

مصر

مصر

تقع مصر في أقصى شمال شرق القارة الإفريقية وتتجاوز مساحتها مليون كم^٢ بقليل. يحدها من الشمال البحر الأبيض المتوسط ومن الشرق قطاع غزة وإسرائيل والبحر الأحمر، ومن الجنوب السودان ومن الغرب الجماهيرية العربية الليبية. تتكون تضاريس مصر من هضبة صحراوية واسعة يتخللها وادي النيل والدلتا التي تحتل حوالي ٤٪ من مساحة البلد الكلية. ترتفع الأرض على جانبي الوادي لتصل إلى حوالي ١٠٠٠ م فوق مستوى سطح البحر في الشرق وحوالي ٨٠٠ م فوق مستوى سطح البحر في الغرب. يعتبر جبل كاترين في سيناء أعلى نقطة في مصر حيث يبلغ ارتفاعه حوالي ٢٦٣٨ م فوق مستوى البحر. أما أخفض نقطة فهي منخفض القطارة في الشمال الغربي الذي ينخفض إلى ١٣٤ م تحت مستوى سطح البحر.

تعتبر معظم مساحة هذا البلد أرضاً صحراوية، أما الأراضي الزراعية فيقع معظمها بالقرب من ضفاف نهر النيل وفروعه وقنواته الرئيسية ودلتا النيل. تقتصر المراعي على شريط ضيق بعرض كيلو مترات قليلة على طول ساحل البحر الأبيض المتوسط مما يجعل فائدته الرعوية محدودة. ولا وجود للغابات بمصر.

أما مجمل مساحة الأراضي الزراعية (أي الأراضي التي تزرع باستمرار والأراضي الصالحة للزراعة) فيبلغ ٤, ٣ مليون هكتار (عام ٢٠٠٢) أي حوالي ٣٪ من المساحة الكلية للدولة. تشكل مساحة الأراضي الصالحة للزراعة حوالي ٨٥٪ (أي ٩, ٢ مليون هكتار) من تلك المساحة فيما تقتصر مساحة الأراضي التي تزرع باستمرار على الـ ١٥٪ المتبقية (أي نصف مليون هكتار).

يتصف مناخ مصر بصيف حار وشتاء معتدل منخفض معدل الإمطار، الذي يتراوح بين مائتي ملم كحد أعلى وذلك في منطقة الساحل الشمالي وصفر تقريباً في جنوب البلاد. أما المعدل السنوي لعموم مصر فيبلغ ٥١ ملم.

يبلغ عدد سكان مصر حوالي ثمانين مليون نسمة (٢٠٠٧) بمعدل نمو سنوي يُقدر بـ ١,٨٪. يسكن القرى والأرياف نحو ٥٨٪ من مجمل عدد السكان. أما الكثافة السكانية الكلية فهي ٧٤ نسمة للكيلو متر المربع. لكن هذه الكثافة ترتفع إلى ١١٦٥ نسمة للكيلو متر المربع في وادي النيل والدلتا حيث يقطن ٩٧٪ من السكان بينما تنخفض في الصحراء إلى ٢, ١ نسمة للكيلو متر المربع.

تتضمن الأراضي المصرية الأحواض المائية التالية:

١. الحوض الشمالي الداخلي الذي يغطي ٨٨١, ٥٢٠ كم^٢ (نحو ٥٢٪ من المساحة الكلية لمصر) ويقع في شرق البلاد وجنوب شرقها. ويشتمل هذا الحوض على حوض فرعي هو منخفض القطارة.
٢. حوض النيل الذي يغطي ٣٢٦, ٧٥١ كم^٢ (٣٣٪ من المساحة الكلية) ويخترق الجزء الأوسط من البلد على شكل شريط عريض يمتد من الجنوب إلى الشمال.
٣. حوض ساحل البحر المتوسط الذي تبلغ مساحته ٦٥, ٥٦٨ كم^٢ (٦٪ من المساحة الكلية).
٥. حوض الساحل الشمالي الشرقي وهو شريط ضيق تبلغ مساحته ٨٨, ٢٥٠ كم^٢ على طول ساحل البحر الأحمر (٨٪ من المساحة الكلية).

نهر النيل هو المصدر الرئيسي للمياه في مصر، والتي تبلغ حصتها السنوية منه حوالي ٥٥, ٥ كم^٢ بموجب اتفاقية مياه النيل لعام ١٩٥٩. أما ما هو داخلي من المياه السطحية فتقدر كميته بحوالي ٠, ٥ كم^٢ سنوياً، مما يجعل مجموع الموارد المائية السطحية ٥٦ كم^٢ سنوياً.

من أهم مصادر المياه الجوفية في مصر حوض الحجر الرملي النوبي والواقع جنوب الصحراء الغربية حيث يقدر حجم المياه الجوفية الداخلة لمصر من الجماهيرية العربية الليبية بحوالي ١ كم^٢ سنوياً. أما المياه الجوفية الداخلية القابلة للتجدد فتقدر بحوالي ٣, ١ كم^٢ سنوياً، مما يجعل مجموع الموارد المائية الجوفية القابلة للتجدد ٣, ٢ كم^٢ سنوياً. يعتبر الترشح من مياه الري في الوادي والدلتا المصدر الرئيسي لتغذية المياه الجوفية.

ما تقدم يجعل مجموع الموارد المائية المتجددة في مصر ٣, ٥٨ كم^٢ في السنة.

وتتراوح تقديرات المياه الجوفية غير المتجددة في الصحراء الشرقية والغربية، وبشكل رئيسي من حوض الحجر الرملي النوبي، بين ٣, ٨ كم^٢ سنوياً و ٦, ٠ كم^٢ سنوياً، حيث يُنظر لهذا التقدير الأخير كمؤشر على استغلال هذه المياه خلال فترة زمنية ما.

تعود كل مياه التصريف في الوجه القبلي لمصر (أي الأراضي الواقعة جنوب القاهرة) إلى النيل وقنوات الري حيث تقدر كميته بحوالي ٤ كم^٢ في السنة. أما في دلتا النيل فتقدر كمية مياه التصريف بحوالي ١٤ كم^٢ سنوياً.

قُدرت كمية المياه المنزلية العادمة المعالجة في عام ٢٠٠٢/٢٠٠١ بحوالي ٢, ٩٧ كم^٢. يوجد العديد من محطات تحلية المياه على ساحل البحر الأحمر والبحر المتوسط لتوفير المياه للمنتجات والفنادق الواقعة على الشاطئ، وقد قُدر إنتاجها لعام ٢٠٠٢ بحوالي مائة مليون م^٣.

قُدِّرَ المجموع الكلي لسحب المياه في عام ٢٠٠٢ بحوالي ٣, ٦٨ كم^٣، منها ٥٩ كم^٣ (٨٦٪) للزراعة و٣, ٥ كم^٣ (٨٪) للاستخدام المنزلي و٤ كم^٣ (٦٪) للصناعة .

وقد قُدِّرَ مجموع المياه الجوفية المستخرجة عام ٢٠٠٠ بحوالي ٧, ٠٤٣ كم^٣ وذلك من المصادر التالية:

- ٦, ١٢٧ كم^٣ من حوض النيل (ماء ارتشاح).
- ٠, ٨٢٥ كم^٣ من الصحراء الغربية والشرقية، معظمها من الخزان الجوفي النوبي.
- ٠, ٠٩١ كم^٣ من الآبار السطحية في سيناء والساحل الشمالي الغربي.

بلغ مجموع مياه التصريف الزراعي المعاد استخدامها للري حوالي ٤, ٨٤ كم^٣ سنوياً (في عام ٢٠٠١/٢٠٠٢). أما المياه العادمة المعالجة البالغة كميتها السنوية ٢, ٩٧ كم^٣ فيستخدم منها حوالي ١, ٥ كم^٣ سنوياً في ري الأشجار المزروعة على الأرصفة والطرقات في المدن.

كما نرى فإن مصر تمتلك كميات وفيرة من المياه ولكن الطلب يقارب الكميات المتاحة بل يتجاوزها أحياناً بسبب عدم كفاءة نظم الري في معظم المناطق. ولا تقتصر المشكلة على اعتماد مصر شبه الكلي على الماء الذي ينبع من خارج حدودها بل تشمل اتكال المزارعين على كفاية الآخرين حيث يحصلون على معظم مياههم من مياه التصريف.

يشمل المعنيون الرئيسيون بالشأن المائي في مصر على المستوى الوطني: وزارة الموارد المائية والري، وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، وزارة الصناعة والثروة المعدنية، وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية، وزارة الصحة والسكان، وزارة الدولة لشؤون البيئة، وزارة الداخلية. أما قائمة المعنيين الآخرين فتشمل الوكالات والسلطات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والجهات المانحة ومؤسسات البحث العلمي والجامعات والهيئات التي توفر التدريب.

أشارت الحكومة المصرية إلى نيتها التحول من دورها كجهة مركزية (أو متفردة) فاعلة في مجال تطوير وإدارة أنظمة تزويد المياه إلى جهة مشجعة للنهج التشاركي بحيث يقوم مستخدمو المياه بدور نشط في إدارة أنظمة الري وتقاسم التكاليف. وفي هذا الصدد تم مؤخراً اتخاذ إجراءات مؤسسية وتشريعية لتشجيع إنشاء جمعيات مستدامة وتشاركية لإدارة الري. لكن على الرغم من هذه الإجراءات لم يكتمل حتى الآن تطوير دور جمعيات مستخدمي المياه كمؤسسات شريكة في إدارة الري. ولم يصبح مفهوم الإدارة التشاركية للري فعالاً لأسباب اقتصادية ومالية ومؤسسية مختلفة.

مع أن غالبية مستخدمي المياه يدركون أهمية جمعيات مستخدمي المياه في التوزيع العادل لما هو متوفر من المياه إلا أن عدم التكافؤ في الحصول على المياه إما بسبب عيوب في التصميم أو بسبب التساهل

في تطبيق القوانين ضد الضخ المفرط من قبل بعض مستخدمي المياه ما انفك يعوق نجاح عمل تلك الجمعيات.

بني سويف:

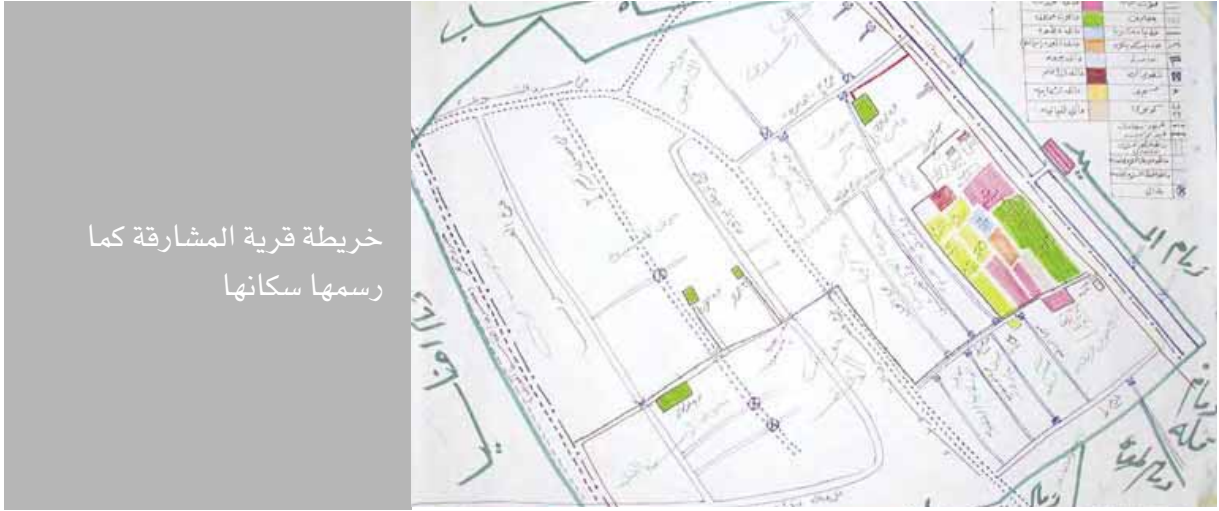
تعد محافظة بني سويف من أفقر محافظات مصر مما جعلها مكاناً مثالياً لتنفيذ مشاريع إمباورز الاسترشادية القائمة على استخدام الأساليب والأدوات المراعية لاحتياجات الفقراء. بلغ عدد سكان بني سويف عام ٢٠٠٢ حوالي ١١٢,٠٠٠ نسمة، أي حوالي ٢,٣٪ من عدد سكان مصر في ذلك الوقت، في حين تبلغ المساحة الإجمالية للمحافظة حوالي ١٠,٩٥٤ كم^٢، وتقع جنوب القاهرة في الحد الشمالي لوادي النيل.



القرية عندما تنهض

تعتبر قرية المشاركة من أقدم قرى مديرية إهناسيا ويعود تاريخ أهالي القرية الحاليين إلى ما يزيد على مائتي عام عندما أتوا إليها من الجزيرة العربية فصارت تنسب إليهم كقادمين من الشرق. حتى عام ١٨٨٠ كانت هذه القرية تخضع لإشراف محافظة بني سويف مباشرة ثم أصبحت تحت إشراف مديرية إهناسيا. وفي ثلاثينيات القرن العشرين اعتُبرت المشاركة "قرية أم" ذات إدارة مستقلة.

تبعد المشاركة ٢٥ كم عن مدينة بني سويف و ٥ كم عن مدينة إهناسيا، وتبلغ مساحتها حوالي ٩٦٥ فداناً وعدد سكانها ٤٥٠٠ نسمة. ولا يستطيع ذوو الدخل المحدود في المشاركة تركيب أنابيب لتوصيل المياه لمنزلهم لذلك يضطرون إلى طلب بعض المياه من جيرانهم الميسورين نوعاً ما.



لم يعد المزارعون في قرية المشاركة يستخدمون أنظمة يدوية للري بل صاروا يستعملون المضخات فانخفضت مدة الري إلى ساعتين أو ثلاث مما حدّ من عمل النساء في مجال الري. لكن لم يحلّ استخدام هذه المضخات كافة المشكلات الخاصة بالري بل ربما فاقم بعضها. فالمزارعون الواقعة أراضيهم عند نهاية التربة لا يحصلون على الكميات المخصصة لهم لأن مزارعي الأراضي الواقعة عند بداية التربة يضحون إلى مزارعهم كميات أكبر من تلك المخصصة لهم فلا يبقى ما يكفي لتغطية احتياجات من يلونهم في الضخ. لمعالجة هذا الوضع بدأ قبل ثلاثة أعوام تنفيذ "مشروع تطوير الري" في قرية المشاركة. لكن هذا المشروع لم يتم تنفيذه كما ينبغي وبالتالي بقيت مشكلات المزارعين قائمة.

تتبع القرية منذ ربيع قرن نظاماً لتصريف المياه من تحت سطح التربة المروية إلا أنه منذ ثلاثة أعوام بدأ هذا النظام يخضع لعملية إعادة تأهيل.

يملك بعض السكان حفراً امتصاصية يطرحون فيها النفايات السائلة. وقد ظهرت مشاكل تتعلق بارتفاع منسوب المياه تحت السطحية بسبب عدم وجود أنظمة عصرية للصرف الصحي وبسبب قيام أحد المشاريع بملء بحيرة واقعة غرب قرية المشاركة.

يوجد في القرية جمعية زراعية تعاونية ووحدة زراعية ومدرستان وجمعية لتطوير المجتمع المحلي و"بحار"^١ ومركز للشباب ووحدة محلية. إلا أن الوحدة المحلية تقع خارج القرية، ومع ذلك فهي تدعم القرية في عدة مجالات، خاصة فيما يتعلق بمشكلات المياه. لا توجد في القرية أية جمعية فاعلة لمستخدمي المياه لشمول القرية بالفوائد المنتظرة من مشروع تطوير الري.

يقوم البحار بتلقي الشكاوى المتعلقة بالري وينقلها لمهندسي المديرية أو موظفي الإرشاد الزراعي والذين بدورهم يرفعونها إلى الوحدة الزراعية أو إلى مستوى أعلى في المديرية.

يعمل حوالي ٨٠٪ من سكان القرية في الزراعة، حيث أن ٦٠٪ من المواطنين يمتلكون أراضٍ ويقومون بزراعتها في حين يستأجر ٢٠٪ أراضٍ لزراعتها. أما بقية القوى العاملة في المشاركة فتتوزع بين العمل في الدوائر الحكومية (١٥٪) وبعض المهن التقنية (٥٪) التي كثيراً ما يسافر ممارسوها للعمل في دول الخليج العربي. أما سكان "توابع" المشاركة فيعانون من التهميش والتدني الشديد في دخولهم.

ما هي جمعيات تطوير المجتمعات المحلية؟

تنتشر "جمعيات تطوير المجتمعات المحلية" في مصر، وهي منظمات تُشكّل في القرى عادة من قبل المجتمع المحلي وتخضع لإشراف وزارة الشؤون الاجتماعية. تهدف هذه الجمعيات إلى تمثيل المجتمعات المحلية وتوفير الخدمات لها وذلك بالتعاون مع عمدة القرية والذي يمثل السلطة الحكومية هناك.

جمعية تطوير المجتمع المحلي بلا دور

تم تأسيس جمعية تطوير المجتمع المحلي في قرية المشاركة عام ١٩٦٤. وعلى الرغم من حُسن نية مؤسسي الجمعية ومن تعاقبوا على إدارتها ورغبتهم في خدمة مجتمعهم إلا أن هذه الجمعية لم تفلح في توفير أية خدمات مناسبة ولم تنجح بعض المبادرات القليلة التي أطلقتها كمشروع لتعليم الفتيات الخياطة الذي لم يدم طويلاً. وقد أسهمت عدة أسباب في هذا الإخفاق أهمها عدم قيام مسؤولي الجمعية بتخصيص الوقت الكافي للتخطيط السليم لأنشطة الجمعية وتنفيذها. كما ذكر بعض المواطنين أن إدارة الجمعية لم تكن غالباً بأيدي الأشخاص المناسبين للقيام بها على الوجه الصحيح بل تولاهم أبناء العائلات الثرية فقط لتحقيق مأرب شخصية وليس لخدمة الهدف الذي أقيمت لأجله.

^١ البحار هو ممثل وزارة الموارد المائية والري المسؤول عن ضبط مستويات المياه في ترعة طوة.

استطاع المشاركون من خلال التدريب تحديد مشكلاتهم المائية ثم قاموا بترتيبها حسب أولوياتها، معتمدين في نقاشاتهم على المعلومات التي جمعوها بمساعدة المزارعين والمجموعات النسائية.

اشترك جميع المعنيين بقطاع المياه في تشكيل الرؤية فجلس المسؤولون الحكوميون وأعضاء جمعية تطوير المجتمع المحلي ووجهاء المجتمع وعامته معاً وكانت هذه رؤيتهم:

رؤية قرية المشاركة

- بحلول عام ٢٠١٥ زيادة نسبة سكان القرية وتوابعها المربوطين بشبكة مياه الشرب إلى ٧٥٪.
- زيادة حصة الفرد اليومية من الماء لتصبح ٦٠ لتراً بدلاً من النسبة الحالية البالغة ٥١ لتراً.
- إيصال نظام الصرف الصحي إلى ١٠٠٪ من سكان القرية وربط ٦٠٪ منهم بنظام تخلص من النفايات آمن بيئياً.
- خفض نسبة الأراضي التي تعاني من نقص في مياه الري إلى ٥٠٪.
- خفض منسوب المياه تحت السطحية والحد من التلوث إلى أدنى مستوى ممكن والتخلص من النفايات خارج المناطق السكنية.

تم تدريب المعنيين على تطوير سيناريوهات واستراتيجيات مختلفة لحل مشكلاتهم المائية، وأتاح لهم إمباورز الفرصة لتخطيط وتنفيذ مشروع استرشادي لتطبيق ما تعلموه.

خطوة كبيرة لتحقيق المصالح الجماعية

أسهمت الخطوات التدريبية في بناء قدرات المواطنين وساعدتهم على تطوير أنفسهم، فأحرز سكان المشاركة تقدماً كبيراً في فهم مجتمعهم والمشكلات التي يواجهونها وفي تطوير قدرتهم على رفع مستوى معيشتهم. بدؤوا بالنظر إلى المشكلات العامة في القرية وليس فقط إلى ما يعود عليهم بفوائد شخصية، وعملوا معاً لحل هذه المشكلات.

سألوا أنفسهم: "ما هو أهم ما نستطيع عمله للمجتمع بأسره؟"

أعضاء جمعية تطوير المجتمع المحلي مع المنسق الميداني لمشروع إمباورز خلال إحدى ورش العمل



بطاقات الهوية الشخصية

لم يكن الكثير من مواطني القرية يمتلكون بطاقات الهوية الشخصية التي بدونها لا يستطيع المرء عمل الكثير.

رأى المنخرطون في إمباورز من سكان القرية أن مساعدة أفراد مجتمعهم على الحصول على هذه البطاقات سيكون خدمة جليلة للغاية. لهذا تقرر أن تكون عملية استصدار بطاقات الهوية أول نشاط تقوم به جمعية تطوير المجتمع المحلي في المشاركة بعد إعادة تفعيلها وبعد التدريب الذي تلقاه أعضاؤها من مشروع إمباورز.

إحضار بطاقات الهوية الشخصية للمواطنين

بالتعاون مع ممثلين من وزارة الداخلية والوحدة المحلية للمحافظة عمل أعضاء الجمعية على إحضار وحدة حكومية متنقلة إلى القرية لإصدار البطاقات وتجنيب المواطنين عناء الذهاب إلى المكاتب الحكومية المختلفة في مدينة بني سويف لتقديم طلبات من أجل الحصول على هذه البطاقات خاصة الفقراء أو المرضى منهم الذين يتعذر عليهم الذهاب إلى تلك الدوائر.



ولم يكن هذا هو النشاط الوحيد للجمعية.

القرية في حالة نشاط

أطلقت الجمعية عدة مبادرات لمساعدة المجتمع، فقد أنشأت نظاماً لتوزيع الخبز وشكلت لجنة للإشراف على استخدام تراكتور زراعي جديد كان قد تمخض عن مشروع استرشادي لإمباورز كما قامت بجمع تبرعات لشراء لوازم مدرسية وملابس للعائلات الفقيرة. وقامت خلال شهر رمضان المبارك بتوزيع وجبات إفطار مجانية.

غدت القرية شعلة من النشاط والتفاؤل، وتضاعف عدد مواطنيها المشاركين في الأنشطة العديدة التي بدأت هناك. وقد تحدث أحد الميسرين في إمباورز حول هذا الأمر قائلاً: "تعتمد الأمور على الأشخاص أنفسهم وماذا يريدون. هذه القرية أخذت جوهر مشروع إمباورز وبدأت بتطبيقه في جميع المناحي".

يعزو أعضاء جمعية تطوير المجتمع المحلي نجاح الجمعية الحالي وإعادة تأهيل القرية إلى ما قام به مشروع إمباورز. "لقد هيا المشروع مجموعة من النساء والرجال المتعطشين لخدمة مجتمعهم وخطط لذلك بأسلوب عملي وفعال".

التحدث مع غريب

قبل أسابيع جاءت امرأة فرنسية إلى بعض القرى ومن ضمنها المشاركة لتري طريقة تعامل النساء مع مشاكلهن. في حالات كهذه بوجود شخص غريب غالباً ما تلزم النساء الصمت ويتصرفن بأدب وهدوء.

اصطحبنا المرأة الفرنسية في جولة لتري ما تم إنجازه. كنت أعلم أن الوضع تغير عما كان عليه عندما بدأنا العمل هناك.

لكني رأيت ما لم أتوقعه.

تحدثت النساء بإسهاب وثقة عن مشاكل مجتمعهن وعن التجربة التي خضنها مؤخراً وعمما فعلنه ولماذا قمن به. تكلمت النساء عن دورة الإدارة وكيف طبقنها وتحدثن عن الاستدامة.

أحسست بوجود تغير كبير في السلوك والمواقف بل كان تغيراً كاملاً في التفكير واستقلالية حصلت عليها نساء المشاركة وشعوراً بالمساواة وانتماءً لجمعية تطوير المجتمع المحلي.

في أحدث زيارات فريق إمباورز إلى المشاركة تبين أن جمعية تطوير المجتمع المحلي قد أنشأت نظاماً لجمع الفضلات الصلبة وطورت خطة لزراعة النباتات على جوانب الطرق.

قرية المشاركة مثال حقيقي على تمكين أعضاء المجتمع المحلي للعمل على تطوير أنفسهم.

تمكين المسؤولية الحكومية إيمان

يميل الناس إلى اتهام الموظفين الحكوميين بالمبالغة في البيروقراطية.

لكن في واقع الأمر أن هؤلاء الموظفين اعتادوا العمل بطريقة واحدة نمطية، ورغم رغبة كثيرين منهم في التغيير والتجديد إلا أنهم يجهلون السبيل إلى ذلك بل حتى يصعب عليهم تحديد نوع التغيير الذي سوف يحدث الفرق.

هذه الحكاية تدور حول موظفة حكومية اكتشفت نوع التغيير المطلوب. إنها حكاية المهندسة إيمان إسماعيل مديرة مديرية الري في محافظة بني سويف.



عندما سمعت إيمان لأول مرة بمشروع إمباورز ترددت كثيراً في التعاون مع فريق المشروع. فقد كانت حضرت اجتماعات للعديد من المشاريع إلا أن انطباعاتها عن تلك المشاريع كانت سلبية لفشلها في خدمة المجتمعات المحلية.

أقنع فريق إمباورز إيمان بحضور بعض اجتماعاتهم قبل إصدار أية أحكام عليه.

قالت: "لا بأس".

شاركت في بعض الدورات التدريبية التي قدمت منهجية المشروع وأساليبه في جذب المعنيين بالقطاع المائي للمشاركة في أنشطته.

رأت إيمان أن التدريب نجح في إقناع المجتمع بالمشاركة والتنسيق مع الجهات المعنية. كما رأت الجهود الكبيرة لمساعدة المواطنين الأكثر فقراً وتعزيز المشاركة النسائية.

لقد أثر ذلك فيها.

أصبحت إيمان الآن تؤمن بأهمية مشاركة المجتمع في معالجة مشكلات الري وهي التي كانت قبل أسابيع قليلة لا تفكر في ذلك ناهيك عن عدم وجود فكرة لديها عن السبيل إلى تلك المشاركة.

بعد التدريب تحدثت إيمان عن أهمية الحوار بين الحكومة والمواطنين. روت قصة عن طلب القرويين من المديرية مساعدتهم في إزالة ترسبات الطين من أحد الجداول لتسهيل عملية جريان المياه. قالت إن المديرية استجابت لطلبهم ولكن الطين الذي أزيل بقي على الطريق فسدّه خالقاً بذلك مشكلة أخرى للقرويين. اتصلوا بإيمان لمساعدتهم على تنظيف الطريق من الطين، فتابعت الموضوع مع الموظفين الذي ألقوا الطين على الطريق فقام أولئك بإزالته.

قالت إن الحفاظ على قنوات الحوار مفتوحة ساعدها على البقاء مطلعة على الأمور ومكنها بالتالي من حل أصغر المشكلات اليومية التي لا تعلم بها المديرية عادة.



إيمان تعرض على المنسق الميداني لمشروع إمباروز خريطة ري القرى المشمولة بالمشروع

أصبحت إيمان اليوم داعماً قوياً ومشجعاً فعلاً لنهج مشروع إمباروز. بل غدت كضابط اتصال بين المواطنين والموظفين الحكوميين وأخذت تدافع عن المزارعين وتبرز مشكلاتهم المتعلقة بالري والزراعة.

تقول إيمان إن تحديد المشكلة وتطوير السيناريوهات وإيجاد الحلول باستخدام أسلوب إمباروز أمر مفيد لها في جميع نواحي الحياة وليس فقط في مشكلات المياه. لقد استخدمت أسلوب ومبادئ إمباروز في المكتب والبيت.

ففي مكتبها استخدمت مع زملائها شجرة المشكلات لتحديد وترتيب المشكلات الإدارية بين الموظفين حسب أولويتها. فكان ذلك بمثابة فرصة للموظفين ليعبروا عن الصعوبات التي يواجهونها ويتبادلوا الرأي حولها. لقد دونوا جميع مشكلاتهم واتفقوا على ترتيب معين للتعامل معها واحدة تلو الأخرى. تفاجأت إيمان من طبيعة المشكلات التي ظهرت ومن سهولة التصدي لها. على سبيل المثال قال أحد الموظفين الجدد أن مشكلته هي عدم وجود مكتب خاص به وأنه يشارك أحد زملائه مكتبه منذ تعيينه. لم تكن إيمان ومعظم الموظفين على علم بوجود هذه المشكلة. كانت مشكلة بسيطة سهلة الحل حيث تم

إحضار مكتب لهذا الموظف. ورغم بساطة هذه المشكلة إلا أنها بقيت قائمة لمدة ثلاثة أشهر لعدم وجود الحوار الذي - عندما جرى - عرّف الجميع بها وأفضى إلى حلها.

لقد كانت شجرة المشكلات طريقة جيدة للحوار.

أما في البيت فقد طورت إيمان مع أبنائها شجرة مشكلات خاصة بالتخطيط المالي للعائلة.

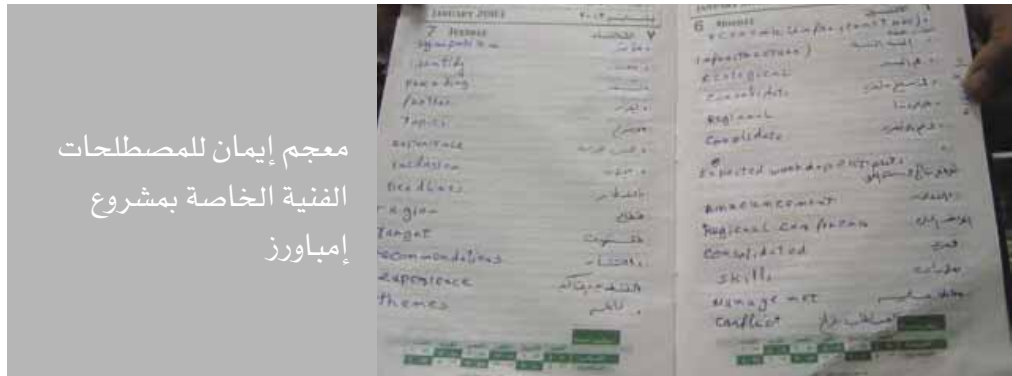
أراد الأبناء شراء أشياء متعددة ولكن المبلغ المتوفر لديهم كان محدوداً فكانت شجرة المشكلات هي المخرج.

ثبّت كلٌّ منهم احتياجاته ومشكلاته في شجرة المشكلات ليتم اختيار إحداها.

اتفقوا في النهاية على شراء حاسوب لأن جميعهم سيستخدمونه.

شجعت هذه التجارب الناجحة لأدوات إمباروز إيمان على معرفة المزيد عن المشروع.

كما قررت عمل معجمها الخاص الذي يحتوي على جميع المصطلحات الفنية المستخدمة من قبل فريق المشروع.



استخدمت إيمان المهارات التي اكتسبتها لجذب انتباه المسؤولين الرئيسيين إلى مشاكل "مشروع تطوير الري" المطبق في محافظة بني سويف. يشتمل مشروع تطوير الري على تأسيس جمعيات لمستخدمي المساقى (الجدول الصغيرة) والقيام بالأعمال الإنشائية الخاصة بتبديل المساقى القديمة بأخرى جديدة ومتطورة ومغطاة. كانت المشكلة الرئيسية في ذلك المشروع عدم استخدام المزارعين للمساقى المطورة لأسباب مختلفة، منها غياب الوعي بفوائد المساقى المطورة، بالإضافة إلى بعض المشكلات الفنية. استمعت المهندسة إيمان إلى شكاوى المزارعين حول المشروع ونقلتها إلى السلطات المسؤولة. ترتب على ذلك قيام كبار موظفي وزارة الموارد المائية والري بمراجعة مشروع تطوير الري.

استطاعت إيمان كذلك تعزيز التعاون بين مديرية الزراعة ومديرية الري في بني سويف من خلال دعوة مهندسي الري إلى إلقاء محاضرات في المدارس الزراعية عن أهمية المحافظة على الماء.

لم تكن مشكلة عدم اشتراك المجتمعات المحلية في القرارات الخاصة بالمياه ناتجة عن عدم رغبتهم بالمشاركة بل لأنهم لا يعرفون كيف يشاركون أو لأنهم يشعرون بالخجل من المشاركة. وعندما يصبح الموظفون الحكوميون مستعدين لدعم مشاركة المجتمع المحلي ستزول الحواجز بين المجتمعات والحكومة.

أصبحت إيمان مثلاً جيداً على إزالة هذه الحواجز ومساعدة المجتمع المحلي على الاشتغال بمشكلاته. واستطاعت أيضاً أن تؤثر على موظفين حكوميين آخرين وتشركهم في حوار مع المجتمع ضروري لنجاح المشاريع الحكومية.

سيقول لك البعض إن مشروع إمباورز ليس بالعصا السحرية، فهو لا يستطيع تنوير كل شخص أو تغيير كل شيء.

ربما ستسمع ذلك.

ولكن أولئك سيضيفون أن هذا المشروع قادر على أن يعطي بعض الإرشادات التي تدل على الطريق الذي سوف يحدث التغيير الكبير.

وحتى يحدث هذا التغيير ينبغي أن يريد الناس حدوثه.

إيمان إسماعيل أرادت حدوث التغيير فكان لها ما أرادت. لقد تغير أسلوب عملها ونتائجه. استطاعت أن تسمع عن المشاكل وتناقشها وتشرك الأشخاص المناسبين في البحث عن حلول لها.

أصبحت إيمان من خلال طريقة عملها الجديدة شخصاً مؤثراً.

البيروقراطية ليست قدراً

وُجِدَت البيروقراطية لضمان التطبيق الصحيح للقوانين والقرارات، فالهدف من الهيكلة والأنظمة التي تصر عليها البيروقراطية هو التحكم بالأنشطة لضمان انتقال المعلومات والتعاون بطريقة صحيحة. يجب على البيروقراطيين أن يضمنوا توفير الخدمات بكفاءة وفعالية. ولكن هذا لا يحدث دائماً إذ أن هنالك بعض البيروقراطيين الذين يعتمدون لتسيير نظام العمل ومعالجة المشاكل على ما هو قديم من قوانين وأنظمة التواصل. كما تجدهم يعتمدون على مهارات موظفين محددين في المؤسسة. وفي حالة غياب العمل الجماعي الجيد تغدو البيروقراطية "آلة" بطيئة معيقة للعمل بدلاً من نظام يوفر التعاون والتنسيق والعمل المشترك.

البيروقراطية في محافظة بني سويف

يواجه الموظفون الحكوميون في محافظة بني سويف الكثير من التحديات التي تتطلب التنسيق بين مختلف الدوائر. ولكن النظام الوظيفي للاتصال والتعاون بطيء لا يتيح تطبيق حلول سريعة للمشاكل. على سبيل المثال تعاني بعض الأراضي من نقص في مياه الري. وهذا يقع ضمن اختصاص وزارة الموارد المائية والري. وهنالك مديرية الزراعة التي تحدد أنواع المحاصيل التي ينبغي زراعتها في مختلف المناطق. تحتاج بعض هذه المحاصيل إلى مياه أكثر من غيرها. إذن هنالك جهتان رسميتان لهما علاقة مباشرة بالموضوع. لكن ليس ثمة آلية تمكن مديرية الزراعة من استشارة المديرية المعنية في وزارة الري حول أماكن نقص المياه. والنتيجة هي استمرار مديرية الزراعة في إرشاد المزارعين لزراعة محاصيل تتطلب الكثير من الماء في أماكن تعاني أصلاً من شح مياه الري. فلو كانت كل مديرية مطلعة على أعمال غيرها من المديرية لما حدثت مثل هذه المشكلات. لكن النمط البيروقراطي المتبع يفتقر إلى آليات تبادل المعلومات الضرورية لتنسيق أنشطة مختلف الدوائر الرسمية.

وزارة الزراعة

أثار المهندس محمد القلعاوي، مدير عام الشؤون الزراعية ببني سويف، مشكلة التنسيق بين مديرتي الزراعة والري، وقال إن التنسيق مقصور على المراسلات فيما بين موظفي هاتين المديرتين. ولا يوجد في هذه المراسلات ذكر لتفاصيل عمل كل مديرية؛ ولم يحاول أحد في أي من المديرتين إيجاد طرق عملية لتسهيل الاتصال والتشارك في المعلومات بين الطرفين، ناهيك عن غياب طرق للتعامل المشترك مع المشاكل.

مقاومة التغيير

من مشاكل البيروقراطية أنها تخلق مقاومة للتغيير. ومع أن موظفي الحكومة يعلمون بوجود طرق أسرع وأكثر فاعلية للتنسيق وحل المشكلات إلا أنهم يستسلمون لإغراء النظم والإجراءات القديمة. ومن أخطر

ما يترتب على وجود هذه النظم والإجراءات وضرورة استخدامها إجماع الموظفين عن التفكير بطرق خلاقة لحل المشكلات فتصبح ردود أفعالهم "إجرائية" دون التفكير بمتطلبات الحل المنشود.

الخطوة الأولى فتح قنوات الحوار

على الرغم من علم الموظفين بأن نتائج عملهم ستكون أفضل لو تم التنسيق فيما بينهم، إلا أن أيًا منهم لم يُبدأ استعداداً للمبادرة بالخطوة الأولى. لذلك قام مشروع إمباروز بدعوة مختلف الجهات إلى اجتماع مشترك في غرفة واحدة. وعلى الفور بدأ الحوار بين الحضور بمجرد اكتشاف موظفي مختلف المديرية أن مشاكلهم متشابهة.

سألوا بعضهم البعض عن أسباب عدم حدوث أشياء معينة ودواعي اتخاذ قرارات معينة.

بدأ أن النزعة البيروقراطية تتراجع أمام الحوار المفتوح.

كان هذا الاجتماع الخطوة الأولى التي جمعت موظفين من مختلف الوزارات معاً وأطلقت حواراً بينهم.

تقول مديرة مديرية الري في بني سويف، المهندسة ايمان اسماعيل، إن نهج مشروع إمباروز زودهم بالأدوات اللازمة لحل المشكلات. فمن خلال أنشطة المشروع باشر موظفو مديرتي الزراعة والري ببناء علاقة عمل فاعلة يستطيعون من خلالها التواصل بطريقة أكثر مباشرة، إذ يستطيع -مثلاً- موظف من إحدى المديريتين أن يتصل هاتفياً مع المديرية الأخرى دون الاضطرار إلى اتباع الإجراءات البيروقراطية المطولة والمعقدة.



اجتماع لموظفين من مديرتي الزراعة والري

لقد نجحت المساحة المخصصة للحوار في تحقيق أهدافها.

لم يتم الاكتفاء بذلك الحوار بل أتبع بتدريب الموظفين على دورة إدارة إمباروز وعلى كيفية تحديد المشاكل والعمل على حلها.

إضفاء الصفة الرسمية على التعاون من خلال مذكرة تفاهم
لقد أدى التعاون الذي أطلقه إمباورز بين الجهات المعنية بالشأن المائي إلى إضفاء الصفة الرسمية
على التعاون بين الوزارات المختلفة. وقد تحقق ذلك عن طريق صياغة وتوقيع مذكرة تفاهم بين مدير
الشؤون الزراعية ببني سويف ورئيس الإدارة المائية في وزارة الموارد المائية والري.

دعت المذكرة جميع الخبراء الزراعيين العاملين في مجال التدريب من مختلف مديريات زراعة
محافظة بني سويف لزيادة وعي المزارعين بضرورة ترشيد المياه وذلك بالتنسيق مع مهندسي الري.
كما تم الاتفاق على حضور مهندسي الري للاجتماع الأسبوعي للمرشدين الزراعيين لشرح أهمية
الترشيد المائي.

من المراسلات بين مسؤولي
الزراعة والري

مصر من لاجتماع إمباورز مع بنى سويف والري

مصابير به الزراعة بنى سويف

مكتب مصابير عام الزراعة

إلى السيد المهندس/ رئيس الإدارة المركزية للموارد المائية

تصية طبيه وبعد

مرسل لسيداتكم برنامج الندوات للامرات الزراعية بمراكز محافظة بنى سويف وذلك لتفعيل
المشاركة بين الري والزراعة في (تفعيل المشاركة في إدارة الموارد المائية
(EMPOWERS)

مرفق جدول باجتماعات المراكز

اسم المركز	اليوم	الساعة
الواسطى	الثلاثاء	١ ظهراً
ناصر	الأربعاء	١ ظهراً
بنى سويف	الأحد	٧ مساءً
اهناسيا	الاثنين	١ ظهراً
سمسطا	الأحد	١ ظهراً
بيبا	الثلاثاء	١ ظهراً
الفشن	الاثنين	١ ظهراً

ابتداءً من السبت الموافق ٢٠٠٥/٥/١٤

حيث أن هذه الاجتماعات تعقد للمرشدين الزراعيين القانمين بعمل المدارس الحقلية بالأحواض
الخاصة بهم مع المزارعين

برجاء التفضل بالاحاطة لاتخاذ ما ترونه مناسباً نحو تكليف السادة مهندسي هندسات الري
لحضور هذه الندوات لشرح أهميه ترشيد استخدام المياه حتى يقوم السادة المهندسين الزراعيين
بنقلها إلى السادة المزارعين .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مهندس/ محمد القلماوى

مدير عام الشؤون الزراعية ببني سويف

تسهيل عملية التنسيق

لم يكن هذا المستوى من التنسيق بين الجهات الحكومية المعنية بالشأن المائي ليحدث لولا الحوار الذي انطلق أثناء ورش عمل إمباورز، إذ أنه لم يكن ثمة أي ترتيبات تنظيمية لجمع هذه الجهات المعنية معاً ليتبادل أفرادها المعلومات ويتداولوا في مشكلاتهم ويبحثوا عن حلول لها.

أدرك المسؤولون بأن منبع بعض المشكلات التي يواجهونها ليس فقط قلة المصادر، أو قلة المهارات المناسبة، أو بسبب الفساد أو قصور في الموارد البشرية المؤهلة، وإنما نتيجة عدم التنسيق بين مختلف الجهات المعنية والعوائق التي تضعها البيروقراطية أمام هذا التنسيق. لقد أدت المبالغة في اتباع طريقة العمل البيروقراطية إلى خلق فجوات بين مختلف الجهات الحكومية من ناحية وبين هذه الجهات والمجتمعات المحلية من ناحية أخرى.

توجب على المسؤولين إيجاد توازن بين التخلص من سلبيات البيروقراطية والمحافظة على القواعد المتبعة في العمل الحكومي. فالمطلوب إذن إيجاد طرق خلاقة لمواجهة التحديات اليومية بحيث يتم تبادل الأفكار والمعلومات بسلاسة وشفافية بين مختلف المديرات من ناحية ومع جهات معنية غير حكومية من ناحية أخرى. وقد تمثلت التحديات التي واجهتها الدوائر بأسئلة عديدة مثل: كيف نفتح قنوات الاتصال؟ كيف نعمم عملية الحوار بين المسؤولين ونسهلها؟ ما هي فرص التعاون لحل المشكلات معاً؟

وصف أحد المهندسين الحكوميين رؤيته لتحقيق تعاون أكبر قائلاً: "التحاور بين المسؤولين هو أحد دعائم تفعيل العمل التشاركي والبدء بحل المشكلات. وهذا ما نحاول فعله. نحن نستخدم منهجية مشروع إمباورز لنطلق حواراً بين المواطنين المعنيين والمسؤولين ذوي العلاقة. كما نعمل على تحقيق مثل هذا الحوار واستدامته وتبادل المعلومات بين الموظفين الحكوميين في محافظة بني سويف لتتعرف جميعاً على ما يحدث في مختلف المديرات. أرى أن الحوار يتعدى التشارك في المعلومات إلى التداول في المشكلات والعمل الجماعي المؤدي إلى تنسيق إدارة الموارد المائية. نحن مؤمنون بضرورة التنسيق ونقوم بذلك من أجل تقديم أفضل الخدمات لمواطنينا. ما يجب علينا القيام به الآن هو إدماج التنسيق ومتطلباته في صلب البيروقراطية بحيث يصبح أحد عناصر كافة ما نقوم من إجراءات ويصبح لدينا قواعد راسخة للتنسيق.

بالإبداع تستطيع التغلب على محدّدات البيروقراطية، ولتحقيق ذلك نحتاج إلى تبني طرق جديدة خلال اتباع المبادئ البيروقراطية لتحسين أساليب العمل اليومية. وبهذا يتم تأهيل النظام وجميع العاملين فيه. وهذه هي الطريقة التي نتوصل فيها إلى حوار وتنسيق ونتائج أفضل".

من تخطيط حكومي إلى تخطيط تشاركي

غالباً ما تخطط الدوائر الحكومية لمشاريع وتنفيذها دون تحقيق النتيجة المرجوة. ورغم فائدة تلك المشاريع والخدمات إلا أن المجتمع المحلي لا يستفيد منها.

فأين الخطأ؟

مشروع تطوير الري

هذا ما حدث عند تطبيق "مشروع تطوير الري" في ترعة طوة بمحافظة بني سويف.

اعتاد المزارعون على ري مزارعهم من أقنية مفتوحة (مساقي) تسمح بتدفق الماء لمدة خمسة أيام متواصلة تليها فترة انقطاع مدتها عشرة أيام ليعود بعدها الضخ لخمسة أيام أخرى، وهكذا دواليك، فيما يعرف بـ "نظام الدور".

سعى القائمون على "مشروع تطوير الري" إلى تزويد المزارعين بأنظمة تمكنهم من إدارة مياههم بأنفسهم وري مزارعهم دون انقطاع وذلك بتبديل المساقى التقليدية بأخرى أكثر تطوراً تستخدم مسارات مغطاة توفر تدفقاً مستمراً للمياه وذلك بمساعدة جمعيات لمستخدمي مساقى المياه يتم تأسيسها لهذه الغاية.

تم في عام ٢٠٠٠ تركيب المساقى المطوّرة في محافظة بني سويف بقريتي كساب والمشاركة وذلك من قبل مفتشية تطوير الري في المحافظة.



البحث الميداني يبين أن المشروع غير مستخدم من عناصر مشروع إمباروز إجراء بحث في عدة قرى بني سويف، وقد أظهر البحث عدم استخدام مزارعي كساب والمشاركة للمساقي الجديدة.

وقد اتضحت أسباب إحجام المزارعين عن استخدام تلك المساقي من خلال ورش العمل التي نظمها إمباروز في القريتين لإطلاق حوار المعنيين وبناء قدراتهم باستخدام دورة الإدارة وأدوات تحليل المعلومات وشجرة مشكلات الري.



قال المواطنون إنهم يفضلون استخدام النظام التقليدي للري لأنه مألوف لديهم ولعدم حصولهم على التدريب اللازم لاستخدام المساقي الجديدة. كما برز عدم إمامهم بفوائد هذه المساقي وعدم مبادرة القائمين عليها لاستشارة هؤلاء المواطنين بالإضافة إلى عدة مشكلات فنية جعلت من النظام الجديد غير مرحب به.

اجتماعات مشتركة بين مسؤولين حكوميين ومواطنين المجتمع المحلي كما المجتمعات المحلية تلقت الجهات الحكومية ذات العلاقة بالشأن المائي في بني سويف تدريبات حول استخدام دورة الإدارة المتبعة في إمباروز والفوائد المرتجاة من رسم شجرة المشكلات. وتم في مرحلة لاحقة عقد اجتماع مشترك لممثلين عن المجتمع المحلي والدوائر الحكومية حيث تبادلوا الأفكار والطروحات حول مشكلة المياه في القريتين وسبل حلها.

تحدث في هذه الاجتماعات ممثلو المجتمع المحلي في المشاركة وكساب أمام موظفي مديرتي الزراعة والري عن مشكلاتهم مع مشروع تطوير الري مما بعث الرضى في نفوس المسؤولين لأن النقاشات زودتهم بمعلومات قيمة.

التصدي للمشكلة

قام القائمون على "مشروع تطوير الري" في بني سويف بزيارة ميدانية للقريتين وقرى أخرى لمتابعة الحوار مع مواطنيها فاستمعوا إلى مزيد من شكاوى المزارعين، وهذا ما لم يحدث سابقاً. كما اجتمعت مجموعات من المزارعين لتحليل البيانات حول حجم المشكلة.

وهكذا أصبحت مشكلات ذلك المشروع همّاً مشتركاً لمختلف فئات المعنيين وعلى مختلف مستوياتهم من مزارعين وفنيين ومسؤولين ومواطنين ومنظمات أهلية.

تم إعداد تقرير مشترك على أساس أبحاث أجرتها جهات متعددة معنية بالشأن المائي وتقديمه لمدير مديرية الري، ثم أرسل إلى وزير الموارد المائية والري.

فور استلام الدكتور محمود أبو زيد، وزير الموارد المائية والري، للتقرير أصدر تعليماته لمديرية ري بني سويف لوضع خطة لمعالجة المشكلات خاصة الفنية منها. وعُقد اجتماع بين رؤساء الجهات ذات العلاقة بمشروع تطوير الري تم بموجبه الاتفاق على التوقف عن استرداد النفقات من المستفيدين من نظام ترعة طوة الثانية لغاية الانتهاء من عملية الإصلاح. كما أُعدّ نظاماً لمتابعة أوضاع التربة وتقديم تقرير نصف شهري.

أداء متناسق

أخذ مكتب وكيل الوزارة لشؤون الري على عاتقه مسؤولية التنسيق بين مختلف الجهات. وقد عقد محافظ بني سويف اجتماعاً مع موظفي الري في المحافظة لتسريع إنجاز أعمال الإصلاح وإنهائها ثم البدء في تشغيل المساقى. وطلب من أعضاء المجالس القروية تولي مسؤولية إدارة المساقى لحين مباشرة جمعيات مستخدمي المساقى عملها في الإشراف على المساقى.

تلا ذلك تشكيل مجموعة من صغار المزارعين القادرين على تحديد مشكلات الري اليومية والتعامل مع بعضها.

لم يتنازع المزارعون ولم يلقوا اللوم على المسؤولين بل كتبوا كافة شكاواهم وملاحظاتهم وقدموها إلى أولئك المسؤولين مدعومة بالمعلومات. لم يقتصر هذا التطور على المزارعين، فمديرو الري استجابوا لشكاوى المزارعين واستمعوا لهم للحصول على المزيد من المعلومات ونقلوا معاناتهم إلى السلطات العليا.

أدى استمرار الحوار بين جميع الجهات ذات العلاقة بمشروع تطوير الري إلى أعمال ملموسة كإصلاح واختبار بعض المساقى المطورة ثم تشغيلها ليس فقط في قريتي المشاركة وكساب، وإنما لمساقى تستفيد منها مناطق أخرى عند ترعة طوة. كانت المحصلة إصلاح ١٢٠ مسقى في ثلاث قرى وفي جزء من مدينة إهناسيا.

نحو تخطيط مشترك

جعلت مشكلات مشروع تطوير الري المسؤولين الحكوميين يدركون وجود مشكلة متجذرة في طريقة تخطيط إداراتهم للمشاريع، والمشكلة هي عدم إشراك المستخدمين في التخطيط. فمن شأن ذلك

الإشراك أن يمنع وقوع أخطاء كثيرة كالتى حدثت وحجبت فوائد المشروع ونفرت المزارعين منه.

تشكلت لجنة على مستوى مديرية إهناسيا تضم ممثلين من مختلف المجتمعات المحلية للمشاركة في ما سيعاد تخطيطه من مشروع تطوير الري وإدارته. وللمرة الأولى وجهت الإدارة المركزية للمشروع الدعوة لممثلين عن القرى المستفيدة لحضور اجتماع رسمي في مكتب وكيل الوزارة. كما أرسلت نسخة من محضر الاجتماع لجمعية تطوير المجتمع المحلي.

وليس من المبالغة القول إن نتائج هذا الاجتماع وما تلاه من تواصل هي التي أدت في النهاية إلى قيام الشركة المنفذة بإجراء التغييرات اللازمة على بعض المساقى.

لقد تغير التخطيط من تخطيط حكومي إلى تخطيط تشاركي، والنتيجة هي ملكية المزارعين لنظام الري الجديد وقيام جمعيات مستخدمي المساقى بإدارة هذا النظام الجديد. أما المحصلة النهائية فكانت ري الأرض واستغلالها بطريقة أفضل.

الطريق إلى النجاح

كيف تحقق هذا النجاح؟

لم يتحقق بالخطط المعقدة أو الاستثمارات الضخمة وإنما بالحوار بين جميع المعنيين وتحديد المشاكل بطريقة جماعية وإيجاد الحلول من خلال العمل معاً.

لإيجاد حلول للمشكلات كان لا بد من إحداث تغييرات لدى مواطني المجتمعات المحلية والمسؤولين الحكوميين. لقد توجب على المجتمع البدء بالمشاركة في بذل الجهود اللازمة لتحسين نظام الري. وتوجب على المسؤولين الخروج من التأطير الذي تفرضه وسائل التخطيط التقليدية وتبني المنهجيات التشاركية حيث يصبح صوت المجتمع المحلي مسموعاً وأفكاره مدمجة في عملية التخطيط.

لطالما اشترك المسؤولون والمزارعون في البحث عن نفس الأهداف والغايات وهي تحسين الري وتحقيق قدر أكبر من ملكية المزارعين لإدارة المياه. لكن الخلل تمثل في النهج الذي اتبعه الطرفان والذي لم يسفر عن حل المشكلة بل صار جزءاً منها.

بيد أن الحوار والعمل المشترك أسهما في حل هذه المشكلة. لقد كانت طريقة عمل جديدة، لكنها نجحت وحققت النتائج المرجوة من المشروع.

لا تزداد احتماليات نجاح المشاريع وجدواها إلا بمشاركة المعنيين المبكرة في التخطيط لها، فهذا ما يضمن ملكية هؤلاء لهذه المشاريع وحرصهم على إنجازها.

المجتمع المحلي يُطالب...

قدمت قرية المشاركة مجتمعاً من أنشط المجتمعات المحلية التي عمل معها مشروع إمباورز في محافظة بني سويف. لذا لم يكن من المستغرب أن تصدر عن هذه القرية إشارات عديدة على التغيرات الجماعية في المواقف وأنماط السلوك.

ازدادت بعد العام الأول من أنشطة إمباورز في المشاركة مساهمة المجتمع المحلي في إدارة موارد المياه المحلية، كما أدرك المجتمع أن استراتيجيات هذا المشروع ومنهجيته يمكن أن تستخدم في مجالات الحياة اليومية الأخرى، فبدأوا بتطبيق أسلوب المشاركة الذي تعلموه في العديد من جوانب حياتهم. وتلخص هذه القصة كيف أن تمكين المجتمع المحلي يمكن أن يؤدي إلى حصوله على خدمات حكومية أفضل.

إنها حكاية عن السلامة على أحد الجسور.

جسر جديد

قررت مديرية الطرق أن تبني جسراً فوق ترعة قلة، في الجهة الأمامية من قرية المشاركة. استيقظ أهالي هذه القرية ذات يوم ليروا عمالاً يبنون الجسر. كان بعض الأهالي قد عملوا في بناء جسور مماثلة في أماكن أخرى من مديرية إهناسيا، لذلك لاحظوا أن المتعهد لا يستخدم الحديد في بناء الجسر. ذهبوا للحديث عن هذا الموضوع مع المهندس المسؤول عن الجسر فلم يجدوه.

إثارة المشكلة

عندها قرر بعض سكان القرية مفاتحة متعهد البناء للتعبير عن قلقهم حول عدم استعمال الحديد في بناء الجسر وحول طريقة البناء ذاتها. لم يكن المتعهد سعيداً بهذه الملاحظات أو رغباً بالتعاون مع الأهالي. لكن هؤلاء قالوا إن من حقهم إبداء ملاحظاتهم وطرح أسئلتهم لأنهم هم وأسرهم الذين سيستخدمون الجسر. كانوا قلقين بشكل خاص على الأطفال الذين سوف يذرعون الجسر جيئةً وذهاباً طوال الوقت. لم يرد المتعهد على أي من الأسئلة وقال لهم إنهم غير مخولين بمساءلته.

مع ذلك كانت إثارة المشكلة مع متعهد البناء خطوة غير عادية لأهالي قرية المشاركة. إنهم عادة لا يبدون الجراءة على طرح الأسئلة حول الأشغال الرسمية التي تتم في القرية.

فماذا طرأ؟

كان بعض مواطني المشاركة قد شاركوا في برامج تدريبية في النهج التشاركي وحوار المعنيين عقدها مشروع إمباورز وتولد لديهم إحساس بأن لديهم الحق كمجتمع في معرفة الخطط التي أعدتها مديرية الطرق لقريتهم. كما أن قلقهم حول سلامة الجسر كان كبيراً فلم يستطيعوا الصمت. ومع أنهم ليسوا مهندسين أو خبراء إلا أنهم يعرفون ما يكفي حول طريقة البناء ومواده ليدركوا عدم سلامة الجسر.

مقابلة المسؤولين الحكوميين

عندما لم يتلق المواطنون أي تفسير أو تعاون من متعهد البناء، قرروا زيارة المسؤولين في مديرية الطرق ليحصلوا على إجابات لأسئلتهم. وقد اختاروا لذلك مجموعة صغيرة منهم تمثلهم وتشرح مخاوفهم.

في المديرية تحدثوا عن عدم تجاوب المتعهد معهم وطالبوا بأن يقوم مهندس مختص بمتابعة عملية إنشاء الجسر والعمل على سلامته. شكلت تلك الزيارة والمطالب الواردة من المشاركة مفاجأة لمسؤولي المديرية لكن مستوى التنظيم الذي تمتع به الوفد ودرجة الدقة العالية التي شرح بها مشكلة الجسر أثارت إعجاب هؤلاء المسؤولين.

الحصول على النتائج

وبالفعل فقد اختير أحد مهندسي المديرية لمقابلة المتعهد والتحقق من مسألة عدم استخدام الحديد في بناء الجسر. ثم صدرت التعليمات للمتعهد بإصلاح المشكلة تحت إشراف المديرية التي تعهدت بالإجابة على كل الأسئلة التي يطرحها المجتمع المحلي عن سير عملية البناء.



جسر المشاركة بعد إنشائه
بطريقة آمنة تحت إشراف
مهندس مختص

وصف مواطنون من المشاركة نجاح هذه التجربة بأنه نتيجة طبيعية لاستخدامهم ما كانوا قد تعلموه من مشروع إمباورز للمطالبة بحقوقهم بثقة. أما مديرية الطرق فقال مسؤولوها إن تواصلهم مع المواطنين قد حسن العلاقات والتفاعلات بين الطرفين.

كانت المحصلة مبعث سرور للمجتمع والمديرية. كيف لا وللمشاركة الآن جسر آمن!

"نجاح"... تصبح اسماً على مُسمى

أنا مي أبو السعود، أخصائية توثيق العمليات في مشروع إمباورز بمصر. والقصة التالية من مفكرتي، وهي تروي حكاية امرأة شابة اسمها نجاح.

قابلت نجاح لأول مرة في أحد اجتماعات إمباورز في حزيران (يونيو) ٢٠٠٥ عندما كان المشروع يسعى لتأسيس فريق نسائي في قرية المشاركة. كانت آنذاك أرملة فقيرة عمرها ٢٤ عاماً.



بدأت نجاح بعيدة عن معنى اسمها، فقد انتقل زوجها إلى رحمة الله تعالى في حادث سيارة بعد أربع سنوات من الزواج تاركاً إياها تعيل طفلاً في الثالثة من عمره.

كانت بلا عمل رغم حيازتها على شهادة الدراسة الثانوية.

لم تجد عملاً. ولم تستطع أيضاً أن تجد معيلاً من خلال الزواج ثانيةً لأن العادات في بعض مناطق صعيد مصر تحظر على الأرملة الزواج إلا من رجل من عائلة زوجها الراحل. وبما أن زوجها لم يكن لديه إخوة أصبح أملاًها في الزواج ثانية ضئيلاً.

علمت نجاح عن أنشطة إمباورز من خلال صديقة لها فقررت حضور أحد اجتماعات المشروع عليها تجد من يساعدها في إيجاد عمل.

لكن فريق المشروع أوضح للجميع أن إمباورز لا يوفر فرص عمل ولا يمنح مساعدات مالية لمن ينخرط من أبناء القرية في أنشطته، فالهدف هو تحقيق الفائدة للقرية بأكملها.

كان عملي كأخصائية توثيق أن أراقب وأسجل ما يحدث في الاجتماعات والفعاليات، فلاحظت مدى ذكاء نجاح ومثابرتها. لذا أردت إقناعها بالاستمرار في المشاركة وحضور الاجتماعات وجمع المعلومات حول مشكلات الماء، مع أنها صارت تعلم بعدم وجود مردود مادي شخصي.

كانت حزينة ويأسه لفقرها ووحدتها. قالت لي ذات مرة: "أعلم أنني أنتمي إلى أدنى طبقات هذا المجتمع وأنه لا مستقبل لي".

كان من المؤلم رؤيتها يأسه إلى هذه الدرجة، ولكنني كنت متأكدة من امتلاكها قدرات إن أحسن استخدامها فستعود بالنفع عليها وعلى مجتمعها.

نصحتها بالاستمرار والاستفادة من التدريب الذي يقدمه إمبروز وتطبيق ما تتعلمه في حياتها.

وافقت نجاح.

استمرت بالمشاركة في أنشطة إمبروز من خلال انضمامها لمجموعة نساء المشاركة وانخراطها في جمع المعلومات عن مشكلات مياه الشرب والري والصرف الصحي في القرية.

كما اشتركت مع أعضاء أخريات في المجموعة في مبادرة لتثقيف نساء القرية حول إمبروز. ونقلت إليهن بعض المهارات التي تدربت عليها.

شاركت نجاح بكفاءة في بناء شجرة المشكلات وتشكيل الرؤية وبناء السيناريوهات للمشاركة.



نجاح (الرابعة من اليمين)
في أحد الاجتماعات وهي تحمل
نتائج تمرين جمع المعلومات
الذي شاركت فيه

خلال وقت قصير اكتسبت نجاح ثقة بنفسها ومهارات جديدة وتغلبت على أحزانها وبدأت بالتخطيط لمستقبلها، حتى أنها تقدمت للعمل التطوعي في برامج أخرى إلى جانب إمبروز فعملت في جمعية تطوير المجتمع المحلي في المشاركة وأصبحت عضواً فعالاً في لجنة التعليم التابعة للجمعية.

في حزيران (يونيو) ٢٠٠٦ استدعيت نجاح لمقابلة بهدف الانضمام إلى مشروع تعليمي جديد في بني سويف. كانت من بين مائة شخص قوبلوا ومن بين تسعة أشخاص تم اختيارهم للعمل في المشروع الجديد.

لاحقاً أخبرتني نجاح بما حصل معها وقالت: "نجحت يا مَي! نجحت!".

سألته عن المقابلة فأجابت بأنها شرحت خلالها ما تعلمته من إمباورز وكيف أن منهجية المشروع يمكن أن تكون مفيدة للناس في مجالات عدة وليس فقط في مجال الماء. لم تنسها أهمية المقابلة الحديث عن دورة الإدارة وكيفية استخدامها في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول بمشاركة جميع المعنيين.

اليوم تعمل نجاح في ذلك البرنامج التعليمي.

خطت نجاح خطوة أخرى فقررت الزواج خلافاً للتقاليد التي تقضي بأن يكون الزوج الجديد من أسرة الزوج الراحل. التقت بمزارع من قريتها ووافقت على الزواج منه، فهو كما تقول إنسان متفهم ويقدرها ويرعى ابنها رعاية جيدة وهذا هو ما يهمها.

أصبحت نجاح إنساناً مختلفاً عما كانت عليه قبل سنة واحدة، وعزت هذا التغيير إلى عملها في مشروع إمباورز. وهي اليوم تعيش معنى اسمها، فقد أصبحت اليوم رمزاً للنجاح.



"أنا ولا حاجة"

أنا جلال معوض وأعمل منسقاً ميدانياً في مشروع إمباورز بمصر وهذه إحدى القصص التي كنت دونتها في مفكرتي.



تعاني قرية المشاركة من مشكلات كثيرة تتعلق بالمياه. فما زالت مساكن كثيرة غير موصولة بشبكة المياه وذلك بسبب ارتفاع رسوم الاشتراك بالشبكة كما لا يوجد نظام للصرف الصحي. أما الري فله مشاكله أيضاً الناتجة عن نقص المياه.

عندما نتحدث عن الماء فإننا نفكر عادة بالأمور الفنية. ولكن هذه القصة لا تدور حول أمور فنية بل نتحدث عن قدرة الناس على تحسين معيشتهم من خلال المشاركة.

ذهبنا إلى القرية لمعرفة المزيد عنها. وعندما درست المجتمع المحلي لاحظت أن معظم مشكلاته تتعلق بنقص الخدمات وتدني مستوى الوعي وعدم وجود الحافز لمواجهة المشكلات. اعتقدت أن الفقر هو سبب غياب الوعي وعدم وجود روح المبادرة.

كانت المشاركة أمراً جديداً لمعظم الناس إذ لم يسمعوها بها من قبل ولم يعرفوا معناها وقد استوى في ذلك الرجال والنساء. بدت آراؤهم عن العديد من القضايا سلبية. مثلاً قال أحدهم: "هذا أمر لا يعني، هذه ليست مشكلتي لكي أحلها". سألتهم عن مشروع للري ينفذ في قريتهم ولكنهم لم يعرفوا الكثير عنه ولم يكونوا مهتمين بأن يعرفوا.

يوجد في القرية جمعية لتطوير المجتمع المحلي تأسست عام ١٩٦٤؛ وقد دعمت الحكومة تأسيس مثل هذه المؤسسات المجتمعية بهدف تحفيز التطور. ولكنني وجدت أن هذه الجمعية عبارة عن حبر على ورق، لا أكثر.

التقيت بأعضاء الجمعية لتعريفهم بأفكار مشروع إمباورز، فأدركت أنهم لا يملكون أي خبرة في قضايا المشاركة أو معرفة بأي نوع من عمليات التطوير. سألت نفسي: "لماذا لديهم جمعية ولا يستخدمونها لأي غرض كان؟" سألتهم عن أعضاء الجمعية فاتضح أن جميعهم من الرجال. لكنهم لم يقوموا بأي خدمة حقيقية لمجتمعهم منذ زمن طويل. يبدو أن نفس القصة تتكرر: رجال أرادوا المنصب وجاهة ولكنهم انتهوا إلى عدم فعل شيء وبنفس الوقت لم يكونوا على استعداد للتخلي عن مناصبهم في الجمعية.

حاول بعض شباب القرية أكثر من مرة تغيير هذا الوضع وتنفيذ دور الجمعية لخدمة القرية. وفي عام ٢٠٠٣ أقتعوا كبار أعضاء الجمعية بالتخلي عن مواقعهم القيادية في الجمعية والسماح للأعضاء الشباب بتنشيط الأوضاع. لكن الأعضاء القدامى اشترطوا لذلك أن يأخذ مواقعهم أشخاص من عائلاتهم. وافق أصحاب المبادرة على ذلك لأنهم كانوا تواقين للتغيير. وإذا كانت هذه هي الطريقة التي يمكن بها إقناع قدامى الأعضاء بالتخلي عن أدوارهم فلا بأس.

التقيت بهؤلاء المبادرين واستمعت منهم عن تجربتهم الحديثة. لم نتحدث في البداية عن مشروع إمباورز بل عما كانوا يقومون به وما يحلمون بإنجازه، إلا أننا في وقت لاحق انتهى بنا الأمر للحديث عن هذا المشروع.

أوضحنا لهم ولمواطنيهم أن إمباورز لا ينوي إنشاء بنية تحتية كشبكات المياه أو تزويد المنازل بمراحيض بل تطوير قدرة المجتمع على المساهمة في حل المشكلات وطرح فكرة المساءلة. وعلى الفور لاقى هذا التوجه ترحيباً من الأهالي الذين أرادوا تبني المشروع إدراكاً منهم بأنه سوف يجعل منهم شركاء حقيقيين للمسؤولين الحكوميين.

بدأنا أول ورشة عمل عند الساعة العاشرة، وكعادتي طلبت من الحضور التعريف بأنفسهم ومن أين جاؤوا. أحد المشاركين عرف عن نفسه قائلاً إنه يمتلك خمسة فدادين (أي ما يعادل ٢١ دونماً). والشخص الذي يليه عرف عن نفسه بقوله "أنا ولا حاجة".

فوجئت!

سألته عن السبب في شعوره بأنه "ولا حاجة"، فقال لي إنه يمتلك ربع فدان فقط، لذلك فهو لا يمتلك شيئاً وبالتالي هو "ولا حاجة".

قلت له إننا جئنا إلى هنا لنستمع إلى الجميع لا نعرف ما يمتلك كل منهم. وقلت له أيضاً إن له الحق في إبداء رأيه وقول ما يريده بغض النظر عما يمتلكه.



المزارع و"ولا حاجة"

أحسست بمسؤولية كبيرة لإقناع هذا الشخص بالمشاركة. أحسست أنني يجب أن أساعده على تغيير رأيه في نفسه وعلى أن يقدر قيمته الشخصية.

كان من الضروري إقناع مثل هؤلاء الأشخاص بأنهم يستطيعون فعل الكثير من الأمور المفيدة فالفقر ليس عائقاً ولا ينبغي أن يكون عائقاً يحول دون إيجاد حلول مناسبة للمشكلات.

أكدت هذه التجربة البسيطة مع المزارع الفقير على ضرورة تشجيع الفقراء على تبادل وجهات النظر مع من يفوقونهم ثروة ونفوذاً من أبناء مجتمعهم ومن المسؤولين لأن ذلك هو ما سيبيني ثقتهم بأنفسهم. كانت هذه من أولى خطوات إزالة الحواجز التي تخندقت خلفها طوعاً أو كرهاً الفئات الفقيرة، الحواجز التي يمتزج فيها الشعور بالنقص بالفقر والطبقية.

ما لبثنا أن رأينا بصيصاً من الأمل في أحد الاجتماعات عندما وقف فقراء القرية أمام وجهائها جاهرين بمشاكلهم وعرضت النساء معاناة أسرهن فحظين بالاحترام والتقدير.



اجتماع جلال معوض مع نساء من المجتمع المحلي

بعد وقت ليس بالطويل زار مسؤولون حكوميون القرية واستمعوا لأهاليها. وهذا بعد ذاته ترك كبير الأثر في نفوس المواطنين إذ رأى هؤلاء أن آمالهم قد تصبح حقيقة بدعم المسؤولين لهم وخاصة عندما رأوا ترحيب المسؤولين بمشاركتهم وتعهدهم باستمرار التواصل معهم وتسهيل حصولهم على المعلومات الضرورية لإنجاح مشاركتهم.

لقد تطلب طرح فكرة مشاركة المجتمع المحلي وإخضاعه للمساءلة الكثير من الوقت والجهد لأن الممارسات التي استمرت لعقود لا تتيح قبول الأفكار الجديدة بين ليلة وضحاها. فقد رفضها المسؤولون أكثر من مرة قبل الاجتماع مع ممثلي القرية والاستماع إلى اقتراحاتهم العملية لحل مشكلاتهم، فعندها أدركوا أن بوسع هؤلاء المساهمة الإيجابية إن أتيحت لهم الفرصة.

هل أتى كسر حاجز الصمت أكله لمواطني المشاركة؟ نعم، لكن كان ثمة حاجة للمزيد من التدريب والعمل. أصبح التدريب لا يقتصر على المجتمع المحلي بل شمل المسؤولين أيضاً. فقد تم تنظيم اجتماعات وجلسات تدريبية للمسؤولين لتدريبهم على التيسير والاتصال حيث تعلموا كيف يستمعون إلى آراء الآخرين ويحترمونها، في حين كان من أهم عناصر تدريب المواطنين مساعدتهم على مواجهة مخاوفهم وسد الفجوات المعرفية والمهاراتية بينهم وبين المسؤولين.



أسفر هذا العمل التعاوني والتفاعل المتنامي بين الطرفين عن زيارات ميدانية أخرى قام بها مسؤولون كبار إلى القرية والتقوا بالسكان واستمعوا لمشكلاتهم وآرائهم حول سبل حلها.

قد يتساءل القارئ عما حدث لذلك الشخص الذي وصف نفسه بأنه "ولا حاجة". إسم هذا الشخص أبو سيد وقد استمر في حضور الاجتماعات وتلقي التدريب. صار متحمساً جداً وتولى عدة مسؤوليات عامة كجمع المعلومات حول مجموعات المزارعين والأنماط الزراعية. أصبح أبو سيد الشخص الأكثر نشاطاً في مجموعته وقام بدعوة أشخاص آخرين إلى الاجتماعات ليستفيدوا من الآثار الإيجابية للعملية التطويرية الجارية كما استفاد هو.

لاحظت أيضاً أنه أصبح سعيداً وواثقاً من نفسه. في آخر لقاء لنا، تحدث عن مشاريع شارك المجتمع المحلي في إقامتها مثل محطة لمعالجة المياه العادمة وتوصيل بعض المنازل بشبكة مياه الشرب. قال لي: "أنا رجل غني الآن لأنني أملك الكثير مما يمكن تقديمه لخدمة غيري". بقيت مبتسماً طوال ذلك اليوم وأصبحت أبتسم كلما تذكرت أبو سيد لأن ما صار إليه ذلك الرجل كان مبعث فخر له ولي.