



صياغة منظومة آليات إعداد المخططات الإستراتيجية العمرانية للمدن المصرية دراسة حالة محافظة الإسمايلية والفيوم

محمود فؤاد محمود

قسم العمارة والتخطيط العمراني بكلية الهندسة - جامعة قناة السويس

Received 3 July 2016; Accepted 25 August 2016

ملخص البحث:

أسست الدولة المشروع القومي لإعداد المخططات الإستراتيجية العامة والتفصيلية للمدن المصرية خلال العشر سنوات السابقة، من خلال منهجية "التخطيط بالمشاركة"، لتحقيق القدرة التنافسية للمدينة وصياغة رؤيتها المستقبلية، وكضمانة لتفرضها المشكلات الحضرية التي يعاني منها المجتمع المصري نظرا لدور المدينة الهام في تحقيق النمو الإقتصادي والتطور الإجتماعي. ويشير الوضع الراهن إلى تراخي الإدارات المحلية للمشاركة في عملية إعداد المخططات الإستراتيجية والإهتمام فقط بالمناقشة والحوار حول الإشتراطات البنائية ومناطق الإمتداد العمراني والأحوزة العمرانية بالإضافة إلى عدم توافق مخرجات المخططات الإستراتيجية (المشروعات المقترحة) مع عملية إعداد الخطط القطاعية وميزانياتها من قبل الوزارات المعنية المختلفة، والذي من شأنه إهدار الجهد والموارد التي تم تخصيصها لإعداد تلك المخططات.

ويهدف البحث إلى إستطلاع رأي بعض المشاركين في عملية صنع القرار في القطاعات ومجالات التنمية العمرانية وإعداد وتنفيذ المخططات الإستراتيجية للمدن، وذلك للوقوف على مدى الإستفادة من مشروع إعداد المخططات الإستراتيجية العمرانية، في إعداد الخطط التنموية وصياغة مشروعاتها وتوزيع الإعتمادات اللازمة.

وتعتمد الدراسة على منهج الإستقراء والتحليل بمراجعة دليل العمل المرجعي لإعداد المخطط الإستراتيجي العام والتفصيلي للمدن المصرية حتى عام 2027، وإستطلاع رأي بعض الأطراف والجهات المعنية ذات الصلة بإعداد المخططات الإستراتيجية على المستويات التخطيطية المختلفة عن طريق أسلوب اللقاءات الفردية ومجموعات النقاش المركزة، بالإضافة إلى مراجعة القوانين المرتبطة بالتخطيط على المستوى المحلي.

وبخلص البحث إلى إقتراح منظومة من الآليات كمدخل (Approach) لتنفيذ المخططات الإستراتيجية العمرانية تساهم بإيجابية في تحقيق الأهداف الإجتماعية والإقتصادية، والحيلولة دون تعرض المخططات الإستراتيجية إلى الإهمال وعدم التنفيذ، تعتمد على خمس ركائز أساسية هي (الإطار المؤسسي والتشريع، اللامركزية، تنوع مصادر التمويل، المشاركة المجتمعية وبناء القدرات، إتاحة المساحات المناسبة من الأراضي)، وتتطلب وجود توافق فعال بينها، تكون واضحة صالحة للتطبيق، لاسيما مع الإخذ في الإعتبار تباين وإختلاف المعطيات المحلية من مدينة لأخرى.

الكلمات المفتاحية: المخططات الإستراتيجية - المدن المصرية - الخطط التنموية - اللامركزية - التخطيط بالمشاركة.

1. مقدمة

"نشأ فكر التخطيط الإستراتيجي منذ عقد الستينات بالقرن الماضي في القطاع العسكري (الخطط والعمليات الحربية) بهدف تطوير خطط تنفيذية مرنة تمكن هذا القطاع من مواجهة التحديات المتزايدة في ضوء الإمكانيات المتاحة لديه. ومع بداية عقد السبعينات، بدأت العديد من الشركات العالمية الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية في إستغلال فكر التخطيط الإستراتيجي بهدف زيادة كفاءة تلك الشركات وزيادة قدراتها التنافسية بالسوق المحلي

والعالمى. ومع نهاية عقد السبعينات وخلال عقد الثمانينات، بدأت العديد من المدن الأوربية والأمريكية فى إستغلال التخطيط الإستراتيجي فى التنمية العمرانية وإدارة المدن بأسلوب يعتمد فى الأساس على الفكر المتكامل فى التنمية مع التركيز على البعد الإقتصادي والتعامل مع المدينة على أساس كونها شركة إقتصادية لها أصولها (التمثلة فى الأراضي والمرافق والموارد البشرية وخلافه) التى يمكن بحسن إستغلالها وإدارتها تحقيق أرباحا إقتصادية وإجتماعية تمكن عملية إستدامة التنمية بالمدينة. ومع بدايات عقد التسعينات، بدأت العديد من مدن العالم النامي بالأخذ بهذا الفكر الجديد فى التخطيط بالمشاركة لعملية التنمية العمرانية وساهم هذا الفكر فى بروز العديد من الممارسات الناجحة بالكثير من المدن وهو الأمر الذى مكنها من المنافسة جنباً الى جنب مع مدن العالم المتقدم" [1].

والسؤال الذى يطرحه الباحث فى هذا البحث هو: ماهي الصعوبات التى تواجه آليات إعداد المخططات الإستراتيجية العمرانية للمدن المصرية؟ وماهى الآليات المطلوبة لإعداد تلك المخططات؟

إن محاولتنا للإجابة عن هذا السؤال- بكل ما يحمله من تحديات تواجه مستقبل المدن المصرية - سوف تتم من خلال ثلاث أجزاء أساسية حيث يتضمن الجزء الأول: الإطار العام للمخططات الإستراتيجية، ودراسة وتحليل بعض البرامج المحلية التى تم إتباعها لإعداد المخططات الإستراتيجية، ويتناول الجزء الثانى: تقييم مراحل إعداد المخططات الإستراتيجية العمرانية وفقاً لدليل العمل المرجعى للمشروع من خلال إستطلاع رأي بعض المشاركين فى عملية صنع القرار فى قطاعات ومجالات التنمية العمرانية بمحافظتى الإسماعيلية والفيوم (عينة الدراسة)، وأخيراً الجزء الثالث: وفيه نحاول الإجابة عن السؤال المطروح من خلال إقتراح منظومة من الآليات كمدخل (Approach) لإعداد لمخططات الإستراتيجية العمرانية تساهم بإيجابية فى تحقيق الأهداف الإجتماعية والإقتصادية، والحيولة دون تعرض المخططات الإستراتيجية إلى الإهمال وعدم تطبيق المخططات على أرض الواقع.

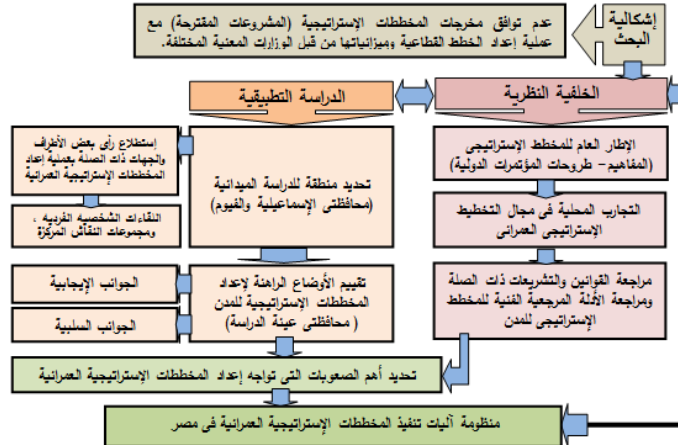
2. المنهجية

تعتمد منهجية البحث على المنهج الإستقرائى التحليلى - شكل رقم (1)، من خلال تناول الطروحات الجديدة بالمؤتمرات الدولية فى مجال التخطيط الإستراتيجي التى تبنت مشاركة المجتمع، وبعض التجارب المحلية فى إعداد المخططات الإستراتيجية، ومراجعة دليل العمل المرجعى لإعداد المخطط الإستراتيجي العام والتفصيلي للمدن المصرية حتى عام 2027، بالإضافة إلى مراجعة القوانين المرتبطة بالتخطيط على المستوى المحلى مثل قانون البناء رقم 119 لسنة 2008، وقانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979، وقانون إعداد الخطة العامة للدولة رقم 70 لسنة 1973.

ويتناول الجزء الثانى من البحث دراسة تحليلية بإستطلاع رأي بعض الأطراف والجهات المعنية ذات الصلة بإعداد المخططات الإستراتيجية للمدن (شركاء التنمية) بمحافظتى الإسماعيلية والفيوم (عينة الدراسة)، عن طريق جمع البيانات بواسطة أسلوب اللقاءات الشخصية الفردية ومجموعات النقاش المركزة - شكل رقم (2)، بهدف الوقوف على مدى إلمامهم بالمخطط الإستراتيجي للمدينة ومدى مشاركتهم فى إعداده فى مراحل المختلفة ومدى إعتداهم عليه فى إعداد الخطط التنموية وصياغة مشروعاتها وتوزيع الإعتمادات اللازمة. ووصولاً للتعرف على أهم الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية فى إعداد المخططات الإستراتيجية للمدن، وتشخيص أهم الصعوبات التى تواجه تنفيذها، بالإضافة إلى ذلك سيتم مراجعة تقارير مشروع إعداد المخطط الإستراتيجي لمدين محافظتى الإسماعيلية والفيوم (عينة الدراسة).

وقد تم تحديد محافظتى الإسماعيلية، الفيوم كعينة لإجراء إستطلاع الرأى الذى تم فى فترات زمنية مختلفة بها وفقاً للأسس الآتية:

- التمثيل الجغرافى للجمهورية: إختيار محافظة من الوجه البحرى، ومحافظة من الوجه القبلى.
- الإنتهاء من دراسات إعداد المخطط الإستراتيجي العام والتفصيلي لجميع مدن المحافظة.
- تمتع المحافظة بسابقة مشروعات التنمية العمرانية بالمشاركة (مشاركة الأطراف ذات الصلة بالمحافظة).
- مشاركة الباحث فى مشروع إعداد المخططات الإستراتيجية العامة والتفصيلية للمدن والقرى بالمحافظة (محافظات الإسماعيلية، دمياط، الشرقية، الفيوم، الأقصر،). فى الفترة 2007-2015.
- مشاركة الباحث كمحاضر فى ورش عمل ودورات تدريبية بمشروع الدعم الإستراتيجي للتنمية العمرانية على المستوى القومى، الهيئة العامة للتخطيط العمرانى، برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية UN-HABITAT، (محافظات الإسماعيلية، الفيوم، الأقصر) فى الفترة 2007-2013.

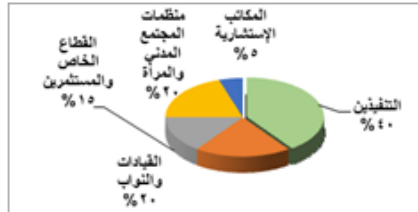


شكل رقم (1): منهجية البحث



شكل رقم (2): صور لبعض من اللقاءات الشخصية الفردية ومجموعات النقاش المركزة

وبيلغ حجم العينة التي إجرى عليها إستطلاع الرأي نحو 100 فرد في محافظتي الإسماعيلية والفيوم بواقع 50 فرد في كل محافظة تم توزيعها بنسب وفقا لأهمية أطراف المشاركة في إتخاذ القرارات على النحو التالي- شكل رقم (3):



شكل رقم (3): نسب توزيع مفردات عينة الدراسة

- 1- بعض الجهات التنفيذية (مسئولي التخطيط والتنمية والتخطيط العمراني والخطة والمتابعة والإدارة المالية ومراكز المعلومات والبيئة والصحة بديوان عام المحافظة، ومديري الإدارات الخدمية، وممثلي الشركات القابضة للبنية الأساسية (مثل مياه الشرب والصرف الصحي - الكهرباء - ...)) بنسبة 40% من إجمالي أفراد العينة (عينة الدراسة).
- 2- بعض القيادات الطبيعية وأعضاء مجلس النواب وبعض أعضاء المجلس الشعبي المحلي (السابقين) خاصة رئيس المجلس ووكليي المجلس وأعضاء لجنة الخطة والموازنة بنسبة 20%.
- 3- بعض ممثلي أصحاب الرأي ومؤسسات القطاع الخاص بالإضافة الى بعض المستثمرين ورجال الاعمال وممثلي المجتمع من المواطنين، بنسبة 15% من إجمالي مفردات العينة.
- 4- بعض أعضاء المنظمات غير الحكومية ممثلة في النقابات / الجمعيات الأهلية ومنظمات المجتمع المدني والمرأة، بنسبة 20% من إجمالي مفردات العينة (عينة الدراسة).
- 5- بعض أصحاب المكاتب الإستشارية المشاركة في إعداد المخطط الإستراتيجي، بنسبة 5% من إجمالي مفردات العينة.

ويوضح الشكل رقم (3) المنهجية المتبعة في هذا البحث، ويوضح ملحق رقم (1): إستمارة إستبيان (إستطلاع رأى) لعينة من بعض الأطراف والجهات المعنية ذات الصلة بإعداد المخططات الإستراتيجية للمدن (شركاء التنمية) وتم الإجابة لكل طرف وفقاً للأسئلة الموجهة له من خلال اللقاءات الشخصية الفردية ومجموعات النقاش المركزة.

3. الجزء الأول: الإطار العام للمخططات الإستراتيجية

1.3. خلفية عامة

"التخطيط الاستراتيجي: يعمل على إستكشاف المستقبل من خلال تحديد الإحتمالات التي يمكن أن تواجهها المدينة لإعطاء أفضل القرارات المتعلقة بالحاضر ورسم المسار المناسب للتخطيط المستقبلي. وإتخاذ القرارات في التخطيط الإستراتيجي يتطلب المشاركة الفعالة Interactive participation لكل الأطراف المعنية. وبذلك فإنه لا يخطط للمستقبل بل يساهم في تكوين وتشكيل المستقبل نفسه.

والمخطط الإستراتيجي لا يهدف إلى ما ينبغي أن نفعله في المستقبل، وإنما تأثير القرارات التي تتخذ الآن (في البيئة الداخلية أو الخارجية) على ماسيحدث في المستقبل، أخذاً في إعتباره حجم الموارد المخصصة وإتجاهها لتحقيق أكبر عائد ممكن. وهو بذلك يختلف عن المخطط العام الذي يحدد أهداف مطلوب تحقيقها في المستقبل ويرسم الطريق إليها من خلال مراحل. وتنقسم مخرجات المخطط الإستراتيجي إلى مستويين الأول: يتشكل في صورة المخطط الإستراتيجي ويرفق معه مجموعة من الإستراتيجيات والسياسات التي يمكن أن يكون بعضها على المدى الطويل (مرتبطة بسياسة الدولة أو المتغيرات الإقتصادية والإقليمية والعالمية) والأخرى على المدى القصير. أما المستوى الثاني فهو مخططات عمل (على المدى القصير بين 3 - 5 سنوات) وهنا لا بد من أن تتبع تلك المخططات مرحلية في التنفيذ. على أن يتبع تنفيذ كل مرحلة تقويم الأداء وما ينتج عنها من رد فعل في ضرورة تعديل مسار المخطط الإستراتيجي أو تعديل بعض السياسات (في المستوى الأول) [2].

وبشير جدول رقم (1) لأهم توصيات المؤتمرات الدولية في مجال التخطيط الإستراتيجي التي تبنت مشاركة المجتمع.

جدول رقم (1): أهم توصيات المؤتمرات الدولية في مجال التخطيط الإستراتيجي التي تبنت مشاركة المجتمع

المؤتمر	أهم التوصيات
المؤتمر الأول للهابيئات (HABITAT 1) في فانكوفر بكندا في عام 1976 [3]	<ul style="list-style-type: none"> تعتبر مشاركة السكان Community Participation في عملية تخطيط وبناء مساكنهم عنصر أساسى يجب تحقيقه والالتزام به. يجب أن يتم التغيير في سياسات وإستراتيجيات المنظمات والمؤسسات الدولية والحكومية والإعتماد على شراكة Partnership مؤسسات المجتمع المحلى والقطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية في عملية التنمية.
مؤتمر قمة الأرض الذي عقد في ريو في عام 1992	<ul style="list-style-type: none"> إعتمد المجتمع الدولي جدول أعمال القرن 21، للتنمية المستدامة والذي ورد بالفصل السابع تعزيز التنمية المستدامة للمستوطنات البشرية عدد من المجالات منها [4]: تحسين إدارة المستوطنات البشرية. تعزيز التخطيط والأدارة على نحو مستدام في مجال إستعمال الأراضى.
إعلان إسطنبول لقمة المدن دفعت منظمة الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية "هابيئات" في عام 1996	<ul style="list-style-type: none"> - التأكيد على (الالتزام بالحق فى السكن للمواطنين مع كفالة الضمان القانونى للحياة، والحماية من التمييز، والمساواة فى فرص الحصول على مسكن ملائم معتدل التكلفة. والإدارة الحضرية الجيدة مع ضمان مشاركة وتعاون القطاعين العام والخاص وغير الحكومى فى كافة مشروعات التنمية العمرانية [5]. وتشير المادة (87) من إعلان إسطنبول الذى تضمن أجندة المأوى (Habitat Agenda): لضمان كفاءة المرافق الأساسية والخدمات المقدمة وكفاءة ممارسة تشغيلها وصيانتها، ينبغي للحكومات على المستويات الملائمة بما فى ذلك السلطات المحلية أن تقوم بما يلي [6]: • إنشاء آليات لتشجيع إدارة الخدمات على الصعيد المحلى على نحو مستقل وشفاف وقابل للمسائلة. • تهيئة بيئة مواتية لتشجيع القطاع الخاص على المشاركة فى إدارة الخدمات الأساسية • التشجيع على تطبيق التكنولوجيات الملائمة والسليمة بيئياً . • تشجيع إقامة شراكات مع القطاع الخاص ومع المنظمات غير المستهدفة للربح

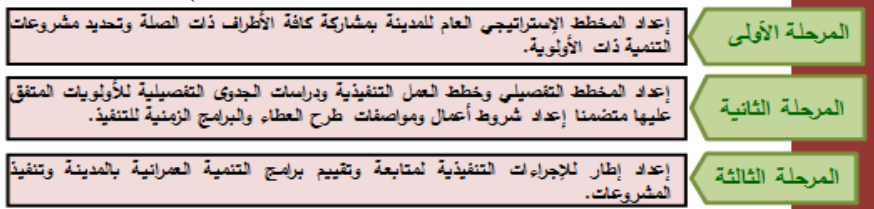
المؤتمر	أهم التوصيات
	<ul style="list-style-type: none"> • الشراكة مع الفئات المجتمعية .
التقرير الاستراتيجي للأمم المتحدة (عام الماوى) فى عام 2000	<ul style="list-style-type: none"> • لا القطاع العام أو الخاص وحده قادر على مواجهة النمو المتزايد للمدن فى الدول النامية وأن العجز والقصور الذى تواجه معظم هذه البلدان ليس ناجما أساسا عن نقص فى الأمكانات الفنية والتكنولوجية ولكن نتيجة عدم وجود سوق يعمل بكفاءة إلى جانب فشل الإدارة السياسية فى إستغلال وتوجيه الأمكانات الفنية المتوافرة. • أن القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المحلى CBOs والمنظمات غير الحكومية NGOs يجب أن يلعب كلا دوره كشريك واعى فى عملية تنمية البيئة العمرانية. • زيادة قدرات السوق عن طريق تحفيز إستثمارات القطاع الخاص كما أن عملية تدريب المخططين يجب أن تتمتع بثقل كبير عند إرساء الإستراتيجيات حتى يمكن إدارة العمران وإستغلال الموارد بشكل أفضل فى التطبيق العملى[7].
مؤتمر القمة العالمية، جوهانسبرج، جنوب أفريقيا فى عام 2002	<ul style="list-style-type: none"> • إتمدت الدول الأعضاء إعلان جوهانسبرج بشأن التنمية المستدامة، وبأهمية "التحضر المستدام". والإدارة الجيدة وتوسيع قاعدة صنع القرار وبناء القدرات على جميع المستويات، بواسطة السلطات المحلية [8].
المؤتمر الواحد والعشرين لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية فى عام 2007	<ul style="list-style-type: none"> • إقرار الخطة الاستراتيجية والمؤسسية المتوسطة الأجل لموئل الأمم المتحدة للفترة 2008 – 2013 والتي تركز على خمسة مجالات عمل رئيسية هي: رصد الواقع الحضري، الشراكات الحكومية مع القطاع الخاص والقطاع المحلى، توفير الإسكان والأراضي بالتكاليف الميسورة، توفير الخدمات الأساسية المتوافقة مع البيئة، التمويل المبتكر للمستوطنات البشرية، والتخطيط والتنظيم والإدارة الحضرية [9].

2.3 عرض وتحليل بعض البرامج والمشروعات والمبادرات والخطط التى تم إتباعها فى إعداد المخططات الإستراتيجية فى مصر

فى إطار إعداد خطط التنمية الإستراتيجية وتنفيذها بهدف تحسين مستوى المعيشة، فقد تمت خلال فترات زمنية مختلفة تجارب للتنمية المحلية أخذت فى الإعتبار قضايا التخطيط الإستراتيجي ومشروعاتها من خلال عدد من الجهات الرسمية والدولية فى عدد كبير من المحافظات بإستخدام أساليب وآليات المشاركة، وتفعيل منهجية دور "الإدارة المجتمعية" وتطبيق آليات اللامركزية، وذلك من خلال تطبيق مبادئ التخطيط الإستراتيجي يمكن ذكر بعض منها مثل:

1.2.3 برنامج إعداد المخططات الإستراتيجية العامة للمدن المصرية - الهيئة العامة للتخطيط العمرانى

قامت الدولة بطرح المشروع القومى لإعداد المخططات الإستراتيجية العامة والتفصيلية للمدن المصرية (225 مدينة) [10]- شكل رقم (4)، من خلال منهجية "التخطيط بالمشاركة"، لتحقيق القدرة التنافسية للمدينة وصياغة رؤيتها المستقبلية، وتمثل أهم مخرجات المرحلة الأولى للمشروع فى: الحيز العمرانى المقترح للمدينة حتى عام 2027م، وتحديد الأنشطة والاحتياجات (الإسكانية، والخدمات العامة، والأنشطة الإقتصادية، والبنية الأساسية) لعدد السكان المتوقع عام الهدف، وتوطين الأنشطة والمشروعات ذات الأولوية فى القطاعات المختلفة، بالإضافة إلى ملاحق وصفية لتلك الأنشطة والمشروعات، والتكلفة والجهات المشاركة والمستهدفة، وخطة العمل المؤسسى. وتأتى المرحلة الثانية بإعتبار مخرجات المخطط الإستراتيجي العام المعطيات الأساسية فى إعداد مخططات تفصيلية عمرانية لتنمية مناطق التوسع والإمتداد العمرانى، والأراضى المتاخمة للمناطق العشوائية الهامشية على أطراف المدينة فى إطار الحيز العمرانى المعتمد للمدينة حتى عام 2027م، لضمان نموها بصورة مخططة بدلا من الإمتداد العشوائى لها، تشمل (إستعمالات الأراضى، والإسكان، والخدمات والأنشطة والمشروعات المقترحة وشبكة الطرق ومسارات الحركة وضاوابط التنمية والإشتراطات التخطيطية والبنائية).



شكل رقم (4): مراحل إعداد المخطط الإستراتيجي للمدن المصرية

2.2.3. مشروع الدعم الإستراتيجي للتنمية العمرانية على المستوى القومي - الهيئة العامة

للتخطيط العمراني بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية UN.HABITAT يستهدف المشروع تفعيل منهجية دور "الإدارة المجتمعية" وتطبيق آليات اللامركزية [11] من خلال التركيز على أربعة محاور رئيسية هي: تدعيم الهياكل الديمقراطية، تطوير أداء المؤسسات المحلية، تمكين المجتمعات المحلية (بمشاركة أطراف المجتمع المحلي (مجالس تنفيذية/ مجالس شعبية/ مواطنين / مجتمع مدني) ومشاركته بصورة منظمة في إعداد الخطط وصياغة مشروعاتها وتقدير تكلفتها، ومتابعة تنفيذها)، ودعم الإقتصاد المحلي (بتحفيز المبادرات المحلية - على مستوى المدينة والقرية والمركز والمحافظة في إكتشاف وتصنيع الموارد والخامات الذاتية المتاحة وتهيئة الظروف الملائمة لتنميتها وتطويرها وتسويقها محليا وعالميا). وذلك من خلال تطبيق مبادئ التخطيط الإستراتيجي في رسم الصورة المستقبلية للوحدة الإدارية المراد تخطيطها على مستوى المراكز الإدارية أو المحافظات.

وقد بدأ البرنامج عمله في المرحلة الأولى بثلاث مراكز تجريبية هي مركز النمل الكبير بمحافظة الإسماعيلية، ومركز طامية بمحافظة الفيوم، ومركز أسنا بمحافظة الأقصر، لإعداد خطط التنمية الاستراتيجية والموازنات وتنفيذها ورصدها وتقييمها وكذلك أفضل الممارسات والدروس المستفادة لتطبيقها من الأنشطة لمناطق أخرى تم توثيقها، وذلك من خلال تلبية إحتياجات المجتمع المحلي بشقيه الحضري والريفي وتنمية قدرات مؤسساته لجذب الإستثمارات لتحقيق الغاية الأساسية "تحسين نوعية الحياة"، وأعمدت آليات العمل في إعداد المخططات الإستراتيجية للثلاث مراكز بمراحلها المختلفة على آلية تشاركية هي مجموعات العمل القطاعية بحيث تضم كل مجموعة ممثلي الأطراف المعنية بأحد القضايا (تعليم، صحة، إقتصاد محلي، عمران،.....). وجرى حاليا العمل في المرحلة الثانية من المشروع بالانتقال بالعملية التخطيطية من مستوى المراكز الإدارية إلى مستوى المحافظات بإعداد المخطط الإستراتيجي لمحافظة الأقصر بنفس المنهجية والآليات.

3.2.3. مبادرات مشروع مصر الممول من البرنامج الإنمائي للامم المتحدة

يستهدف برنامج مصر [12] تفعيل دور " الإدارة المجتمعية " والتي ترتبط بالأداء الكلي للمؤسسات والأطراف المختلفة - على مستوى الوحدة المحلية للقرية وتفاعلها معا، وذلك من خلال تطبيق مبادئ التخطيط الإستراتيجي في رسم الصورة المستقبلية للوحدة الإدارية المراد تخطيطها، وتم على عدة مراحل كالآتي:

- المرحلة الأولى : بدأ برنامج مصر عمله بمركز دشنا محافظة قنا.
- المرحلة الثانية: عممت تجربة دشنا في 10 قرى تتبع عشر محافظات (مرسي مطروح، الفيوم ، بني سويف ، المنيا، اسيوط، سوهاج، قنا، الأقصر، البحر الاحمر، سيناء).
- المرحلة الثالثة: تم الاستعانة ببرنامج مصر في اعداد الخطة الخمسية لمحافظة مصر.
- المرحلة الرابعة: تم إختيار عشر مراكز تتبع المحافظات في المرحلة الاولى لإعداد خطط تنمية القرى في ضوء رؤية استراتيجية على مستوى الوحدة المحلية أى الإنتقال بالعملية التخطيطية من مستوى القرية الى مستوى الوحدة المحلية والمركز.

4.2.3. الدروس المستفادة من تحليل البرامج والمبادرات والمشروعات التي ركزت على إعداد

المخططات الإستراتيجية في مصر

باستعراض الأساليب المتبعة في إعداد المخططات الإستراتيجية في مصر في التجارب السابقة لإعداد المخططات الإستراتيجية على المستويات التخطيطية المختلفة وخطط التنمية الاستراتيجية والموازنات وتنفيذها يمكن إستخلاص أهم الدروس المستفادة كما بالشكل رقم (5).

4. الجزء الثاني: تقييم تنفيذ المخططات الإستراتيجية للمدن المصرية

1.4. تقييم الأوضاع الراهنة لإعداد المخططات الإستراتيجية للمدن

من واقع إستطلاع آراء بعض الأطراف والجهات المعنية ذات الصلة بإعداد المخططات الإستراتيجية للمدن (شركاء التنمية) بمحافظتي الإسماعيلية، والفيوم (عينة دراسة الحالة) يمكن تقييم الأوضاع الراهنة بتناول أهم الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية في مراحل إعداد المخططات الإستراتيجية لمدين المحافظتين- جدول رقم (2) - فيمايلي:



شكل رقم (5): أهم الدروس المستفادة من التجارب المحلية في مجال التخطيط الإستراتيجي - المصدر: الباحث

جدول رقم (2): أهم الجوانب الإيجابية والسلبية في تنفيذ مراحل إعداد المخططات الإستراتيجية للمدن (من واقع إستطلاع الرأي) - المصدر: الباحث

من واقع إستطلاع الرأي		مراحل إعداد المخطط	
الجوانب السلبية	الجوانب الإيجابية		
المرحلة الأولى			
<p>- لم يحدد الدليل المرجعي التمثيل الجيد لأطراف ذات الصلة (نسب المشاركة لكل طرف) المشاركة في إعداد المخطط الإستراتيجي من كافة الجهات.</p> <p>- إعتبار مفهوم المخطط الإستراتيجي هو الأحوزة العمرانية والكردون للمدينة.</p> <p>- ضعف شديد في بعض البيانات وتضارب بعض البيانات الأخرى يعكس ضعف توصيف المدينة وكافة التنبؤات القائمة عليها ومن ثم الرؤية المستقبلية ومن ثم الإستراتيجية المقترحة وخطط التنمية العمرانية.</p> <p>- ضعف وعدم فاعلية مراكز المعلومات الموجودة وضعف قدرتها على إمداد الجهات التنفيذية ببيانات ومعلومات محدثة وتحليلها.</p>	<p>- إجتماع ومقابلات الأطراف ذات الصلة للتعريف بالمشروع.</p> <p>- الرفع العمراني للمدينة معتمدا على الخرائط الفضائية الحديثة وتجهيز قاعدة البيانات الجغرافية.</p> <p>- حصر الدراسات السابقة للمدينة ومحيطها المباشر والاقليمي.</p> <p>- تحديد الملامح الأساسية للقطاعات التنموية الأساسية بالمدينة (سكان، إقتصاد، إسكان، خدمات عامة، مرافق، بيئة....).</p> <p>- رصد أهم المؤشرات التنموية للمدينة في القطاعات المختلفة.</p>	<p>المرحلة التحضيرية (جمع البيانات)</p>	<p>الخطوة الأولى</p>
<p>- نقص التجهيزات والموارد البشرية اللازمة لإعداد الخريطة المعلوماتية بإستخدام نظم المعلومات الجغرافية (GIS) بمدن المحافظة (ماعدا عاصمة المحافظة).</p>	<p>- وضع خريطة معلوماتية للمدينة.</p> <p>- تدقيق مؤشرات المدينة.</p> <p>- تحديد الرؤية المستقبلية للمدينة وفقا لتقييم الأصول والإمكانات.</p>	<p>العلاج الأساسية والخطط والبرامج المستقبلية للمدينة</p>	<p>الخطوة الثانية</p>
<p>- عدم تضمين مشروعات المخطط بموازنات الجهات التنفيذية المشاركة ذات الصلة لعدم إعتد المخطط.</p> <p>- ضعف الميزانية العامة لتوفير الخدمات العامة بالمقارنة بالإحتياجات الأساسية.</p> <p>- نظام التمويل المحلي ضعيف وعدم كفاية الإيرادات الذاتية والدعم المالي الذي تقدمه الحكومة المركزية.</p> <p>- لا يوجد نشر في وسائل الاعلام عن مخطط تنمية المدينة والمشروعات والأنشطة المقترحة أو ترويج لها في كافة المؤسسات، ولايتاح معرفته للمواطنين على كافة المستويات.</p>	<p>- وضع خطوط إستراتيجية لتنمية المدينة.</p> <p>- إعداد الخطة الإستثمارية لتنفيذ المشروعات ذات الأولوية المدرجة في المخطط الإستراتيجي.</p> <p>- إعداد مخطط إستعمالات الاراضى والحيز العمراني الجديد للمدينة ووضع الإشتراطات التخطيطية والبيئية للأنشطة والمناطق المختلفة.</p>	<p>إعداد المخطط الإستراتيجي العام للمدينة</p>	<p>الخطوة الثالثة</p>

تابع جدول رقم (2):

الخطوة الرابعة:	عرض واعتماد المخطط الإستراتيجي العام للمدينة	- عرض المخطط الاستراتيجي العام علي المجلس الشعبي المحلي. - اعتماد المخطط الإستراتيجي والمخرجات النهائية بعد العرض على كافة الأطراف المشاركة ذات الصلة.
الخطوة الأولى:	إعداد المخططات التفصيلية للمشروعات ومناطق الامتداد العمراني للمدينة	- إعداد مخططات تفصيلية لمناطق الامتداد العمراني، وللمناطق الهامشية حول العشوائيات (تحزيم العشوائيات)، ومشروعات إرتقاء عمراني لبعض المناطق المحددة بالمخطط المعتمد.
الخطوة الثانية:	إعداد المخططات التنفيذية ومستندات طرح العطاء للمشروعات ذات الأولوية	- عمل مستندات الأعمال التنفيذية وطرح العطاء وتقديم جميع أعمال الدراسات والتصميمات التفصيلية والمستندات التنفيذية للمشروعات ذات الأولوية.
الخطوة الثالثة:	إعداد إطار للاجرام التنفيذية المتابعة وتقييم برامج التنمية العمرانية بالمدينة وتنفيذ المشروعات	- وضع البرامج والمشروعات وتحديد الأولويات والموازنات المالية اللازمة لتنفيذ هذه البرامج وحسب الأولوية
الخطوة الرابعة:	إعداد إطار لاجرام التنمية العمرانية بالمدينة وتنفيذ المشروعات	- إعداد المخطط مكتوب بلغة فنية يحته صعب فهمها بدون عقد دورات تدريبية للإستفادة منها، كما إنها لم توزع على الأقسام والإدارات التي يمكن أن تستفيد بها وغير مناحة للجمهور وتمكين الراغبين في الإستفادة منها من الوصول اليها. - تأخير إعداد المخطط الإستراتيجي للمدينة حيث تراوح بين 3 - 5 سنوات أدى إلى قيام مديريات الوزارات بتنفيذ مشروعات الخطط المدرجة لديها دون الرجوع إلى مخرجات المخطط الإستراتيجي.
المرحلة الثانية		
الخطوة الأولى:	إعداد المخططات التفصيلية للمشروعات ومناطق الامتداد العمراني للمدينة	- عدم وجود وتحديد مصدر تمويل دائم وطويل الأجل لتنفيذ الإستراتيجية وبصفة خاصة المشروعات ذات الطابع الإجتماعي والإقتصادي ومشروعات الإسكان وبشكل ملزم في خطة المحافظة بإستثناء الحيز العمراني للمدينة والإشتراطات التخطيطية والبنائية. - التشريعات الحالية لاتحفز على إستغلال الأراضي التي تصلح للإستخدامات والخدمات العامة. - توطين المشروعات بالمخطط الإستراتيجي للمدينة على أراضى ملكية خاصة، فضلاً عن عدم ملاءمة بعض مساحات الأراضي المقترحة لنوعية الأنشطة والمشروعات المقترحة.
الخطوة الثانية:	إعداد المخططات التنفيذية ومستندات طرح العطاء للمشروعات ذات الأولوية	- عدم وجود أو تحديد إطار مؤسسي يؤكد إلتزام الجهات المشاركة في إعداد المخطط بنسب التمويل المقترحة للمشروعات (حكومة - قطاع خاص ...). - عدم الإلتزام بالخطة الإستثمارية المقترحة بالمخطط الإستراتيجي. - إختلاف أولويات تنفيذ المشروعات في المخططات الإستراتيجية عن أولويات الأجهزة التنفيذية القائمة على التنفيذ مما يؤدي إلى إهدار الجهد وإستنزاف الموارد. - عدم وجود أو تصميم خطط بديلة تعكس أثر المتغيرات الإقتصادية على خطة التنفيذ وأهمها أخذ معدلات التضخم في الإعتبار وأثرها على التكاليف المقررة.
المرحلة الثالثة		
الخطوة الأولى:	إعداد إطار للاجرام التنفيذية المتابعة وتقييم برامج التنمية العمرانية بالمدينة وتنفيذ المشروعات	- إعتبار هذه المرحلة خارج إطار التعاقد مع المكتب الإستشاري المسئول عن المخطط حيث يتم التعاقد معه من خلال المحافظة إذا أرادت ذلك. - عدم وجود نص قانوني يلزم مديريات الوزارات الخدمية المختلفة بتنفيذ مخرجات المخططات الإستراتيجية. - المركزية في تحديد الأولويات وصنع القرار وتوزيع الموارد المالية التي تتوقف عليها كافة إجراءات التنفيذ.

2.4. تحديد أهم الصعوبات التي تواجه إعداد مخرجات المخططات الإستراتيجية للمدن

في إطار مراجعة قانون البناء رقم 119 لسنة 2008، وقانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979، وقانون إعداد الخطة العامة للدولة رقم 70 لسنة 1973، ومن واقع إستطلاع آراء بعض الأطراف والجهات المعنية ذات الصلة بإعداد المخططات الإستراتيجية للمدن (شركاء التنمية) بمحافظتى الإسماعيلية، والفيوم

عينة دراسة الحالة)، يمكن الإجابة على السؤال الذى طرحه الباحث وهو: ماهي الصعوبات التى تواجه إعداد خرجات المخططات الإستراتيجية للمدن المصرية؟ وذلك من خلال تشخيص أهم الصعوبات التى تواجه إعداد خرجات المخططات الإستراتيجية للمدن فى عدد من النقاط الرئيسية الأتية – شكل رقم (6):



شكل رقم (6): أهم الصعوبات التى تواجه إعداد المخططات الإستراتيجية للمدن - المصدر: الباحث

أولاً: المركزية

أدت المركزية الشديدة إلى إقتصار دور مديريات الوزارات التي نقلت بعض إختصاصاتها إلى الوحدات المحلية طبقاً لقانون الإدارة المحلية 43 لسنة 1979 (مثل وزارة التعليم ووزارة الصحة ووزارة القوي العاملة ووزارة الشباب والرياضة) تجميع الإحتياجات من الوحدات المحلية ورفعها إلى الوزارة المعنية لتقوم من ناحيتها بالتفاوض مع وزارة التخطيط لإدراج هذه الإحتياجات في مشروع الخطة السنوية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وقد أدى تبني هذا الاسلوب في إعداد الخطة الي أضعاف قدرة الوحدات المحلية على التخطيط طويل المدى وعلى ضعف تقديم الخدمات المحلية والإستجابة لإحتياجات المواطنين لغياب التنسيق على المستوى المركزي بين الوزارات المختلفة. وكذلك ضعف مشاركة المستوى المركزي من الوزارات والهيئات الإقتصادية فى مرحلة إعداد المخططات الإستراتيجية (كشركاء للتنمية) وخاصة أن هذه الوزارات لديها خطط إستراتيجية قطاعية وخطط تنفيذية بعيدة المدى. بالإضافة إلى غياب دور الأقاليم الاقتصادية سواء على مستوى هيئة التخطيط الإقليمي أو المركز الإقليمي للتخطيط العمراني.

ثانياً: الازدواجية في إعداد المخططات العمرانية التنموية

تشكل الازدواجية بين خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي يتم إعدادها من المستويات الأدنى وهي الإدارات على مستوى المراكز ثم مستوى المديرية على مستوى المحافظة ثم إقرار هذه الخطة من الوزارات الخدمية على المستوى المركزي (وزارة التخطيط)، وبين المخططات الإستراتيجية بمستوياتها القرية والمدينة والمحافظة (وزارة الإسكان)، وعدم التنسيق أو التكامل بينهما من أهم العقبات التي تواجه عملية التخطيط المحلي، ويرجع ذلك إلى:

- عدم دقة الخطط المقدمة من المديرية بالمحافظات إلى الوزارات وربما يرجع ذلك لضعف كفاءة العاملين بإدارات التخطيط والمتابعة بهذه المديرية أو لنقص عددهم.
- إختلاف مشروعات خطط المديرية بالمحافظات عن السياسات العامة للوزارات ويرجع ذلك إلى عدم علم المديرية بهذه السياسات، وهو الدور المنوط به إدارة التخطيط والمتابعة بالمحافظة بإبلاغ مضمون توجهات السياسة العامة للدولة والخطوط الرئيسية لخطة التنمية العامة لها إلى الوحدات المحلية بدائرة المحافظة (مادة 64 من اللائحة التنفيذية لقانون الإدارة المحلية).
- عدم مشاركة الأطراف المعنية وخاصة الإدارة المحلية في إعداد المخططات الإستراتيجية للمدن، مما يؤدي إلى عدم العلم أو المعرفة بوجود هذه المخططات أصلاً، أو عدم فهمها في حالة وجودها والإطلاع عليها.
- عدم الإنتهاء أو تأخر اعتماد بعض مخططات المدن أدى إلى صعوبة فى الربط بينها وبين الخطط السنوية.
- عدم مراعاة مصادر التمويل وكيفية تدبيره وكذلك توفير الأراضي اللازمة لتنفيذ أي مشروعات عند إعداد المخطط الاستراتيجي الذي يمثل فقط تصوراً نظرياً أكثر منه تصور قابل للتطبيق العملي.
- ضعف العلاقة بين إدارة التخطيط والمتابعة بالمحافظة وبين إدارة التخطيط العمراني بالمحافظة مما يؤدي إلى خطتين متوازيتين غير متقابلتين، ويضعف من جودة الخطط وبالتالي عدم فعاليتها وإمكانية تنفيذها.

- عدم وجود نصوص تشريعية بالقوانين المعنية بالتخطيط تتضمن التنسيق بين إعداد المخططات الإستراتيجية وإعداد خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية أو وجود إجراء إداري يلزم الأطراف المعنية بعملية التخطيط بوجود مرجعية المخططات الإستراتيجية عند إعداد الخطط السنوية.

ثالثا: عدم توفر آليات إعداد لمخططات التنمية والإستراتيجية

لم يحدد قانون البناء رقم 119 لسنة 2008، ولائحته التنفيذية آلية واضحة لمتابعة تنفيذ مخرجات المخطط الإستراتيجي من المشروعات وقياس أثرها، بالإضافة إلى طول فترة إعداد وإعتماد المخططات الإستراتيجية أدى إلى تغير الامر الواقع بنهاية إعتماد المخطط مما يجعل تنفيذ مخرجات المخطط الإستراتيجي من المشروعات أمر صعبا.

أما قانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979، فيشير (في المادة 117) إلى دور أجهزة المتابعة في المحافظة بمتابعة وتقييم التنفيذ ورفع تقارير شهرية إلى المجلس الشعبي المحلي للمحافظة والمحافظ. كما حددت اللائحة التنفيذية (في المادة 64) دور إدارة التخطيط والمتابعة علي مستوى المحافظة، ولم يوضح القانون او اللائحة التنفيذية مكونات الخطة المحلية علي كل مستوي، كذلك العلاقات الرأسية والافقية بين الأجهزة المعنية بالمتابعة والتقييم في الوحدات المحلية المختلفة.

رابعا: عدم الوضوح والتنسيق بين الأدوار المختلفة للأطراف ذات الصلة لمتابعة تنفيذ المخطط

يوجد فجوه واضحة بين الأدوار المنوط بها بعض الأطراف ذات الصلة من الهيئات والمؤسسات المشاركة في عملية التخطيط التنموي في القانون وبين الدور الفعلي الذي تقوم به تلك الأطراف، ويعد غياب التنسيق بين القطاعات والأجهزة (أى التنسيق على المستوى الأفقى)، وكذلك التنسيق بين الإدارات المركزية والمحلية (على المستوى الرأسى)، مما من شأنه إهدار الجهد والموارد التي تم تخصيصها لإعداد تلك المخططات. وكذلك تراخي الإدارات المحلية للمشاركة في عملية إعداد المخطط الاستراتيجي والإهتمام فقط بالمناقشة والحوار حول الإشتراطات البنائية ومناطق الإمتداد العمراني والأحوزة العمرانية بالإضافة إلى عدم توافق مخرجات المخططات الإستراتيجية (المشروعات المقترحة) مع عملية إعداد الخطط القطاعية من قبل الوزارات المعنية المختلفة السنوية وميزانياتها، والأجهزة التنفيذية بالمحليات ومن ثم الإخفاق في تحقيق الأهداف المرجوة من عمليات التخطيط والتنمية، ومن مظاهر ذلك الأتى:

- عدم تفعيل نصوص قانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979 بشأن التنسيق والتكامل بين خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى المحافظة الواحدة .
- ضعف التنسيق بين المديريات المختلفة على مستوى المحافظة الواحدة، وبين إدارات التخطيط والمتابعة بالمديريات وإدارة التخطيط والمتابعة بالمحافظة .
- إفتقار إدارات التخطيط والمتابعة والإدارة العامة للتخطيط العمراني داخل المحافظة، للكوادر المتخصصة والمدربة، وتهميش دورها في عملية التخطيط على المستوى المحلي.

خامسا: ضعف الموارد المالية على المستوى المحلي

- يعتبر ضعف الموارد المالية من أصعب التحديات التي تعوق جهود التنمية، وعدم إشراك وزارة المالية في وضع السياسات والإستراتيجيات الخاصة بالتنمية الإجتماعية حتى تنعكس الأولويات التي يتم تحديدها تلقائيا في الموازنة العامة، بما في ذلك الإختيارات الخاصة بتوليد الإيرادات. وإتضح ذلك من خلال الأتى:
- ضعف الموارد المالية المخصصة للمشروعات التنموية مقارنة بحجم الموارد المالية المطلوبة لها في المخططات الاستراتيجية، وبطء الإجراءات المالية من صرف وتسوية مما يؤدي إلى تأخر شديد في تنفيذ الخطة.
 - الفجوة الواسعة بين مشروع الخطة السنوية المقترحة وبين الخطة السنوية المنفذة فعليا، ولا يتم الأخذ في الإعتبار لهذه الخطط السنوية في مخرجات المخططات الإستراتيجية للمستويات التخطيطية المختلفة.
 - ضعف آليات تنمية الموارد الذاتية أو إشراك القطاع الخاص في إعداد المخططات الاستراتيجية مما يضعف من الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ المشروعات.
 - ضعف إجراءات عملية إعداد الخطط السنوية، وغالبا ما يتم إعدادها بسرعة، وإعادة نسخ خطة العام الذى يسبقها والغياب الكامل لعملية تقييم الخطة وعدم الإستفادة من التجارب السابقة والبناء عليها.

5. مقترح صياغة آليات إعداد المخططات الإستراتيجية العمرانية للمدن المصرية

فى إطار ماتم تناوله بالجزء الأول من البحث من خلال تناول مفاهيم المخطط الإستراتيجى ونتائج وتوصيات المؤتمرات الدولية بشأن التنمية المستدامة للمستوطنات البشرية، ثم إستخلاص الدروس المستفادة من بعض التجارب المحلية فى إعداد المخططات الإستراتيجية فى مصر، وتناول الجزء الثانى إستطلاع آراء بعض الأطراف والجهات المعنية ذات الصلة بإعداد المخططات الإستراتيجية للمدن (شركاء التنمية) بمحافظة الإسماعيلية، والفيوم (عينة دراسة الحالة)، بالإضافة إلى مراجعة القوانين المرتبطة بالتخطيط على المستوى المحلى، ومراجعة دليل العمل المرجعى لإعداد المخطط الاستراتيجى العام والتفصيلى للمدن المصرية حتى عام 2027، ومشروعات المخطط الإستراتيجى العام والتفصيلى لمدن محافظتى الإسماعيلية، والفيوم (عينة دراسة الحالة)، يأتى هذا الجزء من الدراسة للأجابة على السؤال الذى طرحه الباحث وهو: ماهى الآليات المطلوبة لتنفيذ المخططات الإستراتيجية؟

وخلص البحث إلى إقتراح منظومة من الآليات كمدخل (Approach) لتنفيذ المخططات الإستراتيجية العمرانية تساهم بإيجابية فى تحقيق الأهداف الإجتماعية والإقتصادية، والحيلولة دون تعرض المخططات الإستراتيجية إلى الإهمال وعدم التنفيذ، تعتمد على خمس ركائز أساسية هى (الإطار المؤسسى والتشريع، اللامركزية، تنوع مصادر التمويل المحلى، المشاركة المجتمعية وبناء القدرات، إتاحة المساحات المناسبة من الأراضى) – شكل رقم (7)، وتتطلب وجود توافق فعال بينها، تكون واضحة صالحة للتطبيق، لاسيما مع الإخذ فى الإعتبار تباين وإختلاف المعطيات المحلية من مدينة لأخرى، كالتالى:



شكل رقم (7): ركائز منظومة آليات تنفيذ المخططات الإستراتيجية العمرانية - المصدر: الباحث

أ- الركيزة الأولى: الإطار المؤسسى والتشريع

نظرا لتعدد الجهات القائمة بإعداد المخططات الإستراتيجية والموازنات العامة للمدن وتضارب جهودها فى بعض الأحيان (وزارة الإسكان والتنمية العمرانية – الوحدات المحلية – وزارة المالية – وزارة التخطيط الخ)، فإنه يلزم قيام الدولة بمراجعة القوانين ذات الصلة بالعملية التخطيطية فى مصر مثل قانون التخطيط رقم (70) لسنة 1973، وقانون الإدارة المحلية المقترح (حاليا بمجلس النواب)، وقانون البناء رقم 119 لسنة 2008، وقانون إعداد الموازنة العامة للدولة رقم 53 لسنة 1973، وإجراء التعديلات التشريعية المرتبطة بالعملية التخطيطية لى تمكن من تنفيذ مخرجات المخططات الإستراتيجية للمدن، وإعادة النظر فى تنظيم أجهزة التخطيط بحيث يتم تكامل التخطيط الإقتصادى والإجتماعى والعمرانى على المستويات القومية والإقليمية والمحلية. ووضع نظام متكامل للخطط التنموية والموازنة العامة للدولة والمخططات الإستراتيجية وتوفير آلية متابعة تنفيذ مخرجاتها.

ب- الركيزة الثانية: اللامركزية

التوجه نحو تفعيل اللامركزية فى وضع إستراتيجية مالية وإدارية وسياسية على المستويات المحلية والتفكير فى رؤية واضحة لإشراك القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني فى التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مع وضع آليات واضحة لإشراك المواطنين وتعزيز المساءلة الإجتماعية.

ج- الركيزة الثالثة: تنوع مصادر التمويل المحلى

لا يستطيع القطاع الحكومي في مصر توفير الموارد المالية لكافة المشروعات والأنشطة والخدمات العامة المقترحة بالمخططات الإستراتيجية، بينما يقتصر دوره على وضع أولويات إستثمارات القطاع الحكومي على أساس درجة الإحتياج الإجتماعي والإقتصادي، وتوفير المناخ المناسب لتشجيع إستثمارات القطاع الخاص بعقد برامج للترويج والتسويق حول فرص الإستثمار فى المشروعات المختلفة، حيث تستطيع آليات السوق المحلية أن تحقق الإستدامة والكفاءة في التشغيل. ويتم التوجه لمصادر التمويل غير التقليدية فى كثير من المحليات وتنويعها ومن أهمها الإعتماد على أسواق المال فى توليد الأموال وإصدار سندات، وهى ترتبط بالطبع بقدرة التمويل الذاتى للمدينة وطبيعة المشروع وجداوه الإقتصادية وهو مايساعدها ويزيد الثقة لدى المستثمرين وأيضاً تهئية سوق المال لإصدار وتداول هذه الأوراق والإطار القانونى الذى يحكمها وطرق المسألة والمحاسبة.

د- الركيزة الرابعة: المشاركة المجتمعية وبناء القدرات

رفع وتهئية الأطراف المشاركة (الجهات التنفيذية- منظمات المجتمع المدنى والجمعيات الأهلية-.....) وتنمية قدراتهم لإكسابهم المهارات الكافية للتخطيط ورسم الإستراتيجيات والآليات التى يمكن بها تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقويمها، وآليات المسألة والمحاسبة عن مراحل التنفيذ ونتائج المتابعة. وتمثيل كافة الوزارات المعنية (المستوى المركزى)، والمستوى الإقليمى (هيئات التخطيط الإقليمى)، والمحلى فى فرق العمل القائمة على العمليات التخطيطية للمخططات الإستراتيجية على المستويات المختلفة.

هـ- الركيزة الخامسة: إتاحة المساحات المناسبة من الأراضى

يمثل توفير الأراضى لتوطين المشروعات أحد أهم المجالات حيث يستهدف التقليل من حجم التكاليف والأعباء المالية على الدولة من خلال توفير فرص التمويل الذاتى لتوطين الخدمة، ومن ذلك على سبيل المثال التقليل من تكاليف شراء الأراضى أو نزع الملكيات أو الإستفادة من سياسات العوائد المترتبة على بيع الزوائد التنظيمية.

وبوضوح جدول رقم (3) الركائز والآليات المقترحة لتنفيذ مخرجات المخططات الإستراتيجية فى المدن المصرية.

جدول رقم (3): الركائز والآليات المقترحة لتنفيذ مخرجات المخططات الإستراتيجية فى المدن المصرية - المصدر: الباحث

الركائز	الآليات المقترحة المقترحة لتنفيذ مخرجات المخططات الإستراتيجية
الإطار المؤسى والتشريع	<ul style="list-style-type: none"> ● إصدار تشريع موحد ينظم الجوانب المالية والإدارية والتخطيطية لمخرجات المخططات الإستراتيجية للمدن بما يضمن جودته وإستمراريته ووصول الخدمات العامة لكل المواطنين، مع وضع نص قانونى يلزم مديريات الوزارات المختلفة بتنفيذ مخرجات المخططات الإستراتيجية. ● إعادة النظر فى تنظيم أجهزة التخطيط بحيث يتم تكامل التخطيط الإقتصادى والإجتماعى والعمرانى على المستويات القومية والإقليمية والمحلية، وإضفاء الطابع المؤسسى للتخطيط بإنشاء: <ul style="list-style-type: none"> أ- كيان مؤسسى قومى يكون مسئولا عن تكامل منظومة التخطيط فى مصر بالدمج (إختصاصات الهيئة العامه للتخطيط العمرانى وإختصاصات التخطيط القومى والإقليمى بوزارة التخطيط، مع المركز الوطنى لتخطيط إستخدامات أراضى الدولة) يضم فى عضويته جميع الأطراف المعنية سواء فى القطاعات الحكومية أو الخاصة أو الأكاديمية ويقوم بتنفيذ المهام الرئيسية التالية: <ul style="list-style-type: none"> - وضع الأساليب العلمية والعملية اللازمة لإدارة التنمية العمرانية. - التنسيق بين الجهات القائمة (وزارة الإسكان ، مديريات الخدمات والمرافق بالمحافظات، الوحدات المحلية، وزارة البترول، جهاز الخدمة الوطنية بوزارة الدفاع... الخ). - تعزيز الموارد المالية اللازمة والموارد البشرية والهيكل الادارية القادرة بمدن المحافظة على تخطيط وتنفيذ ادارة التنمية العمرانية. - تحقيق متطلبات التوجهات المستقبلية والسياسية العامة للدولة والإستراتيجيات القومية فى توفير كافة أنواع الخدمات بمستوياتها. ب- كيان مؤسسى إقليمى بدمج مراكز التخطيط العمرانى فى الأقاليم التخطيطية التابعة لهيئة التخطيط العمرانى بأجهزة التخطيط الإقليمى لكل إقليم والتابعة لوزارة التخطيط. ج - كيان مؤسسى محلى بدمج إدارات التخطيط العمرانى بمديريات الإسكان بإدارة التخطيط والمتابعة

الأليات المقترحة المقترحة لتنفيذ مخرجات المخططات الإستراتيجية	الركائز
<p>في المحافظات، على المستوى المحلى لتقوم بوضع المخططات التفصيلية والتنفيذية القطاعية والعمرائية معاً، وذلك في ضوء المعطيات الناتجة عن مخططات التنمية الإقليمية والقومية.</p> <p>مع تنظيم العلاقات التبادلية الرأسية بين المستويات التخطيطية الثلاث مع العلاقات التكاملية الأفقية بين الخطط القطاعية على كل مستوى لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المستويات التخطيطية الثلاث.</p>	
<p>تطبيق النظام اللامركزي في إدارة وتخطيط الخدمات، والمرافق العامة، وتحديد الشراكات والهياكل والمؤسسات المسنولة عن التنفيذ والمتابعة، ويتم ذلك من خلال قيام الأجهزة التنفيذية المحلية بعمل الأتى:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● حصر الإحتياجات العامة وتصنيفها. ● عمل خطة وبرامج تنمية للمشروعات اللازمة للوفاء بتلك الإحتياجات. ● توفير الموارد المالية اللازمة للقيام بالمشروعات ومن ثم تنفيذ تلك البرامج. ● تحمل تبعية التنفيذ لتلك المشروعات. ● القيام بالرقابة والمتابعة لعملية تقديم الخدمات المختلفة. 	اللامركزية
<ul style="list-style-type: none"> ● دعم رجال الأعمال والمستثمرين وتفعيل مشاركة المجتمع والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلى وتحفيز الجهود الذاتية في تمويل مشروعات الخدمات العامة والبنية الأساسية. ● التوسع في المشاركة بين القطاعين الحكومى والخاص والمجتمع المدنى في توفير الخدمات العامة. ● تمويل برامج ومشروعات الخدمات العامة سواء من خلال التبرعات أو المنح الدولية، و المحلية. ● التنمية المرحلية بحيث يتم إسترداد التكاليف المترتبة علي أي تطوير ويتعين علي المطورين تسديد التكاليف الإضافية لتوصيل ومد المرافق العامة. ● فرض رسوم على إحتجاز الأراضي الإستثمارية والمخصصة للخدمات العامة للمضاربات التجارية بدون تطوير وخاصة علي الاراضي المزودة بالمرافق العامة وغير المطورة بالكامل. ● تفعيل عنصر المنافسة لتشجيع قيام القطاع الخاص للاستثمار في إنشاء وتقديم كافة أنواع الخدمات العامة ، وتاجيرها بعد ذلك لمدد محددة ، ثم تؤول ملكيتها بعد ذلك إلي الدولة على أن تضمن قيمة الإيجار عوائد مجزية للجهات المستثمرة. ● ربط خطط مديريات الخدمات العامة والشركات القابضة للمياه، والكهرباء،...إلخ، المتمثلة في: الخطط الإستثمارية الخمسية، وخطط الإحلال والتجديد السنوية مع مخرجات المخططات الإستراتيجية بشكل مؤسسى يعكس الإلتزام بها مع وضع أسس المتابعة والتقييم لإستراتيجية خطة التنمية العمرانية. 	تنوع مصادر التمويل المحلى
<ul style="list-style-type: none"> ● تمثل كافة الوزارات المعنية (المستوى المركزى)، والمستوى الإقليمى (هيئات التخطيط الإقليمى)، والمحلى في فرق العمل القائمة على العمليات التخطيطية للمخططات الإستراتيجية على المستويات المختلفة. ● رفع الإستعداد المعنوى والمادى لدى المواطنين للمساهمة في كافة مراحل العملية التخطيطية. ● تضمن كافة مراحل العملية التخطيطية مفهوم واضح ومحدد لضمان المشاركة المجتمعية والشعبية، والقطاع الخاص والإستثماري. ● رفع قدرات العاملين بالأجهزة التنفيذية والأطراف ذات الصلة المشاركة في العملية التخطيطية عن طريق عقد ورش العمل والدورات التدريبية المستمرة ، وتوفير البيانات والمعلومات ، والأدلة المرجعية الفنية المبسطة لمراحل العملية التخطيطية وآليات التنفيذ والمتابعة. ● التقويم المستمر للتحقق من عملية المشاركة الفعلية للأطراف المختلفة في العملية التخطيطية. 	المشاركة المجتمعية وبناء القدرات
<p>إنشاء صندوق تنمية الأراضى بالمحافظة تكون موارده من الميزانية العامة للمدينة ودعم رجال الأعمال والمستثمرين والتبرعات أو المنح الدولية، والمحلية لتمكين المحليات من تملك الأراضى المناسبة لمواقع الخدمات العامة والأنشطة والمشروعات الإستثمارية (مع تفعيل القوانين الحالية وسن القوانين اللازمة) وذلك من خلال توفر إحدى الآليات التالية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● توفير قطع الأراضى المملوكة للدولة أوقف الأراضى من خلال المنح والتبرعات من المواطنين والجمعيات والنقابات ومنظمات المجتمع المدنى. ● شراء الأراضى المقترحة لتوطين الخدمات العامة والمشروعات المقترحة عليها. ● مقايضة الأرض بالأرض: وتعتمد على تعويض المتضرر من نزاع الملكية للمنفعة العامة بأرض أخرى مساوية أو أكبر في المساحة والمميزات وقريبة ما أمكن من الموقع المنزوعة ملكيته. ● الإزالة بالكامل وإعادة التقسيم والتوطين: وتعتمد على فكرة إزالة الموقع بالكامل (المباني القديمة والمتهدمة) بعد حصر الملكيات، ثم يعاد تخطيط الموقع وتقسيم الأرض وإستغلال الموقع لتنمية وتطوير الخدمات العامة مع 	إتاحة المساحات المناسبة من الأراضى

الركائز	الآليات المقترحة المقترحة لتنفيذ مخرجات المخططات الإستراتيجية
	<p>المحافظة على حدود الملكيات القائمة وعدم تفتيتها قدر الإمكان لإعادة توطين نفس السكان بالموقع [13].</p> <ul style="list-style-type: none"> • نزع كامل الأرض وإعادة البيع بسعر السوق: وتعتمد على سلطة الدولة في نزع ملكية الأفراد والإستيلاء عليها نظير دفع ثمن مناسب لها لإغراض المنفعة العامة، مثل نزع ملكية أرض لإنشاء طريق عام عليها، أو إقامة مستشفى أو مدرسة أو نزع ملكية أرض منطقة متهاكلة لأزالتها وإعادة تعميرها. • بدل التحسين: وهي تتضمن تحصيل مبالغ مالية بنسب معينة من أصحاب العقارات والأمالك التي ارتفعت قيمتها بحصولها على مميزات مكانية نتيجة إعداد المخططات الإستراتيجية وإقترح مجموعة من المشروعات الإستثمارية وتطوير البنية الأساسية على أن يستفاد من تلك المبالغ في تحسين البيئة المحيطة وتسييد تكاليف توفير الخدمات العامة. • المشاركة المجتمعية: من خلال تعاون صاحب رأس المال (المستثمر) مع مالك أو ملاك الأرض المقترحة بالمخطط الإستراتيجي في توطين المشروعات والخدمات العامة..... طبقا للمواصفات الفنية التي تحددها الجهة المختصة على أن يصبحوا شركاء في المشروع كل حسب مساهمته.

6. الخلاصة

من خلال ماتم إستعراضه في الجزء الأول للأطر العامة والمحدده لمفاهيم المخطط الإستراتيجي ونتائج وتوصيات المؤتمرات الدولية بشأن التنمية المستدامة للمستوطنات البشرية والتي تحدد أن إتخاذ القرارات في التخطيط الإستراتيجي يتطلب المشاركة الفعالة Interactive participation لكل الأطراف المعنية (السكان، مؤسسات المجتمع المحلي CBOs، والقطاع الخاص والمؤسسات غير الحكومية NGOs،). في كافة مشروعات التنمية العمرانية، لضمان كفاءة المرافق الأساسية والخدمات المقدمة وكفاءة ممارسة تشغيلها وصيانتها، على نحو مستقل وشفاف وقابل للمساءلة، أخذاً في إعتباره حجم الموارد المخصصة وإتجاهها لتحقيق أكبر عائد ممكن، ثم إستخلاص الدروس المستفادة من بعض التجارب المحلية في إعداد المخططات الإستراتيجية في مصر والتي تمثلت في وضع إطار مرجعي لإعداد المخططات الإستراتيجية على المستويات المختلفة، والإستعانة في إعداد تلك المخططات بمكاتب الإستشارات ذات الخبرة لمساعدة الأطراف ذات الصلة في رسم السياسات والإستراتيجيات وخطط التنمية المستقبلية. والتخطيط من أسفل لأعلى، والمشاركة المجتمعية في إعداد خطة التنمية المحلية.

ثم تناول الجزء الثاني من الدراسة إستطلاع الرأي لبعض الأطراف والجهات المعنية ذات الصلة بإعداد المخططات الإستراتيجية على المستويات التخطيطية المختلفة عن طريق أسلوب اللقاءات الفردية ومجموعات النقاش المركزة (عينة البحث)، وفي إطار مراجعة دليل العمل المرجعي لإعداد المخطط الإستراتيجي العام والتفصيلي للمدن المصرية حتى عام 2027، ومخططات المدن بمحافظة الإسمايلية والفيوم (عينة الدراسة)، بالإضافة إلى مراجعة القوانين المرتبطة بالتخطيط على المستوى المحلي وخاصة (قانون البناء رقم 119 لسنة 2008 ولائحته التنفيذية وتعديلاتها، وقانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979 ولائحته التنفيذية وتعديلاتها) ، مما ساهم في تقييم الأوضاع الراهنة لإعداد المخططات الإستراتيجية للمدن، وتشخيص أهم الصعوبات التي تواجه تنفيذ مخرجاتها والتي يمكن تحديد أهم محاورها في: المركزية، والازدواجية في إعداد المخططات العمرانية التنموية، وعدم توفر آليات تنفيذ المخططات التنموية والإستراتيجية، وعدم الوضوح والتنسيق بين الأدوار المختلفة للأطراف ذات الصلة لمتابعة تنفيذ المخطط، وضعف الموارد المالية على المستوى المحلي.

1.6. النتائج

- عدم توافق مخرجات المخططات الإستراتيجية (المشروعات المقترحة) مع عملية إعداد الخطط القطاعية للخدمات والمرافق العامة من قبل الوزارات المعنية المتمثلة في: الخطط الإستثمارية الخمسية، وخطط الإحلال والتجديد السنوية.
- غياب التنسيق بين القطاعات والأجهزة التنفيذية (أى التنسيق على المستوى الأفقي)، وكذلك التنسيق بين الإدارات المركزية والمحلية (على المستوى الرأسي)، مما من شأنه إهدار الجهد والموارد التي تم تخصيصها لإعداد تلك المخططات.
- عدم وجود أي تشريع أو إجراء إداري يلزم الأطراف المعنية بعملية التخطيط بوجود مرجعية المخططات الإستراتيجية عند إعداد الخطط السنوية.

- عدم وجود وتحديد مصدر تمويل دائم وطويل الأجل لتنفيذ إستراتيجية تنمية المدينة وبخاصة المشروعات الإجتماعية والإقتصادية والإسكان بالإضافة إلى عدم تضمينها بشكل ملزم في خطة المحافظة باستثناء الحيز العمراني للمدينة مما يهدد بعدم المصداقية وفقدان الثقة.
- غياب الإطار المؤسسي وإختيار قائد له سلطات مؤسسية تمكنه من متابعة وتقييم تنفيذ إستراتيجية تنمية المدينة.
- ضعف القدرات التأهيلية للأطراف ذات الصلة المشاركة في إعداد المخططات ووضع الموازنات للمشروعات.
- ملائمة فكر التخطيط الإستراتيجي والتخطيط بالمشاركة لبيئة التخطيط في مصر (بيئة سريعة التغير) وهو فكر جديد على المستوى المحلي بدلا من التخطيط الهيكلي والعام، كأداة لتحقيق التوازن بين كافة القطاعات العمرانية للمجتمع.
- تركيز المخطط الإستراتيجي على بعد تمكين المجتمع المحلي Empowerment of local community وضمان مشاركة ذو الصلة (الحكومة القطاع الخاص ورجال الأعمال- منظمات المجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والنقابات – وممثلي المجتمع وسكان المدينة - ممثلي المجلس الشعبي المحلي، القيادات الطبيعية) ، في كافة مراحل العملية التخطيطية كطرف محوري وأساسى في الشراكة من أجل التنمية العمرانية المستدامة.
- عملية تدريب المخططين وبناء القدرات للسلطات المحلية ، يجب أن تتمتع بثقل كبير عند إرساء الإستراتيجيات حتى يمكن إدارة العمران وإستغلال الموارد بشكل أفضل في التطبيق العملي.
- إقتراح منظومة من الآليات كمدخل (Approach) لتنفيذ المخططات الإستراتيجية العمرانية تساهم بإيجابية في تحقيق الأهداف الإجتماعية والإقتصادية، والحيلولة دون تعرض المخططات الإستراتيجية إلى الإهمال وعدم التنفيذ، تعتمد على خمس ركائز أساسية هي (الإطار المؤسسي والتشريع، اللامركزية، تنوع مصادر التمويل، المشاركة المجتمعية وبناء القدرات، إتاحة الأرض) ، وتتطلب وجود توافق فعال بينها، تكون واضحة صالحة للتطبيق، لاسيما مع الإخذ في الإعتبار تباين وإختلاف المعطيات المحلية من مدينة لأخرى.

2.6. التوصيات

- ضرورة إجراء التعديلات على الأدلة المرجعية لإعداد المخططات الإستراتيجية لعدم فصل مرحلة التنفيذ عن الإعداد ووجود بناء مؤسسى لعملية التنفيذ والمتابعة والتقييم بشكل محدد ، وملحق بها دلائل إرشادية لآليات تنفيذ مخرجات المخططات الإستراتيجية العمرانية.
- ضرورة دمج إستراتيجية تنمية المدينة وبرامجها ومشروعاتها في خطط وميزانيات الجهات التنفيذية والجهات الخاصة المشاركة ذات الصلة في مشروع إعداد المخطط الإستراتيجي كنوع من أنواع المسئولية المجتمعية.
- ضرورة تفعيل دور المرصد الحضري الوطني بالهيئة العامة للتخطيط العمراني من خلال بناء نظام معلومات تخطيطي عمراني قوي وفعال، يوفر ويتيح صورة ومؤشرات شاملة ودقيقة وواقعية، عن القطاعات والمجالات الإقتصادية المختلفة ، بحيث تتحول إستراتيجية تنمية المدينة بكافة جوانبها إلى عناصر قابلة للقياس لإمداد راسمى سياسات التنمية ومتخذى القرار بها للمساهمة في إعداد وتطوير السياسات الحضرية الوطنية.
- على الرغم من إختلاف المفهوم والهدف من المخططات الإستراتيجية تبعاً لظروف وطبيعة كل مدينة ، فإنه من المهم التركيز على رفع درجة الوعي والادراك وتواجد درجة عالية من التنسيق والتفاعل بين الجهات ذات الصلة المتداخلة في عملية التخطيط الإستراتيجي، من خلال صور متعددة من الشراكات المختلفة، وأشكال التعاون المتعددة.
- ضرورة إشراك المجتمع المحلي والمواطن بعد تعليمه كيفية المشاركة وصنع القرار في إعداد الرؤية المستقبلية للمدينة وخطة إستراتيجية تنمية المدينة نظراً لأن هذا القرار يمس حيوية وخصائص البيئة العمرانية وفرص العمل بتلك المدينة بشكل مباشر.
- ضرورة العمل على إستقطاب أكبر قدر من الإستثمارات الخارجية، واستحداث آليات جديدة للتمويل والإستفادة من تجارب الدول الأخرى، بحيث يتحول دور الحكومة من منتج للمشروعات الإستثمارية إلى منظم لسوق الإستثمار في المشروعات مع توفير التسهيلات والدعم اللازمين لضمان كفاءتها وفعاليتها.
- من الضروري إعداد الدلائل الإرشادية لعملية إعداد المخطط الإستراتيجي وآليات التنفيذ والمتابعة حتى تخرج المخططات أكثر دقة وواقعية، ويجعلها قابلة للتنفيذ الفعلي.

المراجع

- [1] مدبولي، مصطفى كمال (2006) ، تعزيز القدرة التنافسية للمدن العربية لمواجهة التحديات العالمية الراهنة، ندوة " تنمية المدن العربية في ظل الظروف العالمية الراهنة" ، 26 ديسمبر ٢٠٠٦ – القاهرة.
- [2] محمود احمد حسن، غادة (2009)، القوى المؤثرة على تنمية المدن الجديدة نحو بناء منهجية لتحديث المخططات- المؤتمر الدولي لتنمية المجتمعات العمرانية الجديدة ، السياسات والأولويات -28-31 مارس 2009 - وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية – الأسكندرية – مصر.
- [3] Report of Habitat: United Nations Conference on Human Settlements (1976), United Nations publication, Sales No. E.76.IV.7 and corrigendum.
- [4] الأمم المتحدة (1996) ، تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية (المونل الثاني)، اسطنبول، 3-14 حزيران/يونيه 1996 (منشورات الأمم المتحدة، رقم المبيع A.97.IV.6)، الفصل الأول، القرار 1، المرفق الثاني.
- [5] Habitat, (2001) "The state of the world cities 2001.. United Nations center for human settlement, Nairobi, Kenya, Available on: <http://www.un.org/ga/Istanbul+5/statereport.htm> (Site accessed 5 Jan. 2016).
- [6] تقرير مؤتمر الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ، قمة المدن (المعروف بالمونل الثاني Habitat II) اسطنبول، 3-14 حزيران/يونيه 1996 (منشورات الأمم المتحدة، رقم المبيع A.97.IV.6).
- [7] Hamdi, N. (1997), Action Planning for Cities A Guide to community practies, West Sussex PO191DU, John Wiley & Sons LTD, Baffins Lane, Chichester, England-PP111,112.
- [8] الأمم المتحدة (2002)، تقرير مؤتمر القمة العالمي للتنمية المستدامة، جوهانسبرج، جنوب أفريقيا، 26 آب/أغسطس – 4 أيلول/سبتمبر ٢٠٠٢، نيويورك، (منشورات الأمم المتحدة،*A/CONF.199/20 ، رقم المبيع E.03.II.A.1) الفصل الأول، القرار 1، المرفق. دخول 10 مايو، 2015 من: <http://www.preventionweb.net/files/resolutions/N0263691.pdf>
- [9] دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلس الوطني الاتحادي(2008)- دراسة برلمانية تحليلية حول موضوع: التنمية الإسكانية المستدامة ، مقدمة من لجنة الشؤون الإسلامية والأوقاف والمرافق العامة لمؤتمر "نحو تنمية إسكانية مستدامة"، أبوظبي، 12-14 أكتوبر 2008. دخول 13 فبراير، 2016 من: www.iskan.gov.ae/.../دراسة/20%دراسته
- [10] الهيئة العامة للتخطيط العمراني، (2008) ، مشروع إعداد المخطط الاستراتيجي العام والتفصيلي للمدينة المصرية - دليل العمل المرجعي. بحث 15 ديسمبر، 2015
- http://www.gopp.gov.eg/upload/projects/TOR_Cities.pdf
- [11] الهيئة العامة للتخطيط العمراني، (2014) بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية UN-HABITAT.
- [12] المعونة الأمريكية - مشروع مبادرة اللامركزية المصرية، مؤتمر "اللامركزية في مصر: الفرص والتحديات" (25-26 يونيو) 2008- ورقة عمل غير منشورة، 2008.
- [13] وزارة التجارة والصناعة ، (2010) – الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية - قانون رقم 119 لسنة 2008 بإصدار قانون البناء ولائحته التنفيذية بقرار وزير الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية رقم 144 لسنة 2009- الطبعة الخامسة 2010، مادة 53 – ص 116. متاح على موقع البوابة الإلكترونية:

https://www.egypt.gov.eg/arabic/laws/download/newlaws/UnifiedBuilding-119_2008.pdf

مصادر أخرى:

- قانون نظام الحكم المحلي رقم 43 لسنة 1979 ولائحته التنفيذية وتعديلاتها. بحث 12 يناير، 2016، <https://www.egypt.gov.eg/arabic/laws/>
- قانون إعداد الخطة العامة للدولة ومتابعة تنفيذها رقم (70) لسنة 1973. بحث 12 يناير، 2016، <https://www.egypt.gov.eg/arabic/laws/>
- قانون إعداد الموازنة العامة للدولة رقم 53 لسنة 1973. بحث 12 يناير، 2016، <https://www.egypt.gov.eg/arabic/laws/>

ملحق 1:

(إستمارة الإستبيان)

يجرى هذا الإستطلاع لأغراض علمية فقط، برجاء المعاونة فى ملء إستمارة الإستبيان للوقوف على جوانب إيجابيات وسلبيات تنفيذ مخرجات المخططات الإستراتيجية.

الجهة (ذات الصلة):..... الأسم:..... الوظيفة:.....
رقم تليفون المحمول:..... البريد الألكترونى:.....

عينة الدراسة					
المكاتب الإستشارية	المجتمع المدنى	القطاع الخاص	الجهات الرقابية	الجهات التنفيذية	
•	•	•	•	•	س1: ماهو مفهومك عن المخطط الإستراتيجى؟
•	•	•	•	•	س2: ماهو مفهومك عن تخطيط الموازنة؟
•	•	•	•	•	س3: كيف يتم توزيع الموارد فى المدينة؟
•	•	•	•	•	س4: من هم الأطراف المشاركة فى تخطيط الموازنة؟ وماهو دور كل طرف؟
•	•	•	•	•	س5: ما هي العلاقة بين تخطيط الموازنة بالمشاركة والمخطط الإستراتيجى؟
•	•	•	•	•	س6: هل يوجد مشاركة من المواطنين والمجتمع المدنى فى إعداد الموازنة أو فى إعداد المخططات الإستراتيجية؟ وماهى الآليات المتبعة (إن وجدت)؟
•	•	•	•	•	س7: هل المشروعات الناتجة عن المخططات الإستراتيجية قابلة للتنفيذ، وفى حال عدم تنفيذها أو تنفيذ بعض منها فما هى أسباب عدم إمكانية التنفيذ؟ مع ذكر أمثلة؟
•	•	•	•	•	س8: ماهى الإجراءات التى تتخذها المحافظة بعد اعتماد المخططات حتى تضمن تنفيذ مخرجاتها؟
•	•	•	•	•	س9: ما هو دور الأجهزة التنفيذية فى إدراج المشروعات الناتجة من المخططات الإستراتيجية فى خططها والدفع فى إتجاه تنفيذها؟
•	•	•	•	•	س10: ما هى المعوقات المختلفة التى تواجه تنفيذ مشروعات المخططات الإستراتيجية؟ مع ذكر أمثلة.
•	•	•	•	•	س11: كيف يمكن التغلب على معوقات تنفيذ مشروعات المخططات الإستراتيجية؟ مع تحديد المستوى (مركزى /إقليمى/ محلى) مع ذكر أمثلة.
•	•	•	•	•	س12: ماهى الآليات المقترحة لإعداد تلك المشروعات وعلاقتها بمستويات التخطيط المختلفة؟
•	•	•	•	•	س13: أى إقتراحات أخرى

• يتم الإجابة من خلال اللقاءات الشخصية الفردية ومجموعات النقاش المركزة.

FORMULATION OF A SYSTEM FOR PREPARATION OF STRATEGIC URBAN PLANS OF THE EGYPTIAN CITIES A CASE STUDY: ISMAILIA AND FAYOUM GOVERNORATES

ABSTRACT

The State established the National Project for preparation of the general and detailed strategic plans of the Egyptian cities during the last ten years, through "participatory planning" methodology, to achieve the competitiveness of the city and formulating a vision for the future, and as a necessity imposed by the urban problems of the Egyptian society in view of the important role of the city in the achievement of the economic and social development.

The current status indicates the laxity of local administrations to participate in the preparation of the strategic plans and the interest only in the discussion about the structural stipulations and the urban sprawl areas, in addition to the lack of coordination between the strategic plans output (proposed projects) and the preparation of the sector plans and their budgets by the various ministries. This would lead to the waste of effort and resources.

The research aims to survey the opinion of some participants in the decision-making in different sectors including urban development and the preparation and implementation of strategic plans, so as to find out the extent of benefit from the strategic urban plans, in the preparation of development plans and the distribution of its funds.

The study is based on the inductive and analytical method to review the term of reference (TOR) for the preparation of the general and detailed strategic plans of the Egyptian cities, and on a questionnaire to explore the opinion of some of the stakeholders participating in the preparation of the strategic plans through individual meetings and discussion groups, in addition to a review of the planning laws at the local level.

The study concludes a proposed system as an approach for the implementation of the urban strategic plans to achieve the desired social and economic goals, and to prevent the negligence of the urban strategic plans. This system is based on five basic pillars (institutional framework and legislation, decentralization, variation of funding resources, community participation and capacity building, the availability of adequate areas of land), and require the presence of an effective compatibility among them, taking into account the local nature of each city.

Keywords: Strategic plans - Egyptian cities - development plans - decentralization - Participatory planning.