستوى الثالث: صياغة وثائق الالتزام
38	التنفيذ
39	المستوى الأول: التعاون في الإعلام
40	المستوى الثاني: التعاون في الاستشارة
41	المستوى الثالث: التعاون الشامل
42	المستوى الرابع: التعاون في أخذ القرار المشترك
42	أمثلة تطبيقية للمستويات الأربعة
44	المتابعة والتقييم والتحسين
44	المستوى الأول: متابعة جودة العملية التشاركية
45	المستوى الثاني: قياس الأثر الاجتماعي
46	المستوى الثالث: استخلاص الدروس وإعادة إطلاق دورة التعاون
49	المرفق
49	قائمة الأدوات والحامل الخاص بها

تقديم



التقديم

أهداف الدليل

يهدف هذا الدليل العملي إلى تمكين منظمات المجتمع المدني من تصوّر وتنفيذ وتقييم التعاون مع البلديات في ليبيا. وينطلق الدليل من فرضية أساسية مفادها أن هناك فرصًا حقيقية لتعزيز هذا التعاون، تستند إلى تجارب ناجحة سابقة، وإلى إطار قانوني وسياسي داعم، إضافة إلى جاهزية المجتمع المدني للانخراط في هذا المسار.

يجمع الدليل بين البعدين النظري والعملي للتعاون الممكن بين الطرفين، وذلك من أجل تسهيل وصول منظمات المجتمع المدني إلى آليات التعاون البلدي واستخدامها بفعالية. وعليه، فإن المعرفة والتطبيق يشكّلان هدفين رئيسيين لهذا الدليل.

منهجية الدليل

تعتمد منهجية إعداد هذا الدليل على جمع وتحليل المعلومات المتاحة حول المجتمع المدني والبلديات في ليبيا، بما في ذلك النصوص القانونية ذات الصلة، وكذلك قصص النجاح والتجارب التنموية على المستوى المحلي. وقد تم الجمع بين العمل البحثي المكتبي والتواصل المباشر مع الفاعلين من بلديات ومنظمات مجتمع مدني، بهدف التأكد من قابلية ما يطرحه الدليل للتطبيق العملي على أرض الواقع.

أما منهجية استخدام صندوق الأدوات، فتقوم على توظيف قسم المفاهيم والمسارات الأساسية لتعزيز الفهم النظري لطبيعة التعاون بين البلديات ومنظمات المجتمع المدني، في حين يُستخدم قسم أدوات التعاون خطوة بخطوة كصندوق أدوات عملية للتخطيط والتنفيذ. ويمكن للقارئ البدء مباشرة بالقسم العملي إذا كان يمتلك الخلفية المعرفية اللازمة، كما يمكن الاكتفاء بالجانب المعرفي إلى حين توفر الظروف المناسبة للشروع في التعاون.

المفاهيم والمسارات الأساسية



المفاهيم والمسارات الأساسية

يتناول هذا الباب المفاهيم والمسارات الأساسية للتعاون بين البلديات ومنظمات المجتمع المدني، بما في ذلك أطر التعاون الرسمية والبدئية، والفاعلون المعنيون به سواء داخل البلدية أو داخل المنظمة أو ضمن أطراف أخرى ذات صلة. كما يتطرق الباب إلى مفهوم التشاركية ومختلف مستوياتها وأشكالها.

ويمثل هذا الباب الأساس النظري الذي يُبنى عليه استخدام الأدوات العملية في الدليل، إذ يزود المنظمات بالإطار المفاهيمي اللازم لبلورة خطة معقولة وفعالة للتعاون مع البلدية.

أطر التعاون

تُعد أطر التعاون عنصرًا محوريًا لأنها تمثل الأساس الذي نطلق منه للتفكير في إمكانيات وأشكال التعاون بين البلديات ومنظمات المجتمع المدني. كما توفر هذه الأطر السند الذي يُرتكز عليه في إقناع المتدخلين بمعقولية وقانونية المقترحات المطروحة للتعاون.

فعند التفاوض مع إدارة البلدية أو مجلسها حول خطة تعاون مع منظمة ما، يكون من المفيد الاستناد إلى نص قانوني يُجيز هذا النوع من التعاون، أو إلى تجربة ناجحة سابقة أثبتت قدرتها على إحداث أثر إيجابي على المستوى المحلي. بذلك تصبح أطر التعاون مرجعًا عمليًا ونظريًا يدعم جهود بناء شراكات فعّالة بين الطرفين.

أطر التعاون

الأطر الرسمية

الأطر البديلة

الأطر المركزية

أطر البلدية

التعاون الدولي

المسؤولية المجتمعية

الأمر 1500

مشاريع التنمية

الحمالات

القانون 59

الأطر الرسمية

يقصد بالأطر الرسمية تلك التي تصدر عن مؤسسات الدولة، سواء على المستوى المركزي مثل القوانين والتشريعات والسياسات الحكومية، أو على المستوى المحلي مثل القرارات والإجراءات الصادرة عن البلدية وإداراتها. وتستمد هذه الأطر أهميتها من شرعيتها القانونية، إذ تتمتع بقوة الإلزام ويُفترض الالتزام بما تنصّ عليه.

غير أنّ الاختلاف غالبًا لا يكون حول وجود هذه الأطر، بل حول مدى تفعيلها عمليًا، سواء من حيث الالتزام بتطبيقها أو من حيث توفير الموارد والإمكانات اللازمة لتنفيذها. لذلك تُعدّ الأطر الرسمية مرجعًا مهمًا، لكنها تحتاج في كثير من الأحيان إلى إجراءات عملية تضمن تحويلها من نصوص مكتوبة إلى ممارسات واقعية.

الأطر المركزية

تكمن أهمية الأطر المركزية في التعرف عليها وفهمها أولًا، ثم متابعة تطورها ومدى تطبيقها، إضافة إلى رصد اختلاف هذا التطبيق من سياق محلي لآخر. فبالنسبة للقوانين، يمكن عادة تتبع مسار تغييرها إلى حدّ معين، إذ قد يُعلن عن مشاريع قوانين أو تعديلات مقترحة. أما الأوامر والقرارات الحكومية، فقد تتغير بسرعة وفي فترات زمنية قصيرة، ما يجعل متابعتها ضرورة مستمرة.

كما أن مدى تطبيق هذه الأطر يرتبط في كثير من الحالات بتوفر الموارد المالية والبشرية. فقد يصدر قانون أو قرار حكومي، لكنه يظل رهين توفير التمويل أو الميزانيات اللازمة لتنفيذه، لذلك يصبح من المهم أيضًا متابعة الجوانب المالية والتشريعات ذات الصلة بالتمويل العام.

وبما أننا نتحدث عن التعاون البلدي على المستوى المحلي، فإن تأثير السياق المحلي يظل حاسمًا. فطبيعة العلاقة بين البلدية والأطر المركزية قد تختلف من منطقة إلى أخرى، سواء من حيث مستوى الالتزام بتطبيقها أو من حيث القدرة على الحصول على الإمكانيات المطلوبة لتفعيلها فعليًا.

قانون رقم 59 لسنة 2012 بشأن نظام الإدارة المحلية

يُعدّ قانون 59 لسنة 2012 الإطار القانوني الأساسي المنظم لعمل البلديات في ليبيا، وهو المرجع الأول لفهم صلاحياتها ومسؤولياتها وإمكانيات التعاون معها. وتكمن أهميته للمنظمات ومنظمات المجتمع المدني في كونه ينصّ على جملة من المبادئ والآليات التي تسمح بالمشاركة في الشأن المحلي، سواء عبر تقديم العرائض، أو حضور الاجتماعات، أو متابعة المشاريع والخدمات العامة.

وتبرز من بين موادّه جملة من الفصول ذات العلاقة المباشرة بالمجتمع المدني، من أهمها:

- **المادة 18:** التي تجيز دعوة ممثلين عن منظمات المجتمع المدني لحضور جلسات المجلس والمشاركة في النقاشات.

- **المادة 20:** التي تُلزم المجلس بالنظر في مطالب المظاهرات والاعتصامات وعرائض منظمات المجتمع المدني واتخاذ التوصيات بشأنها.

- **المادتان 12 و27:** اللتان تنظمان اختصاصات المجالس المحلية في التنمية والخدمات، وهي المجالات التي يمكن فيها إقامة شراكات بين البلدية والمنظمات.

- **المادة 25:** التي تحدد اختصاصات البلدية في تقديم الخدمات العامة، وتشكل أرضية للتعاون العملي المباشر معها.

القانون رقم 59 لسنة 2012

المادة 18

حضور المجتمع المدني للجلسات

المادة 20

النظر في العرائض والمطالب

المادة 12 و 27

اختصاصات المجلس البلدي

المادة 25

اختصاصات البلدية في تقديم الخدمات

النصائح التالية تساعد المنظمات على العمل بشكل قانوني وآمن، وتجنب النزاعات مع السلطات المحلية. كما تمكّن المنظمات من استخدام القانون كأداة لتعزيز تأثيرها ومصداقيتها في المشاريع المحلية:

معرفة القانون بدقة: عدم الاكتفاء بالمعرفة العامة، وذكر رقم المادة ذات الصلة. المراسلات الرسمية مهمة: إرسال أي طلب أو اقتراح رسميًا، عبر مكتب الضبط أو البريد الإلكتروني الرسمي للمجلس. التوثيق: توثيق الاجتماعات، الاتفاقات، والمخرجات لضمان الشفافية والمتابعة.

بذلك، لا يشكل التعاون بين البلديات ومنظمات المجتمع المدني مجرد مبادرة طوعية، بل يستند إلى إطار قانوني واضح يمنح هذا التعاون شرعية ويساعد في التخطيط له والتفاوض حوله وتنفيذه.

قرار رقم 1500 لسنة 2021 بشأن اعتماد الهيكل التنظيمي الموحد للبلديات

يشكل قرار 1500 لسنة 2021 م أحد أهم المراجع التنظيمية لعمل البلديات في ليبيا، حيث يحدّد بصورة مفصّلة الإدارات والأقسام داخل البلدية، واختصاصات كل إدارة، وآليات العمل الداخلي بينها. وتكمن أهميته للمنظمات ومنظمات المجتمع المدني في كونه يوضح من الجهة المختصة داخل البلدية بكل ملف، مما يساعد على توجيه المراسلات بدقة، وبناء الشراكات، والمتابعة والمساءلة بشكل أكثر فعالية.

لا يقتصر القرار على الجانب الإداري البحت، بل يقدّم خارطة واضحة لدوائر العمل البلدي في مجالات الخدمات، النظافة، المرافق العامة، الاستثمار، البيئة، الموارد البشرية وغيرها، وهي المجالات التي ترتبط مباشرة بحياة المواطنين وبنشاطات المجتمع المدني.

ويبرز من بين أحكامه أنه:

يعرّف الإدارات الرئيسية داخل البلدية مثل: الشؤون المالية، الموارد البشرية، خدمات النظافة العامة، المرافق المحلية والأشغال العامة، والشؤون الاقتصادية والاستثمار.

يحدّد بشكل دقيق المهام العملية لكل إدارة، مثل إدارة النفايات، تنظيم الأسواق، متابعة المشاريع، إدارة المقابر، صيانة الطرق، الرقابة على المبيدات، التنسيق مع منظمات المجتمع المدني، وغيرها.

يسمح بفهم مسار العمل داخل البلدية: من الجهة التي تستقبل الشكاوى، ومن الجهة التي تصدر التراخيص، ومن المسؤولة عن المتابعة الميدانية أو المالية.

يُشير الهيكل التنظيمي الموحد للبلديات في قراره رقم 1500 لسنة 2021 إلى المجتمع المدني في عدة مواد مباشرة، ما يدل على اعتراف الهيكل الرسمي بدور المجتمع المدني وشراكته مع البلدية. أهم هذه الإشارات:

- **المادة 17** (إدارة التنمية المجتمعية): تنظّم العلاقة مع منظمات المجتمع المدني بشكل واضح، وتشمل تعزيز دورها، دعمها، الحفاظ على استقلاليتها، وإقامة شراكات مشتركة لتنفيذ برامج ونشاطات تنموية.

- **المادة 13** (إدارة خدمات النظافة العامة): تشجّع المشاركة المجتمعية ومنظمات المجتمع المدني في برامج فرز القمامة وتثمين النفايات.

- **المادة 26** (مكتب الريادة وحاضنات الأعمال): تُشير إلى التعاون مع منظمات المجتمع المدني لنشر ثقافة المبادرة والريادة داخل المجتمع.

القرار رقم 1500 لسنة 2025

البيكيتل التنظيمي للبلدية

المجلس البلدي

عميد البلدية

وكيل ديوان البلدية

مجلس الشورى

اللجان المتخصصة

أمانة السر

شؤون الإصحاح البيئي

التخطيط الحضري

الإيرادات المحلية

الشؤون المالية

الموارد البشرية

خدمات النظافة العامة

المرافق المحلية والأشغال

الشؤون الاقتصادية والإستثمار

المشروعات

التنمية المجتمعية

تنمية المشاركة المجتمعية

شؤون العميد

شؤون الوكيل

الشؤون القانونية

المراجعة الداخلية

خدمة المواطن

استقبال ومتابعة البلاغات

دعم وتمكين المرأة

شؤون أصحاب المهتم

التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء

وتتمثل أهمية هذا القرار لمنظمات المجتمع المدني في النقاط التالية:

- يساعد في معرفة الجهة الصحيحة داخل البلدية التي ينبغي مخاطبتها بدل المراسلات العامة غير المحددة.
- يسهّل متابعة المسؤوليات: أي إدارة مسؤولة عن النفايات، الطرق، الأسواق، الحدائق، المقابر، الرخص.
- يقدّم أساساً لتطوير مبادرات مشتركة مبنية على اختصاصات واضحة لكل طرف.

يبرز وجود إدارة مخصصة بشكل مباشر للتعامل مع منظمات المجتمع المدني، وهي إدارة التنمية المجتمعية. تمثل هذه الإدارة الجهة الرئيسية المسؤولة عن التواصل مع المنظمات المحلية، ودعم المبادرات المجتمعية، وتنسيق الشراكات بين البلدية والمجتمع المدني في مختلف مجالات التنمية المحلية.

إلى جانب هذه الإدارة المتخصصة، يتضمن الهيكل التنظيمي أيضًا إشارات عرضية وعابرة للقطاعات إلى دور منظمات المجتمع المدني داخل إدارات أو مكاتب ذات طابع موضوعي أو فئوي، مثل مكتب دعم وتمكين المرأة، أو المكاتب المعنية بالشباب أو ذوي الإعاقة. في هذه الحالات، لا يكون المجتمع المدني موضوع الإدارة الرئيسي، لكنه يُعتبر شريكًا أساسيًا في تنفيذ البرامج والسياسات القطاعية المرتبطة بهذه الفئات.

وبذلك، يمكن القول إن التعاون مع المجتمع المدني داخل البلدية يتم عبر مستويين:

- مستوى مؤسسي مباشر من خلال إدارة التنمية المجتمعية
- مستوى موضوعي قطاعي من خلال مكاتب متخصصة، مثل مكتب دعم وتمكين المرأة وغيرها

هذا التنوع في مواقع الإشارة إلى المجتمع المدني داخل الهيكل التنظيمي يعكس الاعتراف الرسمي بدوره، سواء كشريك عام في التنمية المحلية، أو كفاعل أساسي في قضايا محددة مثل تمكين المرأة، الشباب، أو الفئات الهشة.

النصائح التالية تساعد المنظمات على الاستفادة من القرار عمليًا:

1. **تحديد الجهة المختصة بدقة:** قبل تقديم أي طلب أو مقترح، يجب الرجوع للقرار لمعرفة الإدارة المعنية (مثل النظافة، المرافق، الاستثمار...).
2. **العمل عبر قنوات رسمية:** توجيه المراسلات إلى الإدارة المحددة بالاسم، مع ذكر رقم القرار والمواد ذات العلاقة عند الاقتضاء.
3. **المتابعة المنظمة:** عند تقديم شكوى أو مقترح، تتم المتابعة مع الإدارة المختصة مباشرة بدل العموميات.
4. **الاستناد للقرار في الحوار:** استخدام نصوص القرار يعزّز قوة موقف المنظمات في التفاوض والمتابعة والمساءلة.

وبذلك، لا يمثل القرار مجرد وثيقة تنظيمية داخلية، بل يعدّ أداة عملية تمكّن منظمات المجتمع المدني من فهم كيفية عمل البلدية، ومن تحديد نقاط التواصل والتأثير، ومن تطوير تعاون مبني على اختصاصات واضحة وإطار قانوني معتمد.

أطر البلدية

لا تعمل جميع البلديات في ليبيا بالطريقة نفسها، فلكل بلدية ممارساتها الخاصة التي تتأثر بعدة عوامل، من بينها تفسيرها للنصوص القانونية والتنظيمية، ومستوى قدرتها على تفعيل تلك الأطر وتطبيقها عمليًا. لذلك، فإن فهم الإطار القانوني وحده لا يكفي، بل يجب على المنظمات متابعة كيفية تنزيل هذا الإطار على أرض الواقع داخل كل بلدية بعينها.

ويُعدّ مسار اتخاذ القرار داخل البلدية العنصر الأهم للمنظمات الراغبة في التعاون، إذ يتم عبره تحديد الأولويات، اعتماد المشاريع، وتوزيع الموارد. فالمجلس البلدي، المشكّل بالانتخاب ويرأسه العميد، هو الجهة الأساسية المخوّلة بتنظيم وتطوير خدمات البلدية طبقًا للمادة 27 من قانون 59 لسنة 2012، حيث يتولى الإشراف على الإدارة المحلية، اعتماد الميزانيات، متابعة مشاريع التنمية، تقييم الأداء، واقتراح اللوائح ذات الطابع البلدي.

وبذلك، يصبح تتبّع المنظمات لمسار اتخاذ القرار (من انعقاد الاجتماعات، إعداد الجداول، إصدار القرارات، ونشرها) خطوة أساسية لفهم كيفية عمل البلدية، وتحديد أفضل نقاط التدخل للتعاون معها والدفاع عن القضايا المحلية ذات الأولوية. على سبيل المثال، عندما يعتمد المجلس البلدي ميزانيته السنوية أو يقرّ تنفيذ مشروع معيّن، مثل تحسين شبكة الطرق الداخلية، أو إنشاء مركز شبابي، أو تطوير منظومة إدارة النفايات، فإن هذه القرارات تعكس، نظريًا، الأولويات التي جرى الاتفاق عليها داخل المجلس البلدي خلال جلساته ومداولته. وفي بعض الحالات الاستثنائية، قد تُفرض مشاريع أو اعتمادات مالية من الحكومة المركزية لاعتبارات وطنية أو طارئة، مثل مشاريع البنية التحتية الكبرى أو الاستجابة للكوارث.

فهم هذا المسار يساعد منظمات المجتمع المدني على قراءة ما هي أولويات البلدية الفعلية في تلك المرحلة، وبالتالي البحث عن فرص تعاون تكون منسجمة مع هذه الأولويات، مثل تصميم مشروع مكمل، أو تقديم مقترحات شراكة، أو دعم تنفيذ نشاط يندرج ضمن البرامج المعتمدة من المجلس، مما يزيد من قابلية التعاون ونجاحه.

ينطبق الأمر نفسه على القرار رقم 1500 لسنة 2021 بشأن الهيكل التنظيمي الموحد للبلديات. فمن المتوقع من منظمات المجتمع المدني ألا تكتفي بمعرفة ما ينص عليه القرار على المستوى النظري، بل أن تتحقق عمليًا مما إذا كانت المكاتب والإدارات المنصوص عليها موجودة بالفعل داخل البلدية وتعمل، وعلى وجه الخصوص إدارة التنمية المجتمعية.

وإذا كانت هذه المكاتب موجودة، فإن الخطوة التالية هي فهم ما إذا كان لديها خطة عمل أو استراتيجية واضحة، وما هي أولوياتها ومحاوَر تدخلها. أما إذا كانت غير مُفعّلة أو غير موجودة عمليًا رغم وجودها في النص التنظيمي، فإن هذه المعطيات تفتح أمام منظمات المجتمع المدني مجالات متعددة للتعاون، من بينها:

- دعم البلدية في إنشاء المكتب وتفعيله إذا كان موجودًا فقط على الورق
- المساهمة في إعداد خطة عمل أو استراتيجية للمكتب
- التعاون في تنفيذ الاستراتيجية أو خطة العمل إذا كانت موجودة بالفعل

بهذا الفهم الدقيق للهيكل التنظيمي، لا يبقى تعاون المجتمع المدني مع البلدية عامًا أو عشوائيًا، بل يصبح مبنياً على معرفة ملموسة بواقع الهياكل، ما يمكنه من تقديم دعم عملي وموجه يسهم في تفعيل المسؤولية الاجتماعية والتنمية المحلية.

الأطر البديلة

الأطر البديلة هي الأطر التي لا تصدر بالضرورة عن الدولة أو لا تُنظّم بشكل مباشر في القوانين واللوائح الرسمية، لكنها في الوقت نفسه ليست مخالفة للقانون أو خارجة عنه. وهي تتمثل في المبادرات والمشاريع والشراكات والآليات المبتكرة التي يمكن أن تدعم التعاون بين البلدية ومنظمات المجتمع المدني خارج القنوات التقليدية. وتشمل هذه الأطر مشاريع التنمية التي تكون البلدية فيها أحد الأطراف المعنية، والحملات المدنية المحلية، والتعاون مع المنظمات الدولية، إضافة إلى فرص المسؤولية الاجتماعية مع فاعلي القطاع الخاص، وتكتسب هذه الأطر أهميتها من مرونتها وقدرتها على فتح مساحات جديدة للتعاون، خاصة في السياقات التي يكون فيها تفعيل الأطر الرسمية محدودًا أو بطيئًا.

مشاريع التنمية

مشاريع التنمية هي مجموعة من الأنشطة المحدودة في الزمن والميزانية، تقوم بتصميمها منظمات المجتمع المدني وتنفذ على المستوى المحلي، أي داخل النطاق الجغرافي للبلدية. ويشمل مفهوم "التنموي" مختلف أبعاد التنمية كما حدّتها أهداف التنمية المستدامة، مثل التعليم، الصحة، البيئة، التمكين الاقتصادي، الحوكمة المحلية، والثقافة. وقد تتقاطع هذه المشاريع بشكل مباشر مع اختصاصات البلدية المنصوص عليها في القانون، وقد لا تتقاطع معها بصورة صريحة، لكنها مع ذلك تُحدث أثرًا عمليًا داخل حدود البلدية.

وبسبب هذا الطابع المحلي، يظل التعاون مع البلدية دائماً احتمالاً قائماً ضمن هذه المشاريع، سواء كان المشروع داخل نطاق اختصاصاتها التقليدية أو على هامشها. ويمكن أن يتم هذا التعاون على مستويات متعددة، من الدعم اللوجستي (مثل تسهيل الإجراءات أو استعمال الفضاءات البلدية)، إلى الدعم الفني عبر مشاركة الخبرة والبيانات، وصولاً إلى الدعم المالي من خلال المساهمة في تمويل المشروع أو تيسير الوصول إلى موارد داعمة. بهذه الطريقة تصبح مشاريع التنمية مساحة عملية ومباشرة لبناء شراكات بين البلدية ومنظمات المجتمع المدني، وتعزيز أثرها المحلي.

الحملة

الحملة هي جهود منظمة تقودها منظمات المجتمع المدني بهدف التأثير في سلوك أو موقف محدد على المستوى المحلي، ويمكن أن تكون جزءاً من مشروع تنموي معين أو نشاطاً مستمراً ضمن رسالة المنظمة. وكما هو الحال في مشاريع التنمية، قد ترتبط هذه الحملة مباشرة بعمل البلدية، مثل حملات النظافة، الفرز من المصدر، أو تنظيم الفضاء العام، وقد تركز على قضايا لا تندرج بالضرورة ضمن الاختصاصات التقليدية للبلدية مثل التعليم أو الصحة أو حقوق الفئات الهشة، لكنها تظل ذات أثر محلي داخل نطاقها الجغرافي.

ويجعل الطابع المحلي للحملة البلدية شريكاً محتملاً ومهماً فيها، إذ يمكنها تسهيل النفاذ إلى فاعلين حكوميين آخرين، وتوفير غطاء من الشرعية للمبادرة، وتقديم دعم لوجستي أو إداري عند الحاجة. لذلك تمثل الحملة أحد الأنواع البديلة العملية للتعاون بين البلدية ومنظمات المجتمع المدني، سواء بوصف البلدية طرفاً مشاركاً في التنفيذ أو جهة داعمة أو مسهّلة.

التعاون الدولي

يمثل التعاون الدولي إطاراً مهماً يمكن أن يشمل الشراكة بين البلديات ومنظمات المجتمع المدني، فالمشاريع الممولة دولياً تُوقع عادةً إما مع فاعلين حكوميين مثل الوزارات والبلديات، أو مع منظمات المجتمع المدني، لكنها في معظم الحالات تشجّع على التعاون بين الطرفين معاً ضمن نفس المشروع. وتشكل هذه المشاريع فرصة ملائمة لخلق مساحات جديدة للتعاون، لأنها تقلّل من العبء المالي واللوجستي خلال فترة التنفيذ، وتوفر موارد داعمة مثل التدريب، وبناء القدرات، والأدلة العملية، تماماً مثل مشروع "للتعاون"، وهذا الدليل. وبذلك يصبح التعاون الدولي ليس فقط مصدر تمويل، بل أيضاً محفزاً لتقريب وجهات النظر وتأسيس شراكات عملية بين المجتمع المدني والبلديات.

المسؤولية المجتمعية

تعدّ المسؤولية الاجتماعية للشركات إطاراً مهماً آخر لفتح مجالات التعاون بين البلديات ومنظمات المجتمع المدني، مع إشراك القطاع الخاص كشريك ثالث. وبموجب القرار رقم 494 لسنة 2022 بشأن اعتماد مدونة السلوك للشركات، تلزم الشركات بوضع رؤية وخطة للمسؤولية الاجتماعية مع تخصيص ميزانيات مناسبة لتنفيذها، وذلك في مجالات متعددة من بينها: رعاية الأسرة والطفل وخاصة الأرامل والأيتام، الرعاية الصحية والاجتماعية والثقافية، رعاية ودعم الشباب، دعم فئات ذوي الاحتياجات الخاصة، مجالات التنمية المحلية، التعليم والبحث العلمي، وحماية البيئة.

واللافت أن معظم هذه المجالات تقع ضمن نطاق عمل البلديات، بينما تندرج جميعها ضمن مجالات عمل منظمات المجتمع المدني، مما يخلق نقطة التقاء طبيعية بين الأطراف الثلاثة. ويمكن أن تُستخدم ميزانيات المسؤولية الاجتماعية لتمويل مشاريع تنمية محلية تنفذها منظمات المجتمع المدني بالتعاون مع البلديات، وهو ما يحقق "شراكة ثلاثية" تجمع بين التخطيط المبني على الأثر المحلي، والخبرة المجتمعية، والموارد المالية للقطاع الخاص. وبهذه الصيغة، تصبح المسؤولية الاجتماعية للقطاع الخاص رافعة عملية لتعزيز التنمية المحلية والتعاون المؤسسي بين البلديات والمجتمع المدني.

يُعدّ هذا الإطار ضمن الأنواع البديلة لأنه، رغم استناده إلى قرار رسمي ينظّم المسؤولية الاجتماعية للشركات، لا يذكر بشكل صريح أو حرفي التعاون بين البلديات ومنظمات المجتمع المدني. فالقرار يحدد المجالات والأولويات العامة للمسؤولية الاجتماعية، ويلزم الشركات برؤية وخطة وتمويل مناسب، لكنه يترك كيفية التنفيذ المفتوحة دون النصّ مباشرة على آليات الشراكة مع البلديات أو المنظمات.

ولذلك، فإن إدراج المسؤولية الاجتماعية ضمن أطر التعاون يكون من خلال الاجتهاد في التطبيق واستثمار الفرص التي يتيحها القرار، وليس من خلال نص قانوني مباشر يفرض أو يحدد العلاقة بين الأطراف. هنا تأتي أهمية المبادرة من طرف البلديات ومنظمات المجتمع المدني في اقتراح صيغ للتعاون مع الشركات، وبناء شراكات عملية تستند إلى القرار من حيث المضمون، وإن لم تذكر فيه حرفياً.

الجهات الفاعلة

عند التفكير في التعاون بين البلديات ومنظمات المجتمع المدني على المستوى المحلي، يصبح من الضروري التعرف على الفاعلين المعنيين، ومعرفة مسؤولياتهم، واهتماماتهم. فالتعاون ليس مجرد آلية تنظيمية أو إطار قانوني، بل هو مقاربة لتحقيق المصلحة العامة تتطلب استعداداً نفسياً وسلوكياً مؤسسياً يقوم على الثقة والانفتاح والرغبة في العمل المشترك.

وفهم شروط هذا التعاون لا يقتصر على استيعاب الأطر القانونية والتنظيمية فقط، بل يمتد إلى فهم الفاعلين أنفسهم ودوافعهم: ما هي أولويات البلدية ومكوناتها المختلفة؟ ما الذي يحفز منظمات المجتمع المدني؟ من هم الشركاء المحتملون الآخرون على المستوى المحلي؟ هذا الفهم يساعد على تصميم مبادرات واقعية وقابلة للتنفيذ، ويقلل من سوء التقدير أو تضارب التوقعات بين الأطراف المختلفة.

المنظمة

عند النظر إلى منظمات المجتمع المدني كطرف في أي تعاون مع البلدية، من المهم التمييز بين مستويات الفاعلين داخل المنظمة نفسها:

أولاً صانعو القرار، وعلى رأسهم مجلس الإدارة، الذي يحدد التوجهات الاستراتيجية، ويقرّ الشراكات، ويتحمل المسؤولية القانونية والسياسية عن خيارات المنظمة.

ثانياً الفريق التنفيذي والمتطوعون والمستفيدون، وهم المعنيون بالتنفيذ اليومي للأنشطة والمشاريع والتفاعل الميداني مع المجتمع المحلي.

وتكمن أهمية هذا التمييز في أن التعاون مع البلدية لا يمكن أن ينجح إذا اقتصر على مستوى واحد فقط. فهو يحتاج من جهة إلى التزام استراتيجي وسياسي واضح من مجلس إدارة المنظمة بالمشاركة والتعاون مع السلطات المحلية، ويحتاج من جهة أخرى إلى قدرة فعلية على التنفيذ لدى الفريق العامل والمتطوعين، تترجم هذا الالتزام إلى أنشطة ومبادرات ملموسة على الأرض. إن إدراك هذا التوازن بين المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي يساعد البلديات ومنظمات المجتمع المدني معاً على بناء شراكات أكثر واقعية واستدامة، ويجنب حالات التعطل التي تنشأ عندما يوجد توافق على الورق دون قدرة على التنفيذ، أو قدرة على التنفيذ دون غطاء مؤسسي واستراتيجي واضح.

التعاون بين الجهات الفاعلة

القطاع
الخاص

البلدية

السلطة
المركزية

المنظمة

البلدية

كما هو الحال داخل منظمات المجتمع المدني، من الضروري عند التفكير في التعاون مع البلدية التمييز بين مستويين أساسيين داخلها:

المستوى الاستراتيجي والسياسي، الذي يمثله المجلس البلدي، وهو الجهة التي تضع التوجهات العامة، وتحدد الأولويات، وتتخذ القرارات الكبرى.

والمستوى الإداري والتنفيذي، الذي يمثله إدارات ومكاتب البلدية، وهو المسؤول عن تنفيذ القرارات، وتحويلها إلى برامج وإجراءات وأنشطة عملية.

وحتى داخل المجلس البلدي نفسه، من المهم فهم تركيبة أعضائه واهتماماتهم، فالأعضاء الذين يمثلون فئات هشة، مثل النساء أو الأشخاص ذوي الإعاقة، قد يكونون أكثر استعدادًا للتعاون مع منظمات المجتمع المدني لتعزيز وزنهم التفاوضي داخل المجلس، والدفع بأجندات لا تحظى دائمًا بالأولوية في التيار السائد للقرارات البلدية.

وبالمثل على المستوى الإداري، وكما يبيّنه القرار رقم 1500 لسنة 2021، قد يكون من الأسهل عمليًا البدء بالتعاون مع مكاتب أو إدارات داعمة (على غرار إدارة التنمية المجتمعية أو مكاتب المرأة وأصحاب الهمم)، أي على مستوى التنفيذ أولًا، ثم البناء تدريجيًا نحو مواءمة استراتيجية أوسع مع المجلس البلدي نفسه. هذا التدرج يسمح بخلق نجاحات صغيرة، وإثبات جدوى التعاون، تمهيدًا لتحويله لاحقًا إلى شراكة مؤسسية أكثر استقرارًا ووضوحًا.

وبطبيعة الحال، يختلف هذا الفصل بين المستويين من بلدية إلى أخرى بحسب حجمها ومواردها وقدراتها المؤسسية. ففي بعض البلديات يكون أعضاء من المجلس البلدي منخرطين بشكل مباشر في التنفيذ اليومي، وفي حالات أخرى يلعب بعض الفاعلين الإداريين دورًا مؤثرًا في بلورة الخيارات الاستراتيجية وصنع القرار. لذلك، يصبح من الضروري دائمًا أن تسأل منظمات المجتمع المدني نفسها: على أي مستوى يتم هذا التعاون؟ ومع من تحديدًا؟ وهل هو تعاون سياسي-استراتيجي يحتاج إلى توافق داخل المجلس البلدي، أم تعاون تنفيذي-عملي يمكن بناؤه أولًا مع إدارة أو مكتب معيّن داخل البلدية؟

جهات أخرى

إلى جانب البلدية ومنظمات المجتمع المدني، توجد جهات أخرى مؤثرة في مسارات التعاون، ويمكن - كما في الحالات السابقة - التمييز داخلها بين مستوى استراتيجي وآخر تنفيذي.

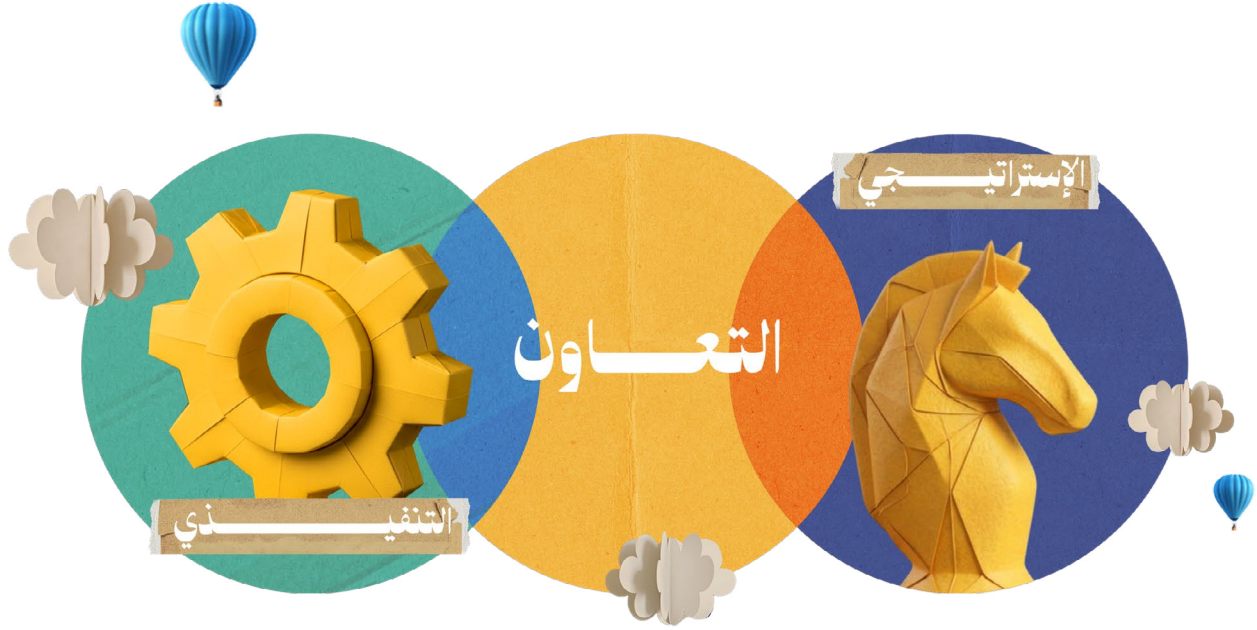
على المستوى الاستراتيجي، نجد الجهات القادرة على توجيه مناخ التعاون العام بين البلديات والمجتمع المدني، وبتّ إشارات سياسية ومؤسسية داعمة له. وفي مقدمة هذه الجهات تأتي المستويات المركزية من الدولة، مثل وزارة الحكم المحلي، التي يؤثر إصدارها للقوانين واللوائح والقرارات الداعمة للتشاركية تأثيرًا مباشرًا في شرعنة هذا التعاون وتوسيعه. فكلما وُجد إطار رسمي يعترف بدور المجتمع المدني ويُنظم الشراكة معه، كلما أصبح التعاون أسهل وأقل مخاطرة وأكثر استدامة.

وتندرج ضمن هذا المستوى الاستراتيجي أيضًا مفاوضات المجتمع المدني، بوصفها الجهة التي تمنح المنظمات الشرعية القانونية من خلال التسجيل والاعتماد، وتراقب مدى التزامها بالإطار القانوني المنظم لعملها. وتكمن أهمية المفاوضات في أنها لا تقتصر على دور إداري تقني، بل يمكنها - نظريًا وعمليًا - أن تدعم العلاقة بين البلديات والمنظمات على مستوى مركزي، عبر إصدار توجيهات، أو مذكرات تفاهم، أو آليات تنظيمية تشجّع التعاون، وتطمئن البلديات إلى قانونية التعامل مع منظمات المجتمع المدني المعتمدة لديها.

كما يندرج ضمن هذا المستوى الاستراتيجي الممولون الدوليون، الذين يلعبون دورًا محوريًا حين يشترطون أو يشجّعون، ضمن برامجهم ومشاريعهم التنموية، التعاون بين البلديات ومنظمات المجتمع المدني. فهذه الجهات لا توفر التمويل فقط، بل تسهم أيضًا في توجيه الأولويات المحلية نحو العمل التشاركي، وتخلق حوافز عملية لبناء شراكات لم تكن لتنشأ لولا وجود هذه المشاريع.

أما على مستوى التنفيذ، فيبرز القطاع الخاص كفاعل مؤثر محتمل، خاصة من خلال آليات المسؤولية المجتمعية. فهذا المجال يفتح إمكانيات عملية لتحقيق وعود التعاون بين البلديات والمجتمع المدني على أرض الواقع، حتى لا تبقى هذه الشراكات رهينة ضعف الموارد أو غياب التمويل. ويمكن لميزانيات المسؤولية المجتمعية أن تموّل مشاريع تنمية محلية، أو حملات توعوية، أو تجهيزات وخدمات، تُنفذ من قبل منظمات المجتمع المدني بالشراكة مع البلديات.

وبذلك، يشكّل هذا التقاطع بين وزارة الحكم المحلي، ومفوضية المجتمع المدني، والمانحين الدوليين، والقطاع الخاص، عناصر داعمة أساسية لخلق بيئة مواتية للتعاون، تجمع بين الشرعية القانونية، والدعم السياسي، والتمويل، والقدرة التنفيذية، وتحول التعاوّن من فكرة نظرية إلى ممارسة واقعية قابلة للاستمرار.



التشاركية

عندما نتحدث عن التعاون مع البلدية، فإننا نتحدث عمليًا عن مستوى من مستويات التشاركية في الشأن المحلي. ففكرة التشاركية تنطلق من فرضية أساسية مفادها أن ممثلي السلطة المحلية يمكنهم اتخاذ قرارات أفضل وأكثر ملاءمة للواقع عندما يكونون منفتحين على إشراك فاعلين آخرين في التفكير والنقاش وصنع القرار، ومن بينهم فاعلي المجتمع المدني، الذين يكونون، بحكم تنظيمهم وخبرتهم الميدانية، أكثر اطلاعًا على حاجات السكان وعلى الإشكاليات المحلية الدقيقة.

وبهذا المعنى، لا يُعدّ التعاون مجرد علاقة تقنية أو إجرائية، بل هو تعبير عن استعداد سياسي ومؤسسي لتقاسم جزء من المعرفة، وربما من التأثير، مع أطراف أخرى خارج الجهاز البلدي. ولهذا السبب، يصبح من المهم لكل منظمة أو منظمة مجتمع مدني أن تفهم الموقع الذي تشغله فعليًا ضمن مستويات التشاركية المختلفة: هل هي في موقع المتلقي للمعلومة فقط؟ أم في موقع المستشار الذي يُطلب رأيه من حين لآخر؟ أم في موقع الشريك الذي يشارك في بلورة القرارات وتنفيذها؟

إن إدراك هذا الموقع ليس تمرينًا نظريًا، بل هو خطوة أساسية لتقييم إمكانيات التعاون المستقبلية بشكل واقعي. فكل مستوى من مستويات التشاركية يفتح مجالًا معينًا للتعاون، ويضع في المقابل حدودًا لما يمكن تحقيقه في المدى القصير والمتوسط. ومن دون هذا الوعي، قد ترفع المنظمات سقف توقعاتها أكثر مما يسمح به السياق المحلي، أو على العكس قد تقلل من فرص حقيقية متاحة لها لبناء شراكات أعمق وأكثر تأثيرًا مع البلدية.

المستويات

عندما نتحدث عن مستويات التشاركية، فإننا لا نقصد وضعًا ثابتًا بسيطًا من قبيل: توجد مشاركة أو لا توجد مشاركة. فالتشاركية هي في جوهرها طيف متدرج. ويمكن أن تتغير درجة المشاركة باختلاف السياق، والفرص المتاحة، وطبيعة الموضوع المطروح، وحجم الموارد، ومدى الحاجة إلى إشراك فاعلين آخرين. والهدف النهائي في جميع الحالات ليس "المشاركة من أجل المشاركة"، بل الوصول إلى أفضل قرار ممكن من حيث الأثر، وحسن إدارة الموارد، والاستجابة الفعلية لحاجات السكان.

وتُفهم هذه المستويات دائمًا من زاوية الجهة التي تبادر بإطلاق مسار التشاركية. ففي حالة هذا الدليل، يُعرض طيف التشاركية أساسًا من وجهة نظر منظمات المجتمع المدني: أي كيف يمكن للمنظمة أن تتموضع في علاقة تشاركية مع البلدية، وما هو السقف الواقعي للدور الذي يمكن أن تلعبه في كل مرحلة. غير أن المستويات نفسها يمكن قراءتها أيضًا من وجهة نظر البلدية، بوصفها الجهة التي قد تختار بدورها متى وكيف وإلى أي حد تفتح المجال أمام مشاركة المجتمع المدني في قراراتها وسياساتها ومشاريعها.

ومن المهم هنا التنبيه إلى أن المقصود بلفظ "المستوى" في التشاركية هو تحديدًا درجة مشاركة الطرف الآخر في مسار اتخاذ القرار. هذا التوضيح أساسي لأنه يساعد المنظمات على قراءة الواقع كما هو، لا كما تتمناه. ففهم مستوى مشاركة البلدية الفعلي في كل حالة يسمح بتحديد سقف التوقعات بدقة، واختيار أسلوب التعاون الأنسب، وتجنب الإحباط أو سوء التقدير عند بناء الشراكات المحلية.

وبهذا المعنى، فإن مستويات التشاركية ليست مراتب ثابتة أو نهائية، بل هي علاقات ديناميكية قابلة للتطور صعودًا أو نزولًا، تبعًا لتطور الثقة بين الأطراف، ونضج التجربة المشتركة، وتغير الأولويات المحلية، وتوفر الموارد والإرادة السياسية. ففهم هذا الطيف يساعد المنظمات والبلديات معًا على اختيار درجة التشاركية الأنسب لكل وضع، بدل السعي إلى نموذج واحد جامد لا يراعي اختلاف السياقات والاحتياجات.



الإعلام

يُعدّ الإعلام أبسط مستويات التشاركية، ويقصد به مشاركة المعلومات بشكل شامل، ودوري، ومتاح، ومفهوم حول مجال أو موضوع معين. وفي هذا المستوى، لا يُتوقع من الطرف الآخر - وهو هنا البلدية - أي دور فعلي يتجاوز الإلمام بما يتم إعلامه به. غير أن الفرضية الأساسية التي يقوم عليها هذا المستوى هي أن العلم بالشيء يؤثر في فهمه ودعمه، وقد يفتح لدى الطرف الآخر الرغبة في تقصي خطوات أخرى للمشاركة لاحقًا.

على سبيل المثال، يمكن لمنظمة مجتمع مدني أن تُعَلِّم البلدية بنشاط تنوي تنظيمه، أو ترسل لها نسخة من دراسة أنجزتها، أو تطلب اجتماعًا مع المجلس البلدي لاطلاعه على قائمة المشاريع التي برمجتها لتلك السنة. في هذا المستوى، لا تطلب المنظمة من البلدية شيئاً يُذكر، بل تكفي بإحاطتها علماً بما تقوم به وبما تخطط له.

من محاسن هذا المستوى من التشاركية أنه يساهم في بناء الثقة بين المنظمة والبلدية، خاصة في السياقات السياسية التي قد تشهد توترًا أو سوء فهم بين الفاعلين في المجال المدني ومؤسسات الدولة. كما أنه قد يقلص من حدة أي صدّ أو اعتراض مستقبلي عند طلب ترخيص أو إذن لنشاط معين، لأن البلدية تكون على علم مسبق بما تقوم به المنظمة، وكان لها المجال الكافي لطرح الأسئلة وفهم السياق الخاص بالنشاط. إضافة إلى ذلك، يشكّل الإعلام أرضية أساسية و لازمة لأي تعاون مستقبلي، كما سنرى في المستويات الأخرى، إذ إن جميعها تبدأ عمليًا من هذا المستوى.

أما من مساوئ هذا المستوى، فهو أنه إذا تمّ دون توضيح واضح للتوقعات والغاية منه، فقد يفسح المجال - دون قصد - لنوع من الرقابة غير المعلنة على أنشطة المنظمة، خاصة في سياقات سياسية حسّاسة. كما قد يخلق الإعلام، إذا اقتصر عليه وحده، توقعات لا يمكن الإيفاء بها. فمثلًا، قد يتم إعلام البلدية بتنظيم تدريب لا يعنيه مباشرة، أو بنشاط ترغب هي في المشاركة فيه، مثل حملة نظافة أو توعية. في هذه الحالات، يُضاف عبء على عاتق المنظمة لإدارة هذه التوقعات، حتى لا تتحول إلى مصدر توتر أو ضرر في العلاقة بينها وبين البلدية.



الاستشارة

يأتي مستوى الاستشارة مباشرة بعد الإعلام، وهو يبقى دائمًا في علاقة وثيقة بالمعلومة، غير أنه يختلف عنه في كون المعلومة فيه تسير في الاتجاهين: من وإلى المنظمة، ومن وإلى البلدية. فالاستشارة تعني أن تقوم المنظمة بتقديم معلومات للبلدية حول موضوع أو مشروع معين، بهدف تلقي معلومات وآراء ومقترحات منها حول الموضوع نفسه، بما يساعد على اتخاذ قرار أحسن وأكثر إنارة.

وبهذا المعنى، فإن الاستشارة هي شكل من أشكال التعاون حول تداول المعلومة وتوسيع دائرة التفكير. على سبيل المثال، قد ترغب منظمة مجتمع مدني في وضع خطة لتقديم خدمات صحية لفئة مهمّشة، فتقوم بتنظيم اجتماع تشاوري مع البلدية لعرض خطة العمل المقترحة عليها، من أجل أخذ آرائها ومقترحاتها، والاستفادة من معطياتها حول السياق المحلي، والحاجات الفعلية، والقيود الإدارية أو القانونية المحتملة.

ومن المهم هنا التوضيح أنه لا توجد توقعات تتجاوز هذا الإطار في مستوى الاستشارة. فلا يعني طلب رأي البلدية أو معلوماتها وجود وعد مسبق بأخذ ما تقترحه وتطبيقه، أو بتغيير الخطة بناءً عليه بالضرورة. تظل للمنظمة كل الحرية في تحديد خطواتها اللادقة، كما تظل البلدية طرفًا يقدّم معلومات وآراء من منطلقها كمؤسسة عامة تملك معرفة بالسياق المحلي، لا كشريك ملزم في القرار أو التنفيذ.

من محاسن هذا المستوى أنه يوسّع قاعدة التفكير والمعرفة، ويساعد على التحقّق من الفرضيات وتصحيح التصورات الخاطئة حول الواقع المحلي. كما يعزّز الثقة المتبادلة، ويعبّر عن اعتراف بقيمة البلدية بوصفها طرفًا ذا خبرة ومعرفة ميدانية. وهو أيضًا يتيح التفكير المشترك دون الدخول في التزامات أو وعود مقيّدة، ما يمنح الطرفين هامشًا مريحًا للتجريب والحوار.

أما من مساوئ الإكتفاء بهذا المستوى، فهو أنه قد يوَلِّد لدى الطرف الذي تتم استشارته شعورًا بأن وقته وجهده قد أُهدرا إذا لم تُؤخذ مقترحاته بعين الاعتبار لاحقا. ولهذا، يجب على المنظمة أن تكون جاهزة لإدارة توقعات مرتفعة نسبياً لدى البلدية، تتناسب مع حجم الوقت والجهد اللذين استثمرتهما في تقديم المعلومات والملاحظات. فغياب أي أثر واضح للاستشارة قد ينعكس سلباً على الثقة، ويجعل البلدية أقل استعداداً للمشاركة في عمليات تشاورية مستقبلية.



التعاون

أما مستوى التشاركية الثالث، وهو التعاون، فيتمثل انتقالاً نوعياً من مستوى المعلومة وتداولها - الذي يكون عادة في إطار التخطيط - إلى مستوى التنفيذ والتطبيق. ففي هذا المستوى، يصبح الطرفان، المنظمة والبلدية، شريكين فاعلين في مسألة أو مشروع معين، ويتعاونان على تطبيقه، كل من موقعه، وضمن صلاحياته ومنطقاته، وذلك بناءً على اتفاق مسبق وواضح.

يخلق التعاون إطاراً ثالثاً مشتركاً لا يتطلع أيّاً من الطرفين، ولا يذنب أحدهما في الآخر، بل يتكوّن من بعض مكونات المنظمة وبعض مكونات البلدية. وهو ما يضع الطرفين على نفس مستوى المسؤولية داخل هذا الإطار المحدّد بطبيعته وأهدافه وحدوده. فالتعاون هنا ليس مجرد تنسيق أو دعم متبادل، بل هو اشتغال مشترك ضمن فريق واحد، لكل طرف فيه دور ومسؤوليات والتزامات واضحة.

على سبيل المثال، قد تتعاون منظمة وبلدية في حملة نظافة قبل العودة المدرسية. في هذه الحالة، يخطّط الطرفان للأنشطة معاً، ويحدّدان الموارد المتاحة من كل جهة وما هو بمقدور كل طرف توفيره، ويتحمّل كل منهما مسؤوليات محدّدة من أجل إنجاح المشروع. وليست البلدية هنا مجرد "صاحب مصلحة" يوفّر ترخيصاً أو شاحنة لرفع القمامة، بل هي جزء من الفريق المنفّذ نفسه، وهنا يكمن الفرق الجوهرى بين التعاون وغيره من المستويات السابقة.

ويّضح من ذلك أنه لا يمكن المرور إلى هذا المستوى دون المرور بما قبله. فلا يمكن للبلدية أن تقبل بالتعاون إن لم يكن لديها ما يكفي من المعلومات، وإن لم تكن طرفاً في التفكير وإبداء الرأي من موقعها كمؤسسة. فالإعلام والاستشارة يشكلان الأرضية الضرورية لبناء هذا النوع من الشراكة التنفيذية.

من محاسن هذا المستوى أنه يجمع أفضل ما لدى الطرفين من خبرات وموارد وقدرات تنظيمية من أجل هدف مشترك. وهو، نظرياً، يزيد من جودة الأثر وسرعة التطبيق، ويساهم في تراكم التجارب الإيجابية وبناء الثقة المتبادلة. كما أنه يخفّف من تداعيات الفشل إن حدث عبر تقاسم المسؤولية، وفي المقابل يوزّع آثار النجاح ويجعلها مكسباً مشتركاً للطرفين.

أما من مساوئ هذا المستوى، فهو أنه يتطلّب تخطيطاً محكماً يأخذ بعين الاعتبار نقاط قوّة وضعف كل من الطرفين. فإذا لم يتم ذلك، قد يتضرّر أحدهما بسبب تأخّر الطرف الآخر أو ضعف التزامه. كما يتطلّب التعاون درجة عالية من الثقة في قرارات الطرف المقابل ومعطيائه. والمرور إلى هذا المستوى دون بناء كافٍ في مستويي الإعلام والاستشارة قد يعني غياب معيار الثقة اللازم، ما يجعل التعاون هشاً ومعرّضاً للتوتر أو الفشل.



القرار المشترك

أما القرار المشترك، فهو أعلى مستويات التشاركية، بل يمكن القول إنه يتجاوز التشاركية بالمعنى الضيق إلى مرحلة تفويض الصلاحيات، مع بقائه "مشتركًا" لأنه يعود في النهاية إلى صاحب الصلاحية أو المصلحة الأصلي. أي أن أحد الأطراف يفوض للآخر طريقة اتخاذ القرار أو جزءًا من سلطته فيه، دون أن يتنازل نهائيًا عن مسؤوليته القانونية أو السياسية.

ويوضح المثال من منظور البلدية هذا المعنى أكثر. فعادةً ما تتخذ البلدية القرارات المرتبطة بصلاحياتها، مثل تسمية الطرقات أو التخطيط العمراني. لكنها يمكن أن تشارك القرار ومسؤوليته مع العموم في حالة وضعه للاستفتاء، حيث تلتزم بتطبيق ما يتم اختياره عبر صندوق الاقتراع. هنا يظل القرار قرارًا بلديًا من حيث الصلاحية، لكنه تم تفويض طريقة أخذه إلى خارج البلدية.

ومن منظور المنظمة، قد يظهر هذا المستوى في حالات خاصة جدًا، مثل التخطيط لمشروع تنموي والتفاوض مع جهة مانحة أو حكومية مركزية حول تدخلات المجتمع المدني. في هذه الحالة، قد تتخذ البلدية قرارًا له تداعيات مباشرة على المنظمات، أو تفوض للمنظمة جزءًا من سلطة التخطيط أو التمثيل أو التفاوض باسمها، بما يعكس مباشرة على مسار المشروع ومحتواه.

والفرق الجوهرى بين التعاون والقرار المشترك هو أن الثاني يتضمن نوعًا من الإلحاح محل الآخر في وضعية معيّنة، بدل التعاون المتوازي والمتساوي بين الطرفين. هنا يبرز وزن الغطاء الشرعي أو القانوني الذي قد يملكه أحد الطرفين، ويعوض به ما لا يملكه الطرف الآخر.

فعلى سبيل المثال، قد تفوض المنظمة من أجل تمويل أكبر للبلدية - والعكس صحيح. وقد تأخذ المنظمة زمام التخطيط في مسألة ما، كالتدخل لدى فئة هشة تقع في صميم خبرتها. بل قد تفوض لها البلدية صراحة مسألة التنمية المجتمعية في مجال أو حيّ معيّن، باعتبار أن المنظمة أقدر مهنيًا أو أقرب اجتماعيًا إلى الفئة المستهدفة.

من محاسن هذا المستوى أنه يمثل تجليًا عاليًا للثقة المتبادلة بين الطرفين، حيث تتراجع الحدود المؤسسية التقليدية ويصبح الأثر المجتمعي هو الهدف الأسمى والوحيد. كما يسمح هذا المستوى بتجاوز محدودية الأطر السياسية والقانونية التي قد تقلص من قدرة أحد الطرفين على إغتنام الفرص أو التحرك بمرونة. فيصبح الطرفان، عمليًا، فاعلين يسعيان إلى ذات المصلحة العامة، كل من موقعه وبالأدوات المتاحة له.

أما من مساوئ هذا المستوى، فهو أنه قد يمسّ من استقلالية أحد الطرفين، أو كليهما، ما يصعب لاحقًا عملية المساءلة. ففي حالة المنظمة، قد يجد الأعضاء أو المستفيدون صعوبة في تحديد من يتحمّل المسؤولية الفعلية عن القرار. وفي حالة البلدية، قد يشعر المواطنون بأن قرارات تمسّ الشأن العام لم تعد تتخذ بالكامل داخل المؤسسة المنتخبة. وهو ما يجعل هذا المستوى حساسًا جدًا، ولا يُنصح باللجوء إليه إلا في سياقات ناضجة تتوفر فيها ثقة عالية، ووضوح في الأدوار، وآليات شفافة للمساءلة.



المبادئ

للتعاون مبادئ تضمن انبيازه للمصلحة العامة وإعلائه لما هو مشترك بين الأطراف، بدل أن يتحوّل إلى أداة لخدمة مصالح ضيقة أو اختلالات قوة قائمة. وهذه المبادئ ليست شعارات نظرية، بل تمثل مقياساً عملياً يُحكّم إليه في مختلف مراحل التعاون، وخاصة في المراحل المشتركة التي سنراها في الجزء الثاني من هذا الدليل.

كما تلعب هذه المبادئ دور الميزان الذي يوازن بين ما نطمح إليه من تعاون مثالي، قائم على الثقة والتكافؤ والأثر العالي، وبين ما هو ممكن فعلياً في سياقات سياسية وإدارية ومالية معقدة ومحدودة. فهي تساعد على اتخاذ قرارات واقعية دون التفريط في الجوهر القيمي للتعاون، وعلى بناء شراكات تدريجية لا تتناقض مع الهدف الأسمى: خدمة الصالح العام وتحقيق أثر مجتمعي مستدام.



الشمولية والتمثيل

يعدّ مبدأ الشمولية والتمثيل حجر الأساس في أي تعاون يهدف فعلاً إلى خدمة الصالح العام. فهو ينطلق من فكرة بسيطة لكنها جوهرية: الغاية من التعاون ليست فقط إنجاز مشروع أو تنفيذ نشاط، بل توسيع دائرة التفكير والتخطيط والتنفيذ والتقييم من أجل تحسين نوعية التدخلات وأثرها المجتمعي.

يقوم هذا المبدأ على الإقرار بأن المجال العام متعدّد ومختلف، وأن المجتمع ليس كتلة متجانسة، بل يتكوّن من فئات وتجارب واحتياجات ومصالح متباينة. لذلك، فإن أي تدخل فيه، سواء كان لتقديم خدمة، أو للمناصرة، أو لتعزيز الوعي، يفقد جزءاً كبيراً من فعاليته وشرعيته إن لم يُصمّم ويُنفذ بمقاربة تعكس هذا التنوع وتستوعبه.

تطبيقاً، وفي سياق التعاون بين البلدية والمنظمة، لا يقتصر التمثيل على حضور "ممثل" عن البلدية أو "ممثل" عن المنظمة في النقاشات والاجتماعات. بل يفترض هذا المبدأ تعزيز تعددية الأصوات داخل كل طرف، بما يشمل:

- فئات عمرية مختلفة (شباب، كهول، كبار سن)،
- الأجناس،
- الخلفيات الاقتصادية والاجتماعية،
- والفئات التي غالباً ما تكون مهمّشة أو ضعيفة التمثيل في الفضاءات العامة.

بهذا المعنى، تصبح التمثيلية أداة لتعميق الشمولية، لا مجرد إجراء شكلي. فهي تساعد على كشف زوايا عمياء في التخطيط، وتفادي طول جزئية أو منحاظة، وضمان أن يعكس التعاون فعلاً واقع المجتمع بكل تعقيداته، لا صورة مبسطة عنه.

الشفافية والمساءلة

يُعدّ مبدأ الشفافية والمساءلة ركناً مركزياً لضمان أن يبقى التعاون منحاظاً فعلاً للمصلحة العامة، لا لمصالح ضيقة أو حسابات ظرفية. فالتعاون، بطبيعته، يربط بين هيكلين مختلفين – البلدية والمنظمة – يختلفان في مسارات اتخاذ القرار، وفي الضوابط الإدارية والقانونية التي تحكمهما، وفي السياقات السياسية التي يتحركان داخلها، وفي الإكراهات الاجتماعية التي يواجهانها.

في هذا التعقيد، تصبح الشفافية شرطاً أساسياً لكي يُبنى التعاون على أسس واضحة ومفهومة للجميع:

- ما هي الأهداف الحقيقية للتعاون؟
- ما هي المصالح الممكنة لكل طرف؟
- ما هي الموارد المتاحة فعلاً (مالية، بشرية، لوجستية، رمزية)؟
- وما هي حدود كل طرف وصلادياته وإكراهاته؟

من دون هذا الوضوح، ينزلق التعاون بسهولة من كونه شراكة إلى كونه استغلالاً أو مناورة، حيث يستخدم طرف ما الطرف الآخر لتحقيق أهداف غير معلنة، أو لتحسين صورته، أو لتجاوز قيود قانونية أو سياسية لا يستطيع تجاوزها بمفرده.

ومن الشفافية تنبثق مباشرة المساءلة. ففي علاقة التعاون، تسمح الشفافية بأن يُساءل الأطراف بعضهم بعضاً طوال مسار "رحلة التعاون"، لا فقط في نهايتها. أي مساءلة حول:

- مدى الالتزام بالاتفاقات المعلنة،
- احترام الأدوار والمسؤوليات المتفق عليها،
- حسن استخدام الموارد،
- ومدى التقدّم نحو الأثر المرجو.

وهنا من المهم التأكيد أن المساءلة ليست عقاباً ولا تهديداً يُسلط في استعراض للقوة أو الهيمنة، بل هي آلية إيجابية وبناءة. هدفها الأساسي هو فتح مجالات للتقييم والتصحيح والتمسين، وتدارك الاختلالات قبل أن تتحوّل إلى أزمات أو نزاعات، وضمان أن يظل التعاون موجهاً نحو غايته الأصلية: خدمة الصالح العام بأكبر قدر ممكن من النزاهة والفعالية.

الاستجابة للاحتياجات

يُعدّ مبدأ الاستجابة للاحتياجات بوصلة التعاون وجوهره الحقيقي. فالتعاون لا يُبنى لذاته، ولا من أجل تحسين صورة طرف ما، أم احتياجات المجتمع المحلي ككل، أو فئة اجتماعية معينة، أو مجالاً محدداً من مجالات التنمية والخدمات.

السؤال المركزي الذي يجب أن يقود كل تعاون هو: هل يحسّن هذا التعاون فعلاً الاستجابة للاحتياجات مجتمعنا؟

هذا السؤال ليس نظرياً فقط، بل هو سؤال عملي يقود كيف يُبنى التعاون، أولوياته، أنشطته، وكيف يتم تقييمه لاحقاً. بهذا المعنى، فإن هذا المبدأ هو من أكثر المبادئ قابلية للتطبيق العملي. إذ يمكن ترجمته مباشرة عبر قياس الأثر الناتج عن التعاون، ووضع مؤشرات واضحة للمتابعة والتقييم، يتم الاتفاق عليها مسبقاً بين الطرفين، البلدية والمنظمة، بحيث لا يبقى الحكم على نجاح التعاون قائماً على الانطباعات أو الخطابات، بل على تغييرات ملموسة في واقع الناس أو في جودة الخدمات أو في مستوى النفاذ إلى الحقوق.

ومن المهم التأكيد هنا أن المجتمع كيان ديناميكي ومتغير. الاحتياجات لا تبقى ثابتة، بل تتغير بتغير السياق الاقتصادي والسياسي والاجتماعي، وبتغير الفئات العمرية، وبظهور أزمات جديدة أو فرص جديدة. لذلك، فإن الاحتياجات ستكون موجودة دوماً، لكن التعاون الجيد هو الذي يتطور بتطور هذه الاحتياجات، ويراجع أولوياته وأدواته وأهدافه دورياً، ولا يبقى ثابتاً ومتكلساً حول تصور قديم للواقع.

فالتعاون الذي لا يتجدد مع المجتمع، حتى وإن بدأ بنوايا حسنة، يتحول تدريجياً إلى عبء أو إلى تدخل غير ذي صلة. أما التعاون الذي يحافظ على بوصلته موجهة نحو الاحتياجات الفعلية والمتغيرة، فهو الذي يبقى حياً، وذا معنى، وذا أثر حقيقي في الصالح العام.

الاستدامة

يُقصد بالاستدامة في سياق التعاون التشاركي ضمان بقاء واستمرار الأثر الاجتماعي الناتج عن العمل المشترك، وتجاوز منطق الأنشطة الظرفية أو الموسمية. فالاستدامة الحقيقية هي التي تركز على "ديمومة المنفعة" للمجتمع المحلي، بغض النظر عن المتغيرات التي قد تطرأ على الفاعلين أنفسهم، سواء كانت هذه المتغيرات بشرية أو مالية.

ويقوم هذا المبدأ على ركيزتين أساسيتين:

أولاً: استدامة الأثر رغم تغير الفاعلين

إن البلديات ومنظمات المجتمع المدني هي هياكل حية تشهد تغييرات دورية في قياداتها؛ فقد تأتي انتخابات بلدية بمجلس جديد، أو يتم انتخاب مجلس إدارة جديد للمنظمة. وهنا تكمن أهمية "مأسسة التعاون"، بحيث لا يرتبط العمل بعلاقات شخصية بين أفراد، بل باتفاقيات مؤسسية عابرة للأشخاص.

على سبيل المثال، من الممارسات الفضلى لضمان الاستدامة هي مراجعة وتحسين مذكرات التفاهم (MoUs) فور حدوث تغيير في القيادة. هذه المراجعة لا تعني إلغاء التعاون، بل تهدف إلى إطلاع القيادة الجديدة على ما تم إنجازه، وتجديد الالتزام السياسي والمؤسسي بالاستمرار في تحقيق الأثر، مما يحمي المشاريع من التوقف المفاجئ نتيجة تغير الرؤى القيادية.

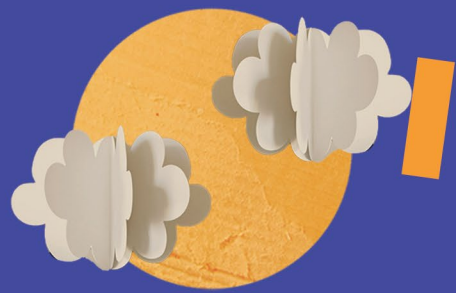
ثانياً: استدامة الموارد والتمويل

غالباً ما يبدأ التعاون في إطار مشاريع ممولة من جهات دولية مانحة، وهو ما يطرح تحدياً كبيراً حول مصير هذه الأنشطة بعد انتهاء التمويل. الاستدامة هنا تعني التفكير منذ البداية في كيفية توطيد التدخلات.

ويتم ذلك من خلال دمج مخرجات التعاون أو بعض أنشطته ضمن الميزانية السنوية للبلدية، أو تحويل النشاط من "مشروع خارجي" إلى "خدمة بلدية مستمرة" بالتعاون مع المجتمع المدني. فإدماج كلفة صيانة حديقة عامة أو تشغيل مركز شبابي (تم إنشاؤهما بمشروع مشترك) ضمن الميزانية المحلية هو الضمان الوحيد لعدم ضياع الاستثمارات السابقة بمجرد توقف التمويل الخارجي.

بناءً على ذلك، تصبح الاستدامة مسؤولية مشتركة تتطلب استشرافاً للمستقبل وتخطيطاً يضمن أن تظل المصلحة العامة هي الثابت الوحيد وسط متغيرات السياسة والتمويل.

أَذْوَاتُ الشُّعَاوِينِ
مَطْوَةٌ بِمَطْوَةٍ



أدوات التعاون، خطوة بخطوة

يستعرض هذا الباب مسار التعاون بين المنظمة والبلدية من خلال أربع خطوات إجرائية متكاملة تبدأ بالتليل لفهم الواقع المحلي، ثم التخطيط لرسم ملامح العلاقة، مروراً بالتنفيذ الميداني، وصولاً إلى التقييم لضمان جودة الأثر. هذا التدرج يهدف إلى مأسسة العمل المشترك ونقله من مجرد مبادرات عابرة إلى شراكة مستدامة ومبنية على أسس واضحة.

وتتضمن كل خطوة من هذه الخطوات مستويات مختلفة تعكس عمق التشارك المطلوب، حيث توضع تحت تصرف المنظمة مجموعة من الأدوات العملية المصممة لتناسب كل مستوى. لكل أداة شرح مفصل يحدد وصفها الفني، والهدف من تفعيلها، ودورية استعمالها، بالإضافة إلى تحديد الأطراف المتدخلة من الجانبين، مما يسمح للمنظمة بالتأكد من جدوى كل أداة قبل إدراجها في خطة العمل.

إن الغاية الأساسية من هذا الدليل ليست دفع المنظمة لاستخدام كافة الأدوات المتاحة، بل تمكينها من اتخاذ قرار مستنير لاختيار الأداة الأنسب لسياقها وإمكانياتها. فالهدف هو تحقيق الأثر المرجو بأبسط الوسائل وأكثرها كفاءة، مع ضمان مرونة عالية في تطويع هذه الأدوات بما يخدم المصلحة العامة ويعزز الثقة المتبادلة مع السلطة المحلية.



التحليل وتقييم السياق

تعتبر مرحلة التقييم حجر الأساس الذي يُبنى عليه قرار المنظمة بالانخراط في تعاون مع البلدية من عدمه. فهي عملية استكشافية تهدف إلى رصد الفرص المتاحة وتحديد المخاطر المحتملة، بما يضمن ألا يكون التعاون مجرد استجابة عفوية لفرصة تمويل، بل خياراً استراتيجياً مبنياً على فهم دقيق للواقع. تُمكن هذه الخطوة المنظمة من دخول مسار التعاون بوعي كامل بنقاط قوتها وبحقيقة التوازنات داخل البلدية، مما يرفع من مستوى مصداقيتها في مرحلة التفاوض اللاحقة.

تتجاوز عملية التقييم النظر إلى «فكرة المشروع» لتشمل فحص «البيئة والمؤسسات». فهي تهدف إلى الإجابة على ثلاثة أسئلة جوهرية: هل السياق المحلي يسمح بهذا التعاون (تحليل السياق)؟ هل تمتلك المنظمة المقومات الإدارية والقانونية لإدارة هذه الشراكة (القدرات الداخلية)؟ ومن هو الطرف الأكثر استعداداً داخل البلدية لدعم هذا التوجه (تقييم العلاقة)؟ إن الوضوح في هذه المسائل يجنب المنظمة والبلدية معاً الكثير من سوء الفهم أو تعطل المسارات في منتصف الطريق.



المستوى الأول: تحليل السياق

يمثل هذا المستوى نقطة الانطلاق الجوهرية لأي تعاون، حيث يهدف إلى رسم «خط أساس» (Baseline) لفهم البيئة المحيطة بالبلدية والمنظمة قبل الشروع في العمل. إن استيعاب المتغيرات السياسية، والأمنية، والاجتماعية المحلية يسمح للطرفين بتقدير مدى واقعية التعاون في لحظة زمنية معينة، كما يوفر مرجعاً ثابتاً يُقاس عليه أي تغيير مستقبلي؛

فإذا ما شهد السياق تحولاً كبيراً، يصبح من الضروري العودة إلى هذا الخط الأساسي لمراجعة وتكييف آليات التعاون. والأهم من ذلك، أن هذا التحليل ليس مجرد جهد داخلي للمنظمة، بل هو نقطة الانطلاق لبناء الاتفاق ثم التعاون؛ حيث تتم مشاركة نتائج هذه الأدوات مع البلدية كأرضية صلبة للنقاش، مما يضيف صبغة مهنية على الشراكة ويجعل الطرفين على دراية كاملة بالتحديات والفرص المشتركة منذ اليوم الأول.

كما يندرج فهم الاحتياجات المحلية في صميم تحليل السياق، إذ لا يمكن تصور تعاون ناجح دون استيعاب دقيق لما يحتاجه المواطنون فعلياً على أرض الواقع. إن فهمنا لهذه الاحتياجات هو المفتاح الأساسي لتحديد ماهية «الأثر» الذي نسعى لتحقيقه؛ فبدون هذا الربط، يظل التعاون مجرد أنشطة تقنية تفتقر إلى المعنى المجتمعي. لذا، فإن تحليل الاحتياجات يضمن أن تظل بوصلة التعاون موجهة نحو تغييرات ملموسة تحسن من جودة حياة الناس، ويجعل من «الأثر» معياراً قابلاً للقياس والتقييم في كافة مراحل الشراكة.

تحليل السياق والمخاطر (نموذج PESTEL)

الوصف:

هي مستند تحليلي داخلي يعتمد على نموذج PESTEL العالمي. تتكون الأداة من مجموعة من الأسئلة الجوهرية موزعة على ستة محاور أساسية (السياسية Political، الاقتصادية Econom-ic، الاجتماعية Social، التقنية Technological، البيئية Environmental، والقانونية Legal). تؤدي الإجابة على هذه الأسئلة إلى قراءة شاملة وعميقة للسياق، وتُرسَم من خلالها خارطة واضحة للفرص المتاحة (مثل استقرار المجلس البلدي أو وجود تمويل) والتحديات القائمة (مثل ضعف الميزانيات أو التعقيدات القانونية).

الهدف:

تهدف الأداة إلى رسم خط الأساس (Baseline) للمنظمة عبر تفكيك المشهد المحلي المعقد إلى عناصر قابلة للفهم والقياس. تساعد في تحديد مدى مواءمة الظروف الخارجية لمشروع التعاون قبل البدء فيه، وتوفر سندا معرفياً يُبنى عليه قرار المنظمة بالاستمرار أو التعديل، مع التركيز بشكل خاص على الأطر الرسمية كقانون 59 واللوائح المنظمة لعمل البلديات والمنظمات.

دورية الاستعمال:

تُستخدم في بداية دورة التعاون، وتتم مراجعتها وتحديثها بشكل دوري (كل 6 أشهر) أو عند حدوث تحول جذري في المشهد المحلي (مثل صدور قرارات مركزية جديدة أو تغيير في التوازنات السياسية المحلية).

المتدخلون:

- من داخل المنظمة، يشرف عليها مسؤول الشراكة بالتعاون مع مجلس الإدارة والفريق التنفيذي لضمان تكامل الرؤية الاستراتيجية والمعطيات الميدانية.
- لا يشارك فيها أطراف من البلدية بشكل مباشر، لضمان استقلالية المنظمة وموضوعية القراءة، ولكن يُعتمد في الإجابة على أسئلتها على مخرجات البلدية المعلنة، تقاريرها، وتصريحات مسؤوليها.

مسح الاحتياجات والأولويات المحلية

الوصف:

هي تقرير فني يتم إعداده بناءً على أدوات جمع بيانات تشاركية. تأخذ شكل «استمارة مسح» للخدمات والمشاكل المحلية، أو «محاضر جلسات استماع» ومجموعات تركيز (Focus Groups). تعتمد الأداة على تحويل الملاحظات الميدانية وتفاعل المنظمة اليومي مع محيطها إلى قائمة من الأولويات المرتبة حسب الأهمية والارتباط باختصاصات البلدية.

الهدف:

تهدف الأداة إلى تحديد «المشكلة المراد حلها» لضمان أن التعاون يستجيب لواقع حقيقي. وقد يكون هذا المسح مرتبطاً بمشروع معين، حيث يُطلب كجزء من عملية التصميم لتبرير التدخلات المقترحة، أو قد يكون مساراً مستمراً تفرضه طبيعة عمل المنظمة المحلية وتفاعلها اليومي مع المجتمع، مما يجعلها مرجعاً دائماً للمعلومات الميدانية. الاستناد إلى هذه الأداة يعزز شرعية المنظمة أمام البلدية كشريك يمتلك «قاعدة بيانات» تعكس تطلعات السكان، تفعيلاً للأطر الرسمية (قانون 59) التي تُلزم بضرورة مراعاة الأولويات المحلية في الخدمات والتنمية.

جورية الاستعمال:
تستخدم بشكل مكثف عند تصميم مقترح تعاون أو مشروع جديد، وتظل أداة تحديث مستمرة ضمن قاعدة بيانات المنظمة لتعكس التغييرات في احتياجات السكان.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة، يتدخل فريق العمل التنفيذي (الميدانيون) في صياغة التقرير، ومسؤول الشراكة الذي يصيغ النتائج في شكل أولويات قابلة للتفاوض.
- أما من داخل البلدية، فيتم التدخل هنا بشكل استرشادي عبر مقارنة نتائج المسح مع الخطط المعتمدة في المكاتب التقنية (مثل إدارة التنمية المجتمعية)، لضمان تكامل الجهود ومنع التضارب في الأولويات، وتحديد القراءة المشتركة للواقع.

المستوى الثاني: تقييم القدرات الداخلية للمنظمة

يركز هذا المستوى على التقييم الذاتي لنقاط القوة والضعف داخل المنظمة لضمان قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه الشريك البلدي والمجتمع. تهدف هذه العملية إلى التحقق من "الجاهزية المؤسسية" عبر فحص الأطر القانونية (الامتثال للوائح المفوضية) والقدرات الإدارية والمالية والبشرية المتاحة. إن الوضوح في هذا التقييم يحمي المنظمة من رفع سقف التوقعات بما يتجاوز طاقتها، كما يوفر للبلدية طمأنة حول "أهلية الشريك" وجديته. ومثلها مثل تحليل السياق، تُستخدم مخرجات هذا التقييم في بناء مذكرة التفاهم، حيث توضح للبلدية بشكل شفاف ما يمكن للمنظمة تقديمه وما هي الموارد التي تمتلكها فعلياً، مما يؤسس لتعاون مبني على الحقائق لا على الوعود.

علو على ذلك، يعد من أهم مخرجات هذا المستوى تحديد الجهة المسؤولة عن إدارة التعاون من جانب المنظمة (سواء كان عضواً في مجلس الإدارة أو عضواً متخصصاً في فريق العمل)، ليكون هو مرجع النظر المعتمد ونقطة التواصل الرسمية مع البلدية، مما يضمن انسيابية المعلومات ومنع تشتت الأدوار. كما يشمل التقييم تحديد الموارد المتاحة بدقة؛ ففي حالة المشاريع المحددة، يجب حصر القدرات المادية والتقنية واللوجستية الموجودة فعلياً والقابلة للتسخير لتحقيق أهداف التعاون، مما يسمح للطرفين بوضع خطة عمل واقعية وقابلة للتنفيذ.

الأدوات

أداة فحص الامتثال والجاهزية الإدارية

الوصف:

هي قائمة تدقيق إجرائية (Checklist) تتكون من مجموعة من النقاط القانونية والإدارية التي يجب استيفاؤها. تأخذ شكل مستند يتضمن مراجعة الوثائق الأساسية (شهادة القيد لدى مفوضية المجتمع المدني، صلاحية مجلس الإدارة، التقارير المالية الدورية، وجود حساب مصرفي مفعّل).

الهدف:

تهدف إلى التحقق من "الشرعية القانونية" والوضعية الإدارية للمنظمة. الاستناد إلى هذه الأداة يحمي المنظمة من أي طعن إداري قد يواجهها من قبل البلدية أو الجهات الرقابية، ويضمن أنها تمتلك "الأهلية" الكاملة لإبرام مذكرات تفاهم أو عقود شراكة رسمية. إنها أداة لبناء "المصداقية المؤسسية"؛ حيث لا يمكن الحديث عن "قرار 1500" أو "قانون 59" إذا لم تكن المنظمة نفسها مستوفية للشروط القانونية للمنظمة لعملها.

دورية الاستعمال:
تُستخدم بشكل أساسي قبل الشروع في أي تواصل رسمي مع البلدية، وتتم مراجعتها سنوياً لضمان استمرار صلاحية الوثائق القانونية.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يشرف عليها المدير الإداري أو الموظف القانوني، ويصادق عليها مجلس الإدارة.
- من داخل البلدية: لا يشارك فيها أطراف من البلدية، فهي عملية "تجهيز" داخلية للمنظمة. ومع ذلك، فإن مخرجاتها (مثل شهادة القيد) هي التي ستقدم لاحقاً لمكتب الشؤون القانونية بالبلدية عند توقيع الاتفاق.

مصفوفة تقييم الكفاءات والموارد

الوصف:

هي جدول تحليل وجرد (Matrix) داخلي، ينقسم إلى ثلاثة محاور أساسية: الموارد البشرية (الخبرات التقنية، مهارات التواصل، فريق العمل والمتطوعون)، الموارد المادية واللوجستية (قاعات تدريب، معدات، وسائل نقل، ميزانية مخصصة)، والموارد المعرفية (قواعد بيانات، أدلة تدريبية، تقارير سابقة). تعتمد الأداة على تقييم مدى توفر هذه الموارد "فعالياً" وجاهزيتها للتوظيف في التعاون المرتقب.

الهدف:

تهدف إلى تحديد "سقف الالتزام الواقعي" للمنظمة. فقبل التفاوض مع البلدية حول "مستوى المشاركة" (تعاون أو قرار مشترك)، يجب على المنظمة أن تعرف بدقة ما يمكنها وضعه على الطاولة. الاستناد إلى هذه المصفوفة يمنع حدوث تضخم في التوقعات من جانب البلدية، ويحمي سمعة المنظمة من الفشل في تنفيذ الأنشطة المتفق عليها. كما تساهم في تحديد الفجوات التي قد تطلب المنظمة من البلدية تغطيتها (مثل استخدام قاعة اجتماعات البلدية أو الاستعانة باليات النظافة).

دورية الاستعمال:

تُعد في مرحلة التقييم الداخلي (قبل صياغة مذكرة التفاهم)، وتتم مراجعتها عند بداية كل مشروع جديد أو عند انضمام موارد أو تمويل إضافي للمنظمة.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يشرف عليها المدير التنفيذي بمشاركة الفريق التنفيذي (المعنيين بالتنفيذ الميداني) لضمان دقة توصيف الكفاءات المتاحة.
- من داخل البلدية: لا يشارك فيها أطراف من البلدية، فهي عملية تقييم ذاتي للمنظمة. ومع ذلك، فإن نتائج هذا الجرد هي التي ستستخدم في "خطة العمل الموحدة" لاحقاً لتوضيح مساهمة المنظمة في الشراكة.

بطاقة وصف مهام "مسؤول الشراكة"

الوصف:

هي مستند تنظيمي إجرائي (وصف وظيفي) يحدد بدقة الأدوار، الصلاحيات، والمسؤوليات المنوطة بالشخص الذي سيمثل المنظمة أمام البلدية. تأخذ شكل "بطاقة مهام" تتضمن قنوات التواصل المسموح بها (رسمية/غير رسمية)، حدود التفاوض، وآلية التبليغ الداخلي. يتم تعيين هذا الشخص بناءً على "مصفوفة الكفاءات" السابقة (امتلاك مهارات تفاوض ومعرفة بالهيكل البلدي).

الهدف:

تهدف إلى "مأسسة التواصل" ومنع تشتت الخطاب أو تضارب المصالح. وجود "نقطة اتصال" واحدة وواضحة يسهل على البلدية (بموجب قرار 1500) معرفة من هو الطرف المقابل والمخول بالنقاش، مما يبني الثقة ويقلل من البيروقراطية. تضمن هذه البطاقة أن يظل التعاون "مؤسسياً" (بين منظمة وبلدية) وليس "شخصياً" (بين أفراد)، وهو ما يدعم استدامة الشراكة حتى في حال تغير الأشخاص أو الإدارات.

دورية الاستعمال:

يتم إعدادها وتفعيلها مرة واحدة عند انطلاق مسار التعاون، وتتم مراجعتها وتحديثها فقط في حال تم تغيير الشخص المكلف أو عند الانتقال لمستوى تشاركية أعلى يتطلب صلاحيات تفاوضية أوسع.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يتم إعدادها من قبل المدير التنفيذي ويصادق عليها مجلس الإدارة مع اختيار "مسؤول الشراكة".
- من داخل البلدية: لا يشارك فيها أطراف من البلدية في مرحلة الصياغة، ولكن يتم إبلاغ "الطرف المقابل" في البلدية (مثل مدير إدارة التنمية المجتمعية أو مكتب العميد) رسمياً بهوية هذا الشخص ومهامه عبر مراسلة رسمية، ليكون هو المرجع المعتمد.

المستوى الثالث: تقييم العلاقة مع البلدية

يهدف هذا المستوى إلى تشخيص طبيعة الروابط القائمة بين المنظمة ومختلف الفاعلين داخل البلدية، لفهم المسارات الأكثر فعالية للتواصل. فالعلاقة مع البلدية ليست كتلة واحدة، بل هي شبكة من التفاعلات مع "أصحاب مصلحة" متنوعين (عميد، أعضاء مجلس، إدارات فنية). يساعد هذا التقييم في تحديد "مداخل التعاون" الأنسب بناءً على تجارب سابقة أو تقاطعات في المصالح، كما يساهم في رصد العقبات المحتملة التي قد تنشأ عن سوء فهم سابق أو تضارب في الرؤى.

إن مشاركة نتائج هذا التقييم بوضوح مع الشركاء في البلدية يعزز من قيمة الوضوح المؤسسي ويحول العلاقة من مجرد بروتوكول رسمي إلى شراكة مهنية تقوم على الثقة المتبادلة وتكامل الأدوار.

كما يتضمن هذا المستوى تحديداً دقيقاً للهيكل المقابل داخل البلدية، مع الانفتاح على الفاعلين المؤثرين من خارج الهيكل الرسمي للبلدية الذين يمكنهم لعب دور الوساطة أو تسهيل بناء علاقات أفضل معها. ويشمل ذلك أعضاء مجالس بلدية سابقين يمتلكون الخبرة والعلاقات، أو منظمات مجتمع مدني أخرى لها تجارب ناجحة مع البلدية، أو قادة المجتمع المحلي والوجهاء الذين يتمتعون بتقدير لدى الطرفين. إن الاستعانة بهؤلاء الفاعلين تساعد في تذليل الصعوبات الإدارية والاجتماعية، كما تساهم في تثبيت مرجع النظر من جانب البلدية الذي سيتعامل معه مسؤول الشراكة من جانب المنظمة، مما يخلق قنوات تواصل واضحة، مهنية، ومستدامة عابرة للتغييرات الشخصية.

تحليل أصحاب المصلحة والمؤثرين

الوصف:

هي خارطة تحليلية (Matrix) تأخذ شكل جدول أو مخطط يوزع الفاعلين المؤثرين في المسار البلدي. يتم تصنيفهم بناءً على معيارين: درجة التأثير ودرجة الاهتمام أو الدعم. تشمل الخارطة أطرافاً رسمية (بموجب قرار 1500 كمدير إدارة التنمية المجتمعية، أو أعضاء المجلس البلدي بموجب قانون 59)، وأطرافاً غير رسمية (أعيان المنطقة، مستشارين سابقين، أو منظمات زميلة لها تجربة ناجحة مع البلدية). يبنثق عن هذه الخارطة تحديد دقيق لـ "أبطال التعاون" (Champions)؛ وهم الأشخاص الأكثر حماساً ودعماً للمجتمع المدني والذين يمتلكون القدرة على تحريك الملفات داخل أروقة البلدية.

الهدف:

تهدف إلى تحديد مداخل التعاون الأكثر فاعلية وتجنب إهدار الوقت في مراسلات عامة. تساعد المنظمة على فهم مراكز القوة داخل البلدية ومن هم الحلفاء المحتملون، ومن قد يبدي ممانعة للتعاون. الاستناد إلى هذه الأداة يسمح بتخصيص لغة خطاب لكل طرف؛ فالمخاطبة الرسمية للعميد تختلف عن التنسيق الفني مع مديري الإدارات، مما يرفع من فرص قبول مقترحات التعاون.

دورية الاستعمال:

تُعد في مرحلة التقييم الأولي (قبل صياغة مذكرة التفاهم)، وتتم مراجعتها وتحديثها فور حدوث تغيير إداري (مثل تكليف مدير إدارة جديد) أو تغيير سياسي (مثل انتخابات بلدية) لضمان استمرارية دقة خارطة العلاقات.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يشرف عليها مسؤول الشراكة بالتشاور مع الفريق التنفيذي الميداني الذي يمتلك احتكاكاً مباشراً بالواقع المحلي.
- من داخل البلدية: لا يشارك فيها أطراف من البلدية بشكل مباشر، لكونها أداة استراتيجية للمنظمة. ومع ذلك، تعتمد المعلومات الواردة فيها على مراقبة أداء الفاعلين البلديين وسلوكهم في اللقاءات غير الرسمية السابقة.

بطاقة قياس مبادئ التعاون

الوصف:

هي استمارة تقييم كمي ونوعي (Scorecard) تعتمد على تحويل المبادئ الأربعة المذكورة في الإطار النظري (الشمولية، الشفافية، الاستجابة، الاستدامة) إلى مجموعة من المؤشرات القابلة للرصد. تأخذ شكل جدول يتضمن أسئلة محددة حول ممارسات البلدية (مثلاً: هل تنشر البلدية محاضر جلساتها؟ هل تشرك الفئات الهشة في خطتها؟ هل لديها إدارة مستقرة للتنمية المجتمعية؟). يتم منح درجات لكل مبدأ لتحديد "درجة جاهزية" الشريك البلدي.

الهدف:

تهدف إلى قياس مدى التزام البلدية بالممارسات الفضلى للتعاون قبل البدء. الاستناد إلى هذه البطاقة يسمح للمنظمة بتحديد مستوى التشاركية الأنسب (إعلام، استشارة، تعاون، قرار مشترك)؛ فإذا كانت درجات الشفافية والشمولية منخفضة، قد تكتفي المنظمة بمستوى "الإعلام" لبناء الثقة أولاً. إنها أداة لضمان أن التعاون سيخدم المصلحة العامة ولن يتحول إلى غطاء لممارسات غير تشاركية، تفعيلاً لروح قانون 59 وقرار 1500 اللذين نصّا على الانفتاح على المجتمع المدني. وهي أيضاً أداة لوضع توقعات ممكنة من التعاون، لا مساءلة البلدية أو توجيه اللوم.

دورية الاستعمال:

تُستخدم في نهاية مرحلة التقييم الأولي لتوجيه قرار التخطيط، وتُكرر في نهاية دورة التعاون (ضمن مرحلة التقييم والتحسين) لقياس مدى تطور أداء البلدية في تبني هذه المبادئ نتيجة العمل المشترك.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يشرف عليها مسؤول الشراكة بالتشاور مع الفريق التنفيذي الذي راقب أداء البلدية ميدانياً.
- من داخل البلدية: لا يشارك فيها أطراف من البلدية بشكل مباشر في مرحلة التقييم الأولي لضمان حيادية الحكم، ولكن يمكن للمنظمة مناقشة "نتائجها العامة" مع أبطال التعاون داخل البلدية (مثل مدير إدارة التنمية المجتمعية) كأرضية لتطوير الأداء المؤسسي المشترك.

التخطيط

تعد مرحلة التخطيط الجسر الواصل بين نتائج التقييم وبين التنفيذ الفعلي على أرض الواقع. ففي هذه المرحلة، يتم تحويل "الرغبة في التعاون" إلى مسار إجرائي واضح يحدد سقف التوقعات والالتزامات لكل طرف. يهدف التخطيط إلى هندسة العلاقة التشاركية عبر اختيار المستوى الأنسب للتفاعل (إعلام، استشارة، تعاون، أو قرار مشترك) بناءً على ما تم رصده في مرحلة التقييم من قدرات وسياقات. إن الوضوح في هذه المرحلة يضمن بناء شراكة متوازنة تحترم خصوصية كل طرف وصلاحياته، وتتجنب العشوائية التي قد تؤدي إلى إهدار الموارد أو تعثر المبادرات.

تتمحور هذه الخطوة حول "المأسسة"، حيث يتم فيها الاتفاق على الأطر التي سيتحرك ضمنها الطرفان، سواء كانت أطراً رسمية قانونية أو أطراً بديلة مرنة. ولا يقتصر التخطيط على وضع "قائمة أنشطة"، بل يمتد ليشمل صياغة الرؤية المشتركة وتحديد قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية. وبذلك، تصبح مخرجات هذه المرحلة (وعلى رأسها مذكرة التفاهم أو خطة العمل) هي المرجع القانوني والأخلاقي الذي يحتكم إليه الطرفان طوال مدة الشراكة، مما يضمن استمرارية التعاون وتجاوزه للعقبات الإدارية أو الشخصية الطارئة.



المستوى الأول: تحديد مستوى المشاركة المناسب

بناءً على نتائج "بطاقة قياس مبادئ التعاون" وتقييم القدرات الداخلية، يتعين على المنظمة تحديد الدرجة الواقعية للمشاركة (من طيف المشاركة المذكور أعلاه). هذا الاختيار يحدد "نبرة" ومنهجية المراسلات الأولى مع البلدية؛ فالإعلام يتطلب مراسلات إخبارية، بينما التعاون يتطلب سلسلة من الاجتماعات التمهيديّة المعمّقة.

الأدوات

مصفوفة اختيار مستوى المشاركة

الوصف:

هي أداة تقاطعية شاملة تأخذ شكل جدول قرار استراتيجي. لا تكفي هذه المصفوفة بنتائج بطاقة المبادئ فحسب، بل تدمج وتربط مخرجات مرحلة التقييم بالكامل؛ حيث تقاطع الفرص والتحديات (الناتجة عن تحليل السياق PESTEL)، مع الأولوية القصوى (الناتجة عن مسح الاحتياجات المحلية)، ومع القدرة التنفيذية (الناتجة عن مصفوفة الكفاءات). تهدف هذه المصفوفة إلى تحديد الموقع الدقيق للمنظمة ضمن طيف المشاركة الأربعة (إعلام، استشارة، تعاون، قرار مشترك) بناءً على معطيات ميدانية ومؤسسية صلبة.

الهدف:

تهدف إلى اتخاذ "قرار استراتيجي مبرر" يربط بين حجم المشكلة المراد حلها (الاحتياجات) وبين القناة الإجرائية الأنسب للتعامل مع البلدية (مستوى التشاركية). الاستناد إلى هذه المصفوفة يضمن أن المنظمة لا تطلب "تعاوناً شاملاً" في قضية بسيطة يمكن حلها بـ "الإعلام"، أو العكس؛ فهي تضمن توظيف الموارد في المسار الصحيح. إنها أداة لتقديم مقترح "عقلاني" للبلدية يستند إلى نصوص قانون 59 وقرار 1500، مع تقديم المؤيدات التي تثبت أن هذا المستوى هو الأكثر ضماناً لتحقيق الأثر الاجتماعي المرجو.

دورية الاستعمال:

تُستخدم مرة واحدة في بداية مرحلة التخطيط، وتعتبر الوثيقة المرجعية التي تُشتق منها كافة "أدوات التواصل" (المذكرة التقديمية، المراسلات، والمساهمة في مذكرات التفاهم).

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يشرف عليها مسؤول الشراكة بالاشتراك مع المدير التنفيذي ومجلس الإدارة، لضمان موافقة القرار مع رؤية المنظمة وقدراتها.
- من داخل البلدية: تتلقى البلدية نتائج هذه المصفوفة ومؤيدات كجزء من ملف "عرض الشراكة". يشارك في مراجعتها والتوافق عليها صناع القرار في البلدية (العميد أو أعضاء المجلس) والإدارة المختصة (مثل إدارة التنمية المجتمعية)، حيث يتم التحقق من واقعية هذا الربط بين الاحتياج المحلي ومستوى التدخل المقترح من وجهة نظر البلدية وصلاحياتها القانونية.

نموذج مذكرة تقديمية أو مفاهيمية

الوصف:

هي وثيقة مكتوبة ورسمية (مذكرة عرض) لا تتجاوز 3-4 صفحات، مصاغة بلغة إدارية وقانونية سليمة. تتضمن: ملخصاً للمشكلة (الاحتياجات)، المقترح العملي، مستوى التشاركية المطلوب ومرراته (بناءً على مصفوفة الاختيار)، والأثر المتوقع على المستوى المحلي. تستند المذكرة في ديباجتها إلى الأطر الرسمية (قانون 59 وقرار 1500) لتعزيز شرعية الطرح.

الهدف:

تهدف إلى فتح باب الحوار الرسمي مع البلدية عبر تقديم عرض مهني يختصر المسافات. هي الأداة التي تحول الرغبة في التعاون إلى مقترح عملي ملموس بين يدي المسؤول. تساعد المذكرة في توضيح القيمة المضافة التي ستقدمها المنظمة للبلدية، وتحدد بوضوح ما هو مطلوب من الطرف البلدي، مما يمنع حدوث سوء فهم في الأدوار أو الصلاحيات منذ البداية.

دورية الاستعمال:

تُستخدم مرة واحدة عند إطلاق المقترح، وتعتبر الوثيقة الأساسية التي تُبنى عليها الاجتماعات التمهيديّة الأولى.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يصيغها مسؤول الشراكة بالتعاون مع الفريق التنفيذي، ويوقعها رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي لتعطي الطابع الرسمي للمنظمة.
- من داخل البلدية: هي الجهة المتلقية للمذكرة. يتدخل هنا مكتب العميد أو مدير الإدارة المختصة (مثل إدارة التنمية المجتمعية) لقراءتها وتقييم مدى انسجامها مع أولويات البلدية، وهي التي تحدد ما إذا كان سيتم المضي قدماً نحو "مذكرة التفاهم" أم لا.

المستوى الثاني: تحديد الأطر والأدوات الإجرائية

في هذا المستوى، يتم تحديد المسارات الرسمية لتحريك الملف داخل البلدية. يشمل ذلك اختيار نوع المراسلات القانونية المطلوبة (طلب لقاء، عريضة، مقترح شراكة) وبرمجة الاجتماعات التنسيقية. الهدف هو ضمان أن يصل مقترح التعاون إلى الشخص الصحيح في الوقت الصحيح عبر القنوات التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للبلدية (قرار 1500).

الأدوات

دليل المراسلات الرسمية

الوصف:

هو مجموعة من النماذج والمسودات الجاهزة (Templates) لرسائل رسمية متنوعة، مصاغة بلغة إدارية وقانونية تتناسب مع الأطر القانونية الليبية. يشمل الدليل نماذج لـ (طلب لقاء عميد، رسالة عرض مشروع، طلب توفير قاعة، أو إخطار بنشاط). تعتمد هذه المراسلات على "الترويسة الرسمية" للمنظمة وتتضمن إشارات دقيقة لمواد قانونية (مثل مادة 18 أو 20 من قانون 59) لتعزيز قوة الطلب.

الهدف:

تهدف إلى إضفاء الصبغة المؤسسية على تواصل المنظمة مع البلدية. الاستناد إلى هذا الدليل يضمن وصول الرسالة إلى الشخص الصحيح (بموجب قرار 1500) وبالصيغة التي تعترف بها إدارة البلدية، مما يقلل من فرص تجاهل الطلبات أو ضياعها. إنها أداة لترجمة مستوى التشاركية المختار إلى خطاب رسمي يحترم التراتبية الإدارية ويحمي المنظمة قانونياً عبر توثيق كل خطوة في مسار التعاون.

دورية الاستعمال:

تستخدم بشكل مستمر طوال مرحلة التخطيط والتنفيذ، حيث يتم اختيار النموذج المناسب لكل غرض إجرائي يطرأ خلال رحلة التعاون.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يصيغها مسؤول الشراكة، ويوقعها رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي لضمان تمثيل المنظمة رسمياً.
- من داخل البلدية: يتم توجيهها إلى مكتب الضبط أو مدير المكتب المختص (مثل مكتب العميد أو إدارة التنمية المجتمعية). يتدخل هنا الموظفون الإداريون في البلدية لاستلام المراسلة وتوجيهها لاتخاذ إجراء بشأنها، مما يفتح مساراً رسمياً وموثقاً للتعاون.

بروتوكول الاجتماعات (جدول الأعمال ومحاضر توثيق المخرجات)

الوصف:

هو دليل تنظيمي ونماذج جاهزة لإدارة اللقاءات الرسمية مع البلدية. يتكون من شقين أساسيين: جدول الأعمال الذي يُرسل مسبقاً، ومحضر الاجتماع الذي يُدون فيه ما تم الاتفاق عليه، ومن المسؤول عن التنفيذ، والجدول الزمني. يعتمد البروتوكول على لغة إدارية توثيقية تركز على القرارات بدلاً من السرد الإنشائي.

الهدف:

تهدف إلى ضمان فاعلية الوقت المستغرق في الاجتماعات مع مسؤولي البلدية. الاستناد إلى هذا البروتوكول يحمي المنظمة من تراجع الالتزامات الشفهية ويحول الجلسات التشاورية إلى خطوات تنفيذية ملزمة. إنها أداة لتعزيز الشفافية والمساءلة المتبادلة؛ حيث يصبح المحضر الموقع مرجعاً قانونياً وأخلاقياً يحتكم إليه الطرفان (المنظمة والبلدية) في حال حدوث خلاف حول ما تم الاتفاق عليه في مستويات المشاركة المختلفة.

دورية الاستعمال:

تُستخدم عند كل لقاء رسمي بين المنظمة والبلدية، سواء كانت اجتماعات تمهيدية في مرحلة التخطيط، أو اجتماعات تنسيقية دورية أثناء التنفيذ.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يشرف على إعداد جدول الأعمال مسؤول الشراكة، ويتولى مقرر الاجتماع (أحد أعضاء الفريق التنفيذي) تدوين المحضر، ويوقعه رئيس مجلس الإدارة أو المدير التنفيذي.
- من داخل البلدية: يتدخل صناع القرار (العميد أو أعضاء المجلس) ومديرو الإدارات المعنية (مثل إدارة التنمية المجتمعية بموجب قرار 1500) للمصادقة على جدول الأعمال والتوقيع على المحضر النهائي، مما يمنح المخرجات صبغة "القرار الإداري" داخل البلد .

أداة مطابقة إلسند القانوني

الوصف:

هي قائمة مرجعية تربط بين أنشطة التعاون المقترحة وبين المواد القانونية الصريحة في التشريعات الليبية. تأخذ شكل جدول يضع "النشاط أو المطلب" في جانب، و"المادة القانونية المساندة" في الجانب الآخر (مثل مواد قانون 59 المتعلقة باختصاصات البلدية الأصلية، أو مواد قرار 1500 بشأن مهام إدارة التنمية المجتمعية، أو لوائح وزارة الحكم المحلي).

الهدف:

تهدف إلى التأكيد على الصبغة والشرعية القانونية للتعاون. الاستناد إلى هذه الأداة يحول خطاب المنظمة من طلب تبرع أو مساعدة إلى تفعيل لنص قانوني واجب التنفيذ. إنها أداة لتمكين مسؤول الشراكة من التفاوض من موقف قوة معرفية، حيث توفر الحجج القانونية التي تدعم اختيار مستوى المشاركة المناسب، وتضمن أن مذكرة التفاهم القادمة ستكون محصنة إدارياً وقانونياً ضد أي طعن أو اعتراض من الجهات الرقابية.

دورية الاستعمال:

تُستخدم أثناء صياغة المذكرة التقديمية وخلال مفاوضات صياغة مذكرة التفاهم (MoU)، وتتم مراجعتها فور صدور أي لوائح أو قرارات جديدة من وزارة الحكم المحلي أو هيكل السلطة المركزية.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يشرف عليها المستشار القانوني للمنظمة (إن وجد) أو مسؤول الشراكة المطلع على القوانين، ويصادق عليها المدير التنفيذي، ويمكن الاستئناس برأي مختص قانوني من خارج المنظمة.
- من داخل البلدية: يتم توجيه مخرجات هذه الأداة إلى مكتب الشؤون القانونية بالبلدية ومدير الإدارة المختصة. يتدخل هؤلاء لمراجعة الأسانيد القانونية والتأكد من مطابقتها لصلاحيات البلدية، مما يسهل عليهم "تمرير" ملف التعاون لعميد البلدية دون خوف من المسؤولية القانونية.

المستوى الثالث: صياغة وثائق الالتزام

يمثل هذا المستوى قمة مأسسة التخطيط، حيث يتم تفريغ نتائج الاجتماعات والمراسلات التمهيدية في وثيقة تعاقدية واحدة. تضمن هذه الوثائق حقوق الطرفين وتحدد بوضوح آليات فض النزاعات وكيفية التواصل اليومي أثناء التنفيذ.

الأدوات

نموذج مذكرة التفاهم

الوصف:

هي وثيقة تعاقدية إطارية ورسمية، تمثل المخرج القانوني النهائي لعملية التخطيط. تأخذ شكل عقد إداري يتضمن بنوداً ملزمة للأطراف (المنظمة والبلدية). يقدم النموذج تقسيماً هيكلياً مقترحاً للمذكرة (ديباجة، أهداف، مسؤوليات الطرف الأول، مسؤوليات الطرف الثاني، مدة السريان، وفض النزاعات) بناءً على المرجعيات القانونية النافذة (قانون 59 وقرار 1500). تم تصميم هذا النموذج ليكون مرناً؛

حيث تملك المنظمة كامل الصلاحية في تعديل بنوده أو صياغة ملاحقه الفنية بما يتوافق مع تحليلها الخاص للسياق ومستوى التشاركية الذي اختارته.

الهدف:

تهدف إلى تقنين العلاقة المؤسسية وتحويل التفاهمات إلى التزام تعاقدية مكتوب يحدد الحقوق والواجبات بدقة. تعمل هذه الوثيقة كدرع قانوني يحمي المنظمة من تداخل الصلاحيات أو التنصل من الالتزامات الميدانية. الاستناد إليها يضمن استدامة الشراكة بصفتها عقداً بين "منظمة" و"بلدية" يتجاوز الأشخاص، مما يعزز المصداقية أمام المجتمع المحلي والجهات الرقابية والمانحة، ويضمن تنفيذ الأنشطة وفق إطار زمني وإجرائي واضح.

دورية الاستعمال:

تُوقع مرة واحدة عند اعتماد الشراكة لتكون المرجع القانوني الدائم، وتتم مراجعتها أو تحديث ملاحقها التنفيذية بشكل دوري (سنوياً) أو عند الحاجة لتوسيع نطاق التعاون.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يتولى مسؤول الشراكة مواءمة البنود مع رؤية المنظمة، ويصادق عليها مجلس الإدارة، ويوقعها رئيس المنظمة/المدير التنفيذي.
- من داخل البلدية: يراجعها مكتب الشؤون القانونية ومدير الإدارة المختصة (مثل إدارة التنمية المجتمعية)، ويوقعها عميد البلدية بصفته الممثل القانوني للبلدية، مما يمنح المذكرة قوتها التنفيذية داخل الهيكل الإداري الرسمي.

التنفيذ

تمثل مرحلة التنفيذ الاختبار الحقيقي لنجاح التخطيط، حيث يتم تفعيل الأدوات والمسارات التي تم الاتفاق عليها سابقاً. تهدف هذه المرحلة إلى إدارة الأنشطة المشتركة بكفاءة، وضمان تدفق المعلومات بين الطرفين بشكل سلس يمنع حدوث أي تعطل إجرائي. إن التنفيذ التشاركي يتطلب مرونة عالية وقدرة على التكيف مع المتغيرات الميدانية، مع الحفاظ الدائم على المبادئ التي بُنيت عليها الشراكة. في هذه المرحلة، يتحول مسؤول الشراكة من جانب المنظمة ومرجع النظر من جانب البلدية إلى فريق عمل واحد يواجه التحديات اليومية بانسجام وتنسيق مستمر.

لا يقتصر التنفيذ على "إنجاز المهام" فحسب، بل يتمحور حول إدارة العلاقة المؤسسية أثناء العمل. فالتنفيذ الجيد هو الذي يلتزم بالصلاحيات المنصوص عليها في مذكرة التفاهم ويحترم التراتبية الإدارية داخل البلدية، مع الحفاظ على استقلالية المنظمة. كما تبرز في هذه المرحلة أهمية "التوثيق الإجرائي" لكل خطوة تنفيذية، ليس فقط من أجل الرقابة، بل لضمان الشفافية أمام المجتمع المحلي والجهات المانحة، ولتراكم الخبرات التي ستبنى عليها مشاريع التعاون المستقبلية.

وعليه، فقد تم تصميم أدوات التنفيذ في هذا الدليل لتنسجم بشكل مباشر مع مستويات التشاركية الأربعة المذكورة سابقاً؛ فلكل مستوى متطلبات إجرائية وأدوات تواصل خاصة به. هذا الترابط يضمن أن تظل الممارسة الميدانية وفية للسقف الذي تم التوافق عليه في مرحلة التخطيط، سواء كان الهدف هو مجرد تبادل المعلومات أو الوصول إلى شراكة كاملة في التنفيذ والقرار، مما يحمي الأطراف من تداخل الصلاحيات أو تضييق التوقعات.



المستوى الأول: التعاون في الإعلام

في هذا المستوى، يتركز التنفيذ على ضمان انسيابية المعلومات بين الطرفين بشكل دوري ومنتظم. الهدف هو إبقاء البلدية (أو المنظمة) على علم بالأنشطة والقرارات، مما يبني الثقة ويمنع التداخل أو سوء الفهم.

الأدوات

الاجتماعات الدورية

الوصف:

هي لقاءات تنسيقية رسمية، حضورية أو عبر منصات التواصل الرقمي، تُعقد وفق جدول أعمال محدد مسبقاً. تأخذ شكل إحاطة إخبارية تركز على عرض الوقائع وما تم إنجازه. تُعد هذه الاجتماعات مصدراً أساسياً للبيانات الميدانية التي تُستخدم في تحيين (تحديث) تحليل السياق (PESTEL) وتحليل أصحاب المصلحة والمؤثرين بشكل مستمر، والاتفاق على قراءة مشتركة للسياق، والفرص، والتحديات.

الهدف:

تهدف إلى ضمان استمرارية تدفق المعلومات وبناء الثقة. تكمن أهميتها القصوى في كونها مجسات استشعار تسمح للمنظمة والبلدية برصد أي تغيرات في البيئة المحلية أو في مواقف الفاعلين، مما يسمح بتعديل الخطط بناءً على المعطيات الجديدة. تضمن هذه الاجتماعات بقاء التعاون مرناً ومستجيباً للواقع، وتمنع حدوث فجوات ناتجة عن تغير الظروف السياسية أو الاجتماعية أو الإدارية.

دورية الاستعمال:

يتم تحديد دورية انعقادها باتفاق الطرفين (أسبوعياً، كل أسبوعين، أو شهرياً) بناءً على حجم التعاون وكثافة الأنشطة الميدانية، وتظل ثابتة لضمان زخم التعاون. يفضل دوماً تأجيل أو إلغاء اجتماع دوري، على تحديد موعد في كل مرة.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يشرف عليها مسؤول الشراكة، ويحضرها منسقو الأنشطة لتقديم التحديثات الميدانية.
- من داخل البلدية: يحضرها مدير إدارة التنمية المجتمعية أو نقطة الاتصال المعنية، لضمان مواءمة الأنشطة مع التوجهات البلدية الحالية.

النشرات والمطبوعات المشتركة

الوصف:

هي مواد اتصالية وإعلامية (مطويات، ملصقات، أو منشورات رقمية مصممة) تُنتج بجهد مشترك. تتميز شكلياً بحملها الهوية البصرية المزدوجة (شعار المنظمة وشعار البلدية جنباً إلى جنب). تُصاغ محتوياتها بلغة بسيطة وموجهة للجمهور العام، وتركز على إبراز الجانب الخدمي أو التوعوي للنشاط المشترك.

الهدف:

تهدف إلى توحيد الخطاب الموجه للمواطن وإضفاء الصبغة الرسمية على أنشطة المنظمة في الفضاء العام. الاستناد إلى هذه المطبوعات يقلل من تشكيك الجمهور في شرعية الأنشطة، ويوضح أن المنظمة تعمل بتنسيق كامل مع السلطة المحلية (بموجب قانون 59). هي أداة لتعزيز المسؤولية المشتركة وإظهار البلدية كشريك داعم للمجتمع المدني، مما يرفع من نسب المشاركة المجتمعية في الأنشطة المنفذة.

دورية الاستعمال:

تُصمم وتُنشر عقب اعتماد خطة تنفيذ أي نشاط ميداني كبير، أو عند الوصول لمحطات إنجاز أساسية يراد تسويقها للرأي العام المحلي.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يتولى مسؤول الإعلام أو التواصل إعداد المحتوى والتصميم الفني.
- من داخل البلدية: يتدخل مكتب الإعلام البلدي أو قسم العلاقات العامة لمراجعة المحتوى وضمان مطابقتها للمعايير البروتوكولية للبلدية قبل النشر النهائي.

المستوى الثاني: التعاون في الاستشارة

يتجاوز التنفيذ هنا مجرد الإعلام ليصبح مساراً ذا اتجاهين؛ حيث تلتزم المنظمة بأخذ رأي البلدية في خطوات معينة، وتلتزم البلدية بتقديم ملاحظاتها الفنية أو السياقية لضمان جودة الأداء.

الأدوات

ورش العمل التشاربية

الوصف:

هي جلسات عمل فنية وتقنية مركزة، تُعقد بشكل حضوري وتجمع الخبراء وصناع القرار الفنيين من كلا الطرفين. يمكن أن تشمل الورشة أطرافاً خارجية (مثل خبراء مستقلين، ممثلين عن المجتمع المحلي، أو فئات مستهدفة محددة) بناءً على اقتراح مبرر من المنظمة أو البلدية وموافقة الطرف الآخر. تعتمد على منهجيات التيسير التشاربي لمناقشة مسودات الخطط أو آليات التدخل قبل اعتمادها النهائي.

الهدف:

تهدف إلى تحسين القرارات الفنية عبر دمج الخبرة المحلية للبلدية مع الرؤية التقنية للمنظمة وآراء الأطراف ذات المصلحة. تساعد في رصد العوائق غير المرئية وتضمن أن التدخلات مصممة لتناسب الاحتياجات الحقيقية. هي أداة لتفعيل مبدأ "الاستجابة"، حيث تسمح بتعديل المسارات بناءً على استشارات موسعة، مما يرفع من شرعية المشروع وقبوله لدى الجمهور.

دورية الاستعمال:

تُعقد في المحطات المفصلية للمشروع أو التعاون بشكل عام، ولا تتبع دورية زمنية ثابتة بل ترتبط ببروز حاجة فنية للاستشارة أو الحاجة لتطوير مقترح معين، وبناء توافق عام حوله.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يشرف عليها مسؤول الشراكة بمشاركة الفريق الفني، بالإضافة إلى الأطراف الخارجية المقترحة من قبل المنظمة.
- من داخل البلدية: يحضرها مديرو المكاتب التقنية والمستشارون، بالإضافة إلى الأطراف الخارجية المقترحة من قبل البلدية (مثل أعيان المنطقة أو ممثلي المحلات).

محاضر التوصيات

الوصف:
هي وثائق إجرائية رسمية تُصاغ عقب انتهاء الورش التشاورية. تأخذ شكل تقرير مختصر يتضمن: (ملخص لنقاط النقاش، قائمة التوصيات الفنية المقدمة، والتعديلات المتفق عليها). تتميز بوجود خانة "للمتابعة" تحدد من المسؤول عن تنفيذ التوصية.

الهدف:
تهدف إلى مأسسة المخرجات الاستشارية وضمان عدم ضياع الأفكار الجيدة التي طُرحت في النقاشات الشفهية. الاستناد إلى هذه المحاضر يوفر مرجعية واضحة تمنع حدوث أي سوء تفاهم مستقبلي. هي أداة لتعزيز الشفافية، حيث تثبت أن عملية الاستشارة كانت جدية وأدت إلى نتائج ملموسة أثرت في تصميم المشروع وتنفيذه، ويمكن نشرها للعموم.

دورية الاستعمال:
تُصدر وتُعمد عقب كل ورشة عمل تشاورية، لتكون بمثابة الضوء الأخضر للانتقال لمرحلة التنفيذ الميداني.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يتولى صياغتها مسؤول الشراكة أو مقرر الاجتماع، ويوقعها المدير التنفيذي.
- من داخل البلدية: يراجعها ويصادق عليها مدير الإدارة الفنية المختصة (مثل مكتب المشروعات أو التنمية المجتمعية)، لضمان توافق التوصيات مع القوانين واللوائح البلدية.

المستوى الثالث: التعاون الشامل

هذا هو المستوى الأكثر كثافة، حيث يذوب الفصل التقليدي بين الجهتين لصالح "فريق عمل مشترك". التنفيذ هنا يعني تقاسم الموارد، والآليات، والمسؤولية الميدانية عن النجاح أو الفشل.

الأدوات

خطة العمل الموحدة

الوصف:
هي مستند تنفيذي مشترك يدمج جداول عمل المنظمة مع الموارد والخدمات البلدية المرتبطة بالنشاط. تأخذ شكل مصفوفة زمنية (Gantt Chart) أو جدول تفصيلي يحدد الأنشطة، التواريخ، والمسؤوليات المشتركة. لا توجد خطتان منفصلتان، بل خطة عمل واحدة يُشار فيها بوضوح إلى ما ينجزه فريق المنظمة وما ينجزه فريق البلدية.

الهدف:
تهدف إلى تحويل علاقة التعاون إلى فريق عمل واحد ضمن مجال التعاون المتفق عليه. الاستناد إلى هذه الخطة يمنع تضارب المواعيد، ويحقق أقصى درجات الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة. هي الأداة التي تضمن أن تحرك المنظمة في الميدان محمي ومنسجم بالكامل مع برنامج عمل البلدية، مما يقلل الهدر الزمني والإداري ويحقق أثراً ملموساً للمواطن.

دورية الاستعمال:
تُعمد مرة واحدة عند انطلاق مسار التعاون الشامل، ولكنها تخضع للمراجعة والتعيين المستمر خلال الاجتماعات الدورية؛ حيث تُعد هذه الاجتماعات المنصة الأساسية لتقييم نسب الإنجاز وتعديل الجداول الزمنية أو توزيع المهام بناءً على المستجدات المرصودة، لضمان مواكبة الخطة للواقع الميداني.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يشرف على تصميمها ومتابعتها مدير المشروع بالتعاون مع مسؤول الشراكة.
- من داخل البلدية: يتدخل في ضبطها والالتزام بها مدير إدارة التنمية المجتمعية (بموجب قرار 1500) ومديرو المكاتب الخدمية ذات العلاقة بالنشاط، لضمان مواءمة موارد البلدية مع بنود الخطة.

المستوى الرابع: التعاون في أخذ القرار المشترك

في هذا المستوى، يصل التنفيذ إلى درجة "التفويض" أو "الإنبابة"، حيث تضع البلدية ثقتها في المنظمة لاتخاذ قرارات تقنية أو اجتماعية نيابة عنها، أو العكس، مع بقاء المسؤولية السياسية والقانونية مشتركة.

الأدوات

اللجان الفنية المشتركة ذات الصلاحيات المحددة

الوصف:

هي هياكل قرار رسمية ومحدودة الصلاحيات والمدة، تُشكل بموجب قرار إداري رسمي يصدر عن عميد البلدية في إطار مذكرة التفاهم أو حدود التعاون المتفق عليها. لا تكتفي هذه اللجان بتقديم المشورة، بل تمتلك صلاحية البت في ملفات فنية محددة يُنص عليها في قرار تشكيلها. تتكون من تمويل بشري مختلط (خبراء من المنظمة ومسؤولين من البلدية)، وتعتمد نظام التصويت أو التوافق لاتخاذ قراراتها التي تُعد ملزمة إدارياً في نطاق عمل المشروع.

الهدف:

تهدف إلى تقاسم سلطة القرار التقني بين السلطة المحلية والمجتمع المدني. الاستناد إلى هذه اللجان يضمن أن القرارات الكبرى (مثل اختيار الموردين، اعتماد قوائم المستفيدين، أو تحديد أولويات التدخل) تخضع لمعايير مهنية بعيدة عن التجاذبات السياسية أو البيروقراطية المنفردة. هي الأداة التي تحول المنظمة من منفذ للأنشطة إلى شريك في إدارة الشأن المحلي، مما يعزز ملكية المجتمع للنتائج ويضمن استدامتها قانونياً بموجب اختصاصات البلدية في قانون 59.

دورية الاستعمال:

تجتمع بصفة منتظمة (أسبوعياً أو شهرياً) حسب وتيرة المشروع، وتُصدر محاضر وقرارات ملزمة تُحال لعميد البلدية ولإدارة المنظمة للتنفيذ الفوري.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: المدير التنفيذي أو خبراء متخصصون في موضوع اللجنة.
- من داخل البلدية: عضو المجلس البلدي المكلف بالملف، وكيل الديوان، ومديرو الإدارات الفنية ذات العلاقة.

أمثلة تطبيقية للمستويات الأربعة

التعاون في قطاع تدوير ومعالجة النفايات

المستوى 1: الإعلام

تلتزم المنظمة بإرسال إعلام رسمي لمكتب العميد بمواعيد حملات التنظيف الميدانية، بينما تقوم البلدية بنشر الخبر عبر منصات الرسمية لضمان علم السكان وتسهيل حركة المتطوعين.

المستوى 2: الاستشارة

تعقد المنظمة ورشة عمل مع مهندسي قسم النظافة لعرض تصاميم الحاويات وأماكن توزيعها، وتلتزم بتعديل مواقعها بناءً على ملاحظات البلدية الفنية المتعلقة بمسارات شاحنات الجمع الكبيرة.

المستوى 3: التعاون الشامل

يتم التنفيذ وفق خطة عمل موحدة؛ حيث توفر المنظمة الحاويات الملونة وتدريب المتطوعين، بينما تلتزم البلدية بتوفير الشاحنات والعمال والوقود ونقطة التجميع الوسيطة، مع توثيق ذلك في سجل موارد مشتركة.

المستوى 4: التعاون في أخذ القرار المشترك

تشكيل لجنة مشتركة لإدارة النفايات (لجنة فنية مشتركة) تمتلك صلاحية التعاقد مع شركات التدوير الخاصة، وتقرر بآلية "الميزانية التشاركية" كيفية صرف العوائد المالية الناتجة عن بيع المواد المفروزة لتطوير مرافق الحي.

التعاون في مجال التوعية والإسناد الصحي

المستوى 1: الإعلام

تقوم المنظمة بتزويد مكتب الصحة بالبلدية بنسخة من المادة العلمية لحملات التوعية قبل إطلاقها، وتقوم البلدية بتزويد المنظمة بالإحصائيات الدورية المتاحة عن الوضع الصحي في النطاق البلدي.

المستوى 2: الاستشارة

تنظيم جلسات تشاورية يشارك فيها أطباء من المركز الصحي التابع للبلدية لمراجعة محتوى دليل الإسعافات الأولية الذي ستوزعه المنظمة، لضمان مواءمته للمصطلحات والاحتياجات الصحية المحلية.

المستوى 3: التعاون الشامل

إطلاق "يوم صحي مفتوح" كفريق عمل واحد؛ تساهم المنظمة بتوفير أجهزة الفحص والمواد الطبية، وتساهم البلدية بتوفير المقر (المركز الصحي) والطواقم التمريضية والإشراف الفني.

المستوى 4: التعاون في أخذ القرار المشترك

تأسيس "مجلس الصحة المحلي" كلجنة مشتركة تنسق عملية إصدار "شهادات جودة صحية" للمرافق الغذائية، واتخاذ قرار مشترك وملزم بتوجيه الميزانيات الطارئة لمواجهة الأوبئة أو نقص التطعيمات في أحياء محددة.

التعاون من أجل الإسناد الاجتماعي ودعم الفئات الهشة

المستوى 1: الإعلام

تشارك المنظمة "قائمة المستفيدين" (الأرامل/الأيتام) المسجلين لديها مع قسم الشؤون الاجتماعية بالبلدية (مع أخذ موافقة سابقة واحترام المعطيات الشخصية)، لضمان عدم تكرار صرف المساعدات وتوسيع دائرة الاستفادة لتشمل عائلات جديدة.

المستوى 2: الاستشارة

تطلب المنظمة رأي الاخصائيين الاجتماعيين في البلدية حول معايير الاستحقاق المقترحة لمشاريع المنح الصغيرة، وتلتزم بدمج ملاحظاتهم حول التاريخ الاجتماعي والعائلي للفئات المستهدفة بالمنطقة.

المستوى 3: التعاون الشامل
إنشاء "مركز دعم مجتمعي" مشترك، تتولى المنظمة إدارته وتوفير الأخصائيين الاجتماعيين، بينما توفر البلدية المبنى وتتحمل تكاليف تشغيله اللوجستية (كهرباء، ماء، صيانة)، وفق خطة عمل موحدة.

المستوى 4: التعاون في أخذ القرار المشترك
تشكيل "لجنة العدالة الاجتماعية" (لجنة فنية مشتركة) تمتلك الصلاحية الوحيدة والنهائية لاعتماد "قاعدة البيانات الموحدة" للمستحقين، وتقرر بآلية "الميزانية التشاركية" هل تصرف التبرعات المجمعة كمنح نقدية أم كأدوات إنتاج (مشروعات صغيرة).

المتابعة والتقييم والتحسين

تمثل هذه الخطوة أداة القياس والبوصلة التي توضح مدى اقتراب المنظمة من الأهداف المسطرة في مرحلة التخطيط بالتعاون مع البلدية. فالمتابعة ليست مجرد إجراء رقابي، بل هي عملية مستمرة تهدف إلى رصد جودة العمل المشترك وضمان انبعاثه للمصلحة العامة. تكتسب هذه المرحلة أهمية خاصة لأنها لا تكتفي بتقييم "ماذا أنجزنا؟" بل تسأل أيضاً "كيف أنجزناه؟"، أي تقييم جودة الشراكة نفسها ومدى التزام الأطراف بالمبادئ المتفق عليها، مما يسمح للمنظمة بتدارك الانحرافات قبل تحولها إلى أزمات مؤسسية.

إن الغاية الأسمى من التقييم في هذا الدليل هي "التحسين المستمر"، فكل تجربة تعاون هي فرصة للمنظمة للتعلم وتراكم الخبرة. من خلال تحليل النجاحات والإخفاقات، تستطيع المنظمة بناء معرفة محلية تساعد في تطوير التدخلات القادمة وجعلها أكثر استجابة للاحتياجات. كما يساهم التوثيق الدقيق لنتائج التقييم في تعزيز شفافية المنظمة أمام المجتمع المحلي والمانحين، ويقدم برهاناً ملموساً على جدوى العمل التشاركي في تحقيق أثر اجتماعي مستدام يتجاوز عمر المشروع أو الأشخاص.

وعليه، وكما هو الحال في مرحلة التنفيذ، فإن أدوات المتابعة والتقييم التي تستخدمها المنظمة تُصمم لتناسب مستوى التشاركية المعتمد؛ فتقييم "الإعلام" يركز على جودة وصول المعلومة، بينما تقييم "التعاون الكامل" يركز على جودة العمل الميداني المشترك والأثر الناتج عنه.



المستوى الأول: متابعة جودة العملية التشاركية

يركز هذا المستوى على مراقبة "صحة العلاقة" ومدى الالتزام بالإطار التعاقدية أثناء العمل. الهدف هو التأكد من أن قنوات التواصل تعمل، وأن ما تم الاتفاق عليه في مذكرة التفاهم (MOU) وفي خطة العمل يُطبق فعلياً على أرض الواقع، مع رصد أي انزياح عن الأدوار والمسؤوليات المحددة. تتم هذه العملية بشكل دوري منتظم، أو عقب كل محطة أساسية (Milestone) من محطات المشروع (مثل الانتهاء من تنظيم حدث معين، أو إتمام مرحلة تدريبية)، لضمان التدخل السريع ومعالجة أي خلل في التنسيق قبل الانتقال للمرحلة التالية.

الأدوات

تقييم دوري للامتثال لمذكرة التفاهم

الوصف:
هي قائمة مراجعة إجرائية (Checklist) تقارن بدقة بين البنود الواردة في مذكرة التفاهم وما تم تطبيقه فعلياً على الأرض. تأخذ شكل جدول يتضمن: (البند المتفق عليه، حالة التنفيذ، معوقات الالتزام، والإجراء التصحيحي). تُعرض نتائج هذه القائمة وتناقش بشكل دوري كبنود قار في الاجتماعات الدورية الإخبارية.

الهدف:

تهدف إلى حماية الإطار القانوني للشراكة وتوفير فرصة للنقاش المهني حول صحة العلاقة أثناء التنفيذ. الاستناد إليها في الاجتماعات الدورية يمنع تراكم الأخطاء ويسمح بتعديل المسارات بشكل فوري بناءً على توافق الطرفين. هي أداة لضمان أن التقييم ليس مجرد تقرير ورقي، بل هو موضوع نقاش حي يهدف لتذليل الصعوبات الميدانية وتطوير الأداء بشكل مستمر.

دورية الاستعمال:

تُنقش في كل اجتماع دوري، بينما يتم القيام بمراجعة رسمية شاملة عقب الانتهاء من كل محطة أساسية من محطات التعاون.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يتولى عرضها مسؤول الشراكة خلال الاجتماع الدوري.
- من داخل البلدية: يشارك في نقاشها نقطة الاتصال الفنية أو مدير الإدارة المعنية الحاضر في الاجتماع.

المستوى الثاني: قياس الأثر الاجتماعي

هذا هو جوهر التقييم، حيث تقوم المنظمة بقياس التغيير الفعلي الذي حدث في حياة الناس أو في جودة الخدمات نتيجة هذا التعاون. تعتمد هذه المرحلة على الجمع بين البيانات الكمية (الأرقام) والبيانات النوعية (آراء الناس) لتشكيل صورة كاملة عن قيمة العمل المشترك.

الأدوات

استطلاع الرأي أو بطاقة تقييم رضا المستفيدين

الوصف:

هي أداة قياس ميدانية كمية، تأخذ شكل استمارة استبيان مبسطة تُوزع على المواطنين المستفيدين مباشرة من الخدمة أو النشاط المشترك. تتضمن مؤشرات واضحة للقياس مثل: سرعة الحصول على الخدمة، سهولة الإجراءات، كفاءة الطاقم المنفذ، ومدى تحسن الخدمة بعد تدخل المنظمة والبلدية. يمكن تنفيذها ورقياً أو عبر تطبيقات الهواتف الذكية لضمان سرعة جمع البيانات.

الهدف:

تهدف إلى تحويل رضا المواطن إلى بيانات يمكن الاعتماد عليها في تطوير المشروع. الاستناد إلى هذه البطاقة يخرج التقييم من دائرة الانطباعات الشخصية للفاعلين من المنظمة أو البلدية إلى مستوى الواقع المجتمعي. هي أداة لتفعيل مبدأ "المساءلة"، حيث تُعد نتائجها بمثابة تقييم للشراكة أمام المجتمع المحلي وبقية الفاعلين (كالسلطة المركزية أو المانحين)، وتُستخدم كحجة قوية عند المطالبة باستمرار التمويل أو توسيع نطاق التعاون.

دورية الاستعمال:

تُنفذ بشكل لحظي عقب انتهاء كل نشاط ميداني مباشر، وتُجمع نتائجها لمناقشتها في الاجتماعات الدورية كجزء من عملية التحسين المستمر.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يتولى تصميمها وتوزيع بياناتها وتحليلها مسؤول المتابعة والتقييم.
- من داخل البلدية: يساهم مكتب الإعلام البلدي أو إدارة التنمية المجتمعية في الترويج لها وحث المواطنين على المشاركة فيها لضمان تمثيلية واسعة.

مجموعات التركيز

الوصف:

هي أداة بحثية نوعية معمقة، تتم عبر عقد جلسات نقاشية حضورية نصف-موجهة مع عينات منتقاة بعناية من الفئات المستهدفة (مثلاً: النساء المستفيدات من المشروع، الشباب، أو ذوي الإعاقة). يدير الجلسة ميسر متخصص يطرح أسئلة محددة سابقاً في دليل مكتوب، تهدف للخوض في تجربة المواطن مع الشراكة، ورصد التغييرات المعنوية والاجتماعية التي لا تظهر في الأرقام.

الهدف:

تهدف إلى سماع القصص التي لا يمكن توثيقها في الاستبيانات. الاستناد إلى مجموعات التركيز يسمح للمنظمة والبلدية باكتشاف الآثار العميقة للتعاون (مثل: شعور المواطن بزيادة الثقة في البلدية، أو تحسن الاندماج الاجتماعي). هي أداة لتفعيل مبدأ "الشمولية والاستجابة"؛ فهي تمنح الفئات المهمشة صوتاً مباشراً للتعبير عن احتياجاتها ومدى ملاءمة التدخلات لواقعها، مما يوفر مادة غنية لتقرير الدروس المستفادة في المرحلة القادمة.

دورية الاستعمال:

تُعقد في المحطات المفصلية للمشروع (مثلاً بعد مرور 6 أشهر على التنفيذ، أو عند نهاية دورة العمل)، وتستخدم نتائجها لإثراء النقاش الاستراتيجي في ورش العمل الختامية.

المتدخلون:

- من داخل المنظمة: يشرف على إدارتها وتوثيقها الباحثون الاجتماعيون أو فريق المتابعة والتقييم.
- من داخل البلدية: يحضرها المستشارون الاجتماعيون أو منسقو الملفات المعنية بالبلدية كمتدربين، لضمان ملامستهم المباشرة لردود أفعال الناس.

المستوى الثالث: استخلاص الدروس وإعادة إطلاق دورة التعاون

لا يمثل هذا المستوى نهاية المسار، بل هو المحطة الاستراتيجية التي تعيد إطلاق دورة التعاون من جديد بناءً على أسس أكثر متانة. في هذه المرحلة، تقوم المنظمة بإجراء مقارنة نقدية بين "التقييم الأولي للعلاقة" (الذي تم في الخطوة الأولى) وبين "تجربة التعاون الفعلية" التي تمت على الأرض؛ والهدف هو قياس مدى تطور الثقة والجاهزية لدى الطرفين. بناءً على هذا التحليل، يتم اتخاذ قرارات حاسمة حول مستقبل الشراكة: فإما الارتقاء بمستوى التعاون صعوداً في "طيف التشاركية" (مثلاً الانتقال من مستوى الاستشارة إلى مستوى التعاون الكامل)، أو تعديل الأدوات الإجرائية لتلّفي ثغرات ظهرت أثناء الممارسة، مما يضمن تحويل الدروس المستفادة إلى التزامات مؤسسية جديدة.

الأدوات

ورشة الدروس المستفادة

الوصف:

جلسة عمل استراتيجية تُعقد حضورياً وتضم المكونات القيادية وصنّاع القرار من الجانبين. تتبنى هذه الجلسة منهجية المراجعة اللاحقة، حيث تضع "تقرير الجاهزية" (المُعد في بداية مسار التعاون) في مواجهة الحصيلة الميدانية المُستخرجة في مرحلة التقييم. تُدار الجلسة بأساليب تيسير تفاعلية تكسر الجمود البيروقراطي، لتسمح بظهور الحقائق الميدانية والتحديات الفعلية التي واجهت الشراكة، ويحدد إدارتها من قبل عنصر خارجي محايد.

الهدف:

تستهدف الجلسة مأسسة التعلم المشترك وتحويل التجربة العابرة إلى مرجع معرفي للمنظمة والبلدية معاً. فهي تعمل على رصد النجاحات لتعزيزها، وتشخيص العثرات لتجاوزها (سواء كانت عوائق إجرائية، أو فنية، أو مرتبطة بقنوات التواصل). كما تمثل الأداة الأصدق لقياس رصيد الثقة؛ إذ تكشف كيف استطاع العمل الميداني المشترك تبديد التحديات الأولية وتحويلها إلى أرضية صلبة من العمل التشاركي.

دورية الاستعمال:

تُعقد عند اختتام كل دورة تعاقدية (نهاية السنة المالية أو اكتمال المشروع أو مدة مذكرة التفاهم)، وتُعتبر مخرجاتها المرجعية الأساسية التي يُبنى عليها قرار تجديد التعاون أو التوسع فيه.

المتدخلون:

- من جانب المنظمة: رئيس مجلس الإدارة، المدير التنفيذي، ومنسق الشراكات.
- من جانب البلدية: رئيس المجلس البلدي (العميد)، أعضاء المجلس المعينون بالملف، ووكيل الديوان.

تقرير آفاق التعاون المستقبلي

الوصف:

هي التقرير الختامي الذي يرسم ملامح المرحلة القادمة. لا تكتفي هذه الوثيقة بسرد النتائج، بل تُركز على ترشيد أدوات العمل؛ فتقوم بتبسيط النماذج التي ثبت تعقيدها، وتلغي الإجراءات التي عطلت التنفيذ. تنتهي الوثيقة بتوصية حاسمة: إما الاستمرار في نفس المستوى، أو الارتقاء بمستوى الشراكة بين المنظمة والبلدية.

الهدف:

تخليص الشراكة من الإجراءات والتفاصيل المعقدة، وضمان عدم تكرار أخطاء الماضي. الاستناد إلى هذه الوثيقة يمنع بقاء العلاقة في مكانها؛ فهي تعطي المنظمة شرعية تقنية مدعومة بالأرقام والحقائق للمطالبة بدور أكبر في صنع القرار المحلي.

دورية الاستعمال:

تُصاغ فور الانتهاء من تقييم التجربة، وتُعتمد كمرجع أساسي عند مراجعة مذكرات التفاهم أو صياغة خطط العمل الجديدة.

المتدخلون:

- من جهة المنظمة: المدير التنفيذي ومنسق الشراكة (للصياغة الفنية).
- من جهة البلدية: إدارة التنمية المجتمعية ومكتب العميد (للمصادقة والاعتماد الإداري).

المزاقف



ملاحظات	نوع الملف	الأداة
نموذج متاح مع الدليل	word	نموذج تحليل السياق المحلي (PESTEL)
نموذج متاح مع الدليل	word	مسح الاحتياجات والأولويات المحلية
نموذج متاح مع الدليل	word	أداة فحص الامتثال والجاهزية الإدارية
نموذج متاح مع الدليل	word	مصفوفة تقييم الكفاءات والموارد
نموذج متاح مع الدليل	word	بطاقة وصف مهام «مسؤول الشراكة»
نموذج متاح مع الدليل	word	تحليل أصحاب المصلحة والمؤثرين
نموذج متاح مع الدليل	word	بطاقة قياس مبادئ التعاون
نموذج متاح مع الدليل	word	مصفوفة اختيار مستوى التشاركية
نموذج متاح مع الدليل	word	نموذج مذكرة تقديمية أو مفاهيمية
نموذج متاح مع الدليل	word	دليل المراسلات الرسمية
نموذج متاح مع الدليل	word	بروتوكول الاجتماعات
نموذج متاح مع الدليل	word	أداة مطابقة السند القانوني
نموذج متاح مع الدليل	word	نموذج مذكرة تفاهم
نموذج متاح مع الدليل	excel	سجل الاجتماعات الدورية
نموذج متاح مع الدليل	word	النشرات والمطبوعات المشتركة
نموذج متاح مع الدليل	word	محضر جلسة العمل التشاورية
نموذج متاح مع الدليل	word	خطة العمل الموحدة
نموذج متاح مع الدليل	word	قرار تشكيل اللجنة الفنية المشتركة
نموذج متاح مع الدليل	word	قائمة مراجعة الامتثال لمذكرة التفاهم
نموذج متاح مع الدليل	excel	استطلاع رأي أو بطاقة تقييم رضا المستفيدين
نموذج متاح مع الدليل	word	دليل تيسير مجموعات التركيز
نموذج متاح مع الدليل	word	ورشة الدروس المستفادة
نموذج متاح مع الدليل	word	تقرير آفاق التعاون المستقبلي



Follow our Parteners

www.vng.nl

www.britishcouncil.org

www.acted.org

