



تفعيل المخططات الإستراتيجية للمدن المصرية

دراسة تطبيقية على مدينة أبو كبير - محافظة الشرقية

أ.م.د. مصطفى محمد الشناوي

أ.م.د. عابد محمود جاد

المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء

١- مقدمة

تمثل الهيئة العامة للتخطيط العمراني - التابعة لوزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية- جهاز الدولة المسئول عن رسم السياسة العامة للتخطيط والتنمية العمرانية وإعداد الخطط وبرامج التنمية العمرانية على مستوى الجمهورية، وفي إطار تحقيق برنامج الحكومة المصرية للتنمية والتي تهدف إلى وضع منظومة متكاملة للتنمية العمرانية المستدامة للمدن والقرى المصرية، قامت الهيئة بالانتهاء من إعداد المخططات الإستراتيجية لعدد ٥٣ مدينة جاري إعداد المخططات التفصيلية لها، وجاري إعداد المخططات الإستراتيجية لعدد ٦٧ مدينة جديدة.

ويطمح المخطط الإستراتيجي للمدينة إلى تفعيل منهج تشاركي يجمع المجتمع المحلي لتحديد وتنفيذ المشروعات ذات الأولوية والأنشطة المختلفة، بهدف خلق مدينة قادرة على الاستدامة في مواجهة الظروف المتغيرة، وهذا يتطلب تضافر كافة الأطراف المعنية بالعملية التخطيطية من مخططين وعاملين في هذا المجال للمشاركة بالرأي والمشورة للوصول إلي هذه الهدف النبيل.

٢- الإشكالية

تعتبر عملية تحويل المخططات الإستراتيجية للمدن من وثيقة معتمدة إلى مشاريع منفذة على أرض الواقع عملية في غاية الأهمية والصعوبة، نظراً لكونها تتم بواسطة جهات مختلفة ومتعددة التخصصات والأهداف، وعلى الرغم من إعداد العديد من التوصيات والمشروعات الهامة ضمن المخططات الإستراتيجية للمدن على أكمل وجه من حيث الأسلوب التخطيطي العلمي السليم والواقعية في حل المشاكل الحالية والتخطيط للمستقبل، إلا أن العديد منها لم ينفذ كما هو مخطط لها لعدة أسباب ترتبط في جزء كبير منها بغياب النظرة الشمولية للجهات المشاركة في التنفيذ، وعدم تحديد المسؤوليات لتفعيل المخطط الاستراتيجي لدى بعض القائمين على التنفيذ، سواء كانوا مسئولين بصفة أساسية عنه أو مسئولين عن قطاعات بعينها ضمن عملية التنمية.

٣- الهدف من البحث

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على الخطوات التي يمكن إتباعها لتحويل المخططات الإستراتيجية للمدن المصرية من وثيقة معتمدة إلى مشاريع يمكن تنفيذها على أرض الواقع، ومعاونة المسئولين بالهيئة العامة للتخطيط العمراني والمختصين العاملين في المحافظات والوحدات المحلية على تفعيل المخططات الإستراتيجية لتلك المدن من خلال الشرح التفصيلي المبسط للخطوات التي يتم من خلالها التطبيق.



٤- المدخل النظري للبحث

٤-١ مفهوم المخطط الإستراتيجي للمدينة المصرية

يتمثل مفهوم المخطط الإستراتيجي للمدينة المصرية في وضع رؤية مستقبلية متكاملة لتنمية المدينة مرتكزة على ما تتمتع به المدينة من موارد ومقومات، وتهدف في الأساس إلى تحقيق التنمية المستدامة للمدينة وضمان الخروج بإستراتيجية عملية قابلة للتطبيق يشارك في وضعها كافة الجهات المعنية وشركاء التنمية بالمدينة، لضمان الالتزام بالرؤية المستقبلية المقترحة للمدينة وحسن استغلال الموارد الطبيعية المتاحة وتحديد الموارد المالية اللازمة لتمويل عملية التنفيذ.

وتهتم هذه المخططات بمعالجة عدة قضايا هامة تتمثل في المأوى والعشوائيات وتنمية الاقتصاد المحلي والبنية الأساسية مع الأخذ في الاعتبار قضايا الآثار السلبية التي تواكب ارتفاع معدلات النمو السكاني وتزايد معدلات التحضر في المدن المصرية (٤).

وتسعى هذه المخططات إلي تحقيق ما يلي:

- تمكين المجتمعات المحلية من تحديد أولويات التنمية والاتفاق على إستراتيجية التنمية.
- خلق فرص عمل جديدة بالمدن مما يساهم في تطوير الاقتصاد المحلي.
- تمكين المجتمعات من إدارة التغيير ورؤية المستقبل بشكل أفضل.
- تحفيز المشاركة العريضة من كافة شركاء التنمية بالمدينة.
- تطوير خطط عمل ذات نتائج وأهداف وبرامج زمنية مع توزيع الأدوار والمسئوليات والميزانيات.
- تشجيع الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

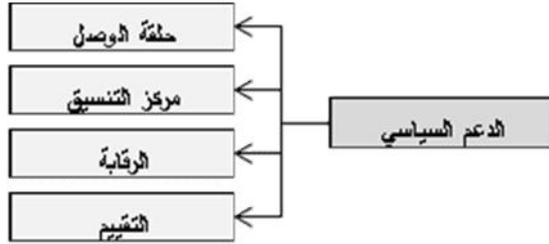
٤-٢ الغرض من تفعيل المخططات الإستراتيجية للمدن

يتمثل الغرض الأساسي من تفعيل المخططات الإستراتيجية للمدن في تفعيل مجموعة التوصيات والمشروعات التي وضعها المخطط الإستراتيجي للمدينة والهادفة إلى تنمية المدينة عمرانياً واجتماعياً وسياحياً واقتصادياً حتى سنة الهدف طبقاً للرؤية المتفق عليها مع شركاء التنمية، وإخراجها إلى حيز التنفيذ من خلال آليات واضحة وخطوات منهجية محسوبة حسب خطة زمنية محددة وبرنامج متكامل، ومن خلال جهود الإدارات القطاعية المختلفة والمختصة بتنفيذها، ونظراً لوجود ارتباطاً قوياً بين العديد من المشروعات التابعة للجهات المختلفة، وباستخدام الآليات المناسبة بهدف تقليل الفاقد في الإنفاق الحكومي وتعظيم العوائد من إنشاء الخدمات والمرافق العامة (١).

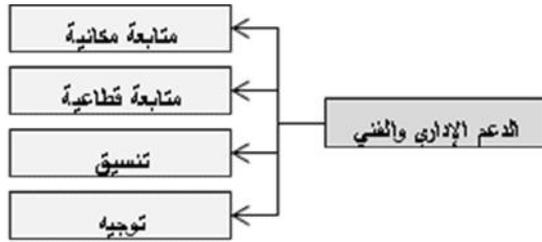
٤-٣ مقومات تفعيل المخططات الإستراتيجية

تتطلب عملية تفعيل المخططات الإستراتيجية مشاركة العديد من الأطراف التي تتباين قوى تأثيرها المباشر وغير المباشر على عملية التفعيل، ولذا فتمثل مقومات تفعيل المخططات الإستراتيجية في التالي (١٠):

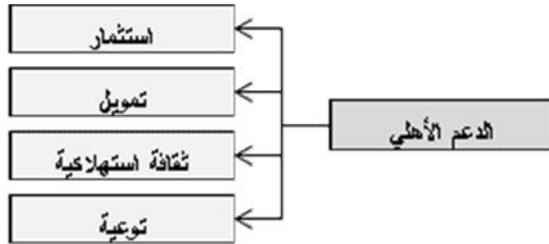
- الدعم السياسي: فنظراً للتداخلات الكثيفة للجوانب التنموية في المخططات الإستراتيجية وكثرة الجهات المعنية بقضاياها وتباين مصالحها من ناحية، والتكلفة الإجمالية الباهظة من ناحية أخرى، فإن الدعم السياسي لتفعيل توصيات هذه المخططات - من خلال التنسيق والرقابة والتقييم- يصبح الضامن الوحيد لتحقيق الأهداف والتوصيات الخاصة بها، ويمثل قوة ضغط هائلة لتحقيق استجابة كافة الأطراف، وتعتبر المحافظة هي المكان الذي يتم فيه تقييم أداء الإدارات الحكومية ومتابعتها بشكل دائم واستخدام الأساليب الكفيلة للضغط على أي جهة يثبت حيادها عن الخطط التنموية - شكل رقم (١).



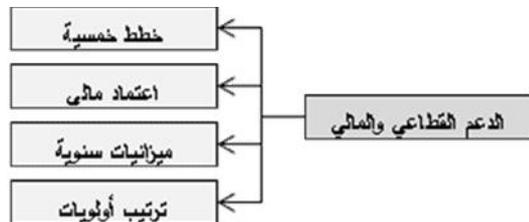
شكل رقم (١) الدعم السياسي للمحافظة



شكل رقم (٢) الدعم الإداري والفني لمجلس المدينة



شكل رقم (٣) الدعم الأهلي



شكل رقم (٤) الدعم القطاعي والمالي من الجهات الحكومية

• كفاءة عملية تحديث البيانات: حيث يقوم الهيكل البنائي للخطط الإستراتيجية على قدر كبير من المعلومات التي تم توفيرها خلال مراحل الإعداد، والتي يرصد لها جزء كبير من ميزانية المشروع واستغرقت وقتاً طويلاً، ولاستمرار حيوية المشروع فيجب تحديث هذه البيانات وتطويرها، بحيث تصبح الجهة المسؤولة عن تفعيل المخطط الإستراتيجي على علم دائم بالتطورات الحادثة في المدينة.

• الدعم الإداري والفني: حيث تقوم المحافظات ومجالس المدن بالدور الرئيسي في عملية تفعيل المخططات الإستراتيجية بالتنسيق بين الإدارات المختلفة - شكل رقم (٢).

• الوعي العام لدى الأفراد بقضايا التنمية: فمازلت الرؤية الفردية للمصالح هي السمة الغالبة في مجتمعنا، والمصلحة الذاتية هي هدف المواطن أو المسؤول اعتبارياً، وهذه الرؤية تمثل عائقاً للمصلحة العامة والتطوير المجتمعي فنتشأ المقاومة لتوجهات المخطط الإستراتيجي حتى الإطلاع على مضمونه، فلا بد من تهيئة الوعي العام وتوفير الدعم الأهلي المتمثل في المجلس الشعبي والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني - شكل رقم (٣).

• توفير الإعتمادات والدعم القطاعي والمالي: حيث تتطلب المخططات الإستراتيجية اعتمادات مالية كبيرة من أجل تحويل توصياتها إلى مشروعات فعلية لمعالجة النقص والقصور في الجوانب التنموية التي تراكمت عبر عقود طويلة، بالإضافة لتوفير الاحتياج المستقبلي للزيادة السكانية المتوقعة خلال سنوات الخطة الموضوعية، وتؤدي قلة الإعتمادات المالية المخصصة في الميزانيات المتتالية وترحيل المشروعات بشكل مستمر إلى اضطراب شديد في البرامج التنفيذية للمخطط الإستراتيجي، فلا بد من إقناع الجهات الحكومية بجدوى هذه المشروعات وتحفيزها ل طرح مشروعاتها على وزارة المالية - شكل رقم (٤).



٤-٤ العناصر الأساسية لتفعيل المخططات الاستراتيجية

تتقسم عناصر تفعيل المخطط الإستراتيجي إلى ثلاثة عناصر رئيسية (١١)، وهي:

- الإطار المؤسسي: فلا بد من تحديد الجهات المسؤولة عن التفعيل، وتتمثل هنا في وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية، ووزارة التنمية المحلية، والمحافظه ومجلس المدينة والمجلس الشعبي، وجهة رئيسية يتم تشكيلها للقيام بمهمة تفعيل ومتابعة تنفيذ المخططات الاستراتيجية.
- الخطط والتوصيات والسياسات: فلا بد من تحديد وتصنيف الخطط والتوصيات سواء كانت توصيات عامة أو توصيات خاصة أو توصيات استثمارية، وتحديد السياسات والبرامج التنفيذية التي سيتم تحويلها إلى مشروعات قابلة للتنفيذ.
- التمويل: فمن الضروري توفير الدعم المالي والتمويل، سواء كان تمويل حكومي أو استثمارات للقطاع الخاص أو تمويل مشترك بينهما، أو تمويل من المواطنين ومؤسسات المجتمع المدني.



شکل رقم (٥) العناصر الأساسية لتفعيل المخطط الاستراتيجي للمدينة

٥- المنهجية وخطوات البحث

سوف يتبع البحث المنهج التحليلي الوصفي للمخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير بمحافظة الشرقية السابق إعداده بإحدى المكاتب الهندسية الاستشارية لصالح الهيئة العامة للتخطيط العمراني، واستعراض للخطوات التي تم إتباعها لإعداد واعتماد المخطط، والخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل المخطط الإستراتيجي للمدينة ووصوله لمرحلة التنفيذ.

٥-١ خطوات إعداد واعتماد المخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير

٥-١-١ إعداد المخطط الإستراتيجي للمدينة

تم إعداد المخطط الإستراتيجي للمدينة من خلال ثلاثة خطوات رئيسية (٤)، وهي:

أولاً: المرحلة التحضيرية - الوضع الراهن: وتم فيها التالي:

- التحضير لبدء العمل: بوضع جدول زمني للتخطيط يتضمن المراحل الرئيسية والمهام التفصيلية التي تتم من البداية حتى نهاية مرحلة إعداد المخطط الاستراتيجي وتواريخ المخرجات الرئيسية مثل مواعيد اتخاذ القرارات الهامة وإقامة ورش العمل وتسليم التقارير.
- لقاء المحافظ والتعريف بالمشروع: بإعداد مقابلة مع المحافظ للتعريف بالمشروع والتعرف على أهم السياسات والمشروعات الحالية التي تخص المدينة بهدف تحديد الأفراد أو الجهات التي ستقوم بتسيير مهمة فريق العمل بالمدينة، وعقد اجتماع بالمدينة بحضور الأطراف ذات الصلة ممثلين لأربع فئات وهم:

- الإدارة المحلية متضمنة كافة الإدارات التنفيذية المعنية.

- ممثلي المجتمع وسكان المدينة متضمنة المجلس الشعبي المحلي والقيادات الشعبية والجامعات.

- رجال الأعمال متضمنة كبار المستثمرين وأصحاب الأعمال الحرة التي تمثل اقتصاد المدينة.

- المنظمات الغير حكومية والنقابات.

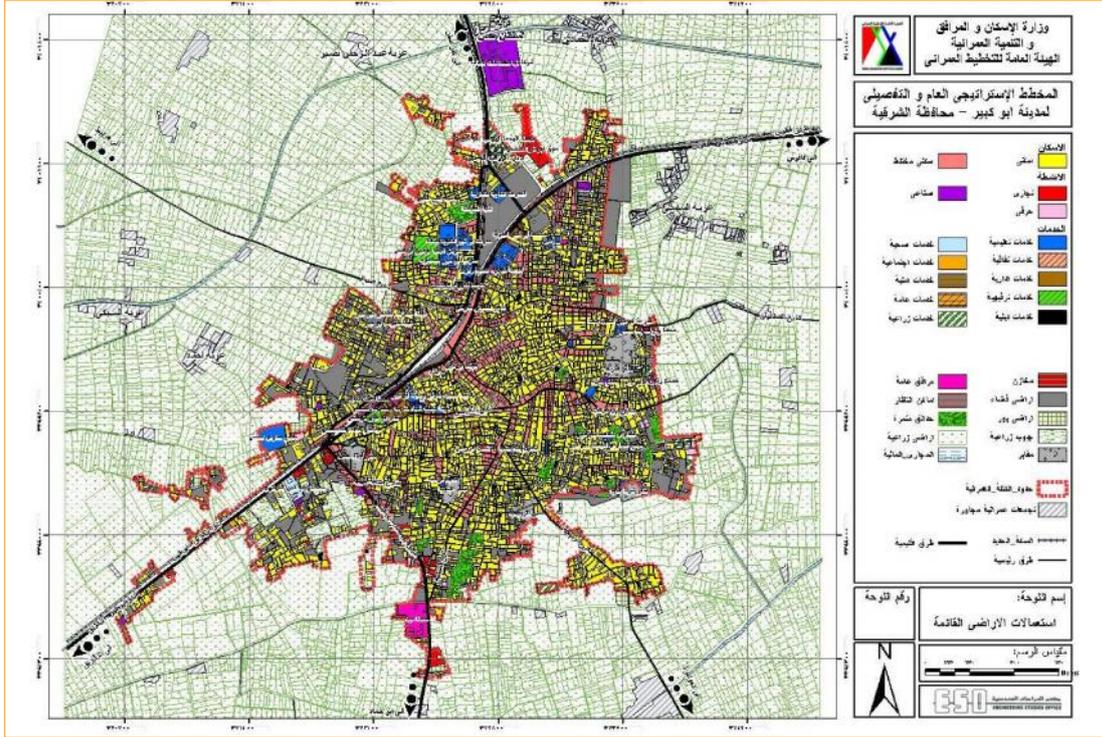


وذلك بهدف شرح وتعريف الأطراف ذات الصلة بالمشروع وعرض جميع مراحل العمل والجدول الزمني المقترح للاتفاق عليه والحصول على التزام الشركاء بالتعاون خلال فترة سير العمل، وتحديد شركاء التنمية مع توضيح اهتمامات ومصالح هؤلاء الشركاء والأدوار المطلوبة منهم، واختيار طرق وأساليب مناسبة لإشراكهم في عملية التخطيط (المراسلات، أو الاجتماعات، أو ورش العمل، أو أية أنواع أخرى من اللقاءات)، وصياغة الجدول الزمني للنشاطات التي تتضمن مشاركة أصحاب المصالح.

● لقاء الأطراف ذات الصلة: بإجراء مشاورات متعمقة ومشاركات مع شركاء المدينة، كل على حدة للتداول طبقاً للقطاعات الأساسية والعرضية، وذلك لطرح العديد من الأسئلة التي تهدف إلى الوصول إلى الملامح الأساسية المميزة للمدينة.

● الرفع العمراني وإعداد قاعدة البيانات الجغرافية: بإجراء ما يلي:

- مسح استعمالات الأراضي - شكل رقم (٦).
- مسح استعمالات المباني وتوزيع الخدمات / توزيع المؤسسات والأنشطة الاقتصادية طبقاً للنوع ومواد الإنشاء.
- الارتفاعات وتقسيم المناطق طبقاً للكثافات السكانية.
- ملكيات الأراضي الفضاء المتاحة للتنمية سواء الامتداد أو بالمناطق داخل المدينة.
- تحديد الجيوب غير المخططة (العشوائية) و المتدهورة، التي بها نقص بالمرافق أو الخدمات.
- بناء قاعدة البيانات من خلال المعلومات الثانوية والأساسية التي تم الحصول عليها للمدينة.
- حصر الدراسات السابقة لمنطقة الدراسة: بحصر جميع أنواع الدراسات السابقة لمنطقة الدراسة ومحيطها المباشر والاقليمي، وتحديد مدى تأثير المدينة بهذه الدراسات.
- إعداد الوصف العام للمدينة: ويشمل القطاعات والقضايا الأساسية طبقاً لما يلي:
 - المدخل الإقليمي: ويتضمن دراسة العلاقات بين المدينة وما حولها في الاقليم و علاقة المدينة بما حولها من القرى والمدن مع تحديد التأثيرات المتبادلة التي يفرضها المستوى الاقليمي على التنمية المستقبلية بالمدينة .
 - خلفية المدينة وتاريخها: ويشمل نبذة عن المدينة، نشأتها، تاريخها، تطورها العمراني.
 - الإطار المؤسسي والحكم المحلي: بدراسة الهيكل المؤسسي للمدينة، والمنظمات الحكومية (مركزية / محلية) والمجتمع المدني (قطاع خاص - منظمات غير حكومية... الخ) والتعرف على هذه المنظمات ووظيفتها وأسلوب أدائها، وجميع القضايا المرتبطة بالإطار المؤسسي وقضايا التنمية المحلية.
 - المسح السكاني (الديموجرافي): ويشمل دراسة السكان وأهم الظواهر الاجتماعية التي تؤثر على التنمية بالمدينة ودراسة احتمالات الزيادة السكانية حتى سنة الهدف.
 - العمران والمأوى والعشوائيات: وتتضمن التحليلات العمرانية لعمران المدينة (الهيكل العمراني للمدينة شاملاً استعمالات الأراضي- برنامج الخدمات وتوزيعها- الارتفاعات والكثافات ومواد الإنشاء- ملكيات الأراضي المتاحة للتنمية سواء بالامتداد أو المناطق داخل المدينة مع التحليلات لكل العناصر العمرانية) وتحديد المناطق المحرومة من الخدمات والمرافق (المناطق المتدهورة)، تحديد الجيوب الحضرية غير المخططة، ودراسة ظروف المأوى بالمدينة ككل من حيث أوضاع السكان وعدد الوحدات السكنية بمستوياتها المختلفة مع إبراز أهم التحديات والعقبات التي تواجه توفير السكن بمستوياته المختلفة، والتعرف على الرصيد السكاني بالمدينة والموقف الحالي للعرض والطلب على الإسكان لمختلف قطاعات المجتمع وخصائصها.



- الخدمات الاجتماعية:

شكل رقم (٦) استعمالات الأراضي القائمة بالمدينة

بحصر الخدمات الموجودة على مستوى المدينة ودراسة بعض الخدمات الإقليمية التي تخدم فيها المدينة ما حولها من القرى التابعة للمركز والقضايا المرتبطة بالخدمات الاجتماعية.

- قطاع المرافق والبنية التحتية: بمسح البنية التحتية للمدينة وصفاً لحجم ونوعية هذه البنية التحتية، مع ربط هذه البيانات والمعلومات بحجم السكان والمساحات التي تخدمها، وعن الموقف الحالي للمرافق العامة، من طرق ومرور ومواصلات وأنظمة وشبكات حالية والاحتياجات المستقبلية منها.

- قطاع الاقتصاد المحلي: بدراسة الاقتصاد المحلي بالمدينة وتحديد أهم الأنشطة الاقتصادية الرسمية وغير رسمية، العمالة والمؤسسات، تداول الخامات والموارد المختلفة، بالإضافة الى رصد جميع القضايا الاقتصادية بالمدينة.

• تحديد مؤشرات المدينة: بتحديد المؤشرات المستخلصة من نتائج الاسئلة الموجهة الى شركاء التنمية والبيانات المجمعّة من دراسات و تقارير الهيئات على مستوى المدينة او المحافظة او الهيئات الإقليمية.

ثانياً: تحديد الملامح الأساسية والرؤية المستقبلية للمدينة: وتم فيها التالي:

• تحليل SWOT Analysis: وتم فيه تحليل مواطن "القوة والضعف والفرص والمخاطر" وذلك بالاستعانة بمخرجات المرحلة السابقة من الدراسات لكل قطاع من القطاعات بالإضافة الى ما أستجد من بيانات و تحليلات من اللقاءات المختلفة وورش العمل.

• تحديد الرؤية المستقبلية للمدينة: بالتعرف على المستقبل المرجو الوصول إليه والمرتکز على الاستفادة المثلى من إمكانيات وأصول الميزة التنافسية المتوافرة بالمدينة، واقتراح بعض الرؤى والأهداف التي ستبنى عليه إستراتيجيات



التنمية القطاعية للمدينة وعرضها على شركاء التنمية للاتفاق على الرؤية، وبناء عليه تم الاتفاق على أن تكون رؤية مدينة ابو كبير " مدينة محورية ذات طابع حرفي تجارى " .

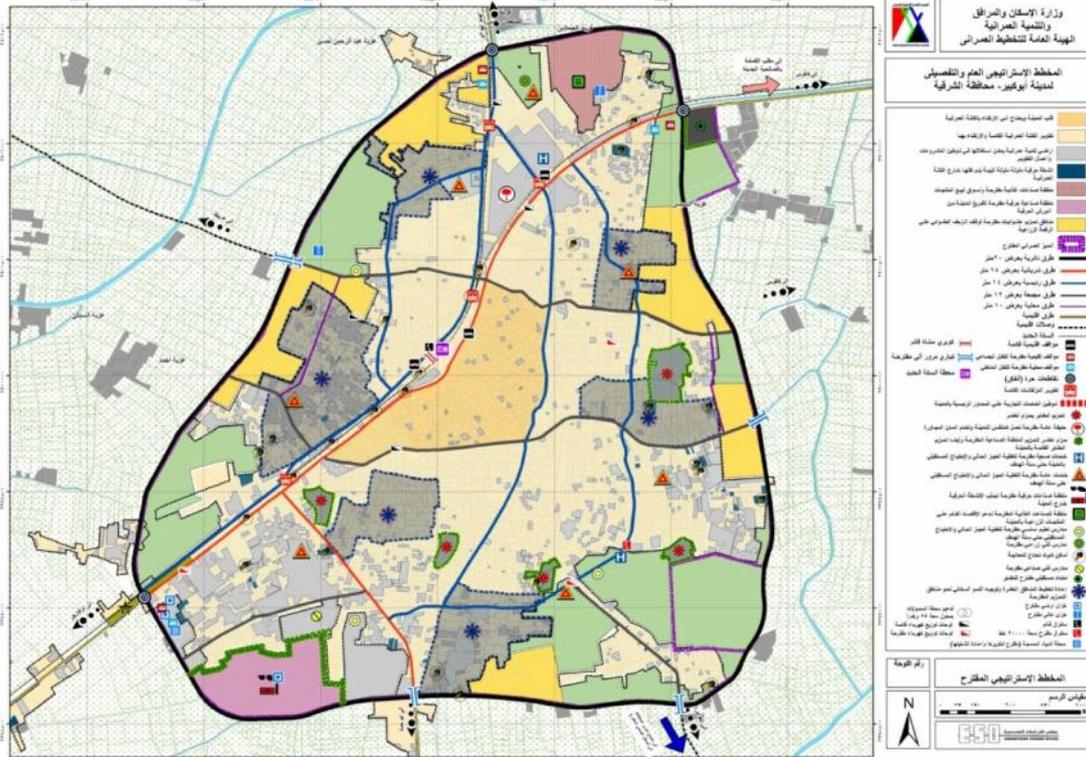
ثالثاً: إعداد المخطط الاستراتيجي للمدينة: وتم فيها التالي(٥):

- تحديد أهداف ومؤشرات التنمية: باستخدام مجموعة من المؤشرات المرتبطة بالأهداف، حيث تم تحديد الأنشطة وربطها بأهدافها الرئيسية المحققة للرؤية واقتراح بعض المشروعات من قبل السادة الخبراء المتخصصين كلاً في مجاله ذات الأولوية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة لتحقيق الرؤية.
- وضع خطوط استراتيجية لتنمية المدينة: بوضع الخطوط الاستراتيجية طبقاً للأنشطة القطاعية بما يحقق الأهداف القطاعية، وتم ترجيح البديل السكاني المتوقع عام ٢٠٢٧م وبما يتفق مع كل من القدرة التوظيفية للمدينة (عدد السكان المتوقع من المنظور الاقتصادي) والقدرة الاستيعابية للعمران.
- مناقشة الحيز العمراني والاستراتيجية مع شركاء التنمية: حيث تم عرض ومناقشة إستراتيجية التنمية حتى سنة الهدف ٢٠٢٧ وبرنامج توطین المشروعات ذات الأولوية على مستوى المدينة علي مجموعة العمل الأساسية وعلى مختلف شركاء التنمية للاتفاق عليها ومناقشة الحيز العمراني المقترح للمدينة.
- إعداد الخطة الاستثمارية والمشروعات ذات الأولوية: بترجمة الإستراتيجية إلى المخطط الاستراتيجي العام للمدينة من خلال توطین المشروعات وتبعيتها وتداخلاتها الزمنية وبرامج التنفيذ والتمويل والحيز العمراني المقترح .
- إعداد مخطط استعمالات الأراضي والحيز العمراني والاشتراطات البنائية: في ضوء نتائج الدراسات القطاعية ومشروعات التنمية المتفق عليها وإستراتيجية التنمية حتى ٢٠٢٧م، وآراء الشركاء تم اعداد خريطة استعمالات أراضي، و تحديد الحيز العمراني الجديد للمدينة بناءً علي الأراضي التي يقترح ضمها للحيز العمراني القائم للمدينة لتستوعب الوحدات السكنية المطلوبة والخدمات والمشروعات الاستثمارية بالإضافة إلى شبكات الطرق والمرافق الأساسية، وتحديد الاشتراطات البنائية للمناطق المختلفة وفقاً لاستعمال وحجم كل منها واتفاق الشركاء، وذلك بإعداد شروط تخطيطية لمخططات التنمية لمختلف قطاعات المدينة (إسكان/خدمات/طرق/مرافق/أنشطة اقتصادية صناعية وزراعية وغيرها...).

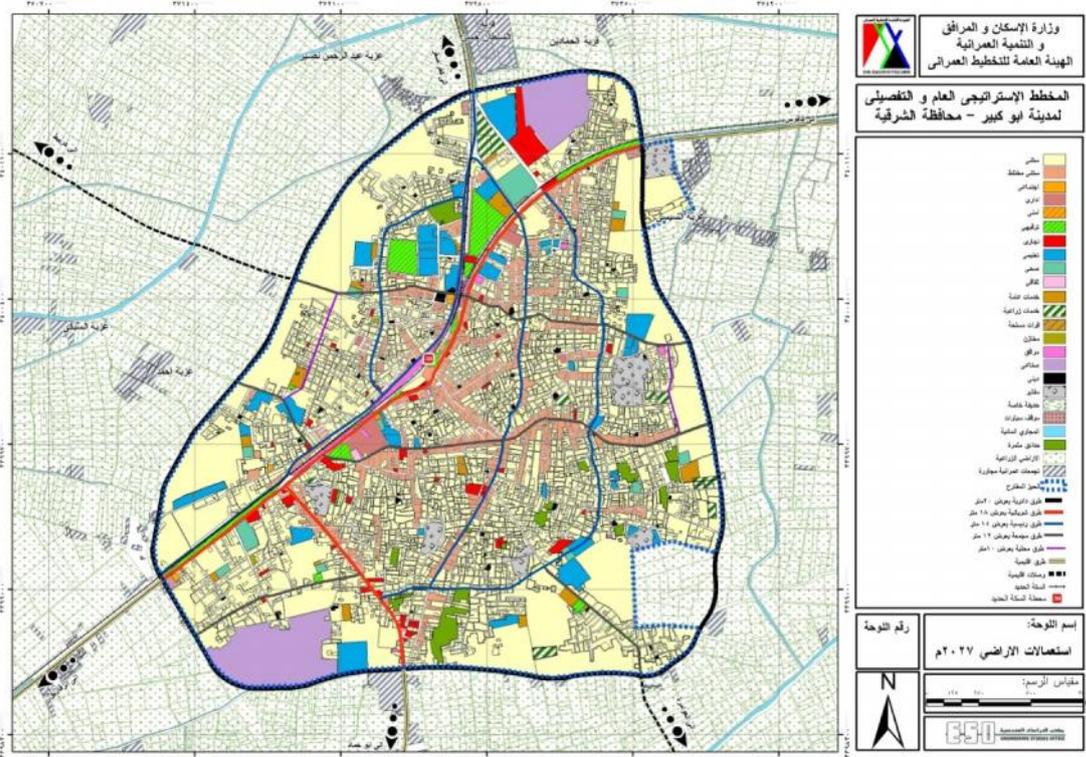
٥-١-٢ اعتماد المخطط الإستراتيجي للمدينة

بعد الانتهاء من إعداد خرائط المخطط الاستراتيجي للمدينة متضمنة الحيز العمراني الجديد المقترح والاستعمالات الرئيسية والاشتراطات البنائية المقترحة للمناطق العمرانية القائمة ومناطق الامتداد الجديدة - شكل رقم (٨،٧)، تم إعداد عرض للمخطط على المجلس الشعبي المحلي والجهات التنفيذية المعنية علي مستوى المدينة والمحافظه والهيئة العامة للتخطيط العمراني تمهيداً لاعتماد المخطط الاستراتيجي العام للمدينة . وتشتمل هذه المهمة على الخطوات التالية (٦):

- عرض المسودة النهائية للمخطط على مجموعة العمل والأطراف ذات الصلة: حيث تم عرض المسودة النهائية على مجموعة العمل الأساسية وكذلك ممثلي الأطراف ذات الصلة والذين شاركوا جميعاً في كافة الخطوات السابقة حتى الوصول إلى المخطط الاستراتيجي العام للتأكد من مطابقة ما جاء بالخرائط والتقرير الفني لما تم الاتفاق عليه خلال الخطوات السابقة.
- عرض وإعتماد المخطط من المجلس الشعبي المحلي: وذلك بعرض المخطط الاستراتيجي للمدينة على المجلس الشعبي المحلي المختص للحصول على موافقة المجلس عليه تمهيداً لاعتماده من السلطة المختصة.



شكل رقم (٧) المخطط الاستراتيجي المقترح للمدينة



شكل رقم (٨) استعمالات الأراضي المقترحة للمدينة عام ٢٠٢٧م



٥-٢ خطوات تفعيل المخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير

بعد التعرف على المقومات والعناصر الأساسية لتفعيل المخططات الإستراتيجية، وبعد الانتهاء من مرحلتى إعداد واعتماد المخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير، يتم تفعيل المخطط الإستراتيجي للمدينة عبر الخطوات التالية:

٥-٢-١ حصر وتقييم توصيات المخطط الإستراتيجي

أولاً: مراجعة إستراتيجيات وتوصيات المخطط الإستراتيجي

يتم تنمية المدينة في قطاعاتها المختلفة - التعليم، الصحة، الطرق، الإسكان... الخ- من خلال مجموعة الإستراتيجيات والتوصيات القطاعية التي اقترحها المخطط الإستراتيجي للجهات الحكومية وللقطاع الخاص، وعليه فيجب أن تقوم المحافظة/ مجلس المدينة بمراجعة هذه الإستراتيجيات والتوصيات كخطوة أولى بغرض تحديثها طبقاً للتطورات والتغيرات والاحتياجات الطارئة للمواطنين أو الظروف السياسية والأمنية أو التطورات الاقتصادية، وتقسيمها إلى توصيات عامة أو توصيات خاصة، ويمكن أن يتم ذلك في مدينة أبو كبير كالتالي:

• الإستراتيجيات والتوصيات العامة

وهي التي تهتم بتوجيه المناخ العام بالمدينة لاستقبال المرحلة القادمة من التنمية، والخاصة برسم الإطار العام للتنمية وتنمية الموارد البشرية وحماية البيئة والإطار العام للمشاريع الاستثمارية، ومن أهمها:

- تطوير المناطق العشوائية
- الحد من النمو الغير مخطط لمناطق الأمتداد
- دعم قطاع الإسكان لفئات الدخل المنخفض
- تحسين الصورة البصرية للمدينة
- تفريغ المدينة من مصادر التلوث
- تنظيم إدارة العمران
- رفع كفاءة أداء الإدارة العمرانية بإستخدام تكنولوجيا المعلومات
- تعظيم دور المشاركة الشعبية
- دعم الجمعيات الأهلية وتأكيد دورها
- رفع المستوى الثقافي لمختلف شرائح المجتمع
- رفع قدرات الفنيين والعاملين
- استخدام التكنولوجيا في دعم الأنشطة الرائدة

• الإستراتيجيات والتوصيات الخاصة

وهي التوصيات الخاصة بالوحدات الإدارية للمدينة، والخاصة بالهيكل الاقتصادي والخدمات وشبكات البنية الأساسية، ومن أهمها:

- جذب الاستثمار المحلي والإقليمي في قطاع الخدمات والتجارة والصناعة
- دعم تنمية المشروعات الصغيرة
- خلخلة المدينة من الخدمات الإقليمية
- نشر الوعي الصحي للمرأة الغير عاملة
- فتح محاور جديدة للمرور داخل المدينة
- تحسين جودة المرافق العامة والبنية التحتية
- إدخال التكنولوجيا الحديثة في إدارة المخلفات الصلبة
- الاستفادة من الأساليب الحديثة للطاقة المتجددة
- نشر الوعي الثقافي لأهمية الموارد المالية
- تعميم التكنولوجيا الحديثة في شبكة الاتصالات

ثانياً: فرز وتصنيف الإستراتيجيات والتوصيات

في هذه الخطوة وبعد مراجعة وتحديث الإستراتيجيات والتوصيات التي يطرحها المخطط الإستراتيجي في كل قطاع، تقوم المحافظة/ مجلس المدينة بفرز وتصنيف الإستراتيجيات والتوصيات في صورة جداول نهائية - جداول رقم

(٢٠١) تبين نماذج من هذه التصنيفات.



جدول رقم (١) لسرئيرجيات وتوصيات لقطاعات الحكومية

الجهة المرشحة للتنفيذ	الإستراتيجية - التوصية	القطاع	م
وزارة النقل	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء طريق دائري حول المدينة - تطوير وتحديث المزلقانات القائمة - إنشاء موقف نقل جماعي إقليمي 	الطرق	١
وزارة التربية والتعليم	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء مدارس ابتدائي عام - إنشاء مدارس إعدادي عام - إنشاء مدارس ثانوي عام وفني 	التعليم	٢
وزارة الصحة	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء مستشفى مركزي 	الصحة	٣
وزارة الإسكان والمرافق	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء وحدات سكنية لذوي الدخل المنخفض - إعداد مخططات تفصيلية لمناطق الامتداد الجديدة - إنشاء وتجديد شبكات المياه المتهاكلة - زيادة قدرة محطة المعالجة 	الإسكان	٤
وزارة الكهرباء	<ul style="list-style-type: none"> - تدعيم محطة المحولات القائمة - مد كابلات الجهد المتوسط اللازمة للموزعات - استخدام الطاقة الشمسية - ترشيد استخدام الكهرباء 	الكهرباء والطاقة	٥
وزارة التنمية المحلية	<ul style="list-style-type: none"> - تطوير المناطق المتدهورة - تطوير منطقة وسط المدينة - إنشاء منطقة حرفية للصناعات الخفيفة والورش - إنشاء وحدة إئتمان لدعم المشروعات الصغيرة - إنشاء مدفن صحي - إنشاء مراكز خدمية 	الإدارة المحلية	٦

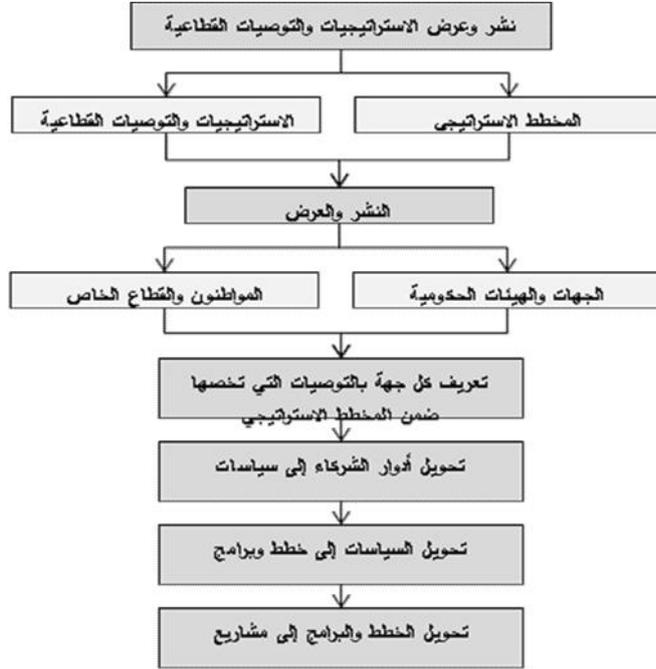
جدول رقم (٢) لسرئيرجيات وتوصيات لقطاع لخاص

الجهة المرشحة للتنفيذ	الإستراتيجية - التوصية	القطاع	م
المستثمرون والمواطنون	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء وحدات سكنية لذوي الدخل المتوسط - تطوير منطقة قلب المدينة 	الإسكان	١
المستثمرون	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء مراكز خدمية محلية - إنشاء مراكز طبية - إنشاء مناطق ترفيهية 	الخدمات	٢
المستثمرون	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء مصنع سماد على المخلفات الزراعية - تشغيل مصنع تدوير المخلفات 	الصناعة	٣



نظراً لفاوت وتنوع درجة التفاعل بين المخطط الاستراتيجي والمعنيين به، وظهور الاستفسارات والعديد من التساؤلات الفنية والتقنية، فلا بد من التعريف بإستراتيجيات وتوصيات المخطط الاستراتيجي والرد على الاستفسارات التي تنتج عن تفاعل الجهات المختلفة مع المخطط الإستراتيجي وآليات تنفيذ توصياته - شكل رقم (٩) - وذلك عن طريق نشرها وعرضها على الجهات ذات العلاقة، وتعريف تلك الجهات بالمقترحات التي تخصها تمهيداً لمناقشتها وتحديد أدوار الشركاء، لتحويلها فيما بعد لسياسات وخطط ثم لمشاريع قابلة للتنفيذ ويتم ذلك من خلال الآتي

(٨):



شكل رقم (٩) نشر وعرض الإستراتيجيات والتوصيات القطاعية

أولاً: نشر الإستراتيجيات والتوصيات القطاعية حيث تقوم المحافظة/ مجلس المدينة بالتعاون مع المجلس الشعبي وبالتنسيق مع الهيئة العامة للتخطيط العمراني بإعداد تقريرين منفصلين، التقرير الأول خاص بالإستراتيجية القطاعية لكل جهة حكومية يتضمن التوصيات الخاصة بها ضمن المخطط الإستراتيجي طبقاً لتخصصها ومهامها، ويتم موافاة كل جهة بنسخة من التقرير ونسخة من المخطط الإستراتيجي المعتمد، والتقرير الثاني خاص بالإستراتيجية القطاعية المتعلقة بالمجتمع المدني والقطاع الخاص وفرص التنمية بتلك القطاعات- الإسكان، السياحة،

الخدمات، الصناعة... الخ- وتحديد عدد من الشخصيات العامة بالمدينة والمستثمرين وموافاتهم بنسخة التقرير ونسخة من المخطط الإستراتيجي المعتمد بهدف التعريف بالمخطط ككل وعلاقته بالإستراتيجية القطاعية.

ثانياً: عرض الإستراتيجيات والتوصيات القطاعية

بعد توزيع ونشر الإستراتيجيات القطاعية على الجهات المختلفة تقوم المحافظة/ مجلس المدينة بالتعاون مع المجلس الشعبي وبالتنسيق مع الهيئة العامة للتخطيط العمراني بعقد اجتماع عام يتم فيه دعوة جميع الإدارات الحكومية وممثلي المجتمع المدني والقطاع الخاص، بهدف مناقشة ما ورد في الإستراتيجيات والتوصيات القطاعية والرد على الاستفسارات.

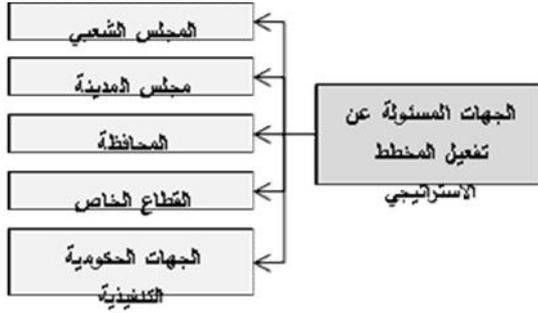
٢-٥-٣ تهيئة الإطار المؤسسي وتحديد أدوار الشركاء

نتج عن المخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير كم هائل من المخرجات تتناول الجوانب التنموية المحتملة على المستوى المكاني والمستوى القطاعي على هيئة مخططات وبيانات وتوصيات، والتي غالباً لا تؤخذ في الاعتبار من قبل الجهات الحكومية بالقدر الكافي بسبب نقص الاتصال والتشاور بين المحافظة ومجلس المدينة والجهات الحكومية أو تعارض السياسات التي تتبعها تلك الجهات مع مقترحات المخطط الإستراتيجي، وعليه فمن الأفضل - لضمان عملية التنفيذ- وجود جهة تتولى مهام التنسيق الجيد بين تلك الجهات ومسئولية تفعيل المخطط الإستراتيجي تعمل تحت مظلة جهات



أعلى حتى تكتسب القوة والشرعية، وتعمل على تكاتف الجهود وحل المشاكل، وعلى هذا الأساس يتم تهيئة الإطار

المؤسسي - شكل رقم (١٠) - كما يلي:



أولاً: مكونات الإطار المؤسسي في عملية

التفعيل

يتكون الإطار المؤسسي من عدة جهات يجب أن تتولى المسؤولية الرئيسية لتفعيل المخططات الإستراتيجية والخروج بها إلى حيز الوجود، وهذه الجهات هي: شكل رقم (١١)

شكل رقم (١١) الجهات المسؤولة عن تفعيل المخطط الاستراتيجي

• المحافظة / مجلس المدينة: وهي

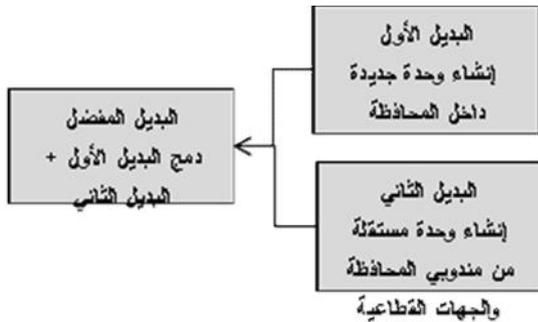
الجهات المحلية المسؤولة عن متابعة

تفعيل وتنسيق الأعمال وفق البيانات المحلية - على مستوى المدينة- سواء كانت هذه الأعمال موكولة إليها أو لأي جهة أخرى.

• الجهات الحكومية التنفيذية: وهي الجهات الحكومية - الوزارات والهيئات والإدارات الفرعية- التي تقوم بتنفيذ مشاريع وبرامج وتوصيات المخطط الإستراتيجي كالتعليم والصحة والطرق والمالية.... الخ.

• القطاع الخاص: وهو يلعب دور كبير في المساهمة في تفعيل توصيات ومشاريع المخطط الإستراتيجي، لأن الجهد الحكومي وحده لا يحقق التنمية الشاملة بالصورة المخطط لها، ويساهم في التمويل والاستثمار والتوعية في تحفيز المساهمة في عملية التفعيل.

• المجلس الشعبي: وهو الجهة التي تتمثل فيها جميع طوائف المواطنين ومنظمات المجتمع المحلي وأصحاب المصالح، ويساهم في الدعم الأهلي لتفعيل المخططات الإستراتيجية وتحقيق أهداف التنمية التي يرجى استدامتها.



شكل رقم (١٢) بدائل الجهة المسؤولة عن التفعيل

ثانياً: تحديد الجهة المسؤولة عن التفعيل

يعتبر إيجاد جهة مسؤولة عن تفعيل المخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير خطوة أساسية وهامة، حيث تتعدد الجهات المعنية بعملية التفعيل وتتشابك أهدافها وتوجهاتها وخططها الجزئية، وتعتبر هذه الجهة بمثابة المنسق العام بين هذه الجهات ومتابعة الخطوات التنفيذية لكل جهة فيما يخصها، وهناك ثلاثة بدائل لتحديد الجهة

المسؤولة عن التفعيل - شكل رقم (١٢) - كما يلي:

• البديل الأول: ويعتمد على تكوين وحدة (إدارة) داخل المحافظة تتولى مسؤولية عملية تفعيل المخطط الإستراتيجي، وتتكون من أعضاء ذوي خبرة إدارية وفنية واسعة وقدرة على النظر بشمولية للمخطط التنموي، على أن يكونوا متفرغين للعمل بالوحدة وعلى درجة عالية من الإلمام بعمل باقي إدارات المحافظة ومجلس المدينة.



البديل الثاني: ويعتمد على إنشاء وحدة مستقلة مكونة من مندوبين دائمين ومقرعين للمنظمة وعلى

اتصال دائم بجهاتهم الرئيسية للرجوع إليها في بعض الاستفسارات المتعلقة بالتفعيل إذا تطلب الأمر، ويجب أن يكونوا مؤهلين فنياً وذوي خبرة واسعة، وتتكون الوحدة من أعضاء من كل الجهات القطاعية المعنية بالإستراتيجية القطاعية وأعضاء من هيئة التخطيط العمراني والمحافظه والمجلس الشعبي.

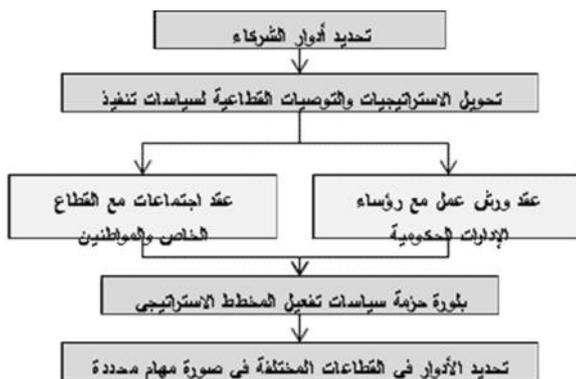
• البديل الثالث: ويعتمد على دمج البديلين الأول والثاني، بإنشاء وحدة (إدارة) داخل المحافظه تضم مندوبي الجهات الحكومية كضباط اتصال دائمين لدي الوحدة، وهو البديل الأنسب عملياً من حيث سرعة الأداء والاستجابة لعمليات التفعيل.



شكل رقم (١٣) صلاحيات الوحدة المسؤولة عن تفعيل المخطط الاستراتيجي

عملية التفعيل بغرض التنسيق أو التوجيه أو المتابعة على شكل مخاطبات أو مراسلات... الخ، بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات الدورية والطارئة بالمحافظه للمسؤولين بالجهات الحكومية القطاعية، وتنظيم وعقد ورش العمل والمؤتمرات والندوات اللازمة لإنجاز المهام.

• صلاحيات فنية وإعلامية: عن طريق نشر البرامج الإعلامية عن عمليات التفعيل والتوعية بموضوعات التنمية



شكل رقم (١٤) تحديد أدوار الشركاء

ثالثاً: تحديد صلاحيات الجهة المسؤولة عن

التفعيل

يجب أن تخول للجهة المسؤولة عن تفعيل المخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير بعض الصلاحيات اللازمة لإنجاز العمل وتنفيذ المهام الموكلة إليها، وبما يحقق لها الخصائص الواجبة لتحقيق الكفاءة للإدارات التنفيذية مثل المرونة والسرعة والدقة والفاعلية، وتنقسم هذه الصلاحيات- شكل رقم (١٣)- كما يلي:

• صلاحيات تنسيقية وتنظيمية: عن طريق

الاتصال المباشر بجميع الأطراف المعنية

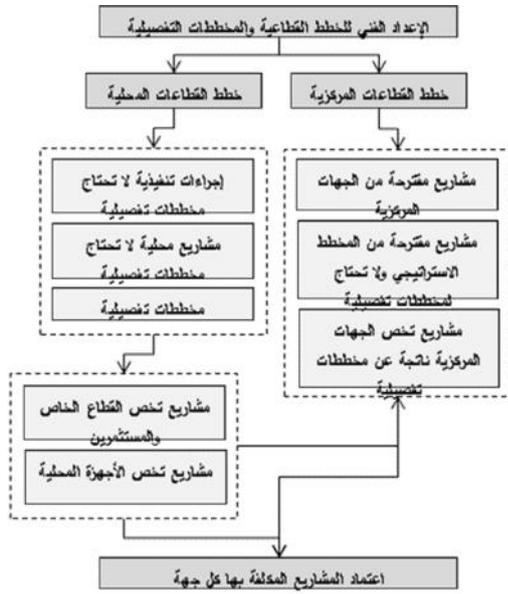
وقضاياها، والتعريف بأهداف المخطط الإستراتيجي واستخدام كل الوسائل الإعلامية - إذاعة، صحف، إنترنت- بالإضافة إلى الاستعانة بالمكاتب الاستشارية والخبراء اللزيمين لعملية تفعيل المخطط الإستراتيجي، كما يخول للوحدة اقتراح المشروعات والدراسات التكميلية الضرورية التي تظهر خلال مسيرة العمل التنموي.

ثالثاً: تحديد أدوار الشركاء

ويقصد بها تحديد دور كل الأطراف المشاركة في عملية تفعيل المخطط الإستراتيجي للمدينة والتأكيد على تحويل الإستراتيجيات والتوصيات القطاعية إلى سياسات تنفيذية ومهام محددة لتفعيل المخطط، أي تحويلها من مجرد



اقترح ضمن المخطط الإستراتيجي إلى طريقة وأسلوب تحقيق هذه المقترحات بكل قطاع وأولويات كل منها - شكل رقم (١٤).



شكل رقم (١٤) الإعداد الفني للمخطط القطاعية والمخططات التفصيلية

رابعاً: الإعداد الفني للمخطط القطاعية والمخططات التفصيلية وتهدف إلى تحديد التوزيع المكاني للتوصيات بالتفصيل مع بيان البرامج الزمنية لتلك الخطط في صورة مشاريع محددة، حيث تقوم كل جهة قطاعية بالإعداد الفني لما يخصها من مهام طبقاً للأولويات المعتمدة (٩) - شكل رقم (١٥)، ويتم ذلك كما يلي:

• خطط القطاعات المركزية: وهي عبارة عن الخطط الناتجة عن المخطط الإستراتيجي وسياسات التنفيذ أو المقترحة من قبل الوزارات أو الجهات المعنية والتي لا تحتاج إلى مخططات تفصيلية من قبل المحافظة/ مجلس المدينة، وتقوم جهات مركزية بالإعداد الفني لها وتحولها إلى مشاريع وتنفيذها بطريقة مباشرة بالتنسيق مع المحافظة.

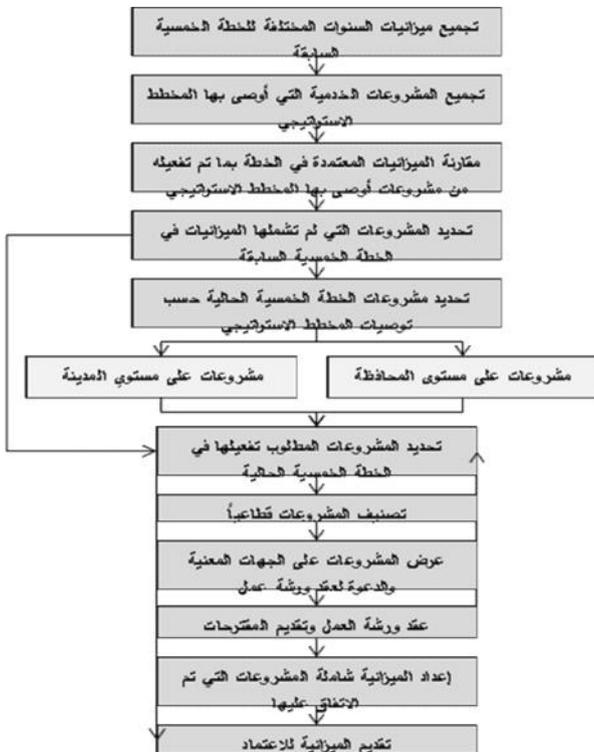
• خطط القطاعات المحلية: وهي عبارة عن

الخطط الناتجة عن المخطط الإستراتيجي وسياسات التنفيذ والتي تتطلب من المحافظة/ مجلس المدينة ترجمتها إلى مجموعة من الإجراءات التنفيذية أو مشروعات أو عمل مخططات تفصيلية لها، ويمكن تنفيذها من قبل جهات محلية طبقاً لنوع هذه المشاريع.

• عرض واعتماد المخططات التفصيلية والمشاريع: حيث تقوم الوحدة المسؤولة عن تفعيل بالتنسيق لعقد اجتماع بالمحافظة لعرض الخطط المركزية والمخططات التفصيلية والمشاريع المنبثقة منها على المجلس الشعبي وعلى الهيئة العامة للتخطيط العمراني، وتحديد بدائل للمواقع واعتمادها بناءً على أولويات التنمية وبعد استيفاء أي ملاحظات عليها.

٥-٣ إدارة ومتابعة تفعيل المخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير

لابد أن تتم عمليات إدارة ومتابعة تفعيل المخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير من خلال مجموعة من الآليات المتداخلة التي تهدف جميعها إلى تقليل الفاقد في الإنفاق الحكومي على إنشاء الخدمات والمرافق والطرق، وتعزيز العوائد من إنشاء تلك الخدمات، ويتم ذلك بما يلي:



شكل رقم (١٦) إعداد الخطة الخمسية للمشروعات المقترحة



- - إدراج المشروعات الحكومية في ميزانية وزارة المالية

بناء على إقرار المشاريع وأولوياتها من الوحدة المسئولة عن التفعيل واعتمادها من المحافظة والهيئة العامة للتخطيط العمراني، تقوم كل جهة حكومية بإدراج مشاريعها في ميزانياتها شاملة تكلفة المشروع ومدة تنفيذه ووقت التنفيذ بصفة عامة لإعتمادها من وزارة المالية لتخصيص الموارد المالية اللازمة لها، وذلك ضمن الخطة الخمسية والسنوية لكل جهة مع وضع الإيرادات المحلية في الاعتبار للقيام بتمويل بعض المشاريع- شكل رقم (١٦) - جدول رقم (٣) - وسوف يندرج هذا تحت النقاط التالية:

- اعتماد المشاريع الخاصة بكل جهة.
- وضع تفاصيل الخطة الخمسية الأولى التي تلي اعتماد المخطط الإستراتيجي مهما كانت المدة والميزانيات المتبقية حسب سنوات الخطة الخمسية الجارية للدولة.
- تجميع المشروعات الخدمية التي أوصي بها المخطط الإستراتيجي مرتبة حسب أولوياتها وموزعة على سنوات الخطة.
- عمل مقارنة بين ما تم اقتراحه في الخطة الخمسية السابقة وما تم تنفيذه أو يجري تنفيذه.
- تحديد المشروعات المتبقية التي لم تشملها الميزانيات بالخطة الخمسية السابقة وترحيلها إلى مشروعات الخطة الخمسية التالية.
- إضافة المشروعات المقترحة للخطة محل الإعداد وإعادة جدولة المشروعات المجدولة بالخطة وتوزيعها على سنوات الخطة.
- عرض المشروعات على الجهات المعنية لتبادل الرأي والمشورة وإعداد الخطة بشكلها النهائي ورفعها لوزارة المالية والجهات المعنية.

جدول رقم (3) نموذج توزيع مشروعات على سنوات الخطة الخمسية للدولة

الأولوية	أسم المشروع	تكلفة المشروع (مليون)	سنوات الخطة			
			٢٠١٠	٢٠١٢	٢٠١٧	٢٠٢٢
١	إنشاء وحدة جديدة لتفعيل المخطط الاستراتيجي	٥				
٢	تطوير منطقة قلب المدينة	٥				
٣	تطوير المناطق المتدهورة	٢٠٠٠				
٤	إنشاء وحدات سكنية	١٥	٧٠٠	٦٠٠	٧٠٠	
٥	إنشاء منطقة حرفية للصناعات الخفيفة والورش	٥			١٠	



			٥٠	٥	إنشاء مصنع سماد على المخلفات الزراعية	٦
		٢٠	٣٠	٣٩	إنشاء مستشفى مركزي	٧
		٢١		٣٦	زيادة قدرة محطة المعالجة	٨
		٢	١٤٦	٥	إنشاء مدفن صحي	٩

٥-٣-٢ طرح المشروعات الخاصة بالقطاع الخاص

بناءً على إقرار المشروعات التي سيقوم بها المستثمرين والمواطنين من الوحدة المسؤولة عن التفعيل وإتمامها من المحافظة والهيئة العامة للتخطيط العمراني، يتم طرح هذه المشروعات طبقاً لأولوياتها والإعلان عنها، ويتم ذلك كما يلي:

- طرح المشروعات للمستثمرين عن طريق بيع الأراضي التي سيقام عليها المشروع.
- طرح المشروعات الاستثمارية عن طريق حق الانتفاع بالأرض للمستثمر لمدة زمنية معينة ليقيم عليه المشروع ثم تؤول الأرض للمحافظة.
- طرح المشروعات الاستثمارية عن طرق المشاركة بين المستثمرين والمحافظة في إمتلاك وإدارة تلك المشاريع.
- الاجتماع مع أصحاب الأراضي من الأهالي لتزويدهم بالبيانات الخاصة بالاستعمالات والتوصيات الخاصة بأراضيهم لتحقيق تنمية تلك الأراضي طبقاً للمخطط المعتمد.

٥-٣-٣ إعداد عقود المشاريع واعتمادها

يتم في هذه المرحلة قيام كل جهة مكلفة بتنفيذ المشاريع سواء كانت حكومية أو غير حكومية بالإعداد الفني للمشاريع الخاصة بها وإعداد الرسومات التفصيلية والتنفيذية للمشروع والبرنامج الزمني التفصيلي للمشروع والتكلفة التقديرية له، ثم تقوم الوحدة المسؤولة عن التفعيل بإعداد عقود المشروعات بين المحافظة من جانب والوزارات والهيئات الحكومية والمستثمرين والمواطنين من جانب آخر - إذا تطلب الأمر - وإدخال تلك العقود ضمن قواعد البيانات ونظم المعلومات الجغرافية التي تقوم بإنشاءها لهذا الغرض.

٥-٣-٤ إعداد دراسات جدوى لنماذج من المشروعات الاستثمارية

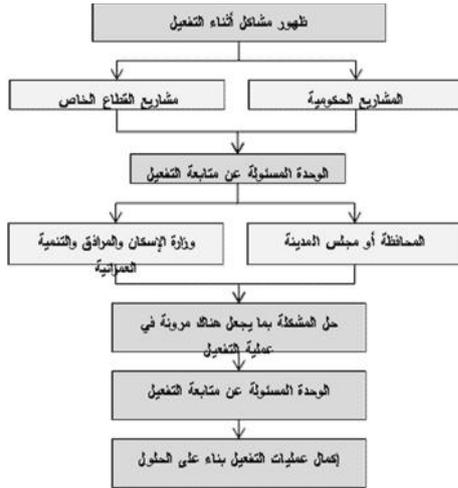
تقوم الوحدة المسؤولة عن تفعيل المخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير بإعداد بعض دراسات الجدوى الإرشادية لنماذج من المشروعات الاستثمارية التي أوصى بها المخطط الإستراتيجي، لدفع عجلة التنمية بالمدينة، وذلك لتفعيل دور القطاع الخاص ودفعه إلى تحمل نصيبه في مشروعات التنمية، ويتم عرض نتائج تلك الدراسات على القطاع الخاص تحت رعاية المحافظة وبالتنسيق مع الغرف التجارية الصناعية سواء كانت من داخل المحافظة أو خارجها، ويجب مراعاة بعض المعايير عند انتقاء هذه المشروعات كما يلي:

- التنوع في طبيعة تخصص المشاريع (سياحية- زراعية- صناعية... الخ).
- التنوع في المشاريع داخل القطاع الواحد.
- التنوع في مستوى رأس المال (تمويل ضخم- تمويل متوسط- تمويل قليل).
- البدء بالمشاريع التي تبرز خصائص المدينة وكيزاتها النسبية الواضحة.



٥-٣-٥ نزع ملكية الأراضي والبدء في التنفيذ

بناءً على الموافقة على الأراضي التي ستنزع ملكيتها لتحقيق التنمية الناتجة عن تفعيل المخطط الإستراتيجي، تقوم الوحدة المسؤولة عن التفعيل بإعداد القرارات الخاصة بنزع ملكية تلك الأراضي وفقاً لما هو معمول به من شروط ومتطلبات، وإدخال تلك الأراضي في قواعد البيانات ونظم المعلومات الجغرافية المعدة لهذا الغرض، ثم تقوم الوحدة بالتنسيق مع الجهات القائمة بالتنفيذ بتسليم الأراضي - في حالة ملكيتها لها- وعمل التسهيلات اللازمة لبدء أعمالهم طبقاً لأولوية المشروع والبرنامج الزمني للمشروع.



شكل رقم (١٧) آلية حل المشاغل التي تظهر أثناء تفعيل المشروعات

٥-٣-٦ المتابعة وتقييم الإنجازات

وهي عصب عملية التفعيل واستدامة فاعليتها وحيويتها، فعملية التنمية تمر بتطورات مستمرة سلبية وإيجابية التي تحتاج إلى رصد دائم ومراجعة مستمرة لمنهج التفعيل، وحيث تقوم الوحدة المسؤولة عن التفعيل بهذه العملية على عدة مستويات تبدأ بالتقييم على مستوي القطاعات المختلفة مروراً بالتقييم على مستوى المشروعات ثم التقييم على مستوى المدينة ككل، بالإضافة إلى أن كفاءة هذه المهمة تجعل متخذي القرار على علم دائم بمجريات الأمور وتطورها، ويتم ذلك عن طريق-

شكل رقم (١٧)

• متابعة التنفيذ ومراقبة المشروعات ورؤية مدى تطابق الإنجازات لما هو مخطط له.

• الوقوف على معوقات ومشاكل التنفيذ والعمل على حلها، بالاتصال المباشر مع المحافظة والهيئة العامة للتخطيط العمراني لإيجاد الحلول البديلة.

• مخاطبة الجهات المختلفة في حالة وجود أي استفسارات أو ملاحظات وتوجيهات تتعلق بعملية التنفيذ الخاصة بتلك الجهة.

• عمل تقرير في نهاية كل سنة يتضمن الخطة الموضوعية التي تم اعتمادها ومستوى التنفيذ الحالي، والمشاريع المؤجلة والمتأخرة والجديدة وعرضها على المحافظة لإقرارها.

٦- مناقشة النتائج والتوصيات

٦-١ مناقشة النتائج

• تعد المخططات الإستراتيجية ضرورة تخطيطية لا غنى عنها لتقليل الفجوة بين الفكر الإستراتيجي على المستوي القومي وبين التخطيط المحلي، وهذه الفجوة ناتجة عن الاختلاف بين طموحات الفكر الإستراتيجي وعموميته وبين واقعية التنفيذ وخصوصياته، ومن هنا يقوم تفعيل المخططات الإستراتيجية بدور الوسيط بينهما ويحقق نقطة التوازن المطلوبة لإحداث التنمية المستهدفة.

• نظراً لأن المخططات الإستراتيجية غالباً ما تنتهي في إطار دراسي بحثي مرجعي، وقليلاً ما تنتهي في إطار خطط تنفيذية مجدولة زمنياً، فتأتي أهمية تفعيل المخططات الإستراتيجية للإجابة على السؤال الهام: كيف يمكن تحويل



النصوص المكتوبة والخرائط المرسومة والأهداف والإستراتيجيات المصاغة إلى واقع ملموس على الأرض من

خلال منهج واضح وعمليات متتابعة؟.

• لا يمكن نجاح العملية التخطيطية بما فيها الشق التنفيذي إلا بوجود الدعم السياسي والإداري والدعم الفني والأهلي وتوفير الإعتمادات المالية بشكل متوازن.

• تحتاج عملية تفعيل المخططات الإستراتيجية للتعريف والدعاية والتوعية والثقافة لدى كل من المواطن العادي ورجل الأعمال ومسئولي الإدارات الحكومية والأكاديميين، وذلك لتحقيق المناخ المناسب لتفعيل المخطط وتوليد القناعة لديهم جميعاً بأهميته، ويمكن تحقيق ذلك بالعديد من الأساليب من أهمها:

- عقد الندوات التثقيفية بالمراكز والمؤسسات العلمية الحكومية وغير الحكومية لشرح أهمية التنمية وكيفية تحقيقها من خلال المخطط الإستراتيجي.

- المشاركة في ورش العمل والمؤتمرات والاجتماعات ذات الاهتمام بدعم دور القطاع الخاص في العملية التنموية بأبعدها المختلفة، وشرح الفرص الاستثمارية المتاحة في المدينة.

- عقد الاجتماعات مع الجهات القطاعية المعنية كل على حده لشرح الإستراتيجية القطاعية الخاصة بكل جهة.

- عقد ورش العمل الخاصة ببعض القضايا النوعية التي تخدم تحقيق أهداف المخطط الإستراتيجي ودعوة الأطراف المعنية لحضورها، ودعوة الخبراء والمتخصصين من داخل المحافظة وخارجها كعمل تأهيلي للأطراف جميعها.

• يعتبر المحافظ ورئيس مركز / مجلس المدينة من أهم الوسائط لتقريب مفاهيم التنمية المحلية للمواطن العادي، كما أن لهم دور بالغ التأثير في عملية المتابعة المكانية لتفعيل المشروعات القطاعية، ومراجعة توصيات المخطط الإستراتيجي حسب الاحتياجات المستجدة والتطورات المفاجئة.

• تتطلب عملية تفعيل المخططات الإستراتيجية مشاركة العديد من الأطراف التي تتباين قوى تأثيرها المباشر وغير المباشر على عملية التفعيل، ونظراً لصعوبة التنسيق مع كل هذه الأطراف باستخدام الأساليب التقليدية، ولذا فإن وجود جهة واحدة مسؤولة عن تفعيل المخطط الإستراتيجي للمدينة تعتبر خطوة أساسية ويكون لها عدة آليات لدعم عملية التفعيل - جدول رقم (٥).

جدول رقم (٥) آليات العمل للوحدة المسؤولة عن تفعيل لمخطط الإستراتيجي

آليات العمل	المهمة
<ul style="list-style-type: none"> - مكاتبات ومراسلات واتصالات - تحويل التوصيات لمشروعات - فصل الاستراتيجيات القطاعية - إنشاء قواعد البيانات والمعلومات - عروض مرئية - اجتماعات/ ورش عمل/ ندوات/ مؤتمرات 	إجراءات إدارية ومكتبية وفنية
<ul style="list-style-type: none"> - إعداد برامج إعلامية (مقالات/ برامج إذاعية/ انترنت/ .. الخ) - اتصال مباشر بالوزارات والإدارات الحكومية الفرعية المعنية - تحفيز القطاع الخاص بعرض الفرص الاستثمارية - التركيز على دور المحافظ ورئيس مجلس المدينة وعقد اجتماعات دورية بالمحافظة والمدينة 	تهيئة المؤسسات والمجتمع المدني



إعداد الخط الخمسية المتتالية	تفعيل توصيات المخطط الاستراتيجي
إعداد برامج العمل المجدولة زمنياً لتفعيل التوصيات العامة	
إعداد دراسات جدوى لنماذج المشروعات الاستثمارية	
تقييم حجم إنجاز الإدارات الحكومية لمشروعاتها السنوية	المتابعة والتقييم والمراجعة والتقييم
مراجعة توصيات المخطط الاستراتيجي بشكل دوري	
إعداد التقارير الدورية للمتابعة ورفعها للمحافظة	
استخدام قواعد البيانات في المتابعة الآلية لإنجاز مشروعات الإدارات الحكومية المختلفة	
عقد الدورات التدريبية	التدريب المستمر
إعداد كتيبات إرشادية	

٦-٢ التوصيات

- يجب توحيد جهود الجهات المسؤولة عن تفعيل المخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير في جهة واحدة مستقلة تمثلهم جميعاً (وحدة - إدارة)، تكون قادرة على الاتصال المباشر معهم ومع الجهات الحكومية وغير الحكومية والشعبية، ويفضل أن تكون هذه الوحدة تحت إشراف المحافظ مباشرة لسرعة اتخاذ القرارات وحل المشاكل المتعلقة بعملية التفعيل.
- يجب أن تتوفر بتلك الوحدة مهارات معينة للوظائف الفنية، على أن يكون الحد الأدنى الذي يمكن إنجاز الأعمال بواسطته كما يلي:
 - مهندس تخطط حضري وإقليمي ذو خبرة في متابعة التنمية.
 - مهندس تصمم عمراني ذو خبرة في التصميمات وتخطيط مراكز المدن والتجديد العمراني.
 - مبرمج حاسب آلي ذو خبرة في قواعد المعلومات ونظم المعلومات الجغرافية.
 - متخصص اقتصاد وسكان ذو خبرة في متابعة المؤشرات الاقتصادية والإسقاطات السكانية.
 - مهندس طرق ومرور له خبرة في تخطيط شبكات الطرق والنقل.
 - مهندس مدني له خبرة في تصميم شبكات البنية المرافق العامة.
 - مساح يجيد العمل على الحاسب الآلي.
 - رسام يجيد العمل على الحاسب الآلي.
- يجب أن تقوم الوحدة المسؤولة عن تفعيل المخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير بإنشاء قواعد البيانات ونظم المعلومات الجغرافية وأن يراعى في تصميمها مرونة التحديث المستمر، على أن تتضمن تلك المعلومات ما يلي:
 - قاعدة معلومات المدينة والقرى التابعة لها.
 - قاعدة معلومات الوحدات الخدمية.
 - قاعدة معلومات الخرائط والرسومات.
 - قاعدة معلومات الإستراتيجيات والتوصيات.
- نظراً لطول المدى الزمني لتفعيل المخطط الإستراتيجي، وإمكانية حدوث تطورات وتغيرات كثيرة سواء كانت في الاحتياجات الطارئة للمواطنين أو الظروف السياسية والأمنية أو التطورات التكنولوجية أو التحولات الاقتصادية الداخلية والخارجية، وعليه فيجب أن تقوم الوحدة المسؤولة عن تفعيل المخطط الإستراتيجي لمدينة أبو كبير بمراجعة إستراتيجيات وتوصيات المخطط الإستراتيجي باستمرار، ويتم ذلك على ثلاثة محاور:
 - حذف الإستراتيجيات والتوصيات التي تم تنفيذها والتي يثبت فعلياً عدم جدواها لتحولات الظروف أو للمتغيرات الطارئة.



- تعديل بعض الإستراتيجيات والتوصيات في ضوء المستجدات ليعاد إليها الفاعلية والمنطقية وجعلها قابلة للتفعيل.
- إضافة إستراتيجيات وتوصيات جديدة تفرضها المستجدات الطارئة أو تستدعيها عملية التفعيل ولم تتضمنها توصيات المخطط الإستراتيجي للمدينة.

٧- المصادر والمراجع

- (١) أحمد خالد علام (دكتور): تخطيط المدن، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة ١٩٩١م.
- (٢) الهيئة العامة للتخطيط العمراني: دلائل أعمال التخطيط العمراني، إعداد وتنظيم البيانات التخطيطية، الجزء الثاني - دليل رقم (٣).
- (٣) الهيئة العامة للتخطيط العمراني: دلائل أعمال التخطيط العمراني، إعداد المخطط العام للمدينة- دليل رقم (٨).
- (٤) الهيئة العامة للتخطيط العمراني: المخطط الاستراتيجي لمدينة أبو كبير، الخطوة الأولى، ٢٠٠٩م.
- (٥) الهيئة العامة للتخطيط العمراني: المخطط الاستراتيجي لمدينة أبو كبير، الخطوة الثانية، ٢٠١٠م.
- (٦) الهيئة العامة للتخطيط العمراني: المخطط الاستراتيجي لمدينة أبو كبير، الخطوة الثالثة، ٢٠١٠.
- (٧) الهيئة العامة للتخطيط العمراني: المخطط الهيكلي الإرشادي لمدينة أبو كبير، ، ١٩٩٦.
- (٨) وزارة التخطيط: تقرير التنمية البشرية لمحافظة الشرقية، ٢٠١٠م.
- (٩) وزارة الشؤون البلدية والقروية: مشروع تفعيل توصيات المخطط الإقليمي لمنطقة المدينة المنورة، ١٤٢٣هـ.
- (١٠) وزارة الشؤون البلدية والقروية: مشروع متابعة تنفيذ توصيات المخطط الإقليمي لمنطقة المدينة المنورة، ١٤٢٥هـ.
- (١١) وزارة الشؤون البلدية والقروية: دليل تنفيذ وتفعيل المخططات الإقليمية ، ١٤٢٦هـ.
- (١٢) وزارة الشؤون البلدية والقروية: دليل تنفيذ المخططات الهيكلية للمدن، ١٤٢٦هـ.