

النظم المختلفة لتمويل انشاء و ادارة الحدائق العامة

أ.م.د. داليا وجيه عبد الحليم
أستاذ مساعد بقسم العمارة
كلية الهندسة بالمطرية – جامعة حلوان

أ.م.د. أحمد صالح
أستاذ مساعد بقسم العمارة
كلية الهندسة بالمطرية – جامعة حلوان

م. ميرى صلاح يعقوب

المهندسة بالهيئة العامة لنظافة وتجميل القاهرة

كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الهندسة المعمارية

المخلص:

تلعب الفراغات العمرانية و بخاصة الحدائق العامة دورا هاما في الحفاظ على صحة الانسان و الارتقاء بالمجتمع وتعزيز جودة الحياة، ونظرا لعدم وجود منظومة واضحة لأنظمة تمويل انشاء و ادارة الحدائق العامة في القاهرة فإن التحدي الذي تواجهه السلطات هو احتياج الحدائق القائمة للصيانة والتطوير والحاجة لإنشاء حدائق جديدة تتناسب مع معدلات النمو.

تتمثل المشكلة البحثية في عدم وجود منظومة واضحة لتمويل إنشاء وإدارة الحدائق العامة في القاهرة؛ حيث تتعدد الجهات المسئولة عن إنشاء وإدارة الحدائق العامة فهناك حدائق تتبع جهات حكومية وهناك حدائق تتبع هيئات وشركات وهناك حدائق تديرها منظمات غير هادفة للربح، بل و تتضارب إختصاصات الإدارات بداخل الجهة الواحدة هذا بالإضافة إلى عدم كفاية التمويل الحكومي لتحقيق متطلبات الحدائق مما يبرز أهمية المشاركة الشعبية و القطاع الخاص في عملية التمويل، وتتناول الدراسة النظم التمويلية المختلفة المستخدمة في تمويل إنشاء وإدارة وصيانة الحدائق العامة في العالم مع دراسة نماذج لحدائق عامة بمدينة القاهرة والوقوف على مدى نجاحها في تحقيق الإستدامة المالية.

وتهدف الدراسة إلى الوصول لنظم التمويل الأوفق إستخدامها مع الظروف الحالية لمدينة القاهرة لإنشاء وإدارة و صيانة الحدائق العامة، وكذلك الوصول لكيفية تحقيق المشاركة الفعالة بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والمشاركة الشعبية في تمويل الحدائق العامة في مصر مع تحقيق الإستدامة المالية لها.

المقدمة:

إن الاستثمار في مشروع إنشاء حديقة عامة تكلفة يرجى معها عائد على المدى الطويل من خلال الاستخدام، وبالتالي فإن التكلفة تسبق العائد المتوقع وقد أدت الأزمات الإقتصادية في العالم وتقليل الحكومات للميزانيات المخصصة لتمويل إنشاء وإدارة الحدائق إلى الإتجاه لنظم مختلفة للتمويل مع السعي لتحقيق الإستدامة المالية للحدائق العامة، فتنمية الموارد المالية تعتبر عنصرا مهما من عناصر نجاح الإدارة، فكلما كانت الموارد المالية ثابتة ومستدامة كانت نسبة النجاح أكبر ومع أن الإستدامة المالية شرط لاستدامة الحديقة بشكل عام إلا أنها مطلوبة بالتوازن بين تحقيق الملاءة المالية وخدمة المجتمع، وهذا حقا أحد التحديات أمامها.

١ - أنظمة تمويل الحدائق العامة

١-١ تمويل الحدائق من السلطة المحلية:

تقوم السلطات المحلية بتحديد السياسات العامة وتحديد مواقع الحدائق العامة، محدداً للتصميم وعادة ما يتم تمويل الحدائق العامة من الميزانية العامة التي توفر مصدرا مستقرا من التمويل ولكن يعيبها عدم القدرة على التخطيط طويل المدى وافتقار المحليات إلى حق الإستفادة المباشرة من مواردها وخفض مخصصاتها.

❖ مثال: تمويل الحدائق بوسط باريس – فرنسا وينفق عليها حوالي ٥% من الميزانية السنوية للمدينة.^(٩)

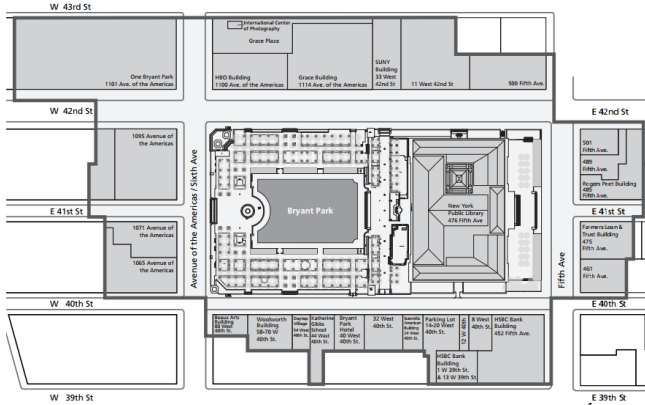
٢-١ تمويل الحدائق من خلال المبادرات الضريبية:

في العديد من الدول يتم تمويل الحدائق العامة من الضرائب العقارية، أو تخصيص عائدات ضريبة محددة للإنفاق على الحدائق أو الإعفاءات الضريبية^(٤)

١-٢-١ تمويل الحدائق من خلال الضرائب المحلية المخصصة:

- في بعض الدول يتم توجيه نسبة معينة من الضرائب المحلية تحديدا نحو إدارة وتوفير المساحات الخضراء ففي مدينة مينيابوليس (Minneapolis) بالولايات المتحدة الأمريكية، تتلقى إدارة المساحات الخضراء في المدينة (The Park and Recreation Board) نحو ٩% من الضريبة العقارية.
- يمكن استخدام تمويل زيادة الضرائب (TIF) (Tax increment financing) حيث تقوم الإدارة المحلية بتحويل إيرادات الضريبة العقارية المستقبلية من منطقة محددة إلى مشروع معين (لمدة ٢٠-٢٥ سنة)^(٥)، وتم استخدامه لتمويل حديقة الألفية (Millenium Park)^(٦).
- يمكن تخصيص عائدات ضريبة بأكملها نحو الحدائق العامة و يسمى التمويل الدائري (ring-fencing funding)، مثل ضريبة المنتزهات (Parks charge) في مدينة مليون بـأستراليا.

٢-٢-١ تمويل الحدائق من خلال منطقة تحسين الأعمال التجارية (Business improvement district (BID))



منطقة تحسين الأعمال التجارية (BID) هي منطقة محددة تدفع الشركات التي تقع ضمن نطاقها ضريبة إضافية من أجل تمويل الخدمات داخل حدودها فهي تكملية لتلك التي سبق تقديمها من قبل المحليات، ويتم إستفتاء السكان قبل التطبيق. وتدار هذه المشاريع من قبل منظمات غير ربحية^(٧).

❖ مثال: حديقة براينت بارك في مانهاتن، الولايات المتحدة الأمريكية (شكل ١) مميزات أن الضرائب تؤمن موارد مالية ثابتة،

كما أن الحدائق العامة الجيدة تزيد من قيمة العقارات المحيطة بها^(٨) ولكن يعيها في بعض الدول أن السلطات المحلية ليس لها سلطة فرض ضرائب محلية او لها سلطة

شكل ١ منطقة تحسين الأعمال التجارية (BID) حول حديقة براينت بارك. المصدر: http://www.bryantpark.org/static/pdfs/member/MembershipRegistration_2015.pdf

محدودة، كما يؤدي لزيادة الأعباء الضريبية على الملاك .

٣-١ تمويل الحدائق من خلال مشاريع التخطيط الحضري



يمكن لمشاريع التخطيط الحضري أن تضمن التمويل اللازم لتوفير وإدارة المساحات الخضراء في المناطق الحضرية للمشاريع السكنية والتجارية الجديدة.

❖ مثال: تخطيط حي Bo01، مالمو، السويد (شكل ٢)، ويتم تمويل عمليات الإدارة عن طريق فرض رسوم صيانة على أصحاب العقارات^(٩).

مميزاته توفير التمويل الثابت والإستفادة العامة من مشاريع القطاع الخاص ولكنه يستخدم فقط من أجل المشاريع الجديدة.

الحدائق من خلال السندات والتمويل

نكس ٢ الحدائق العامة بحي Bo01 - مالمو - السويد. المصدر: <http://www.ekostaden.com>

٤-١ تمويل

التجاري (General Obligation Bond)

في بعض البلدان، يمكن للشركات المحلية والسكان التصويت للسماح للسلطة المحلية بتلقي التمويل من السندات (Bonds) ويمثل السند قرضا طويل الأجل ويحمل سعر فائدة ثابتة، وتقوم المنشأة بدفع قيمة السند عند استحقاقه علاوة على دفع الفوائد حسب ما يتفق عليه، على مدى فترة تصل إلى ٣٠ عاما، مميزاته توفير مصدر خالي من القيود المالية لتمويل مشاريع المسطحات الخضراء الحضرية، كما يساهم في تحقيق العدالة الإجتماعية ولكنه يستخدم فقط لمشاريع إنشاء الحدائق.

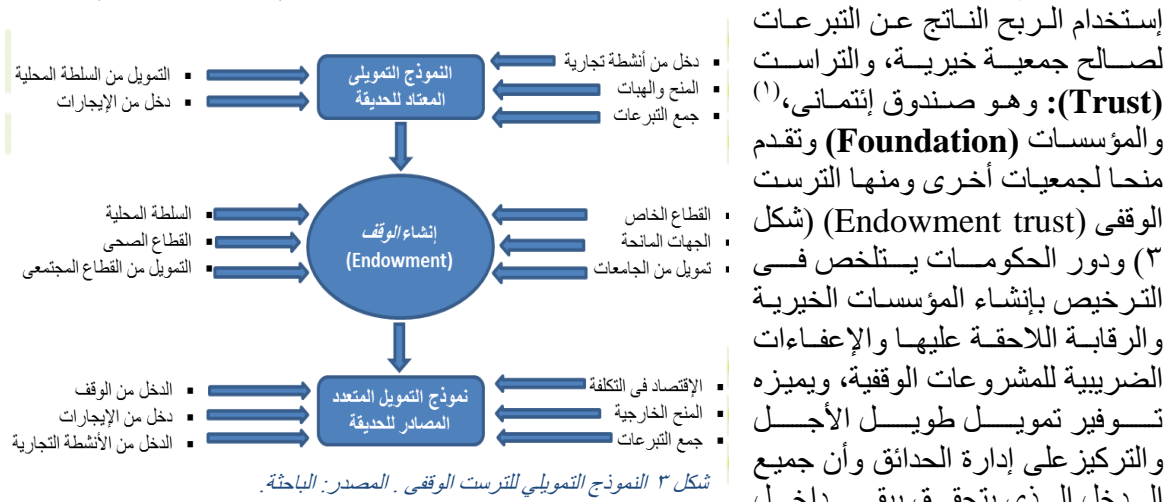
❖ مثال: استخدام سندات المياه (Water bonds) لإنشاء حديقة فان كورتلاند ببرونكس- نيويورك- بالولايات المتحدة (Van Cortlandt Park).^(٧)

٥-١ تمويل الحدائق عن طريق الأوقاف (Endowment)

يمكن أن تخصص بعض الأصول للحدائق كوقف لها ينفق على الحدائق من عائداتها.

١-٥-١ الوقف الإسلامي: تمثل وزارات الأوقاف الشكل التنظيمي له ويطبق النظام المحاسبي الحكومي.^(٣)

١-٥-٢ النظم الغربية المشابهة للوقف: يوجد الوقف في إطار مؤسسي ويشمل (Endowment) ويعنى



استخدام الربح الناتج عن التبرعات لصالح جمعية خيرية، والتراسست (Trust): وهو صندوق إنتماني،^(١) والمؤسسات (Foundation) وتقدم منحا لجمعيات أخرى ومنها الترسست الوقفي (Endowment trust) (شكل ٣) ودور الحكومات يتلخص في الترخيص بإنشاء المؤسسات الخيرية والرقابة اللاحقة عليها والإعفاءات الضريبية للمشروعات الوقفية، ويميزه توفير تمويل طويل الأجل والتركيز على إدارة الحدائق وأن جميع الدخل الذي يتحقق يبقى داخل

الترسست، ولكن يجب أن يكون الوقف كبيرا بما فيه الكفاية لتحقيق الدخل اللازم، كما تتطلب إدارة الاستثمار خبرة مالية.

❖ مثال: الأوقاف وترسست متنزهات ميلتون كينز

بانجلترا (The Parks Trust, Milton Keynes, England): في عام ١٩٩٢، تم نقل ١٨.٥ مليون جنيه إسترليني من الأصول (عقارات تجارية) للترسست مع عقد إيجار لمدة ٩٩٩ سنة لشبكة من الحدائق بمساحة ٦٠٠٠ فدان وزاد رأسمال الترسست الآن إلى ٧٠ مليون جنيه إسترليني، وأغلبه من الاستثمارات العقارية والأسهم ويحقق الاستدامة المالية (شكل ٤).

٦-١ تمويل الحدائق عن طريق الإستثمار:

يمكن أن تمويل الحدائق نفسها من خلال عمل



مشروعات ذات عائد إقتصادي مع إستغلال الطاقات الكامنة بالحديقة وذلك بإستنباط أكبر قدر ممكن من التمويل الذاتي لتغطية جزء من تمويل الحدائق.

١-٦-١ استخدام الأراضي لإنتاج الطاقة المتجددة:



شكل ٥ حديقة الجنبية - مملكة البحرين.

المصدر:

http://websrv.municipality.gov.bh/north/pages/newsDetails_en.jsp?param=494

خدمات النظم البيئية هي منطقة النمو الحالية لتوليد الدخل للحدائق، وتشمل خدمات مباشرة مثل إنتاج الغذاء والأخشاب، والطاقة المتجددة والخدمات غير المباشرة القابلة للقياس الكمي مثل معالجة المياه. ❖ مثال: حديقة الجنبية - مملكة البحرين (شكل ٥) وتم استخدام ألواح الطاقة الشمسية ومرآوح توليد الطاقة من الرياح لتشغيل الحديقة بحيث تحقق الاكتفاء الذاتي، وتجاوز ذلك إلى دعم شبكة الكهرباء الحكومية.

٢-٦-١ رسوم الاستخدام والغرامات.

تشمل رسوم الاستخدام رسوم استخدام الخدمة بالإضافة للضرائب غير المباشرة والعبء الإداري، ومن ضمنها رسوم دخول الحديقة، ومواقف السيارات ورسوم الدخول للمباني مثل مركز الزوار، ورسوم الإيجار لاستخدام الزوارق والدراجات أو غيرها من المعدات، ورسوم الأنشطة وإيرادات من الامتيازات أو بيع البضائع.

وتستخدم الرسوم لتمويل الصيانة والحراسة والبرامج التعليمية والترفيهية، وتختلف سلطة فرض الرسوم (Authority to Charge) حسب التشريعات المحلية لكل دولة (٢٠).

❖ مثال: في الولايات المتحدة

شكل 6 نموذج لتوزيع التمويل بين الإيرادات العامة و الرسوم حسب نسبة الاستفادة من البرنامج. المصدر:

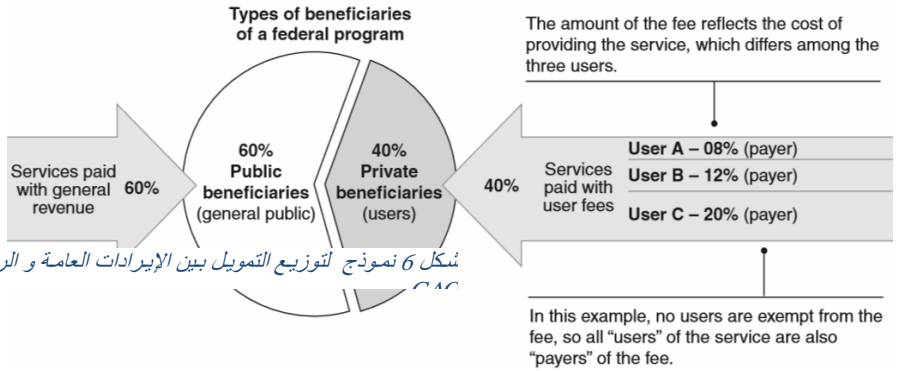
الأمريكية يوجد هياكل مبتكرة لرسوم الدخول تساعد على تحقيق أقصى قدر من عدد الزوار وتشمل

التذاكر الأسبوعية والشهرية والتصاريح السنوية، والشراكة مع مواقع الجذب السياحي المحلية الأخرى لتقديم تذكرة موحدة لجذب السياح، وتقديم خصومات للمجموعات وتخفيضات للسكان المحليين (تقدم حديقة الأزهر تذكرة مخفضة لسكان الدرب الأحمر)؛ وقد كفل القانون رقم (١٠٤-١٣٤) الصادر في عام ١٩٩٦ والذي منح هيئات إدارة الأراضي السلطة لفرض وزيادة رسوم الاستخدام أن نسبة كبيرة من الرسوم وتبلغ ٨٠% يتم إنفاقها داخل المنطقة التي جمعت منها.

كيفية تحديد قيمة رسوم المستخدمين: لتحديد تكلفة الخدمة يجب تحديد المستخدمين ومعرفة ماهية الآلية التي تضمن تغطية الرسوم للتكاليف في المستقبل وكذلك معرفة كيفية تحديد التكاليف وتقسيمها على المستخدمين.

٣-٦-١ إستغلال أجزاء من الحدائق لتأمين الإيرادات (Revenue-generated facilities).

يمكن أن تخصص أجزاء من أراضي الحديقة لإستخدامات أخرى (non-park use) وذلك لعمل مرافق مولدة للإيرادات لضمان الصيانة على المدى الطويل: فيمكن تأجير أجزاء من الحديقة لعمل بعض المرافق



^١ تتكون هيئات إدارة الأراضي في أمريكا من: إدارة الحدائق، إدارة الغابات، مكتب إدارة الأراضي (BLM)، وإدارة الأسماك والحياة البرية

العامة، أو بيع جزء من الحديقة للإستخدام التجارى او السكنى و الإنفاق من عائد بيعه على الحديقة، أو إنشاء منطقة إنتظار سيارات تستفيد منها المنطقة المحيطة وفرض رسوم إنتظار تزيد من دخل الحديقة.^(١٦)

❖ **مثال: حديقة فان كورتلاند برونكس- نيويورك- بالولايات المتحدة (Van Cortlandt Park):** حيث

حصلت إدارة الحدائق برونكس على تمويل كبير قدره ٤٦ مليون دولار لتطوير حدائق المنطقة و عددها ٧ حدائق من إنشاء محطة تنقية للمياه (Storm water) و التى تكلفت ٢٠٠ مليون دولار (شكل ٧).^(١٧)

❖ **حديقة ميدان مكتب البريد (Norman B. Leventhal Park, Post office square) ببوسطن،**

ماساشوسيتس، الولايات المتحدة الأمريكية: كانت الأرض عبارة عن جراج عام وتم شراؤها من قبل جمعية أصدقاء ميدان البريد (Friends of Post Office Square Trust) وتم إقامة جراج متعدد الطوابق تحت الأرض به ٧ أدوار، ثم تم عمل حديقة مجانية للجمهور فوق سطح الجراج (شكل ٨، ٩) و يتم تمويل الإدارة والصيانة من عائدات الجراج ويتم ضخ المتبقى من الإيرادات فى الميزانية العامة.^(١٨)



شكل ٩ حديقة ميدان مكتب البريد ببوسطن.
المصدر: Elizabeth Padjen, An alternate Park universe



شكل ٨ جراج ميدان مكتب البريد عام ١٩٥٤.
المصدر: <https://www.bostonglobe.com>



شكل ٧ قطاع فى محطة تنقية المياه بحديقة فان كورتلاندت المصدر: Croton water filtration plant above ground buildings and landscape

❖ **مثال: حديقة جسر بروكلين (Brooklyn bridge park)** تضمن مخطط إنشاء الحديقة عام ٢٠٠٥

تحقيق الإستدامة المالية لها وذلك عن طريق عدة مشروعات مدرة للدخل (شكل ١٠) بشرط أن تكون متوافقة مع إستخدامات الحديقة وتدر إيرادا كافيًا لدعم الحديقة وتنشأ تباعا حسب الإحتياج كما يتم التمويل الجزئى لأعمال الإدارة من الرسوم والإمتيازات، ونجحت الحديقة فى تحقيق الإستدامة المالية.



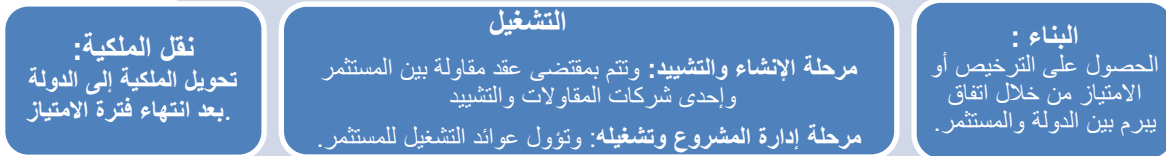
شكل ١٠ المشاريع المدرة للدخل فى حديقة كوبرى بروكلين المصدر: <https://www.brooklynbridgepark.org/pages/project-development>

ويصلح التمويل عن طريق الإستثمار لإنشاء الحدائق خاصة فى المناطق الفقيرة والمتوسطة ولكن تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب وجود إطار قانوني وتشريعي ملائم.

٧-١ التمويل من قطاع الأعمال الخاص:

يشهد العالم حالياً ظهور استراتيجيات جديدة للتنمية وتعزيز الأداء الحكومي، لعل من أهمها العمل على توثيق الشراكة بين القطاعين العام والخاص وقد تكون شراكات تعاونية (Partnerships Collaborative)

او تعاقدية (Partnerships Contracting)، ومن وسائل الحصول على تمويل من قطاع الأعمال الخاص منح التراخيص أو حق الإمتياز التجارى (الفرنشايز) في الحدائق أو عقود الإدارة أو التأجير وايضا طرح الأسهم للاكتتاب العام، وتتنوع الفعاليات التي يمكن إقامتها في الحدائق العامة فتشمل الحفلات والمؤتمرات والفعاليات الرياضية، ويمكن أن يكون المسئول عن هذه الفعاليات هو ادارة الحديقة أو تسند لجهة خارجية. ومن أنواع العقود التي يستعملها ايضا القطاع الخاص لتمويل المشروعات عقود البناء والتشغيل ونقل الملكية (B.O.T) (Build Operate Transfer).



شكل ١١ المراحل التي يمر بها نظام B.O.T. المصدر: إعداد الباحثة.

- ❖ **مثال: مشاريع بلدية دبي – الإمارات العربية المتحدة:** وضعت البلدية خطة لتخفيف الضغط عن ميزانية البلدية بتمويل المشروعات الاستثمارية من قبل القطاع الخاص وفق نظام (BOT) مثل: حديقة دبي للتماسيح، وتطوير وندر بارك الترفيهية بحديقة الخور، وحديقة المغامرات الطبيعية في حديقة مشرف.
- ❖ **مثال: حديقة (Mile End Park) بلندن:** تحصل على ٥٠% من ميزانيتها من عدة مصادر أهمها الوحدات التجارية أسفل الجسر الأخضر (شكل ١٢) والمطاعم و المقاهي بنظام الفرانشايز. (٤)
- ❖ **مثال: في حديقة جولدن جيت في سان فرانسيسكو** يعقد سنويا مهرجان الموسيقى والفنون الذى يدفع رسوم استخدام كبيرة تمثل جزء كبير من دخل الحديقة ويوجد تذاكر يومية وتذكرة مجمعه (شكل ١٣).
- ❖ **مثال: الحدائق الملكية – إنجلترا** حققت أرباحا تصل إلى ٩ مليون جنيه إسترليني من الفعاليات في عام ٢٠١٥ أى بنسبة ٣٨.٥% من إجمالي دخلها البالغ ٢٣ مليون و ٢٦٧ ألف جنيه إسترليني.



شكل ١٣ تاجير أكشاك للمأكولات في فترة مهرجان الموسيقى والفنون بحديقة جولدن جيت. المصدر: <http://www.velp.com>



شكل ١٢ الوحدات التجارية بالجسر الأخضر بحديقة مايل اند. المصدر: manchesterhistory.net/architecture/2000/greenbridge.html

- ❖ **مثال: إدارة حدائق شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية:** يتم تقديم العطاءات لتقديم خدمات الطعام في الحديقة الرئيسية وحدائق الحي في صورة عطاء واحد لا يقبل التجزئة. للتمويل من قطاع الأعمال الخاص مميزات عديدة فهو يؤدي لتخفيف العبء عن ميزانية الدولة وسرعة تنفيذ المشروعات، كما يوفر استثمارا طويلا لبقاء ملكية الأرض للسلطة المحلية وتطبيق رسوم الاستخدام يحقق العدالة والمرونة وحرية الاختيار، ولكن هناك مخاطر من الإفراط في الاستغلال التجاري وإلحاق الضرر البيئي بالحدائق، ويجب وجود تشريعات تكفل لهذا الدخل أن يصب في إدارة الحدائق وتمويلها.

٧-١ مشاركة القطاع التطوعي

المشاركة مبنية على مفهوم جوهري هو أن البيئة يكون أداؤها أفضل إذا ساهم سكانها في إنشائها وإدارتها،^(١١) ويمكن أن يوفر المتطوعين والمنظمات التي لا تهدف للربح موردا هاما من خلال المساهمة بتوفير أيدي عاملة إضافية، وتوفير الإشراف على المساحات الخضراء وتقديم المساعدة في تنمية المجتمع المحلي والتوعية،^(١٢) كما يجب توفير التمويل اللازم لبرنامج التطوع للإنفاق على المشرفين والتدريب والدعم الفني وإقامة الفعاليات، ويتم عمل تقييم سنوي للأنشطة التطوعية،^(١٣) وتوجد عدة طرق مبتكرة لتشجيع التبرع منها: اختيار مقعد (شكل ١٤) (Adopting a Bench)، ورعاية شجرة (Endow a Tree) والعضوية بالحديقة.^(١٥)

ومميزات مشاركة القطاع التطوعي أن الوضع القانوني للمنظمات غير الهادفة للربح يتيح تخفيف الضرائب كما يمكن أن تجتذب الاستثمارات، وتساهم في تحقيق الإستدامة المالية للحديقة على المدى الطويل، ولكن يعيبه أن برامج جمع التبرعات عادة تكون ملائمة لإنشاء الحدائق و لكن لا تصلح لتمويل الإدارة والصيانة بسبب الطبيعة غير المستقرة للدخل، ويجب تحديد المسؤوليات بين السلطة المحلية والقطاع التطوعي، وقد يكون للمانحين دورا كبيرا في تحديد الأنشطة كما تنعدم المساواة بين الحدائق.

❖ مساهمة القطاع التطوعي في قطاع المتنزهات بإنجلترا لا تقل عن ٣٥ مليون جنيه إسترليني في السنة، وقد إستند التقرير في حسابها على إجمالي عدد ساعات التطوع مضروبا في الحد الأدنى للأجور بالساعة، وتقدم بعض نظم الحدائق الفرصة لسكان الحي للتطوع بالحديقة في مقابل الإعفاء من الرسوم.^(١٧)



شكل ١٦ جمع المخلفات في ترست منتزهات ميلتون كينز بإنجلترا. المصدر: <http://www.theparkstrust.com/volunteering>



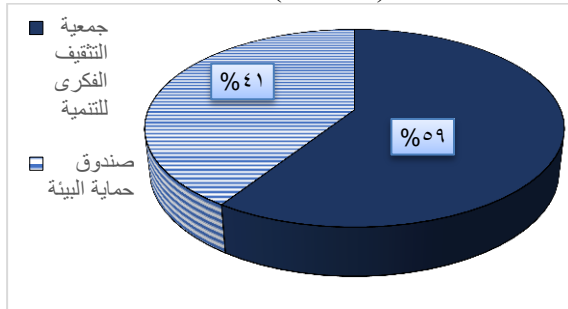
شكل ١٥ حجارة الرصف في الممشى التذكاري في حديقة سنترال بارك. المصدر:

<http://www.centralparknyc.org/about/about-cpc/women-committee/endow-a-tree.htm>



شكل ١٤ مقعد بحديقة سنترال بارك. المصدر: <http://www.centralpark.com/guide/general-info/adopt-a-bench.html>

❖ مثال: في حديقة سنترال بارك بنيويورك: تم تطبيق هذا البرنامج منذ عام ١٩٨٦ يتم قبول المساهمات مع حفر إسم المتبرع على المقاعد او حجارة الرصف في الممشى (شكل ١٥).



شكل ١٧ مناطق اللياقة البدنية بولاية سياتل. المصدر: إدارة الحدائق بولاية سياتل. مصدر تمويل مشروع حديقة الأحلام بالإسماعيلية. المصدر: صندوق حماية البيئة



❖ مثال: حديقة ماديسون سكوير (Madison Square Park) بنيويورك: يتم قبول رسوم العضوية عن طريق الشيكات البريدية أو شبكة الإنترنت وتتراوح الرسوم بين ٥٠ دولار و ٢٥٠٠ دولار تبعا لمستوى العضوية وذلك للمساعدة في دعم الحديقة، وتطوير مراكز الزوار بها.

- ❖ **مثال: في ولاية سياتل:** حدثت شراكة بين إدارة الحدائق بالولاية مع عدة منظمات مثل: Trust for Public Land لتوفير ركن بأغلب الحدائق للبقية البنية يحتوى ٨ - ١٢ جهاز مختلف (شكل ١٧).
- ❖ **مثال: حديقة الاحلام للاطفال ذوى الاحتياجات الخاصة - الشيخ زايد بمدينة الإسمايلية:** قامت جمعية التثقيف الفكرى للتنمية بتنفيذ المشروع وساهمت فى تمويله بنسبة ٥٩% كما فى (شكل ١٨).

٩-١ التمويل الحكومى من جهات متعددة:

يمكن الوصول إلى التمويل من مجموعة من الإدارات الحكومية مثل إدارة الشرطة والإدارات البيئية والإدارات الصحية لتنفيذ المشاريع التي تلبى الأهداف الشاملة مثل الصحة العامة والشباب أو التنمية المستدامة، غالباً ما تستخدم هذه الأموال لتمويل تطوير الحدائق، المميزات أنه يمكن تجميع الموارد بين مختلف الهيئات لدعم أهداف متبادلة ولكن العديد من المبادرات التي تشجع التعاون تكون لمرة واحدة.



شكل ١٩ إحدى المحميات الطبيعية بحديقة كولن فالى (Cowley conservation area) المصدر: <https://www.colnevalleypark.org.uk>

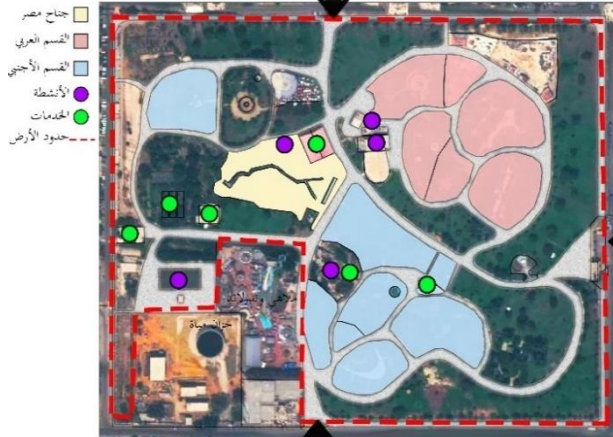
- ❖ **مثال: إعادة تأهيل ذوى السوابق الجنائية فى العمل بالحدائق - لندن - إنجلترا** تهدف مؤسسة السماء الزرقاء (Blue Sky) إلى الحد من الجريمة وذلك بتقديم فرص عمل لذوى السوابق الجنائية فى إعادة إحياء الحدائق.

- ❖ **مثال: الحديقة الإقليمية بوادي كولن (Colne Valley regional park) - إنجلترا:** وشارك فى تمويل عمليات تطوير الحديقة والحفاظ عليها ثمانية إدارات حكومية منها إدارة الريف وإدارة الطرق المائية بالإضافة لمؤسسة بيئية

خيرية وهى (Groundwork Thames Valley)، بهدف التنمية المستدامة وحماية البيئة.

- ❖ **"نحو هيلينغدون صحية" (Healthy Hillingdon) بمنطقة هيلينغدون بلندن** هي هيئة محلية يتمويل مشترك من قبل "ترست هيلينغدون للرعاية الأولية" و الإدارة المحلية، وتوفر ٢٥ ألف جنيه إسترليني لهذه البرامج سنويا لضمان استدامة المسطحات الخضراء مما يزيد من الفوائد الصحية للسكان وينعكس ذلك على الحد من الميزانية المخصصة للصحة.

٢- الدراسة التحليلية:



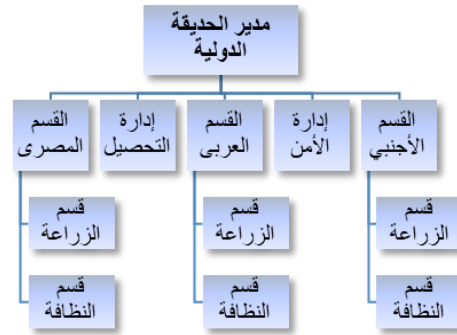
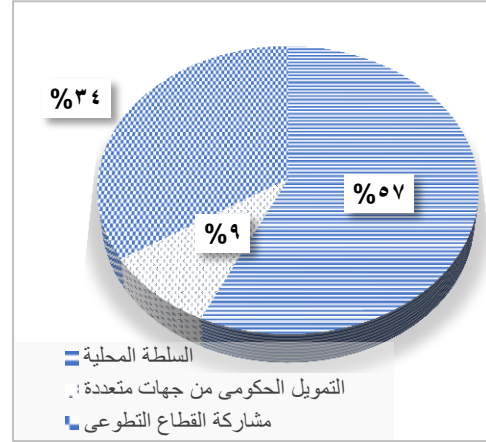
شكل ٢٠ حديقة المهرجانات الدولية بمدينة نصر. المصدر: Google Earth بتصرف الباحثة.

- تم إختيار النماذج التي سيتم دراستها بحيث تعبر عن نماذج تمويلية مختلفة تعبر عن الوضع الراهن للحدائق في مصر فحديقة المهرجانات الدولية نموذج لتمويل إنشاء وإدارة الحديقة من قبل الإدارة المحلية وعهد بالإدارة والصيانة لمشروع الحدائق المتخصصة بعد إنشاؤه، أما حديقة الأزهر فهى نموذج لتمويل إنشاء وإدارة وصيانة الحديقة من قبل منظمة غير هادفة للربح وهى برنامج دعم المدن التاريخية بمؤسسة الأغاخان للثقافة، سويسرا.

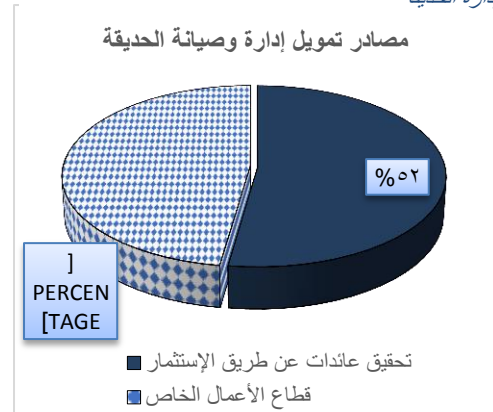
١-٢ حديقة المهرجانات الدولية

هي حديقة بمساحة حوالي ٥٥ فدان وتقع في حي شرق مدينة نصر بالحي السابع وتم إنشاؤها عام ١٩٨٥، ويזורها نحو ٢ مليون زائر في العام وتتميز بإنخفاض قيمة رسم الدخول ووجود أنشطة متعددة (شكل ٢٠).

❖ **تمويل إنشاء الحديقة:** تنقسم الحديقة إلى مناطق تمثل البلدان المختلفة ويتوسطها منطقة مصر، وقد كان تمويل بناء الحديقة نموذجاً غير مسبوق في الشراكة بين الإدارة المحلية وسفارات الدول الصديقة (شكل ٢١) حيث قام بتكاليف إنشاء كل نطاق مخصص لدولة معينة سفارتها ومولت إنشاء بقية الحديقة الهيئة العامة لنظافة وتجميل القاهرة بمشاركة جهات حكومية هي وزارة السياحة وجهاز البيئة ووزارة الزراعة.



شكل ٢٢ الهيكل الإداري لحديقة المهرجانات الدولية. المصدر: إدارة الحديقة



شكل ٢٢ نظم تمويل إدارة وصيانة حديقة المهرجانات الدولية. المصدر: إدارة مشروع الحدائق المتخصصة

جدول ١ النسب المئوية لمصادر تمويل إنشاء حديقة المهرجانات الدولية. المصدر: الباحثة

النسبة	مصادر التمويل
٥٧%	السلطة المحلية
٣٤%	مشاركة القطاع التطوعي
٩%	مشاركة جهات حكومية

❖ **الجهة المنوط بها إدارة الحديقة:** مشروع الحدائق المتخصصة بمحافظة القاهرة و(شكل ٢٢) يوضح الهيكل الإداري لها ونلاحظ عدم وجود إدارات تختص بالتسويق. نموذج ٢١ نظم تمويل إنشاء حديقة المهرجانات الدولية. المصدر: إدارة مشروع الحدائق المتخصصة

❖ **تمويل إدارة وتشغيل وصيانة الحديقة:** قد

نجحت إدارة مشروع الحدائق المتخصصة في توفير الموارد المالية اللازمة لإدارتها وصيانتها على مدار ٢٥ سنة (جدول ٢)، ومما ساعد على الإستدامة المالية وجود مورد مالي ثابت هو الإيجار السنوي الذي توفره المدينة الترفيهية بنظام (B.O.T.)، (شكل ٢٢) علما بأن دخل الحديقة يكفي لتحقيق الإستدامة المالية ولكن تقوم الإدارة بالإنفاق على كافة حدائق المشروع منه ومع زيادة المرتبات تعاني الحديقة من عدم توفر التمويل الكافي للصيانة.

❖ يجب بلورة خطط تشغيل مبدعة تستغل موارد الحديقة بأفضل صورة ممكنة، فيمكن توفير مصادر أخرى للدخل مثل إقامة الفعاليات والأنشطة والحفلات الفنية في المسرح الموجود وكذلك توفير أنشطة ثقافية ورياضية

جدول ٢ النسب المئوية لمصادر تمويل إدارة وصيانة حديقة المهرجانات الدولية. المصدر: الباحثة

النسبة المئوية	مصادر التمويل
٥٢%	تحقيق عائدات عن طريق الاستثمار (الرسوم)
٤٨%	التمويل من قطاع الأعمال الخاص
	تأجير الأنشطة
	إيرادات أخرى مقابل استغلال أنشطة مؤقتة داخل الحديقة
٢١%	إيجار المدينة الترفيهية (وندرلاند) بنظام (BOT)

❖ يجب توفير خطة سنوية للتسويق وإنشاء موقع إلكتروني للحديقة وتشجيع المشاركة المجتمعية.

٢-٢ حديقة الأزهر

هي حديقة أنشئت عام ٢٠٠٥ في وسط القاهرة في حي الدراسة، بمساحة حوالي ٧٤ فدان ويزورها ٢ مليون زائر سنويا، وتتميز بتصميمها الفريد وتوفر الخدمات التي اجتذبت مختلف شرائح المجتمع (شكل ٢٣).

١- البوابة الرئيسية.	٧- مطعم البحيرة.	١٣- التلسكوب.	١٨- حفائر أثرية.
٢- ساحة المدخل.	٨- البحيرة	١٤- منطقة الأطفال.	١٩- بوابة القلعة.
٣- المسار المركزي.	٩- منطقة خضراء.	١٥- المنحدرات الغربية	٢٠- المسرح
٤- الحديقة الرسمية.	١٠- بستان الأشجار.	١٦- سور القاهرة الأيوبية	٢١- المبنى الإداري.
٥- مطعم القلعة.	١١- ممشى القلعة.	وبوابة دخول سكان المنطقة.	٢٢- موقف إنتظار السيارات.
٦- الحديقة المائية.	١٢- ساحة.	١٧- ممشى ملاصق للسور	٢٣- منطقة الدرب الأحمر



شكل ٢٣ مسقط أفقى لحديقة الأزهر. المصدر: إدارة الحديقة

❖ **تمويل إنشاء الحديقة:** أرض الحديقة ملك محافظة القاهرة، وقام بتمويل إنشاء الحديقة برنامج دعم المدن التاريخية بمؤسسة الأغاخان للثقافة بتكلفة قدرها ١٥٠ مليون جنيه (شكل ٢٥).

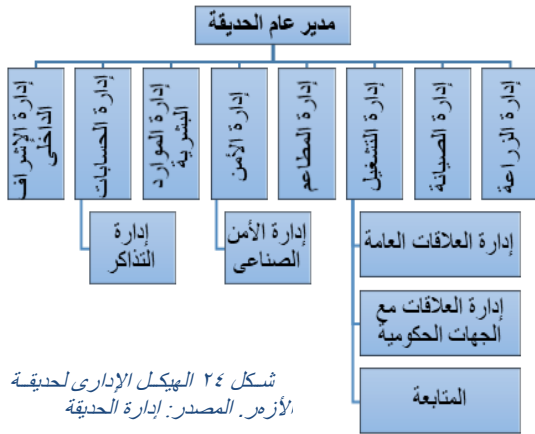
جدول ٣ النسب المئوية لمصادر تمويل إنشاء حديقة الأزهر. المصدر: الباحثة

النسبة	مصادر التمويل
%١٠٠	مشاركة القطاع التطوعي

❖ **الجهة المنوط بها إدارة الحديقة:** مؤسسه الأغاخان حتى عام ٢٠٠٧، ثم إنشأت مؤسسة أغاخان للثقافة كيان منفصل تعاقديا هو شركة

شكل ٢٥ نظم تمويل إنشاء الأزهر. المصدر: إدارة الحديقة.

أغاخان مصر لتقوم بإدارتها وكان ضمانا للإدارة الرشيدة (شكل ٢٤).



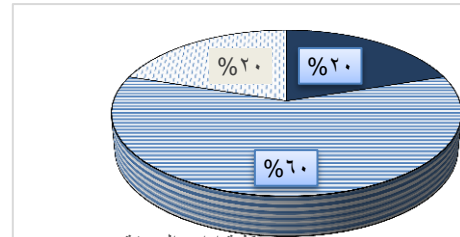
شكل ٢٤ الهيكل الإداري لحديقة الأزهر. المصدر: إدارة الحديقة

❖ **تمويل إدارة وتشغيل وصيانة الحديقة:** حققت الحديقة الإستدامة المالية حيث أن الحديقة تعتمد على دخلها الذاتي وتحقق أرباحا يتم صرفها كما فى (شكل ٢٦).

جدول ٤ النسب المئوية لمصادر تمويل إدارة وصيانة حديقة الأزهر. المصدر: الباحثة

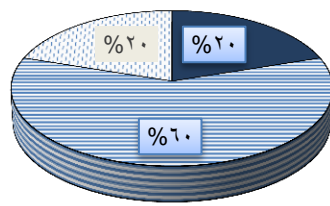
النسبة المئوية	مصادر التمويل
%٧٢	تمويل الحدائق عن طريق الإستثمار
%٢٨	الرسوم %٦٦
	عائد المطاعم المملوكة للحديقة %٦
%٢٨	إقامة المهرجانات والمناسبات.
	رعاية وإدارة المرافق الرياضية والمطاعم والمقاهي

مصرى فى عام ٢٠١٨ أى بمتوسط حوالى ١٤.٣٢٥ الف جنيه مصرى للقدان، كفاءة المنظمات غير الهادفة للربح فى عمليات الصيانة أكثر من كفاءة أجهزة الدولة وذلك يرجع سببه إلى نقص التمويل لدى الجهات الحكومية ولعدم تطبيق الإدارة الرشيدة.



شكل ٢٦ توزيع صافى الربح الذى تحققه حديقة الأزهر. المصدر: إدارة الحديقة.

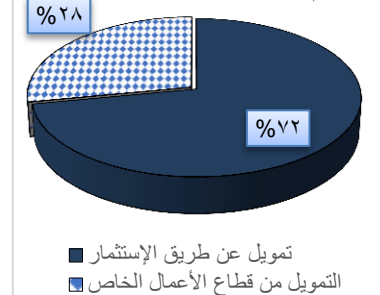
صافى الربح الذى تحققه الحديقة



شكل ٢٧ توزيع صافى الربح الذى تحققه حديقة الأزهر. المصدر: إدارة الحديقة.

❖ **صيانة: تكلفة الصيانة بالحديقة حوالى ١.٠٦ مليون جنيه**

نظم تمويل إدارة وصيانة الحديقة



شكل ٢٨ نظم تمويل إدارة وصيانة الحديقة. المصدر: إدارة الحديقة.

❖ تضاعفت القيمة الاقتصادية للعقارات المحيطة بالحديقة منذ إنشاء الحديقة ومشاريع الإنماء كحافز للتنمية وتحسين جودة الحياة. (١٤)

٣ النتائج:

من الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية تم وضع منظومة مقترحة لتمويل إنشاء وإدارة الحدائق العامة في مصر.

وفيما يلي خطة تنفيذ المنظومة وأدوار الجهات المعنية بتنفيذها.

شكل ٢٧ نظام تمويل إدارة وصيانة حديقة الأزهر.
لمصدر: الباحثة

٣-١ خطة تنفيذ المنظومة:

ويشارك فيها كافة فئات الشعب سواء مؤسسات الدولة المختلفة أو المنظمات

غير الهادفة للربح أو القطاع الخاص، بإتباع الخطوات التالية:

أ- وضع قيادات قوية في جميع المجالات المتخصصة لإدارة المنظومة، وإستحداث سياسات جديدة وفعالة مبنية على أسس علمية، وتدريب وتأهيل القائمين على تنفيذ المنظومة في مؤسسات الدولة المختلفة.
ب- فصل الإدارة المركزية للتجميل والتنسيق والجهود الذاتية بالهيئة العامة للنظافة وتجميل القاهرة لتصبح هيئة مستقلة والحاق كافة حدائق القاهرة بها لتصبح هي الهيئة الوحيدة المسؤولة عن إنشاء وإدارة الحدائق.

ج- وضع السياسات والتشريعات اللازمة.

د- إستحداث قواعد بيانات للحدائق القائمة وإمكاناتها وللأراضى الفضاء التى تصلح لإقامة حدائق عامة.

هـ- نشر الوعي بأهمية الحفاظ على الحدائق العامة وتشجيع المواطنين على التطوع بالعمل فيها للإرتقاء بها.

و- تحديد النظم التمويلية الأوفق إستخدامها في الظروف الحالية للقاهرة لتمويل إنشاء وإدارة الحدائق العامة.

٣-٢ أدوار الجهات المعنية:

لنجاح المنظومة يجب تحديد أدوار كافة الجهات المشاركة بها بكل دقة وهى الجهات التشريعية والمؤسسات غير الهادفة للربح والقطاع الخاص والإدارة المحلية وجهة إدارة الحديقة العامة:

٣-٢-١ الجهات التشريعية:

- جعل المعايير التخطيطية لإنشاء الحدائق العامة المعتمدة من المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية طبقا للقانون رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨ ولائحته التنفيذية إلزامية للمخططين ومهندسي اللاندسكيب.
- سن تشريعات تنظم إضافة عائدات الحديقة في ميزانيتها.
- سن تشريعات تحدد أوجه صرف رسوم الإستخدام والجهات المنوطة بتحديد قيمتها.
- إستحداث قوانين تنظم أعمال التطوع

٣-٢-٢ المؤسسات غير الهادفة للربح:

- تشجيع المشاركة المجتمعية من الأفراد والمنظمات غير الهادفة للربح فيمكن أن تكون:
- دعاة لجمع التبرعات للحدائق ومراقبة وتقييم أداء جهة إدارة الحديقة.
- يمكن للمجموعات المجتمعية تأجير المساحات الخضراء والحفاظ عليها مباشرة مع رصد موازنة سنوية، وإلزامهم بنشر الميزانية الختامية لتحقيق مبدأ المساءلة والشفافية.

٣-٢-٣ القطاع الخاص:

- تشجيع القطاع الخاص على المشاركة بنظام BOT او الأنشطة الإستثمارية.
- تشجيع القطاع الخاص على التبرع للحدائق فى إطار المسؤولية المجتمعية للشركات.

٣-٢-٤ الإدارة المحلية:

يقع على عاتق الإدارة المحلية العديد من المهام المتعلقة بالحدائق العامة، سواء على مستوى المحافظة أو المدينة أو الحي، ويمكن تحديد هذه المهام فيما يلي:

أولاً: تقييم الوضع الراهن للحدائق العامة ويتم من خلال: تحديد المستهدف كما ونوعاً وتوزيعاً من الحدائق العامة بكافة مستوياتها مع رصد وتحليل المشاكل المتعلقة بالحدائق العامة.

ثانياً: توفير الإستدامة المالية للحدائق العامة:

- حصر المناطق التي يمكن إستغلالها كحدائق عامة وبيان المنظمات المحتملة للتمويل ونظم التمويل.
 - تشكيل لجنة تقييم فنية متخصصة لتقييم جميع الحدائق والمتنزهات ونشر ذلك التقييم في جميع وسائل الإعلام مع تحديد الاختلافات في كل حديقة من جميع النواحي الفنية واقتراح المعالجات اللازمة لها.
 - تحديد فترة زمنية لمعالجة الاختلافات ويتم إغلاقها ولا يتم السماح بفتحها إلا بمعالجتها أو إعلان مزايده لاستئجار الحديقة لفترة محددة وفقاً لعقود مؤمنة تتضمن التزامات وحقوق للطرفين الدولة والمستثمر.
- ثالثاً: طرح وإعتماد المخططات التفصيلية.**

٣-٢-٥ الجهة القائمة بإدارة الحديقة وعليها أن:

- تقوم بحصر الأصول المخصصة للحديقة العامة واقتراح آلية تنشيطها واستدامتها.
- حصر وابتكار الفرص الاستثمارية المرتبطة بالحديقة مع اقتراح آلية عرضها وتسويقها
- وضع خطة سنوية للبرامج والخدمات الترفيهية والخدمات التسويقية مع تحديد فئات المجتمع المستهدفة.
- دراسة تكامل عناصر الإدارة والجودة الشاملة للحديقة (وحدة الحسابات والصيانة والتسويق.....)
- توفير الأمان والسلامة للرواد ولحماية منشآت ومكونات الحديقة.
- إستخدام وسائل التواصل الإجتماعي مثل إنشاء موقع إلكتروني للحديقة يتضمن معلومات عن الحديقة والأنشطة المتوفرة بها لجذب الزوار والداعمين للحديقة مع توضيح كيفية التبرع والأنشطة التي يمكن التطوع فيها، وكذلك إنشاء صفحات على الفيسبوك وتويتر وإنستاجرام واليوتيوب.
- وضع خطة لإدارة الصيانة في الحديقة العامة مع توفير مصادر تمويل مستدامة للصيانة.
- عمل دراسات فنية ليتم تحديد تكاليف الإيجار والنفقات التشغيلية والمصاريف وهامش ربح بسيط حتى يتم تحديد أسعار التذاكر المناسبة بدون مغالاة.

٣-٣ النظم التمويلية الأوفق إستخدامها في الظروف الحالية للقاهرة

٣-٣-١ النظم التمويلية الأوفق إستخدامها في الظروف الحالية للقاهرة لتمويل إنشاء الحدائق العامة

يجب توسيع قاعدة التمويل للحدائق مع مزج مصادر التمويل وتعددتها وتجديدها مما يمكن أن يساعد في سد الفجوات في رأس المال

أولاً: نظام التشييد والتشغيل ونقل الملكية (B.O.T.)

يمكن إستخدامها لإنشاء مشروعات تطوير داخل الحدائق القائمة كما في حديقة مشرف أو لتطوير جزء من الحديقة مثل المريلاوند أو تخصيص جزء من أرض الحديقة لإنشاء مشروع بنظام BOT وإستغلال العائد منه في تمويل عمليات الإدارة والصيانة مثل حديقة المهرجانات الدولية أو حتى لإنشاء حديقة جديدة.

ثانياً: تمويل الحدائق من المبادرات الضريبية:

وهو تمويل يستغل تصاعد القيم العقارية قرب الحدائق والمناطق الخضراء، كما يتم مراعاة تناسب الضريبة مع طول الواجهة المطلة على الحديقة وهذا النظام يصلح للتطبيق في المناطق الراقية التي يسكنها شريحة من

السكان تتمتع بمستوى إقتصادي عالي ويتوفر إطار تشريعي مبدئي ملائم في السياق المحلي يتمثل في الضريبة العقارية.

ثالثا: تمويل الحدائق عن طريق الإستثمار (إستغلال أجزاء من الحدائق لتأمين الإيرادات)

حيث يتم شراء أرض بمسطح أكبر من مسطح الحديقة المزمع إنشائها، بحيث يتم إنشاء الحديقة أولا ليؤدي ذلك إلى تصاعد قيمة الأرض المتبقية ثم يتم التعامل مع تلك الأرض بمبدأ استثماري بحت بحيث يتم تأجيرها وصرف العائدات على إدارة الحديقة أو بيع وحدات سكنية أو تجارية أو إدارية لتعويض أرباحها التكلفة الإستثمارية الأصلية للحديقة، وبالتالي يمكن إنشاء المزيد من الحدائق بدون أن تمثل عبء على الميزانيات الرسمية، ويعتبر هذا النظام التمويلي أكثر ملائمة للتطبيق بالمناطق الفقيرة.

رابعا: التمويل من خلال مشاركة منظمات غير هادفة للربح:

يمكن لهذه المنظمات غير الهادفة للربح مثل جمعيات اصدقاء الحدائق تأجير ارض الحديقة لفترة طويلة وإنشاء الحدائق بها ولكن يجب توفير الإطار التشريعي الملائم لضمان حقوق الطرفين.

٣-٣-٢ النظم التمويلية الأوفق إستخدامها لتمويل إدارة وصيانة الحدائق العامة هي:

اولا: التمويل عن طريق الإستثمار بإنشاء مناطق إنتظار سيارات، وفرض رسوم دخول لبعض الحدائق مع مراعاة البعد الإجتماعي كما يجب استحداث قوانين تتضمن وضع اشتراطات صارمة بالنسبة لاستثمار الحدائق وذلك لتحقيق التوازن ما بين تحقيق المزيد من الاكتفاء الذاتي من جهة وبين الحفاظ على الحديقة.

ثانيا: التمويل من قطاع الأعمال الخاص بتوفير حق الرعاية لإدارة المرافق الرياضية والمطاعم والكافيتريات وحق الإمتياز التجارى وإقامة المهرجانات والمناسبات وإقامة المشروعات بنظام (BOT).

ثالثا: التمويل من خلال مشاركة القطاع التطوعي:

- يمكن للمنظمات غير الهادفة للربح مثل جمعيات اصدقاء الحدائق إدارة الحديقة لفترة محددة مع توفير الإطار التشريعي الملائم لضمان حقوق الطرفين وضمان عدم التلاعب والتوعية الإعلامية.
- تشجيع أعمال التطوع بالحديقة - للقيام بأعمال الزراعة والصيانة وتدريب الأنشطة الرياضية والثقافية - مما يزيد من إنتماء السكان للحديقة وكذلك توفير العمالة مما يؤدي للتقليل من مصاريف التشغيل.

٤ التوصيات:

بناء على النتائج السابقة والتي تم إستخلاصها من البحث يمكن تقديم توصيات والتي عند تطبيقها من شأنها أن توجد طرق لتمويل إنشاء وإدارة وصيانة الحدائق العامة وترفع كفاءتها وتؤدي لتحقيق الإستدامة المالية بها، لذا تم تقسيم توصيات الدراسة البحثية طبقا للأطراف المشتركة في مشروعات إنشاء وتطوير الحدائق العامة وإدارتها كالآتي:

٤-١ توصيات على مستوى الدولة:

- ❖ ضرورة استحداث كيان مؤسسي مسئول يمتد نفوذه على كافة صور الحدائق
- ❖ ضرورة تطوير التشريعات والقوانين المتعلقة بالحدائق والمناطق الخضراء خاصة فيما يتعلق بالتمويل بتوجيه جزء من حصيلة الضرائب العقارية للحدائق والعمل على إصدار تشريعات تحكم برامج المسؤولية المجتمعية للشركات.
- ❖ ضرورة تفعيل جهود المشاركة بين القطاع العام والخاص والمشاركة الشعبية.
- ❖ ضرورة السعى نحو تحقيق الإستدامة الإدارية للحدائق العامة:

❖ التطبيق الأمثل لمنظومة التمويل المقترحة يتطلب إنشاء قواعد دقيقة للبيانات سواء على مستوى العقارات أو على مستوى الحدائق العامة، مع ربطها بالخرائط الرقمية، وذلك للوصول إلى تقييم أكثر واقعية وبعيد عن التقدير أو التخمين ليتمكن في ضوء ذلك وضع الخطط التنموية المناسبة لتطوير هذه الخدمات وتنميتها ويقع هذا العبء على الجهات المشرفة والمسؤولة عن الحدائق.

٤-٢ توصيات خاصة بالدراسات المستقبلية:

- توصى الرسالة بالمزيد من البحث والتناول المدقق لعدة مجالات منها:
- طرق تقليل تكلفة إنشاء الحدائق العامة بمستوياتها المختلفة كمنهج وإطار عمل للمساعدة في تقدير التمويل اللازم لإنشائها وإدارتها.
 - منهجية الإدارة المستدامة للحدائق.

٥- المراجع

٥-١ المراجع العربية

١	المصرى، د.حسنى - فكرة الترسى وعقد الاستثمار المشترك فى القيم المنقولة - دار النهضة العربية- ١٩٨٥.
٢	عفيفى، عبد الخالق العوامل المرتبطة بالمشاركة التطوعية فى جمعيات تنمية المجتمع المحلى، مؤتمر التنمية المتكاملة للمجتمعات الحضرية المتخلفة، المعهد العالى للخدمة الإجتماعية، القاهرة، ١٩٨٩.
٣	عمر، د. محمد عبد الحليم - تجربة إدارة الأوقاف فى جمهورية مصر العربية- بحث مقدم إلى ندوة: التطبيق المعاصر للوقف- المعهد الإسلامى للبحوث والتدريب بجدة بالتعاون مع الأمانة العامة للأوقاف بالكويت- مدينة قازان جمهورية تاتارستان ١٤-١٧/٦/٢٠٠٤م.

٥-٢ المراجع الأجنبية

4	-, Does money grow on trees? CABE Space, 2005.
5	-, Eight models for funding urban green space , the Commission for Architecture and the Built Environment, England, 2006.
6	Austin, G., Case study and sustainability assessment of Bo01, Malmo, Sweden - Journal of Green Building Volume 8, Number 3
7	Burke, D., - Croton water filtration plant above ground buildings and landscape – Grimshaw – 2012.
8	Eldridge, M., Burrowes, K., Spauster, P., Investing in Equitable Urban Park Systems Emerging Funding Strategies and Tools , Urban Institute, USA, 2019
9	Farbestein, J., et Al, Urban transformation : Rudy Bruner Award for Urban Excellence , Cambridge, MA : Bruner Foundation, USA, 2009.
10	Farris, S. & Horbas, J., Creation vs. Capture: Evaluating the True Costs of Tax Increment Financing , <i>Journal of Property Tax Assessment & Administration volume 6 issue 4, USA, 2009.</i>
11	Gould Ellen, I., Ellen Schwartz, A., Voicu. L., The Impact of Business Improvement Districts on Property Values: Evidence from New York City , Furman Center for Real Estate and Urban Policy New York
12	Guo, Z., and Jimenez, A., "Boston.com / Beyond the Big Dig / Case

	Studies". The Boston Globe
13	Lewis, D., The management of Non-governmental development organizations: an introduction. , Routledge, New York - USA, 2001
14	Melanie, J., Schuemperlin, N., The Core of Cairo: Resistance to Comprehensive Gentrification , ETH Studio Basel Contemporary, Switzerland, 2010.
15	Meyers, P., State Parks in a New Era: Volume 2 - Future Directions in Funding (Washington, D.C.: The Conservation Foundation, 1989.
16	Moss ,J., Filtration Money Begins Making Its Mark on Parks - Norwood News, Vol. 18, No.18 - Mosholu Preservation Corporation - 2005
17	Ockenden, N., and Moore, S., Community Networking Project Final Report , GreenSpace, UK, 2003.
18	Padjen, E., An alternate Park universe , Landscape Architecture Magazine-issue of 7 October 2014, USA
19	Tate, A., Great City Parks , Taylor & Francis, 2004.
20	United States Government Accountability Office Washington, DC 20548, User Fee Design Guide , 2008, USA
21	Wates, Nick and Knevitt, Charles, Community Architecture: How People Are Creating Their Own Environment , Routledge, 2014, USA.