



LASERMED
2025

**الدليل الثاني لأفضل الممارسات
للعمل المحلي من أجل تعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية
المستدامة في منطقة البحر الأبيض المتوسط**

الفهرس

2	المقدمة
3	دراسات الحالة
4	◀ السلط (الأردن): التدريب على ترميم التراث كرافعة للتنمية الاقتصادية المحلية الشاملة
6	◀ صيدا (لبنان): منظومة حوكمة تشاركية من أجل تنمية اقتصادية محلية شاملة ومستدامة
8	◀ برغيدا (إسبانيا): وكالة تنمية مشتركة بين البلديات - إعادة ابتكار جاذبية إقليم ريفي يواجه تحديات هيكلية
10	◀ تونس العاصمة (تونس): مصنع المدينة - فضاء ثالث بلدي للابتكار الحضري والبناء الترابي المشترك
12	◀ إلبرات دبي يوربرغات (إسبانيا): فضاء العمل التشاركي التضامني لويس سيرا - الابتكار الاجتماعي عبر مقايضة الكفاءات
14	◀ إزمير (تركيا): مركز بلدي للتكوين المهني وفاب لاب - منظومة متطورة في خدمة التشغيل والابتكار
16	القيمة الاجتماعية المندمجة

في سنة 2024، أطلقت شبكة مدن المتوسط، بدعم تقني ومالي من مجلس إقليم برشلونة، أول «دليل للممارسات الفضلى من أجل العمل المحلي لتعزيز التنمية الاجتماعية والاقتصادية المستدامة في منطقة البحر الأبيض المتوسط».

وقد عمل هذا الدليل على توثيق وتنظيم الجهود المنجزة مع أعضاء مجتمع البرنامج المتوسطي طوال السنة، مع التركيز على تسع ممارسات عملية وقابلة للنقل والتكيف، شملت الجوانب القانونية والتحليلية وبناء الشراكات وتنفيذ المشاريع الكبرى وفي هذا السياق، تم إطلاق سلسلة من الندوات الإلكترونية في ديسمبر 2025 بهدف تعزيز الابتكار المحلي، ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة والشاملة، وتشجيع التعلم المتبادل بين البلديات المتوسطة. وسعت هذه المبادرة إلى خلق فضاء للحوار وتبادل الخبرات بين المدن من أجل مشاركة تجارب ملموسة وملهمة في مجال الخدمات البلدية وقد تم تنظيم البرنامج حول محورين رئيسيين، مع عرض ثلاث ممارسات فضلى من مدن متوسطي ضمن كل محور¹:

● **المحور الأول - آليات دائمة للتنمية الاقتصادية المحلية ومواكبة فاعلي المنظومة المحلية**

ما هي الآليات المؤسسية التي تطورها البلديات لمواجهة تحديات التنمية الاقتصادية المحلية الشاملة والخضراء؟ وكيف تحدد الاحتياجات الترابية، وتُرسى آليات مستدامة، وتعبئ الموارد الضرورية، وتقيس أثر تدخلاتها؟

● **المحور الثاني - فضاءات بلدية لريادة الأعمال والابتكار والتنشيط الاقتصادي**

ما هي أنواع الفضاءات التي تم إحداثها، مثل مساحات العمل المشترك، والمختبرات التصنيعية، ومراكز التكوين؟ وكيف تندمج ضمن الاستراتيجية البلدية الشاملة؟ وما هي نماذج الحكامة والتسيير المعتمدة؟ وما التحديات المرتبطة بضمان استدامتها؟ وأخيراً، يتضمن هذا الدليل أيضاً عرضاً موجزاً لمنهجية احتساب القيمة الاجتماعية المندمجة، التي تم اعتمادها لأول مرة في مدن الشبكة، وذلك بدعم تقني من بلدية إلبرات دي يوبريغات وبعض هيئاتها المحلية. وقد تم تطوير هذه المنهجية من قبل فريق أكاديمي متعدد التخصصات تابع لمجموعة متخصصة في المحاسبة الاجتماعية، وهي منظمة غير ربحية تُعنى بتعزيز هذا المجال.

¹ نشكر مدن وسلطات الحكم المحلي في السلط، بيرغيدا، إلبرات دي يوبريغات، إزمير صيدا و تونس.



دراسات الحالة

السلط (الأردن): التدريب على ترميم التراث كرافعة للتنمية الاقتصادية المحلية الشاملة



1. السياق والتحديات

تُعدّ مدينة السلط، المُدرجة على قائمة التراث العالمي لمنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة عام 2021 تحت عنوان «السلط - موقع للتسامح والضيافة الحضريّة»، مدينةً ذات رصيد غني من التراث المعماري الذي يعكس تاريخها التجاري وتنوّعها الثقافي. وفي ظلّ الحاجة إلى صون هذا التراث الفريد، بالتوازي مع مواجهة تحديات تشغيل الشباب وتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية، حدّدت بلدية السلط الكبرى فرصةً استراتيجية تتمثّل في تحويل الحفاظ على التراث إلى محرّك لفرص العمل المؤهّلة والتنشيط الاقتصادي. وتمثّل التحديّ في إرساء حلقة إيجابية متكاملة، يُسهم فيها صون التراث في توليد كفاءات محلية، وخلق فرص عمل، وتعزيز الجاذبية السياحية للمدينة.



2. عرض موجز للتجربة

قامت بلدية السلط الكبرى، من خلال وحدة إدارة مشاريع التنمية، بإطلاق برنامج تدريبيّ متخصّص في ترميم وصيانة المباني التراثية، موجّه لأفراد من المجتمع المحلي وللمهتقين بالعمل في هذا المجال المهني. وتندرج هذه المبادرة ضمن رؤية أشمل تهدف إلى إنشاء أوّل مركز وطني مخصّص للتكوين في مجال ترميم التراث، بالتعاون مع المؤسسات المعنية. ويهدف هذا البرنامج إلى إعداد كوادر محلية مؤهّلة قادرة على ضمان استدامة عمليات الترميم، مع ترسيخ مكانة السلط كمرجع وطني ودولي في مجال صون التراث المعماري، بما يربط بين الهوية الحضريّة، والتأهيل المهني، والتنمية الاقتصادية.

3. عوامل النجاح الرئيسية

- رؤية استراتيجية متكاملة تربط بين التراث والتشغيل والاقتصاد
- الاستناد إلى صفة الإدراج على قائمة التراث العالمي كرافعة استراتيجية
- مقارنة شمولية قائمة على البعد المحلي والمجالي
- طموح إنشاء مركز مرجعي على المستوى الوطني
- قيادة وتنفيذ من خلال وحدة بلدية متخصصة في إدارة المشاريع

4. التحديات و الحلول

- تعزيز ترميم التراث باعتباره رافعة للتنمية الاقتصادية، من خلال الانتقال من مقارنة تقتصر على الحفظ والصون إلى مقارنة إنتاجية تُبرز دور التراث في خلق فرص الشغل وتوليد الدخل، مع اعتماد التكوين المهني كآلية أساسية لتحقيق هذا التحول
- تطوير كفاءات مهنية غير متوفرة على المستوى المحلي، عبر إرساء برنامج تكويني منظم ومهيكل يهدف إلى إحداث تخصصات جديدة وخلق نسيج مهني محلي، بما يحد من الاعتماد على الخبرات الخارجية المكلفة ويعزز الاستقلالية التقنية للمجال التراثي
- ضمان استدامة الجهاز، من خلال اعتماد رؤية طويلة المدى تقوم على إحداث مركز وطني دائم للتكوين ونقل الخبرات، بدل الاكتفاء بمبادرات ظرفية أو متقطعة، بما يسمح بتراكم المعرفة وتعزيز القدرات المحلية بشكل مستمر
- تعزيز الالتقائية مع الفاعلين والمؤسسات المعنية، عبر إرساء شراكات مع قطاعات التراث والتكوين المهني والتشغيل، بهدف ضمان الاعتراف الرسمي بالمسارات التكوينية وتسهيل الإدماج المهني للخريجين وتحسين فرص ولوجهم إلى سوق الشغل

5. النتائج والآثار

- تكوين مجموعة من أفراد المجتمع المحلي، من الشباب والشبان، على التقنيات المتخصصة في ترميم وصيانة التراث
- إتاحة آفاق ملموسة للتشغيل لفائدة الشباب
- ترميم الهوية المعمارية الفريدة لمدينة السلط
- تعزيز الجاذبية السياحية وتنشيط الحركة التجارية في المركز التاريخي
- ترسيخ مكانة السلط كمرجع في مجال صون التراث

6. الدروس المستفادة لدعم التعلّم المتبادل بين الأقران

- اعتبار التراث بنيةً تحييةً للتنمية الاقتصادية
- أهمية توفير المهارات قبل تلبية الطلب عليها
- اعتراف اليونسكو كرافعة للعمل البلدي
- الإدماج من خلال الارتكاز على المجتمع المحلي
- شروط قابلية التجربة للتكرار والتعميم
- توفر إرادة سياسية لاعتبار التراث مورداً اقتصادياً، والقدرة على تحديد أو إرساء شراكات مؤسساتية في مجال التكوين، إضافةً إلى وجود تراث معماري ومبانٍ تحتاج فعلياً إلى الترميم والصيانة
- التوسّع المرحلي كاستراتيجية لضمان الاستدامة

صيدا (لبنان): منظومة حوكمة تشاركية من أجل تنمية اقتصادية محلية شاملة ومستدامة



1. السياق والتحديات

في مواجهة التحديات المعقدة للتنمية الاقتصادية المحلية، أدركت بلدية صيدا ضرورة تجاوز النموذج التقليدي المنعزل للإدارة البلدية. تمثل التحدي في إنشاء نظام قادر على حشد المهارات المتاحة داخل البلدة بكفاءة (الخبرة الفنية البلدية، ومعرفة المجتمع المدني، والمعرفة الأكاديمية، وقدرات القطاع الخاص) مع ضمان مشاركة المواطنين في استراتيجيات التنمية. في ظل محدودية الموارد البلدية وتعدد الاحتياجات القطاعية، كان على صيدا إنشاء هيكل مؤسسي يسمح لها بتصميم وتنفيذ سياسات طموحة للتنمية الاقتصادية المحلية تركز على الشمول والاستدامة البيئية.

2. عرض موجز للتجربة

بنت صيدا نهجها في التنمية الاقتصادية المحلية حول منظومة حوكمة تعاونية تعمل على مستويات متعددة.

في صميم هذا النظام، تقوم لجنة استشارية قطاعية بلدية، بالتنسيق المباشر مع رئيس البلدية، بوضع استراتيجيات موضوعية بدعم من المكتب الفني للبلدية. ثم تُطور هذه الاستراتيجيات بالتعاون مع أعضاء المجتمع المدني الذين يتطوعون بوقتهم في عملية تشاور منظمة. تُضفي البلدية الطابع الرسمي على هذا التعاون من خلال اتفاقيات موضوعية ومؤقتة مع الجمعيات المحلية، تستهدف خطط عمل محددة. ويتم الاستعانة بالخبرات الخارجية (الجامعات، والمنظمات غير الحكومية، والاستشاريين، والقطاع الخاص) وفقاً للاحتياجات المحددة. ويتيح هذا الإطار تطبيق منهجية من ثلاث خطوات: التقييم التشاركي للاحتياجات، وتحديد الأولويات بناءً على البيانات والأثر الاجتماعي والبيئي، ثم التنفيذ التعاوني من خلال شراكات بين القطاعين العام والخاص وتحالفات مع منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية.

3. عوامل النجاح الرئيسية

- هيكلية مؤسسية متكاملة ومرنة
- تعبئة ذكية للكفاءات المحلية
- اتفاقيات موضوعية ومؤقتة
- تعزيز القدرات المحلية في مجال التخطيط
- تعزيز قنوات نقل معطيات الميدان إلى صانعي القرار
- تملك مجتمعي قوي للاستراتيجيات بما يضمن مشروعيتها واستدامتها
- مقارنة منهجية منتظمة

4. التحديات و الحلول

- تنظيم وتنسيق العمل بين 17 لجنة قطاعية، مع تفادي تشتت الجهود عبر إرساء تنسيق مباشر مع رئيس المجلس الجماعي، مدعوماً بالمواكبة الأفقية للمكتب التقني البلدي، بما يضمن انسجام الرؤية وتكامل مختلف المبادرات
- تعبئة فعاليات المجتمع المدني على أساس تطوعي، مع تأطير هذه الدينامية من خلال اتفاقيات واضحة ومحددة زمنياً، بما يعزز جدية الالتزام ويضمن استمرارته، ويحول دون تراجع أو ضعف
- تعزيز الولوج إلى الخبرات التقنية المتخصصة، عبر تطوير شراكات مع الجامعات والمنظمات غير الحكومية والخبراء الاستشاريين، قصد الاستفادة من كفاءات عالية دون تحميل ميزانية الجماعة أعباء إضافية
- الانتقال من التخطيط الاستراتيجي إلى التنفيذ الفعلي، من خلال تنويع آليات التنزل، بما يشمل شراكات بين القطاعين العام والخاص لتمويل الاستثمارات، واتفاقيات مع الجمعيات لتنفيذ المشاريع الاجتماعية، وتعاوناً أكاديمياً لإنجاز الدراسات، وذلك لضمان المرونة والفعالية في الإنجاز

5. النتائج والآثار

- إعداد خطة عمل قطاعية تشمل مجالات الصناعة، والأغذية والمطاعم، والتعليم
- إعداد خارطة طريق للتحويل الأخضر، مهيكله حول خمسة محاور: الحفظ، والتخفيف، والتكيف، والوقاية، والتمكين
- تجسيد مشاريع استثمارية من خلال شراكات بين القطاعين العام والخاص
- تنفيذ مبادرات لتمكين الشباب والنساء والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتعاون مع المنظمات غير الحكومية المحلية

6. الدروس المستفادة لدعم التعلّم المتبادل بين الأقران

- الحوكمة التشاركية كمضاعف للقدرات المؤسسية
- الاتفاقيات الموضوعية المؤقتة كأداة عملية ومرنة
- العائد الثلاثي للبناء المشترك: إذ تُنتج المشاركة المنظمة للمجتمع المدني في آن واحد شرعية سياسية، وملاءمة تقنية، وتملكاً اجتماعياً
- الخبرة الخارجية كمكمل استراتيجي للقدرات المحلية
- شروط قابلية التكرار: الإرادة السياسية، وجود نسيج محلي من الجمعيات والمؤسسات الأكاديمية القابلة للتعبئة، القدرة على التنسيق التقني داخل البلدية، وثقافة الشراكات عبر الاتفاقيات
- الهيكلية المنهجية كضمانة لجودة السياسات والبرامج

برغيدا (إسبانيا): وكالة تنمية مشتركة بين البلديات إعادة ابتكار جاذبية إقليم ريفي يواجه تحديات هيكلية



1. السياق والتحديات

إقليم برغيدا، وهو إقليم ريفي يقع في شمال شرق إسبانيا ضمن إقليم كتالونيا، تأثر بشكل كبير بظاهرة تراجع التصنيع خلال القرن العشرين. فبعد أن عرف ازدهارًا صناعيًا ملحوظًا، وجد الإقليم نفسه في وضعية ريفية تفتقر إلى آفاق واضحة، في ظل هجرة واسعة للكفاءات والطاقات المحلية نحو المراكز الحضرية. لم تتمكن البلديات الصغيرة التي تشكل المنطقة، نظرًا لمحدودية مساحتها ومواردها، من القيام بأعمال تنمية اقتصادية محلية منظمة. في ظل هذه القيود، تمثل التحدي في إعادة ابتكار جاذبية برغيدا من خلال تحديد محركات اقتصادية جديدة ومستدامة، وبناء قدرة على العمل الجماعي لتنفيذ سياسات موحدة للتنمية الاقتصادية المحلية، على الرغم من صغر حجم البلديات.

2. عرض موجز للتجربة

أنشأ إقليم برغيدا وكالة تنمية برغيدا، وهي إدارة عمومية مشتركة بين البلديات تعمل كهيكل موحد في خدمة جميع بلديات الإقليم. وفي حين تتولى المجالس البلدية المحلية تسيير المهام الاجتماعية التقليدية (التعليم، والرياضة، والنقل العمومي، والمساعدة الاجتماعية، والثقافة، والإجراءات الإدارية)، تركز وكالة التنمية على تنمية المحرك الاقتصادي الترابي حول قطاعات استراتيجية تمّ تحديدها، من بينها السياحة، والصناعات الغذائية والزراعية، والمؤسسات الصناعية، صناعة الأخشاب، والاقتصاد الاجتماعي والتضامني. وتوفّر الوكالة خدمات متميزة موجهة إلى البلديات، وإلى الشركات، وإلى الإقليم ككل. وتتجسّد هذه المقاربة من خلال تدخلات مكيفة مع خصوصيات كل قطاع وكل سياق محلي. ويُجسّد مثال رمزي هذه المنهجية، يتمثل في تحويل معرض سانتا تيكللا بمدينة بيرغا.

3. عوامل النجاح الرئيسية

- التجميع بين البلديات كآلية لمواجهة الهشاشة الترابية
- وضوح توزيع الصلاحيات بين المتدخلين المؤسسيين
- مقارنة قطاعية استراتيجية
- خدمات متعددة المستويات
- التركيز على الواقع والتقاليد المحلية

4. التحديات و الحلول

- تراجع الجاذبية الترابية وهجرة الكفاءات، مما استدعى تحديد وتطوير قطاعات اقتصادية مستدامة جديدة، من قبيل السياحة البيئية، والصناعات الغذائية المحلية، وتأمين سلسلة الخشب، بما يوفر فرص شغل مؤهلة على المستوى المحلي ويساهم في تثبيت الثروة داخل المجال الترابي
- ضعف إمكانيات الجماعات الصغيرة في إعداد وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية المحلية، مما استدعى إحداث إطار مشترك بين الجماعات يوفر خبرة تقنية متخصصة يصعب على كل جماعة تأمينها بشكل منفرد
- تحويل معرض كان يعرف تراجعاً في الإقبال وفقداناً للإشعاع إلى فضاء مرجعي لريادة الأعمال في مجال الصناعات الغذائية المحلية. ويتجلى ذلك في تجربة معرض "سانتا تيكللا" ببيرغا، الذي كان في الأصل سوقاً للماشية وفقد أهميته بفعل ميكنة وتحديث قطاع تربية المواشي. وقد أشرفت هيئة التنمية المحلية على قيادة فريق متعدد الإدارات لإحداث "الفضاء الذوقي سانتا تيكللا"، مع الحفاظ على الجذور التقليدية للمعرض ومنحه تصوراً جديداً، من خلال تخصيص مشاركة مميزة ومجانية للمنتجين المحليين الصغار، وتنظيم عروض للطبخ الحي، وندوات، وجلسات تذوق، ووجبات وحفلات فنية تعتمد على المنتجات المحلية
- تعزيز الإدماج والاستدامة، من خلال دعم المقاولات الحرفية في قطاع الصناعات الغذائية، خاصة وأن نسبة كبيرة منها (حوالي 70٪) تديرها نساء، إلى جانب تشجيع استهلاك المنتجات المحلية عوض المنتجات الصناعية في إطار الاقتصاد الدائري، وبناء شراكات مع المطاعم المحلية لتأمين المطبخ والتراث الغذائي للمنطقة

5. النتائج والآثار

- إرساء دينامية لإحياء الإقليم تُمكن البلديات الصغيرة من امتلاك قدرة على التحدّل في مجال التنمية الاقتصادية المحلية
- تحويل معرض سانتا تيكللا إلى فضاء جَدّاب لفن الطهي والمأكولات المحلية
- اعتماد مقارنة قطاعية تتيح تدخلات مكيفة مع السياقات المختلفة
- مضاعفة قدرات الاستثمار على مستوى الإقليم من خلال استقطاب تمويلات عمومية وخاصة بواسطة الوكالة
- ترسيخ ثقافة للتنمية المستدامة تعزّز ريادة الأعمال الخضراء والشاملة

6. الدروس المستفادة لدعم التعلّم المتبادل بين الأقران

- التجميع بين البلديات كآلية لمواجهة الهشاشة الترابية
- إعادة تموقع الإقليم عبر استكشاف محرّكات اقتصادية جديدة
- وضوح التقسيم المؤسسي كعامل حاسم للفعالية
- الخدمات متعددة المستويات كقيمة مضافة
- شروط قابلية التكرار: الإرادة السياسية، القدرة على تحديد قطاعات اقتصادية واعدة، قبول تقسيم واضح للأدوار بين المؤسسات، وتوفّر حدّ أدنى من الموارد لإنشاء وتشغيل هيكل مهني مخصّص

تونس العاصمة (تونس): مصنع المدينة - فضاء ثالث بلدي للابتكار الحضري والبناء الترابي المشترك



1. السياق والتحديات

تواجه مدينة تونس وتيرة تحضر سريعة وضغطًا ديمغرافيًا مرتفعًا، ما يؤدي إلى تفاقم الفوارق بين الأحياء. وفي سياق استمرارية أعمال إعداد استراتيجية تنمية المدينة، حدّدت البلدية الحاجة إلى الابتكار من أجل تعزيز انفتاحها على منظومتها المحلية وتحويل العلاقة بين الإدارة والمواطنين. ومن هذا المنطلق، أُطلق مشروع «مصنع المدينة». وترتكز الرؤية التي يحملها المشروع على مبدأ واضح يتمثل في «بناء مدينة الغد، مع سكانها ومن أجلهم»، من خلال إنشاء مختبر بلدي للابتكار الترابي قادر على إنتاج حلول مبنية على البناء المشترك بين البلدية والمواطنين والفاعلين والاقتصاديين والجمعويين في الإقليم.

2. عرض موجز للتجربة

أنشأت بلدية تونس «مصنع المدينة»، وهو فضاء عمل تعاوني بلدي يقع في حي باب سويقة. ويتموقع هذا الفضاء الثالث البلدي كنقطة وصل بين العمل العمومي والمبادرات المواطنة والديناميات الريادية. ويوفّر الفضاء مكاتب عمل مشتركة، وقاعات اجتماعات، وفضاءات للتنشيط، لاحتضان نوعين من الأنشطة: أنشطة ريادية (تتطلب اشتراكًا سنويًا) وأنشطة تعاونية مفتوحة (محاضرات، دورات تكوينية، ورشات موضوعية). ويعتمد النموذج على تسيير مختلط مبتكر، حيث تتولّى فرقة إدارية بلدية الإشراف العام، والتدبير اللوجستي، والعلاقات المؤسسية، في حين تتولّى فرقة تنشيط جمعوية، بصفتها شريكًا تشغيليًا للبلدية، تنشيط الحياة اليومية للفضاء، ومرافقة حاملي المشاريع، وتيسير بناء الشراكات والتكامل بين الفاعلين. ويُعدّ الولوج إلى الفضاء مجانيًا بالكامل، بما يكرّس طابعه كخدمة عمومية بلدية. ويتعيّن أن تكون المشاريع المحتضنة مقدّمة من سكان الحي أو من الناشطين فيه، وأن تنسجم مع أربعة محاور رئيسية: المدينة المستدامة وجودة العيش، الاقتصاد المحلي والإدماج، الثقافة والتراث، المواطنة والمشاركة المحلية.

3. عوامل النجاح الرئيسية

- تموقع استراتيجي كمختبر للابتكار الترابي
- نموذج تسيير مختلط بلدي-جماعي
- ارتكاز ترابي ومعايير استفادة منصفة وشاملة
- أربعة محاور مهيكلّة منسجمة مع التحديات الحضريّة
- مهمة مزدوجة ريادة وتشاركية

4. التحديات و الحلول

- تحول في الثقافة الإدارية داخل الجماعة، من نمط تدير عمودي إلى مقارنة تشاركية وتعاونية، مما - استلزم تكوين الموظفين الجماعيين وإحداث فريق متخصص قادر على العمل بشراكة مع فعاليات المجتمع المدني
- تعبئة وبناء ولاء مجتمع من المستفيدين، من خلال إسناد مهام التنشيط إلى جمعية متخصصة بدل الاعتماد على الموظفين الجماعيين، بما يساهم في خلق دينامية مجتمعية حقيقية ومواكبة حاصلي المشاريع بشكل فعال في مختلف مراحل مسارهم
- تحقيق توازن بين منطق الخدمة العمومية وانتقاء المشاريع، عبر تحديد معايير واضحة للانخراط (الارتباط بالمجال الترابي، الانسجام مع التوجهات الموضوعاتية، واحترام النظام الداخلي)، بما يضمن جودة وملاءمة المشاريع مع الحفاظ على مبدأ الولوج المجاني
- التوفيق بين دعم ريادة الأعمال وتعزيز المشاركة المواطنة، من خلال توفير عرض خدمات متمايز يستجيب لحاجيات كل فئة، عبر اشتراك سنوي مخصص للمقاولين، ومشاركة مفتوحة أو ظرفية في الأنشطة التعاونية، بما يسمح بخدمة الفئتين بشكل متكامل ودون تداخل

5. النتائج والآثار

- تعميق التفكير في دور البلدية في مجال الابتكار الحضري
- إرساء شراكة غير مسبوقة بين الإدارة والفاعلين الجمعويين
- إحداث أنماط جديدة للعمل داخل البلدية
- آفاق قابلة للتكرار في أحياء أخرى من مدينة تونس

6. الدروس المستفادة لدعم التعلّم المتبادل بين الأقران

- الفضاء الثالث البلدي كأداة للتحوّل المؤسسي
- التسيير المختلط بلدي-جماعي كنموذج للنجاحة
- الارتكاز الترابي والمجانية كرافعتين للإدماج
- التأطير الموضوعي كضمانة للانسجام
- الرسالة المزدوجة الريادية والتشاركية
- شروط قابلية التكرار: إرادة سياسية قوية، اختيار حي ذي تموقع استراتيجي، القدرة على تحديد والتعاقد مع هيكل جماعي شرعي وكفاء، وتحديد واضح للمحاور ذات الأولوية المنسجمة مع التحديات المحلية
- التوجّه نحو بناء شبكة ترابية

إبرات دي يوبريغات (إسبانيا): فضاء العمل التشاركي التضامني لويس سيرا الابتكار الاجتماعي عبر مقايضة الكفاءات



1. السياق والتحديات

تم إنشاء حي سان كوسمي في إبرات دي يوبريغات خلال ستينيات القرن الماضي لاستقبال عمال الأحياء القصدية في برشلونة. ويقع هذا الحي بالقرب من المطار وخطوط السكك الحديدية، ويضم مساكن اجتماعية تحتضن ساكنة هشة تواجه العزلة الاقتصادية والاجتماعية. وكانت البلدية، من خلال مركز الإنعاش الاقتصادي، تسعى إلى تنشيط الإقليم عبر بناء جسور بين التنمية الاقتصادية المحلية والإدماج الاجتماعي. وتمثل التحدي في جذب رواد أعمال والاحتفاظ بهم في حي لم يكونوا ليختاروه تلقائيًا، مع خلق تفاعلات إيجابية بين كفاءاتهم واحتياجات النسيج الجماعي المحلي.

2. عرض موجز للتجربة

مستوحى من المشروع البرشلوني «سينيرجيكس»، يقدم فضاء العمل التشاركي لويس سيرا نموذجًا مبتكرًا قائمًا على البناء المجتمعي والعائد الاجتماعي. ويضم الفضاء منطقتين متميزتين: ورشة للعمل اليدوي (ست طاولات) وفضاء مرن للعمل على الحاسوب (عشرون منصبًا تستقبل ثلاثين رائد أعمال)، إضافة إلى قاعتين للاجتماعات قابلة للتكييف، وغرفتين فرديتين صغيرتين، ومطبخ. تكمن السمة المميزة في نظام دفع خاص حيث يلتزم كل رائد أعمال بتقديم أربع ساعات عمل شهريًا لفائدة المنظمات الاجتماعية في الحي، ويتم تدبير ذلك عبر العملة المحلية الافتراضية فلوك-ويتولّي مسيرو الفضاء تيسير الربط بين العاملين التشاركيين والجمعيات لضمان إنجاز هذه المبادلات بشكل شهري.

3. عوامل النجاح الرئيسية

- تموقع تراحي استراتيجي
- نموذج اقتصادي تضامني مبتكر
- العملة المحلية كأداة للتنظيم والتنسيق
- مرافقة نشطة من طرف المسيرين لتحديد احتياجات الجمعيات

4. التحديات و الحلول

- تعزيز جاذبية حيّ يعاني من الوصم والتهميش، من خلال توفير فضاء عمل عصري ومهني بنموذج اقتصادي ميسر، ما أتاح لرواد الأعمال والمقاولين الذين يفتقرون إلى الإمكانيات فرصة الاستفادة من فضاءات مماثلة في مناطق أخرى
- تفعيل نظام تبادل المهارات بشكل عملي ومنظم، من خلال اعتماد آلية واضحة تُلزم كل مستفيد بتخصيص أربع ساعات شهرياً، مع تدبير المبادلات عبر عملة افتراضية، وإشراك فريق التسيير بشكل نشط لتسهيل الربط بين العرض والطلب والحفاظ على القيمة داخل المجال المحلي
- ضمان استدامة هذه المبادلات عبر إرساء منظومة متوازنة وقائمة على الاعتماد الذاتي، حيث يلتزم رواد الأعمال بالحفاظ على رصيد إيجابي في حساب «فلوك» لمواصلة الاستفادة من الفضاء، مما يشجعهم على المساهمة المنتظمة ويخلق التزاماً فعلياً ولكن غير مُلزم بشكل مباشر

5. النتائج والآثار

- إحداث فضاء للابتكار الاجتماعي
- استفادة جمعيات الحي من كفاءات مهنية متخصصة
- الحدّ من وصم الحي عبر جذب فئات جديدة وبناء شعور بالانتماء
- تنشيط الاقتصاد الاجتماعي والتضامني على مستوى الإقليم

6. الدروس المستفادة لدعم التعلّم المتبادل بين الأقران

- الابتكار الاجتماعي كرافعة للتنمية الترابية
- مقايضة الكفاءات كنموذج اقتصادي قابل للاستدامة
- أهمية دور البلدية كجهة ميسرة
- شروط قابلية التكرار: وجود أو إحداث عملة محلية، نسج جمعوي نشط، إرادة سياسية لدمج الفئات الريادية والهشّة
- تحويل التصرّوات السائدة حول الإقليم

إزمير (تركيا): مركز بلدي للتكوين المهني وفاب لاب منظومة متطورة في خدمة التشغيل والابتكار



1. السياق والتحديات

في مواجهة تحديات قابلية التشغيل وبطالة الفئات الهشة في إزمير، أنشأت البلدية الحضرية سنة ألفين وستة مركزاً للتكوين المهني، الذي أعيدت تسميته لاحقاً إلى مديرية المصنع المهني. وتمثّل التحدي في توفير استجابة بلدية مهيكلّة لاحتياجات سوق الشغل المحلي، مع استهداف العاطلين عن العمل لمُدّة طويلة، والنساء، والشباب غير المشتغلين كأولوية. ومع مرور الوقت، تم رصد طلب متزايد على كفاءات مرتبطة بالتكنولوجيات الحديثة والابتكار والنمذجة الأولية، ما أدّى إلى إحداث فاب لاب إزمير لاستكمال عرض التكوين التقليدي وخلق حلقة وصل بين التكوين المهني وريادة الأعمال المبتكرة.

2. عرض موجز للتجربة

تجمع منظومة إزمير بين كيانين متكاملين تحت إشراف بلدي. ويقدم مركز التكوين المهني دورات مجانية في خمسة وثلاثين مجالاً مختلفاً، موزّعة على خمسة عشر مركزاً عبر المدينة، مع تكوين حوالي مائة وواحد وأربعين ألف مستفيد عبر خمسة آلاف وخمسمائة دورة خلال ثمانية عشر عامًا. ويتم ضبط التكوينات وفق الاحتياجات الفعلية لسوق الشغل المحلي، التي يتم تحديدها بالشراكة مع فاعلين متعدّدين، من بينهم الوكالة الوطنية للتشغيل، ومديرية التربية الوطنية، ووكالة تنمية إزمير، وغرف التجارة والصناعة، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، والجامعات، والمنظمات غير الحكومية، والقطاع الخاص.

ويقدّم فاب لاب إزمير فضاءً للابتكار التكنولوجي يواكب فيه مهندسون ومعماريون المستفيدين في نمذجة مشاريع في مجالات الروبوتات، والطاقت المتجددة، والمركبات الذاتية القيادة، والنمذجة المعمارية، وغيرها. كما تتولّى وحدة تطوير ودعم التشغيل الربط مع سوق العمل عبر منصة رقمية، إضافة إلى حافلة متنقلة للتشغيل أُطلقت سنة ألفين وخمسة وعشرين لضمان العدالة المجالية.

3. عوامل النجاح الرئيسية

- تمويل كامل من طرف البلدية
- قدرة استراتيجية على التكيف مع الاحتياجات المستجدة
- منظومة شراكات كثيفة ومتعددة الأطراف
- حلقة متكاملة بين التكوين والتشغيل وريادة الأعمال
- ابتكار في الولوج عبر نشر حافلة متنقلة للتشغيل لتغطية جميع أحياء إزمير

4. التحديات و الحلول

- بطء إجراءات التوريد والافتناء يُعد من أبرز التحديات، خاصة فيما يتعلق بشراء المعدات والمواد البيداغوجية، نظراً لضرورة التقيد بالقوانين الوطنية المنظمة للصفقات العمومية، وهو ما يدفع الجماعة إلى العمل على تحسين إجراءاتها الداخلية وتسريعها مع الحفاظ على الامتثال للمقتضيات القانونية
- تنوع الفئات المستفيدة واختلاف احتياجاتها، مما استدعى توفير برامج تكوينية متعددة تشمل 35 مجالاً مختلفاً، تجمع بين المهن التقليدية مثل الحلويات والخبز، والمهن المستجدة كتصوير المنتجات الرقمية، ومهنة بارستا، والعناية التجميلية بالأظافر، مع إدماج مبادئ الاقتصاد الأخضر من خلال تصنيع إكسسوارات باستعمال مواد معاد تحويلها
- تسهيل الانتقال من التكوين إلى سوق الشغل، عبر إحداث وحدة متخصصة للمواكبة أصبحت نقطة خدمة تابعة لـ «إيشكور»، إلى جانب تطوير منصة رقمية للربط بين المستفيدين وفرص العمل، وتوفير مواكبة ملائمة حسب المسار المهني المختار، سواء في العمل المأجور أو ريادة الأعمال أو العمل من المنزل

5. النتائج والآثار

- تكوين مائة وواحد وأربعين ألف شخص خلال ثمانية عشر عامًا
- التواصل مع أحد عشر ألف باحث عن عمل وتحقيق أربعمائة واثنين وثلاثين إدماجًا مهنيًا ناجحًا سنة ألفين وخمسة وعشرين
- الاعتراف بالشهادات المسلمة وقابليتها للتأمين في سوق الشغل
- المساهمة في الاقتصاد الأخضر والتحول البيئي من خلال برامج تدريبية محددة
- توسيع نطاق التغطية الجغرافية باستخدام الحافلات المتنقلة
- ترسيخ مكانة الخدمات العامة المحلية كعنصر أساسي في تعزيز فرص العمل والابتكار

6. الدروس المستفادة لدعم التعلّم المتبادل بين الأقران

- القابلية للتطور كمبدأ للتدبير
- مواومة التكوين مع السوق كضمانة للملاءمة
- الاستثمار البلدي كرافعة للإنصاف
- التكامل بين التكوين والفضاء التقني للابتكار (فاب لاب) كرافعة للتجديد
- شروط قابلية التكرار: إرادة سياسية قوية، قدرة مالية معتبرة، شبكة شراكة قابلة للإنشاء، موارد بشرية مؤهلة للتكوين والمواكبة التكنولوجية
- التنقل كآلية لمعالجة الفوارق المجالية

القيمة الاجتماعية المندمجة

ما هي القيمة الاجتماعية المندمجة؟

القيمة الاجتماعية المندمجة هي منهجية علمية تُمكن من قياس الأثر الاجتماعي الذي تولده منظمة ما بشكل دقيق ومنهجي داخل مجال ترابي محدد، وذلك من خلال احتساب النتائج الاقتصادية إلى جانب الآثار المرتبطة برفاه الأشخاص المعنيين وتحسين جودة حياتهم.

من يمكن أن يهتم بحساب القيمة الاجتماعية المندمجة؟

تتم هذه المنهجية بالأساس المنظمات ذات الطابع الاجتماعي، مثل الجمعيات والتعاونيات والمؤسسات، أو أي منظمة تمارس نشاطاً مدراً للدخل ويواكبه هدف اجتماعي، كإدماج الفئات الهشة، أو حماية البيئة، أو تعزيز التنمية المحلية والارتباط بالمجال الترابي.

كيف يتم احتساب القيمة الاجتماعية المندمجة؟

المرحلة الأولى: جمع المعطيات

يتم جمع المعطيات بالاعتماد على آخر سنة مالية مكتملة للمنظمة داخل المجال الترابي الذي يُجرى فيه التقييم.

جمع المعطيات الاقتصادية

يجب توفير بيانات المحاسبة العامة، وخاصة حساب النتائج للسنة المعنية، بما يشمل: الإعانات، التبرعات الخاصة، الفوترة، الأرباح الصافية أو الإجمالية، تكاليف الموظفين، مشتريات الموردين، الاشتراكات الاجتماعية، الضرائب على الدخل، الضريبة على القيمة المضافة، وغيرها.

جمع المعطيات غير السوقية

للحصول على هذه المعطيات، يتم اتباع الخطوات التالية:

— تحديد الأطراف المعنية أو الفئات المتأثرة بأنشطة المنظمة، مثل المستفيدين، الأسر، الإدارات العمومية، المجتمع المحلي، الممولين، وغيرها.

— تحديد مجالات أو عناصر القيمة، أي المجالات التي تخلق فيها المنظمة قيمة مضافة لفائدة الأطراف المعنية، ويتم ذلك من خلال إجراء مقابلات مع عينة ممثلة من هذه الفئات، مع إعطاء الأولوية للفئات الأكثر ارتباطاً بالنشاط.

تُستعمل الشهادات والآراء المستخلصة من هذه المقابلات لتحديد عناصر القيمة، أي الجوانب التي تعبر عن الأثر الاجتماعي للمشروع من وجهة نظر المستفيدين أنفسهم.

مثال في حالة مؤسسة تعمل مع أطفال من ذوي متلازمة داون

«قَدِّمت لنا هذه المؤسسة دعماً نفسياً ومادياً، ومنحتنا شعوراً بالأمان والدعم المعنوي وعلاقة قائمة على الثقة»
في هذه الحالة، تم تحديد عنصر القيمة على أنه: «الصحة والمواكبة متعددة التخصصات»

— تحديد المؤشرات والمعادلات التقديرية

تتمثل الخطوة الموالية في تحويل عناصر القيمة المحددة إلى قيمة مالية. ويتم ذلك عبر ربط كل عنصر قيمة بمؤشرات قابلة للملاحظة والقياس، وبمعادلات تقديرية مالية مناسبة. ويمكن لعنصر قيمة واحد أن يرتبط بأكثر من مؤشر.

أمثلة على ذلك تشمل مؤسسات تعمل مع أطفال من ذوي متلازمة داون أو مع أطفال أيتام:

ملاحظة حول المعادل المالي	المعادل المالي	ملاحظة حول المؤشر	المؤشر	مجال القيمة
ملاحظة حول المعادل المالي إما اعتماد السعر المحدد من طرف الدولة أو السوق، أو إجراء استبيان لدى المهنيين المختصين في مجال نشاط المنظمة للحصول على هذا السعر	متوسط سعر جلسة دعم نفسي	ترد هذه المعطيات في تقارير الجمعية	عدد جلسات الدعم النفسي	الصحة والمواكبة متعددة التخصصات
	متوسط سعر استشارة في طب الأطفال		عدد جلسات طبّ الأطفال	
	المتوسط السنوي لتكلفة الدراسة في التعليم الابتدائي والثانوي العمومي		عدد المستفيدين من الدعم في التعليم الابتدائي والثانوي العمومي خلال السنة الدراسية	الولوج إلى التمدرس والدعم التربوي

المرحلة الثانية - احتساب القيمة الاجتماعية المندمجة

خلال هذه المرحلة، يتم احتساب القيمة الاجتماعية المندمجة، والتي تتكون من القيمة السوقية المسجلة في المحاسبة التقليدية، إضافةً إلى القيمة غير السوقية الناتجة عن مؤشرات القيمة والمؤشرات الكمية والمعادلات المالية التي تم توضيحها سابقاً.

احتساب الجزء الاقتصادي أو القيمة السوقية

إلى جانب الاحتساب التقليدي لحساب النتائج، يتم تحليل وحساب التدفقات الاقتصادية وفقاً لمختلف الأطراف المعنية المرتبطة بنشاط المنظمة.

إيرادات المنظمة (صافي الأرباح بعد الضرائب، الفوترة العمومية، الإعانات، التبرعات الخاصة) ناقص مصاريف المنظمة (تكاليف الموظفين، المشتريات من الموردين) ناقص ضرائب المنظمة يساوي حساب النتائج التقليدي

الأجور = قيمة اقتصادية لفائدة العاملين
المشتريات = قيمة اقتصادية لفائدة الموردين
الضرائب = قيمة اقتصادية لفائدة الإدارة العمومية

احتساب الجزء غير السوقي

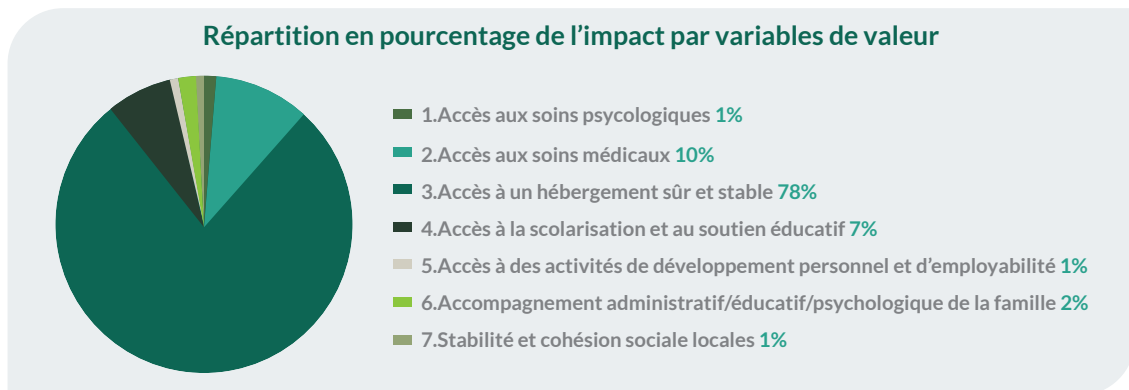
لتحويل مؤشرات القيمة إلى قيمة مالية، يتم ضرب المؤشر الكمي (المخرَج) في المعادل المالي الذي يمنحه قيمة مرجعية مستمدة من السوق. وبذلك، يتم احتساب النتائج المتوقعة وتوزيعها أيضاً حسب الأطراف المعنية التي تم تحديدها مسبقاً مثال (قد تختلف الأطراف المعنية من منظمة إلى أخرى).

نتائج سنة 2024 حسب الأطراف المعنية							
وزارة الشؤون الاجتماعية	موظفو المنظمة	الأسر البيولوجية والحاضنة	الأطفال والشباب المستفيدون	النتيجة الإجمالية المؤسسة	المعادل المالي (القيمة المرجعية)	مؤشر القياس (الصيغة)	مجال القيمة
				عدد الجلسات × متوسط السعر	متوسط سعر جلسة دعم نفسي	عدد جلسات الدعم النفسي السنوية	الصحة والمواكبة متعددة التخصصات
12.000			12.000	12.000	60	200	

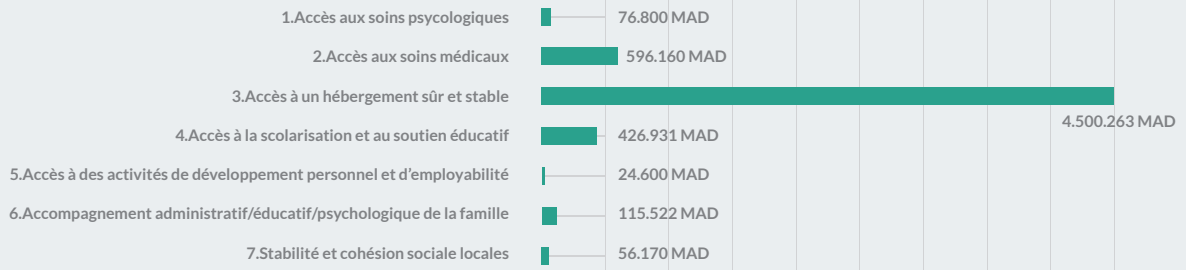
في هذه الحالة، يبيّن المثال أن المستفيدين يشكّلون الجهة الرئيسية التي تتلقى هذا الاستثمار بشكل مباشر، في حين تستفيد الإدارات العمومية بصورة غير مباشرة، باعتبار أن المنظمة تحمّلت نفقات كان من الممكن أن تتحملها هذه الجهات.

من جهة أخرى، يتيح الاحتساب الكامل للجزء غير السوقي توفير معطيات مهمة تساعد مسيرري المنظمات على فهم آثار تدخلاتهم على مختلف الأطراف المعنية، وبالتالي تقييم مدى انسجام هذه النتائج مع رسالة المنظمة وأهدافها.

وفيما يلي بعض الأمثلة المتعلقة بنتائج القيمة غير السوقية لدى جهة تعمل على رعاية الأطفال في وضعية هشاشة أو الأطفال اليتامى في المغرب :



Valeur monétaire par variable de valeur



دمج التيجتين واحتساب القيمة الاجتماعية المندمجة

بعد احتساب كلٍّ من القيمة السوقية والقيمة غير السوقية، يمكن الانتقال إلى احتساب القيمة الاجتماعية المندمجة. ويُشكّل مجموع هذين المكوّنين «القيمة الاجتماعية المندمجة الإجمالية». وللحصول على «القيمة الاجتماعية المندمجة الصافية»، ينبغي طرح الميزانية التي تتوفر عليها المؤسسة الاجتماعية لتطوير أنشطتها.

مثال لاحتساب هذه القيمة لدى مؤسسة بالمغرب:

المجتمع		
12.257.297 د.م	الأجور + الضرائب	القيمة للاقتصادية المباشرة (أ)
660.394 د.م	المشتريات	الموردون (ب)
20.744.313 د.م	المداخيل	الإيرادات (ج)
27.205.165 د.م	أ + ب + ج	[VMS] القيمة السوقية الخام
5.796.446 د.م	إجمالي القيمة غير السوقية	القيمة الاجتماعية غير السوقية [VSNM]
33.001.610 د.م	[VMS]+[VSNM]	القيمة الاجتماعية الإجمالية المندمجة
2.818.199 د.م	الإعانات	القيمة الاجتماعية الإجمالية المندمجة
17.086.026 د.م	التبرعات، الأنشطة المدرة للدخل، الفعاليات، المانحون الدوليون	التمويل العمومي التمويل الخاص
20.744.313 د.م	المداخيل	الميزانية الإجمالية
12.257.297 د.م	القيمة الاجتماعية الخام المندمجة - الميزانية الإجمالية	القيمة الاجتماعية الصافية المندمجة

يُمكننا الجدول السابق من احتساب مجموعة من النسب التي تربط بين القيمة السوقية والقيمة غير السوقية التي تولدها المنظمات، ومقارنة نتائجها:

وأهم النسب المعتمدة هي :

نسبة الأداء الاقتصادي: ← تقيس القيمة الناتجة عن المعاملات الاقتصادية مقارنةً بالميزانية المخصصة لتطوير النشاط .

نسبة الأداء الاجتماعي غير السوقي: ← تقيس القيمة الاجتماعية المتولدة مقارنةً بالميزانية. ويُبرز هذا المؤشر قدرة المنظمة على خلق قيمة اجتماعية تتجاوز ما تعكسه المحاسبة المالية التقليدية .

نسبة القيمة الاجتماعية المندمجة: ← تقيس القيمة الاجتماعية الخام المندمجة مقارنةً بالميزانية .

ويقيس هذا المؤشر النجاعة الشاملة للمنظمة من حيث قدرتها على توليد القيمة، من خلال الجمع بين القيمة السوقية والقيمة غير السوقية .

مثال على احتساب هذه النسب اعتماداً على حساب النتائج أعلاه

الأثر الاجتماعي المتحقق بفضل الجهات المانحة	الأثر الاجتماعي المتحقق بفضل الإدارة العمومية	الأثر الاجتماعي (المتحقق بفضل الميزانية الإجمالية)	
القيمة السوقية الاجتماعية ÷ التمويل الخاص	القيمة السوقية الاجتماعية ÷ التمويل العمومي	القيمة السوقية الاجتماعية ÷ الميزانية الإجمالية	نسبة الأداء الاقتصادي
1,59	9,65	1,31	
القيمة الاجتماعية غير السوقي ÷ التمويل الخاص	القيمة الاجتماعية غير السوقي ÷ التمويل العمومي	القيمة الاجتماعية غير السوقي ÷ الميزانية الإجمالية	نسبة الأداء الاجتماعي
0,34	2,06	0,28	
القيمة الاجتماعية الخام المندمجة ÷ التمويل الخاص	القيمة الاجتماعية الخام المندمجة ÷ التمويل العمومي	القيمة الاجتماعية الخام المندمجة ÷ الميزانية الإجمالية	نسبة القيمة الاجتماعية المندمجة
1,93	11,71	1,59	

التفسير

إذا كانت نتيجة نسبة القيمة الاجتماعية الخام المندمجة أكبر من 1، فهذا يعني أن المنظمة تولّد قيمة اجتماعية تفوق القيمة الاقتصادية المستثمرة . كما يمكن ملاحظة أن هذه النسب الثلاث يمكن احتسابها اعتماداً على مقامات مختلفة مرتبطة بالميزانية، ويعتمد اختيار المقام على هدف التحليل، فعلى سبيل المثال، تُعد نسبة القيمة الاجتماعية الخام المندمجة المرتبطة بالتمويل العمومي مؤشراً مفيداً لتوجيه السياسات العمومية .

أمثلة على تطبيقات فعالية يمكن الرجوع إليها هنا

جماعة إل برات دي يوبريغات

<https://www.elprat.cat/empresa-comerc-i-ocupacio/municipi-cooperatiu/cacul-del-valor-social-integrat-vsi>

التعاونية هيريس سوشيال

<https://heressocial.eu/proyectos/calculo-del-valor-social-integrado-vsi-uku-coworking/>

منشورات GEAccounting

<https://www.geaccounting.org/publicaciones/>

الدليل لأفضل الممارسات

للعمل المحلي من أجل تعزيز التنمية الاجتماعية
والاقتصادية المستدامة في منطقة البحر
الأبيض المتوسط

LASERMed 2025

تنسيق وإعداد المحتوى

قسم دراسات الحالة :

مريم الوسلاطي Attractive City و جوليا بييراشيني MedCities .

قسم مؤشر القيمة الاجتماعية المندمجة IVSI :

Anthesis Group , و ألبا غيتارت , MedCities .

تصميم التقرير :

Comguru.tn

تقع مسؤولية محتوى هذا المنشور على عاتق شبكة مدن المتوسط (MedCities) وحدها، ولا يعكس بالضرورة آراء مجلس مقاطعة برشلونة .