

## تطوير اساليب إعادة الاستخدام للمباني ذات القيمة

## Reuse of The Heritage Buildings; An Innovative Approach

د. كريمان احمد شوقي

قسم التصميم العمراني، كلية التخطيط الاقليمي والعمراني، جامعة القاهرة (تخصص الارتقاء العمراني- التصميم العمراني)،  
kariman\_eng2009@yahoo.com

أ.د. علاء الدين محمد ياسين

قسم التصميم العمراني، كلية التخطيط الاقليمي والعمراني، جامعة القاهرة (تخصص الارتقاء العمراني- التصميم العمراني)،  
aladinyassin@gmail.com

## كلمات دالة Keywords:

إعادة الاستخدام  
Reuse Approach  
نموذج الخريطة الاستراتيجية  
Strategic Mapping Model  
المباني ذات القيمة  
Heritage Buildings  
مجمع التحرير.  
Eltahrir Complex.

## ملخص البحث Abstract:

الحفاظ على التراث المعماري جزء لا يتجزأ من الحفاظ على الهوية الثقافية للمجتمع، وهناك العديد من أساليب الحفاظ والاحياء للمباني التراثية، ومن ضمن تلك السياسات إعادة الاستخدام وهي عملية إعادة استخدام المبنى التراثي لوظيفة جديدة وفكرته الأساسية الحفاظ على القيمة مع تطوير أو تغيير الاستخدام للمبنى. المباني التراثية ذات القيمة وأفكار إعادة استخدامها يمكن ان تلعب دورا هاما في تحسين الجوانب العديدة للمدينة من خلال التفاعل الايجابي له. ويهدف البحث إلى الوصول لنموذج لإعادة الاستخدام للمباني ذات القيمة، ليساهم في طرح بدائل لإعادة الاستخدام تكون أكثر توافقا مع الاحتياجات الحالية، بدائل تتضمن أنشطة وتفاعلات جديدة وخدمات حيث ان العمران الحالي له العديد من الاحتياجات المختلفة عن العمران السابق. حيث ان وضع خطة استراتيجية للتعامل مع المباني ذات القيمة في إدارة عملية إعادة الاستخدام لتلك المباني، يساهم في توفير وتحسين بعض الأسس الاستراتيجية لأصحاب المصلحة من اجل تحقيق الأهداف بشكل أفضل، على المدى القصير وبعيد الاجل. لذا سوف يقوم البحث باستعراض المنهج التقليدي للتعامل مع المباني ذات القيمة وكيف يمكن تطويره باستخدام نموذج الخريطة الاستراتيجية strategic mapping model ليكون أكثر كفاءة وقدرة على تطوير النشاط الملائم لإعادة استخدام المباني ذات القيمة. يعتمد البحث على المنهج النظري التحليلي من خلال استعراض مفهوم إعادة الاستخدام وفوائده ومراسل العمل المتبعة عند تطبيقه، بالإضافة إلى شرح مكونات نموذج الخريطة الاستراتيجية واختلاف منهجيته عن منهجية العمل التقليدية لعملية إعادة الاستخدام للوصول الى منهج منطوق ومناسب للحالة المصرية. ثم تطبيق دراسة الحالة على نموذج دراسي وهو مبنى مجمع التحرير بالقاهرة. ويخلص البحث إلى نموذج مقترح لإعادة الاستخدام للمباني ذات القيمة من خلال ادراج الأفكار الأساسية لنموذج الخريطة الاستراتيجية ( strategic mapping model) كجزء من خطط إعادة الاستخدام للمباني ذات القيمة.

Paper received 26<sup>th</sup> December 2021, Accepted 6<sup>th</sup> February 2022, Published 1<sup>st</sup> of March 2022

## مقدمة Introduction

يعد مدخل إعادة الاستخدام أحد أهم أساليب الحفاظ على المباني ذات القيمة، حيث يتم إعادة استخدامها لأداء وظائف مستحدثة، تتناسب مع المحتوى وقيمة المبنى الفراغية والبنائية والتاريخية. فإعادة استخدام المبنى يساهم في الحفاظ عليه عن طريق توفير عائد اقتصادي مناسب يغطي تكاليف صيانة المبنى وإيجاد نوع من الاشراف عليه من مستخدمي المبنى والمنتفعين به. تتمثل مشكلة إعادة استخدام المباني ذات القيمة في مصر في عدم وجود توازن بين تحقيق استفادة للمجتمع المحلي من الاستعمال المقترح وبين الحفاظ على قيمة المبنى. وفي اغلب الأحوال يتم اما استخدام المبنى كمتحف أو مبنى ثقافي للحفاظ على القيمة الجمالية للمبنى، أو ان يتم استخدام المبنى في وظيفة حيوية للمجتمع المحلي مثل المدارس وأحيانا تعاني المباني من التدهور نتيجة عدم وجود أسس وضوابط للحفاظ على المبنى بالإضافة إلى عدم الوعي بالقيمة التراثية للمبنى من قبل المستخدمين. (Moosa, 2018). كما يقابل أسلوب إعادة استخدام المباني ذات القيمة عدة إشكاليات تتمثل في التكلفة اللازمة وامكانيات إعادة استردادها مع الاستخدام المقترح، بالإضافة إلى عدم المرونة وعدم القدرة على التغيير في حالة عدم ملائمة النشاط المقترح للمبنى ذات القيمة. كما تم بإعادة استخدام قصور النبلاء والعائلة المالكة السابقة كمدارس ومعاهد تعليمية، ونتيجة هذا التوظيف تداعى الجانب الفني والإنشائي لهذه المنشآت بسبب عدم ملائمة النشاط أو سوء الاستخدام لعدم ادراك القيمة وعدم الصيانة الواجبة (على، 2020). فالاختيار أحيانا غير الملائم للاستخدام للمبنى ذات القيمة يمكن ان يؤدي إلى فقدان قيمته، وعدم المرونة وإمكانية التغيير تؤثر بشكل كبير خاصة بالمباني كبيرة

الحجم مثل مبنى مجمع التحرير. لذا تهدف الورقة البحثية إلى تعديل نموذج مناسب لسياسة إعادة استخدام المباني ذات القيمة لدعم الكفاءة والملائمة ومرونة التعديل في اختيار البديل الأفضل على المدى القصير والمتوسط والبعيد. ويتكون البحث من اربعة أجزاء أولا استعراض الدراسات النظرية بشأن سياسة إعادة الاستخدام للمباني ذات القيمة، ثانيا استعراض نموذج الخريطة الاستراتيجية كأداة فعالة في تحديد الاستخدام الأفضل للمباني ذات القيمة المزمع إعادة استخدامها. ويلبها تطبيق النموذج على مجمع التحرير بالقاهرة، وأخيرا النتائج والتوصيات.

## 1- إعادة الاستخدام

إعادة الاستخدام: هي عملية إعادة توظيف المباني لاستخدامات جديدة قابلة لاستدامه تفاعله مع المجتمع، غير تلك الاستخدامات الاصلية للمبنى، وتسمح عملية إعادة الاستخدام بالحفاظ على المبنى وبقاؤه كرسيد مجتمعي قابل لمواكبة التغيير. (حسين، 2019) يمكن وصف عملية إعادة الاستخدام بأنها إيجاد وظيفة جديدة لمبنى قديم ذو قيمة، يمتلك هيكلًا إنشائياً بحالة جيدة، وأن تلبى الاستعمالات والفعاليات والوظائف الجديدة حاجات المجتمع المعاصرة، وتحترم وتلائم إمكانيات المبنى فضلاً عن كونها فعالة اقتصادياً. وقد تم اعتماد هذه العملية كأداة مهمة وفعالة منذ فترة طويلة في المحافظة على المباني وإعادة تأهيلها، إذ بدأ تناولها كطريقة لحماية المباني المهمة تاريخياً من الهجرة والاهدار، ثم توسع ليشمل المباني الحديثة التي تغيرت استعمالاته (عبدالله، والعلاف، 2019)

## 1-1- فوائد إعادة الاستخدام

توظيف المباني ذات القيمة التوظيف الملائم يساعد على تطويرها ودمجها في المجتمع ويمتد أثره إلى الجانب الاجتماعي والثقافي وكذلك الجانب الاقتصادي، ففي حالة إعادة توظيف المبنى يندمج في

والاجتماعية والثقافية الناتجة من مشاريع إعادة الاستخدام.  
(ج) جاذب لاستثمارات للقطاع الخاص: يعتبر استثمار القطاع الخاص لمباني التراث العمراني القائمة أحد المجالات الاستثمارية المطبقة على المستوى العالمي.  
(د) التراث العمراني وسيلة لإحياء المهن والحرف التقليدية: حيث ينشأ في الموقع التراثي المستمر أو إلى جواره فرص عمل للمجتمع المحلي. (يوسف، 2014). بالإضافة إلى إمكانية استكمال منظومة الأنشطة والخدمات للمحيط المباشر وغير المباشر للمبنى. بالإضافة إلى تفعيل الاجتماعي للمباني ذات القيمة ودمجها في الحياة اليومية. (يس، 2011)

### 3-1- معايير تقييم مشروعات إعادة الاستخدام التكيفي

مشروعات إعادة الاستخدام الناجحة لا تتطلب تصميم جيد للمبنى فحسب، بل أيضاً تخطيط ودراسة البيئة المحيطة للمبنى ودراسة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. قبل عملية إعادة الاستخدام يجب ان تعد خطة شاملة عن المباني ذات القيمة والوظيفة الاصلية للبناء، وجمع المعلومات والرسومات الخاصة بالمبنى، كما ان عمل مقابلات واستبيان في المنطقة يقيم مزايا وعيوب إعادة الاستخدام التكيفي وأثره على الجوانب الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والبيئية. بالإضافة الى تحديد الخلفية التاريخية للمبنى ونوع التعديلات والتغييرات التي حدثت خلال عمر هذا المبنى. (Mafaz T، 2019) ويوضح الجدول (1) معايير تقييم بدائل إعادة الاستخدام للمساهمة في اختيار أفضل بديل.

جدول (1): معايير تقييم بدائل إعادة الاستخدام للمباني ذات القيمة من أجل تحقيق إعادة استخدام تكيفي فعال.

| معايير التقييم                               | المعايير الفرعية                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Heritage value<br>القيمة التاريخية والتراثية | Protection and enhancement heritage Significant<br>حماية التراث وتعزيز القيمة التاريخية (مواد البناء الاصلية- الطابع - تصميم الفراغات الداخلية)                                          |
| Architectural Value<br>القيمة المعمارية      | Compatibility (new functional appropriateness to original layout)<br>التوافق (ملائمة الوظيفة للتصميم الاصلى للمبنى)                                                                      |
| Economic Performance<br>معايير اقتصادية      | Recognizability of heritage and new Function<br>إدراك التراث والقيمة مع الوظيفة الجديدة (الوظيفة الجديدة للمبنى لا تساهم في جعل المجتمع المحلي ينسى الاستخدام الاصلى للمبنى)             |
| Social value<br>القيمة الاجتماعية            | The respectability of building's system<br>مدى احترام نظام البناء<br>Building's physical stability<br>استقرار عمران المبنى<br>(الاستخدام المقترح يعزز الاستدامة للهيكال الانشائي للمبنى) |
|                                              | Economic benefits<br>الفوائد الاقتصادية                                                                                                                                                  |
|                                              | Adaptation costs<br>تكاليف عملية التكيف                                                                                                                                                  |
|                                              | Effect on society<br>التأثير على المجتمع                                                                                                                                                 |

(Haroun, Bakr، و Hasan، 2019)

ووضع البدائل لاتخاذ قرار. فمرحلة تحليل البيانات تؤدي الى التوصل الى المشكلات على المستويات المختلفة والتي بدورها تنتج مجموعة من التوصيات والمقترحات المختلفة للتعامل مع المبنى والمنطقة ككل.  
المرحلة الثالثة: مرحلة تحديد التعامل الأمثل ووضع مشروع ومقترح إعادة الاستخدام للتنفيذ.  
المرحلة الرابعة: مرحلة متابعة وتقييم عملية تنفيذ المخطط. ويوضح الشكل التالي ملخص لمنهجية التعامل مع المباني ذات القيمة المقترح إعادة استخدامها.

الكيان العضوي الفعال للمجتمع وتعم الفائدة على المنطقة المحيطة به (حسين، 2019).  
بالإضافة إلى الوفورات الأولية التي تأتي نتيجة إعادة استخدام المبنى والبنية الأساسية القائمة، وتجنب تكاليف الهدم وإعادة البناء. فإن مشاريع إعادة الاستخدام التكيفية من الممكن أن تعمل على تنشيط الاستعمالات المحيطة واستعادة الحيوية الاجتماعية والقيمة الاقتصادية للمنطقة. (Jones، 2021)  
وإعادة الاستخدام للمباني ذات القيمة ينبغي ان يراعى العديد من الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية:  
أ- ملائمة الوظيفة الجديدة لموقع المبنى وفراغاته الداخلية.  
ب- العائد من الوظيفة الجديدة.  
ت- ملائمة الوظيفة الجديدة لطبيعة المجتمع المحلي.  
ث- قدرة الوظيفة الجديدة على الحفاظ على المبنى من التدهور.  
(حسين، 2019)

### 2-1- الأهمية الاقتصادية لإعادة الاستخدام للتراث العمراني

(أ) التراث العمراني أحد الموارد المستدامة: يتيح التراث العمراني الفرصة لتنوع موارد الاستثمار ودوامها، ومن الخصائص المميزة لمباني التراث العمراني القائمة أنها تمثل موارد يمكن استثمارها بدلاً من إنشاء مبانٍ جديدة، لتعود بالفائدة على المستثمر بتوفير قيمة الإنشاءات.  
(ب) التراث العمراني وسيلة لتوفير المزيد من فرص العمل: من المؤكد أن الاستثمار يؤدي إلى الكثير من المنافع الاقتصادية

### 4-1 المراحل الرئيسية لعملية إعادة الاستخدام

تمر عملية إعادة الاستخدام بعدة مراحل رئيسية متداخلة ومتوازية تحتوي على العديد من الدراسات في كافة المجالات وتنتهي بإعداد مشروع متكامل كما يوضح الشكل (1)، وتتكون المراحل الرئيسية من: (الحنيش، والرميح، 2017) (الشريبي، ومحمود، 2010)  
المرحلة الأولى: مرحلة التوثيق واعداد قاعدة البيانات. وتضم عمليات التتبع التاريخي وجمع المعلومات ثم عملية توثيق الوضع الراهن وتحديد المشكلات ويتم الاستعانة بالزيارات الميدانية والدراسات الخاصة بالنطاق التراثي.  
المرحلة الثانية: مرحلة التحليل analysis وتضم تحليل البيانات



شكل (1) منهجية التعامل مع المباني ذات القيمة لإعادة استخدامها.

المصدر: الباحث استنادا إلى (الحنيش، والرميح، 2017) (الشريبي، ومحمود، 2010)

من أجل قياس انجاز الأداء لكل هدف استراتيجي فان هناك حاجة إلى مؤشرات للقياس كمية ونوعية كوسيلة بسيطة وموثقة لقياس النتائج. (Rohmatulloh, et al, 2019)

ويتضمن النموذج أربع أركان متداخلة ومتشابكة وهي البعد المادي، المستخدمين، الإجراءات الداخلية، وكيفية التعلم والتطوير كما يوضح الجدول (1).

- الجانب المالي: يقيس هذا الجانب ربحية الإستراتيجية في مستويين، الأول تخفيض التكلفة الأولية وتعزيز الربح على المدى القصير، حيث تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة. أما المستوى الآخر يشمل إستراتيجية النمو واهداف التحسين متوسطة وطويلة الأجل، ويعتمد الجانب المالي على كم الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال الذي سيتم تحقيقه. (Nielsen and Roslender, 2014)

- جانب العميل: يحدد هذا الجانب شرائح المستخدمين المستهدفة لتتحكم المنظمة في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل عدد المستخدمين الجدد، ومدى رضا المستخدمين كمؤشر لنجاحها.

- جانب الإجراءات الداخلية: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب المستخدمين عن طريق خلق قيمة لكل قطاع من المستخدمين والجانب المالي من خلال المعاملات قصيرة الأجل إلى الاتفاقيات طويلة الأجل. ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي:

- عملية التشغيل: وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل الخدمات المتواجدة للمستخدمين والمبادرات الأساسية الإستراتيجية.

- عملية إدارة العملاء: وتعمل على توفير الخدمة ومساندة المستخدم بتحقيق ميزة تنافسية باستغلال العوامل المحركة للتكلفة والقيمة. (إسماعيل، 2015)

- عملية الابتكار: والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات المستخدمين.

- جانب النمو والتعلم: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة، حيث تستند عملية التطوير والابداع الى فهم شامل لاحتياجات العملاء الحالية والمستقبلية. ويمكن للمنظمة من خلال موازنة وتعزيز العمليات الداخلية ان تحقق ميزة تنافسية باستغلال العوامل المحركة للتكلفة والقيمة. كما ان أنظمة المعلومات والاتصالات تساهم في تحسين إدارة العلاقات بين العملاء كما تعمل على تحسين أنظمة الخدمة المقدمة. (Rabetino, et al, 2016)

الدور المتوقع للخريطة الاستراتيجية يمتد من اعداد رؤية للمستقبل مرنة إلى محاولة تشكيل وصياغة المستقبل من خلال التأثير على الظروف والبيئة الخارجية بما يخدم المصالح المتداخلة. ويعنى ذلك ان يساهم نظام الخريطة الاستراتيجية بدور إيجابي ونشط في بناء مستقبل الأنظمة بدلا من الاقتصار على الاسهام في اعداد نظام لمواجهة التغييرات المستقبلية المتوقعة كما يمكن ان يساهم نظام الخريطة الاستراتيجية في عمليات التعلم التنظيمي organizational learning والذي يعرف بانه القدرة على المحافظة وتحسين الأداء التنظيمي بناء على توفير المعلومات وتكوين الخبرات. (الخباز، 2016).

ومن خلال استعراض خصائص نموذج الخريطة الاستراتيجية نجد انه يمكن ربط النموذج بعملية إعادة الاستخدام للمباني ذات القيمة، للوصول إلى مؤشرات تساعد في اختيار القرار التخطيطي الأنسب للمبنى المعاد استخدامه. عن طريق تحديد البدائل على المدى القريب وتقييمها من خلال الأركان الأربعة للنموذج وبالتالي يتم تطوير او تعديل او استبدال وظيفة المبنى المعاد استخدامه وفقا للمعايير المختلفة.

## 2- المعوقات التي تواجه الحفاظ على التراث العمراني في مصر

- **معوقات عمرانية:** يعاني عدد كبير من مناطق التراث العمراني من تدهور شديد في البنية التحتية مثل ارتفاع نسبة الفاقد من شبكات الصرف الصحي الذي يؤدي إلى خلخلة أساسات المباني. بالإضافة إلى عدم مراعاة علاقة المبنى بالمحيط العمراني له وعدم دراسة فائدة الاستعمال المقترح للمنطقة المحيطة بكل.

- **معوقات اجتماعية وثقافية:** كما تواجه عمليات الحفاظ أيضًا معوقات الزيادة المستمرة في عدد السكان وما يصاحبها من احتياج لمساكن وأبنية خدمية تلبي احتياجاتهم. وبالتالي لا يجب ان تقتصر بدائل إعادة الاستخدام على الأنشطة السياحية والثقافية فقط، بل تمتد إلى الأنشطة الخدمية التي يحتاجها السكان.

- **معوقات اقتصادية:** تتطلب عملية الحفاظ إمكانيات مالية ضخمة نظراً لما تحتاجه من تقنيات وجهد كبير للوصول بها إلى أفضل أسلوب ممكن للحفاظ وبالتالي استثمارها لتحقيق أكبر عائد يساهم في صيانتها الدورية بعد عملية الحفاظ (استرداد التكلفة) أو تغطية أعباء اقتصادية أخرى.

- **معوقات سياسية وإدارية:** وتتمثل في عدم وجود رؤية واضحة وسياسة عامة تهدف إلى الحفاظ على التراث العمراني واستثماره بأسس علمية سليمة تدرس كل حالة على حدة وتتخذ القرار فيما يلائمها. والاتجاه للبحث عن خطط عاجلة وسريعة، بالإضافة إلى تعدد وتضارب الأجهزة المشرفة على مباني التراث العمراني ومناطقه. كما أدى الاستخدام السيء وغير المسؤول من قِبَل بعض الإدارات الحكومية لبعض المباني الأثرية المسجلة إلى تدهور حالتها العمرانية. (على، 2020)

## 3- نموذج الخريطة الاستراتيجية strategic mapping model

نموذج الخريطة الاستراتيجية هي طريقة تخطيط استراتيجي، وهو نموذج يوفر اطارا مرنا شاملا، ولا تركز الاستراتيجية على المدى القصير فحسب، بل يمتد إلى الاستراتيجية طويلة الأمد، وهو نموذج تفاعلي لوجود مرونة بالاستراتيجية لتحقيق تخطيط أفضل. والنموذج هو محاولة لتبسيط الواقع الحقيقي المعقد باستخدام علاقات وعناصر كمدخلات لاستخراج نتائج مقدرة تلائم الوضع الحالي والمستقبلي. (Ghali and Ali, 2018)

ويساعد نموذج الخريطة الاستراتيجية متخذي القرار على تحديد وتطوير الأولويات والمرونة في القرارات استنادا إلى مجموعة مبادئ وهي:

- تحقيق التوازن بين القوى المتعارضة، حيث ان احيانا ما يوجد تعارض بين تحقيق الأهداف طويلة الأجل والاهداف قصيرة الأجل.
- تستند الاستراتيجية على رضا المستخدمين المختلفين، لضمان الاستدامة وفقا للأهداف المحددة بوضوح.
- تنشأ القيمة من خلال العمليات الداخلية (internal process) حيث ان منظور الاعمال الداخلية والنمو والتعلم يؤدي إلى تحقيق نتائج مؤسسية من وجهات نظر أخرى. وينبغي ان تركز الاعمال الداخلية على الأولويات.
- تتكون الاستراتيجية من افكار مترابطة ومتكاملة، وشاملة لتحقيق الأهداف والنتائج للمنظمة.
- الموازنة الاستراتيجية تحدد قيمة الأصول غير المادية، الأصول غير المادية مثل الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، المنظمات وغيرها ينبغي ان تكون قادرة على مساعدة المنظمة في تحقيق الاستراتيجية.

جدول (1): نموذج الخريطة الاستراتيجية strategic mapping model

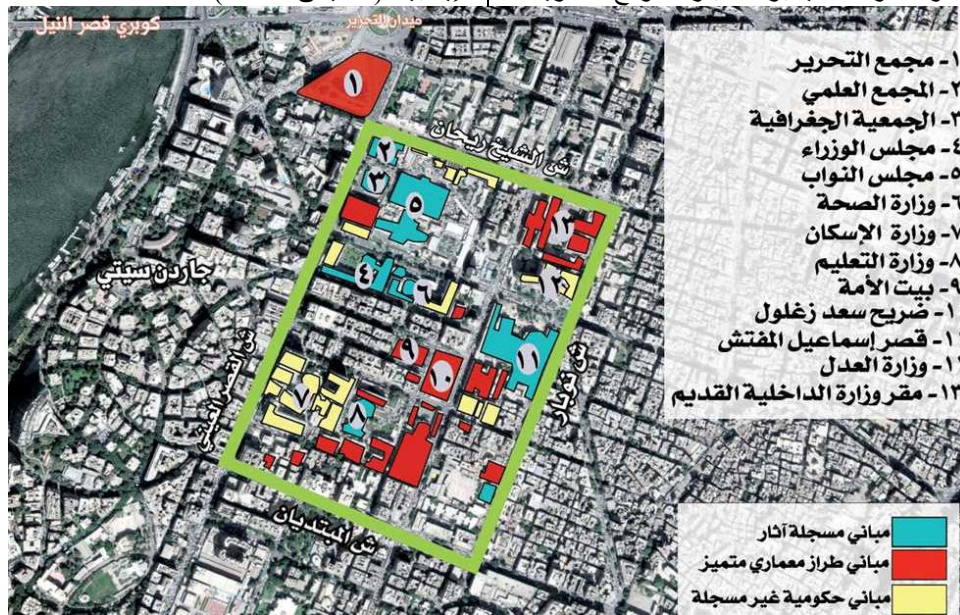
| Strategic Objectives الأهداف الاستراتيجية |                                         |                                               |                     |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------|
| Growth strategy<br>استراتيجية النمو       |                                         | productivity strategy<br>استراتيجية الانتاجية |                     |
| طويلة المدى                               | متوسطة المدى                            | قصيرة المدى                                   | البعد المادي        |
| Expand revenue opportunities              | Enhance customer value<br>تقييم العملاء | Improve cost Structure                        | Finance perspective |

|                                                                                                                          |                                                                     |                                                                 |                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| توسيع فرص الإيرادات                                                                                                      |                                                                     | أقل التكاليف<br>Increase asset utilization<br>استخدام الأصول    |                                                        |
| Brand<br>تحقيق علامة تجارية                                                                                              | Partnership<br>شراكة                                                | Product/ service attributes<br>خصائص المنتج/ الخدمة             | رضا المستخدمين<br>Customer<br>Perspective              |
| innovation process<br>الابتكار والتطوير                                                                                  | customer management<br>process<br>إدارة العملاء                     | Operations management<br>process<br>عمليات إدارة التشغيل        |                                                        |
| Opportunity ID<br>R & D portfolio<br>خطة البحث والتطوير<br>Design/ development<br>التصميم والتطوير<br>Launch<br>الانطلاق | الاختيار<br>Acquisition<br>الاحتفاظ<br>النمو<br>Retention<br>Growth | العرض<br>الإنتاج<br>التوزيع<br>Risk management<br>إدارة المخاطر | الإجراءات الداخلية<br>Internal<br>Process perspective  |
| Information capital<br>بنك المعلومات                                                                                     | Human capital<br>راس المال البشري                                   | Organizational capital<br>راس المال المؤسسي                     | النمو والتعلم<br>Growth and<br>Learning<br>perspective |

المصدر: (Nielsen and Roslender, 2014) (Rabetino, et al, 2016)

الاستراتيجية وتطبيقها على أحد المباني يساهم في تطوير منهجية اختيار بدائل إعادة الاستخدام للمباني ويوضح الشكل (2) أن أغلب المباني ذات القيمة بمنطقة وسط القاهرة والتي سيتم نقلها إلى العاصمة الإدارية الجديدة الوزارات مسجلة تراثاً، أو مباني ذات قيمة معمارية، أو طرازاً حضارياً وهو ما يتطلب وضع مخطط مرن وواضح لتطويرها واستثمارها أيضاً للاستفادة منها بطريقة إيجابية. (المليجي، 2018)

4- المباني ذات القيمة بمنطقة وسط القاهرة منذ البدء في نقل مقر الوزارات والهيئات الحكومية من قلب القاهرة إلى العاصمة الإدارية الجديدة، لم يتحدد بعد مصير العديد من المنشآت التي سيتم إخلؤها، في ظل تباين الآراء حول كيفية الاستفادة منها مادياً وثقافياً واقتصادياً وعدم هدمها، وإنما تحويلها إلى متاحف، أو مزارات سياحية، أو فنادق، أو بيعها وإيداع ثمنها بالخزانة العامة للدولة. ولذلك يعتبر اختبار نموذج الخريطة



شكل (2) المباني الأثرية وذات القيمة بمنطقة مربع الوزارات.

المصدر: (النجار، 2019)

القاهرة، الأمر الذي يرفع من قيمة العائد الاستثماري للمبنى. تتلخص الخطة المقترحة بتحويل مجمع التحرير لمبنى متعدد الوظائف والأغراض يشمل أنشطة ثقافية وفندقية وتجارية متنوعة. سيتم وفقاً للمقترح تقسيم المبنى إلى مول تجاري كبير بالأدوار الأولى. ومقترح أن يساهم جراج التحرير وجراج عمر مكرم في استقبال المستخدمين للنشاط التجاري. كما سيتم تحويل المنطقة في منتصف المبنى إلى مجموعة من الإنشاءات المتنوعة كالبنيوك والمطاعم. وتحويل الأدوار الأخيرة لفندق سياحي يطل على الميدان والمتحف المصري ومربع الوزارات ويرى النيل مما سيمثل عنصر جذب سياحي (هاشم، 2020)، كما يوضح الشكل (4).

#### 1-4 مجمع التحرير

مجمع التحرير يعتبر مبنى ذو قيمة من تاريخ مصر وهو يوجد في ميدان التحرير، وكان قد افتتحه الملك فاروق عام 1951م، ويتكون المجمع من 14 دوراً، كما يوضح الشكل (3) وبه 1356 حجرة للموظفين، ويتميز بالصالات الواسعة والمناور والنوافذ العديدة والممرات وتوجد به 10 مصاعد (هريدي، 2021). وتهدف الحكومة وبصودر قرار رئاسي، حمل رقم 459 لسنة 2020، إلى إعادة استخدام "أرض ومبنى مجمع التحرير وتحويله إلى مبنى متعدد الاستخدامات (فندقي تجاري- إداري - ثقافي). حيث أن موقع مبني مجمع التحرير وسط المدينة ومطل على أكبر ميادين



شكل (4) مقترحات تطوير مبنى مجمع التحرير.  
المصدر: (اخبار اليوم، 2021)

المطلوب. كما لا تتوفر فكرة المرونة في بدائل إعادة الاستخدام وإمكانية تقييمها كل فترة لتعديلها أو استبدالها ببدائل أكثر ملائمة.

- كما لا توجد خطة لتطوير الإجراءات الداخلية لضمان الكفاءة ورضا المستخدمين والفئات المستهدفة.

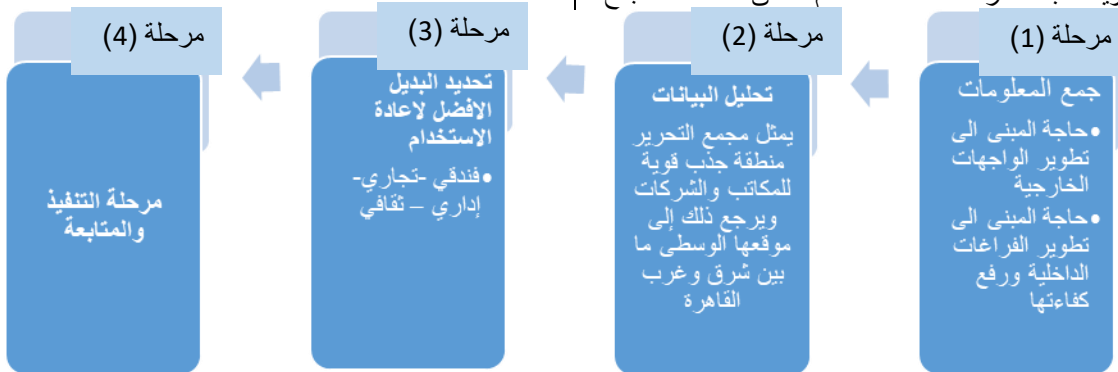
لذا يقترح البحث تطبيق نموذج الخريطة الاستراتيجية بعملية اتخاذ قرار بدائل إعادة الاستخدام لمبنى مجمع التحرير، للسماح بالمرونة والاختيار اثناء التطوير لإمكانية تحسين أو تعديل الأوضاع لتصبح أكثر كفاءة، كنموذج يمكن تكراره مع المباني ذات القيمة.



شكل (3) مبنى مجمع التحرير قديما.  
المصدر: (الوطن، 2020)

نجد ان مقترح تطوير مبنى مجمع التحرير الذى تم طرحه يعانى من بعض أوجه القصور:

- عدم وجود استراتيجية واضحة للتطوير على المدى البعيد، فقد تم استخدام المنهج التقليدي للتعامل مع المباني ذات القيمة كما يوضح الشكل (5)، بتحديد البدائل المتاحة واختيار أفضل بديل من حيث التكلفة ومن حيث موائمتها لحالة المبنى المعمارية.
- لا يوجد خطة لاختبار هذه المنهجية ومدى ملائمتها للمبنى والموقع المحيط، حيث تمثل الخطة تكلفة مرتفعة ويصعب استرداد التكلفة اذا لم تحقق الخطة النجاح



شكل (5) استخدام المنهج التقليدي بمقترحات تطوير مبنى مجمع التحرير. المصدر: (الباحث)

#### المرحلة الثانية: على المدى المتوسط

تأتى المرحلة الثانية كمرحلة توسعات للأنشطة الأفضل أداء وتعديل مسار الأنشطة ذات الأداء المتوسط وتغيير الأنشطة التي لم تكن ملائمة للمبنى والموقع. وذلك عن طريق تقييم الأنشطة المختلفة من خلال الأربعة عوامل الرئيسية للنموذج.

#### المرحلة الثالثة: على المدى البعيد

وضع خطة لاستغلال كامل المبنى وتوظيف أرباح الأنشطة التي تم توظيفها كمورد رئيسي في استكمال خطة إعادة الاستخدام مع وجود مرونة لتلبية التغييرات في العرض والطلب على الاستعمالات المختلفة

ويوضح الشكل التالي (6) تطبيق نموذج الخريطة الاستراتيجية على نموذج مبنى مجمع التحرير.

واهم ما يميز نموذج الخريطة الاستراتيجية عن المنهج التقليدي هو وجود المرونة وإمكانية التغيير والتطوير وفقا للتغييرات في ضوء خطة بعيدة المدى تهتم بالاستدامة والحفاظ على أداء المبنى بشكل جيد على مدار السنوات.

وينبغي على صناع القرار بالتعامل مع المباني ذات القيمة الاخذ في الاعتبار مجموعة من المعايير مثل التوافق compatibility، إمكانية الرجوع reversibility، درجة التدخل degree of intervention، البنية الأساسية infrastructure، التكلفة

#### تطبيق نموذج الخريطة الاستراتيجية على مبنى مجمع التحرير:

المنطقة الواقعة بها مبنى مجمع التحرير تتضمن مباني أثرية، ومباني مسجلة بوصفها طرازاً معمارياً متميزاً، كما تضم المنطقة العديد من الأنشطة الثقافية والتجارية. لذا فان بدائل الاستعمال المقترحة لمبنى المجمع تتلخص فيما يلي:

- أنشطة تجارية: محلات- مراكز تجارية- مطاعم.
- أنشطة ثقافية: مركز ثقافي- مكتبة- متحف - مكان للفنون التشكيلية.
- أنشطة سكنية وفندقية: فنادق- وحدات سكنية.
- أنشطة تعليمية: معاهد متخصصة.

وبتطبيق نموذج الخريطة الاستراتيجية على نموذج مجمع التحرير، وحيث ويتضمن النموذج أربع اركان متداخلة ومتشابكة وهي البعد المادى، المستخدمين، العمليات الداخلية، وكيفية التعلم والتطوير، ويتناول المدى القصير والمتوسط والبعيد، يمكن عرض المراحل كما يلي:

#### المرحلة الأولى: على المدى القصير

يتم اقتراح توظيف أنشطة فندقية وسكنية وأنشطة تجارية بجزء من الغرف المتاحة بالمجمع، 5 أدوار كتجربة أولية. ويتم تقييم أداء الأنشطة التي تم توظيفها وتحديد أيها مزدهر ويزداد الطلب عليه، وإيهم غير ملائم ولا يستعيد تكلفه توظيفه.

والموقع، والعوامل الداخلية والخارجية، وأبعاد فنية وتاريخية واجتماعية. فيساهم نموذج الخريطة الاستراتيجية في عملية اتخاذ القرار التخطيطي الافضل لعملية إعادة الاستخدام للمباني ذات القيمة.

economic benefits العائد الاقتصادي، adaptation costs، وكل هذه المعايير يشملها نموذج الخريطة الاستراتيجية. حيث تبقى عملية اختيار بدائل إعادة الاستخدام عملية نسبية تعتمد على إمكانيات وظروف الحالة المعنية بالدراسة وترتبط البدائل بمجموعة متنوعة من الجوانب كالتصميم الداخلي،



شكل (6) تطبيق نموذج التخطيط الاستراتيجي بمقترحات تطوير مبنى مجمع التحرير. المصدر: (الباحث)

التكاليف وزيادة العائد وهامش الربح عن طريق كفاءة استخدام المبنى. فيتم تخفيض التكلفة المبدئية حيث انها مرحلة يتم فيها تقييم البدائل المقترحة إذا ما كانت ستحقق النجاح المطلوب ام لا.

- اما بخصوص بعد المستخدمين فان المنظمة تقوم بدراسة الاحتياج والطلب على نوعيه الاستعمالات المختلفة وتهتم بتغيير الاحتياجات كل فترة زمنية وتسعى باستمرار الى مواكبة احتياجات ورغبات المستخدمين. مما يدعم مرونة التغيير والتعديل للرؤية المقترحة.
- البعد الخاص بالعمليات الداخلية يساهم في تحسين الخدمة المقدمة للمستخدمين وبالتالي يساعد في اجتذاب مستخدمين جدد والتي تؤدي بالتبعية الى زيادة العائد المادي مما يساعد على الاستمرار في تقديم الخدمة بالشكل الأفضل.
- بعد التعلم والنمو يضمن للمنظمة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار على المدى الطويل، ويساهم في التطوير والتحسين المستمر.

### التوصيات Recommendations

يوصى البحث بتضمين فكرة نموذج الخريطة الاستراتيجية بعمليات إعادة الاستخدام للمباني ذات القيمة وخاصة انه من المخطط إعادة استخدام المباني الاثرية وذات القيمة بمنطقة وسط القاهرة بعد نقلها إلى العاصمة الإدارية الجديدة، وهو ما يمكن ان يؤثر بالإيجاب على

### النتائج Results:

استعرض البحث اهمية توافر منهج استراتيجي من خلال نموذج الخريطة الاستراتيجية لإدارة المباني ذات القيمة وبدائل إعادة استخدامها، من اجل تحقيق خطط مرنة وفعالة لإعادة الاستخدام. وتوصل إلى انه يجب تطوير مفهوم الحفاظ على المباني ذات القيمة من الطريقة التقليدية التي تقتصر على اقتراح بدائل للاستعمالات دون وجود رؤية استراتيجية بعيدة المدى، او إمكانية تعديل الرؤية اذا ظهر بها أخطاء، والتي يمكن في بعض الأحيان ان تضر بالمبنى ذات القيمة، إلى الطريقة الأكثر مرونة وفعالية باستخدام نموذج الخريطة الاستراتيجية والذي يضيف إلى اقتراحات بدائل الاستعمالات ضرورة وجود تقييم مستمر لمراحل إعادة الاستخدام لتجنب أي سلبيات يمكن ان تؤثر على المبنى ذات القيمة سواء كانت سلبيات من الناحية المادية او من جانب رضا المستخدمين او عمليات الإدارة الداخلية. وهو ما يدعم تحقيق دمج المباني ذات القيمة بالمحيط العمراني المباشر ودراسة الفرص المتغيرة من المحيط غير المباشر مثل متطلبات السوق والاحتياجات المجتمعية، وهو ما يضمن استرداد التكلفة واستدامته لأكثر فترة ممكنة. نموذج الخريطة الاستراتيجية يتميز عن النهج التقليدي للتعامل مع المباني ذات القيمة بالمرونة والشمولية والتطوير المستمر من خلال الابعاد الأربعة الرئيسية:

- فيما يخص البعد المالي يساعد النموذج على التحكم في

سياسة الحفاظ على المباني ذات القيمة من خلال إعادة الاستخدام.

ويوضح جدول (3) التالي إيجابيات استخدام نموذج الخريطة الاستراتيجية بأساليب إعادة الاستخدام المباني ذات القيمة.

| معايير كفاءة إعادة الاستخدام                       | المنهج التقليدي لإعادة الاستخدام                                                                                                                                                                                | نموذج الخريطة الاستراتيجية                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| البعد المادي<br>Finance perspective                | يضع خطة لإعادة الاستخدام على المدى القصير.<br>تكون التكلفة مرتفعة لإعادة استخدام المبنى بالكامل مرة واحدة.<br>يمكن ان تواجه الخطة مشكلات باسترداد التكلفة وتحقيق الأرباح التي تضمن استمرارية الحفاظ على المبنى. | يضع خطة على أكثر من مرحلة المدى القصير والمتوسط وبعيد المدى.<br>تكون تكلفة إعادة الاستخدام الأولية ليست ضخمة باستخدام جزء من المبنى وليس كامل المبنى، ويتم عمل تقييم لاسترداد التكلفة.<br>يتم تحديد هل يتم الاستمرار بنفس الأنشطة او ان يتم استبدالها او تطويرها لضمان استمرار تحقيق الربح المادي. |
| رضا المستخدمين<br>Customer Perspective             | تعتمد خطة إعادة الاستخدام على اختيار أحد البدائل والاستمرار بتلك النشاط دون وجود مرونة للتغيير وفقا لاحتياجات ومتطلبات المستخدمين.                                                                              | يعتمد النموذج على وجود مرونة في عملية تغيير الأنشطة واستبدالها او تطويرها وفقا لتغيير احتياجات المستخدمين ووفقا لتغير النطاق العمراني المحيط بالمبنى ذات القيمة.                                                                                                                                   |
| الإجراءات الداخلية<br>Internal Process perspective | يفتقر الفكر التقليدي إلى مميزات تطوير الإجراءات الداخلية.<br>وبالتالي يمكن ان يتدهور النشاط المقترح مما يؤدي الى هجرة المبنى ذات القيمة مرة أخرى.                                                               | يستند النموذج على توفير الخدمة ومساندة المستخدم بتحقيق ميزة تنافسية من خلال تطوير الإجراءات الداخلية.<br>بالإضافة إلى التطوير المستمر للمنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات المستخدمين.                                                                                                 |
| النمو والتعلم<br>Growth and Learning perspective   | الخطة المقترحة تقتصر رؤيتها على المدى القصير.<br>لا يتم وضع رؤية متكاملة تسهم في استدامة عملية إعادة الاستخدام للمبنى ذات القيمة.                                                                               | يسهم نظام الخريطة الاستراتيجية بدور إيجابي في بناء مستقبل المبنى وليس فقط الاقتصار على الاسهام في اعداد المبنى لمواجهة التغييرات المستقبلية المتوقعة.                                                                                                                                              |

المصدر: الباحث.

## المراجع References

الإدارية، مبانى الوزارات فى انتظار مستثمرين .  
<https://gate.ahram.org.eg/daily/News/202577/3/640618/>.

9. النجار، سمر (2019). يناير 22. (الولة تبدأ التخطيط لتطوير «مربع الوزارات» (تفاصيل) Retrieved from :  
المصرى اليوم

<https://www.almasryalyoum.com/news/details/1363369>

10. هاشم، رضوى (سبتمبر، 2020). مصير مجمع التحرير بعد ضمه لصندوق مصر السيادي: مول وفندق وشركة أمريكية، تم الاسترداد  
<https://www.elwatannews.com/news/details/4970349> بتاريخ 19-11-2021.

11. هريدى، حسن (ابريل، 2021). «مجمع التحرير».. من معسكرات الإنجليز إلى مبنى لخدمة المصريين، مقال منشور بأخبار اليوم، تم الاسترداد من  
<https://m.akhbarelyom.com/news/newdetails/3328238/> بتاريخ 25-10-2021

12. يس، علاء الدين (2011). إعادة استخدام المباني التاريخية: نزعة رومانسية أم جدوى عمرانية، *المجلة العلمية لبحوث العمران*، عدد (8)، ص 1-14. DOI: 10.21608/jur.2011.94253

13. يوسف، محمد (2014). برامج الاستثمار في التراث العمراني ووسائل التمويل بالاستناد لتجارى عربية ودولية، *النشرة العلمية لبحوث العمران*، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني، جامعة القاهرة، العدد الثاني عشر.

14. Bakr, A. F., Haroun, H.-a. A., & Hasan, A. E.-S. (2019). Multi-criteria decision making for adaptive reuse of heritage buildings: Aziza Fahmy Palace, Alexandria, Egypt. *Alexandria Engineering Journal*, 58, 467–478.  
doi:<https://doi.org/10.1016/j.aej.2019.04.003>

15. Ghali, Ruqaya Abd AL Ridha and Ali, Amna

1. فتحي، عمار (2015). نموذج مقترح لصياغة وتنفيذ وتقييم الخطة الإستراتيجية لكلية التجارة جامعة مدينة السادات باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مؤتمر الدور التطبيقي للمؤسسات الإسلامية والحكومية والتنمية "تجارب وتطبيقات متميزة"، 2-4 فبراير 2015م، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية - الكويت.
2. حسين، فاطمة. (2019). المعايير التصميمية لإعادة توظيف المباني التراثية لتحقيق مبدأ الإستدامة (دراسة حالة مجموعة الغورى) *مجلة العمارة والفنون* 335-312, (14)4, doi:10.21608/mjaf.2019.25786
3. الحنيش، جميلة، والرميح، رضا (2017). إعادة استخدام المبنى التاريخي والأثري (ذو القيمة) كمدخل للحفاظ عليه، *المجلة الدولية للعلوم والتقنية*، العدد (9).
4. الخباز، منهل (2016). نموذج مقترح لنظام التخطيط الاستراتيجي، اماراباك، مجلة تصدر عن الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد السابع العدد 21.
5. الشريبي، عماد، ومحمود، محمد (2010). تأثير العامل البشري على مشروعات الحفاظ دراسة مقارنة لمشروعى الحفاظ على هضبة الأهرام ومنطقة سراييط الخادم بوسط سيناء، *مجلة الاتحاد العام للأثريين العرب*، المجلد 11، العدد 11، الصفحة 152-172.
6. عبدالله، فراس، والعلاف، عماد. (2019). التحوير المساحي في المباني العامة المشيدة ضمن منظور إعادة الاستخدام التكيفي مبنى رئاسة جامعة الموصل السابق- حالة دراسية .  
13-27. *Sulaimani Journal for Engineering Sciences*,
7. على، عصام الدين. (2020). دور التشريعات المصرية فى الحفاظ على التراث العمراني واستثماره سياحيا مستقبلا *التنمية العمرانية لمنطقة الجوف (الفرص والتحديات 2020)* (pp. 104-126). جامعة الجوف.
8. المليجى، عباس. (2018). مارس 6. (بعد نقلها للعاصمة

- A Case Study". *ZANCO Journal of Pure and Applied Sciences*, 31(3), 217-226.  
doi:<http://dx.doi.org/10.21271/zjpas>
19. Moosa, H. M. (2018). Prevailing Value System Based Context, Adaptive Reuse. *Science and Technology*, 44-57.
  20. Nielsen, C. and Roslender (2014), Frameworks for understanding and describing business models, in Nielsen, C. & Lund, M. (Eds.) *The Basics of Business Models*, Vol. 1, No. 1. Copenhagen: BookBoon.com/Ventus Publishing Aps
  21. Rabetino, Rodrigo, & Kohtamäki, Marko, & Gebauer, Heiko. (2016). Strategy map of servitization. *Int. J. Production Economics*.
  22. Rohmatulloh, Neneng Nafisah, Agus Sopwan & A. Muslim Hadi (2019). Islamic School Development Plan Using Balanced Scorecard Model, *Jurnal Ilmiah Pendidikan*, Volume 03; Nomor 1, Juni 2019
- Hussain Sabree, (2018), "Role of Strategic Model and Spatial Analysis in the Decision-making process—Rural Karbala Governorate" in *Postmodern Urban and Regional Planning in Iraq*, KnE Engineering, pages 292–307. DOI 10.18502/keg.v3i4.2175
  16. Hassan, Nada, & Khalifa, Marwa A., and Hamhaber, Johannes. (2020). Adaptive Reuse as a Revitalization Tool: The Case of Downtown Cairo Post Relocation of Governmental Buildings to the New Administrative Capital. *the 3rd International Conference on Architecture and Urban Planning* (pp. 289- 301). Cairo, Egypt: Springer.
  17. Jones, S. (2021, september 16). *Give Historic Buildings New Leases on Life*. Retrieved from redshift: <https://redshift.autodesk.com/adaptive-reuse/>
  18. Mafaz T., A. M. (2019). Adaptive Reuse of Heritage Buildings "Old Buildings in Mosul as