

## دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين إدارة المدن الجديدة: دراسة حالة مدينة الصالحية الجديدة

محمد السيد بغدادى علي

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية- جامعة القاهرة

جمهورية مصر العربية

تدور الدراسة حول دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين إدارة المدن الجديدة؛ وذلك من خلال دراسة تطور مراحل الإدارة الاستراتيجية للمدن الجديدة في مصر والتحديات التي تواجه ذلك، مع التركيز على مدينة الصالحية الجديدة وهي الحالة التطبيقية للدراسة. لذا تسعى هذه الدراسة إلى بحث كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بمراحلها المختلفة في تحسين عملية إدارة المدن الجديدة للوصول إلى تحقيق أهداف وغايات المدن الجديدة في مصر.

وترجع أهمية الدراسة في تحقيق أهداف المدن الجديدة في مصر في ظل الظروف التنافسية والتي تساعد على توجيه مواردها بطريقة فعالة؛ بما يمكن من استغلال نواحي القوة والفرص المتاحة والتغلب على نواحي الضعف والتحديات، نظرًا للتحويلات التي لحقت بالمدن الجديدة في مصر في الآونة الأخيرة.

كما تلقى الدراسة الضوء على مراحل الإدارة الاستراتيجية الثلاثة، حيث تمثل أولى خطواتها في مرحلة وضع الخطة الاستراتيجية لإدارة المدن الجديدة، ثم مرحلة تنفيذ الخطة الاستراتيجية لإدارة المدن الجديدة، ثم مرحلة رقابة ومتابعة الخطة الاستراتيجية لإدارة المدن الجديدة، وبالنظر لتلك المراحل الثلاثة نجد أنها مترابطة بعضها مع بعض حتى تصل في النهاية لتحقيق ما تصبو إليه إدارة المدن الجديدة في مصر.

كما انطلقت الدراسة من مشكلة بحثية مفادها أنه وعلى الرغم من البدء في إنشاء العديد من المدن الجديدة في مصر في الآونة الأخيرة ومنها العاصمة الإدارية الجديدة، والتنمية الصناعية لمحور قناة السويس، ومنطقة شرق بورسعيد، ومدينة العلمين الجديدة، كل هذا استدعى إعادة النظر في المشكلات التي واجهت إدارة المدن الجديدة في المراحل السابقة، وأن الخطة الاستراتيجية التي وضعت لإنشاء وإدارة هذه المدن لم تتوافق فيها المقومات التي يجب توافرها في هذه الخطة. مما يجعل من تبني الإدارة الاستراتيجية مدخلاً حيويًا لتلافي هذه العيوب في المراحل القادمة من التعمير. بما أن قرار إنشاء المدن الجديدة في مصر قرار يهدف إلى خلق مجتمعات عمرانية جديدة، إلا أن معدلات التنمية بهذه المدن لم تكن على المستوى المأمول وذلك؛ بسبب اهتمام الحكومات بمدخل الإدارة الاستراتيجية، ولكن الأسلوب غير فعال حتى يتم رفع كفاءة إدارة المدن الجديدة في مصر. لذلك فالتساؤل البحثي الرئيس هو ما مدى تطبيق المدن الجديدة ومدينة الصالحية الجديدة لمدخل الإدارة الاستراتيجية بكافة مراحلها؛ لتحسين إدارة المدن الجديدة في مصر.

أما منهجية الدراسة، فلقد استخدم الباحث عدة مناهج واقتربات، منها: منهج دراسة الحالة، حيث تم دراسة الظاهرة من خلال جمع المعلومات الخاصة عن الإدارة الاستراتيجية في المدن الجديدة، وهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة ومراحلها الثلاثة والعلاقات بينهم، وعن إدارة المدن الجديدة خاصة مدينة الصالحية الجديدة، كذلك من خلال المراجعة التحليلية للمراجع العلمية من كتب ودوريات وأبحاث، سواء باللغة العربية أو الأجنبية ذات الصلة بمتغيري الدراسة.

كما تم الاعتماد على عدة أساليب منها: أسلوب التحليل الرباعي (SWOT)، وبستخدم التحليل الرباعي كأداة تحليل استراتيجي عامة لتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة نقاط الفرص والتحديات؛ للوقوف على المشكلات والتهديدات التي تواجه المدن الجديدة وتحديدها ومن ثم حلها، وأيضًا للوقوف على الفرص ونقاط القوة والعمل على زيادتها. ونموذج تحليل ((7analysis، ويعتمد هذا النموذج على تحديد النقاط التي سيتم تحليلها للبيئة الداخلية للمدن الجديدة في مصر وهي كالتالي: العاملون، والمهارات، والقيم، والأسلوب الإداري (مركزي- لا مركزي)، والأنظمة، والاستراتيجية؛ للوقوف على كيفية تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمدن الجديدة في مصر.

ولقد سعت الدراسة للإجابة عن عدد من التساؤلات، هي: إلى أي مدى تطبق المدن الجديدة في مصر مبادئ الإدارة الاستراتيجية؟ إلى أي مدى تختلف الإدارة الاستراتيجية للمدن الجديدة عن الإدارة الاستراتيجية للمنظمات الحكومية؟ ما مدى تطبيق المدن الجديدة في مصر لأساليب وأدوات صياغة الخطة الاستراتيجية؟ إلى أي مدى تطبق المدن الجديدة في مصر أساليب وطرق تنفيذ الخطة الاستراتيجية؟ ما هي المشكلات والتحديات التي تعترض تطبيق رقابة الإدارة الاستراتيجية للمدن الجديدة في مصر؟

وحتى يتسنى للباحث الإجابة عن هذه التساؤلات، قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول رئيسية. وجاء الفصل الأول ليستعرض الإطار النظري الخاص بظاهري الدراسة، ويتكون من مبحثان. ويتطرق المبحث الأول لعملية بناء هوية المدن الجديدة في مصر والتي تشمل رؤية ورسالة وقيم وقوانين المدن الجديدة في مصر. أما المبحث الثاني فيتحدث عن مرحلة تحليل الموقف الاستراتيجي للمدن الجديدة في مصر والذي يشمل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدن الجديدة في مصر، أو ما يسمى بالتحليل الرباعي، ثم يتحدث عن تقييم التحليل البيئي والأهداف الاستراتيجية للمدن الجديدة في مصر، ثم يتم تحديد البدائل الاستراتيجية للمدن الجديدة في مصر.

كما تناول الفصل الثاني عملية تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدن الجديدة في مصر ومراحلها وكيفية تأثيرها على إدارة المدن الجديدة، ويشمل أولاً المبحث الأول: وهو متطلبات تفعيل تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدن الجديدة في مصر. وثانياً المبحث الثاني حيث يوضح خطوات تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمدن الجديدة والتحديات التي تواجهها.

بينما تناول الفصل الثالث أدوات متابعة ورقابة الخطة الاستراتيجية للمدن الجديدة في مصر ويشمل أولاً: المبحث الأول: والذي يتطرق لخطوات رقابة الخطة الاستراتيجية للمدن الجديدة في مصر. وثانياً المبحث الثاني: والذي أوضح مستويات ومشكلات رقابة الخطة الاستراتيجية للمدن الجديدة في مصر، ثم جاءت نتائج الدراسة لتؤكد أهمية تفعيل عملية الإدارة الاستراتيجية لتحسين إدارة المدن الجديدة، فضلاً عن التوصيات والمقترحات المستقبلية، ثم أخيراً مراجع الدراسة والملاحق.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- 1- إن تنمية المجتمعات العمرانية الجديدة لا تسير بالمعدل المطلوب، لأنها لم تحقق الاستخدام الأمثل للإدارة الاستراتيجية بمفهومها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والعمراني؛ لذلك فإنه من المطلوب تقييم التجربة، والتعرف على طبيعة مشكلات إدارة التنمية العمرانية بهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.
- 2- إن المشكلة الرئيسية هي عدم وجود سياسة واضحة لاستخدام الإدارة الاستراتيجية بمراحلها الثلاثة بالمدن الجديدة في مصر، وقلة الخبرة في إدراكها من جانب بعض العاملين بأجهزة المدن الجديدة، ويتضح ذلك جلياً في بعض القرارات التي يتخذها جهاز تنمية مدينة الصالحية الجديدة في بناء أبنية بملايين الجنيهات وحتى الآن لم تتسلم الوزارة المختصة هذه الأبنية، وذلك وفقاً للمقابلات التي تمت.
- 3- أصبحت مبادئ وأساليب الإدارة الاستراتيجية مكوناً رئيساً ومطلباً هاماً لنجاح المنظمات العامة بشكل عام والمدن الجديدة بشكل خاص، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة وآراء المبحوثين في المقابلات التي تمت بأنه إذا تم وضع أسلوب فعال لاستخدام الإدارة الاستراتيجية سيتحقق الهدف من إقامن المدن الجديدة في مصر ومنها جذب السكان.
- 4- كما توصلت الدراسة لوجود بعض المعوقات التي تؤثر على تعظيم الاستفادة من الإدارة الاستراتيجية للمدن الجديدة وهي: الإجراءات الروتينية المعقدة داخل أجهزة تنمية المدن، فضلاً عن نقص الموارد المالية المخصصة لتنمية المدن الجديدة، والثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين وغياب الوعي لديهم بالفوائد الناتجة عن استخدام الإدارة الاستراتيجية، والمعوقات القانونية التي تحكم عمل المدن الجديدة ومنها قانون 59 لسنة 1979.
- 5- أما الشروط التي ينبغي توافرها عند تطبيق مبادئ الإدارة الاستراتيجية وتحسين إدارة المدن الجديدة، منها: توافر الخبرة والمعرفة لدى القائمين على تنمية المدن الجديدة، رغبة المجتمع المدني في المشاركة في التنمية، والمهارات القيادية، وتمكين الموظفين ومنحهم صلاحيات تمكنهم من أداء أعمالهم.
- 6- إن إطلاق القانون (رقم 59 لسنة 1979) في شأن المجتمعات العمرانية الجديدة ليد الهيئة في المدن الجديدة في اتخاذ القرارات التي تراها، دون وجود مشاركة من مجالس الأمناء بالإضافة إلى حريتها في تحديد المقومات التي

في ضوءها تسلم هذه المدينة للمحليات، جعل الأمر مهمًا أمام القائمين على العمل المحلي بالنسبة لوضع المدن الجديدة وانحسار دور مجلس الأمناء في المشاركة الاستشارية فقط دون المشاركة الإدارية.

7- واستنادًا إلى ذلك تواجه تنمية هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة العديد من المشكلات وهي غياب وسائل الإدارة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، فضلاً عن عدم وجود خطط تنفيذية ونظم تمويل محددة، مما أدى لتأخر تنفيذ بعض المشروعات، وغياب نظم التقييم والمتابعة بالإضافة إلى عدم وجود معايير قياس، ومن ثم فقد انتهت المراحل الأولى في أغلب المدن الجديدة دون أي محاولة لتقييم هذه المرحلة والوقوف على أسباب النجاح والفشل، وبالتالي تصحيح مسار السياسات المتبعة.

8- وأخر ما توصلت إليه الدراسة أنه بات على القائمين بمسئولية تنمية المدن الجديدة أن يقيموا التجربة جيداً، خاصة في هذه المرحلة التي تهتم ببناء العديد من المدن الجديدة في مصر والتي منها تنمية محور قناة السويس، وشرق بورسعيد، والعلمين الجديدة.

كما أوصت الدراسة في النهاية بالآتي:

- بات على الحكومة المصرية تفعيل عملية تطبيق الإدارة الاستراتيجية بشكل فوري وبمزيد من اللامركزية حتى يتثنى لعمليات التنمية أن تسير في اتجاهها الصحيح بالمدن الجديدة.
- يجب إعادة صياغة قانون (59 لسنة 1979) ليتواءم مع العصر الحالي، حيث إنه لا وجود لمدينة جديدة استطاعت أن تكمل مقومات تقدمها حتى تتحول للمحليات، فكيف إذن يتم تحويلها للمحليات ونحن نبحث عن مدن جديدة متقدمة تجذب السكان وليست محملة بأعباء ومشكلات المدن القديمة.
- إن عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدن الجديدة في مصر بشكل أكثر واقعية وأقرب للواقع كعمل استطلاعات رأي أو استبيانات؛ أصبحت من أكثر العناصر تأثيراً على تنمية هذه المدن.
- العمل على تفعيل دور مجالس الأمناء والمجتمع المدني والجمعيات الخيرية بطريقة تنفيذية أكثر منها استشارية.
- العمل على عقد مؤتمرات وندوات برعاية وزارة الإسكان لتفعيل العمل بالإدارة الاستراتيجية للمدن الجديدة للخروج بتوصيات تساعد القائمين على تنمية المدن الجديدة وحل مشكلاتها.
- العمل على الفصل في قضية تبعية المدن الجديدة للمحليات، حيث إن عدم الفصل في هذه القضية يؤدي لمزيد من التشابك والتعقد وعدم التنسيق، مما يؤدي لقلّة عمليات التنمية بالمدن الجديدة وسوء توزيع الموارد.
- العمل على دراسة التجارب العالمية في إدارة المدن الجديدة وكيف تم استخدام الإدارة الاستراتيجية لتلك المدن.
- التدريب المستمر للعاملين في المدن الجديدة بمدخل الإدارة الاستراتيجية لتعريفهم بالرؤية والرسالة ومراحل الإدارة الاستراتيجية، وكيفية تحليل البيئات الداخلية والخارجية.