



تقييم نظام إدارة العمران في مصر

نبيل عشري إبراهيم، أحمد عواد جمعه*، أميرة صلاح حسن

قسم الهندسة المعمارية كلية الهندسة بشبرا

Received 21 May 2019; Accepted 12 June 2019

ملخص البحث

إدارة العمران هي الركيزة الأساسية التي تستند عليها التنمية، وتحقيق أهداف التنمية بجميع مستوياتها مؤشر الكفاءة الإدارية الأمر الذي يؤكد علي ضرورة وجود آلية ذاتية لقياس وتقييم قدرة نظام إدارة العمران بجميع مستوياته علي تحقيق هذه الأهداف، لذا قامت الدراسة بدراسة وتحليل الهياكل التنظيمية الحالية لإدارة العمران بمصر للوقوف علي أوجه القصور بنظام إدارة العمران من تداخل وتضارب في الاختصاصات لعدم وضوح التوصيفات الوظيفية بالهياكل التنظيمية والبيروقراطية والدورات المستندية الطويلة والمعقدة وما ينجم عنها من معوقات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للتنمية العمرانية، وللوصول إلى آلية اقترحت الدراسة إنتاج نموذج تم تأسيسه علي مجموعة من المعايير الأساسية وتدرجت دورها الي معايير فرعية كما تم تحديد خصائص كل معيار ومؤشرت أداء هذه الخصائص وذلك من خلال تحليل بعض التجارب العالمية والإقليمية (مثل التجربة البريطانية والتركية والاماراتية ويستثنى من هذا نظام إدارة العمران في مصر وهو محل التقييم) لاستخلاص هذه المعايير والمؤشرات الخاصة بنظم إدارة العمران ذات الصلة بإدارة نظام إدارة العمران بمصر، ولكي يكون النموذج المقترح فعال وأداة في يد القائمين علي إدارة العمران قامت الدراسة باتباع طريقة رياضية لتحديد الأوزان النسبية لجميع المؤشرات الأمر الذي يجعل التقييم والقياس كمي وذلك بحساب تردد كل مؤشر في التجارب العالمية والإقليمية والنسبة المئوية من اجمالي الترددات وبهذا تم الوصول الي المنحنى القياسى لنموذج قياس أداء إدارة العمران وتم تطبيقه علي نظام إدارة العمران في مصر، ومن ثم تحديد نقاط الضعف والنقاط التي تحتاج إلى تحسين للاستفادة منها عند وضع الخطط المستقبلية والتقييم الدوري وهذا ما يؤكد أهمية النموذج المقترح وأهمية البحث.

1. المقدمة

إن أسلوب الإدارة العمرانية الصحيح يساعد على تحقيق أهداف التنمية العمرانية وتوفير حياة أفضل، وتجنب العديد من المشاكل والمعوقات التي تحول دون الوصول إلى إدارة عمران ناجحة تحقق المستهدف منها مثل قصور في العلاقات التنظيمية بين الوحدات المحلية وفروع الإدارة العمرانية وتقليل الدورات المستندية والبيروقراطية الادارية الملحوظة في مجتمعنا المشمول بنظام الإدارة المحلية والداعم للمركزية الادارية حيث تتضارب الاختصاصات لعدم وجود شكل واضح ومحدد يحكم العلاقة بين الوحدات المحلية وفروع الإدارة العمرانية داخل وزارة الاسكان مع وجود صعوبة فى تحقيق إتصال فعال بين مستويات الإدارة العمرانية بالوزارة الواحدة مما يؤدي إلى ضياع الوقت والجهد نتيجة تداخل اختصاصات الإدارة المحلية مع إدارة العمران حيث تتولى الإدارة المحلية فى حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعه فى دائرتها كما تتولى هذه الوحدات جميع الاختصاصات التي تتولاها الوزارات بمقتضى القوانين واللوائح المعمول بها. فلا بد من وجود تكامل وتحديد للاختصاصات مع مشاركة حقيقية وفعالة بين الادارت المحلية وبين الهيئات والاجهزة التابعة لوزارة الاسكان، فضلا عن التكامل والمشاركة بين الاجهزة والهيئات المسؤولة عن إدارة العمران داخل وزارة الاسكان نفسها، وانطلاقا من مبدأ ما يمكن قياسه يمكن إدارته فإن قياس الأداء ذاتيا ضرورة حتمية للوقوف علي المعوقات ومتابعة ومراجعة الخطط خاصة إذا كان القياس كميا.

1.1. المشكلة البحثية

تكتنف خطط التنمية العمرانية بمصر مجموعة من المعوقات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر علي معدلات التنمية وإخفاق خطط التنمية في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويرجع السبب الرئيس في ضعف كفاءة نظام إدارة العمران في مصر لما يحتويه من تداخل وخط الاختصاصات بين الأجهزة والإدارات والهيئات داخل وزارة الإسكان فضلا عن التداخل بين الوزارات المختلفة الأمر الذي يؤدي إلى البيروقراطية الإدارية والمركزية الشديدة بدلا من الإتصال الفعال الناجز بين مستويات الإدارة العمرانية الذي يضمن تحسين الأداء.

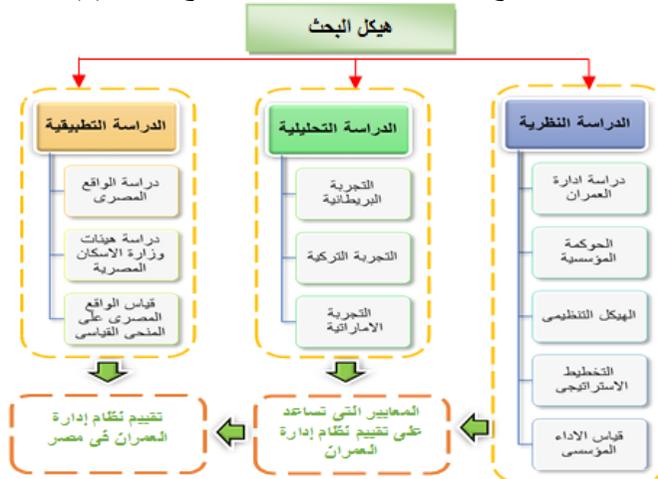
وتكمن المشكلة البحثية في عدم وجود آلية تقييم ذاتية لقياس الأداء ضمن نظام إدارة العمران أو حتي إطارا مرجعيا يساعد القائمين علي إدارة العمران متمثلة في وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية الجديدة والوزارات ذات الصلة بإدارة العمران علي التقييم الذاتي لتحسين الأداء وتهيئة بيئة الإدارة لاستيعاب المتطلبات الأساسية في إطار التجاوب مع مستهدفات التنمية وتضمن التغلب علي المعوقات الادارية الحالية كسبيل لتحسين جودة الحياة.

2.1. هدف البحث

لذا يهدف البحث للتوصل إلى الية تساعد في تقييم وقياس أداء نظام إدارة العمران في مصر تعتمد على معايير ومؤشرات قياس كمية واقعية، وتتمثل هذه الآلية في إنتاج نموذج استرشادي يساعد علي تحسين الأداء، من خلال التقييم الذاتي الدوري والمتابعة والمراجعة لنقاط الضعف في أداء نظام إدارة العمران علي جميع المستويات الادارية لضمان جودة الأداء المؤسسي.

3.1. منهجية البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة نظرية لإدارة العمران ودراسة الحوكمة المؤسسية والهياكل التنظيمية والتخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي. كما يعتمد على المنهج الاستقرائي وصولا إلى معايير تساعد على تقييم نظام إدارة العمران في مصر. يعتمد هذا التقييم على استنتاج نموذج (Model) ينتج عنه منحنى قياسي يعتمد على دراسة وتحليل لثلاثة تجارب عالمية ناجحة في مجال إدارة العمران متمثلة في وزارة الإسكان المسؤلة عن إدارة العمران بها، وبذلك يمكن معايرة الواقع المصري على هذا المنحنى القياسي ونستنتج من خلال ذلك نموذج لإدارة العمران (التمثل في وزارة الإسكان) والذي اعتمد على المعايير الرئيسية المستنتجة والتي يندرج أسفلها مؤشرات التي بتنفيذها داخل وزارة الإسكان بمصر يمكن التوصل إلى إدارة عمران ناجحة تستطيع تحقيق المستهدف منها. ويوضح الشكل (1) هيكل الدراسة البحثية.



شكل (1): هيكل البحث المصدر: الباحث

2. الدراسة النظرية

مفاهيم الإدارة. وندرس في الجزء التالي مفاهيم الإدارة وأهدافها وإدارة العمران ويتضح ذلك كما يلي:

1.2. مفهوم الإدارة

عرّف تايلور (Fredrick Taylor) [1] الإدارة بأنّها: "القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص الطرق". وهذا التعريف ركّز على ان الكفاءة في أداء هذه الأعمال ضرورية، وعبر عن معيار الكفاءة بأحسن طريقة للأداء وأقلّ التكاليف.

وعرّفها ليفنجستون (Livingstone) [2] بأنها عملية الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وبالتكاليف الملائمة وفي الوقت الملائم. ويمكن تعريف الإدارة على أنها: هي عملية اتخاذ القرارات التي تهدف إلى استخدام الموارد المختلفة الموجودة في المؤسسة أو المنظمة على أكمل وجه، بحيث يكفل تحقيق أهداف المؤسسة المخطّط لها ونجاحها ولا يسبّب الهدر لهذه الموارد، كما يحقّق الرضا لموظفي وزبائن المؤسسة وذلك باستخدام وتطبيق مجموعة من النظم التكنولوجية، والفنية، والإدارية، والاجتماعية، والبيئية، وهي التي يقع على عاتقها استمرارية وجود المؤسسة ومواجهة التحديات التي قد تواجهها.

2.2. أهداف الإدارة [3]

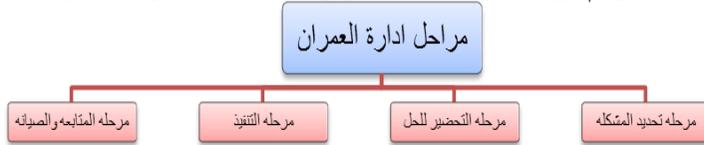
اتخاذ القرار بتحديد أهداف المؤسسة او المنظمة طويلة المدى، وقصيرة المدى ووضع معايير عالية الجودة في تنظيم المؤسسة، وتطوير القوانين والتشريعات والارتقاء بها بين كلّ فترة وأخرى، بحيث تكون متوافقة مع المعايير والمواصفات الدولية. وتحقيق أعلى مستوى من التوجيه، والتنظيم، وإدخال مفهوم التكنولوجيا الرقمية إلى بيئة عمل المؤسسة، والتوجه نحو مفهوم العمل عن بعد، وإيجاد طرق تمويل غير تقليدية، والتحكم فيها وتنظيمها.

3.2. إدارة العمران

إدارة العمران تمثل القوى المسيطرة على العمران من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه بما يتوافق مع الامكانيات والمحددات المتاحة. وترتبط الإدارة العمرانية بجميع مستويات الإدارة فهي ترتبط بالإدارة السياسية للدولة وتوجهاتها والإدارة العامة في الوزارات والمصالح الحكومية وترتبط بإدارة الاعمال والمؤسسات العامة والخاصة واخيرا ترتبط بمنظمات المشاركة العامة والتي تعمل بشكل مباشر مع المجتمع.

4.2. مراحل إدارة العمران [4]

وترتبط المراحل الاربعه بعلاقه تدور في حلقة مغلقة حيث يتم الانتقال من مرحله لأخرى ثم العوده لتعديل المرحلة السابقه ونتم في كل مرحله اتخاذ القرارات الخاصه بها وبما يحقق أهداف المشروع



شكل (2): مراحل إدارة العمران المصدر: [4]

5.2. أنواع الإدارة العمرانية [5]

- **الإدارة التنفيذية:** هدفها هو تنفيذ المخططات في اطار التمويل المقترح من الموازنه في اطار زمني محدد لها لتنتقل بعد ذلك إلى تنفيذ مشروعات اخرى.وبذلك تكون إدارة مركزية تتبع القرارات التنفيذية من خلال اطار ضيق للحركه.
- **دور المخطط:** يقوم بوضع مخططات تسلم للاجهزه المعنيه بالدوله لتقوم بتنفيذ تلك المخططات على مراحل طبقا لتوفير التمويل اللازم وينتهى دور المخطط بتسليم المخططات للوزاره.
- **الإدارة التفعاليه:** هي إدارة تتصف بالمرونه والاستقلاليه في اتخاذ القرارات وتعمل على تنفيذ أهدافها بالاسلوب الذي يتناسب مع الظروف والمتغيرات التي تؤثر على المجتمعات الجديده، اهم أهدافها هو تحقيق التوازن بين الاستيطان البشرى والاستيطان الخدمى والصناعى. حيث ان اسلوب هذه الإدارة يتميز بالمرحليه فالمرحله الاولى في التنميه هي التي يتم تصميمها وتنفيذها ومن خلال تقييم أهداف المرحلة الاولى يتم وضع شكل واتجاه التنميه للمرحله التاليه فقط.

• دور المخطط: يستمر دور المخطط حتى اتمام عمليه التنفيذ بالاضافه إلى وضع نواه فى التصميم والخدمات دون وجود اتجاه ملزم للتنميه [6].

3. الحوكمة

1.3. مفهوم الحوكمة

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها [7]: «النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها». ويعرفها برنامج الامم المتحدة الانمائي [8] UNDP على أنها ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والادارية إدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، ويشمل الآليات والعمليات والمؤسسات و التي من خلالها يعبر المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية. ويمكن تعريف الحوكمة بشكل عام بأنها: "مجموعة الضوابط والمعايير والإجراءات التي تحقق أعلى مستويات الإدارة الرشيدة والانضباط للمؤسسة" وذلك وفقاً للمعايير والأساليب المعتمدة عالمياً، من خلال تحديد دور ومسؤوليات وواجبات مختلف الأطراف والكيانات بهدف تحقيق عوامل - الشفافية - وضمان المساءلة - أو حماية حقوق وواجبات جميع أصحاب المصلحة المعنيين بالمؤسسة.

2.3. أهداف الحوكمة [9]: شكل (3)



شكل (3): أهداف الحوكمة المصدر: [9]

- **الشفافية:** تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على الشركة والأطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة.
- **المساءلة:** يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أفعالها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم. كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.
- **المسؤولية:** تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية. كما تقر المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين الشركة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.
- **المساواة:** المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم؛ كما سواء يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حد سواء فعلى سبيل المثال، وينتج عن ذلك الحد من استغلال السلطة والالتزام بالقوانين ومراعاة مصالحه العمل والقوى العاملة وخلق بيئة عمل تتميز بالفاعلية والنزاهة ومراعاة الأداء الإداري والمالي.

3.3. نشاطات الحوكمة [7]:

ويوضح الجدول (1) نشاطات الحوكمة والتي نوضحها كما يلي:

جدول (1): نشاطات الحوكمة المصدر: [7]

نشاطات الحوكمة	الهدف العام
وضع سياسة المنظمة او الجهة الحكومية	رسم السياسات العامة للجهة الحكومية واتخاذ كافة القرارات اللازمة لضمان الالتزام بالسياسات العامة والعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتطوير الأداء العام للجهة الحكومية
التدقيق الداخلى	ضمان حسن إدارة وتطبيق السياسات والإجراءات المالية والإدارية المعتمدة للجهة الحكومية وحسن إدارة مواردها المالية والبشرية والتقنية
التخطيط الإستراتيجى	وضع اطر التخطيط الإستراتيجى وتنسيق جهود الإدارة العليا فى عملية التخطيط الإستراتيجى ورفع الخطط الإستراتيجية للاعتماد بعد التأكد من مؤمنتها مع رؤية ورسالة وقيم الجهة الحكومية
إدارة الأداء	تقييم أداء الجهة الحكومية الفعلى تجاه تنفيذ الخطط والبرامج والميزانيات المعتمدة
فريق القيادة	مراجعة وإقرار ومثلية تنفيذ الخطة الإستراتيجية واقترح التحليلات على السياسات بالاضافة إلى مراجعة التقارير المالية والإدارية والغنية الخاصة بالجهة الحكومية
لجنة التدقيق الداخلى	مراجعة أداء نشاط التدقيق الداخلى للتأكد من فاعليته وتقيده بالاجراءات المقررة

4.3. محاور الحوكمة المؤسسية

تعتمد الحوكمة المؤسسية في عملها على آليات وأنظمة لثلاثة محاور

- **المحور الأول (Business center Framework)** وهو الاهتمام بالإدارة العليا والمديرين التنفيذيين بأعمال المؤسسة: ليدور حول هدف واحد يمكن تحديده بالإجابة على سؤال التخطيط الاستراتيجي الآتي ((لماذا نعمل الأشياء الصحيحة أو لماذا نضع الأمور في نصابها الصحيح؟))
- **المحور الثاني (IT Center Framework)**: يهتم بالأمور المالية وتخفيض المنصرفات للمكونات المادية والقدرات البشرية بإدارة تقنية المعلومات
- **المحور الثالث (ITSM center Framework)**: يعتمد تحقيقه على المدراء (الفنيين وعمليات التشغيل الفعلية) للإدارات التقنية مثل إدارة تقنية المعلومات

5.3. الحوكمة الذكية [10]

هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والانترنت في تقديم الخدمات، والمزايا المباشرة المترتبة على ذلك وهذا يعتبر مفهوم ضيق يركز على الجانب التقني بينما يتجه البعض إلى تقديم تعريفات أكثر شمولية على أنها التحسين المستمر في تقديم الخدمات ومشاركة الناخبين والحكومة عن طريق إحداث تغيير في العلاقات الداخلية والخارجية بإستخدام التكنولوجيا ووسائل الاعلام.



شكل (4): الحوكمة الذكية المصدر: [10]

1.5.3. مزايا الحوكمة الذكية [10]: شكل (4)

- تحقيق الكفاءة في الأداء الحكومي، من خلال خفض تكاليف الاعمال الحكومية بالتحول من الاسلوب الورقى إلى الاساليب الالكترونية في أداء الاعمال.
- زيادة جودة الخدمات الحكومية وذلك لأن تقديم الخدمات الحكومية عبر الانترنت يتيح للمواطنين الحصول على الخدمات الحكومية في اى وقت وفي اى مكان وبأقل جهد.
- الحد من ظاهرة الفساد الادارى من خلال نشر كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء الحكومى على الانترنت واتاحتها للمواطنين واعطائهم حق المسائلة عن القرارات التى يتخذها المسؤولين
- تعزيز التعاون بين المؤسسات الحكومية المختلفة وتبادل المعلومات والبيانات فيما بينها، مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية في تحقيق الأهداف الحكومية.
- فتح فرص استثمارية جديدة خاصة بقطاع المعلومات لتحقيق التكامل بين المشاريع الحكومية والقطاعات الخاصة بما يخدم الاقتصاد الوطنى.

4. الهيكل التنظيمي

1.4. مفهوم الهيكل التنظيمي

يسمى احيانا بالتنظيم الادارى او الخريطه التنظيميه ويعتبر هو الهيكل العظمى لاي مؤسسه او جهة حكوميه بحيث يوضح التقسيمات والوحدات التنظيميه التى تتكون منها،

ويهدف إلى تقسيم العمل إلى مجموعات ووظائف محددة وتحديد خطوط الاتصال بينهم لتسهيل الإدارة بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والصلاحيات الضروريه لتحقيق الرقابه

تكمّن اهميه الهيكل التنظيمي في اعتباره اداة ربط بين وظيفتي التخطيط ومتابعه التنفيذ وله ايضا اهميه ديناميكيه لوجود ضروره استمرار تطوير التنظيم الاداري لاي جهة حكوميه مع تطور الخطط والسياسات وتغير الظروف المحيطه بها وتحديد ومنح الصلاحيات للمسؤولين وتحديد علاقات العمل والمسؤوليات فيما بينهم وكذلك تحديد انسيابيه العمليات المؤسسيه وعلاقتها ببعضها ومنح الصلاحيات للمسؤولين وتحديد علاقات العمل فيما بينهم.

2.4. محددات الهيكل التنظيمي [11]: شكل (5)

- **الاستراتيجية:** تجيب على سؤال ماذا نريد وتعنى وضع وتحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسات فى ضوء رؤية مستقبلية شاملة وتحقيق رسالة المؤسسات
- **حجم الجهة الحكوميه:** كلما زاد حجم الجهة الحكوميه زادت التعقيدات فى الهيكل التنظيمي مما قد يؤدي إلى زيادة الجهد والوقت المبذول فينتج عنه طول فى الاجراءات الادارية فيصبح الهيكل التنظيمي غير قادر على تنفيذ الدور المنوط به
- **البيئة المحيطة:** ولا بد للهيكل من التكيف والتعلم مع البيئة الداخلية والخارجية على السواء لضمان الاستقرار والتطور.
- **القوة والسيطرة:** قد يخضع الهيكل التنظيمي أحياناً لقوى مراكز اتخاذ القرار في الجهة الحكوميه ويتأثر به بغرض تعزيز الصلاحيه والنفوذ. وعليه فاتجاه وسياسات الإدارات العليا التي تمتلك السلطة والقوة لها الأثر الأكبر في تحديد الهيكل التنظيمي للجهة الحكوميه.
- **التكنولوجيا:** تعد التقنية أحد المتغيرات الهيكلية لأنها تؤثر وبشكل مباشر ومستمر في علاقات الأفراد بالجهة الحكوميه، وعلى الاتصال بينهم وعلى المستويات الإدارية وعلى الأداء والإنجاز وغيرها. لذلك لا بد من توافر أحدث التقنيات التي تحتاجها المؤسسة



شكل (5): محددات الهيكل التنظيمي المصدر: [11]

5. التخطيط الاستراتيجي

جدول (2): مراحل التخطيط الاستراتيجي المصدر: [14]

رقم	عملية التحضير للخطة الاستراتيجية (الأعداد)	التخطيط للعملية التخطيطية	تخطيط عملية التخطيط
1	عملية التحضير للخطة الاستراتيجية (الأعداد)	التخطيط للعملية التخطيطية	تخطيط عملية التخطيط تحديد الاحتياجات الجدول الزمني فريق عمل الخطة الاستراتيجية
2	التحليل الاستراتيجي	أين نحن	تقييم الخطة الإستراتيجية التي جرى تنفيذها تحليل التشريع تحليل وثائق السياسة الحليا التحليل الداخلي والخارجي تحليل SWOT و PESTLE
3	نظرة على المستقبل	إلى أين تريد أن تذهب	الرسالة الرؤية القيم الاساسية الأهداف الاستراتيجية مؤشرات الأداء
4	وضع الاستراتيجية	كيف يمكننا الوصول إلى المكان الذي تريد أن تذهب إليه ؟	طرق لتحقيق الأهداف والعلايات مؤشرات الأداء الانشطة والمشاريع التكلفة الميزانية
5	الرصد والتقييم	كيف نتبع نجاحنا وتقييمه ؟	خطة الرصد والتقييم تقرير الرصد والتقييم تقرير تنفيذ الخطة الاستراتيجية التقرير السنوي التدقيق الداخلي

1.5. مفهوم التخطيط الاستراتيجي [12]

هو أسلوب منهجي لتحديد النتائج والأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية بإستثمار الموارد المتاحة وفق تنسيق يضمن التوزيع الأمثل لتلك الموارد ويحقق أعلى عائد منها وذلك في ضوء الإدراك الصحيح لآوضاع المؤسسة وإمكاناتها الذاتية من ناحية والظروف والعوامل الخارجية في البيئة الخارجية من ناحية أخرى. وهناك ربط بين مفهوم الاستراتيجية بعملية التخطيط الاستراتيجي فهي أولى مراحل التخطيط الاستراتيجي حيث أنها " الطريقة التي تسلكها المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وتعتبر الاستراتيجية متعددة الأبعاد لأنها تمثل [13] وسيلة لتشكيل أهداف طويلة الأجل - النمط الذي ينتهجه تدفق قرارات المؤسسة - تعريف مجال نشاط أو تنافس المؤسسة - استجابة لنقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر.

ستنتج مما سبق ضرورة توافر العناصر التالية ومحاولة تنفيذها للوصول إلى الغايات والأهداف المرجوه من المؤسسة [14]:

- تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة مع توجيه الجهود البحثية إلى تطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفيها التنافسي
- صياغة وتطوير رساله المؤسسة وأهدافها تحديد وصياغة الأهداف والغايات الاستراتيجية للمؤسسة
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف المؤسسة مع تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المؤسسة
- التأكد من تحقيق الترابط بين رساله المؤسسة وأهدافها وما يتم من سياسات وقواعد وانظمة العمل
- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئه عمل المؤسسة ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها
- تدعيم قدره المؤسسة في تحديد نقاط القوة وواجهه الضعف لديها وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها

2.5. مراحل التخطيط الاستراتيجي [14]

يوضح جدول (2) هذة المراحل

- مرحلة الاعداد: وهي التحضير للخطة الاستراتيجية ومن أهم عناصرها تحديد الاحتياجات ووضع الجدول الزمني وعمل برنامج تحضيرى من خلال فريق عمل الخطة الاستراتيجية
- تحليل الحالة: نقوم فيه بتحليل الخطة الاستراتيجية التي يجري تنفيذها حالياً، ثم تحليل السياسة العليا التي تضعها الدولة او الجهة السيادية بالمؤسسة ونحدد منها الاحتياجات ونقاط القوة والضعف، ونقوم بتحليل التشريعات لمعرفة مدى ملائمتها للخطة الاستراتيجية الجديدة
- نظرة على المستقبل: تكون من خلال تحديد رؤية ورساله المنظمة والأهداف الاستراتيجية المراد تحقيقها ويركز على كيفية تحديد او عمل رؤية ورساله وأهداف استراتيجية سواء كانت طويلة او قصيرة المدى
- تحديد مؤشرات الأداء (KPIs) وهي مجموعه من المقاييس الكمية او النوعية تستخدم لتتبع الأداء للاستدلال على مدى تلبية مستويات الأداء المتفق عليها، وتعتبر نقاط الفحص التي تراقب التقدم نحو تحقيق المعايير.
- وضع الخطة الاستراتيجية: نقوم بتحديد أنشطة المنظمة او الجهة المطلوب وضع الخطة الاستراتيجية لها، ثم نحدد طرق او اليات لتحقيق الأهداف والغايات مع عمل ميزانية لحساب التكلفة.
- مرحلة الرصد والتقييم: يتم وضع خطة لعملية الرصد والتقييم ويتم مقارنه مؤشرات الأداء مع مؤشرات الأداء المستهدفة.

3.5. قياس الأداء المؤسسي [15]: شكل (6)

إن إدارة العمران تعد منظومه متكامله لنتاج اعمال منظمه في ضوء تفاعلاتها مع عناصر بيئتها الداخليه والخارجيه. وهي كمثلها من المنظمات تشتمل على افراد ووحدات تنظيميه و مؤسسات وبالرغم من اشتغال إدارة العمران على هذه الأبعاد الثلاثة الا ان كل بعد يختلف عن الآخر فنجد ان الأداء الفردى يختلف عن أداء الوحدات التنظيميه يختلف عن أداء المؤسسة



شكل (6): قياس الاداء المؤسسى المصدر: [15]

- قياس أداء الأفراد [15] هو عامل من أعمال الرقابة يمارسه المدير المباشر للوقوف على حسن سير عمل الفرد في ادارته للتأكد من ان جميع جهود مؤسسه تبذل لتحقيق أهداف ادارته.
- معايير قياس أداء الأفراد:
 - مقدار الأعمال المنجزة مقارنة بالأهداف المعيارية المستهدفة و مدى الانتظام والانضباط في العمل
 - الوقت المستنفذ في القيام بهذه الأعمال مقارنة بالوقت المعيارى
 - التكلفة المستغرقة في إنجاز العمل مقارنة بالتكلفة المعيارية
 - درجة التعاون مع الرؤساء والزملاء والمراجعين كما تعكسه مؤشرات الرضى عن مناخ العمل
- 1. Effectiveness مؤشرات تقيى كفاءة تحقيق الأهداف
- 2. Efficiency المؤشرات تقيى كفاءة استخدام الموارد المستخدمة
- 3. Productivity مؤشرات تعلق بإنجاز وحدات الجهاز الحوتمى
- 4. Quality مؤشرات تعلق بمستوى جودة الخدمات المؤداة فى الأجهزة
- قياس أداء الوحدات التنظيمية [16]: هى الجهود التي تقوم بها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي يحدد لها في المؤسسة لتحقيق الأهداف المحددة لها، والمنبثقة عادة من الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة. وعادة ما تتولى الإدارة العليا في المؤسسة تقويم أداء الوحدات التنظيمية
- معايير قياس أداء الوحدات التنظيمية:
 - مدى تحقق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة
 - معايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية ودرجة التخصص ووضوح تقسيم العمل لمنع الازدواجية والتضارب
 - درجة استخدام التقنيات الحديثة والاتصالات في العمل
 - وضوح الصلاحيات ودرجة التفويض ومدى التعاون في فرق العمل واللجان المشكلة لإنجاز المهام الطارئة والخاصة
- قياس الأداء المؤسسية [17]: ان قياس الأداء المؤسسية يمثل إحدى حلقات السلسلة التي تتكون منها العملية الإدارية في المجتمع، وهو بذلك يمثل إحدى مراحل هذه العملية التي يتأثر بها من ناحية ويؤثر فيها من الناحية الأخرى ومن أهم الأدوات لتقويم أداء المؤسسات هو استخدام مؤشرات الأداء الخاصة بمعايير ضمان الجودة المؤسسية، وكذلك استخدام أنواع المقارنات المناسبة في هذا المجال. وعادة ما تقوم أجهزة رقابة خارجية بمهام الرقابة على أداء المؤسسات على مقاييس تعكس درجة جودة أداء هذه المؤسسات
- معايير قياس الأداء المؤسسى:

من خلال الدراسة السابقة تبين اهمية اتباع الهيئات والوزارات للحوكمة وضبط الهياكل التنظيمية داخل مؤسساتها والتخطيط الاستراتيجى وكذلك تطبيق الأداء المؤسسى.

6. الدراسة التحليلية

يتم من خلالها دراسة الواقع المحلى (التجربة المصرية) وبعض التجارب العالمية (البريطانية والتركية والاماراتية) حيث يتم التعرف من خلالها على كيفية إدارة العمران من خلال الوزارة المختصة بذلك ويتضح ذلك كما يلى:

1.6. الواقع المحلى (التجربة المصرية)

اشتملت الإدارة الحكومية في مصر على مستويين إداريين: المستوى الأول هو الإدارة المركزية وتتمثل في وزارات الدولة السيادية والوزارات الإنتاجية والخدمية. والمستوى الثاني هو الإدارة المحلية التي تقوم بإدارة المحافظات والمدن والقرى أو ما يعرف "بالمحليات". وقد أعطى النظام الإداري المصري للمستوى الأول هيمنة شبه كاملة على المستوى الثاني، حتى يمكن القول إن الإدارة المحلية لا تتمتع بذاتية مستقلة، بل إنها في الواقع تعمل لدى الحكومة المركزية وتعتبر امتداداً لها. أي أنها بمثابة أذرع لهذه الحكومة في إدارة المحافظات والمحليات.

ويمكن القول بان الإدارة المحلية الحالية لا تتمتع بذاتية مستقلة بل انها فى الواقع تعمل لدى الحكومة المركزية وتعتبر امتدادا لها اى انها بمثابة اذرع لهذه الحكومة فى إدارة المحافظات والمحليات. وتقوم الوزارات المركزية بوضع خطط التنمية وتوفير الخدمات في المحافظات المختلفة، كما تقوم بالإشراف على تنفيذها من خلال مديرياتها بالمحافظات دون مشاركة محلية حقيقية في التخطيط والتنفيذ. ويتناول هذا الجزء من البحث تحليل الواقع المصرى فى إدارة العمران من خلال دراسة وزاره الاسكان والمرافق والمجمعات العمرانية. ويناقش ايضا الهيكل التنظيمى لهذه الوزارة باعتبار أنها المسؤولة عن إدارة العمران فى مصر.

2.6. التعريف بالوزارة [26]

تهدف الوزارة إلى توفير مجتمعات عمرانية وسكنية متكاملة الخدمات تضم وحدات الاسكان المناسبة لكافة فئات المجتمع والمرافق الخاصة بها بالإضافة إلى الخدمات التعليمية والصحية والثقافية والترفيهية، وتولى الوزارة اهتماما شديدا لوضع حلول جذرية لمشكلة المناطق العشوائية غير الآمنة وتطوير المناطق غير المخططة ودمجها مع المناطق العمرانية والمخططة بالمدن المصرية.



شكل (7): الهيكل التنظيمي للوزارة المصدر: [26]

3.6. أسلوب إدارة العمران

إن إدارة العمران تركت للوزارات والهيئات المختلفة لكي تقوم كل منها بتنفيذ خططها القطاعية، كل في مجال تخصصها، دون أن يجمعها مخطط قومي شامل، مما أدى إلى بعثرة خطط التنمية والمتعلقة بإدارة العمران في مسالك شتى، والتي لم تساعد في النهاية على حل مشاكل مصر، بل إلى تفاقمها. ومن ذلك يتضح أهمية وضرورة وجود نظام مؤسسي موحد يقوم بإعداد مخططات التنمية والإشراف على تنفيذها؛ يضم كل الأطراف المعنية بالتنمية بكل مستوياتها: القومية والإقليمية والمحلية.

4.6. الهيكل التنظيمي للوزارة شكل (7)

تم تقسيم الهيكل وزارة الاسكان السابق إلى هيئات واجهزه هيئات مسؤولة عن إدارة العمران وهيئات مسؤولة عن المرافق وهيئات ادارية خاصة بالوزارة. وسيختص البحث بدراسة الهيئات المسؤولة عن إدارة العمران كما هو موضح في شكل (8)

أ. **الهيئة العامة للتخطيط العمراني [27]:** الهيئة هي جهاز الدولة المسئول عن رسم السياسة العامة للتخطيط والتنمية العمرانية المستدامة، وإعداد مخططات وبرامج هذه التنمية على المستوى القومي والإقليمي والمحافظه، ومراجعة وإقرار المخططات العمرانية علي المستوى المحلي في إطار الأهداف والسياسات القومية والإقليمية. وتتبنى الهيئة منهج التخطيط الإستراتيجي لوضع رؤية مستقبلية متكاملة للتنمية المستدامة لضمان الخروج بإستراتيجية قابلة للتطبيق.

هناك علاقة بين هيئة التخطيط العمراني والادارات المحلية داخل المحافظات وذلك من خلال المكاتب الاقليمية الموجودة داخل كل اقليم وذلك طبقا للمادة 3 من قانون البناء الموحد ومسؤولية هذه الادارات هي اعداد المخططات التفصيلية وبرامج التنمية المحليه المتعلقة بالمحافظة او الاقليم والمشروعات القومية او مشروعات التخطيط المتعلقة برسم السياسة العامة في الدولة. وتقوم هيئة التخطيط العمراني بالتخطيط والتنفيذ ومتابعة الاشراف على التنفيذ ومن المفترض نظريا ان دور الهيئة بالنسبة لتخطيط المشروعات داخل المحافظات ينحصر فقط في الاشراف على عمل تلك الادارات فهي تقوم برسم الخطوط العريضة لتنمية وتطوير الاقليم او المدن والقرى ويتم اعطاء هذه الادارات سلطات تمكنها من عمل المخططات التنفيذية والدراسات اللازمة لكل مشروع وتوفير الامكانيات الادارية والبشرية التي تساعد هذه الادارات في عملية التنفيذ.

ونتيجة لضعف إمكانيات المحافظات والوحدات المحلية التابعة، أصبحت الهيئة هي من تقوم بكل أعمال الإشراف والتنفيذ لكل مخططات وبرامج التنمية لمحافظات ومدن الجمهورية. ونتيجة لذلك الضغط علي الهيئة، والذي يفوق طاقتها الاستيعابية لجأت الهيئة إلى المكاتب الاستشارية لإعداد البرامج والمخططات الاستراتيجية للمدن والقرى وهذا يمثل عبئ كبير على ميزانية الدولة. وهذا الضعف ناتج عن إدارة مركزية لاتعطي المحافظات او الادارات المحلية تفويض في الامور المتعلقة بها.



شكل (8): الهيكل التنظيمي للوزارة المصدر: الباحث

ب. هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة [28]: هي هيئة اقتصادية مسؤولة عن التنمية العمرانية ومسؤولة عن تحديد مواقع المدن الجديدة وإعداد استراتيجيات تنميتها. كذلك جودة عمل وإدارة المرافق والمنشآت العامة في المدن الجديدة. وتوفر الهيئة قطع الأراضي السكنية للأفراد والشركات الاستثمارية والمنتجات السكنية وكذلك المشروعات السكنية المدعمة المقدمة من الدولة للشباب وذوي الدخل المنخفض.

ونجد انه لا يوجد دور للمشاركة الشعبية ومنظمات المشاركة المجتمعية؟ و تكتفى الوزارة بممثلى الوزارات ورؤساء أجهزة تنمية المجتمعات العمرانية فى التخطيط والمتابعة للمجتمعات العمرانية الجديدة.

هيئة المجتمعات العمرانية تأخذ تخصيص الاراضى من الدولة بدون مقابل مادى ولكن الربح يدخل فى ميزانية الهيئة. ومن خلال الدراسة التى تم إجراؤها على وزارة الاسكان وهيكلها التنظيمى نلاحظ ان هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة هى الوحيدة التى لها هذا التخصيص بهذا الكم الهائل من الاراضى وذلك لانها ضمن الهيئات الاقتصادية. كما تنص المادة (50) من القانون رقم 59 لسنة 1979 بأن المجتمعات العمرانية الجديدة تضم إلى المحافظات الواقعة في نطاقها عندما تكتمل مرافقها ولكن لا يتضمن القانون تحديد مواعيد زمنية لنقل سلطات إدارة وتنمية هذه المجتمعات إلى الوحدات المحلية ليقصر دورها فقط على تقديم الخدمات العامة، لذا لا يوجد أي مساهمه حقيقه للمحليات في عملية التنمية.

ج. المجلس الاعلى للتخطيط والتنمية العمرانية: هدف المجلس إقرار الأهداف والسياسات العامة للتخطيط والتنمية العمرانية والتنسيق الحضاري على المستوى القومي. وكذلك التنسيق بين الوزارات والجهات المعنية بالتنمية العمرانية واستخدامات أراضي الدولة لوضع وتنفيذ المخطط الاستراتيجي القومي.

إقرار واعتماد مخططات وبرامج وأولويات وآليات التنفيذ ومصادر التمويل لمشروعات التنمية العمرانية الجديدة التي يتم إنشاؤها خارج حدود الحيز العمراني المعتمد للمدينة أو القرية طبقاً للمخططات الاستراتيجية للمحافظات والأقاليم التخطيطية والمعتمدة بالمخطط الاستراتيجي القومي، ويتخذ الإجراءات اللازمة لإصدار قرار إنشائها من رئيس الجمهورية.

د. الهيئة العامة لتعاونيات البناء والإسكان: الهيئة من الهيئات الاقتصادية التي تقوم بتدبير مواردها ذاتياً أي ان ما يأتى للهيئة من ارباح يدخل فى ميزانياتها والفائض يدخل فى ميزانية الدولة ولكن لا يخصص للهيئة شيء من ميزانية الدولة ويمثل بروتوكول التعاون بين هيئة المجتمعات العمرانية والهيئة العامة لتعاونيات البناء والإسكان تطبيقاً لمبدأ المشاركة والتكامل بين الهيئتين. ومن خلال وضع شروط ومحددات تحكم العلاقة بين الطرفين فتقوم هيئة المجتمعات العمرانية بتخصيص جزء من الاراضى الفضاء المتاحة لها والمقرر تخصيصها للإسكان التعاونى لهيئة تعاونيات البناء والإسكان لإنشاء مشروعات الإسكان التعاونى حيث تلتزم هيئة المجتمعات العمرانية بتوصيل جميع المرافق الرئيسية إلى حدود قطع الاراضى المخصصة إلى هيئة تعاونيات البناء والإسكان على ان يسبق ذلك اعتماد المخططات و تخصص الأراضي المشار إليها سابقاً مقابل (٧٥ %) من قيمة السعر الذي سنحدده اللجنة العليا لتسيير الأراضي والوحدات السكنية بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

هـ. الجهاز المركزى للتعمير: هو أحد الهيئات الرئيسية للوزارة والتابع لها ويعين رئيس مجلس إدارة الجهاز ومساعداه الفني والإداري من قبل وزير الإسكان وتتبع الجهاز المركزى أجهزة اقليمية لها نفس المهام والاختصاصات العامة للجهاز المركزى، ولكل مركز إقليمي بعض الأهداف الخاصة طبقاً لطبيعة الإقليم، ويعين رؤساء المراكز الإقليمية من قبل رئيس الجهاز المركزى للتعمير.

الجهاز هو المسؤول عن إنشاء شبكة متكاملة من البنية الأساسية حيث ان هذه المهمة من اختصاص وزارة النقل والمواصلات و الهيئات التابعه لها مثل الهيئة العامة للطرق والكبارى والنقل البرى والشركة القابضة لمشروعات الطرق والكبارى والنقل البرى وتقوم الهيئة العامة لتخطيط مشروعات النقل بالتخطيط لتنفيذ هذه المشروعات وهى ايضا تابعة لوزارة النقل.

ونلاحظ ان الية عمل الجهاز تشبه الية عمل الهيئة العامة للتخطيط العمرانى حيث ان الجهاز عبارة عن وحدة مركزية تتبعها مراكز اقليمية وايضا هيئة التخطيط العمرانى قسمت مصر إلى اقاليم تخطيطية وانشأت مكاتب اقليمية تابعه لها فى كل اقليم. ولكن مهمة الهيئة العامة للتخطيط العمرانى هى رسم السياسة العامة للتخطيط والتنمية العمرانية للدولة وتنفيذها ويشمل ذلك شبكة النبية الاساسية ومتابعة

تنفيذها على مستوى الاقاليم من خلال مكاتب اقليمية تمثل حلقة الوصل بين هيئة التخطيط العمرانى والادارات العامة للتخطيط العمرانى والتابعة للوحدات المحلية.

إذا كلا من الجهاز المركزى للتعمير والهيئة العامة للتخطيط العمرانى تابعين لوزارة الاسكان والمرافق والتنمية العمرانية ويمكن لهيئة التخطيط العمرانى القيام بمهام الجهاز بشكل اشمل.

و. الجهاز التنفيذى للمشروعات المشتركة: تم إنشاء الجهاز التنفيذى للمشروعات المشتركة وفقاً للاتفاقية المبرمة بين الحكومة المصرية والحكومة الأمريكية بغرض تصميم وإنشاء البنية الأساسية لمجتمع سكنى جديد كامل الخدمات والمرافق وكذلك تطوير سبع مناطق عشوائية بحلول وإدخال بعض التحسينات على المساكن العشوائية القائمة بالفعل. إنتهت الاتفاقية في أغسطس 1988، صدر القرار الوزارى رقم 283 لسنة 2014 بشأن نقل تبعية الجهاز التنفيذى للمشروعات المشتركة وكافة مشروعاته إلى الجهاز المركزى للتعمير.

تم انشاء الصندوق عام 1979 لغرض محدد وفق اتفاقية كما وضحنا وانتهت الاتفاقية فى عام 1988 وبين الانتهاء من الاتفاقية وقرار نقل تبعية الجهاز 26 سنة. ما هو الدور الذى كان يقوم به الجهاز طوال هذه الفترة واين دور وزارة الاسكان فى المتابعه والاشراف على اعمال الجهاز واين دور المسائله والمشاركه الشعبية التى من المفترض ان تكون موجوده ؟ مع العلم ان هناك جزء من ميزانية الدولة كانت تخصص للجهاز. من المسؤل عن هذا التقصير والاهمال والاهدار للاموال العامة.

ز. المركز القومى لبحوث الاسكان والبناء: تم توقيع اتفاق التعاون بين وزارة الشؤون البلدية والقروية بالجمهورية المصرية وبين إدارة العمليات الخارجية لحكومة الولايات المتحدة الأمريكية وبناءً على هذه الاتفاقية صدر القانون رقم 495 في 23 سبتمبر 1954 بإنشاء معهد أبحاث البناء كهيئة مستقلة لها الشخصية الاعتبارية. وقام المركز بعدد كبير من الدراسات والمشروعات التي تتعلق بالخطة القومية للدولة في القضايا المرتبطة بمشاكل البيئة المحيطة والخطة القومية للتنمية. يجب تفعيل دور المركز القومى لبحوث البناء، وتوسيع نشاطاته لتشمل إعداد الخطط الاستراتيجية لوزارة الاسكان وهيئاتها.

ح. صندوق تمويل المساكن: تم انشاء صندوق يسمى صندوق تمويل المساكن وهو من الصناديق التي تقيمها وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة وفقاً لخطة التعمير المنصوص عليها في القانون وتكون للصندوق الصفة الاعتبارية ويتبع وزير الاسكان والمجتمعات العمرانية الجديدة ويكون للصندوق موازنة خاصة تلحق بالموازنة العامة للدولة. ويعتبر ذلك من اختصاصات هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة حيث تقوم الهيئة ب اعداد المخططات العامة والتفصيليه لانشاء المجتمعات العمرانية الجديدة ويتم الاعداد لذلك بواسطة الهيئة او الاجهزة التابعة لها. من الواضح خلط فى الاختصاصات بين صنوق تمويل المساكن وهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

5.6. أسباب القصور فى نظام إدارة العمران المتمثلة فى دراسة هيكل وزارة الاسكان [25]

من خلال دراسة هيكل وزارة الاسكان يمكن تحليل وتلخيص بعض المشاكل والمعوقات وهى كالاتى:

- تتداخل اختصاصات الإدارة المحلية مع الإدارة العمرانية حيث تتولى الإدارة المحلية في حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها، كما تتولى هذه الوحدات كل في نطاق اختصاصها جميع الاختصاصات التي تتولاها الوزارات بمقتضى القوانين واللوائح المعمول بها .
- تتولى المجالس الشعبية كل في حدود اختصاصها وفي حدود السياسة العامة للدولة الرقابة علي مختلف المرافق والأعمال التي تدخل في اختصاصها. مع عدم قيام أجهزة الإدارة المحلية بواجباتها حيث عدم فاعلية أجهزة الإدارة المحلية (للمحافظة -المركز - المدينة - الحي - القرية) في القيام باختصاصاتها علي الوجه المناسب .
- القصور في العلاقات التنظيمية بين الوحدات المحلية وفروع الإدارة العمرانية حيث عدم تبعية فرع الخدمة العمرانية إدارياً إلي الوحدات المحلية مع عدم وجود تحديد او تفعيل لاختصاصات كل من الوحدات المحلية وفرع الإدارة العمرانية سواء من خلال التشريعات او القوانين المنظمة، فمثلا نجد عدم نقل اختصاصات الوزارات المركزية إلي المحليات بالرغم من أن قانون ١٩٧١ نص علي نقل اختصاصات الوزارات تدريجياً إلي المحليات إلا أن التطبيق الفعلي أظهر تمسك الوزارات المركزية بسلطاتها حيث إن : جميع الموازنات مخصصة من الوزارات المركزية .

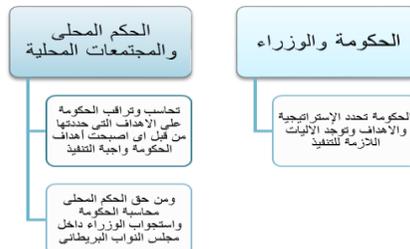
- عدم وجود شكل واضح ومحدد يحكم العلاقة بين الوحدات المحلية وفرع الإدارة العمرانية عدم وجود تفويض من السلطات لدي الوحدات المحلية يمكنها من تحقيق الرقابة علي أعمال أفرع الإدارة لهارة العمرانية التابعة.
- القصور في أفرع الإدارة العمرانية حيث صعوبة تحقيق الاتصال الفعال بين مستويات الإدارة العمرانية، مما يؤدي الي ضياع الوقت والجهد
- قصور في العلاقات التنظيمية بين السلطات المركزية والسلطات المحلية وهذا يتضح فى تحميل محافظ الإقليم مسؤوليات رئيس الجهاز مما يؤثر بالسلب علي عملية التنمية العمرانية حيث يؤدي تحميله بمهام أكبر من طاقته العملية إلي عدم إتقان تلك المهام، كما يؤدي إلي تهميش رئيس الجهاز وعدم الاستفادة كطاقة كاملة في تنمية المدينة.
- عدم تحقيق قانون التخطيط العمراني للنتائج المرجوة منه فلا يزال يوجد تداخل المهام والاختصاصات بين كل من وزارة الإسكان والتعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة ووزارة التخطيط والمحليات وجهاز تنمية المدن الجديدة وعدم وضوح دور كل واحد منهم في تنمية المدن الجديدة
- تشتت أمور التنمية العمرانية بين الوزارات المركزية والمحليات مع عدم قيام المجالس المحلية بممارسة السلطة المخصصة لها.
- إدارة العمران داخل الوزارة لا يجمعها مخطط قومي شامل مما أدى إلى بعثرة خطط التنمية المتعلقة بإدارة العمران فوجد ان الإدارات والهيئات المختلفة يقوم كل منها بتنفيذ خطته القطاعية كل فى مجال تخصصه مفردا. فلا بد من اعادة النظر فى الهيكل التنظيمى للوزارة وتحديد الاستراتيجيات والخطط الاستراتيجية لكل هيئة او جهة تابعة للوزارة مع تحديد دور وطبيعة العلاقة التى تربط بين هذه الهيئات والجهات داخل الوزارة. نلاحظ ايضا ان هناك اجهزة تابعة للوزارة تم إنشاؤها لغرض معين ومع انتهاء مهمة الجهاز لا ينتهى دورة او وجوده، نجد ايضا اكر من هيئة او جهة مسؤلة عن تصيم وتخطيط المباني السكنية، نجد ايضا هيئات تتلقى اسناد للاعمال باوامر مباشرة من الوزارة مما قد يلغى او يوقف عمل هيئات اخرى، كل هذه العوامل وغيرها ادت الى كثرة الهيئات والاجهزة داخل الهيكل التنظيمى للوزارة وتداخل اغلبها فى الاختصاصات. لذلك تحتاج الوزارة الى اعادة تنظيم لهيكلها التنظيمى حيث انه يضم 16 هيئة وجهاز وديوان كلهم مسؤولين عن إدارة العمران والمرافق والتنمية العمرانية داخل الوزارة، كما يجب العمل على تنظيم العلاقة بين هذه الهيئات وقياس أداءها المؤسسى مع تعزيز القدرة التنافسية لها.

7. التجربة البريطانية [18]

وزارة الإسكان فى بريطانيا تسمى بوزارة الإسكان والمجتمعات والحكومة المحلية (MHCLG)

The Ministry of Housing, Communities and Local Government

هناك تشابه كبير بين مصر وانجلترا من حيث التكسد والزحام شديد فى العاصمة لندن وارتفاع فى اسعار الاراضى والخدمات وتمركز شديد للخدمات هناك وهو نفس الحال فى القاهرة العاصمة. ايضا هناك مركزية فى إدارة التخطيط كما هو الحال فى انجلترا ولكن فى المملكة المتحدة تكون المركزية فى القرارات المصيرية وفى وضع السياسة العامة للدولة. وعندما يأتى دور الحكومة المحلية والمجتمع المحلي فى التنفيذ فيأتى دور اللامركزية هنا فكل إدارة محلية تختص بشؤون نفسها وتعمل على توفير الامكانيات اللازمة لمجتمعاتها بعكس الحال فى مصر فإن دور المحليات محدود جدا ومقتصر على تنفيذ ما تطلبه الحكومة والوزارة منها.



شكل (9): أسلوب إدارة العمران المصدر: الباحث

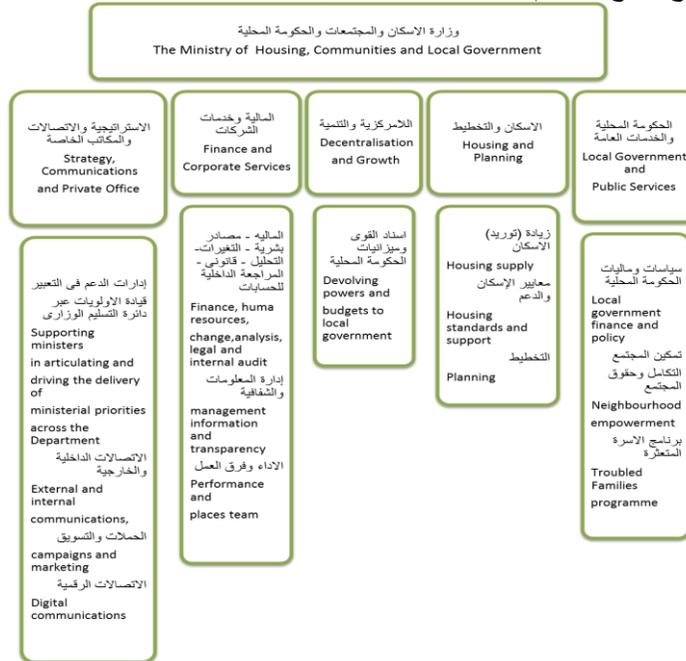
1.7. أسلوب إدارة العمران

شكل (9) الوزارة تكون مسؤولة تجاه الحكومة المحلية والمجتمع المحلى في كل ما يختص بمسؤوليات جهاز التنمية، أي تدرج المسؤوليات والرقابة بين مختلف أجهزة الدولة. ومنح جهاز التنمية العمرانية قدر كبير من حرية اتخاذ القرار مع الرجوع إلي الوزارة للمشورة في القرارات المصيرية والهامة فقط، والحكومة تحدد الأهداف والاستراتيجية وتقوم بالتنفيذ ويراقب عليها المجتمعات المحلية.

المجتمعات المحلية تنمى مواردها ذاتيا بالإضافة إلى بعض مساعدات القطاع الخاص واموال الضرائب وتقوم الدولة بالدور الرقابى عليها اى ان عملية الرقابة عملية متبادلة بين الحكومة والمجتمعات المحلية. ونستنتج من ذلك ان عملية المسائلة والمتابعة والاشراف عملية متبادلة بين الحكومة وبين المجتمعات المحلية.

2.7. الهيكل التنظيمى للوزارة [18]: شكل (10)

نلاحظ ان الوزارة تنقسم إلى اقسام محددة وكل قسم مسئول مسؤولية كاملة عن الهيئات والادارات التابعة له. الاستراتيجية تأخذ قسم كامل خاص بها نظرا لاهمية التخطيط الاستراتيجى ووضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها. الحكم المحلى والخدمات العامة التى تقدم للجمهور لها قسم مستقل يتم من خلاله الاشراف والمتابعة لباقي الاقسام للتأكد من تنفيذ الأهداف والخطط المتفق عليها. نلاحظ ايضا قسم خاص بالماليه وخدمات الشركات وقسم اخر للتنمية الشاملة لجميع الادارات والهيئات وهذا القسم يقوم بالتعاون مع جميع الاقسام الاخرى للوصول إلى خطط تنموية حقيقية يمكن تنفيذها.



شكل (10): الهيكل التنظيمى للوزارة المصدر: [18]

3.7. إستراتيجية وزارة الاسكان

إعتمدت إستراتيجية الوزارة على عدة محاور رئيسية تحاول من خلالها التغلب على المشكلات التى تواجهها. إصلاح سوق الاسكان حيث ان أحد أهداف الوزارة هو إعداد مليون منزل يتم تسليمهم فى الوقت الحالى وأكثر من نصف مليون منزل يتم تسليمهم بحلول 2022 حيث تم بناء المنازل المناسبة بأسعار معقولة والناس لديهم الأمن الذي يحتاجونه للتخطيط للمستقبل.

- ب. تتولى الوزارة المسؤولية داخل الحكومة المركزية للإسكان ووظائفها الأساسية ما يلي:
- تصميم البرامج وإدخال التشريعات والتنسيق بين الجهود المشتركة للحكومة لدعم أهدافها السكنية - تمويل مجموعته من برامج الإسكان والإشراف على الإسكان الاجتماعى.
 - الإشراف على نظام التخطيط من خلال تحديد المبادئ الوطنية والحصول على مطالب ذات أهمية وطنية من السلطات المحلية وتمويل جزء من الرقابة على التخطيط - الإشراف على نظام تمويل الإسكان للسلطات المحلية وإتخاذ القوانين التى تساعد على تنفيذ سياسة وواجبات السلطات المحلية على السكن والتخطيط. وينصب تركيز الوزارة على تحفيز سوق بناء المنازل وتحفيز القطاع الخاص لبناء المزيد من المنازل المطلوبة وفى المناطق الأعلى حاجة للسكان.

"ويتضح لنا تحقيق مبدأ الشفافية من خلال فحص ميزانية الوزارة والانفاق العام وجميع حسابات الدوائر الحكومية وتقديم ذلك للبرلمان، وقد قام بهذا الدور مكتب التدقيق الوطنى (NAO) " (National Audit Office) هو مكتب يتخصص الإنفاق العام للبرلمان ومستقبل الحكومة ومراجعة جميع حسابات الدوائر الحكومية والعديد من هيئات القطاع العام. ويقود مكتب التدقيق الوطنى (NAO) موظف من مجلس العموم وهو المراقب المالى او المراجع العام).

ج. تتوسع السوق بتقديم دعم صغير من خلال صندوق البناء المنزلى (يقدم دعم بقيمة 3 مليار جنية استرلينى) التمويل ودعم جمعيات الاسكان والسلطات المحلية لبناء المزيد من المنازل ومساعدة الناس بشكل مستمر من خلال الإستمرار فى الدعم لشراء منازلهم الخاصة ومن خلال المساعدة فى شراء برنامج (Starter Homes) وإعطاء السلطات المحلية صلاحيات للغرامة والمقاضة ومساعدة الاسر المعرضة لخطر التشرد.

ونجد أن جزء من إستراتيجية الوزارة أن يصل دعم المنازل إلى المدن والقرى الجديدة وذلك من خلال تقوية المؤسسات المحلية لمساعدتها على تحفيز النمو والإنتاجية من خلال معالجة أوضاعها الاقتصادية، ومساعدة المناطق لإنشاء استراتيجيات اقتصادية محلية ونحاول الجمع بين القيادة والاستثمار والابتكار.

- د. بناء مجتمعات أكثر تكاملاً: من خلال إنشاء مجتمع عادل حيث تعمل الحكومة بنشاط على تقريب الناس والمجتمعات من خلال الترويج للسياسات التى تدعم التكامل والتماسك الاجتماعى - الإيمان والعمل مع قادة المجتمع، وزارة الداخلية والسلطات المحلية لتحديد أسباب عدم التكامل
- هـ. دعم خدمات عملة أكثر فاعلية: من خلال دعم السلطات المحلية للانتقال إلى نماذج التشغيل المستدامة وتحويل الخدمات المحلية
- و. التخطيط وتنمية الاقتصاد المحلى: تستخدم الوزارة الآليات لمساعدتها فى تحقيق أهدافها لنمو الاقتصاد المحلى والكثير منها عبر نقل السلطة.

8. التجربة التركية [19]

وزارة الاسكان فى تركيا تسمى ب وزارة البيئة والعمران (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı) قبل ذلك كانت وزارة البيئة منفصلة عن وزارة العمران ولكل منهم مهمة الخاصة ولكن تم دمجهم معا لتصبح وزارة البيئة والعمران ووظيفة الوزارة الأساسية هى إعداد التشريعات المتعلقة بالاسكان والبيئة والبناء والإشراف عليها لضمان حماية البيئة وحماية الأصول الطبيعية

نظام الإدارة المحلية فى تركيا يشبه إلى حد كبير نظام الإدارة المحلية فى مصر فكلاهما لدية دستور وهو الذى ينظم العلاقات بين السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية. تعتمد الحكومة التركية على المركزية فى الإدارة وتحدد بعض المهام والصلاحيات للإدارات المحلية تركيا عبارته عن محافظات ومدن وقرى ومناطق إقليمية وبلديات وهى تتشابه بذلك كثيرا مع مصر وهذا بدوره يساعد على تطبيق الآليات والاستراتيجيات التى استخدمها النظام التركى وساعد على نجاحه.

1.8. أسلوب إدارة العمران

تتولى الوزارة الإشراف على الحكومات المحلية من خلال الإدارات المركزية فى المحافظات والمنظمات الإقليمية. تقوم الإدارات فى البلديات بتلبية احتياجات المجتمع المحلى مثل تطوير شبكة المياه والصرف وخدمات البنية التحتية وفق ما تحددتها الحكومة وعلى قدر الميزانية التى تحددها الحكومة أيضا

والحكومة تحدد الأهداف الاستراتيجية وتحدد ادوار مشاركة الحكومات المحلية وتراقب عملها من خلال اعضاء الإدارات المركزية (تعينهم الحكومة) الموجودين داخل المجالس البلدية.

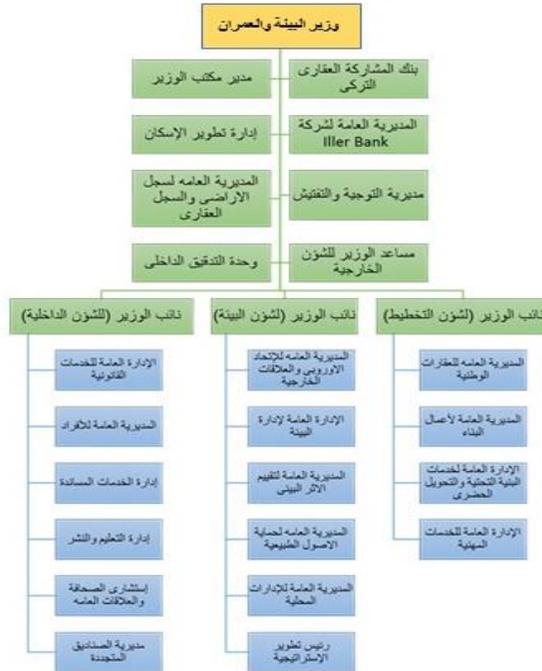
نستنتج من ذلك ان عملية المسائلة والمتابعة والاشراف تتولاها الحكومة التركية بشكل كبير وتعطي أدوار محددة للحكومات المحلية وتشرف عليها.

2.8. الهيكل التنظيمي للوزارة شكل (11)

الوزير يعين ثلاثة نواب لإدارة (شؤون التخطيط – البيئة – الشؤون الداخلية للوزارة) ولانجد كل الادارات او الهيئات تتبع الوزير تبعية مباشرة وهذا من اهم مميزات عملية تحديد الصلاحيات وتقسيمها داخل الهيكل التنظيمي.

تندرج أعمال تطوير الاسكان وسجل الاراضى والعقارات بشكل مباشر تحت الوزير (نظرا لاهميتهم داخل تركيا) هذا بالضافة إلى كل مايتعلق بالوزارة من شؤون خارجية او اعمال تفتيش او رقابة على أداء الادارات الاخرى سواء ادارات مركزية او محلية.

لوحظ وجود المديرية العامة للادارات المحلية ورئيس تطوير الاستراتيجية تحت نائب الوزير لشؤون البيئة تم وضع جميع الادارات والهيئات المتعلقة بالشؤون الداخلية تحت نائب الوزير للشؤون الداخلية وبذلك نلاحظ التقسيم الجيد للهيكل التنظيمي وتوزيع وتردج الاختصاصات داخلة.



شكل (11): الهيكل التنظيمي للوزارة المصدر: [20]

3.8. استراتيجية الوزارة

1- المحور الاول: التخطيط العمرانى:

- إدارة الكوارث: المجالات ذات الأولوية للتعامل مع مخاطر الكوارث للبنية التحتية والتصميم ودراسات التحول الحضري، وإدارة الكوارث وحماية المدن والتغلب على الاختناقات في مشاريع التحول العمرانى وتوفر الوزارة والوحدات ذات الصلة كشركاء للحلول وتم إنشاء نموذج جديد لتمويل التحول العمرانى.
- ومن أجل تحسين نوعية الحياة في المدن، تم رصد تغيير وتطوير الجودة المكانية، وتم تقديم الدعم والتوجيه إلى الحكومات المحلية.
- كفاءة فى استخدام الطاقة والاستدامة البيئية: من أجل توفير بناء محمي من الناحية البيئية، وكفاءة في استخدام الطاقة وأمنة؛ لتطوير تقنيات بناء جديدة ومواد محلية، لضمان التنفيذ الفعال لأنشطة الإشراف على المباني وتحديد مبادئ الخدمات المهنية.

- لتطوير قطاع البناء الذي يجعل الإنتاج آمن ومؤهل ؛ وتم تسجيل مقاولي البناء ومديري المواقع ومالكي الخطط، وتم تطوير أنظمة المراقبة الفعالة.
 - توفير شهادة هوية الطاقة للمباني وتم زيادة كفاءة الطاقة في المباني.
 - تحديد المبادئ المتعلقة بالجودة والبناء الآمن، وتطوير تقنيات ومواد البناء الجديدة وتوفير خدمات مراقبة فعالة وقابلة للتتبع في مجال مواد البناء. وتم إنشاء قاعدة بيانات عامة وأرشف للمشروع الرقمي.
- 2- المحور الثاني: القدرة المؤسسية:

- لتوفير تنمية القدرات المؤسسية لتقديم خدمات سريعة وعالية الجودة:
- تحديد احتياجات البنية التحتية الفنية لوحدة الوزارة وتم جمع البرنامج في مركز واحد.
- تطوير وتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية من أجل إيجاد موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة تتوافق مع ولاية الوزارة.
- يوضح الجدول التالي برنامج الوزارة الذي تم وضعه في الخطة الاستراتيجية 2018-2023 [20]: جدول (3)

جدول (3): برنامج الوزارة في الخطة الاستراتيجية المصدر: [20]

القسم ذو الصلة	المهمة / الاحتياجات
المدن والبيئات الصالحة للعيش "التخطيط وإعادة الإعمار"	<ul style="list-style-type: none"> • تحول المدن إلى مدن صديقة للإنسان وصديقة للبيئة وجمالية وتشاركية ومزدهرة. • تتيح تسريعات إعادة الإعمار وفقاً للاحتياجات اليوم. • مبادئ وممارسات التصميم الحضري ؛ وتم تطويره لتسهيل الوصول إلى الخدمات لنوعي الاحتياجات الخاصة، مثل ذوي الإعاقات وكبار السن والأشخاص ذوي الحركة المحدودة. • من أجل أن تكون للمدن بنية مخططة وصحية، تم تجديد تسريعات تقسيم المناطق والمناطق الحضرية، بما في ذلك المبادئ والمعايير الأساسية لاستخدام الأراضي والتخطيط والبناء. • تم تنفيذ التخطيط والتنفيذ في الموقع وفي عملية تشاركية من خلال مراعاة الاستراتيجيات والأهداف والمعايير على نطاق واسع. • تم تنفيذ مبادئ التشغيل البيئي وتم إنشاء البنية التحتية لنظام المعلومات الجغرافية الوطنية بين المنظمات التي تنتج وتستخدم المعلومات الجغرافية المكثفة.
المدن والبيئات الصالحة للعيش "التجديد الحضري والإسكان"	<ul style="list-style-type: none"> • اتخاذ الترتيبات لضمان حصول الجمهور على حصة من الزيادة في القيمة الناشئة عن تحويرات تقسيم المناطق. • تطوير نموذج شهادة عقارية لتمكين نقل الحقوق في مناطق التحول الحضري. • دعم الإدارات المحلية لتطوير البنية التحتية. • إعداد ورقة استراتيجية للمناطق الحضرية للتحول من أجل تحديد أولويات الممارسات في مناطق التحول الحضري في جميع أنحاء البلاد. • تشجيع ممارسات البناء الأخضر والاستيطان في التحول الحضري.
المدن والبيئة الصالحة للعيش "البنية التحتية الحضرية"	<ul style="list-style-type: none"> • التعامل مع إدارة النفايات الصلبة في المناطق الحضرية في إطار نموذج جديد. • دعم الموارد المخصصة من الموازنة المركزية في إطار KAP (برنامج النفايات الصلبة) مرافق جمع النفايات الصلبة ونظفها واستردادها والتخلص منها.
المدن والبيئة الصالحة للعيش "الحكومات المحلية"	<ul style="list-style-type: none"> • دعم البلديات المترابطة للعمل على تطبيقات المدن الذكية.

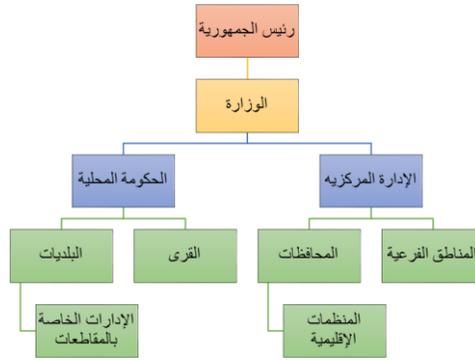
4.8. التحديات والمتطلبات التي تواجه الوزارة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية جدول(4)

جدول (4): التحديات والمتطلبات التي تواجه الوزارة المصدر: [20]

تحليل الحالة	التفاصيل / مشاكل المناطق	احتياجات / مجالات التنمية
تقييم الخطة الاستراتيجية المنقذة	في إطار التجديد العمراني، تم تنفيذ أعمال تجديد الموائل، وتطوير الموائل المقاومة للكوارث، وإنشاء ونشر وإدارة شاملة لخدمات معالجة مياه الصرف الصحي وإدارة النفايات.	تقوم الوزارة بتنفيذ أَسْمَلَتَها على أساس الإدارة الاستراتيجية والجودة في فترة الخطة المقبلة، وتحدد المخاطر بالتفصيل مع تحديد الأهداف وتنفيذ الممارسات لزيادة الكفاءة. في الفترة القادمة، والتحول بالانتقال إلى البنية الحضرية، وجلب النفايات إلى الاقتصاد، والانتقال إلى نفايات تساو صفر، وإنشاء البنية التحتية لتطبيقات المدن الذكية، ومكافحة تغير المناخ وتحسين نوعية الهواء والتربة والمياه وهذا سيؤدي إلى بناء صديق للبيئة.
تحليل التشريعات	على الرغم من أن الوزارة تتمتع باختصاص واسع من قانون التأسيس، إلا أنه من الضروري وضع تشريع حول بعض القضايا المتعلقة بمجالات نشاط الوزارة وفقاً للظروف المتغيرة.	تتبع التشريع الذي يحتاج إلى تعديل خلال فترة الخطة. اتخاذ الترتيبات في نطاق تسريع التحول الحضري، وتنفيذ نهج جديد، وتوفير نظام تقسيم المناطق، واستكمال الترتيبات لخدمة أهداف المدن الخضراء والجمالية والذكية، وتمكين إدارة النفايات، وتسريع تصاريح تقييم التأثير البيئي، والترخيص والعمليات والممارسات البيئية الأخرى، وتحسين بيئة الاستثمار.
تحليل كفاءة الموارد البشرية	من أجل خلق موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة، تغطي أهمية كبيرة لتنمية الموظفين. يبدأ المعنى التحضيرات جارية لتنظيم النظم التي تسمح للموظفين بمراقبة وتقييم الأداء الفردي، و تطوير القدرات الوزارة	في الخطة الاستراتيجية القادمة، سيتم تطوير وتنفيذ استراتيجية لإدارة الموارد البشرية من ذوي القربى من أجل خلق موارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة تتوافق مع ولاية الوزارة.
التحليل للبنية التحتية وتكنولوجيا المعلومات	تم تحديث المشروع من أجل زيادة قدرة مركز عمليات الأمن السيبراني (حماية النظم والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات)، الذي تم إنشاؤه في إطار الامتثال لجميع الاستراتيجيات وخطة العمل الوطنية	من أجل جعل البنية التحتية الرقمية لوزارة تتوافق مع العالم الرقمي، ينبغي تجميع البرمجيات تحت سقف واحد، وينبغي تحديد الفجوات الأمنية ومتممها، وينبغي تلبية احتياجات الموارد البشرية الضرورية لتلبية الاحتياجات. وينبغي إجراء التحليلات اللازمة، وينبغي توفير موظفين جدد، وتدريب الموظفين الحاليين بسرعة.
تحليل الموارد المالية	هناك فرق بين الواجبات المتوقعة لوزارتنا والاعتمادات المخصصة من الموازنة العامة للوزارة. وتقوم الوزارة بتنفيذ متطلباتها في حدود المبالغ لها من الموارد والإمكانات.	إن تخصيص جميع الاعتمادات التي تحتاجها الوزارة، على وجه الخصوص، ضروري للتحول العمراني.

5.8. العلاقة بين الإدارة المركزية والحكومة المحلية [21]: شكل (12)

- مهام الحكومة المركزية: إعداد ميزانية الإدارة الخاصة بالمحافظة او المقاطعة ويقوم بتقديمها إلى مجلس المحافظة او مجلس المقاطعة او الجمعية العامة الاقليمية.
- المحافظ يكون مسؤولاً عن تنفيذ القرارات التي تتخذها الجمعية العامة الاقليمية والمجلس الدائم للمحافظة. ويقوم المحافظون الذين يمثلون رؤساء الادارات الخاصة فى المقاطعات وممثلى الكيان القانونى بإدارة وتنظيم المحافظة وفقاً للخطة الاستراتيجية، ويقوم بتنفيذ ورصد وتقييم البيانات ذات الصلة وتقديم التقارير إلى البرلمان.
- وبشكل عام تمثل مهام المحافظين تنفيذ لسياسة الإدارة المركزية الممثلة فى رئيس الدولة والحكومة. [20]
- مهام الحكومة المحلية : إجراء ومتابعة وإنهاء وتحسين الواجبات والخدمات المقدمة بموجب التشريعات المتعلقة بعمليات الإدارات المحلية والإشراف على تطوير الاستثمارات والخدمات الإدارية المحلية بما يتماشى مع خطط التنمية والبرامج السنوية
- إجراء البحوث وجمع وتقييم ونشر المعلومات الإحصائية لتطوير الإدارات المحلية وتخطيط ومراقبة تنفيذ التدريب أثناء الخدمة لموظفي الإدارات المحلية مع تنظيم وتنفيذ برامج عمل ضوابط الإدارة المحلية.



شكل (12): العلاقة بين الإدارة المركزية والحكومة المحلية المصدر: [21]

9. التجربة الإماراتية

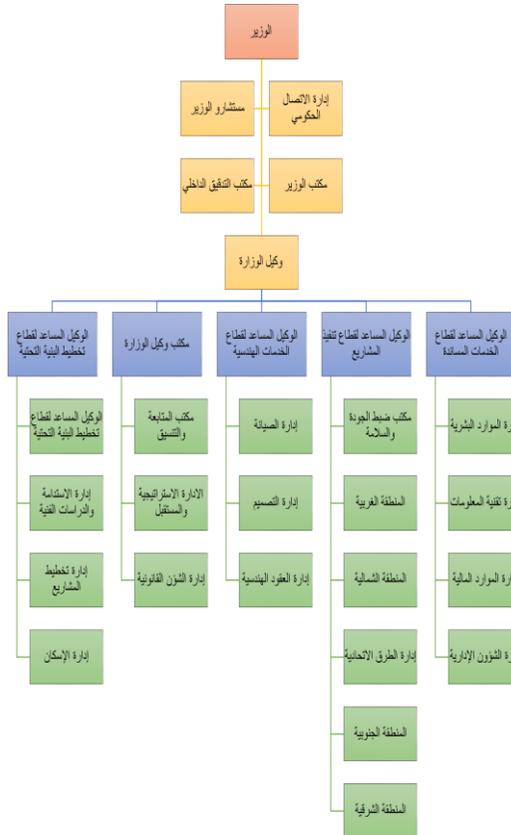
"خلال السنوات الماضية شهدت دولة الامارات العربية نمو عمرانى سريع وواسع النطاق بفضل إقتصادها القوى والقائم بشكل كبير على النفط، ونتيجة للنمو العمرانى الكبير ودخل الفرد المرتفع والتنمية الاجتماعية القوية والشاملة حازت الدولة على مرتبة متقدمة من قبل برنامج الامم المتحدة للتنمية" (UNDP). ونجد أن دولة الامارات من الدول القريبة جغرافيا لمصر وتشارك مع مصر فى كثير من الخصائص البيئية والطبوغرافية وتعتبر من الدول العربية التى تستخدم أحدث الطرق فى التكنولوجيا والإدارة ومبادئ الحوكمة فى إدارة مؤسساتها فى العمران والبنية التحتية. ونستطيع الوقوف على أسباب نجاحها وكيف تغلبت على المعوقات التى واجهتها ومن ثم نستفيد منها فى التجربة المصرية.

1.9. أسلوب إدارة العمران

من المعروف أن دولة الامارات عبارة عن 7 إمارات وكل إمارة تحتفظ دستوريا بدرجة من الحكم الذاتى فكل إمارة لها إدارتها الخاصة وميزانيته الخاصة، ولكن كل الامارات تعمل معا تحت مظلة واحدة للدولة فهناك رئيس للدولة ومجلس وزراء ووزارات لجميع الامارات معا. وتحدد القوانين والتشريعات العلاقة بين كل إمارة واخرى، والنظام الإدارى يشبه بنسبة كبيرة النظام فى الولايات المتحدة الأمريكية. نستنتج من ذلك أن عملية المسائلة والمتابعة والإشراف تتولاها كل إمارة لنفسها ويأتى دور التشريع للتنسيق بين كل من الحكومة الاتحادية والإدارة الذاتية لكل إمارة.

2.9. الهيكل التنظيمى للوزارة شكل (13)

تم عمل إدارة مستقلة تحت الوزير مباشرة للتواصل والمشاركة مع الاجهزة الحكومية الاخرى وهى إدارة الاتصال الحكومى.



شكل (13): الهيكل التنظيمي للوزارة المصدر: [21]

تم دمج جميع الاعمال الادارية في الوزارة ووضعها تحت مسمى مكتب الوزير تم انشاء إدارة للاستراتيجية والمتابعة والتنسيق والشؤون القانونية المتعلقة بالوزارة تحت مسمى "مكتب وكيل الوزارة" هناك وكيل الوزارة للخدمات المساندة والتي تضم (تقنية المعلوما – الموارد البشرية – الموارد المالية – الشؤون الادارية) وهي تعتبر ادارات منفصلة عن التخطيط والتنفيذ

هناك وكيل الوزارة لمشاريع التخطيط والاسكان والاستدامة هناك وكيل الوزارة للمشاريع التنفيذية وهي مسؤولة عن تنفيذ جميع المشاريع داخل الامارات هناك وكيل الوزارة لاعمال التصميم والصيانة والعقود الهندسية.

3.9. استراتيجية الوزارة

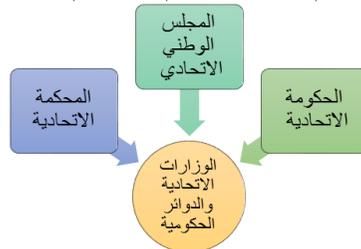
- أ. ضمان التكاملية والشمولية في تخطيط وتنفيذ مشاريع البنية التحتية لتعزيز القدرة التنافسية للدولة ومواكبة التطورات العالمية في مجال البنية التحتية ويتضح ذلك من خلال الاتي [22]:
- تأسيس نظام استشراف المستقبل لدعم القرار الخاص بتطوير البنية التحتية بالدولة من خلال بناء المنظومة البحثية والمعرفية في الوزارة و متابعة برامج الاجندة الوطنية وبناء منظومة التواصل لشركاء البنية التحتية
 - تعزيز مساهمة القطاع الخاص في تطوير البنية التحتية من خلال تطوير السياسات والقوانين والأنظمة والتشريعات والكودات والمواصفات و التوافق مع متطلبات أو فرص الاستثمار المتكاملة في البنية التحتية
 - إدارة المخزون السكني من خلال استكمال بناء قواعد البيانات الاسكانية المتكاملة على مختلف إمارات الدولة و اسقاط البيانات المكانية على نظام ال Gis.

- ب. إدارة مشاريع البنية التحتية الاتحادية بما يحقق التنمية المتوازنة والمستدامة وفق أفضل المعايير العالمية ويتضح ذلك من خلال الآتي [23]
- المنظومة المتكاملة والمتوافقة للإدارة المبتكرة للمشاريع من خلال تطوير نظام ذكي لإدارة مشاريع البنية التحتية خلال مرحلة (التخطيط - التصميم - العقود - التنفيذ - الصيانة)
 - "الإدارة الفعالة والمتكاملة للخطة السنوية للمشاريع (البرنامج الاستثماري للمشاريع) و تطوير سياسة للتواصل مع الجهات المعنية لضمان المشاركة الفعالة خلال مرحلة (التخطيط - التصميم - العقود - التنفيذ - الصيانة) وتم إنشاء الدليل الموحد لإدارة البنية التحتية.
 - استخدام الحلول الذكية وتقنيات حديثة لتسريع معدلات الانجاز وخفض تكاليف التشغيل (نظام البناء الذكي) من خلال الاستعانة بتقنيات وأساليب حديثة في مجال تصميم وتنفيذ المشاريع
 - ج. تعزيز كفاءة وفعالية أصول البنية التحتية الاتحادية للمحافظة على استدامتها وإعداد الدراسات والبحوث لتطوير كفاءة وفعالية إدارة الأصول و تطبيق نتائج الدراسات والبحوث لتطوير البنية التحتية الاتحادية لضمان ديمومتها.
 - د. " ضمان تقديم كافة الخدمات الإدارية وفق معايير الجودة والكفاءة والشفافية من خلال ضمان تطبيق معايير الجودة والتميز المؤسسي (إدارة الجودة - إدارة علاقات المتعاملين - إعداد للمشاركة في جائزة الشيخ محمد بن راشد للأداء الحكومي المتميز) و وضع وتطوير الخطة الاستراتيجية وتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية وقياس الأداء " [23]
 - هـ. " ترسيخ ثقافة الابتكار في العمل المؤسسي بناء قدرات الموظفين في مجال الابتكار وتوفير بيئة العمل والقوات والأدوات المحفزة على الابتكار و تنفيذ برامج تدريبية للموظفين في مجال الابتكار واستشراف المستقبل وتنفيذ مختبرات الابتكار وجلسات العصف الذهني لجذب الأفكار المبتكرة، بناء شبكة شراكات فاعلة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات الأكاديمية المحلية والعالمية وتعزيز مشاركة دولة الإمارات في الفعاليات والمنديات والمؤتمرات والندوات العالمية في مجال البنية التحتية " [23]

4.9. الإدارة المحلية في دولة الإمارات العربية المتحدة [24] شكل (14)

الإمارات في البداية كانت عبارة عن مجموعة من القبائل المنفصلة عن بعضها ثم تحولت إلى مجموعته من الإمارات ولكل إمارة إدارة خاصة بها حتى جاء الاتحاد في 1971/12/2 وقيام دولة الإمارات العربية المتحدة، وكان للدستور الاتحادي بالغ الأثر في توزيع السلطات والاختصاصات بين الإمارات والحكومة الاتحادية فكل النصوص الواردة في الدستور حول العلاقة بين الاتحاد والإمارات تشير إلى مدى ما تتمتع به الإمارات من سلطات إدارية وموارد مالية بالإضافة إلى وجود المقومات الرئيسية للإدارة المحلية مثل عدد السكان، والمساحة والقدرة على الاضطلاع بتقديم الخدمات.

فالسطة المحلية على مستوى الإمارة تتكون من المجلس البلدي والذي يتولى مع حاكم الإمارة وضع السياسة العامة المحلية واقتراح اللوائح والقرارات والأوامر. أما السلطة الثانية فهي سلطة تنفيذية تتمثل في الجهاز التنفيذي وتتشكل هاتين السلطتين من المجالس البلدية. والجهاز التنفيذي للبلدية وعلى رأسه رئيس الجهاز التنفيذي ثم مدير البلدية وكليهما يتم تعيينه بمرسوم من حاكم الولاية.



شكل (14): الإدارة المحلية في دولة الإمارات العربية المتحدة المصدر: [24]

10. المعايير الحاكمة والمؤشرات المؤثرة في نظام إدارة العمران

من خلال الدراسة النظرية و التحليلية السابقة للتجارب العالمية والإقليمية ودراسة الواقع المحلى أمكن استنتاج معايير رئيسية ومؤشراتها والتي تؤثر بشكل كبير في نظام إدارة العمران ويوضح ذلك جدول (5)

جدول (5): الم عابير الحاكمة والمؤشرات المؤثرة فى نظام إدارة العمران المصدر: الباحث

5	القدرة التنافسية من خلال قياس أداء الوحدات التنظيمية وتقييم الأداء	<ol style="list-style-type: none"> 1. تطبيق معايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية 2. تحقيق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة 3. وضوح تقسيم العمل لمنع الإزدواجية والتضارب 4. استخدام التقنيات الحديثة والإتصالات فى العمل 5. التعاون داخل فرق العمل والمجان المشكلة لإنجاز المهام 6. الإلتزام بالتكاليف والموازنات المعيارية الموضوعية 7. إستقلال الوحدات بتقديم إدارة متكاملة 8. تحديد مؤشرات قياس الأداء (KPIs) 9. إمكانية صياغة الأهداف فى شكل نتائج قابلة للقياس 10. تعزيز مشاركة التولدة فى الفاعليات والمشروعات والنوات العالمية فى مجال العمران 11. توفير بيئة العمل والقنوات والأبواب المحفزة على الإبتكار 12. عمل جلسات صف ذهني لجذب الأفكار المبتكرة 13. تلميس مؤشرات الأداء بناء على معايير الجودة 14. تلميس مؤشرات الأداء للغايات والأهداف الإستراتيجية 15. التحديد البقئ للفترة بين أداء المنظمة وأداء المؤسسات الرائدة الأخرى فى نفس المجال 16. تبني سياسة التغيير لدى قيادة المؤسسة لكل ما هو أفضل
6	نور التشريعات والأجهزة الرقابية	<ol style="list-style-type: none"> 1. تنظيم العلاقة بين الإدارات المحلية والحكومات المركزية دون حدوث تدخل فى التخصصات بين الهيئات والإدارات المختلفة 2. مراقبة ورصد ممارسات الوزارة وإعداد وتطوير معايير الخدمات المهنية 3. المساهمة فى عملية إعادة الاعمار وفقا للإحتياجات والمتطلبات 4. تنظيم العلاقة بين الوزارة والقطاع الخاص
7	دور البحث العلمى	<ol style="list-style-type: none"> 1. الأعداد لجميع أنواع الدراسات والمشاريع وحسابات التكلفة للقيام بها وتقديم التعديلات اللازمة أثناء وبعد تنفيذ وإصلاح خدمات البنية التحتية 2. المساعدة فى الصولى على رؤى وخطط طويلة وقصيرة المدى وتحديد البات فاعلة لتنفيذها 3. تطوير وعمل تصميمات مبتكرة ومستدامة واستخدام أحدث تقنيات البناءى المعدات والمواد 4. تطوير المواصفات والإكراود وبنود التعاقد من خلال أعداد المعايير والمواصفات القياسية للمباني والمنشآت بالدولة وفقا لأفضل الممارسات العالمية 5. بناء شبكة من كات فاعلة مع الجامعات ومراكز البحث العلمى والمؤسسات الأكاديمية المحلية والعالمية

تابع جدول (5):

المعيار الرئيسى	المؤشرات	
1	الإدارة العمرانية ومور المجتمع المحلى والإدارة المحلية	<ol style="list-style-type: none"> 1. التنسيق بين الإدارات ودعم الإدارة بين السلطات المحلية والحكومات المركزية للإنتقال إلى نماذج التشغيل المستخدمة 2. تطبيق اللامركزية الإدارية مع الترايطو الشمولية بين الإدارات والهيئات 3. تفعيل دور السلطات المحلية وتحسين قدراتها 4. معالجة الإوضاع الاقتصادية من خلال مساعدة الهيئات والإدارات لإنشاء الإستراتيجيات الاقتصادية المحلية 5. محاولة الجمع بين القيادة والاستثمار والابتكار وتجميع القطاع الخاص وتبوير الإستثمارات المساهمة فى التطسيط والتنفيذ والإدارة 6. تلميس دور التمويل الحكومى وزيادة الإهتمام بمر القطاع الخاص مع تنظيم الموارد القادمة من الحكومة المركزية 7. مساعدة السلطات المحلية على التطسيط وإخلاء القرارات وذلك من خلال تخصيص جزء من ميزانية الوزارة للإدارات المحلية لتمكينها من المشاركة الفعالة مع تطوير القدرات الفنية والإدارية للسلطات المحلية وتقديم الدعم الفنى لها
2	تطبيقات المدينة الذكية والحكومة المؤسسية	<ol style="list-style-type: none"> 1. المتابعة والتقييم الذاتى 2. تمكين السلطات من التكيف وفرض العقوبات من خلال فحص ميزانية الوزارة والإنفاق العام وتعزيز القواعد والتشريعات 3. كفاءة الأداء وتطبيق معايير الجودة من خلال تحقيق فعال لمبادئ الحوكمة وتصميم البرامج وإبدال التشريعات المنسبة 4. إنشاء نظام وطنى للمعلومات الجغرافية وذلك للعمل على تعزيز السلوك وتسهيل عملية التخطيط التى تجرى من قبل السلطات المحلية 5. إنشاء نظم معلومات حضرية ذات إتصال بالأنشطة المتعلقة بالبنية التحتية والبنية القوية وتعيين موظفين جدد وتدريبهم على مثل هذه التطبيقات 6. استخدام ودعم التكامل مع نظام المعلومات الجغرافية الوطنية
3	الهيكل التنظيمى داخل الوزارة	<ol style="list-style-type: none"> 1. تحديد علاقات العمل بين المسؤولين من خلال تحقيق الربط بين التخطيط ومتابعة التنفيذ والتغطية الشاملة لجميع الإدارات والهيئات والتوازن والوضوح 2. وجود إستراتيجية واضحة للجهة الحكومية ملائمة لمهام وإختصاصات الجهة الحكومية لقانون إنشائها ونظامها وتحقيق أهداف الجهة الحكومية 3. بقل تكلفة وبدون إسراف فى الموارد المتاحة ويقتضى إستغلال للقرارات الفردية الموجودة 3. تطبيق أداة التقييم الذاتى ومعالجة تضخم التقسيمات التنظيمية مع الفصل بين الأستطه الرقابية والأنشطة التنفيذية 4. إتزان الهيكل التنظيمى من حيث نوع وعدد وتبعية الوحدات التنظيمية وتجميع الاعمال المتشابهة والمتكاملة فى تقسيم تنظيمى واحد 5. توجه الهيكل التنظيمى نحو الحوكمة الذكية فى تقديم الخدمات 6. مناسبة الهيكل التنظيمى مع حجم الموارد البشرية المتاحة حيث المسميات الوظيفية تعكس طبيعة العمل مع تحديد وتكرام كل وحدة من الوحدات التنظيمية داخل المؤسسة، ومرونة الهيكل التنظيمى والتعامل مع عملية التطوير للهيكل التنظيمى بصورة ديناميكية
4	الخطة الاستراتيجية	<ol style="list-style-type: none"> 1. وجود إستراتيجية وخطة إستراتيجية واضحة للمؤسسة 2. وجود أهداف ورؤية ورسالة للمؤسسة وتطويرها 3. وجود مسار عمل واضح وخطة واضحة للعمل داخل المؤسسة 4. إمكانية ربط الأهداف الإستراتيجية بتموجات وأهداف المؤسسة 5. توجيه الجهود البحثية إلى تطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفاها التنافسى 6. تحقيق ترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها 7. تطوير الإستراتيجية ونظرة على المستقبل

11. بناء النموذج المقترح لإدارة العمران

بعد ما تم الوصول إلى المعايير التى تساعد فى الإدارة المثلى للعمران متمثلة فى الهيكل الإدارى للوزارة المسؤولة عن إدارة العمران والمستنتجة من الدراسة النظرية ومن خلال دراسة التجارب

العالمية، ثم تم التعرف على الواقع المصرى من خلال دراسة الهيكل التنظيمى لوزارة الاسكان والوقوف على اسباب القصور فى نظام إدارة العمران.

سيتم فى هذا الجزء من البحث بناء نموذج (Model) يساعد فى الوصول إلى طريقة مناسبة للقياس من خلال التوصل إلى منحنى قياسى مستنبط من التجارب العالمية الناجحة فى هذا المجال التى تم دراستها فى الدراسة التحليلية بحيث نستطيع من خلاله قياس الواقع المصرى (وزارة الاسكان) فى الدراسة التطبيقية، ويساعد هذا القياس على تحديد القصور الموجود ومن ثم التوصل إلى الطريقة المناسبة للإصلاح. ويمر بناء هذا النموذج بمجموعه من المراحل الاجرائية التى تتضح كما يلى:

- **التوصل إلى مجموعة من المعايير المثالية** تساعد على التوصل إلى إدارة ناجحة للعمران
- **قياس التجارب العالمية والإقليمية** وتم فرض مجموعه من الفروض النظرية للتمكن من إجراء عملية القياس وهى كالاتى:
- بفرض ان أقصى نسبة تمثيل للمؤشر تتراوح بين 70% إلى 90% ونرمز له أثناء القياس بعلامة (\sqrt{v}) وتختلف نسبة كل مؤشر من تجربة إلى اخرى ويعتمد تحديدها من خلال خبرة الباحث الناتجة من الدراسة التحليلية للتجارب العالمية والإقليمية
- بفرض ان أقل نسبة تمثيل للمؤشر تتراوح بين 30% إلى 40% وذلك لأنه لايمكن ان يكون نسبة تحقيق اى مؤشر صفر لان هذا يعنى أنه لا يوجد جهد مبزول فى هذا المؤشر ولكن قد يكون فيه إخفاق او قصور فى تحقيق هذا المؤشر، ويرمز له أثناء القياس بعلامه (\times) .
- عدد تردد المؤشر يمثل عدد مرات تكرار وجوده داخل التجارب
- حساب الوزن النسبى: من خلال حساب عدد تردد كل مؤشر فى التجارب العالمية والإقليمية ÷ عدد التردد الكلى للمؤشرات * 100
- مثال: الوزن النسبى لمؤشر "إنشاء نظام وطنى للمعلومات الجغرافية وذلك للعمل على تعزيز السلوك وتسهيل عملية التخطيط التى تجرى من قبل السلطات المحلية" = عدد تكرار المؤشر (1) ÷ العدد الكلى للمؤشرات المحققة (133) * 100 = 0.752 وهكذا مع باقى المؤشرات. ويتم حساب القياس الكلى للاوزان النسبية من خلال محصلة ضرب الوزن النسبى * تقييم المؤشر فى التجربة مثال: القياس الكلى للوزن النسبى لمؤشر " كفاءة الأداء وتطبيق معايير الجودة من خلال تحقيق فعال لمبادئ الحوكمة و تصميم البرامج وإدخال التشريعات المناسبة " = الوزن النسبى للمؤشر (1.504) * تقييم هذا المؤشر فى التجربة البريطانىة (0.85) = 1.2784.
- إجراء عملية القياس الكلى للاوزان النسبية للتجارب (عددها ثلاثة تجارب) وذلك من خلال اعطاء تقييم لكل مؤشر وحساب الوزن النسبى لها والتقييم يعتمد على الدراسة النظرية والتحليلية للباحث وقيمه التقييم مختلفة لكل مؤشر وهى تتراوح بين النسب السابق ذكرها (النسب المفروضه من قبل الباحث)
- **استنتاج المنحنى القياسى** وذلك من خلال استنتاج الوزن النسبى لكل مؤشر، وجمع الوزن النسبى لمؤشرات المعيار الواحد يمكن الخروج بالوزن النسبى لكل معيار ومن ثم يمكن استنتاج المنحنى القياسى. ثم نقوم برسم المنحنى القياسى من خلال قيم الاوزان النسبية للمعايير.

12. القياس الكمي للاوزان النسبية للتجارب العالمية والاقليمية: جدول (6)

جدول (6): القياس الكمي للاوزان النسبية للتجارب المصدر: الباحث

المعيار الرئيسي	المؤشرات	التجربة البريطانية	التجربة التركية	التجربة الاماراتية	عدد المؤشر	نسبة الوزن النسبي للمؤشر	نسبة تطبيق المؤشر في التجربة البريطانية	نسبة تطبيق المؤشر في التجربة التركية	نسبة تطبيق المؤشر في التجربة الاماراتية
1 الإدارة العمرفية ومور المحض والمدينة	1. التنسيق بين الإدارات ودعم الإدارة بين سلطات محلية والحكومات المركزية لانتقال إلى نماذج التشغيل المستدامة	✓	✓	✓	3	2.256	2.0304	2.0304	1.8048
	2. تنسيق تكامل خدمات الإدارة الداخلية والمجالس تعزيز وتحسين الخدمات المحلية	✓	✓	✓	3	2.256	2.0304	1.9176	1.8048
	3. تفعيل دور السلطات المحلية وتحسين فرائها	✓	✓	✓	3	2.256	1.8048	1.9176	1.692
	4. معالجة الإرتفاع الاقتصادية من خلال مساعدة الهيئات والإدارات	✓	✓	✓	3	2.256	1.8048	1.9176	1.692
	5. محاولة الجمع بين القيادة والإستثمار والإبتكار وتجميع القطاع الخاص وتبني الإستثمارات والمساهمة في التخطيط والتفدي والإدارة	✓	×	✓	2	1.504	1.2032	0.6016	1.128
	6. تخلص دور التمويل الحكومي وزيادة الإهتمام بدور القطاع الخاص مع تنظيم الموارد القادمة من الحكومة المركزية	×	✓	✓	2	1.504	0.4512	1.2784	1.128
	7. مساعدة السلطات المحلية على التخطيط واتخاذ القرارات وذلك من خلال تخصيص جزء من ميزانية الوزارة للإدرات المحلية لتمكينها من المشاركة الفعالة، مع تطوير القدرات الفنية والإدارية للسلطات المحلية وتقديم الدعم الفني لها	✓	✓	✓	3	2.256	2.0304	1.9176	1.692
أوزان نسبي للمعيار الرئيسي									
10.9416 11.5808 11.3552 14.288 19									
2 تطبيقات المينة والتحوكمة المنسبية	1. المتابعة والتقييم الذاتي	×	✓	✓	2	1.504	0.6016	1.3536	1.0528
	2. تمكين السلطات من تنفيذ وفرض القبول من خلال فحص ميزانية الوزارة والإنفاق العام وتعزيز القواعد والتشريعات	✓	✓	✓	3	2.256	1.9176	1.9176	1.5792
	3. كفاءة الأداء وتطبيق معايير الجودة من خلال تحقيق فعلى للمباني الحكومية	✓	✓	✓	2	1.504	1.2784	1.3536	0.4512
	4. إنشاء نظام وطني للمعلومات الجغرافية وذلك للعمل على تعزيز السلوك وتسهيل عملية التخطيط التي تجري من قبل السلطات المحلية	×	✓	×	1	0.752	0.3008	0.6768	0.2256
	5. إنشاء نظم معلومات حضرية ذات إتصال بالأنظمة المتكيفة بالبنية التحتية والبنية القومية وتعيين موظفين جدد وتدريبهم على مثل هذه التطبيقات	×	✓	×	1	0.752	0.3008	0.6768	0.3008
	6. استخدام ودعم التكامل مع نظام المعلومات الجغرافية الوطنية	×	✓	×	1	0.752	0.3008	0.6768	0.2256
	أوزان نسبي للمعيار الرئيسي								
3.8332 6.768 4.7 7.32 10									
3 الهيئات التقييمية والأدرات داخل الوزارة	1. تحديد حافلات العمل بين المسؤولين من خلال تطبيق الربط بين التخطيط ومتابعة التفيد والتغطية الشاملة لجميع الإدارات والهيئات والتوازن والوضوح	✓	✓	✓	3	2.256	1.692	2.0304	1.9176
	2. وجود استراتيجية واضحة للجهة الحكومية متلائمة لمهام واختصاصات الجهة الحكومية لتكون إنشائها ونظامها تحقيق أهداف الجهة الحكومية بأكبر كفاءة وبدون إسراف في الموارد المتلحة ويقتضي استغلال القدرات القوية الموجودة	✓	✓	✓	3	2.256	1.9176	2.0304	1.5792
	3. تطبيق أداة التقييم الذاتي ومعالجة تضخم القيسات التطبيقية مع الفصل بين الأنشطة الرقابية والأنشطة التنفيذية	✓	✓	✓	3	2.256	1.692	1.8048	1.9176
	4. إقرار الهيئات التقييمية من حيث نوع وعد ونتيجة الوحدات التقييمية وتحديد الأعمال المتشابهة والمتماثلة في تقييم تطبيقي واحد	✓	✓	✓	3	2.256	1.8048	1.9176	2.0304
	5. توجيه الهيئات التقييمية نحو الحكمة التكية في تقديم الخدمات	×	✓	✓	2	1.504	0.4512	1.3536	1.2784
	6. مناسبة الهيئات التقييمية مع حجم الموارد البشرية المتلحة حيث المساهمة الوظيفية تكمن طبيعة العمل مع تحديد وتدريبهم كل وحدة من الوحدات التقييمية داخل المؤسسة، ومرونة الهيئات التقييمية والتعامل مع عملية التطوير للهيئات التقييمية بصورة بنيانية	×	✓	✓	2	1.504	0.6016	1.3536	1.2032
	أوزان نسبي للمعيار الرئيسي								
9.3264 10.4604 8.1592 12.252 16									
4 الخطة الاستراتيجية	1. وجود إستراتيجية وخطة إستراتيجية واضحة للمؤسسة	✓	✓	✓	3	2.256	1.9176	2.0304	1.5792
	2. وجود أهداف وروية رسالة المؤسسة وتطويرها	✓	✓	✓	3	2.256	1.8048	1.9176	1.692
	3. وجود مسلي عمل واضح وخطة واضحة للعمل داخل المؤسسة	×	✓	×	2	1.504	1.128	1.3536	0.4512
	4. إمكانية ربط الأهداف الإستراتيجية بطموحات وأهداف المؤسسة	✓	✓	✓	3	2.256	1.9176	2.0304	1.5792
	5. توجيه الجهود البحثية إلى تطوير أداء المؤسسة وتسيدها بوقتها التام	✓	✓	✓	3	2.256	1.8048	2.0304	1.9176
	6. تطبيق ترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها	✓	✓	✓	3	2.256	1.9176	2.0304	1.5792
	7. تطوير الإستراتيجية ونظره على المستقبل	×	✓	×	2	1.504	1.3536	1.5792	0.6016
أوزان نسبي للمعيار الرئيسي									
9.4 12.8962 11.844 14.288 19									
5 الفترة التنموية المرحلية من خلال قياس أداء وتقييم الاداء	1. تطبيق معايير ضمان الجودة المؤسسية والمرونة	✓	✓	✓	3	2.256	1.692	2.0304	1.9176
	2. تحقيق الأهداف التشغيلية لوحدة وترابطها مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة	✓	✓	✓	2	1.504	1.128	1.3536	0.4512
	3. وضوح تفهيد العمل لمن الإزوني والتمسك بالقرارات	✓	✓	✓	3	2.256	1.692	2.0304	1.9176
	4. إستخدام القيات الحديث والإستحداث في العمل	✓	✓	✓	3	2.256	1.692	2.0304	1.9176
	5. التعاون داخل فرق العمل والتعاون المتكامل وتبني المهام	×	✓	×	1	0.752	0.2256	0.6768	0.2256
	6. الإرتداد بتكاليف والمؤثرات المعيارية الموضوعية	✓	✓	✓	3	2.256	1.692	2.0304	1.5792
	7. استقلال الوحدات بقدر إرادة متكاملة	✓	✓	✓	3	2.256	1.9176	1.5792	1.5792
	8. تحديد مؤشرات قياس الأداء (KPIs)	✓	✓	✓	3	2.256	1.9176	2.0304	1.5792
	9. إمكانية صياغة الأهداف في شكل نتائج قابلة للقياس	✓	✓	✓	3	2.256	1.9176	2.0304	1.5792
	10. تجميع مؤشرات الأداء في العناوين والمؤثرات والنتائج والنتائج والنتائج	✓	✓	✓	3	2.256	1.692	1.5792	1.5792
	11. توفير بيئة العمل والقرارات والإسوة لمطرد على الأبتكار مع تفيد برامج تنمية الموظفين في هذا العمل	✓	✓	✓	3	2.256	1.692	1.5792	2.0304
	12. حمل جلسات صحت داخل لجنب الأبتكار المشتركة	✓	✓	✓	3	2.256	1.692	1.5792	2.0304
	13. تأسيس مؤشرات الأداء بناء على معايير الجودة	✓	✓	✓	3	2.256	1.692	2.0304	1.8048
	14. تأسيس مؤشرات الأداء لخدمات وأهداف إستراتيجية	✓	✓	✓	3	2.256	1.5792	1.8048	1.8048
	15. التحديد العلى لنعومة بين أداء المنظمة وأداء المؤسسات الفرادة الأخرى في نفس المجال	✓	✓	✓	3	2.256	1.5792	2.0304	1.8048
	16. تبني سياسة التغيير لدى قيادة المؤسسة لكل ما هو أفضل	✓	✓	✓	3	2.256	1.5792	2.0304	2.0304
أوزان نسبي للمعيار الرئيسي									
25.8332 28.3128 25.38 33.84 43									

تابع جدول (6):

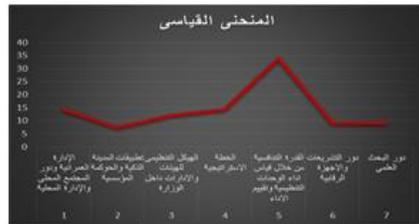
1.8048	2.0304	1.692	2.256	3	✓	✓	✓	1. تنظيم المحطة بين الإدارات المحلية والحكومت المركزية دون حدوث تناقض في التخصصات بين الهيئات والإدارات المختلفة	6	مور التشريعات والأجهزة الرئيسية	
1.5792	1.692	2.0304	2.256	3	✓	✓	✓	2. مراقبة ورصد معاملات الوزارة وإعادة تطوير معايير الخدمات			
1.8048	2.0304	1.9176	2.256	3	✓	✓	✓	3. المساعدة في عملية إعادة الاعمار وفقاً للإحتياجات والمتطلبات			
1.5792	1.8048	1.8048	2.256	3	✓	✓	✓	4. تنظيم المحطة بين الوزارة والقطاع الخاص			
6.768	7.3576	7.4448	9.024	12	الوزن النسبي للمعيار الرئيسي						
1.2032	1.3536	0.6016	1.504	2	✓	✓	*	1. الإعداد لجميع أنواع التراخيص والمزايا وحسابات التكلفة للتدابير	7	مور البحث العلمي	
1.5792	2.0304	2.0304	2.256	3	✓	✓	✓	2. تنفيذ التعديلات الترميم أثناء وبعد تنفيذ وإصلاح خدمات البنية التحتية			
1.9176	2.0304	2.0304	2.256	3	✓	✓	✓	3. تطوير البنية التحتية للمياه وتطوير البنية التحتية للمياه وتطوير البنية التحتية للمياه وتطوير البنية التحتية للمياه			
0.376	1.3536	1.2032	1.504	2	*	✓	✓	4. تطوير المواصفات والأكواد وينود المتكامل من خلال إعداد المعايير والمواصفات القياسية للمباني والمنشآت بدولة وفقاً لأفضل الممارسات العالمية			
0.376	1.3536	1.2032	1.504	2	*	✓	✓	5. بناء شبكة تراكمت فاعلة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات الأكاديمية المحلية والعالمية			
5.452	8.1216	7.0688	9.024	12	الوزن النسبي للمعيار الرئيسي						
72.1544	85.6904	75.952	100	133	الإجمالي						

1.12. استنتاج المنحنى القياسي: جدول (7)

وذلك من خلال إستنتاج المنحنى القياسي لكل تجربة ثم استنتاج المنحنى القياسي المتوسط بينهم.

جدول (7): استنتاج المنحنى القياسي المصدر: الباحث

المنحنى القياسي	التجربة الاماراتية	التجربة التركية	التجربة البريطنية	المعيار الرئيسية	الترتيب
14.288	10.942	11.6	11.355	الإدارة العمرانية ومور المجتمع المحلي والإدارة المحلية	1
7.52	3.8352	6.77	4.7	تطبيقات المدينة الذكية والحكومة المؤسسية	2
12.032	9.9264	10.5	8.1592	الهيئات التنظيمية للهيئات والامارات داخل الوزارة	3
14.288	9.4	12.9	11.844	الخطة الاستراتيجية	4
33.84	25.831	28.3	25.38	الفترة القياسية من خلال قياس اداء الوحدات التطبيقية وتقييم الامام	5
9.024	6.768	7.56	7.4448	مور التشريعات والأجهزة الرئيسية	6
9.024	5.452	8.12	7.0688	مور البحث العلمي	7
100	72.154	85.7	75.952	الإجمالي	



شكل (15): المنحنى القياسي المصدر: الباحث

13. الدراسة التطبيقية

بعد ما تم التوصل إلى معايير من خلال الدراسة النظرية والتجارب العالمية وكذلك بعد استنتاج المنحنى القياسي يتم التطبيق على الواقع المحلي (التجربة المصرية) من خلال التطبيق على وزارة الاسكان ويتضح ذلك كما يلي:

14. قياس الواقع المصري على المنحنى القياسي المستنتج من إعداد النموذج

7.14. القياس الكمي للاوزان النسبية للواقع المصري: جدول (8)

جدول (8): القياس الكمي للاوزان النسبية للواقع المصري المصدر: الباحث

المعيار الرئيسية	المؤشرات	تعدد المؤشر	نسبة تحقيق المؤشر في الواقع المصري
1 الإدارة العمرانية ومور المجتمع المحلي والإدارة المحلية	1. التسيق بين الإدارات ودعم الإدارة بين لسلطات محلية والحكومت المركزية لانتقال إلى نماذج لتنشيط المساهمة	*	0.6768
	2. تشجيع تكامل خدمات الإدارة المحلية والمجالس لتعزيم وتحسين الخدمات المحلية	*	0.9024
	3. تفعيل دور السلطات المحلية وتحسين قدرتها	*	0.6768
	4. معالجة الاوضاع الاقتصادية من خلال مساعدة الهيئات والإدارات ونشأة الإسراع لتحجيت الاقتصادية المحلية	*	0.6768
	5. محاولة الجمع بين القيادة الاستثمار والابتكار وتشجيع القطاع الخاص وتغيير الاستثمارات والمساهمة في التخطيط والتطوير	*	0.4512
	6. تقييم مور التمويل الحكومي وزيادة الاعتماد على القطاع الخاص مع تنظيم الموارد القادمة من الحكومة المركزية	✓	1.0528
	7. مساعدة السلطات المحلية على التخطيط واتخاذ لقرارات وذلك من خلال تخصيص جزء من ميزانية الوزارة لتجذرات المحلية لتمكينها من المشاركة الفعالة، مع تطوير القدرات الفنية والإدارية للسلطات المحلية وتقديم الدعم الفني لها	*	0.9024
الوزن النسبي للمعيار الرئيسي			
2 تطبيقات المدينة الذكية والحكومة المؤسسية	1. المتابعة والتقييم الذاتي	*	0.6016
	2. تمكين السلطات من التسيق وفرض لخطوات من خلال فحص ميزانية الوزارة والاتفاق المادو وتعزيم القواعد والتشريعات	✓	1.5792
	3. كفاءة الإناء وتطبيق معايير الجودة من خلال تحقيق فعال لمبادئ الحوكمة وتصميم البرامج وإدخال التشريعات المناسبة	*	0.4512
	4. إنشاء نظام وطني للمعلومات الجغرافية وذلك للتعامل على تعزيم وتسهيل عملية التخطيط التي تجري من قبل لسلطات محلية	*	0.3008
	5. إنشاء نظم معلومات حضرية ذات إتصال بالأنظمة المتكاملة بالبنية التحتية والبنية الجغرافية وتحديد مواقع جدد وتزويدها على مثل هذه التطبيقات	*	0.2632
	6. استخدام ودعم التكامل مع نظام المعلومات الجغرافية الوطنية	*	0.3008
الوزن النسبي للمعيار الرئيسي			
14.3 5.3392			
1.504 0.6016			
2.256 1.5792			
1.504 0.4512			
0.752 0.3008			
0.752 0.2632			
0.752 0.3008			
7.52 3.4968			

تابع جدول (8):

2.256	0.9024	*	1 تحديد حثافات العمل بين المسؤولين من خلال تحقيق الرابطين التخطيط ومراقبة التنفيذ والتغطية الزاوية لجميع الإدارات والهيئات والوزراء والوضوح	3	الهيكل التنظيمي للهيئات والإدارات داخل الوزارة
2.256	1.8048	✓	2 وجود استراتيجية واضحة للجهة الحكومية ماثلة لاهداف واختصاصات الجهة الحكومية لقانون إنشائها ونظامها تحقيق اهدافها الحكومية بأقل تكلفة وبدون إيراد في الموارد المتاحة ويضمن إستغلال لقررات القوية الموجودة		
2.256	0.6768	*	3 تطبيق أداة القياس التي ومعلنة تصنف القدرات التنظيمية مع الفصل بين الأنشطة الرقابية والأنشطة التنفيذية		
2.256	0.6768	*	4 إقرار الهيكل التنظيمي من حيث نوع وعدد وتسمية الوحدات التنظيمية وتحديد الإصلاح المتكاملية والتكاملية في تنفيذ تنفيذي رء		
1.504	0.4512	*	5 توجيه الهيكل التنظيمي نحو الحوكمة الذكية في تقديم الخدمات		
1.504	0.4512	*	6 متابعة الهيكل التنظيمي مع حجم الموارد البشرية المتاحة حيث الصممت الوظيفة تعكس طبيعة العمل مع تحديد وتكرار مهام كل وحدة من الوحدات التنفيذية داخل المؤسسة، ومرونة الهيكل التنظيمي والتعامل مع عملية التطوير للهيكل التنظيمي بصورة بيدياوية		
12	4.9632		الوزراء النسبي لتعديل الرئيسي		
2.256	1.5792	✓	1 وجود استراتيجية وخطة استراتيجية واضحة للمؤسسة	4	الخطة الاستراتيجية
2.256	1.5792	✓	2 وجود اهداف وروية ورسالة للمؤسسة وتطويرها		
1.504	1.0528	✓	3 وجود عمل واضح وخطة واضحة للعمل داخل المؤسسة		
2.256	1.5792	✓	4 إمكانية ربط الاهداف الاستراتيجية بتموجات واهداف المؤسسة		
2.256	0.9024	*	5 توجيه الجهود الموجهة الى تطوير أداء المؤسسة وتحديد موقفا التنافسي		
2.256	1.8048	✓	6 تحقيق ترابط بين رسالة المؤسسة واهدافها		
1.504	0.6016	*	7 تطوير الاستراتيجية ونظرة على المستقبل		
14.3	9.0992		الوزراء النسبي لتعديل الرئيسي		
2.256	0.9024	*	1 تطبيق معايير ضمان الجودة المؤسسية والبرامجية	5	القدرة التنافسية من خلال قياس أداء الوحدات التنظيمية وتقييم الأداء
1.504	0.4512	*	2 تحقيق الاهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة		
2.256	0.6768	*	3 وضوح تنفيذ العمل لمنع الإربوكية والتضارب		
2.256	0.6768	*	4 استخدام التقنيات الحديثة والإتصالات في العمل		
0.752	0.2256	*	5 التعاون داخل فرق العمل والحل للمشكلة وتحقق الاهداف		
2.256	0.6768	*	6 الالتزام بالتكاليف والمواليزت المالية الموضوعة		
2.256	0.6768	*	7 إسقاط الوحدات بتقييم أداء متكاملة		
2.256	0.6768	*	8 تحديد مؤشرات قياس الأداء (KPIs)		
2.256	0.6768	*	9 إمكانية صياغة الاهداف في شكل نتائج قابلة للقياس		
2.256	0.9024	*	10 تعزيز مشاركة الدولة في المشاريع والتشبيكات والمؤتمرات والندوات العلمية في مجال الضمان		
2.256	0.9024	*	11 تروية بين العمل والقرارات والقرارات كمنظرة على الإستثمار مع تقديم برامج تدريبية للموظفين في هذا المجال		
2.256	0.9024	*	12 عمل جلسات صفاء ذهني لحجب الأفكار المبتكرة		
2.256	0.9024	*	13 تأسيس مؤشرات الأداء بناء على معايير الجودة		
2.256	0.9024	*	14 تأسيس مؤشرات الأداء لفئات والاهداف الاستراتيجية		
2.256	0.9024	*	15 تحديد المطلق للفرقة بين أداء المنظمة وأداء المؤسسات الأخرى في نفس المجال		
2.256	1.8048	✓	16 تبنى سياسة التغيير لدى قيادة المؤسسة لكما هو كفضل		
33.8	12.8592		الوزراء النسبي لتعديل الرئيسي		
2.256	0.6768	*	1 تنظيم العلاقة بين الإدارات المحلية والحكومات المركزية دون حدوث تدخل في التخصصات بين الهيئات والإدارات المختلفة	6	دور التشريعات والاجهزة الرقابية
2.256	0.9024	*	2 مراقبة ورصد معايير الوزارة وازداد تطوير معايير الخدمات المهنية		
2.256	0.6768	*	3 المساهمة في عملية إعادة الإعمار ولها لإحتياجات والمتطلبات		
2.256	1.5792	✓	4 تنظيم العلاقة بين الوزارة والقطاع الخاص		
9.02	3.8352		الوزراء النسبي لتعديل الرئيسي		
1.504	0.4512	*	1 الإحاد لجميع أنواع الدراسات والمشروع وحصولها الكلفة لتقييم بها وتقديم التوصيات الزرمة أداء وبعد تنفيذ وإصدار خدمات البنية التحتية	7	دور البحث العلمي
2.256	0.6768	*	2 المساعدة في الحصول على رؤى وخطة طويلة وأصيرة المدى وتحديد البنية القاطنة لتقديها		
2.256	0.9024	*	3 تطوير وحمل تصاميم مبتكرة واستدامة واستخدام تحت تقنيات الناطق المعدات والمواد		
1.504	0.6016	*	4 تطوير المواصفات والأكواد، ونموذ المتعلق من خلال احاد المعايير والمواصفات القياسية القياسية والامتثال لدولة ولها والفضل المعايير العالمية		
1.504	0.4512	*	5 بناء شبكة لشراكات قاطنة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات الأكاديمية المحلية والعالمية		
9.02	3.8352		الوزراء النسبي لتعديل الرئيسي		
100	42.676		الإجمالي		

8.14. قياس الواقع المصري لوزارة الاسكان على المنحنى الذي تم استنتاجه

ويعتمد على مجموعه من المعايير التي تم استنتاجها من الدراسات النظرية والتحليلية شكل (16) وهي كالتالى:

جدول (9): العاير الرئيسي المستنتجة المصدر: الباحث

1	الإدارة العمرانية ودور المجتمع المحلي والإدارة المحلية
2	تطبيقات المدينة الذكية والحوكمة المؤسسية
3	الهيكل التنظيمي للهيئات والإدارات داخل الوزارة
4	الخطة الاستراتيجية
5	القدرة التنافسية من خلال قياس أداء الوحدات التنظيمية وتقييم الأداء
6	دور التشريعات والاجهزة الرقابية
7	دور البحث العلمي

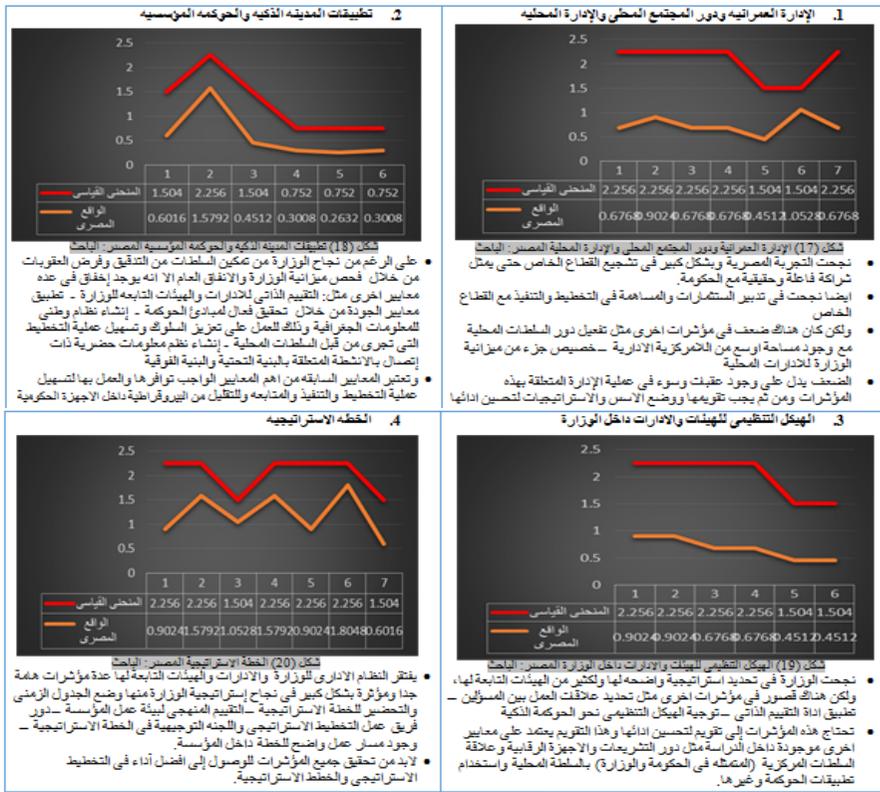


شكل (16): علاقة المنحنى القياسى بالمعنى القياسى المصدر: الباحث

التحليل:

الإشكال التالية تمثل العلاقة بين المنحنى الناتج من التجارب العالمية والمنحنى القياسى الناتج من الواقع المصرى، حيث يتضح القصور الموجود بين المنحنى القياسى والواقع المصرى من خلال عمل مقارنة لكل معيار من المعايير الرئيسية محل الدراسة.

جدول (10): العلاقة بين المنحني الناتج من التجارب العالمية والمنحني القياسي الناتج من الواقع المصري المصدر: الباحث



تابع جدول (10):



15. النتائج

تم التوصل إلى مجموعه من النتائج الهامة في هذه الدراسة والتي نوضحها كما يلي:

أ. من خلال ما تم في سياق هذا البحث في الدراسة النظرية تم التوصل إلى مجموعة من المعايير التي تساعد على تقييم نظام إدارة العمران (التمثله في وزارة الاسكان) كما هو موضح بالشكل (24)

ب. تم التوصل إلى منحنى قياسي من خلال اعداد نموذج (Model) يمكن من خلاله تقييم الواقع المصري شكل (17)

ج. تقييم الواقع المصري والمتمثل في وزارة الاسكان من خلال المقارنة شكل (25) ويتضح لنا تدنى مستوى الإدارة بشكل كبير داخل وزارة الاسكان في المعايير الرئيسية الموضحة في جدول (9)

د. التوصل إلى نموذج لإدارة العمران (المتمثل في وزارة الاسكان) والذي يعتمد على مجموعه من المعايير الرئيسية التي يندرج تحتها مجموعه من المؤشرات، حيث انه اذ تم تنفيذ هذه المؤشرات داخل الوزارة المسؤلة عن إدارة العمران يمكن الوصول إلى إدارة عمران ناجحة تستطيع تحقيق المستهدف منها جدول (11)

هـ. تقويم إدارة العمران في مصر من خلال إعداد خطة لتحسين أداء المؤشرات: جدول (11)

ومن خلال الدراسة النظرية والتحليلية توصلنا إلى مجموعه من المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها تقييم نظام إدارة العمران في مصر المتمثل في وزارة الاسكان والمرافق، وكل معيار يحتوى على مجموعه من المؤشرات التي توضح هذا المعيار.



شكل (24): معايير تقييم نظام إدارة العمران في مصر المصدر: الباحث

جدول (11): مؤشرات تساعد في تقييم نظام إدارة العمران المصدر: الباحث

المعيار الرئيسية	المؤشرات	التقرير يعمل خطة تحسين (Action Plan)	المسؤول عن خطة التحسين (Action Plan)
الإدارة العمرانية ودور المجتمع المحلي والإدارة المحلية	1. التنسيق بين الإدارات ودعم الإدارة بين السلطات المحلية والإدارات المركزية لانتقال إلى نماذج التشغيل المستدامة	تحديد دور ومهام الأجهزة والهيئات التابعة لوزارة الإسكان وحملها لاجل داخلية تكون مسؤليتها في حال تنسيق وتكاتف بين الإدارات ووضع خطط لتعاون مع الوزارات الأخرى المشتركة مع وزارة الإسكان في عملية إدارة العمران	يعتبر من المهام الرئيسية للوزارة حيث تقوم بالتنسيق بينها وبين الإدارات المسؤولة عن إدارة العمران ويقترح إضافة نائب الوزير لعدد الشؤون الخارجية ويكون مسؤول عن التنسيق والدعم الإداري بالإضافة إلى تحسين فترات الإدارات المحلية ويساعد في ذلك من التشريعات والقوانين
	2. التجميع لكامل خدمات الإدارة الخلفية ولجانها للوزير	تم من خلال عمل مشراكة فعالة للموظفين داخل الإدارات لاختطه وتقبل دور المشورة الشعبية	تتم من خلال الترشيب المستمر للكوادر الجارية وتحسين فتراتهم ومنع الإدارات المحلية لسلطات أوسع من قبل وزارة الإسكان مع تعيين دورها ومنها الثقة والمسؤلية
	3. تفعيل دور السلطات المحلية وتحسين فتراتها	تقوم الوزارة بتوفير الكوادر المؤهلة للعمل خطط استراتيجية مناسبة لكل هيئة أو جهاز من أجهزتها مع مراعاة لشركه هذه الأجهزة مع الكوادر في وضع الخطط الاستراتيجية للوزارة، وتقوم الوزارة بالتعاون مع أعضاء هيئة التدريس داخل كليات التخطيط والعمل على تلمسها في وضع الخطط الاستراتيجية على أسس علمية	تتم ذلك من خلال حملات التثقيف والتسليط بين الوزارة وشركات القطاع الخاص مع محاولة الوزارة الجادة في تبادل الخبرات والصفاء التي تواجه هذه الشركات من بروفانطية الأجهزة الحكومية أو تحديها لبحاروات، كما يجب تحديد الأهداف الرئيسية من كل مشروع تشركه الوزارة مع القطاع الخاص، وتقوم الوزارة بوضع أعضاء منها داخل مجالس إدارة هذه الشركات كنوع من الرقابة والمتابعة تنفيذ الإجابات والمنطقتات العقل عليها من قبل، كما يجب حمل جداول زمنية للتخطيط وتقييم هذه المشروعات والرد شركات القطاع الخاص بتطبيقها
	4. معالجة الأوضاع الاقتصادية من خلال مساعدة الهيئات والإدارات لإنشاء الاستثمارات الاقتصادية المحلية	تم ذلك من خلال عمل التثقيف والتسليط بين الوزارة وشركات القطاع الخاص مع محاولة الوزارة الجادة في تبادل الخبرات والصفاء التي تواجه هذه الشركات من بروفانطية الأجهزة الحكومية أو تحديها لبحاروات، كما يجب تحديد الأهداف الرئيسية من كل مشروع تشركه الوزارة مع القطاع الخاص، وتقوم الوزارة بوضع أعضاء منها داخل مجالس إدارة هذه الشركات كنوع من الرقابة والمتابعة تنفيذ الإجابات والمنطقتات العقل عليها من قبل، كما يجب حمل جداول زمنية للتخطيط وتقييم هذه المشروعات والرد شركات القطاع الخاص بتطبيقها	تتم ذلك من خلال عمل التثقيف والتسليط بين الوزارة وشركات القطاع الخاص مع محاولة الوزارة الجادة في تبادل الخبرات والصفاء التي تواجه هذه الشركات من بروفانطية الأجهزة الحكومية أو تحديها لبحاروات، كما يجب تحديد الأهداف الرئيسية من كل مشروع تشركه الوزارة مع القطاع الخاص، وتقوم الوزارة بوضع أعضاء منها داخل مجالس إدارة هذه الشركات كنوع من الرقابة والمتابعة تنفيذ الإجابات والمنطقتات العقل عليها من قبل، كما يجب حمل جداول زمنية للتخطيط وتقييم هذه المشروعات والرد شركات القطاع الخاص بتطبيقها
	5. محاولة الجمع بين القيادة والاستثمار والابتكار وتنشيط قطاع الخاص وتشجيع الاستثمارات والمساهمة في التخطيط والتنفيذ والإدارة	تم ذلك من خلال عمل التثقيف والتسليط بين الوزارة وشركات القطاع الخاص مع محاولة الوزارة الجادة في تبادل الخبرات والصفاء التي تواجه هذه الشركات من بروفانطية الأجهزة الحكومية أو تحديها لبحاروات، كما يجب تحديد الأهداف الرئيسية من كل مشروع تشركه الوزارة مع القطاع الخاص، وتقوم الوزارة بوضع أعضاء منها داخل مجالس إدارة هذه الشركات كنوع من الرقابة والمتابعة تنفيذ الإجابات والمنطقتات العقل عليها من قبل، كما يجب حمل جداول زمنية للتخطيط وتقييم هذه المشروعات والرد شركات القطاع الخاص بتطبيقها	تتم ذلك من خلال عمل التثقيف والتسليط بين الوزارة وشركات القطاع الخاص مع محاولة الوزارة الجادة في تبادل الخبرات والصفاء التي تواجه هذه الشركات من بروفانطية الأجهزة الحكومية أو تحديها لبحاروات، كما يجب تحديد الأهداف الرئيسية من كل مشروع تشركه الوزارة مع القطاع الخاص، وتقوم الوزارة بوضع أعضاء منها داخل مجالس إدارة هذه الشركات كنوع من الرقابة والمتابعة تنفيذ الإجابات والمنطقتات العقل عليها من قبل، كما يجب حمل جداول زمنية للتخطيط وتقييم هذه المشروعات والرد شركات القطاع الخاص بتطبيقها
	6. تقييم دور التمويل الحكومي وزيادة الاهتمام بدور قطاع الخاص مع تقديم الموارد القادمة من حكومية غير تقليدية	تم ذلك من خلال عمل التثقيف والتسليط بين الوزارة وشركات القطاع الخاص مع محاولة الوزارة الجادة في تبادل الخبرات والصفاء التي تواجه هذه الشركات من بروفانطية الأجهزة الحكومية أو تحديها لبحاروات، كما يجب تحديد الأهداف الرئيسية من كل مشروع تشركه الوزارة مع القطاع الخاص، وتقوم الوزارة بوضع أعضاء منها داخل مجالس إدارة هذه الشركات كنوع من الرقابة والمتابعة تنفيذ الإجابات والمنطقتات العقل عليها من قبل، كما يجب حمل جداول زمنية للتخطيط وتقييم هذه المشروعات والرد شركات القطاع الخاص بتطبيقها	تتم ذلك من خلال عمل التثقيف والتسليط بين الوزارة وشركات القطاع الخاص مع محاولة الوزارة الجادة في تبادل الخبرات والصفاء التي تواجه هذه الشركات من بروفانطية الأجهزة الحكومية أو تحديها لبحاروات، كما يجب تحديد الأهداف الرئيسية من كل مشروع تشركه الوزارة مع القطاع الخاص، وتقوم الوزارة بوضع أعضاء منها داخل مجالس إدارة هذه الشركات كنوع من الرقابة والمتابعة تنفيذ الإجابات والمنطقتات العقل عليها من قبل، كما يجب حمل جداول زمنية للتخطيط وتقييم هذه المشروعات والرد شركات القطاع الخاص بتطبيقها
	7. مساعدة السلطات المحلية على التخطيط واتخاذ قرارات	تم ذلك من خلال عمل التثقيف والتسليط بين الوزارة وشركات القطاع الخاص مع محاولة الوزارة الجادة في تبادل الخبرات والصفاء التي تواجه هذه الشركات من بروفانطية الأجهزة الحكومية أو تحديها لبحاروات، كما يجب تحديد الأهداف الرئيسية من كل مشروع تشركه الوزارة مع القطاع الخاص، وتقوم الوزارة بوضع أعضاء منها داخل مجالس إدارة هذه الشركات كنوع من الرقابة والمتابعة تنفيذ الإجابات والمنطقتات العقل عليها من قبل، كما يجب حمل جداول زمنية للتخطيط وتقييم هذه المشروعات والرد شركات القطاع الخاص بتطبيقها	تتم ذلك من خلال عمل التثقيف والتسليط بين الوزارة وشركات القطاع الخاص مع محاولة الوزارة الجادة في تبادل الخبرات والصفاء التي تواجه هذه الشركات من بروفانطية الأجهزة الحكومية أو تحديها لبحاروات، كما يجب تحديد الأهداف الرئيسية من كل مشروع تشركه الوزارة مع القطاع الخاص، وتقوم الوزارة بوضع أعضاء منها داخل مجالس إدارة هذه الشركات كنوع من الرقابة والمتابعة تنفيذ الإجابات والمنطقتات العقل عليها من قبل، كما يجب حمل جداول زمنية للتخطيط وتقييم هذه المشروعات والرد شركات القطاع الخاص بتطبيقها

تابع جدول (11):

المرحلة	الهدف	المؤشرات	البيانات
2	تطبيق المبادئ والمفاهيم المؤسسة	1- المتابعة والتقييم الذاتي 2- تمكين السلطات من التدقيق وفرض العقوبات 3- كفاءة الأداء وتطبيق معايير الجودة 4- إنشاء نظام وطني للمعلومات الجغرافية 5- إنشاء نظم معلومات حضرية ذات إتصال بالإنشطار 6- إمكانية التنبؤ والبيانات الجغرافية 7- استخدام ودعم التكاليف مع نظام المعلومات الجغرافية الوطنية	<p>تقوم على هيئة أو إدارة داخل الوزارة بحيث تتابعه وتقيم ذاتي لها المحسوسات على الإيجابيات والسلبيات ومن ثم تحسين الأداء</p> <p>تم من خلال فحص مزاياية الوزارة والاتفاق العام وتحرير القواعد ولتتبعها مع إنشاء أدوات خاصة بمهنية التدقيق وفرض العقوبات على الأجهزة التابعة للوزارة وفي بدقير يتفق المطلوب منها</p> <p>من خلال تطبيق فعال لمبادئ الحوكمة وتصميم البرامج وإدخال التشريعات المنفصلة</p> <p>تم العمل على تحرير السجلات وتنظيم عملية التخطيط التي تجري من قبل السلطات المحلية من خلال إنشاء هيئة أو إدارة لنظم المعلومات الجغرافية ويتم توفير التموين لتتبع مع الإمكانيات والتسهيلات التي تمكن من تنفيذ المهام المنوط بها</p> <p>تم ذلك من خلال توصيل الهيئات والأجهزة داخل الوزارة مع الوزارة وأيضاً بعضها البعض، وتوفير إدارة مخصصة لنظم المعلومات الحضرية ذات الإتصال بالإنشطار الجغرافية والتنبؤ والبيانات الجغرافية وتعيين موظفين جدد وتدريبهم على مثل هذه التطبيقات</p> <p>تم من خلال التعاون بين الهيئات التابعة للوزارة وإدارة نظم المعلومات الجغرافية الوطنية</p> <p>تحقيق الربط بين التخطيط وتداوله والتقييم والتعليق الشفاعة لجميع الإدارات والهيئات والوزارات والبيانات والبيانات والبيانات</p> <p>شياء لجنة توجيهية لدمج الخطط الاستراتيجية المتكاملة لكل هيئة من الهيئات والأجهزة المتكاملين حتى تمكن إلى أفضل قدرات الخطط الاستراتيجية المتكاملة</p> <p>تطبيق إدارة التقييم الذاتي يتم تنفيذها كجزء من وضع الخطة الاستراتيجية والتي هي من مسؤولية اللجنة التوجيهية والتي يرأسها الدكتور السيد. أما باقيه فتتبع من الهيئات التنفيذية فيكون على طريق إدارة إنشاء أو إعادة تقييم الهيئات التنفيذية لكل إدارة حكومية داخل الوزارة، وتتمتع بتحديد المهام والأختصاصات لكل إدارة مع تحقيق إمكانية الفصل بين الأنشطة الرقابية والأنشطة التنفيذية</p> <p>تم ذلك بشكل متدرج ومع التعاون بين اللجنة التوجيهية والإدارة التي يتم إنشائها وإدارة نظم المعلومات الجغرافية الوطنية</p> <p>من خلال إعداد هيئة للهيئات التنفيذية مع تحديد صلاحيات وأختصاصات كل هيئة أو إدارة وتوضيح مهام كل موظف بها بداية من رئيس مجلس الإدارة وانتهاء بمسؤول موظف لتجنب حدوث مشاكل في الأختصاصات ويمكن إنشاء إدارة مخصصة لتطوير الهيئات التنفيذية، إذ يتم الأمر كما يتم بشكل كبير على حجم الجهة الحكومية ومدى تشعب الإدارات داخلها</p>
3	الهدف التقييمي للهيئات والوزارات داخل الوزارة	1- تحديد اختلاف العمل بين المسؤولين من خلال تطبيق الربط بين التخطيط وتنظيمه والتقييم والتعليق الشفاعة 2- وجود استراتيجية واضحة للجهة الحكومية متكاملة 3- مهام وأختصاصات الجهة الحكومية قانون إنشطارها 4- نظامها وتحقيق أهداف الجهة الحكومية 5- ضمانات الفصل بين الأنشطة الرقابية والأنشطة التنفيذية 6- توجيه الهيئات التنفيذية نحو حوكمة رشيدة في تقديم الخدمات 7- متابعة الهيئات التنفيذية على حجم العمل التشريعي 8- متابعة حيث المسببات الرقابية والعمل على تقييمها 9- تحديد وترتيب مهام كل وحدة من الوحدات التنفيذية داخل المؤسسة، ومرونة الهيئات التنفيذية والتعاون مع عملية تطوير الهيئات التنفيذية ومواءمة أهدافها 10- تطوير الهيئات التنفيذية ومواءمة أهدافها	<p>تحقيق إدارة التقييم الذاتي ومعالجة تحديد التقييمات التنفيذية مع الفصل بين الأنشطة الرقابية والأنشطة التنفيذية</p> <p>توجه الهيئات التنفيذية نحو حوكمة رشيدة في تقديم الخدمات</p> <p>متابعة الهيئات التنفيذية على حجم العمل التشريعي</p> <p>متابعة حيث المسببات الرقابية والعمل على تقييمها</p> <p>تحديد وترتيب مهام كل وحدة من الوحدات التنفيذية داخل المؤسسة، ومرونة الهيئات التنفيذية والتعاون مع عملية تطوير الهيئات التنفيذية ومواءمة أهدافها</p> <p>تطوير الهيئات التنفيذية ومواءمة أهدافها</p>
4	العملية الاستراتيجية	1- وجود استراتيجية واضحة 2- أهداف ورؤية ورسالة المؤسسة وتطويرها 3- توجيه الجهود البحثية إلى تطوير أداء المؤسسة وتبنيها 4- تطوير الاستراتيجية ونظرة على المستقبل 5- تحقيق ترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها 6- وجود عمل عام واضح وخطة واضحة للعمل داخل المؤسسة مع إمكانية ربط الأهداف الاستراتيجية بطموحات وأهداف المؤسسة	<p>تتمتع تطبيق معايير الجودة داخل المؤسسة والتكامل من ترابط الأهداف مع بعضها</p> <p>تقوم الوزارة بتوفير أحدث التقييمات في الإتصالات وإدارة العمران، وتقوم أيضا بعمل عدة هيئة للهيئات التنفيذية القديمة داخل الوزارة وتحديث مستمر للهيئات الأخرى يتم ذلك من خلال الالتزام بالتكليف والمواعيد المعيارية الموضوعه</p> <p>لا بد وان تشمل خطة التحسين على تقييم ذاتي ووضع مؤشرات لقياس الأداء</p> <p>لا بد من عمل خطط استراتيجية لكل الهيئات والأجهزة مع الحرص على تجديدها ومتابعة تنفيذها باستمرار من قبل الوزارة، وبمشاركة التطوير التكنولوجي السريع</p> <p>تتمتع بترتيب برامج تدريبية للموظفين في هذا المجال مع توفير الأدوات المعاصرة لتتمكن من عمل الوزارة ووضع برنامج محدد لتنفيذ هذه الأهداف</p> <p>لا بد من توفير مؤشرات لأداء وإقياسها ويتم ذلك من خلال التنسيق بين إدارة الإدارة</p> <p>تقوم الوزارة بتوفير الأدوات المساعدة والمحفزة لإنجازها الداخلية على استقلال وحدتها مع التزم هذه الإدارات بالأهداف والاستراتيجيات العامة للوزارة وذلك بتقييم إدارة متكاملة وتقوم الإدارات الداخلية بعمل جلسات نصف ذهني لاجنب الأفكار المبتكرة</p> <p>تقوم إدارة الإدارة داخل الوزارة بعمل جلسات للمقابلة للفرع والفرع والفرع لإنشاء أهداف تحديد السياسات داخل الإدارات الداخلية وتعمل على تصديدها، ثم تقوم بعمل مقارنه بين أداء المؤسسة وأداء مؤسسة أخرى رائدة في نفس المجال</p>
5	القدرة التنافسية من خلال تلبية إلامتياجات التنظيمية وتقييم الأداء	1- تطبيق معايير ضمان الجودة المؤسسة والبرامجيه مع تحقيق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة 2- وضوح تقييم العمل لمنع الإرتباك والتضارب مع استخدام القوائم الحديثة والإتصالات في العمل 3- التعاون داخل فريق العمل والجان المشكلة لتجديد المهام 4- تحديد مؤشرات قياس الأداء (KPIs) مع إمكانية صياغة الأهداف في شكل نتائج قابلة للقياس 5- تعزيز مشاركة الدولة في الأغليات والتقييمات والمؤشرات والنواتج الحادية في مجال العمران مع تبنى سياسة التغيير لدى قيادة المؤسسة لكل ما هو ممكن 6- توفير بيئة العمل والقوات والأدوات المعاصرة على إبتكار 7- تأسيس مؤشرات الأداء والتحليل والأهداف الاستراتيجية وبناء على معايير الجودة 8- استقلال الوحدات بتقييم إدارة متكاملة مع عمل جلسات نصف ذهني لاجنب الأفكار المبتكرة 9- التحديد المبكر للقوة بين أداء المنظمة وأداء المؤسسات الرائدة الأخرى في نفس المجال	<p>تتمتع تطبيق معايير ضمان الجودة المؤسسة والبرامجيه مع تحقيق الأهداف التشغيلية للوحدة وترابطها مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة</p> <p>وضوح تقييم العمل لمنع الإرتباك والتضارب مع استخدام القوائم الحديثة والإتصالات في العمل</p> <p>التعاون داخل فريق العمل والجان المشكلة لتجديد المهام</p> <p>تحديد مؤشرات قياس الأداء (KPIs) مع إمكانية صياغة الأهداف في شكل نتائج قابلة للقياس</p> <p>تعزيز مشاركة الدولة في الأغليات والتقييمات والمؤشرات والنواتج الحادية في مجال العمران مع تبنى سياسة التغيير لدى قيادة المؤسسة لكل ما هو ممكن</p> <p>توفير بيئة العمل والقوات والأدوات المعاصرة على إبتكار</p> <p>تأسيس مؤشرات الأداء والتحليل والأهداف الاستراتيجية وبناء على معايير الجودة</p> <p>استقلال الوحدات بتقييم إدارة متكاملة مع عمل جلسات نصف ذهني لاجنب الأفكار المبتكرة</p> <p>التحديد المبكر للقوة بين أداء المنظمة وأداء المؤسسات الرائدة الأخرى في نفس المجال</p>
6	دور الاستراتيجية والهيئات الوظيفية	1- تقييم العلاقة بين الإدارات المحلية والحكومة 2- مركزية دون حدوث تناقض في التخصصات بين الهيئات الإدارية المختلفة 3- توفير ورصد مخرجات الوزارة وإعداد وتطوير معايير الخدمات المهنية 4- المساهمة في عملية إعادة الأعلرها وإحتياجات المتطلبات	<p>هذه التشريعات تعزز من المهية الأساسية للوزارة بالتعاون مع الحكومة والمركز القومي لبحوث البناء والإسكان ويقترح إنشاء لجنة تقوم بمحصر المشاكل ويقترح الحلول، وهذه اللجنة تتعاون مع اللجنة التوجيهية التي داخل الوزارة والتي داخل الأجهزة الحكومية لتحديد الجوانب والمشاكل التي تواجه هذه الهيئات ويقترح حلول لها</p>
7	دور البحث العلمي	1- إعداد جميع أنواع الرسائل والمطبوعات وحسابات تكلفة لقيام بها وتقييم التعديلات الختمة أداء وبعد تنفيذ 2- إصلاح خدمات البنية التحتية 3- المساعدة في الحصول على رؤى وخطط طويلة قصيرة المدى وتحديد ليات فاعلة لتنفيذها 4- تطوير وعمل تصاميم مبتكرة واستثمار واستخدام أحدث تقنيات البناظر والمعدات والمواد 5- تطوير المواصلات والإكوارات وبناء المتكامل من خلال عداد المغيرات والمواصلات القياسية للبياني والشبكات الدولية ونما أفضل الممارسات العالمية 6- بناء شبكة شراكات فاعلة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات الأكاديمية المحلية والعالمية	<p>يجب تفعيل دور المركز القومي لبحوث البناء والإسكان داخل الوزارة وأعطائه الصلاحيات الختمة لتمكينه من أعداد الرسائل والتقييمات الختمة أداء وبعد تنفيذ يقوم المركز بالتعاون مع أجهزة الوزارة الأخرى والمسؤولة عن إدارة العمران وإنشاء مراكز فاعلة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي للوقوف على أحدث تقنيات البناء والمساعدة في عمل التصميمات المبتكرة والمستدامة</p>

ومن خلال الدراسة النظرية والتحليلية توصلنا إلى مجموعه من المعايير الرئيسية التي يمكن من خلالها تقييم نظام إدارة العمران في مصر المتمثل في وزارة الإسكان والمرافق، وكل معيار يحتوى على مجموعه من المؤشرات التي توضح هذا المعيار تم عمل نموذج (Model) لقياس إدارة العمران المتمثلة في وزارة الإسكان لكل من التجارب (البريطانية والتركيه والاماراتية) ومن ثم الوصول إلى منحى قياسي يمكن من خلاله تقييم إدارة العمران في مصر من خلاله، ونتيجة لذلك توصلنا إلى المعايير والمؤشرات التي تحتوى على قصور شديد.

نتيجة هذا القصور قمنا بعمل تقويم إدارة العمران في مصر من خلال إعداد خطة لتحسين أداء المؤشرات (Action Plan) واقتراح المسؤل عن تنفيذ خطة التحسين.

تم اقتراح تعديلات على الهيكل التنظيمي للوزارة بإضافة نواب للوزير لشؤون (العمران والاستدامة-الشؤون الداخلية-خدمات القطاع الخاص-الشؤون الخارجية-تطوير الاستراتيجية ونظم المعلومات) وهذه الاقسام تكون ذات الاتصال مباشر مع الادارات والهيئات داخل الوزارة.

تم اقتراح عمل قسم خاص بشؤون العمران والاستدامة ويكون مسؤل عنه نائب للوزير ويحتوى هذا القسم على (الادارات المتعلقة بالتخطيط-الادارات المتعلقة بالإسكان – إدارة خدمات القطاع الخاص –إدارة تطوير الاستراتيجية –إدارة البحوث والدراسات –إدارة الخدمات المساندة)

16. التوصيات

من خلال تحليل الهياكل التنظيمية للتجارب العالمية تم الوصول الى هذه الملاحظات والتي نوصى بتطبيقها:

- الوزارة تنقسم الى مجموعه من الاقسام وكل قسم مسؤل مسؤلية كاملة عن الهيئات والادارات التابعة له (الفصل بين السلطات واستقلال الادارات)
 - هناك قسم خاص بالاستراتيجية ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية ويندرج مباشرة تحت الوزير
 - قسم لخدمات القطاع الخاص والامور المتعلقة بالمالية
 - قسم للتنمية الشاملة بجميع الادارات والهيئات وهذا القسم يقوم بالتعاون مع جميع الاقسام الاخرى للوصول الى خطط تنموية حقيقية
 - ادوار نواب الوزير: كل نائب يتولى مسؤولية الاجهزة والادارات المندرجة تحت مسؤلية بشكل كامل
 - نائب الوزير للشؤون الخارجية: مسؤل عن كل ما يتعلق بالشؤون الخارجية للوزارة مع الوزارات او الادارات الاخرى من تعاون وغيره بالاضافة الى متابعة الاعمال التي تتعلق بالرقابة والتفتيش على أداء الاجهزة والادارات التابعة للوزارة ككل بالاضافة الى إدارة الاتصال الحكومي التي تقوم بالتواصل مع الوزارات الاخرى، حيث يعتبر اداة لربط الادارات المركزية التابعة للوزارة بالادارات المحلية التابعة لوزارة التنمية المحلية لعمل تكامل بين الوزارتين.
 - نائب الوزير للشؤون الداخلية: مسؤل عن تقنية المعلومات – الموارد البشرية – الموارد المالية – الشؤون الادارية – ميزانية الوزارة.
 - يوجد قسم خاص لشؤون التخطيط والاستدامة وقسم اخر لشؤون التصميم والعمارة
- من خلال كل ما سبق يمكن الخروج بمقترح للهيكل التنظيمي للجزء المتعلق بإدارة العمران داخل وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية:
- تفعيل ما تم التوصل اليه في نموذج إدارة العمران المتمثلة في وزارة الإسكان بإلزامية شديدة، مع تطبيق جميع المعايير التي تم التوصل اليها بمؤشراتها حتى نصل الى إدارة ناجحة للعمران ويجب تهيئة المناخ الناجح لتطبيق هذه المعايير داخل الوزارة فبدون ذلك لن نستطيع ان نصل الى إدارة ناجحة في المدن على ارض الواقع.
 - يمكن اعداد نماذج اخرى لإدارة الجهات التابعة لوزارة الإسكان مثل (أجهزة المدن) وتعتمد هذه النماذج على كيفية التنسيق على ما تم التوصل اليه من نموذج إدارة العمران (المتمثل في وزارة الإسكان).

- التأكيد على تفعيل دور الإدارة المحلية من خلال اعداد نماذج للإدارة تعمل على توضيح الاختصاصات بين وزارة الاسكان ووزارة التنمية المحلية للعمل معا في تناغم نصل من خلاله الى إدارة عمران ناجحه في مصر
- تفعيل دور البحث العلمي من خلال الشراكة مع الجامعات والمراكز البحثية حتى يمكن قياس وإدارة العمران داخل الوزارة بشكل علمي وفعال، مع اهمية وجود إدارة للتخطيط الاستراتيجي تكون معنيه بالخطة الاستراتيجية وتوفير ما تحتاجه من معلومات وامكانيات من خلال التكامل بين الإدارات والهيئات وبعضها
- إنشاء نظم معلومات حضرية والجغرافية ذات إتصال بالانشطة المتعلقة بالبنية التحتية والبنية الفوقية و تعيين موظفين جدد وتدريبهم على مثل هذه التطبيقات للعمل على تعزيز السلوك وتسهيل عملية التخطيط التي تجرى من قبل السلطات المحلية
- تعزيز مشاركة الدولة في الفاعليات والمنتديات والمؤتمرات والندوات العالمية في مجال العمران مع توفير بيئة العمل والقنوات والادوات المحفزة على الابتكار.
- عمل صفقات تفويض بين الهيئات والادارات داخل الوزارة وبين الوزارات والوزارات الأخرى مع أهمية بناء شبكة شركات فاعلة مع الجامعات ومراكز البحث العلمي والمؤسسات الاكاديمية المحلية والعالمية.

نائب الوزير لشئون العمران والاستدامة



شكل (26): الهيكل التنظيمي المقترح لنائب الوزير لشئون العمران والاستدامة المصدر: الباحث

المراجع

- [1] هشام عارف، تنمية المجتمعات السكنية في مصر، رساله دكتوراه، كلية الهندسه، جامعه القاهرة، 2000
- [2] الإدارة - المرجع الالكتروني للمعلوماتية - 2018-8 <http://almerja.com>
- [3] محمد عبد الفتاح الصبفي - مبادئ التنظيم والإدارة- عمان - ادار الناهج - 2006م - بتصرف
- [4] ديابعبدالحليم، إدارة العمران في المنطق الحضريه، بحث في المؤتمر العربي الاقليمي لتحسين الظروف المعيشيه من خلال التنميه المستدامه، 2003
- [5] عبدالباقى ابراهيم، مستقبل التجمعات العمرانية الجديد بين النظرية والتطبيق، بحث في مؤتمر مستقبل التجمعات العمرانية الجديد 1995
- [6] برنامج الامم المتحدة الانمائي 2018 UNDP United Nations Development Programme <http://www.arabstates.undp.org/content/rbas/ar/home.html>
- [7] تصميم وتطوير الهيكل التنظيمي - دليل إرشادي وأدوات عملية - إصدار الامانة العامة للمجلس التنفيذي لإمارة دبي - الامارات العربية المتحدة الإصدار الأول 2014 - التقييم الدولي للكتاب ISBN7-276-22-9948-978
- [8] اساسيات الحوكمه مصطلحات ومفاهيم (سلسلة النشرات التثقيفيه لمركز ابو ظبي للحوكمه) 2018. <http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf>
- [9] أحمد نبيل عسرى، الأبعاد الغائبة في المجتمعات الذكيه، رساله ماجيستير 2019
- [10] التخطيط الاستراتيجي وجوده الأداء المؤسسي - دوره تدريبيه - المحاضر: م احمد سمير العذب - 2015-9-26 بتصرف
- [11] دور التخطيط الاستراتيجي في جوده الأداء المؤسسي- رساله دكتوراه - ايداع على - جامعه دمشق 2011 بتصرف
- [12] الخطة الاستراتيجية لوزارة البيئة والعمران التركية 2018-2023 www.csb.gov.tr
- [13] STRATEJİK PLAN 2018-202 Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı ANKARA, Aralık T.C. ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI - 2018-2022 - STRATEJİK PLAN “YAŞANABİLİR ÇEVRE , AFETLERE HAZIR KİMLİKLİ VE AKILLI ŞEHİRLER” - www.csb.gov.tr
- [14] كتيب رقم 4- مؤشرات الأداء والمقارنه المرجعيه- مشروع تاسيس الجوده والتاهيل للاعتماد المؤسسي والبرامجي - عماده ضمان الجوده والاعتماد الاكاديمي - جامعه الاميره نورا 2013 صفحه 4 - بتصرف
- [15] ندوه بعنوان: قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية - المنظمه العربية للتنميه الإداريه - ديسمبر 1999 - بتصرف.

- [16] دليل مختصر لإدارة المجتمعات والحكومات المحلية 2017 <https://www.nao.org.uk>
- [17] Department for Communities and Local Government EXPLANATORY MEMORANDUM Main Estimate 2017/18
- [18] A Short Guide to the Department for Communities and Local Government - Design & Production by NAO External Relations - DP Ref: 11579-001- National Audit Office October 2017
- [19] الموقع الرسمي لوزارة البيئة والعمران التركية www.csb.gov.tr
- [20] الخطة الاستراتيجية 2018-2022 - وزارة البيئة والتحضّر - رئاسة تطوير الإستراتيجية - أنقرة، كانون الأول
- STRATEJİK PLAN 2018-202 Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı ANKARA, Aralık
- [21] BELEDİYE YONETİCİLERİNİN YEREL YONETİM REFORMLARI HAKKINDAKİ ALGILARI
- [22] Do. Dr. Veysel EREN Mustafa Kemal Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi BÖİU MÜ Öğretim Üyesi Yıl: 2011
- [23] الخطة الاستراتيجية لوزارة تطوير البنية التحتية 2017-2021 - وزارة تطوير البنية التحتية - الإمارات
- [24] الشؤون المحلية وأثرها على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية - يوسف عيسى الصابري - مدير عام معهد التنمية الإدارية - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - الإمارات العربية المتحدة
- [25] د.م. أحمد خالد علام و د.م. عبدالغنى شعبان عبدالعظيم - العمران والحكم المحلى - مكتبة الانجلو المصرية 2000
- [26] الموقع الرسمي لوزارة الاسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية بمصر <http://www.mhuc.gov.eg>
- [27] الموقع الرسمي للهيئة العامة للتخطيط العمرانى <http://gopp.gov.eg>
- [28] الموقع الرسمي لهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة <http://www.nuca.gov.eg>

EVALUATION OF URBAN MANAGEMENT SYSTEM IN EGYPT

ABSTRACT

The Urban Management is the cornerstone on which development is based as well as the achievement of the development goals at all levels. The administrative efficiency index, which emphasizes the need for a self-assessment mechanism to evaluate the capacity of the management system at all levels to achieve these objectives. To identify the shortcomings of the management system of urbanization overlap and conflict in terms of competencies for the lack of clarity of functional descriptions of the organizational structures and bureaucracy and long and complex documentary courses and the resulting obstacles to achieve the strategic objectives of The study suggested the production of a model based on a set of basic criteria, which in turn were sub-criteria. The characteristics of each criterion were determined by the analysis of some of the global and regional experiences (such as the British, Egypt's Urban Management Department) to draw up these criteria and indicators for the management systems of urbanization related to the management of the urban management system in Egypt. In order for the proposed model to be effective and a tool for urban management, The relative weights of all the indicators are evaluated. This makes the assessment and quantitative measurement by calculating the frequency of each indicator in the global and regional experiments and the percentage of the total frequencies. Thus, the standard curve of the performance measurement model of the urbanization management was applied to the urban management system in Egypt, And points that need to be improved for future planning and periodic evaluation, which underlines the importance of the proposed model and the importance of research.