

نحو إعداد خطة شاملة لتنمية الاستثمارات البلدية
في مجالات التخطيط العمراني

إعداد

دكتور مهندس / عابد محمود أحمد جاد
باحث بالمركز القومي لبحوث الإسكان والبناء
وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية
abedgad@hotmail.com

دكتور مهندس / محمد فتحي محمد عارف
باحث بالمركز القومي لبحوث الإسكان والبناء
وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية
Mohamed_fathy10@hotmail.com

محتويات البحث

١. الإشكالية
٢. الغرض من البحث
٣. أهداف استراتيجية التنمية الاستثمارية
٤. الوضع الراهن والقضايا الأساسية
٥. دور القطاع الخاص في تنمية الاستثمارات البلدية
٦. التجارب الدولية في مجال تنمية الاستثمارات البلدية
٧. منهجية إعداد الخطة الشاملة لتنمية الاستثمارات البلدية
٨. الملامح الزمنية للخطة الشاملة لتنمية الاستثمارات البلدية
٩. الخطوات والإجراءات التنفيذية لتفعيل الخطة
١٠. الخلاصة والتوصيات
١١. مصادر البيانات و المراجع

١. الإشكالية :

تعاني معظم البلديات والإدارات المحلية في المدن النامية من النقص الواضح في مواردها مقارنة بالمهام والمسئوليات الملقاة علي عاتقها ، وغياب مفهوم تنمية الاستثمارات البلدية نظراً لإعتماد البلديات والإدارات المحلية المباشر علي مصادر التمويل التقليدية التي تتمثل في الدعم المباشر من الأجهزة الحكومية ، إضافة إلي ما تجنيه من الرسوم السائدة والمحددة بقوانين وأنظمة . وبالرغم من وجود توجهات حديثة نحو تطوير برامج الاستثمار والخصخصة ونظام رسوم الاستهلاك إلا أن ذلك لم يخفف من الأعباء التي تتحملها البلديات والإدارات المحلية في تنفيذ وصيانة مشاريع الخدمات والمرافق البلدية وخفض العجز المالي لديها . ومن هنا تأتي ضرورة زيادة وتنمية الإيرادات العامة للبلديات والإدارات المحلية من خلال خطة شاملة لتنمية الاستثمارات البلدية تتماشى مع مفهوم الاستثمار وتساعد علي رفع أداء الإدارة المحلية ، وتساعد علي فتح المجال أمام استثمارات القطاع الخاص والعمل علي جذب رؤوس الأموال الوطنية والأجنبية علي حد سواء .

٢. الغرض من البحث :

تتمثل الأهداف الرئيسية للاستثمارات البلدية في ضمان استمرار تقديم الخدمة البلدية بالكفاءة المرجوة وتخفيف الأعباء التي تتحملها البلديات والإدارات المحلية والعمل علي تنمية موارد إضافية تمكينها من القيام بدورها ومسئولياتها بكفاءة في مواكبة التزايد السكاني وإتساع المساحة المخدومة ، وخصوصاً في مجالات التخطيط العمراني . ولتحقيق الأهداف المرجوة من تشجيع القطاع الخاص للمشاركة في عمليات التنمية فإنه يجب أن تكون هناك خطة شاملة لنظام الاستثمار ، محددة الأهداف تستند عليها البلدية أو الإدارة المحلية لأداء دورها ، علي أن تبني هذه الخطة علي اسس تخطيطية سليمة واستراتيجية استثمارية شاملة تحدد الدور المطلوب من القطاع الخاص ، والخطوات والإجراءات التنفيذية لصياغة الاستراتيجية ، والبرامج المقترحة للاستثمارات البلدية في مجالات التخطيط العمراني .

٣. أهداف استراتيجية التنمية الاستثمارية

تمشياً مع أهداف الخطط التنموية والتي تؤكد علي أهمية إعطاء دور أكبر للاستثمارات البلدية لتنويع اقتصاديات البلديات والإدارات المحلية للمدن وتحقيق التوازن في مستويات التنمية العمرانية ، يمكن إجمال أهداف استراتيجية التنمية الاستثمارية في التالي (٣) :

- مراجعة الضوابط الراهنة لأعمال التنمية العمرانية ووضع الأنظمة والسياسات الخاصة بتعزيز النمو العمراني المنظم علي مستوى البلديات والإدارات المحلية.
- إعداد إطار تخطيطي شامل للتنمية العمرانية والخدمات البلدية علي مستوى البلدية والإدارة المحلية ، بحيث يشتمل علي معايير تخطيطية وتصميمية وبيئية لتوجيه التنمية .
- التأكيد علي تشجيع مشاركة القطاع الخاص في أعمال التنمية العمرانية.
- تنمية موارد البلديات والإدارات المحلية وتخفيف الأعباء التي تتحملها لتزويد مختلف المناطق بالمرافق والخدمات البلدية .
- الحد من الآثار الاجتماعية والثقافية السلبية التي يمكن أن تنتج عن التحولات الاقتصادية والاجتماعية نتيجة للتنمية العمرانية العشوائية .
- تزويد المناطق التنموية بالمرافق والخدمات والتجهيزات الضرورية الحالية والمستقبلية ، وحماية البنية التحتية للمناطق القائمة .

٤ . الوضع الراهن والقضايا الأساسية

- تقوم البلديات والإدارات المحلية بالإشراف علي كل ما يتصل بمجالات التخطيط العمراني للمدن والقرى ، وتحسينها وتجميلها وتوفير البنية الأساسية وصيانتها وتقديم الخدمات البلدية ، والإسهام في تحسين خدمات الصحة العامة وصحة البيئة . إلا أن بعض البلديات والإدارات المحلية ما زالت تواجه بعض المعوقات والقضايا الأساسية (٥) ، ومن أهمها :
- زيادة الطلب علي الخدمات والمرافق البلدية : نتيجة لتزايد السكان وتركزهم في المراكز الحضرية ، الأمر الذي يتطلب زيادة مشاركة القطاع الخاص في إنشاء المرافق وتقديم الخدمات البلدية بإنشاء الأنشطة الأكثر ملائمة لبرامج الخصخصة مع وضع الأنظمة واللوائح اللازمة لذلك .
 - توسع المدن وبروز ظاهرة الجيوب والأراضي الفضاء وانتشار الأحياء السكنية علي مسافات متباعدة ، مما يعني صعوبة تغطية ذلك الانتشار بشبكات المرافق والخدمات اللازمة وعدم إستغلال البنية الأساسية المتوفرة ، الأمر الذي يستدعي الاستمرار في تطبيق قواعد الحيز العمراني والمحافظة علي الأراضي الحكومية المخططة والفضاء .

- محدودية مصادر المياه وإرتفاع تكلفتها : نتيجة التوسع العمراني ونمو السكان بمعدلات عالية ، وأصبح من الضروري ترشيد استخدام المياه للأغراض الزراعية والصناعية ، والتوسع في الإستفادة من مياه الصرف الصحي المعالجة.
- خسائر الأرواح والممتلكات وأضرار البنية الأساسية نتيجة السيول والمخاطر الطبيعية : والحاجة إلي وجود بدائل ملائمة لتمويل مشروعات الصرف الصحي ، وزيادة مشاركة القطاع الخاص في بناء وتشغيل وصيانة هذه الشبكات .
- عدم توافر معلومات متكاملة عن الطاقة الاستيعابية للمرافق والخدمات البلدية ومعدلات استغلالها : الأمر الذي يفرض إلي صعوبة تحديد الاحتياجات بصورة دقيقة ، وأصبح من الضروري وضع نظام آلي شامل يربط بين البلدية والإدارة المحلية وجميع الجهات التابعة لها .
- الإسراف في إنتاج النفايات مع محدودية الاستفادة منها : الأمر الذي يتطلب الإستفادة من التجارب العالمية في مجال التعامل مع النفايات وطريقة استثمارها .

٥. دور القطاع الخاص في الاستثمارات البلدية

يؤدي إسهام القطاع الخاص في تنفيذ بعض الخدمات إلي تقليص الإعانات الحكومية إلي أدنى الحدود ، وقد يؤدي إلي إزالتها نهائياً علي المدى البعيد . وسيسهم تحصيل الرسوم من المرافق والخدمات التي يتم خصصتها في دعم إيرادات البلديات والإدارات المحلية بالإضافة إلي إسهام تلك الرسوم في ترشيد الاستهلاك ، ويندرج إسهام القطاع الخاص في البلديات والإدارات المحلية في التالي (١) :

- عقود الخدمات : مثل نظافة الشوارع التي يقوم القطاع الخاص بتنفيذها .
- عقود التشغيل والصيانة : مثل المسالخ والمجازر .
- المشروعات المشتركة : بين البلديات والإدارات المحلية والقطاع الخاص التي تقدم الخدمات البلدية وفقاً للأنظمة واللوائح العامة ، وخاصة في مجال تنقية المياه وتخزينها وتوزيعها ومعالجة مياه الصرف الصحي وإعادة استخدامها.

٦. التجارب الدولية في مجال تنمية الاستثمارات البلدية

واجهت البلديات والإدارات المحلية في جميع دول العالم بشكل متزايد تحدياً يتمثل في كيفية النهوض بكفاءة الخدمات البلدية وتشجيع القطاع الخاص ، وتخفيف العبء المالي الواقع علي كاهل البلدية أو الإدارة المحلية ، ومن هذه التجارب ما يلي (٨):

٦ ٤ تجربة ماليزيا :

تعتبر دولة ماليزيا من أوائل الدول التي أتجهت نحو مشاركة القطاع الخاص لتنمية استثماراتها البلدية ، وذلك بغرض تخفيف الأعباء المالية والإدارية عن عاتق البلديات عن طريق وسائل البيع المباشر ، تأجير الأصول ، عقود الإدارة ، بناء - تشغيل - تحويل ، وبلغ عدد مشاريع التنمية نحو ١١٠ مشروع كان منها ٢٥ مشروعاً جديداً والباقي كان بتحويل أنشطة قائمة بالبلديات ، مثل محطة حاويات ميناء كيلانج وعدد من أنشطة قطاعات المواصلات والخدمات العامة وخدمات الصحة والتعليم.... الخ .

وقد ساعد علي نجاح برنامج تنمية الاستثمارات البلدية في ماليزيا وجود الإطار الرقابي للأنشطة التجارية والمرافق العامة ، حيث تمارس البلدية حقوقها الرقابية عن طريق أسلوبين مميزين هما :

- إصدار التراخيص : حيث تنشأ وحدة تنظيمية في البلدية تتاطب بها مسؤولية رقابة النشاط المعني .
- عقود الإمتياز : تشمل كافة حقوق والتزامات الشركة الخاصة مثل تحديد الأسعار الأولية وآلية تغييرها وشروط أخرى .

٦ ٤ تجربة سلطنة عمان :

وهي تجربة سباقة في دول مجلس التعاون الخليجي في مجال تنمية الإستثمارات البلدية في مشاريع الطرق وشبكات المياه في المدن ، ومن أهم هذه المشاريع :

- مشروع مياه حوض المسرات بمنطقة الظاهرة : بغرض توفير الاستثمارات البلدية الكبيرة التي يحتاجها هذا القطاع ، وتعميم خدمات المياه علي مختلف ولايات السلطنة ، وتعزيز دور القطاع الخاص في المشاركة في تمويل وإدارة هذا المرفق تحت الإشراف الإداري والفني للبلديات . وتقوم البلديات وعلي نفقتها بإعداد الدراسات الاقتصادية والهندسية للمشروع لتحديد حجم الاستثمارات المطلوبة والعائد الاقتصادي والمالي للمشروع ، ودعوة القطاع الخاص للمساهمة في المشروع .
- مشاريع الطرق البديلة في السلطنة : بغرض تقليل الاختناقات المرورية والتسهيل علي المواطنين من حيث اختصار المسافات وتوفير تكاليف الوقود والصيانة ، ويقوم القطاع الخاص بتنفيذ الطرق البديلة التي تثبت جدواها الاقتصادية مقابل

فرض رسوم علي مستخدمي هذه الطرق بحيث تغطي النفقات الإنشائية والتشغيلية والصيانة .

٦ ٣ التجربة اللبنانية :

فقد عانت لبنان خلال سنوات الحرب السبع عشرة إنعدام الخدمات البلدية الأساسية ، والتحول الكبير وبشكل متزايد نحو القطاع الخاص للحصول علي هذه الخدمات ، مثل إقامة شبكات الإتصال الخاصة أو مولدات الديزل ، وتمويل البنية التحتية وإدارتها وتشغيلها ، وتمثل نهج البلديات في عدة طرق وهي :

- امتياز التشييد والتشغيل والتسليم : حيث منحت البلديات بالفعل أول امتياز من مشاريع (BOT) لتوريد شبكة الهاتف النقال ، وإنشاء نظام جمع رسوم المرور علي الطريق السريع بيروت / المصنع .
- عقود التشغيل والإدارة : حيث تسمح للقطاع الخاص بتشغيل وإدارة المرافق البلدية ، وتم ذلك في ثلاثة مشاريع وهي ، جمع النفايات في العمروسية ، وإدارة وتشغيل مصنع معالجة النفايات بمنطقة الكرنيتينا في بيروت .
- المشاريع المشتركة والمساعدة الفنية : بتقديم المساعدة الفنية الخارجية لدعم التشغيل اليومي لقطاع بلدي ما ، من خلال إرسالها خبراء أجانب من شركات اجنبية ، ويستخدم هذا النوع حالياً في قطاعي الكهرباء والاتصالات .

٦ ٤ تجربة المدينة المنورة / السعودية :

تكتسب المدينة المنورة أهميتها الدينية من وجود المسجد النبوي الشريف ومسجد قباء والمواقع التاريخية المنتشرة بها ، وقد أعد مخطط تطويري للمنطقة المركزية وذلك لتشجيع الاستثمارات البلدية في المنطقة وتوفير الطرق والمرات ومواقف السيارات المناسبة وتطوير الخدمات التجارية والخدمية والمرافق العامة ، وقد تم تأجير مجموعة من قطع الأراضي المخصصة للخدمات علي العديد من المستثمرين لمدة ١٠-٤٠ سنة ، ومن أهم المشروعات الاستثمارية البلدية ما يلي (٦):

- مركز المناخة الحضري : بالوجهة الغربية من المسجد النبوي الشريف ، ويضم العديد من العناصر الدينية والتاريخية والثقافية بالإضافة إلي الساحات العامة والمساحات الخضراء وألعاب الأطفال والأسواق التاريخية والسوق الحديث والمطاعم المتنوعة .

- مركزالقبلة : ويقع جنوب المسجد النبوي الشريف ، ويتضمن العديد من المشروعات الاستثمارية سواء التجارية أو الإدارية أو السكنية ، بالإضافة إلي مقر بلدية الحرم والمطاعم العالمية المتنوعة المكشوفة ومواقف السيارات.
- الساحات الحضرية : يشتمل المشروع علي مناطق للعائلات مظلة بالنخيل والبحيرة الصناعية وتوفير الخدمات التي يحتاجها المواطنون وتنوع مطاعم الخدمات السريعة .
- مستشفى المدينة التخصصي : في الوجة الغربية من المسجد النبوي الشريف وبسعة ٢٥٠ سرير ومركز للرعاية الصحية الأولية وعناصر استثمارية أخرى .
- محطة النقل العام : ويتكون المشروع من فندق وثلاث دور للزائرين ومحطة النقل التي تقع أسفل المبني ، مع فصل عناصر الحركة المتعددة بالمشروع (حافلات - عربات الأجرة - الحافلات الخاصة .. الخ .

٦ ٥ الحاجة إلي خطة شاملة لتنمية الاستثمارات البلدية :

يتضح من التجارب الدولية السابقة أن سياسات تنمية الاستثمارات البلدية ساهمت بشكل مباشر في إرتفاع معدلات النمو الاقتصادي ، ورفع مستوى الخدمات البلدية ، إلا أنه مازالت هناك عوائق جديدة تنشأ من خلال التطبيق خاصة في تفعيل دور البلديات الرقابي ، وتنمية الاستثمارات بالقطاعات الحيوية الأخرى الصعبة مثل التعليم والخدمات الصحية . ولإستمرار تحسين الخدمات البلدية ورفع كفاءة التجهيزات والمرافق واستغلالها الاستغلال الأمثل ظهرت الحاجة إلي وجود خطة شاملة لتنمية الاستثمارات البلدية وتعزيز دور القطاع الخاص في مجالات إنشاء المرافق البلدية وتشغيلها وتمويلها ، وإتخاذ السبل المتاحة والمناسبة لتنمية موارد البلديات والإدارات المحلية بالمدن مع التركيز علي استخدام التقنية الحديثة لزيادة كفاءة نظم المعلومات الخاصة بالبلديات وتحديثها .

٧. منهجية إعداد الخطة الشاملة لتنمية الاستثمارات البلدية

لتطوير وتنمية الاستثمارات البلدية يجب أن تعتمد منهجية إعداد الخطة الشاملة علي المنهج العلمي السليم لإعداد خطة ممكنة التنفيذ وطبقاً للمراحل والخطوات التالية (٩):

٧ + تحديد رؤية وتصورات مستقبلية للبلدية والإدارة المحلية :

تعتبر الرؤية المستقبلية للبلديات والإدارات المحلية ضرورة تخطيطية ومتطلباً أساسياً لرسم مستقبل عمراني أفضل بناء علي نتائج دراسات الوضع الراهن والقضايا الحرجة التي تواجهها ، حيث توفر الرؤية المستقبلية إطاراً إرشادياً لإتخاذ القرارات والإجراءات ، وتعكس الدور المناط بالبلدية والإدارة المحلية والمميزات النسبية لهما .

٧ ٤ تحديد الأهداف والغايات للتنمية :

يراعي وضع أهداف رئيسية تغطي مختلف جوانب التنمية الحضرية الحالية والمستقبلية والمدى الزمني لتحقيق هذه الأهداف ، ولتحقيق ذلك يتطلب ما يلي :

- ربط القضايا الرئيسية والقضايا الحرجة والفرص الإنمائية بقطاعات التنمية الحضرية المختلفة (الاقتصاد - النقل - البيئة - العمران - الخدمات .. الخ) .
- ربط عناصر الرؤية المستقبلية بالقضايا الحرجة وفرص التطوير .
- الاستفادة من الرؤية المستقبلية كإطار محدد لمستقبل التنمية والأهداف المقترحة لتحقيق ذلك .

٧ ٣ تقييم الوضع الراهن بالبلديات والإدارات المحلية :

- ويتم في هذه المرحلة التعرف علي الوضع الراهن من خلال ثلاث محاور هي :
- التعرف علي الإمكانيات والموارد ومواطن القوة والضعف للإستثمارات البلدية
 - التعرف علي العوامل الخارجية المحيطة ببيئة الاستثمارات البلدية من حيث تحديات التنمية والإمكانيات والفرص المتاحة ، والقضايا والمشاكل الهامة وتوجهات الاستراتيجيات المقترحة للتنمية بالبلديات والإدارات المحلية .
 - دراسة مؤشرات السوق والقدرة التنافسية للبلدية والإدارة المحلية ، والتعرف علي حجم الطلب علي الأنشطة المختلفة وتحديد إمكانية الحركة ومدى نجاح الخطة .

٧ ٤ تحديد الإطار الاستراتيجي لخطة التنمية :

يساعد التخطيط الاستراتيجي في وضع إطار لإتخاذ القرارات والإجراءات التي توجه نمو البلدية والإدارة المحلية واستغلال الموارد ، حيث يرتبط مستقبل التنمية الحضرية بالسياسات القومية والإقليمية والمحلية ، لذا يتطلب الأمر وضع إطار استراتيجي بعيد المدى (٢٠-٢٥ سنة) لتطوير الاستثمارات البلدية يتحدد فيه الاستراتيجيات الكفيلة بمعالجة القضايا الرئيسية التي تواجه البلدية والإدارة المحلية مثل التنمية الاقتصادية

والتوظيف والنقل وإدارة البيئة والموارد الطبيعية والإدارة الحضرية والتنمية المستدامة ،
وتمويل المرافق والخدمات البلدية ودور القطاع الخاص في ذلك .

٧ ة تحديد برامج تنمية الاستثمارات البلدية :

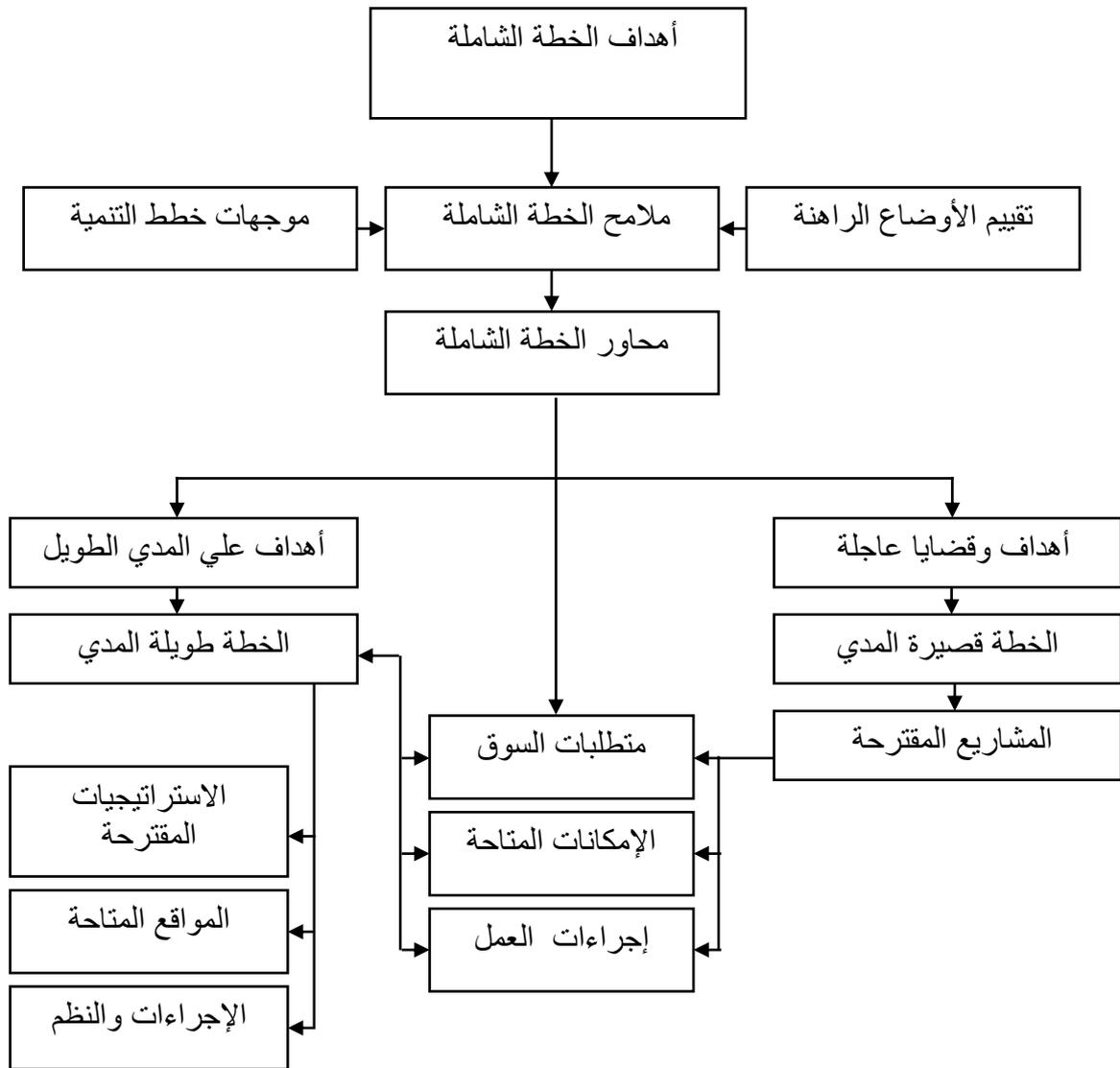
لتنفيذ السياسات التنموية يتطلب الأمر تطبيق عدد من البرامج التنفيذية ، وعلى أساس
هذه البرامج يتم تحديد الميزانية المطلوبة ومواعيد تنفيذها وطرق تمويلها . مع إعداد
برامج تنفيذية خمسية (لمدة خمس سنوات) وتنفيذها حسب الأولوية بالتنسيق مع
الجهات المعنية والمشاركة في عملية التنمية ، بحيث تكون متوافقة مع الخطة القومية
الخمسية ومع الاستراتيجية العمرانية القومية والإقليمية ، وبعدها تقوم البلدية بتنفيذ هذه
البرامج .

٨ . الملامح الزمنية للخطة الشاملة لتنمية الاستثمارات البلدية

في ضوء النتائج والمؤشرات العامة لتقييم الأوضاع الراهنة للاستثمارات البلدية وموجهات التنمية
الاستراتيجية والمؤشرات المستقبلية لسوق الاستثمارات يتم تحديد الملامح الزمنية للخطة والتي
يجب أن تركز على الأسس التالية (٨):

٨ + الفترة الزمنية للخطة الشاملة :

يجب أن تشمل الخطة الشاملة لتنمية الاستثمارات البلدية علي خطة قصيرة المدى لفترة
ثلاث سنوات علي الأكثر ، لرفع أداء العمل بالإدارات الخاصة بالاستثمارات البلدية
بالبلديات أو الإدارات المحلية للمدن وللتعرف علي النتائج المتوقعة عند تنفيذ الإجراءات
المقترحة لتداركها عند تنفيذ الخطة طويلة المدى ، لتشكل في مجموعها الفترة الزمنية
المخططة (٢٠-٢٥ سنة) .



منهجية إعداد الخطة الشاملة لتنمية الاستثمارات البلدية

٨ ٤ المتطلبات العاجلة وطويلة المدى :

يتم تقسيم المتطلبات العاجلة والمتطلبات طويلة المدى للبلديات والإدارات المحلية لتحقيق الأهداف المرجوة من الخطة الاستثمارية كما يلي :

أولاً : المتطلبات العاجلة : ويمكن أن تتمثل في الآتي:

- زيادة إيرادات المشاريع التي ستنتهي عقودها : وذلك عن طريق إضافة أنشطة جديدة أو تطوير النشاط القائم أو إعادة تقييم القيمة الإيجارية الحالية .
- طرح عدد من المشروعات التي ترفع من كفاءة الصورة الحضرية للمدينة .
- طرح عدد من المشروعات التي تدعم الخدمات البلدية المقترحة .
- تحسين أداء الإدارة المختصة بالاستثمارات البلدية .
- وضع مواصفات خاصة لكل نوعية من المشاريع وإقتراح حلول للإجراءات القانونية والإدارية للعقود .

ثانياً : المتطلبات طويلة المدى : ويمكن أن تتمثل في الآتي:

- تحديد الإمكانيات والتوسعات المستقبلية للمشاريع القائمة .
- دراسة طاقات الاستثمار في المجالات المختلفة وتحديد المجالات الجديدة للاستثمارات البلدية .
- إعداد خطة متكاملة لتطوير الأداء الإداري للإدارات المختصة بالاستثمار .
- إقتراح الإجراءات الواجب تطبيقها لزيادة الإيرادات البلدية .
- إعداد دراسات أولية تحدد طاقات وبرامج ومكونات المشاريع المقترحة .
- إعداد برامج زمنية لطرح المشاريع المقترحة طبقاً للأولويات .

٨ ٣ محاور تنفيذ الخطة الشاملة:

طبقاً للميزة النسبية لكل بلدية وإدارة محلية والوظيفة المقترحة لها علي المستوى القومي والإقليمي والمحلي يتم تحديد محاور الخطة والتي غالباً ما تتكون من العناصر التالية :

- السياحة والخدمات السياحية .
- التطوير العقاري والتنمية العمرانية .
- مشاريع النقل العام .
- توفير الخدمات ومراكز الأحياء .
- مشاريع صحة البيئة .
- توفير الخدمات الصحية .

- خدمات التعليم والتدريب .
- الخدمات التجارية .
- تقنية المعلومات .

٩. الخطوات والإجراءات التنفيذية لتفعيل الخطة

هناك عدة خطوات أو إجراءات يقترح إتباعها لتفعيل الخطة الشاملة للاستثمارات البلدية لتحقيق الأهداف المطلوبة ، ومنها (٧) :

٩-١ إجراءات تفعيل الخطة العاجلة :

لتحقيق أهداف الخطة العاجلة ومتطلباتها العاجلة لتنمية الإيرادات البلدية يتم الآتي :

- زيادة إيرادات المشاريع الاستثمارية القائمة بتحديد قيمة إيجارية تتناسب والقيم السوقية ، وإضافة أنشطة جديدة وإعادة النظر في بعض الرسوم البلدية وطرق التحصيل الحالية .
- إقتراح مشاريع جديدة متنوعة وتوفير خدمات داعمة بواسطة القطاع الخاص وتحسين ورفع كفاءة بعض الخدمات البلدية .
- تبسيط إجراءات العمل مع المستثمرين ، وتطوير نظم المعلومات القائمة .
- دراسة المواقع المتاحة بالبلدية والإدارة المحلية والتعرف علي إمكاناتها العمرانية والتسويقية .
- إعداد خطة تسويقية إعلانية للترويج للمشاريع الجديدة .

٩-٢ إجراءات تفعيل الخطة طويلة المدى : وتشمل :

- فهم وتحديد خصائص واحتياجات العملاء والمستهدفين.
- تطوير الخدمات البلدية لتلبية احتياجات السكان مع مراعاة عنصر التكاليف بجانب الجودة .
- إستغلال المعطيات المتاحة وزيادة الطاقة الاستيعابية مع تسهيل الحصول علي الخدمة والوصول إليها .
- إعطاء أولوية للاستثمارات التي تستخدم هياكل البنية الأساسية المقامة حالياً ، وتركيز المشروعات الجديدة حول أطراف المدينة لتخفيف الإزدحام بوسط المدينة وما يترتب عليه من مشاكل بيئية .

- توجيه كل الاستثمارات البلدية في مراحلها المختلفة من تخطيط وإنشاء وتشغيل وفق مفاهيم التسويق الحديثة ، بحيث يتم تخطيطها وتنفيذها بناء علي بحوث تستهدف الحصول علي بيانات عن العملاء وعن المنافسين .
- الإستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير بإنشاء مشاريع ذات أحجام تمكن من تخفيض نسبة التكاليف الرأسمالية لكل وحدة خدمة مقدمة للمواطنين .
- تبادل المنافع والخدمات والمعلومات مع البلديات والإدارات المحلية الأخرى والمشاركة معها في برامج مشتركة ، وتوفير العمالة المؤهلة في المقام الأول .
- معالجة مشكلة الموسمية لبعض الخدمات البلدية في موسم الاجازات والعطلات الرسمية لتقليل الهدر في الموارد ، وذلك بإبتكار وسائل وبرامج تساعد علي استخدام المرفق في غير المواسم .
- تقوية دور الموارد البشرية في دفع مسيرة الخدمات البلدية ، وزيادة توعية المواطنين وتأهيل الكوادر الوطنية من خلال برامج مكثفة ومركزة .
- تقوية دور البلدية والإدارة المحلية بالتنسيق المستمر مع أجهزة الدولة والغرف التجارية الصناعية ، واستحداث جهاز متخصص يقوم بمسح وتقييم الإمكانيات وتقييم المشروعات .
- تطوير السياسات الخاصة بالاستثمارات البلدية ، وتغيير الأسلوب الحالي المعتمد علي طرح مشاريع للمزايدة علي قيمة إيجار سنوي إلي الشراكة الكاملة مع القطاع الخاص وخصخصة بعض المشاريع والخدمات البلدية .

١٠. الخلاصة والتوصيات

- بتتبع عمليات تنمية الاستثمارات البلدية علي مستوي الدول الغربية والعربية ، أتضح أن كثير من هذه الدول بذلت جهداً كبيراً في تطوير القواعد والنظم التي من شأنها توجيه الاستثمار البلدي توجيهاً سليماً ، وإزالة عوائق الاستثمار وتبسيط الإجراءات لإقامة مشروعات والحصول علي أمتياز لتطوير الأراضي القابلة للتطوير .
- بالرغم من الجهود التي تبذلها بعض الدول العربية في تنمية الاستثمارات البلدية ، إلا أن مساهمة القطاع الخاص لم تكن بالقدر الكافي الذي يمكن أن يحدث نقلة نوعية في هذا المجال ، ويرجع ذلك لعدم توفر استراتيجية تنموية مرنة ولا خطة شاملة لتنمية الاستثمارات البلدية لدعم التنمية الاستثمارية بما يحقق الأهداف المنشودة ، بالإضافة

إلى عدم توفر البرامج الإعلامية القادرة على تعريف المواطن والمستثمر بأهمية الاستثمارات البلدية .

- تتم بعض البلديات والإدارات المحلية بتوفر البنية الأساسية وعلى أرفع مستوى ، وعليه فهناك ضرورة إلى إعداد برنامج شامل لتنميتها لكي يتم الاستفادة من طبيعتها المميزة ومن الخدمات المتوفرة بها في دعم الاستثمارات البلدية ، وإعداد الدراسات اللازمة لصياغة خطة شاملة لتنمية الاستثمارات البلدية تركز على مبدأ التنمية المستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية .
- التأكيد على ضرورة إدراج قطاع الاستثمارات البلدية كأحد القطاعات الاقتصادية الهامة ضمن إطار الخطط التنموية القومية والإقليمية والمحلية .
- ضرورة وضع الأولوية لاستكمال المرافق البلدية وسد العجز القائم حالياً وخاصة في مرفق الصرف الصحي ، وإعداد برنامج تنسيقي لتوفير هذه المرافق بما يتفق مع الخطة الشاملة للاستثمار ولتطوير الأراضي ، وإشراك القطاع الخاص في عملية التمويل .
- يتطلب الأمر إعادة النظر في كيفية إيجاد مصادر مستدامة لتمويل الخدمات البلدية ، لصعوبة تمويل الخدمات البلدية الحالي المعتمد على الإنفاق الحكومي مع ارتفاع الطلب على الاستثمارات البلدية .
- ضرورة تعزيز دور القطاع الخاص في مجالات إنشاء المرافق والتجهيزات والخدمات البلدية وتشغيلها وتمويلها ، واستخدام عدة صيغ مختلفة لمشاركة القطاع الخاص مع البلديات والإدارات المحلية مثل نظام ال BOT : البناء والتشغيل وتعود المنشأة بعد فترة الإيجار إلى البلدية ، ومن الممكن ان يلعب هذا النظام دوراً كبيراً في مشاريع الإسكان وتطوير الأراضي والمشروعات الرئيسية .
- ضرورة إنشاء إدارة خاصة للاستثمارات البلدية بكل بلدية وإدارة محلية ، وفي حالة وجودها يقترح تطوير إدارتها من خلال تطوير قاعدة للمعلومات تشتمل على العقارات والمشاريع الاستثمارية والأنظمة المتعلقة بالاستثمارات البلدية وعقود الإيجار والفرص الاستثمارية ، ودليل الإجراءات الإدارية والرسوم المطلوبة وغيرها ونشرها على شبكة الإنترنت ، ودعمها بالكوادر الفنية والإدارية المتخصصة.

- ١) اسماعيل السجيني : مقومات ومعوقات التنمية السياحية في منطقة مكة المكرمة - ندوة تنمية السياحة الداخلية بمنطقة مكة المكرمة ، ١٤١٩ هـ .
- ٢) م. خالد نصر الدين : التخطيط البيئي للمدن الصحية - ندوة المدن الصحية السعودية برعاية المعهد العربي لإنماء المدن ، الرياض ١٩٩٦ م .
- ٣) د. عبد الله العريان : النموذج النظري والتطبيقي لاستراتيجيات التنمية العمرانية - المؤتمر الدولي لمنظمة العواصم والمدن الإسلامية ، تونس ٢٠٠٠ م .
- ٤) د. عمر المشعبي : أهمية الفرص الاستثمارية التي توفرها البلديات في تحسين الخدمة البلدية - وزارة الشؤون البلدية والقروية ، الرياض ١٤١٨ هـ .
- ٥) فائد عبد الكريم : دور البلديات في التخطيط لمدينة جميلة - ندوة البيئة والمدينة بالتعاون مع المعهد العربي لإنماء المدن ، الكويت ١٤٠٢ هـ .
- ٦) اللجنة التنفيذية لتطوير المنطقة المركزية : أمانة المدينة المنورة ، ٢٠٠٣ م .
- ٧) منصور الدهمش : الآليات المقترحة لتطوير وتنمية الاستثمارات البلدية - ندوة الاستثمارات البلدية وسبل تطويرها ، امانة مدينة الرياض ١٤٢٣ هـ .
- ٨) الإدارة العامة للاستثمارات بمحافظة جدة : الاستثمارات البلدية وتمويل المشاريع التنموية في المدن - ندوة الاستثمارات البلدية وسبل تطويرها ، امانة مدينة الرياض ١٤٢٣ هـ .
- ٩) الإدارة العامة للاستثمارات بمحافظة جدة : مشروع إعداد الخطة الشاملة لتنمية وتطوير الاستثمارات البلدية - التقرير النهائي ، ١٤٢٦ هـ .