



تطوير العشوائيات في مصر "نحو إدارة فعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية"

إعداد

م.نسمه فتحى صلاح

رسالة مقدمة إلى كلية الهندسة - جامعة القاهرة
كجزء من متطلبات الحصول على درجة ماجستير العلوم
في
الهندسة المعمارية

كلية الهندسة - جامعة القاهرة
الجيزة - جمهورية مصر العربية
٢٠١٥

تطوير العشوائيات فى مصر "نحو إدارة فعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية"

إعداد

م. نسمة فتحى صلاح

رسالة مقدمة إلى كلية الهندسة - جامعة القاهرة
كجزء من متطلبات الحصول على درجة ماجستير العلوم
فى
الهندسة المعمارية

تحت إشراف

أ.م.د. هبة الله عصام الدين خليل

أ.د. سحر عبدالمنعم عطية

أستاذ مساعد
قسم الهندسة المعمارية - كلية الهندسة
جامعة القاهرة

أستاذ العمارة والتصميم العمرانى
قسم الهندسة المعمارية - كلية الهندسة
جامعة القاهرة

كلية الهندسة - جامعة القاهرة
الجيزة - جمهورية مصر العربية
سبتمبر - ٢٠١٥

تطوير العشوائيات فى مصر
"نحو إدارة فعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية"

إعداد
م.نسمه فتحى صلاح

رسالة مقدمة إلى كلية الهندسة - جامعة القاهرة
كجزء من متطلبات الحصول على درجة ماجستير العلوم
فى
الهندسة المعمارية

يعتمد من لجنة الممتحنين:

الممتحن الخارجى
الاستاذ الدكتور: هالة سعد مكاوى
أستاذ التخطيط العمرانى

الممتحن الداخلى
الاستاذ الدكتور: اسماء عبدالعاطى محمد
أستاذ مساعد دكتور

المشرف الرئيسى
الاستاذ الدكتور: سحر عبدالمنعم عطية
أستاذ العمارة والتصميم العمرانى

مشرف
الاستاذ الدكتور: هبة الله عصام الدين خليل
أستاذ مساعد دكتور

كلية الهندسة - جامعة القاهرة
الجيزة - جمهورية مصر العربية
سبتمبر - ٢٠١٥



مهنة: دس: نسمة فتحى صلاح إبراهيم

تاريخ الميلاد: ١٩٨٩ / ٧ / ٣٠

الجنسية: مصرية

تاريخ التسجيل: ٢٠١٢ / ٣ / ١

تاريخ المنح: ٢٠١٥ / /

القسم: الهندسة المعمارية

الدرجة: ماجستير العلوم

المشرفون : أ.د سحر عبدالمنعم عطية
أستاذ بكلية الهندسة - جامعة القاهرة
أ.م.د هبة الله عصام الدين خليل
أستاذ بكلية الهندسة - جامعة القاهرة

الممتحنون : أ.د هالة سعد مكاوى
أستاذ بكلية التخطيط العمرانى - جامعة القاهرة
أ.م.د اسماء عبدالعاطى محمد
أستاذ بكلية الهندسة - جامعة القاهرة
أ.د سحر عبدالمنعم عطية
أستاذ بكلية الهندسة - جامعة القاهرة

عنوان الرسالة :

تطوير العشوائيات فى مصر: نحو إدارة فعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

الكلمات الدالة :-

عشوائيات - عمران - تطوير - تنمية - إدارة

ملخص البحث :

على الرغم من تزايد الأهتمام بتطوير المناطق العشوائية، وتعدد مداخل التعامل والجهات المعنية بها؛ إلا أنها مازالت تفتقر التنظيم والتنسيق بسبب سوء الإدارة في ظل غياب التشريعات اللازمة؛ ما يؤدي إلي وصفها بـ"عشوائية تطوير العشوائيات". لذا يتناول البحث دراسة وتحليل سياسات التعامل مع المناطق العشوائية لإستخلاص القصور والمعوقات التى تواجهها، للوصول لمنظومة متكاملة لإدارة مشروعات التطوير تقاوي أي معوقات وقصور. من خلال دراسة مناهج إدارة مشروعات التنمية والتطوير؛ وإستخلاص أهم ملامح فاعلية تطوير المناطق العشوائية المتمثلة فى اتباع المراحل الأساسية لمشروعات علي أن تتوفر بكل مرحلة المكونات الفعالة للتنمية يتم إدارتها بتطبيق سمات الإدارة الفعالة؛ للتوصل إلي المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر. كما يتم تطبيق تلك المنظومة على ثلاث مناطق عشوائية في مصر تعددت وأختلفت تدخلات التعامل بهم، مع مقارنة المشروعات التى تمت فى الثلاث مناطق لتحليل مدى اتباعهم للمنظومة المقترحة وتحديد العوامل التى تؤثر علي تطبيقها في مصر، ويخلص البحث الى وضع التوصيات اللازمة لفاعلية تطبيق المنظومة.

اهداء

"ربنا آتنا فى الدنيا حسنة وفى الآخرة حسنة وقنا عذاب النار"

الى روح أبى ...

م. فتحى صلاح إبراهيم

"رحمة الله"

شكر وتقدير

الحمد لله الذى هدانا لهذا وما كنا لنهتدى لولا أن هدانا الله

بعد الحمد لله والثناء عليه، أتوجه بالشكر إلى أسرتى التى ساعدتني كثيراً على مواصلة العمل حتى أنتهى بحمد الله على الصورة التى خرج بها.
الى أمى م. فاطمه البنهاوى التى لولا دعمها ومساندتها لى لما استطعت انهاء البحث الى أبى أ. صدقى صلاح نعم السند والمؤازرة
الى أخوتى أنجى ورامى نعم العون والمساعدة
الى أصدقائى الذين شاركونى الرأى والزيارات الميدانية وتقديم الدعم الدائم، والذين شاركونى رحلتى الدراسية فى ألمانيا

كما أتوجه بالشكر إلى أساتذتى بقسم الهندسة المعمارية، كلية الهندسة - جامعة القاهرة على مجهوداتهم معى طوال سنوات دراستى، و أساتذتى بجامعة براندنبورغ للتكنولوجيا BTU، ألمانيا. وأخص بالشكر أ.د. سحر عبد المنعم عطية لرعايتها لى وحرصها على نصيحتى وتوجيهى أثناء فترة إعداد الرسالة. كما لا يسعنى أن أشكر أساتذتى أ.م.د. هبة الله عصام خليل لمتابعتها لى أثناء كتابة الرسالة، ودعمها الدائم لتدقيق البحث ومواصلة الجهد وصولاً للمراحل النهائية للرسالة.

كما أشكر كل من مد لى يد العون والوقت والجهد والأهتمام من العاملين بوحداث تطوير العشوائيات بمحافظة الجيزة والقاهرة، وصندوق تطوير المناطق العشوائية، والمكتب الإستشارى الفنى لتطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة، وكذلك العاملين بالجمعيات الأهلية والخبراء للحصول على المعلومات المطلوبة لإنهاء الرسالة راجية الله أن يجزيهم عنى خيراً.

والحمد لله أولاً وأخيراً. وأسأل الله أن يدخلنى مدخل صدق ويخرجنى مخرج صدق ويجعل لى من لدنه سلطاناً نصيراً. رب علمنا ما جهلنا وذكرنا ما نسينا وارحمنا، أنت مولانا وأنت أرحم الراحمين.

ملخص البحث

على الرغم من تزايد الأهتمام بتطوير المناطق العشوائية وتعدد الجهات المعنية بها إلا أنه مازال هناك مشاكل تؤثر على تحقيق نجاح مشروعات التطوير واستدامتها، خاصة في ظل غياب التشريعات والقوانين اللازمة للتحكم والتنظيم؛ ما يؤدي إلي وصف تلك المشروعات بـ "عشوائية تطوير العشوائيات" وتتناول الرسالة دراسة وتحليل سياسات وتوجهات التعامل مع تلك المناطق لإستخلاص أوجه القصور والمعوقات التي تواجهها، للوصول الى منظومة متكاملة لإدارة مشروعات التطوير وتفاذي أي معوقات أو قصور سابقة اعتماداً على الدراسات والتجارب المحلية والعالمية السابقة.

يتناول الفصل الأول دراسة وتحليل سياسات وتوجهات التعامل مع المناطق العشوائية منذ الستينات وتطورها حتى الآن مع أستعراض تجارب التطوير لإستخلاص المعوقات والقصور المرتبطة بعدم فاعلية مشروعات تطوير المناطق العشوائية؛ من قصور في التنسيق والتنظيم للجهات المشاركة، أو قصور في تحقيق الأهداف والأولويات، أو قصور في توظيف الجهود والموارد، أو قصور في الآليات العامة للإدارة.

وتركز الدراسة النظرية في الفصل الثاني والثالث علي دراسة مناهج الإدارة المطروحة عالمياً لفاعلية وإستدامة مشروعات التنمية والتطوير؛ وإستخلاص أهم ملامح فاعلية تلك المشروعات بالمناطق العشوائية المتمثلة في اتباع المراحل الأساسية لمشروعات التطوير بداية من تحديد الأولويات، وصولاً إلي تنفيذ الأنشطة، مع وجود المتابعة والصيانة المستمرة لكافة مراحل المشروع. علي أن تتوفر بكل مرحلة المكونات الفعالة للتنمية من الجهات المشاركة، والموارد التمويلية، مع الترابط والتواصل بينهم، في وجود قيادة فعالة. والتي يتم إدارتها بتوفر سمات الإدارة الفعالة من التخطيط، والتحكم، والمراقبة والتقييم. كما تتعرض الرسالة في هذا الجزء إلي دراسة وتحليل مهام الجهات المعنية بالعشوائيات في مصر لأقتراح إطار تنسيق للأدوار والعلاقات بينهم؛ للتوصل إلي أقتراح المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر.

أما الدراسة التطبيقية فنرد في الفصل الرابع، حيث تم أختيار ثلاث مناطق عشوائية في مصر أختلفت وتعددت تدخلات التعامل معهم من حيث الجهات المبادرة وسياسات التعامل، لدراسة خلفية كل منطقة وتجارب التطوير التي تمت بكل منهم مع دراسة مدى التنسيق والتنظيم بين التدخلات التي تمت. المنطقة الأولى هي منطقة عزبة أبو حشيش بجى حدائق القبة بمحافظة القاهرة وهي منطقة تعددت تدخلات التعامل بها من جهات حكومية وجهات دولية.

والمنطقة الثانية عشش السكة الحديد بالدقي بمحافظة الجيزة والتي تم تطويرها بتعاون حكومي مع منظمات مجتمع مدني. واما منطقة عزبة خير الله بمحافظة القاهرة من المناطق التي تعددت تجارب التطوير بها من جهات حكومية وغير حكومية ومنظمات مدنية ومبادرات مجتمعية دون ترابط أو تنسيق. حيث تم مقارنة المشروعات التي تمت في الثلاث مناطق وتحليل مدى اتباعهم لمنظومة إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة وتحديد العوامل التي تؤثر علي فاعلية تطبيق المنظومة في مصر.

ويخلص البحث إلي إثبات الفرضية الرئيسية "عدم نجاح واستدامة مشروعات تطوير المناطق العشوائية يرجع إلي عدم تطبيق أساليب الإدارة الفعالة علي جميع مستوياتها". وقد تم إستخلاص نتائج الدراسات النظرية والتطبيقية، والتوصيات اللازمة لفاعلية تطبيق المنظومة المتكاملة المقترحة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية.

المحتويات

تطوير العشوائيات فى مصر

"نحو إدارة فعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية"

أ	إهداء
ب	شكر وتقدير
ج	ملخص البحث
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الأشكال
ك	قائمة الجداول

الفصل التمهيدي

م	المقدمة
ن	خلفية عن بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث
ع	المشكلة والتساؤلات البحثية
ف	الهدف البحثى
ف	فرضية البحث
ص	منهجية البحث
ص	مكونات البحث

الفصل الأول: تطور سياسات التعامل مع المناطق العشوائية فى مصر: قراءة نقدية

١	١-١ تطور سياسات التعامل مع المناطق العشوائية فى مصر
١	١-١-١ بداية ظهور العشوائية كنسق عمرانى
٣	٢-١-١ سياسة التعامل مع العشوائيات كحل لمشكلة الإسكان
٥	٣-١-١ سياسة تقبل المشاركة كحل لقضية العشوائيات
٨	٤-١-١ سياسة التوجه الأمنى فى التعامل مع المناطق العشوائية
١١	٥-١-١ سياسة التوسع فى التعاون مع الجهات الدولية
١٧	٦-١-١ سياسة الحد من ظهور عشوائيات جديدة
١٨	٧-١-١ سياسة وضع خطه قومىة لتطوير العشوائيات

- ١-١-٨ سياسة التوسع في أتاحه المبادرات المحلية وإنشاء وزارة مختصة لتطوير العشوائيات.. ٢١
- ٢-١ تقييم مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر ٢٣
- ٣-١ قصور سياسات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر ٢٧
- ٤-١ خلاصة الفصل الأول: المعوقات التي تواجه مشروعات تطوير المناطق العشوائية ٣٠

الفصل الثاني: نحو إدارة فعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

- ٢- مقدمة: مناهج الإدارة الفعالة لمشروعات التطوير ٣٧
- ١-٢ مفهوم الإدارة في اطار البحث ٣٧
- ١-١-٢ الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية ٣٩
- ٢-١-٢ الإدارة التقليدية والإدارة الفعالة ٤٠
- ٢-٢ الإدارة والتنمية ٤٢
- ١-٢-٢ مفهوم التنمية ٤٢
- ٢-٢-٢ علاقة الإدارة بالتنمية ٤٢
- ٣-٢-٢ تأثير الإدارة الفعالة علي مشروعات التنمية للمناطق العشوائية ٤٣
- ٣-٢ الإدارة والاستدامة ٤٦
- ١-٣-٢ مفهوم الاستدامة ٤٦
- ٢-٣-٢ علاقة الإدارة بالاستدامة ٤٧
- ٣-٣-٢ تأثير الإدارة الفعالة علي استدامة مشروعات التطوير للمناطق العشوائية ٤٧
- ٤-٢ إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية ٥٠
- ١-٤-٢ مراحل مشروعات تطوير المناطق العشوائية ٥٠
- ٢-٤-٢ مكونات مشروعات تطوير المناطق العشوائية ٥٢
- ١-٤-٢ سمات إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية ٥٣
- ٥-٢ مهام الجهات الحكومية المعنية بتطوير المناطق العشوائية ٥٤
- ١-٥-٢ دور وزارة الإسكان والمجتمعات العمرانية في تطوير المناطق العشوائية ٥٥
- ٢-٥-٢ دور وحدات تطوير العشوائيات بالمحافظات في تطوير المناطق العشوائية ٥٦
- ٣-٥-٢ دور صندوق تطوير المناطق العشوائية في تطوير المناطق العشوائية ٥٦
- ٤-٥-٢ دور وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات ٥٨
- ٥-٥-٢ مقترح لتنسيق مهام والعلاقات بين الجهات المعنية بالتعامل مع المناطق العشوائية.. ٥٩
- ٦-٢ خلاصة الفصل الثاني ٦٢

الفصل الثالث: المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية

- ٦٧ ١-٣ المراحل الأساسية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية
- ٦٨ ١-١-٣ تحديد الأولويات
- ٦٩ ٢-١-٣ صياغة المشروعات
- ٧٠ ٣-١-٣ وضع البرنامج الإداري
- ٧١ ٤-١-٣ التنفيذ
- ٧١ ٥-١-٣ المتابعة والصيانة
- ٧٢ ٦-١-٣ تجربة مشروع إسكان لوساكا- زامبيا
- ٧٤ ٢-٣ المكونات الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية
- ٧٥ ١-٢-٣ المجتمع المشارك
- ٧٨ ٢-٢-٣ المبادرات المجمع
- ٨٣ ٣-٢-٣ الموارد التمويلية
- ٨٦ ٤-٢-٣ التواصل
- ٨٨ ٥-٢-٣ القيادة
- ٩١ ٦-٢-٣ تجربة تنمية حي دهرافي Dharavi بمدينة بومباي الهندية
- ٩٣ ٣-٣ سمات الإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية
- ٩٣ ١-٣-٣ التخطيط
- ٩٤ ٢-٣-٣ التنظيم
- ٩٥ ٣-٣-٣ التحكم
- ٩٥ ٤-٣-٣ الرقابة والتقييم
- ٩٦ ٥-٣-٣ المرونة
- ٩٧ ٦-٣-٣ تجربة أورانجي النموذجي كرانشي بالحسنات
- ١٠٠ ٦-٣ خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: نماذج لبعض التجارب المصرية لتطوير المناطق العشوائية

- ١٠٧ ١-٤ إختيار حالات الدراسة
- ١٠٧ ١-١-٤ معايير إختيار حالات الدراسة
- ١٠٨ ٢-١-٤ منهجية الدراسة التطبيقية

١٠٩	٣-١-٤ أساليب البحث
١١١	٢-٤ تجربة عزبة أبو حشيش
١١١	١-٢-٤ التعريف بمنطقة عزبة أبو حشيش
١١٣	٢-٢-٤ التدخلات المختلفة للجهات المطورة في منطقة عزبة أبو حشيش
١٢٦	٣-٢-٤ تحليل مقارنة لمدى أتباع تجارب عزبة أبو حشيش للمنظومة المتكاملة للإدارة
١٣١	٣-٤ تجربة عشش السكة الحديد (عشش السودان)
١٣١	١-٣-٤ التعريف بمنطقة عشش السكة الحديد (عشش السودان)
١٣٣	٢-٣-٤ تدخلات الجهات المطورة في منطقة عشش السكة
١٤٣	٣-٣-٤ تحليل مقارنة لمدى أتباع تجربة عشش السودان للمنظومة المتكاملة للإدارة
١٤٥	٤-٤ تجربة عزبة خير الله
١٤٥	١-٤-٤ التعريف بمنطقة عزبة خير الله
١٤٧	٢-٤-٤ التدخلات المختلفة للجهات المطورة في المنطقة
١٥٩	٣-٤-٤ تحليل مقارنة لمدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة
١٦٩	٥-٤ خلاصة الفصل الرابع

١٧٥ النتائج والتوصيات

١٨٧ المراجع

الملاحق

i	ملحق رقم (١): مداخل التعامل مع المناطق العشوائية في مصر
ii	ملحق رقم (٢): قرار إنشاء وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة
iii	ملحق رقم (٣): قرار إنشاء وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة الجيزة
iv	ملحق رقم (٤): قرار إنشاء صندوق تطوير المناطق العشوائية
vii	ملحق رقم (٥): قرار إنشاء وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات
x	ملحق رقم (٦): المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية
xiv	ملحق رقم (٧): جدول تحليل مدى أتباع المشروعات للمنظومة المقترحة
xv	ملحق رقم (٨): تحليل مدى أتباع تجارب تطوير عزبة أبو حشيش للمنظومة المقترحة
xvii	ملحق رقم (٩): تحليل مدى أتباع تجارب تطوير عزبة خير الله للمنظومة المقترحة

قائمة الأشكال:

- شكل (١) التسلسل الفكري لصياغة موضوع البحث ر
- شكل (٢) منهجية البحث ش
- شكل (١-١) التطور الزمني لسياسات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر ٢
- شكل (٢-١) مشروع تطوير حكر السلام ٤
- شكل (٣-١) أعمال التطوير بمشروع تطوير منطقة الناصرية - أسوان ٦
- شكل (٤-١) مهام الجهات المشاركة في مشروع تطوير منطقة الناصرية - أسوان ٦
- شكل (٥-١) موقع عام لمنطقة المنيرة غربية ٩
- شكل (٦-١) مشروع تطوير حدائق زينهم (قبل وبعد التطوير) ١٠
- شكل (٧-١) مشروع تطوير بولاق الدكرور (قبل وبعد التطوير) ١٢
- شكل (٨-١) العلاقة التنسيقية بين الجهات المشاركة في مشروع عزبة الوالدة ١٤
- شكل (٩-١) منطقة بطن البقرة ١٥
- شكل (١٠-١) مناهج العمل في المناطق غير المخططة ١٩
- شكل (١١-١) شوارع ميت عقبة قبل وأثناء التطوير ٢٢
- شكل (١٢-١) تحليل تأثير تجارب تطوير المناطق العشوائية في مصر على مشكلة المناطق العشوائية ٣٢
- شكل (١-٢) الإطار العام للإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية ٤١
- شكل (٢-٢) خطة مشروع KIP الأول ٤٤
- شكل (٣-٢) خطة مشروع KIP الثاني ٤٥
- شكل (٤-٢) التطور الزمني لعلاقات الجهات المعنية بالعشوائية ٥٤
- شكل (٥-٢) محاور الشراكة والاتصال بين الجهات المعنية بتطوير المناطق العشوائية ... ٥٧
- شكل (٦-٢) مقترح تنسيق المهام والعلاقات بين الجهات المعنية بتطوير المناطق العشوائية.. ٦١
- شكل (١-٣) المراحل الأساسية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية ٦٧
- شكل (٢-٣) المكونات الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية ٧٤
- شكل (٣-٣) منطقة أورنجى قبل وبعد التطوير ٩٨
- شكل (٤-٣) المنظومة المتكاملة المقترحة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية ١٠٢
- شكل (١-٤) الموقع العام لمنطقة عزبة أبو حشيش ١١١
- شكل (٢-٤) حالة المباني بمنطقة عزبة أبو حشيش ١١٢
- شكل (٣-٤) تهالك شبكة الصرف الصحي بالعزبة ١١٢

- شكل (٤-٤) العلاقة التنسيقية بين الجهات المشاركة فى مشروع التطوير بعزبة أبو حشيش ٢٠٠٨ ١١٥
- شكل (٥-٣) مراحل أعداد خطة عمل التطوير ١١٧
- شكل (٦-٤) تقسيم منطقة عزبة أبو حشيش الى المنتقطين غير المخططة وغيرالأمنة ١١٨
- شكل (٧-٤) إحدى المباني المحترقة بعزبة أبو حشيش ١١٨
- شكل (٨-٤) مباني المنطقة غير الأمنة بعزبة أبو حشيش ١١٨
- شكل (٩-٤) العلاقات التنسيقية بين الجهات المشاركة ومهام كل منهم فى مشروع التطوير بعزبة أبو حشيش ٢٠١٤ ١٢١
- شكل (١٠-٤) أعمال الأزالة والبناء للمباني المحترقة بعزبة أبو حشيش ١٢٣
- شكل (١١-٤) الموقع العام لمنطقة عشش السكة الحديد بشارع السودان ١٣١
- شكل (١٢-٤) عشش الصاج بمنطقة عشش السكة الحديد ١٣٢
- شكل (١٣-٤) مباني من الطوب بمنطقة عشش السكة الحديد ١٣٢
- شكل (١٤-٤) مراحل تطوير عشش السكة الحديد ١٣٣
- شكل (١٥-٤) العلاقة التنسيقية بين الجهات المشاركة فى مشروع التطوير عشش السكة الحديد ١٣٤
- شكل (١٦-٤) المرحلة الأولى فى مشروع تطوير عشش السكة الحديد ١٣٧
- شكل (١٧-٤) موقف تنفيذ المرحلة الثانية فى مشروع تطوير عشش السكة الحديد ١٣٧
- شكل (١٨-٤) مراحل أعداد خطة العمل للبرامج الإجتماعية والأقتصادية ١٤٠
- شكل (١٩-٤) سوء حالة شبكة الصرف الصحى بعشش السكة الحديد ٢٠١٤ ١٤١
- شكل (٢٠-٤) أفتراش بائع الخردوات لبضائعه أمام العمارات بعشش السكة الحديد ١٤١
- شكل (٢١-٤) منطقة عزبة خير الله ١٤٥
- شكل (٢٢-٤) التقسيم الإدارى لعزبة خير الله ١٤٥
- شكل (٢٣-٤) الموقع العام لمنطقة عزبة خير الله ١٤٦
- شكل (٢٤-٤) محاور خطة تطوير المشروع العملاق بعزبة خير الله ١٥١
- شكل (٢٥-٤) الموقع العام لمنطقة التطوير بعزبة خير الله ١٥٥
- شكل (٢٦-٤) منطقة أعمال التطوير بعزبة خير الله طبقاً للبرتوكول ١٥٦
- شكل (٢٧-٤) منطقة أعمال التطوير بعزبة خير الله الفعلية ١٥٦
- شكل (٣) منهج البحث لإستخراج النتائج والتوصيات ١٧٤

قائمة الجداول:

- جدول (١-١) العوامل الداعمة والمعوقة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية فى مصر ٢٤
- جدول (١-٢) مقارنة مهام الجهات المعنية بالتعامل مع المناطق العشوائية ٦٠
- جدول (١-٤) الجهات المشاركة ومهام كل منها فى مشروع التطوير بعزبة أبو حشيش ٢٠٠٨ ... ١١٤
- جدول (٢-٤) الجهات المشاركة ومهام كل منها فى مشروع التطوير بعزبة أبو حشيش ٢٠١٤ .. ١٢٠
- جدول (٣-٤) بيان نسبة الأعمال المنفذة بمشروع تطوير عزبة أبو حشيش (سبتمبر ٢٠١٤) ١٢٤
- جدول (٤-٤) الجدول الزمنى لتنفيذ أعمال مشروع تطوير عزبة أبو حشيش ٢٠١٤ ١٢٥
- جدول (٥-٤) تحليل مدى أتباع تجارب عزبة أبوحشيش للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة تحديد الأولويات) ١٢٦
- جدول (٦-٤) تحليل مدى أتباع تجارب عزبة أبوحشيش للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة صياغة المشروعات) ١٢٧
- جدول (٧-٤) تحليل مدى أتباع تجارب عزبة أبوحشيش للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة وضع البرنامج الإدارى) ١٢٨
- جدول (٨-٤): تحليل مدى أتباع تجارب عزبة أبوحشيش للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة التنفيذ) ١٢٩
- جدول (٩-٤): تحليل مدى أتباع تجارب عزبة أبوحشيش للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة المتابعة والصيانة) ١٣٠
- جدول (١٠-٤) الجهات المشاركة ومهام كل منها فى مشروع التطوير بعش السكة الحديد ١٣٥
- جدول (١١-٤) البرنامج الزمنى لتنفيذ أعمال مشروع التطوير بعش السكة الحديد ١٣٦
- جدول (١٢-٤) تحليل مدى أتباع تجربة عش السكة الحديد للمنظومة المتكاملة للإدارة ١٤٣
- جدول (١٣-٤) الجدول الزمنى لتنفيذ أعمال مشروع تطوير عزبة خير الله ١٥٨
- جدول (١٤-٤) تحليل مدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة تحديد الأولويات) ١٥٩
- جدول (١٥-٤) تحليل مدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة صياغة المشروعات) ١٦١
- جدول (١٦-٤) تحليل مدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة وضع البرنامج الإدارى) ١٦٣
- جدول (١٧-٤): تحليل مدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة التنفيذ) ١٦٥

جدول (٤-١٨): تحليل مدى أتباع تجارب عزية خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة المتابعة والصيانة) ١٦٦

أ. المقدمة:

تعد ظاهرة المناطق العشوائية ظاهرة عالمية إنتشرت في غالبية مدن العالم الثالث، وارتبط ظهورها بتزايد معدلات الهجرة الداخلية وعدم قدرة الدول على تخصيص استثمارات كافية لإنشاء وحدات سكنية كافية لمحدودي الدخل والمهاجرين من المناطق الريفية. هذا بالإضافة الى عدم وجود تخطيط مستقبلي وقصور التشريعات والقوانين المنظمه لتقسيم الأراضي، وسياسات الإنفتاح الأقتصادي وأرتفاع أسعار الأراضي. فكانت فئات محدودى الدخل هم أكثر فئات المجتمع تأثراً بهذه المشاكل، مما دفعهم الى الانتقال والمعيشه على أطراف المدن أوالبناء على الأراضي الفضاء لتمتد وتلتحم المناطق غير المخططة بالتجمعات العمرانية.

وقد تناولت العديد من الأبحاث والدراسات رصد وتحديد أسباب ظهور المناطق العشوائية في مصر وما تعاني من مشكلات إجتماعية واقتصادية وبيئية وصحية وعمرانية، وأفتقار للإحتياجات الأساسية من تعليم وصحة وبنية تحتية. فى هذا الأطار قامت الدولة بوضع سياسات التعامل مع العشوائيات فى العقود السابقة، التى تطورت مع تغير أوضاع المناطق العشوائية وزيادتها. إلا أن هذه السياسات لم تكن ذات فاعلية لحل مشكلة العشوائيات مقارنة بحجم المشكلة القائمة.

"مشكلة مصر لم تكن الفقر بل سوء الإدارة والروتين وسيطرة غير الأكفاء علي أكثر مواقع صنع القرار وإهمال الأولويات وعدم الأخذ بأساليب العلم والعصر في المحاسبة والمتابعة" د. مصطفى محمود "الطريق إلي جهنم".

فعلى الرغم من تزايد الوعي بأهمية مشروعات تطوير وتحسين المناطق العشوائية، وتعدد الرؤى والإتجاهات فى التعامل مع تطوير العشوائيات، إلا أنه مازالت سياسات تطوير العشوائيات تحتاج الى مزيد من الفاعلية على المدى القصير والرؤى بعيدة المدى خاصة فى ظل صعوبة الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه المشروعات بسبب التداخلات المتعدده للمشكلات وتعدد الجهات المسؤلة وتنوعها، وانتشار السياسات والأنظمة غير الملائمة مع عدم توافر معلومات كافية، في ظل غياب التشريعات والقوانين اللازمة لإدارة تلك المشروعات. وهو ما يؤثر على فاعلية وكفاءة عمليات التطوير، مما يؤدي إلي وصف تلك المشروعات بـ "عشوائية تطوير العشوائيات".

وفى هذا السياق أصبح من الضروري الأهتمام بمناهج الإدارة فى مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية مع توفير برامج التوعية للأهالى والجهات الحكومية وغير الحكومية لتدعيم التنمية المستدامة المرجوة مع مراعاة العوامل المؤثرة على طبيعة تلك المشروعات ومن خلال آليات تطبيقية فعالة. من ثم يحاول البحث وضع أطار أكثر فاعلية لإدارة مشروعات التنمية والتطوير للمناطق العشوائية فى مصر.

ب. خلفية عن بعض الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث:

تناولت العديد من الدراسات والابحاث تحليل المناطق العشوائية من حيث أسباب ظهورها والسمات الخاصة بها، ومراحل تطورها والتغيرات الإجتماعية والأقتصادية، والتوجهات وسياسات التعامل معها، وتحليل النتائج الإيجابية والسلبية لتلك السياسات.

فتناولت بعض الدراسات التعريف بمفهوم المناطق العشوائية، وتحديد إيجابياتها وسلبياتها (مدحت مصطفى، ١٩٨٩)^(١)، وتم تحليل أسباب ظهورها لوضع حلول جذرية للمشكلة (نعمات نظمي، ١٩٩٣)^(٢)، وتناول مراحل تطورها والتغيرات الحضرية والاجتماعية (مروة عباس، ٢٠١١)^(٣).

بينما اتجهت بعض الأبحاث لتناول مداخل التعامل مع المناطق العشوائية من "الإزالة - الاحلال" (نعمات نظمي، ١٩٩٣) والتي نتج عنها العديد من المشاكل الإجتماعية والأقتصادية، "الإرتقاء" العمراني الذي حقق نجاحاً عمرانياً مع إغفال الجوانب الإجتماعية (غادة ربحان، ٢٠٠٠)^(٤)، لذا تناول (أسامة فرج، ١٩٩٦)^(٥) ضرورة الأهتمام بالبعد الاجتماعي والتكنولوجي وتأثيره على فاعلية عملية التنمية والتطوير. كما تعرضت بعض الدراسات والابحاث لحل مشكلة العشوائيات عن طريق تقليل الكثافات السكانية للمناطق بنقل سكانها للصحراء (شيماء كامل، ١٩٩٥)^(٦). والتي أثبت عدم نجاحها في وقف نمو الإسكان العشوائي لعدم ملائمتها لاحتياجات وإمكانيات المستعملين وأهمية الأعتداد علي الموارد الذاتية ووجوب ارتباط التنمية بالإدارة والتخطيط والمشاركة والعمل علي خفض العبء عن الحكومة ومشاركة القطاعات الأخرى الخاصة والأهلية (رانيا فوزي، ٢٠٠٣)^(٧).

كما أوضح (إكرامي صابر، ٢٠٠٠)^(٨) و (أسامة بهاء الدين، ٢٠٠٦)^(٩) ضرورة مشاركة المجتمع في عملية التنمية والتطوير، وتم تحديد المعوقات التي تواجه مشاركة المجتمع المحلي ومحاولة التعامل الإيجابي مع هذه المعوقات. كما توجهت (إيمان المداح، ٢٠٠٦)^(١٠) لدراسة دور المنظمات غير الحكومية في تمويل وإدارة وتقديم الدعم الفني لعمليات التطوير، كما تم التعرف علي الإشكاليات التي تواجه المنظمات غير الحكومية والتوصل إلي منهج تنظيمي لتفعيل دور المنظمات غير الحكومية في إطار عمراني وإجتماعي وأقتصادي (أحمد عبد الحميد، ٢٠١٢)^(١١).

وبعد إنشاء صندوق المناطق العشوائية تم دراسة سياساته وأساليب تعامله مع المناطق العشوائية (دعاء الشريف، ٢٠٠٣)^(١٢). حيث أوضح (هشام الهلباوي، ٢٠٠٩)^(١٣) رأيه في عدم ملائمة سياسات الصندوق لحل مشكلة العشوائيات وأحتياجها لقرارات سيادية.

وقد تناولت (هبة عصام، ٢٠٠٧)^(١٤) دراسة المشاكل وأوجه القصور في عمليات تنمية المجتمعات من غياب مشاركة أصحاب المصلحة، وتعدد الجهات العاملة دون تنسيق، وتمسك المخطط بالنظريات التقليدية للتخطيط العمراني فقط. وتم دراسة فاعلية إدارة البيئة العمرانية بالدول النامية (دعاء الشريف، ٢٠٠٣)^(١٥). كما تم دراسة ضرورة إعادة صياغة الهيكل التنظيمي والتمويلي القائم علي مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية وتفعيل تطبيق المخططات الفعالة بدلاً من التقليدية (هبة الفولي، ٢٠٠٧)^(١٦). وقد أوضح (محمد طلبة، ٢٠١٠)^(١٧) أنه لا تنمية بدون إحصاءات ومؤشرات لتفعيل الإدارة الرشيدة لعملية التنمية الشاملة.

ونستخلص مما سبق أن الابحاث تفتقد دراسة وضع منظومة متكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر، علي الرغم من وجود دراسات عن إدارة التنمية ودور الجهات المعنية وكيفية دراسة سياسات التدخل وإعداد المشروعات، لذا اهتمت الباحثة بأستكمال هذه الدراسات للوصول إلي المنظومة المتكاملة الشاملة للتطوير الفعال للمناطق العشوائية.

ج. المشكلة والتساؤلات البحثية:

يناقش البحث مشكلة عدم فاعلية مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر. فعلى الرغم من تعدد محاولات التطوير من خلال العديد من المنظمات الحكومية وغير الحكومية والحركات الشعبية، إلا أن هناك العديد من المشكلات التي تواجه تلك المشروعات؛ تتمثل في ضعف تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. من ثم يمكن رؤية المشكلة من خلال عدد من الملامح المرتبطة بغياب السياسات الإدارية الواضحة والفعالة، التي يمكن إيجازها في الآتي:

- ضعف قدرة المشروعات على تحقيق الأولويات والأهداف الفعلية وتحولها من محاولة إيجابية للتطوير إلى مشروعات غير ناجحة.
- محدودية قدرات الجهات المشاركة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية.
- تعدد الجهود والموارد لتطوير المناطق العشوائية مع عدم تنسيق المسؤوليات وتوزيعها بشكل فعال.

ويمكن صياغة مشكلة البحث الرئيسية على النحو التالي:

محدودية الأهتمام بإساليب الإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر.

الأمر الذي يدعو الى طرح بعض التساؤلات التي يجيب البحث عنها:

- ما هي المعوقات التي تواجه مشروعات تطوير المناطق العشوائية؟
- ما مدى أتباع مشروعات تطوير المناطق العشوائية لمناهج الإدارة الفعالة؟
- كيف يمكن التوصل الى المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية في إطار تطبيق المناهج الأساسية للإدارة الفعالة؟
- ما هي العوامل المؤثرة علي تطبيق منظومة إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية؟

د. الهدف البحثي:

الهدف الرئيسي:

يهدف البحث الى إقتراح منظومة متكاملة للإدارة الفعالة لمشروعات تنمية وتطوير العشوائيات في مصر، من خلال إستخلاص الخطوط الإرشادية لمبادئ إدارة مشروعات تطوير العشوائيات مما يحقق النجاح والاستدامة لتلك المشروعات وتدعيم قدرات الجهات المشاركة في التعرف على بدائل السياسات والبرامج لتنفيذها من أجل التوصل إلى نتائج مرضية.
وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية:

- التعرف على أوجه القصور والتداخلات في عملية إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية.
- فهم وتحليل الأبعاد الأساسية للمناهج المطروحة عالمياً لاستدامة مشروعات تطوير المناطق العشوائية.
- تحديد متطلبات تطبيق مناهج الإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر.

هـ. فرضية البحث:

يستند البحث إلى فرضية عامة تمثل المحور الرئيسي في تناوله لدراسة سياسات التعامل مع المناطق العشوائية وهي:

"عدم نجاح أو أستدامة مشروعات تطوير المناطق العشوائية يرجع الى عدم تطبيق اساليب الإدارة الفعالة على جميع مستوياتها"

حيث أنه على الرغم من توفر الخبرات والجهود والموارد المادية والبشرية لتطوير المناطق العشوائية بمصر من خلال المنظمات الحكومية وغير الحكومية المحلية والدولية والمجتمع المدني والحركات الشعبية المختلفة. إلا أنه لم يسفر عن النتائج المرجوه وهو ما يرجع الى عدم التنظيم أو التنسيق أو التحكم في الإمكانيات المتوفرة. الأمر الذي يتطلب وجود إدارة فعالة وحاكمة لفاعلية عمليات التطوير للمناطق العشوائية.

و. منهجية البحث

لتحقيق الأهداف المرجوة من البحث وإثبات الفرضية المطروحة، إعتد البحث علي تتبع عملية تولد وتطور سياسات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر وتحليلها. من خلال الإستعانة بالمراجع والأدبيات التي تناولت مراحل تطور سياسات التعامل مع العشوائيات في مصر، بالإضافة إلى الرجوع للأبحاث والتقارير الخاصة بتجارب التنمية والتطوير التي تمت على المناطق العشوائية في مصر منذ الستينات حتى الان. وذلك للوصول الى أوجه القصور والمعوقات التي تواجه مشروعات التطوير.

يتناول البحث مناهج الإدارة الفعالة للتنمية المستدامة وتأثيرها علي نجاح المشروعات لاستخراج الملامح الرئيسية للإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية للوصول لأقتراح منظومة متكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية التي تتفادى أوجه القصور والمعوقات التي تم استخلاصها. وذلك من خلال دراسة الأبحاث والأدبيات المحلية والعالمية التي تناولت مفاهيم ومناهج إدارة التنمية المستدامة بمشروعات التطوير مع التركيز على الدراسات المعنية بتطوير العشوائيات. كما تم دراسة مهام الجهات المعنية بتطوير المناطق العشوائية في مصر من خلال قرارات الإنشاء لكل جهة، والقرارات والوثائق الحكومية. للتعرف على مدى أفعالها أو تداخلها من خلال مقارنة المهام؛ للوصول الى وضع مقترح للتنسيق بين مهام تلك الجهات لتنظيم العلاقات وتجنب التداخل بينها من أجل التوظيف الأمثل للجهود والموارد.

أما جزء الدراسة التطبيقية فيعتمد على تطبيق ما تم إستخلاصه من تلك الدراسة النظرية على عدد من مشروعات التطوير المتنوعة في طريقة التدخل والجهات القائمة على المشروع؛ بثلاث مناطق عشوائية مختلفة في مصر (عزبة أبو حشيش - عشش السكة الحديد - عزبة خير الله). حيث تم تتبع عملية تولد المشروعات محل الدراسة وبيان شبكة العلاقات التي تحكمها للحصول علي صورة متكاملة للعملية. من خلال الإستعانة بتقارير أعداد المشروعات، الزيارات الميدانية لمناطق الدراسة، المقابلات الشخصية مع المسؤولين والقائمين على المشروع وأهالي المنطقة، والمراجع والدراسات السابقة التي تمت على مناطق الدراسة. من أجل تحليل تجارب التطوير ودراسة مدى اتباعها لمنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية، ثم تنتهج الباحثة منهج التحليل المقارن لمشروعات مناطق الدراسات للوقوف علي العوامل المؤثرة علي تطبيق منظومة الإدارة في مصر. وإستخراج التوصيات اللازمة لفاعلية تطبيق المنظومة من أجل مشروعات تطوير فعالة.

ز. مكونات البحث:

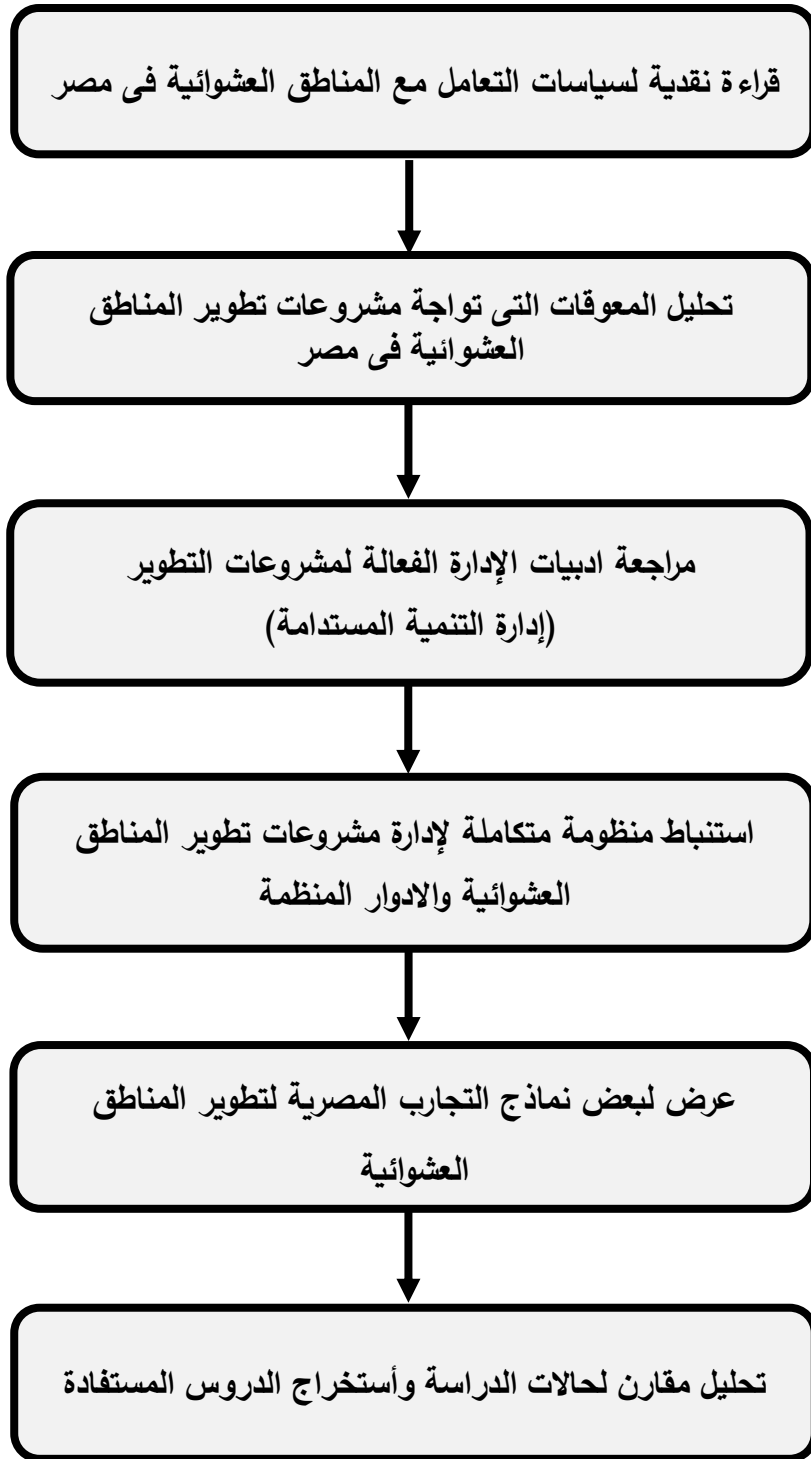
يتكون البحث من أربعة فصول بخلاف الفصل التمهيدي والنتائج والتوصيات. حيث يتناول الفصل الأول قراءة نقدية لتطوير سياسات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر منذ الستينات وحتى الآن مع دراسة وتحليل تجارب التطوير في هذه الفترات ومقارنتها لإستخراج القصور والمعوقات التي تواجه مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر.

أما الفصل الثاني فيتناول دراسة مداخل إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية من خلال دراسة وتحليل مناهج الإدارة الفعالة للتنمية المستدامة وإستخراج الملامح الرئيسية للإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية؛ من مراحل المشروع، ومكونات المشروع، وسمات إدارة المشروع. بالإضافة إلي تحليل مهام الجهات الحكومية المعنية بالتعامل مع المناطق العشوائية وإستخلاص مقترح لتنسيق مهام الجهات المعنية بالمناطق العشوائية بتوظيف جهودهم وإمكاناتهم.

ويستكمل الفصل الثالث الدراسة النظرية حيث يتم دراسة الملامح الرئيسية الفعالة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية تفصيلاً، وعرض عناصر كل منهم وتأثيره علي تطوير المناطق العشوائية. حيث تخلص الدراسة النظرية الي إقتراح المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر والمتمثلة في أتباع المراحل الأساسية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية، علي أن تتوفر بكل مرحلة المكونات الفعالة لتنمية وتطوير المناطق العشوائية، والتي يتم إدارتها عن طريق سمات الإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية.

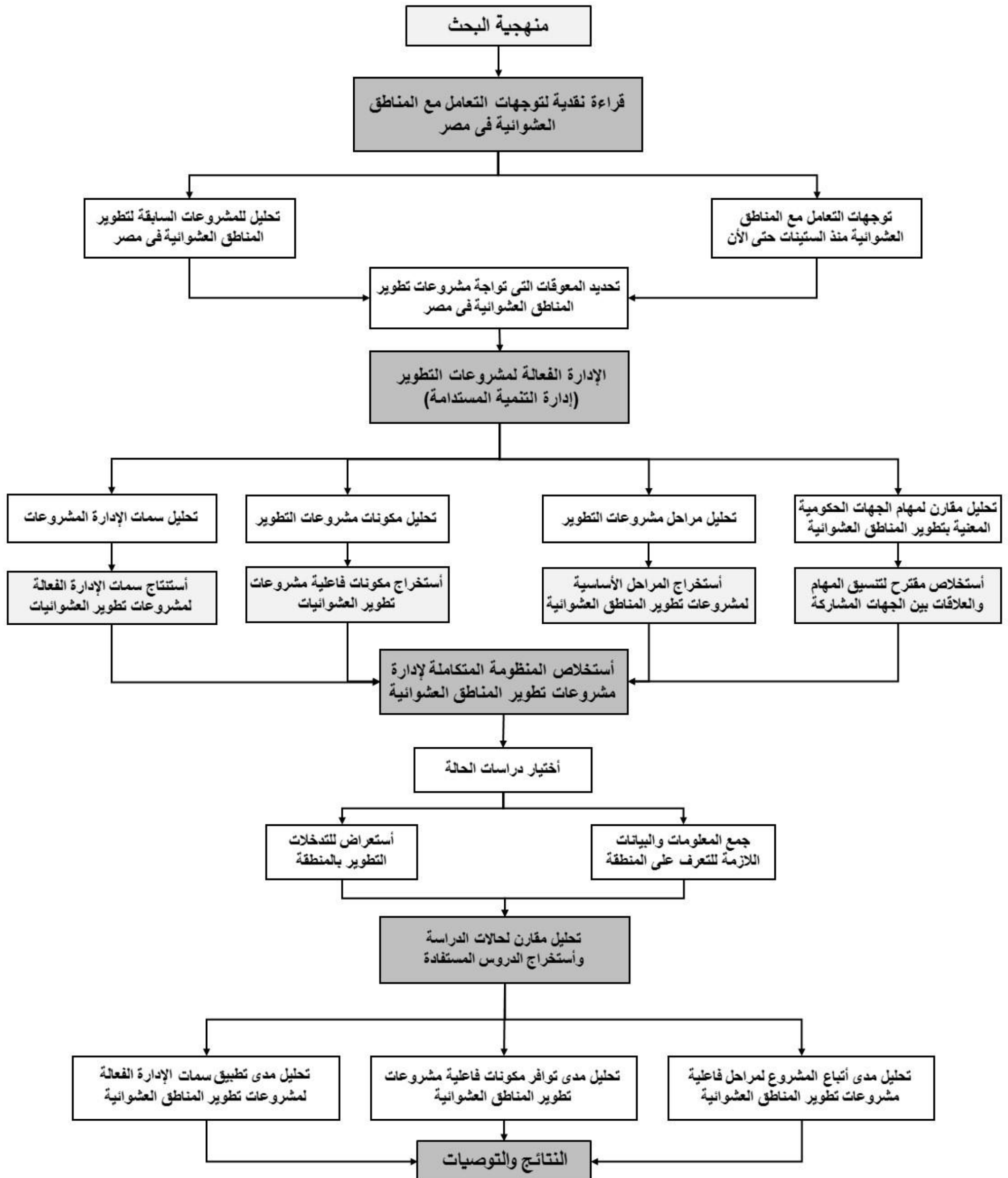
أما الدراسة التطبيقية فيتم تناولها في الفصل الرابع حيث يتم أختيار مناطق عشوائية في مصر تم تطويرها حديثاً مع أختلاف طبيعة كل منطقة من حيث الموقع وطريقة التدخل والجهات القائمة علي التجربة حيث تم عرض منطقة عزبة أبو حشيش كمنطقة تعددت التدخلات بها من تجربة تعاون بين جهات مانحة وجهات حكومية، وتجربة جهات حكومية مركزية.. ومنطقة عشش السكة الحديد كنموذج لتجربة تعاون بين جهات حكومية وجمعيات أهلية ومجتمع مستهدف. ومنطقة عزبة خير الله كمنطقة تنوعت وتعددت تدخلات تجارب التطوير بها من جهات حكومية وغير حكومية ودولية ومجتمع مدني ومبادرات شعبية وقطاع خاص مع افتقادها للتنسيق. مع دراسة مدى إتباع كل تجربة للمنظومة المتكاملة المقترحة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية، ثم يتم عمل مقارنة تحليلية للتجارب بكل منطقة للوقوف علي العوامل المؤثرة علي تطبيق المنظومة.

ثم يتم عرض النتائج النظرية والتطبيقية لإثبات فرضية البحث. ووضع التوصيات اللازمة لتفعيل المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة. ويوضح الشكل رقم (١) التسلسل الفكري لصياغة موضوع البحث، ويوضح الشكل رقم (٢) منهجية البحث.



شكل (١): التسلسل الفكري لصياغة موضوع البحث

منهجية البحث



مراجع الفصل التمهيدي:

- (١) مدحت مصطفى ورشيد (١٩٨٩): "دراسة تحليلية لمناطق الإسكان العشوائى داخل مدينة القاهرة"، رسالة ماجستير، فنون جميلة القاهرة.
- (٢) نعمات نظمي (١٩٩٣): "الارتقاء بالمناطق المتدهورة تقييم منشأة ناصر بالقاهرة"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
- (٣) مروة عباس (٢٠١١): "جدالية العمارة الخضراء والأرتقاء بالمناطق العشوائية دراسة فى واقع التجربة المصرية جزيرة دار السلام، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- (٤) غادة ربحان (٢٠٠٠): "عمليات الأرتقاء بالمناطق العشوائية فى فاعلية تنفيذ المخططات مع ذكر خاص منطقة المنيرة غربية - الجيزة"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- (٥) أسامة محمد على فرج (١٩٩٦): "البعد الاجتماعى و تكنولوجيا البناء المتوافقة كمدخل لتطوير المجتمعات العمرانية المتدهورة"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس.
- (٦) شيماء محمد كامل (١٩٩٥): "البناء لمن لا مأوى لهم"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس.
- (٧) رانيا فوزى خليل (٢٠٠٣): "مشروعات التنمية المتواصلة للإرتقاء بالمناطق العمرانية المتدهورة فى مصر دراسة فى فاعلية الخطط التمويلية - بين النظرية والتطبيق"، رسالة دكتوراه، هندسة المطرية، جامعة حلوان.
- (٨) إكرامي صابر (٢٠٠٠): "معوقات مشاركة المجتمع المحلى فى التخطيط والتنمية العمرانية، رسالة ماجستير، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى، جامعة القاهرة.
- (٩) أسامة محمد بهاء الدين (٢٠٠٦): "المشاركة الشعبية كاداة فعالة فى التنمية المستدامة للمجتمعات السكنية المتدهورة"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
- (١٠) ايمان المداح (٢٠٠٦): "دور المنظمات غير الحكومية فى تنمية المناطق العشوائية"، رسالة ماجستير، هندسة المطرية، جامعة حلوان.
- (١١) أحمد عبد الحميد (٢٠١٢): "تفعيل دور المنظمات غير الحكومية العاملة فى المناطق المتدهورة بالتطبيق على إقليم القاهرة الكبرى"، رسالة ماجستير، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى، جامعة القاهرة.
- (١٢) دعاء الشريف (٢٠٠٣): "الإدارة المستدامة للبيئة العمرانية فى الدول النامية إطار عمل للتطوير المؤسسى مع ذكر خاص للمدن المصرية"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة.
- (١٣) هشام الهلباوى، مستشار البنك الدولى لتطوير العشوائيات (٢٠٠٩)، عن كريمان احمد شوقى (٢٠١٣): "المدخل الحالية للتعامل مع مناطق الإسكان غير الرسمى فى مصر"، رسالة ماجستير، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى، جامعة القاهرة.
- (١٤) هبة الله عصام (٢٠٠٧): "تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية أسس تحديد وحدة التنمية الفعاله و أساليب التقييم بالمشاركة"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة.
- (١٥) دعاء الشريف (٢٠٠٣): "الإدارة المستدامة للبيئة ..."، م.س.ذ.
- (١٦) هبة الفولى (٢٠٠٧): "مدى أتباع منهج ملائم فى خطط تطوير المناطق المتدهورة ذات الأولوية"، رسالة ماجستير، قسم التصميم العمرانى، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى، جامعة القاهرة.
- (١٧) محمد السيد طلبية (٢٠١٠): "الرصد الحضرى و صناعة القرار للتنمية المستدامة - أسس التصميم التكاملى للمؤشرات"، رسالة ماجستير، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى، جامعة القاهرة.

الفصل الأول

تطور سياسات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر: قراءة نقدية

تطور سياسات التعامل مع المناطق العشوائية منذ الستينات حتى الآن

قصور سياسات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر

١-١ تطور سياسات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر

يتناول هذا الجزء من البحث دراسة وتحليل تطور سياسات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر، في محاولة لإلقاء الضوء علي قضية تطوير المناطق العشوائية بشكل عام وكيفية إدارة مشروع التطوير بشكل خاص من خلال تتبع مراحل التغيرات التي حدثت في تصنيف وتحديد سياسات التعامل مع المناطق العشوائية شكل (١-١) بالإضافة إلي استعراض بعض النماذج لمشروعات التطوير في محاولة إلي استنتاج المعوقات التي تواجه مشروعات تطوير المناطق العشوائية في العقود السابقة وحتى إنشاء وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات.^(*)

١-١-١ بداية ظهور العشوائية كنسق عمراني

بدأت ظاهرة العشوائيات في مصر بعد الحرب العالمية الثانية، لكنها تفاقمت بشكل ملحوظ في فترة الستينات، وزيادة نمو القاهرة الكبرى ٤,٤% في الفترة من ١٩٦٠ الى ١٩٦٦.^(١) حيث تعد هذه الفترة هي فترة بداية تزايد ظاهرة المناطق العشوائية خاصة على الأراضى الزراعية.^(٢) وتركز النمو في المدن المركزية وتكريس القاهرة كعاصمة سيادية مع تركيز الأنشطة الصناعية بها، مما زاد من معدلات الهجرة الريفية فنشأت المناطق العشوائية بغرب القاهرة الكبرى على المناطق الزراعية حول حوض النيل^(**) ببولاق الدكرور، ووراق الحضر، والمنيرة، وشمالاً بشبرا الخيمة والمطرية.^(٣) على الرغم من أزدیاد وانتشار المناطق العشوائية إلا أنه لم يتم تناولها من قبل الباحثين أو المهتمين بال عمران في تلك الفترة، مع تجاهل السلطات الحكومية للمشكلة نظراً لمحدودية قدرات الدولة على سد العجز في إسكان محدودى الدخل.^(٤) وكان التدخل الوحيد للدولة هو إصدار قرار جمهورى رقم (٢٩) لسنة ١٩٦٦ للإعتراف بأراضى التقسيم المخالف والزام الملاك بإدخال المرافق.^(٥) لكن لم يؤثر هذا القانون على الحد من نمو العشوائيات؛ فتبنت الدولة برامج الإسكان الحكومي (الشعبى) لمحدودي الدخل -مما يلقي كامل المسئولية علي عاتق الدولة -ولكنه أثبت فشله،^(٦) ما يرجع إلي: - عدم تلبية المساكن الجديدة لاحتياجات السكان وارتفاع التكلفة غير المباشرة لتلك المشروعات من توفير وسائل نقل للسكان من المدن الجديدة إلي أماكن عملهم واتصالهم ببقية المناطق.^(***) - تدهور حالة مشروعات الإسكان الحكومي لعدم وجود صيانة ومتابعة لها.

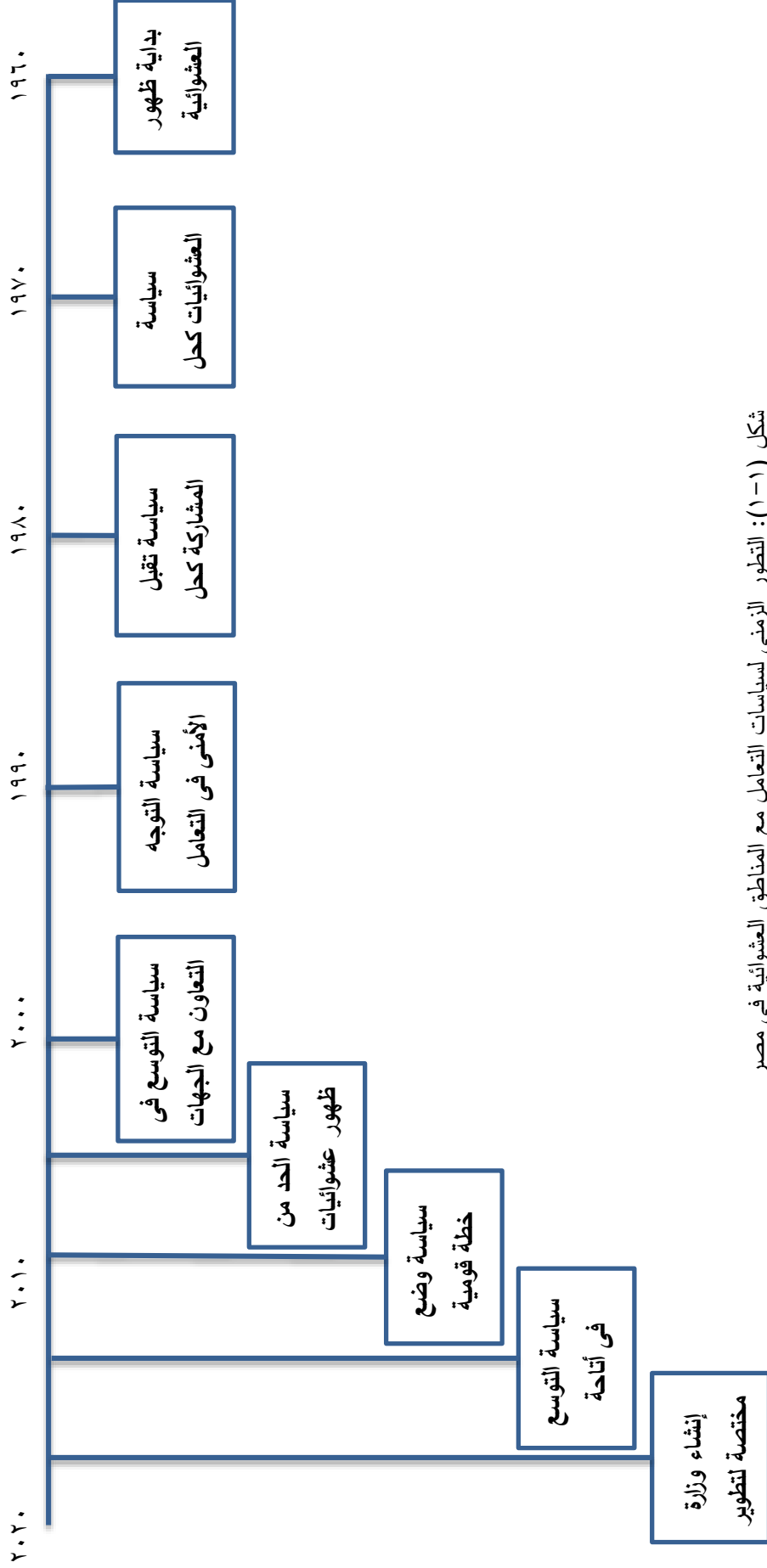
(*) جدير بالذكر أن هذا الفصل لا يتناول الادوار والمهام للجهات الحكومية وغير الحكومية المختصة

بالعشوائيات والتي سوف يتم سردها وتحليلها في الفصل الثانى.

(**) تم اقتراح إنشاء مدينة نصر ومدينة المقطم لتلافي التوسع غرب النيل.

(***) تم وضع أول مخطط لتخطيط القاهرة بعد ثورة يوليو ١٩٥٢ تضمن إنشاء ٦ مدن تابعة في الدلتا في

برقاس وقها وأبو زعبل و حلوان والتين والحوامدية - جليلة القاضى ١٩٨٧.



شكل (١-١): التطور الزمني لسياسات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر

المصدر: الباحثة

١-١-٢ سياسة التعامل مع العشوائيات كحل لمشكلة الإسكان

بعد تقاوم ظاهرة المناطق العشوائية؛ أصبحت تمثل للدولة تشوه حضري يجب استئصاله لتمثيلها خطر علي العمران، ومناطق للأوبئة، وإحتوائها علي الخارجين عن القانون، وبعد فشل توجه الإزالة لإعادة إستغلال الأرض بتغير الاستعمال وترحيل السكان إلي إسكان بديل للمناطق العشوائية.^(٧) ظهر فكر المشاركة وإشراك المجتمع في عملية التنمية، في محاولة لتقنين دور الحكومة في تقديم الخدمات والمرافق العامة، وتفعيل دور ومجهودات المجتمع الذاتية؛ ظهر التوجه البديل للتطوير في مشروعات للإرتقاء بالوضع القائم،^(٨) إلي جانب مشروعات المواقع والخدمات ومسكن النواه، والإسكان التدريجي المعتمدة علي مشاركة المجتمع بدعم مباشر أو غير مباشر من الحكومة.^(٩)

لذا تبنت فترة السبعينيات سياسة أن العشوائيات ليست مشكلة بل إنها حل لمشكلة الإسكان؛^(١٠) فظاهرة المناطق العشوائية تعد رد فعل لمشكلة الإسكان باستخدام الجهود الذاتية لمجتمع قادر علي حل مشكلاته بنفسه، وهي نفس الجهود التي يمكن إستغلالها وتوجيهها لحل مشكلة العشوائيات. فكان التعامل مع المناطق العشوائية مبني علي أساس اعتبارها ثروة قومية ذات قيمة اقتصادية يجب الإرتقاء بها وتتميتها بمجهودات مشتركة دون تحميل الدولة أعباء ضخمة ودون تحميل المسؤولية كاملة علي عاتق الحكومة.

١-٢-١-١ مشروعات مرحلة التعامل مع العشوائيات كحل لمشكلة الإسكان

رغم نجاح بعض مشروعات تلك الفترة إلا أنها ظلت محدودة التأثير، ولم تنجح الدولة في تكرار تلك التجارب، وانتهى الأمر إلي محدودية هذه المشروعات في مجملها وفشلها في حل قضية العشوائيات.^(١١) ومن أمثلة مشروعات تطوير المناطق العشوائية بتلك الفترة مشروع تطوير منطقة حكر السلام بالاسماعيلية.

١-١-٢-١-١ مشروع تطوير منطقة حكر السلام - الإسماعيلية (١٩٧٨)

تم المشروع ضمن خطة محافظة الإسماعيلية لإعادة تخطيط المحافظة بعد إعادة فتح قناة السويس في ١٩٧٥ لاستيعاب عودة المهاجرين والحد من البناء العشوائي، وقد حصل المشروع علي ثلاثة جوائز دولية وأعتبر نموذجاً ناجحاً لحل مشاكل الإسكان شكل (٢-١).

• الجهات المشاركة: (١٢)



شكل (١-٢) مشروع تطوير حكر السلام

المصدر: رأفت شميس، المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء، ٢٠٠٤

بدأ المشروع بمبادرة من وزارة الإسكان والتعمير بدعم من الحكومة البريطانية. وقد أثبت المشروع أن الطاقة البشرية للأهالي أعلى وأكفاً من طاقة الأجهزة الحكومية في تنفيذ مشروعات التطوير بما يؤدي إلى النتائج الفعلية المرجوة، وبأقل التكاليف، حيث كانت مشاركة الأهالي الفعالة ليس فقط في إبداء الرأي ووضع الخطط لكن في التنفيذ، هذا إلى جانب تعاون الأهالي بعضهم البعض في تبادل الخبرات، وأستقبال بعضهم البعض في فترة الهدم وإعادة البناء.

كما قامت بعض الجهات الحكومية بتقديم المساعدة كل في مجالها مثل هيئة قناة السويس ، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الصحة، ووزارة الشؤون الاجتماعية، وهيئة المواصلات السلكية واللاسلكية، والهيئة القومية لمياه الشرب والصرف الصحي، ووزارة الكهرباء. بالإضافة الى الهيئات الدولية المتمثلة في الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية، ووزارة التنمية البريطانية لأعالي البحار. (١٣) ولكن إفتقد المشروع أي مشاركة للجمعيات الأهلية الموجودة بدائرة المشروع.

• التمويل:

أعتمد المشروع في الأساس علي التمويل الذاتي من حصيلة بيع الأراضي الفضاء وتقنين أوضاع أراضي وضع اليد بأسعار رمزية للأهالي. كما قام الأهالي بتوصيل وصلات المرافق الفرعية للمنازل علي نفقاتهم وبمجهوداتهم الذاتية إلى جانب إعادة البناء للمنازل المتهالكة بدعم رمزي من الحكومة أو بقروض طويلة الأجل، وهو الأمر الذي ساعد في عملية التمويل كثيراً.

• إدارة المشروع:

تمثلت إدارة المشروع في وجود "جهاز مشروع تطوير حي السلام" الذي أنشئ بقرار من المحافظة ليكون جهاز مستقل إدارياً وتمويلياً ويملك الصلاحيات الكافية لإدارة المشروع، فكان مسئولاً عن تقديم المعونة الفنية للأهالي، وحق بيع وتمليك الأراضي، والمتابعة والإشراف علي التنفيذ بمساعدة خبراء المعونة الفنية الانجليزية. (١٤)

• **أستدامة المشروع:**

- رغم نجاح المشروع إلا أنه قد ظهرت بعض السلبيات بعد الانتهاء منه أثرت على استدامته، ومنها:
- إرتفاع أسعار الأراضي والعقارات مما أدى إلي أن المنطقة أصبحت لفئات مرتفعة الدخل وليست لمحدودي الدخل كما كان مخططاً. (١٥)
- ضعف السيطرة والتحكم في الأراضي الفضاء مما أدى إلي كثرة التعدي العشوائي عليها وتآكل الأراضي الزراعية.
- إعتقاد الجهاز الإداري علي التعلم بالممارسة وعدم وجود تدريب مسبق علي آليات إدارة مشروعات التطوير مما أدى إلي كثير من القرارات غير المدروسة التي ضاعفت المجهودات المبذولة. (١٦)

١-١-٣ سياسة تقبل المشاركة كحل لقضية العشوائيات

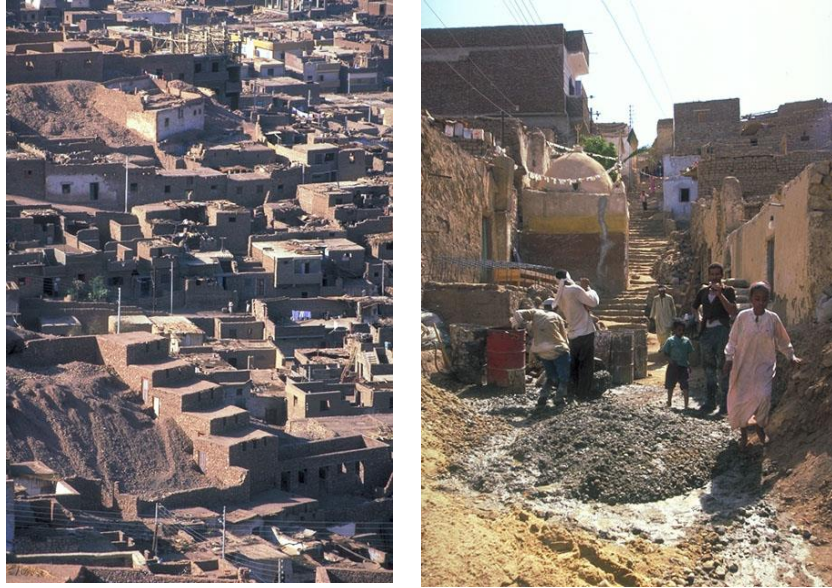
رغم اختلاف توجهات وسياسات التعامل مع العشوائيات في فترة الستينيات والسبعينيات إلا أنها اعتمدت على المشروعات المنفصلة Project by project Approach (١٧). ومع بداية الثمانينات بدأ التوجه نحو توجيه تلك المشروعات إلي عدم الإعتداد علي مدخل واحد واعتباره الأنسب، (١٨) فلكل منطقة ومجتمع ظروفه وطبيعته التي تؤثر علي سياسة وطريقة التعامل في المشروع. فبدأت سياسات التعامل مع المناطق العشوائية في الإتجاه إلي منظور آخر؛ فالعشوائيات ليست نتاج نقص في الأراضي، بقدر ما هو فشل في إدارة الأراضي، (١٩) ومن هذا السياق تبنت الأمم المتحدة توجه "إدارة العمران"، مع بدأ تطوير مفهوم المشاركة الشعبية إلي دعم التمكين والشراكة مع المجتمع والقطاع الخاص إلي جانب المنظمات الدولية؛ لدعم العلاقة بين الدولة والقطاعات التنموية الأخرى، (٢٠) وهو ما ظهر بعد إعلان الأمم المتحدة أن "المشاركة وسيلة وهدف في نفس الوقت"، (٢١) ما يتطلب تدعيم الاتجاه من أسفل لأعلى "Bottom-up Approach" في عملية التخطيط.

١-٣-١-١ مشروعات مرحلة سياسة تقبل المشاركة كحل لقضية العشوائيات

من أمثلة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المعتمدة على مشاركة الجهات المعنية المختلفة، وإدارة عملية التنسيق والتنظيم بين الجهات المشاركة؛ مشروع تطوير منطقة الناصرية بأسوان.

١-٣-١-١-١ مشروع تطوير منطقة الناصرية - أسوان (١٩٨٧)

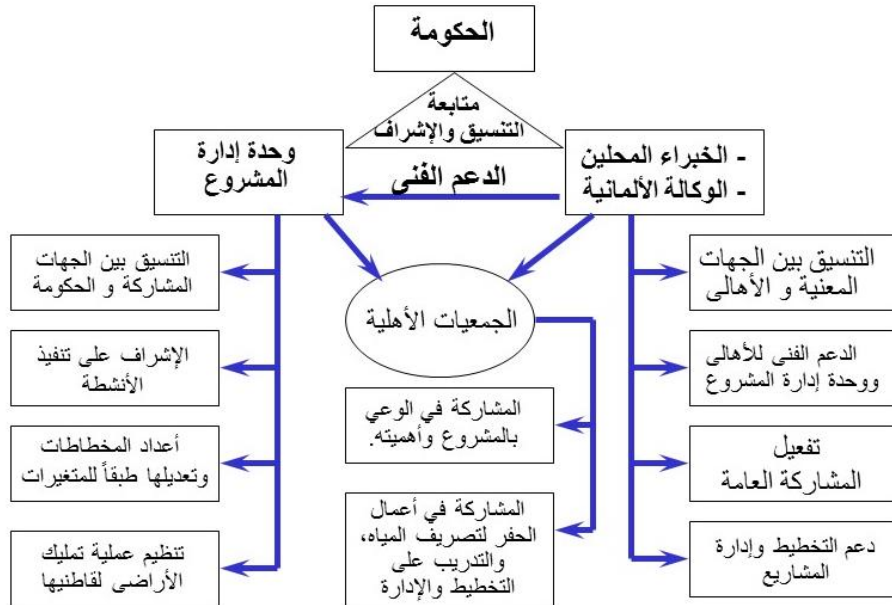
يعتبر مشروع الناصرية من أبرز المشروعات التنموية للمناطق العشوائية الذي حقق النجاح والأستدامة المرجوة، مع توافر بالمنطقة كل الأسباب الكفيلة بإعاقه أي مشروع تنموي شكل (١-٣).



شكل (٣-١) أعمال التطوير بمشروع تطوير منطقة الناصرية - أسوان
المصدر: Omar Akbar: "El Nasreya Upgrading Project"

• الجهات المشاركة :

- كما يوضح شكل (٤-١) فإن الجهات المشاركة تمثلت في:
- الحكومة : متمثلة في المحافظة ودورها في توعية الأهالي والمتابعة الفنية للتنفيذ.
 - وكالة التعاون الألماني (GIZ) (حالياً) ودورها في المعاونة وتوفير الأدوات.
 - الجمعيات الأهلية ودورها إقناع الأهالي بالمشاركة بطريقة فعالة في المشروع.
 - الأهالي والذين كانت مشاركتهم فعالة في القيام بالحفر والأعمال التنفيذية للمشروع.



شكل (٤-١) مهام الجهات المشاركة في مشروع تطوير منطقة الناصرية - أسوان

المصدر: El Nasreya Upgrading Project and Community Participation, HBRC-UTI, 2005

• **التمويل:**

جاءت مساهمة الجانب المصري بنسبة ٣٣%، والجانب الألماني بنسبة ٣٠%، ومساهمة أهالي المنطقة بنسبة ٣٧%.^(٢٢) وقد إعتد المشروع علي تخصيص نسبة ٧٠% من العوائد لانفاقها علي المشروع. كما قامت إدارة المشروع بتوفير قروض لملاك الأراضي لتوفير مواد بناء وأدوات لتحسين حالة المسكن.

• **إدارة المشروع:**

تم تشكيل جمعية من سكان المنطقة تكون مسؤولة عن إدارة وتنفيذ أعمال التطوير بالتعاون مع مختلف الأجهزة المشاركة^(٢٣)، وقد تولت:

- شرح المعلومات الخاصة بالأعمال المطلوبة بواسطة فريق العمل بالمشروع وإرشاد الأهالي.
- مشاركة السكان في تنفيذ أعمال الحفر الخاصة بشبكة الصرف الصحي.
- تأسيس نظام لجمع القمامة والتخلص منها بدلاً من مجرى النيل او الأراضي الفضاء.
- تشجيع وتنظيم عمل التلاميذ للاشتراك في أعمال الإصلاح بمدارسهم.

• **استدامة المشروع:**

يعتبر المشروع رائداً في تبنى مبدأ الاستدامة المتمثل في التوظيف الأمثل للموارد الذاتية.^(٢٤) وقد كان للإدارة الفعالة دور هام في نجاح المشروع وأستدامته من خلال:

- تشكيل وحدة التنمية الحضرية بالمحافظة المسؤولة عن إدارة مشروع التنمية مما ساعد علي إنجاز المشروع بشكل فعال.^(٢٥)
- وجود إدارة لديها التصميم والإمكانات لنجاح المشروع.
- القيام بدور فعال في التنسيق بين الأهالي والجهات الإدارية وتذليل العقبات.
- اختيار المدخل المناسب للتعامل مع الأهالي من خلال الجمعيات الأهلية والتي تتميز بتأثير قوي علي السكان.^(٢٦)
- التعامل بمرونة مع المشاكل التي واجهت المشروع والتعامل معها من خلال الأستغلال الأمثل لأماكن الأهالي.

إلا أن المشروع واجه بعض القصور تمثلت في الآتي:

- المعوقات الفنية الخاصة بتدريب الأهالي لتنفيذ أنشطة التطوير.
- في العديد من الحالات لم يتم توعية الاهالي بالقدر الكافي بمفهوم المشاركة في مرحلة إعداد المخطط التنفيذي نظرا لعدم التنظيم الكامل.
- عدم وجود أماكن مناسبة داخل المنطقة للاستعمال كمقر لتخزين وحفظ المعدات اللازمة للعمل بالمشروع.

١-١-٤ سياسة التوجه الأمني في التعامل مع المناطق العشوائية

بعد إدراك الدولة للتهديد الأمني الذي تمثله المناطق العشوائية لانتشار البؤر الإرهابية بها في بداية التسعينات من القرن الماضي نظراً لصعوبة الوصول إليها واعتبارها مناطق مهمشة؛ بدأ توجه الدولة يزداد نحو تطوير المناطق العشوائية^(٢٧) فقامت وزارة التنمية المحلية^(*) بتطوير البرنامج القومي الأول للقضاء علي العشوائيات،^(٢٨) والذي يهدف لوضع رؤية موحدة وبرنامج متكامل تلتزم به كافة أجهزة الدولة وكذلك الجهات المانحة لضمان عدم ظهور المزيد من المناطق العشوائية في مصر.^(٢٩) وقد تزامن هذا مع تزايد أهمية فكرة المشاركة المجتمعية. فتحقيق التنمية المرغوبة يجب أن تكون "للأفراد، ومن خلالهم، ومن أجلهم في الوقت نفسه".^(٣٠)

وفي هذا السياق أصبحت إدارة العمران هي الأداة الفعالة لتحقيق التنمية الشاملة المستدامة، مما دفع إلي تطوير فكر إدارة العمران من اقتراح الحلول الجزئية لتحسين الأوضاع القائمة إلي أن أصبح كيفية تحقيق الرؤية الاستراتيجية التي صاغتها استراتيجية التنمية الشاملة.^(٣١) وقد تم في تلك الفترة إصدار القرار الجمهوري "الحق في المرافق"، حيث تبنت المشروعات مدخل الإزالة وإعادة البناء لتوسعة الشوارع وفتح محاور الحركة والمداخل مع إمداد المناطق بالمرافق الأساسية اللازمة لإعاشة قاطنيها (مياه - صرف صحي - كهرباء - رصف طرق) وهو ما أشبه بإبقاء الوضع علي ما هو عليه بتوفير سبل الإعاشة دون النظر إلي النواحي الإجتماعية أو الاقتصادية.^(٣٢)

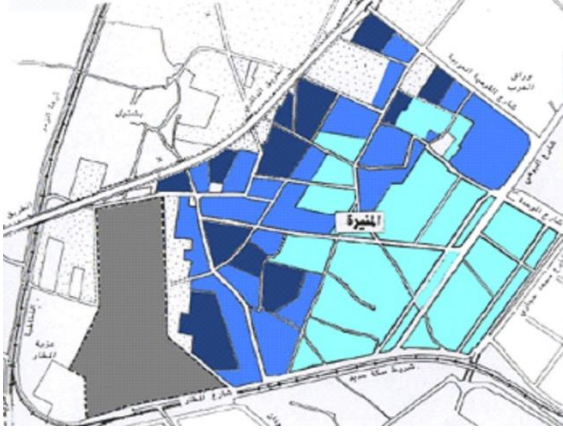
١-١-٤-١-١ مشروعات مرحلة سياسة التوجه الأمني في التعامل مع المناطق العشوائية

تمثلت مشروعات تلك المرحلة في مبادرات من جهات حكومية بمشاركة من بعض الجهات غير الحكومية والجمعيات الأهلية، بدعم سياسي من السيدة حرم رئيسة الجمهورية بتلك الفترة. من أمثلة مشروعات تلك الفترة مشروع تطوير منطقة المنيرة الغربية بالجيزة، ومشروع تطوير منطقة حدائق زينهم بالقاهرة.

١-١-٤-١-١-١ مشروع تنمية وتطوير منطقة المنيرة الغربية - الجيزة (١٩٩٤)

تم التوجه لتطوير المنطقة نظراً للتعدي العشوائي للمباني علي الأراضي الزراعية دون توفير بنية تحتية أساسية لهذا التوسع العمراني مما أدى إلي انتشار المشاكل العمرانية والصحية، إلي جانب نقص الخدمات الأمنية وانتشار الجريمة وتعدد حالات العنف والإرهاب تحت ستار ديني لارتفاع نسبة البطالة ونقص الخدمات الاجتماعية شكل (١-٥).

(*) كانت وزارة التنمية المحلية هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن العشوائيات وحصرتها في فترة التسعينات وحتى إنشاء وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات في ٢٠١٤.



شكل (١-٥) موقع عام لمنطقة المنيرة غربية

المصدر: سامية نصار، محمد فتحي عارف (٢٠٠٤)
"العلاقة المتبادلة بين العمارة والعمران في التنمية المستدامة"

القيادات شعبية من الأهالي، وتشكيل المجلس المحلي لجنة لأشرف على المشروع.

• التمويل:

أعتمد المشروع كلياً على التمويل الحكومي.

• إدارة المشروع:

أعتمدت التجربة علي تقسيم منطقة المنيرة إلي قطاعات معتمدة علي توزيع القيادات الشعبية بين الأهالي لسهولة تنظيم التواصل والمشاركة مع الأهالي للأرتقاء بالمستوى العمراني والإجتماعي والأقتصادي للمنطقة. وقد قامت المحافظة بتشكيل "لجنة لأشرف علي المشروع ومتابعته"، علي أن تقوم جمعية حواء المستقبل بإدارة المشروع وتدريب الأهالي علي البرامج الإقتصادية والإجتماعية والإتصال مع الأهالي من خلال القيادات الشعبية المنتخبة.

• استدامة المشروع:

رغم الحرص علي مشاركة المجتمع وتوفير الدعم السياسي للمشروع إلا أنه لم يحقق الاستدامة المرجوة لعدة أسباب هي:

- عدم تلبية رغبات الأهالي المستقبلية في ضوء تحقيق أهداف الجهات الداعمة للمشروع.^(٣٤)
- التعدي المخالف للأهالي علي المخازن والمحلات لعدم توفر الأنشطة الأقتصادية.^(٣٥)
- غياب الثقة بين الأهالي والحكومة لعدم شعورهم بجدوى في توفير حقوقهم لعدم وجود أهتمام فعلي من الحكومة لاحتياجاتهم.
- غياب التشريعات والتنظيمات الحكومية لمواجهة البلطجة والجريمة.
- عدم تنظيم عمل الجمعيات الأهلية وعدم الإعلان المناسب عن المشروع للأهالي.^(٣٦)

١-١-٤-١-٢ مشروع تطوير منطقة حدائق زينهم - القاهرة (١٩٩٨)

قام مشروع تطوير عشش منطقة حدائق زينهم بمبادرة من جمعية الهلال الأحمر المصري بدعم سياسى من السيدة حرم رئيس الجمهورية ذاك الوقت. بتطوير المنطقة من منطقة عشش الى منطقة سكنية حضرية تتوفر بها الخدمات اللازمة للأعاشة شكل (٦-١).

• الجهات المشاركة:

- قامت جمعية الهلال الأحمر المصري بالإشراف وإدارة مشروع التطوير.
- تولت الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية توفير الخدمات المؤقتة للمشروع.
- قام مركز البحوث الإجتماعية والجنائية بأعداد الدراسات الإجتماعية.
- قامت محافظة القاهرة بأزالة العشش فى المرحلة الأولى بالأضافة الى الأشراف على التنفيذ من خلال مديرية الإسكان، وتقديم خدمات البنية التحتية الأساسية وتوزيع الوحدات السكنية علي الأهالي بعد تنفيذها. (٣٧)

• التمويل:

أدى دعم المشروع سياسياً بقوة الى تشجيع رجال الأعمال علي الاستجابة للمشاركة والتبرع لتوفير التمويل اللازم لإقامة المشروع، الى جانب تحمل محافظة القاهرة تكاليف توصيل المرافق، وتحمل جمعية الهلال الأحمر من خلال التبرعات تكلفة بعض الإنشاءات.

• إدارة المشروع:

تولت جمعية الهلال الأحمر إدارة المشروع أثناء التنفيذ بوضع برامج التطوير والأشراف على تنفيذها، وما بعد التطوير بتنظيم المجتمع المحلى ومشاركة الأهالي فى حل المشاكل الإجتماعية وطرق توظيفها. كما تولت محافظة القاهرة تقديم الخدمات الأساسية والبنية التحتية من خلال مكتب فى دائم، يتولى أيضاً مهمة الصيانة الدائمة للمباني للحفاظ على الطابع الحضارى.



شكل (٦-١) مشروع تطوير حدائق زينهم (قبل وبعد التطوير)

المصدر: الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠١٠)

• **أستدامة المشروع:**

- رغم نجاح المشروع في تنفيذ مخططاته الموضوعية إلا أنه بعد التشغيل ظهرت بعض المشاكل التي تؤثر على إستدامة المشروع، ومنها:
- تركيز المخططات علي هيكله المنطقة بما يتماشى مع المناطق الحضرية المحيطة لكن دون النظر إلي طبيعة حياة أهالي المنطقة ومتطلباتهم الحياتية^(٣٨) مما أدى إلي إحداث مخالفات في المباني وظهور بعض التعديلات.^(*)
 - عدم توفير خدمات تجارية للمتطلبات اليومية للسكان، فيما عدا سوق صغير به بعض المحلات لتلبية الأحتياجات الي قيام بعض الاهالي بعمل أماكن مخالفة لبيع المنتجات الاستهلاكية في غياب الجانب الرقابي.
 - عدم الأرتقاء بالمستوى السلوكي للسكان الي تدهور البيئة العمرانية من أنتشار قمامة وتشوه في المباني وتعدي علي المناطق الخضراء المفتوحة.

١-١-٥ سياسة التوسع فى التعاون مع الجهات الدولية

شهدت بداية الألفية الثالثة توجه الدولة نحو التعاون والشراكة مع الجهات غير الحكومية والمنظمات الدولية المانحة، وهو ما ظهر بعد تعهد مصر بالعمل علي تحقيق الأهداف التنموية للألفية (MDG)^(**) من خلال خطط وسياسات التنمية^(٣٩) إلي جانب التزام مصر باتفاقيات حقوق الإنسان للأمم المتحدة^(***) التي وقعت في عام ١٩٨٢.^(٤٠) وقد كان بداية التعاون بين الهيئة العامة للتخطيط العمراني والبرنامج الإنمائي للأمم المتحدة في عام ٢٠٠٢ لتطوير استراتيجيات التعامل مع العشوائيات والحد من نموها، والتي انطلقت من خلالها فكرة التخطيط بالمشاركة ودعم اللامركزية، والتوجيه لضرورة تطوير قانون التخطيط العمراني رقم ٣ لسنة ١٩٨٢.^(٤١) كما تم إنشاء أول وحدة لتطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة في أواخر ٢٠٠٦ ضمن إطار بروتوكول التعاون مع وكالة التعاون الفني الألماني (GIZ). وسوف يتم دراسة دورها ومهامها في الفصل الثانى.

(*) ملاحظة أنه طوال فترة الدعم السياسى لم يحدث مخالفات وكانت تزال المخالفات فى نفس الأسبوع - إما

منذ إحداث يناير ٢٠١١ بدأت بعض التعديلات من حيث تعديل الاستعمال.

(**) نصت أهداف التنمية للألفية الجديدة علي ضرورة تحسين الأوضاع المعيشية لعدد ١٠٠ مليون نسمة

علي الأقل يقطنوا حالياً بالمناطق العشوائية بحلول عام ٢٠٢٠.

(***) تتضمن الاتفاقيات الأمم المتحدة لحقوق الإنسان ١٩٨٢؛ العهد الدولي للحقوق المدنية والسياسية: حرية

التعبير والإنتماء السياسي، والحق في المشاركة في عمليات صناعة القرار. والعهد الدولي للحقوق

الاقتصادية والاجتماعية والثقافية: الحق في التعليم والصحة، والسكن اللائق، والطعام والماء، الأمن.

وشهدت أيضاً تلك الفترة بعض من الدعم للتوجهات السياسية المسيطرة بتلك الفترة في إطار دعم "البرنامج الإنتخابي للرئاسة ٢٠٠٥"، فقد قامت الحكومة بتنفيذ بعض المشروعات السريعة دون النظر إلي الدراسات والأحتياجات الفعلية للمجتمع المستهدف.^(٤٢)

١-٥-١-١-١ مشروعات مرحلة سياسة التوسع في التعاون مع الجهات الدولية

تعددت مشروعات التعاون في تلك المرحلة بين الحكومة والجهات غير الحكومية المحلية والدولية. فمن أمثلة هذه المشروعات مشروع تطوير بولاق الدكرور بالجيزة، مشروع تطوير منطقة عزبة وعرب الوالدة بجلوان، مشروع تطوير بطن البقرة بالقاهرة.

١-١-٥-١-١ مشروع تطوير بولاق الدكرور الجيزة (٢٠٠٣)

يهدف مشروع التطوير بمنطقة بولاق الدكرور لتحسين الفراغات العامة وتطبيق معايير التطوير الحضري. بدأت خطة التنمية بمشروع تجريبي بشارع آل عامر بمشاركة من الأهالي ما نتج عنه تجربة ناجحة ومستدامة، فتم التوسع في تطبيق التجربة بشارع رئيسي "ترعة زنين" شكل (١-٧).

• الجهات المشاركة:

أعتمدت تجربة تطوير منطقة بولاق الدكرور على مبادرة من "وكالة التعاون الفني الألماني" برنامج التنمية بالمشاركة بالتعاون مع الحكومة المصرية وبمشاركة من الأهالي.^(٤٣)

• التمويل:

أعتمد تمويل المشروع على:

- تمويل الجهات المانحة: بنك الأستثمار الأوربي - محافظة الجيزة متمثلة في حى بولاق الدكرور
- الأهالي بالجهود الذاتية
- الصندوق المصرى السويسرى للتنمية



شكل (١-٧) مشروع تطوير بولاق الدكرور (قبل وبعد التطوير). المصدر: GTZ

• **إدارة المشروع:** (٤٤)

أعتمد المشروع على مبدأ المشاركة بين الحكومة والجهة المانحة (GTZ) والأهالي في مرحلة الإعداد ووضع الأولويات وكذلك التنفيذ والمتابعة مما نتج عنه تجربة ناجحة ومستدامة، حيث تولت (GTZ) التواصل بين الجهات المشاركة. الى جانب مشاركة مجلس الشعب المحلي في المشروع وصياغة الحلول. وتولى الحى مهمة المحافظة والمتابعة والصيانة لما تم تنفيذه وتقديم التسهيلات الإدارية اللازمة.

• **أستدامة المشروع:**

نتج عن المشروع التجريبي بشارع آل عامر تجربة ناجحة ومستدامة، إلا أنه عند التوسع في المشروع بتجربة أكبر بشارع رئيسي "ترعة زنين" لم يسفر المشروع عن أي نجاح إلا أنه تم تدمير كل ما تم تنفيذه في مدة قصيرة وهو ما يرجع إلي:

- توجه القائمين علي المشروع إلي تنفيذ سياستهم في تطبيق معايير التطوير الحضري من رصف شوارع وتوفير مناطق خضراء دون النظر إلي الإحتياجات الفعلية للأهالي وطبيعة المرور والاستخدامات في الشارع.
- عدم تلبية أحتياجات وطبيعة العرض للبيع في السوق عند تصميمه مما أدى إلي إزالته وتدهور الوضع إلي أسوأ مما كان عليه.
- غياب مساندة ومتابعة الجانب الحكومي المتمثل في المحافظة والحى بالشكل الفعال.
- صعوبة التقاهم والحوار بين الوكالة (GIZ) والأهالي نظراً لأختلاف الثقافات.
- تغيير التصميم والمخططات أكثر من مرة لعدم وجود تنسيق بين القطاعات المشاركة في المشروع واختلف الرؤى. (٤٥)

١-١-٥-١-٢ مشروع تطوير منطقة عزبة وعرب الوالدة - حلوان (٢٠٠٤)

يهدف مشروع تطويرمنطقة عزبة وعرب الوالدة الى تحسين مستوى المعيشة للسكان والإرتقاء بمستوى الخدمات فى جميع المجالات، بنظام المشاركة نحو مجتمع آمن، وهو ما يأتى ضمن البرنامج الإنتخابى للرئاسة (٢٠٠٥)، الأمر الذى جعل المشروع يحظى بدعم سياسى كبير.

• **الجهات المشاركة:**

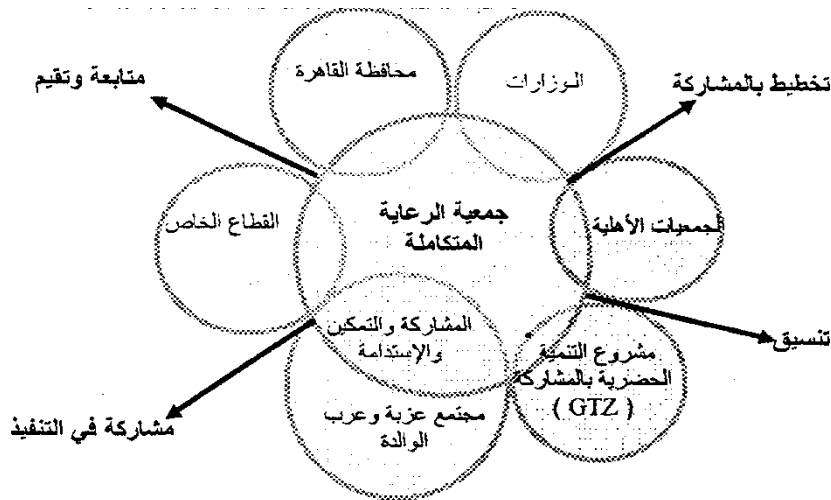
قامت جمعية الرعاية المتكاملة بمنطقة عربة وعرب الوالدة برئاسة السيدة حرم رئيس الجمهورية في ذلك الوقت بتبني تنمية وتطوير المنطقة بمساعدة ومشاركة الجهات الحكومية، ومنظمات الدولية، والقطاع الخاص، والجمعيات الأهلية، الى جانب مشاركة من المجتمع المستهدف. كما قامت بعض الجهات الأخرى بمساهمات فنية ومادية مثل جمعية نهوض وتنمية المرأة، جمعية أولادنا مستقبلاً، الهيئة القبطية الإنجيلية، مؤسسة فريد خميس، معهد الشؤون الثقافية، جمعية المستقبل، المجلس القومي للمرأة، جامعة حلوان، شركة برينتش بتروليم. وهو ما يظهر الدور القوي لمشاركة المنظمات غير الحكومية في مشروع التنمية.

• **التمويل:**

أعتمد تمويل المشروع في البداية على مشاركة بين الحكومة المصرية ووكالة التعاون الفني الألماني، بجانب بعض الجهات التمويلية مثل البنك الأهلي وال صندوق الاجتماعي للتنمية.

• **إدارة المشروع:**

قام برنامج التنمية بالمشاركة (GIZ) بوضع مخطط لعملية التنسيق للجهات المشاركة بمشروع التطوير^(٤٦) شكل (١-٨) لتجنب أوجه القصور على المدى الطويل لمشاركة أعضاء المجتمع، مع العمل على تحديد أولويات وأحتياجات منطقة التطوير عن طريق تشكيل لجان محلية مختصة (لجنة التنمية، لجنة المرأة، لجنة الشباب) والتي تفرعت منها بعض اللجان الفرعية للأشرف على تنفيذ المشروعات على أن تتكون كل لجنة من ممثلين عن الجهات المعنية بالمشروع (حكومية، دولية، محلية، مجتمع).



شكل (١-٨) العلاقة التنسيقية بين الجهات المشاركة في مشروع عربة الوالدة

المصدر: إيمان المداح (٢٠٠٦)

• **أستدامة المشروع:**

- على الرغم من الدعم السياسى الكبير الذى ساهم فى نجاح المشروع وتيسير كل الصعوبات التمويلية والتنفيذية، إلا أنه لم يحقق الأستدامة والنجاح المرجو لعدة أسباب هى:
- عدم تلبية رغبات الأهالى على النحو الأمثل حيث كانت التوجهات السياسية للمخططات تتبع سياسات الجهات التمويلية والمركزية. (٤٧)
- عدم وجود رؤية مستدامة للمشروع.
- عدم تحديد مسؤوليات ومهام الجهات المشاركة مما أدى الى غياب المتابعة الجيدة للمشروع. (٤٨)
- الرغبة فى أنجاز المشروع فى وقت قصير نظراً للأوضاع السياسية مما أدى الى عدم جودة الأعمال التنفيذية التى تدهورت فى وقت قصير فيما بعد.

١-١-٥-١-٣ مشروع تطوير بطن البقرة - القاهرة (٢٠٠٥)



شكل (١-٩) منطقة بطن البقرة
تصوير: الباحثة (٢٠١٣)

فى إطار برنامج المساعدات الاقتصادية الأمريكية لخطة دعم النمو الاقتصادي وتحسين البيئة العمرانية لمحافظة القاهرة، تم اختيار منطقة بطن البقرة التى تتميز بموقع إستراتيجي داخل قلب العاصمة لتطويرها باعتبارها منطقة ملوثة للبيئة نظراً لوجود صناعة الفخار بالإضافة إلى عشوائية البيئة العمرانية وأفتقاد المنطقة للخدمات الأساسية مع قربها من مناطق سياحية وأثرية هامة ونهر النيل شكل (١-٩).

• **الجهات المشاركة:** (٤٩)

- أشرف على المشروع محافظة القاهرة (الجهة المالكة) متمثلة فى مديرية الإسكان والمرافق.
- حى مصر القديمة
- تقوم وزارة الصناعة بتقديم الدعم الفنى للمشروع ومراجعة كافة الرسومات والتصميمات.
- يقدم المكتب الاستشارى التصميمات الهندسية.

• **التمويل:**

يعتمد تمويل المشروع على منحة برنامج المساعدات الاقتصادية الأمريكية.

• **إدارة المشروع:** (٥٠)

قامت إدارة بحوث الإسكان بالمحافظة وحي مصر القديمة بعمل دراسات الحصر وتحديد خطة المشروع، مع الاستعانة بمكتب إستشاري لعمل التصميمات وأشتمل المشروع علي مرحلتين، مرحلة تنفيذ المنطقة الحرفية المطورة وهي التي بدأ العمل بها في ٢٠٠٥ وطبقاً للخطة الأولية أن تنتهي في خمس سنوات إلا أنها لم تنتهي حتى الآن والمرحلة الثانية هي مرحلة تطوير المنطقة السكنية والتي لم يوضع لها مخطط حتى الآن مع افتقارها لأي نوع من أنواع الخدمات الأساسية وانتشار البؤر الإجرامية بها. تقوم مديرية الإسكان والمرافق بالمحافظة بالإشراف ومتابعة التنفيذ إلا أنه لا يوجد أي مشاركة لوحدة تطوير العشوائيات بالمحافظة رغم إنشائها منذ (٢٠٠٨) لمتابعة مثل هذه المشروعات بجانب عدم وجود أي مشاركة للأهالي في أي من مراحل المشروع مما أدى إلي عدم رضا الأهالي عن ما يتم تنفيذه، حيث لا يلبي طلباتهم ولا احتياجاتهم، فالتصميم الجديد للورش غير مطابق لطبيعة العمل الحرفي لصناعة الفخار (*) مما دفع الأهالي لعمل تعديلات بها وهو ما يؤدي إلي تشوه النسيج العمراني للمنطقة، إلي جانب أن المخطط لا يوفر العدد المطلوب للورش المتناسب مع عدد الورش التي تم إزالتها لعمل التطوير.

• **أستدامة المشروع:**

- لم يحقق المشروع الأستدامة المرجوة، ويرجع ذلك الى قصور في هذه التجربة لعدة أسباب منها:
- عدم وجود جهاز إداري مسئول عن المشروع.
 - إهدار التمويل الذي تم الحصول عليه من المساعدات الأمريكية مما أدى إلي توقف المشروع فترة طويلة حتى ما بعد الثورة (٢٠١١) وإعادة الأهتمام بمشروعات التنمية والتطوير.
 - عدم وجود أي تمثيل للأهالي في التطوير. (**)
 - عدم إشراك جميع الجهات المعنية بتطوير المناطق العشوائية من أجل دفع عجلة التطوير.

(*) الحاج جمال مالك لورشة فخار بمنطقة بطن البقرة - مقابلة شخصية (٢٠١٣).

(**) مصطفى محمد أحد سكان منطقة بطن البقرة - مقابلة شخصية (٢٠١٣).

١-١-٦ سياسة الحد من ظهور عشوائيات جديدة

قامت الدولة في ٢٠٠٦ بوضع خطط للحد من ظهور عشوائيات جديدة في ضوء محاولة عدم تفاقم المشكلة. والتي شملت إعادة تخطيط العمران القائم، تحزيم العشوائيات، وبرامج الإسكان القومي.

أولاً: إعادة تخطيط العمران القائم :

من خلال إعداد المخططات الإستراتيجية لكافة أنحاء الجمهورية وتوفير الأراضي للتوسع العمراني المخطط مع توفير الأنشطة الاقتصادية بما يتيح بديلاً رسمياً للبناء العشوائي غير المخطط.^(٥١) علي الرغم من محاولة الدولة للعمل علي إعداد المخططات بالمشاركة إلا أنها:

- بعيدة عن مراكز الخدمات بالمدن.
- عدم توفير وسائل المواصلات الكافية بها.
- غياب الوعي لدى المجتمع بضرورة التوسع العمراني خارج حدود المدينة مما يجعلهم يبحثون عن السكن العشوائي داخل المدينة المركزية.

ثانياً: تحزيم العشوائيات :

قامت الهيئة العامة للتخطيط العمراني بإعداد مخططات تحزيم المناطق العشوائية في ٢٠٠٦ بمعاونة الجهات البحثية الجامعية والخبراء والأكاديميون^(٥٢) للحد من إستمرار نمو تلك المناطق والسماح بالامتداد وفق الشروط البنائية المناسبة طبقاً للمخطط الموضوع لضمان توصيل المرافق والخدمات اللازمة لمناطق الامتداد. وعلي الرغم من أن التحزيم يتم ضمن رؤية تنموية قومية ومخطط مستقبلي لا يتعارض مع تطوير المناطق القائمة إلا أنه لم يراعى أبعاد هامه منها:

- مشاركة أصحاب المصلحة في إتخاذ القرار.
- ضمان حقوق مالكي الأراضي الزراعية وآليات نزع الملكية.
- ارتفاع الأسعار مما يجعل تلك المناطق لذوي الدخل المرتفع وليس لسكان العشوائيات.

ثالثاً: برنامج الإسكان القومي:

يركز البرنامج علي توفير وحدات سكنية وأراضي للشباب ومحدودي الدخل من خلال المشروع القومي للإسكان الإجتماعي حيث تبذل الدولة كثير من الجهد والنفقات في مشروعات الإسكان القومي^(٥٣) إلا أن تلك المشروعات تعانى من بعض أوجه القصور منها:

- تكرار النموذج في كل المشروعات دون مراعاة اي محددات أو تغيرات.
- سيطرة الاستثمار العقاري مما رفع أسعار الوحدات، بما لا يتحملة محدودي الدخل.
- عدم الأهتمام بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية والاهتمام فقط بالجانب العمراني.

١-١-٧ سياسة وضع خطه قومية لتطوير العشوائيات

في إطار تطوير الإطار التشريعي المنظم للعمران، صدر قانون البناء الموحد سنة ٢٠٠٨ الذي تبنى فكر التخطيط الاستراتيجي بدلاً من التخطيط العام في إعداد المخططات للتعامل مع العشوائيات^(٥٤) حيث تم تحديد خطة العمل مع مناطق العشوائيات غير المخططة. إما بعد إنزلاق صخرة الدويقة بمنشأة ناصر وبدأ اهتمام الإعلام بالمناطق العشوائية، وأصبحت في صدارة اهتمامات القطاع الحكومي، تم إنشاء صندوق تطوير المناطق العشوائية بقرار جمهوري رقم ٢٠٠٨/٣٠٥^(٥٥) بناء على قرار اللجنة الوزارية المعنية بالعشوائيات بتاريخ ١٦/٩/٢٠٠٨. وقد قام بحصر المناطق العشوائية وتصنيفها لوضع أولويات التعامل معها بالتنسيق مع الجهات المعنية. وعليه قد تم تصنيف المناطق العشوائية الى مناطق غير مخططة ومناطق غير آمنة

١-١-٧-١ التعامل مع العشوائيات غير المخططة

تم تعريف المناطق غير المخططة علي أنها مناطق عشوائية ذات كثافات عالية تحتاج إلي خلخلة وتوفير الخدمات الأساسية، إلي جانب توفير مساكن بديلة للمتضررين من التطوير في نفس المنطقة أو مناطق قريبة.^(٥٦)

• مناهج التعامل مع المناطق غير المخططة:

تقوم مداخل التعامل مع المناطق العشوائية علي تبني إستراتيجية عامة للتطوير ووجود قاعدة بيانات كاملة عن حجم المناطق وتوظيف الموارد والإمكانات بصورة جيدة، في ضوء تحسين شامل للأوضاع العمرانية والمعيشية لسكان المناطق العشوائية. حيث تبنت الدولة ضمن استراتيجيتها لتطوير المناطق غير المخططة منهج "التطوير الحضري بالمشاركة"^(٥٧) من خلال:^(*)

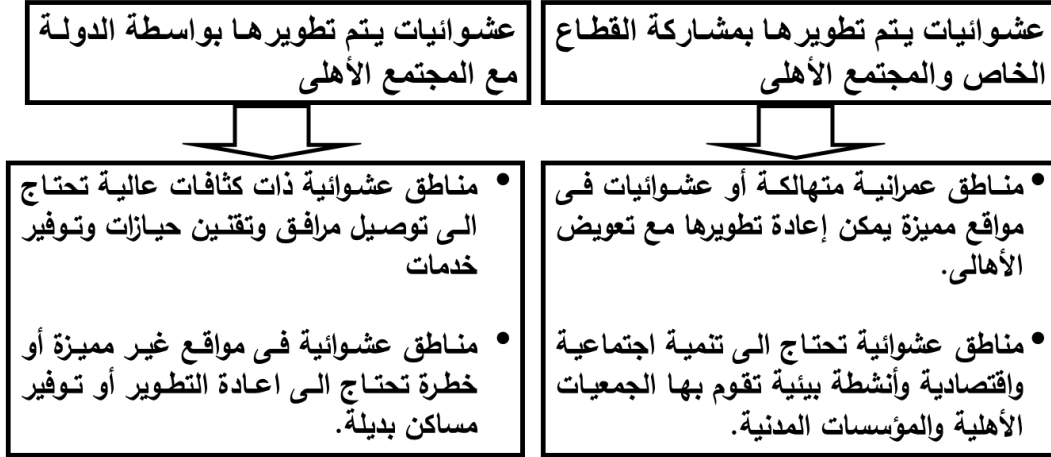
- تقنين حيازات الأرضي لمناطق وضع اليد مع توصيلها بالمرافق والبنية الأساسية.
 - تشجيع مشاركة القطاع الخاص وإتاحة فرص للاستثمار في الأراضي الفضاء.
 - تشجيع مشاركة المجتمع المدني والجمعيات الأهلية في التطوير الإجتماعي والأقتصادي.
 - فتح محاور الحركة وتكثيف البناء الرأسي للحد من إمتداد عشوائي جديد أفقياً.
- فقد تم التخطيط للتعامل مع المناطق غير المخططة بواسطة الدولة مع المجتمع الأهلي في المناطق التي تحتاج الي توصيل المرافق والخدمات الأساسية أو سكن بديل. أما المناطق التي تحتاج الي تنمية اجتماعية واقتصادية أو تعويض مادي للأهالي يتم تطويرها بمشاركة القطاع الخاص والأهالي شكل (١٠-١).

(*) ملحق رقم (١)

إلا أنه تمثلت سلبيات تلك السياسات في:

- تبني أسلوب موحد للتعامل مع كافة المناطق علي الرغم من إختلاف طبيعتهم.
- عدم وجود مشاركة للمجتمع المحلي المستهدف.
- الأهتمام بالجانب العمراني علي حساب باقي الجوانب التنموية.

تطوير المناطق غير المخططة



شكل (١-١٠) : مناهج العمل في المناطق غير المخططة

المصدر: الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠١٠)

١-٧-٢-١ التعامل مع العشوائيات غير الآمنة

بعد إنزلاق صخرة الدويقة تم إعطاء الأولوية للتعامل مع المناطق العشوائية غير الآمنة، وقد صنفت إلي أربعة درجات من الخطورة كالتالي: (٥٨) (*)

أ- مناطق خطورة درجة أولى:

"المناطق المهتدة للحياة" وهي المناطق المعرضة لإنزلاق كتل حجرية من الجبال، أو السيول أو حوادث السكة الحديد، ويكون التعامل معها بالإزالة الفورية وإعادة التسكين وإخلاء الأرض تماماً وتسليمها للقوات المسلحة أو عمل أنشطة للسكان إن أمكن.

ب- مناطق خطورة درجة ثانية :

"مناطق سكن غير ملائم"، وهي المناطق التي تم بناؤها بفضلات المواد، أو علي أرض دفن القمامة، أو ذات منشآت متهدمة، ويكون التعامل معها بتعويض السكان مادياً أو بوحدة سكنية (في نفس المنطقة إن توفر) مع استخدام الأرض لتوفير الخدمات للمنطقة.

(*) ملحق رقم (١)

ج- مناطق خطورة درجة الثالثة :

"مناطق مهددة للصحة العامة"، وهي مناطق تفتقد لوجود مياه نظيفة أو صرف صحي، أو تحت خطوط كهرباء هوائية، أو متأثرة بتلوث صناعي بشكل كبير، ويكون التعامل معها عن طريق دراسة دقيقة للمنطقة لتحديد مصدر تهديد الصحة، مع ضبط الخدمات ورفع الوعي لدى السكان.

د- مناطق خطورة درجة رابعة :

"مناطق يفتقد قاطنيها لحيازة مستقرة" وهي المناطق القائمة علي أراضي الدولة، أو أراضي الأوقاف، أو تهيمن عليها أجهزة مركزية، ويكون التعامل معها عن طريق محاولة تقنين حيازة مالكيها أو تعويضهم مادياً أو بمسكن بديل حسب أولويات الدولة للمنطقة.

وبالرغم من محاولة الدولة لتأمين ساكني هذه المناطق بتوفير مسكن ملائم، وتقنين أوضاع السكان في بعض المناطق مما يعطيهم إحساس بالأمان في إطار محاولة للتنسيق بين الجهات المختلفة المعنية بالتنمية إلا أنه هناك بعض أوجه القصور منها:

- يجب تفعيل منظومة مشاركة السكان من أقوال لأفعال مع تأمين مسألة نقل السكان وتعويضهم وفق ضوابط وقوانين تضمن حقوقهم.
- عدم وجود معايير لتقييم أسعار الأراضي والمسكن في حالة التعويض المادي.
- تحكم البعد الإستثماري في عملية التنمية لدى أجهزة الدولة لضمان أستراداد التكلفة.
- غياب البعد الإجتماعي والأقتصادي عن خطط التنمية.
- الأعتماذ علي مصدر تمويل واحد (صندوق تطوير العشوائيات).
- ضعف القدرات والخبرات لدى القطاع الحكومي وغير الحكومي تجاه آليات الإزالة والتطوير.

١-١-٨ سياسة التوسع في إتاحة المبادرات المحلية وإنشاء مختصة لتطوير العشوائيات

ظهرت بعد ثورة ٢٠١١ كثير من الحركات الشعبية ومبادرات المنظمات غير الحكومية والأهلية لتنمية وتطوير المناطق العشوائية في ظل شعور المواطن بالحق في المعيشة الكريمة (عيش، حرية، عدالة اجتماعية) وهو الشعار الذي قامت عليه الثورة، وإدراك المواطنين حقوقهم وواجباتهم، مثل مبادرة اللجنة الشعبية لشباب ميت عقبة لتطوير منطقتهم.

وظلت المبادرات الشعبية في ازدياد دون وجود نظام حاكم لها ومنسق، وفي ظل الاوضاع غير المستقرة للبلاد حتى عام ٢٠١٤ وأصدار مجلس الوزراء قرار رقم ١٢٥٢ لسنة ٢٠١٤ لإنشاء وزارة مختصة لتطوير المناطق العشوائية "وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات"، وأنتقلت إليها بالتبعية رئاسة مجلس إدارة صندوق تطوير المناطق العشوائية بعد أن كان يتبع وزارة التنمية المحلية، في محاولة لتوحيد ودمج الجهود المبذولة. على أن تتولى الوزارة وضع الخطة القومية الشاملة لمواجهة مشكلة العشوائيات، بالتنسيق مع شركاء التنمية والوزارات والهيئات المعنية، بالإضافة الى وضع اللوائح والتشريعات اللازمة لدفع مسيرة التطوير الحضري.

١-٨-١-١-١ مشروعات مرحلة سياسة التوسع في إتاحة المبادرات المحلية

ومن أمثلة مشروعات المبادرات الشعبية مشروع تطوير منطقة ميت عقبة بالجيزة

١-٨-١-١-١-١ مشروع تطوير منطقة ميت عقبة - الجيزة (٢٠١٣)

تتميز منطقة ميت عقبة بموقعها المتميز وسط حي المهندسين، وإطلالتها على محور ٢٦ يوليو، إلا أن لكونها منطقة شعبية لم تتوافر بها الخدمات اللازمة للأعاشة الجيدة كما بالمناطق المجاورة فتعاني الشوارع الداخلية من انسداد وصلات الصرف الصحي وتدهور مستوى رصفه.^(٥٨) قامت اللجنة الشعبية لشباب ميت عقبة بعمل ضغط شعبي والاتصال والمتابعة دورية مع المسؤولين الحكوميين لتطوير المنطقة شكل (١-١١)، فقد عمل المشروع علي تنشيط العلاقة بين الأهالي والمسؤولين في اتخاذ القرار من خلال علاقة مشاركة وليست منافسة.^(٦٠)

• الجهات المشاركة:

- اللجنة الشعبية لشباب ميت عقبة.
- الأهالي.
- الوحدة المحلية.



شكل (١-١١) : شوارع ميت عقبة قبل وأثناء التطوير

المصدر: تضامن (٢٠١٣): "تبليط الشوارع بميت عقبة"

• التمويل:

أعتمد تمويل المشروع على الجهود الذاتية للجان الشعبية، بجانب التمويل الحكومي المتمثل في توفير الموارد للتنفيذ.

• إدارة المشروع:

أعتمد المشروع على تكوين لجنة شعبية وتدريبها على الأعمال التنفيذية للمشاركة في المتابعة والتنفيذ من أجل تخفيف الأعباء التمويلية على الحكومة. كما قامت الوحدات المحلية بالاتصال بأجهزة الدولة لتوفير الخدمات الأساسية للمنطقة من مركز طبي، مخبز، مبنى للخدمات، رصف الشوارع بالأنترلوك وإنارتها بالكامل، وإعادة تنظيم موقف الأتوبيسات والذي لقي أستجابة من السائقين في التعاون مع مسؤولي الحي ما يرجع الى شعورهم بالمسئولية أتجاه تطوير منطقتهم.

• استدامة المشروع:

يعد المشروع من المبادرات الشعبية التي انتشرت في مصر بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ بعد إدراك المواطنين لحقوقهم وواجباتهم، واتجاههم للتطوير من أجل معيشة أفضل. فكانت لتلك المشاركة الشعبية الجادة الأثر الفعال على نجاح وأستدامة المشروع؛ وهو ما يرجع الى:

- الشعور بالملكية والانتماء، والمسئولية اتجاة التطوير لحياة أفضل.

- ظهور الوعي لدى الأهالى لحقوقهم وواجباتهم.

- تشكيل الأهالى للجان للمتابعة والتدريب.

٣-١ تقييم مشروعات تطوير المناطق العشوائية فى مصر

من خلال دراسة سياسات التعامل مع المناطق العشوائية فى العقود السابقة ومراحل تطورها حتى ما بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، وتحليل بعض التجارب المحلية السابقة. تخلص الى أنه مع تعدد تدخلات وسياسات التعامل مع المناطق العشوائية مع أختلاف الجهات المبادرة والمشاركة فى مشروعات التطوير؛ إلا أنه يتضح وجود بعض العوامل الداعمه والعوامل المعوقة المشتركة بين تلك المشروعات؛ والتي تؤثر بشكل أساسى على نجاح وأستدامة المشروعات. وهو ما تم أستخلاصه من المقارنة التحليلية لأساليب إدارة مشروعات التطوير السابق عرضها، جدول (١-١).

جدول (١-١): العوامل الداعمة والمعوقة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر

العوامل المعوقة	العوامل الداعمة	إدارة المشروع	الجهات المشاركة	
<ul style="list-style-type: none"> - غياب المتابعة الجادة للمشروع بعد التنفيذ. - عدم وجود دراسة جيدة لأستدامة أنشطة المشروع. - عدم وجود تدريب مسبق للجهاز الإداري مما أدى الى قرارات غير المدروسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود جهاز إداري مستقل للمشروع. - المشاركة الشعبية الفعالة. - دعم الجهات الحكومية والدولية للمشروع وتقديم المساعدات اللازمة. 	<ul style="list-style-type: none"> تم إنشاء "جهاز مشروع تطوير حى السلام" لإدارة المشروع بمساعدة خبراء المعونة الفنية الانجليزية. 	<ul style="list-style-type: none"> - وزارة الأسكان والتعمير (الجهة المبادرة) - الحكومة البريطانية. - جهات حكومية. - هيئات دولية. - الأهالى. 	<p>حكر السلام (١٩٧٨)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تمثلت معوقات المشروع فى الجزء الفنى لتدريب ومتابعة الاهالى لتنفيذ الأنشطة. - فى العديد من الحالات لم يتم توعية الاهالى بالقدر الكافى بمفهوم المشاركة فى مرحلة أعداد المخطط التنفيذى نظرا لعدم التنظيم. - عدم وجود اماكن داخل المنطقة للاستعمال كمقر لتخزين وحفظ المعدات اللازمة للعمل بالمشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل وحدة التنمية الحضرية بالمحافظة المسؤولة عن إدارة مشروع التنمية مما ساعد على إنجاز المشروع بشكل فعال. - وجود إدارة لديها التصميم والإمكانات لنجاح المشروع. - التنسيق بين الأهالى والجهات الإدارية وتذليل العقبات. - التعامل بمرونة مع المشاكل التي واجهت. 	<ul style="list-style-type: none"> تم تشكيل جمعية من سكان المنطقة تكون مسؤولة عن إدارة وتنفيذ أعمال التطوير بالتعاون مع مختلف الأجهزة المشاركة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وكالة التعاون الفنى الألماني GTZ. (الجهة المبادرة) - محافظة أسوان. - الجمعيات الأهلية. - الأهالى. 	<p>الناصرية (١٩٨٧)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدم تنظيم عمل الجمعيات الأهلية والأعلان المناسب عن المشروع للأهالى. - غياب الثقة بين الأهالى والحكومة لعدم شعورهم بجدوى فى توفير حقوقهم فى ضوء تحقيق أهداف الجهات الداعمة. - غياب التشريعات والقوانين المنظمة لمواجهة الجريمة والبلطجة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تقسيم المنطقة طبقاً للقيادات الشعبية المسيطرة لسهولة التواصل معهم. - تشكيل لجنة للأشراف والمتابعة من المحافظة. - أدرج المنظمات غير الحكومية (جمعية حواء المستقبل) لسهولة التواصل مع المجتمع المستهدف. 	<ul style="list-style-type: none"> تولت جمعية حواء المستقبل إدارة المشروع وتدريب الاهالى تحت أشرف لجنة الأشراف والمتابعة للمشروع من المحافظة. 	<ul style="list-style-type: none"> - محافظة الجيزة. - جمعية حواء للتنمية الأسرة والبيئة. - أهالى. - أعضاء المجلس المحلى 	<p>منيرة غربية (١٩٩٤)</p>

العوامل المعوقة	العوامل الداعمة	إدارة المشروع	الجهات المشاركة	
<ul style="list-style-type: none"> - اعتماد مخطط الأرتقاء على سياسات الجهات الداعمة ليس على احتياجات الأهالى. - عدم أشراك الأهالى فى أى من مراحل المشروع. - عدم توفر أنشطة اقتصادية بالمنطقة. 	<ul style="list-style-type: none"> - توفر الدعم السياسى والتمويلى للمشروع. - توفر دعم الجهات الحكومية وغير الحكومية فى توفير الخدمات اللازمة للمشروع. - وجود جهه مسؤلة عن إدارة ومتابعة المشروع (الهلال الأحمر). 	<p>قامت جمعية الهلال الأحمر بالأشراف وإدارة مشروع التطوير.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - جمعية الهلال الأحمر. (الجهة المبادرة) - الهيئة القبطية الإنجيلية للخدمات الاجتماعية. - مركز البحوث الإجتماعية والجنائية. - محافظة القاهرة. - رجال الأعمال. 	<p>حدائق زينهم (١٩٩٨)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - غياب مساندة القطاع الحكومى. - عدم التنسيق بين القطاعات المشاركة وأختلاف التوجهات. - محاولة تطبيق معايير التطوير الحضارى دون النظر للأحتياجات الفعلية للمجتمع المستهدف. 	<ul style="list-style-type: none"> - تولى الوكالة مهمة إدارة المشروع. - توفر التمويل اللازم لتنفيذ المشروع. 	<p>تولت وكالة التعاون الفنى الألمانى عملية الأشراف والإدارة للمشروع.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - وكالة التعاون الفنى الألمانى. (الجهة المبادرة) - الأهالى. - الإدارات المحلية بالمحافظة. 	<p>بولاق الدكرور (٢٠٠٣)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - فرض سياسات الجهات الداعمة سيطرتها على أهداف المشروع. - عدم وجود رؤية مستدامة للمشروع. - غياب المتابعة الجيدة للمشروع. - قصر المدة التنفيذية للمشروع نظراً للأوضاع السياسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - الدعم السياسى والمادى الكبير للمشروع. - وجود مشاركة قوية من المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص. - محاولة مشاركة المجتمع فى تحديد الأحتياجات والأولويات. 	<p>تولى برنامج التنمية بالمشاركة وكالة التعاون الألمانى وضع مخطط لعملية التنسيق بين الجهات المشاركة، بشكيل لجان محلية مختصة (لجنة التنمية، لجنة المرأة، لجنة الشباب) والتي تفرعت منها بعض اللجان الفرعية للأشراف على التنفيذ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - جمعية الرعاية المتكاملة (الجهة المبادرة) - جهات حكومية. - منظمات الدولية. - القطاع الخاص - جمعيات أهلية. 	<p>عزبة وعرب الوالدة (٢٠٠٤)</p>

تابع جدول (١-١) العوامل الداعمة والمعوقة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية فى مصر

المصدر: الباحثة

العوامل المعوقة	العوامل الداعمة	إدارة المشروع	الجهات المشاركة	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود جهاز إدارى مسؤل عن المشروع. - الفساد الإدارى الذى أدى الى أهدار التمويل وتوقف المشروع. - عدم وجود أى مشاركة للمجتمع المستهدف. - قيام المشروع بناء على توجه سياسى لفترة الأنتخابات الرئاسية ٢٠٠٥. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود الدعم السياسى والحكومى لأقامة المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> تولت مديرية الأسكان والمرافق بالمحافظة بالأشراف ومتابعة المشروع. 	<ul style="list-style-type: none"> - برنامج المساعدات الأمريكية. (الجهة المبادرة) - محافظة القاهرة. - حى مصر القديمة. - وزارة الصناعة. 	<p>بطن البقر (٢٠٠٥)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - عدم توفر التمويل الكافى للتطوير الشامل للمنطقة. - ضعف أداء أجهزة الإدارة المحلية أتجاه مشروعات التنمية والتطوير. - عدم وجود الدعم الكافى من المنظمات غير الحكومية والسياسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - المبادرة الشعبية القوية من أهالى المنطقة للرغبة فى التطوير. - ظهور الوعى لدى الأهالى فى أدراكهم لحقوقهم وواجباتهم فى ظل الديمقراطية. - تشكيل الأهالى للجان للمتابعة والتدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> تولت اللجان الشعبية إدارة ومتابعة الأعمال التنفيذية وتدريب المتطوعين عليها. 	<ul style="list-style-type: none"> - اللجنة الشعبية لشباب ميت عقبة. (الجهة المبادرة) - الأهالى. - الوحدة المحلية. 	<p>ميت عقبة (٢٠١٣)</p>

تابع جدول (١-١) العوامل الداعمة والمعوقة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية فى مصر

المصدر: الباحثة

١-٣ قصور سياسات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر.

من خلال دراسة سياسات التعامل مع المناطق العشوائية يتضح وجود بعض القصور والمعوقات المشتركة بين تجارب التطوير المختلفة التي تؤثر على تحقيق الأهداف الفعلية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية وأستدامتها، وعلى نحو آخر فتقضى تلك القصور يعد من العوامل الداعمة للمشروع. ويمكن تقسيم هذه القصور الى:

- قصور فى التنسيق بين مهام الجهات المشاركة.
- قصور فى تحقيق الاحتياجات الفعلية والأولويات.
- قصور فى تنظيم وتنسيق الجهود والموارد.
- قصور فى آليات إدارة مشروعات التطوير.

١-٣-١ قصور فى التنسيق بين مهام الجهات المشاركة

تعد المشاركة الفعالة للجهات المعنية فى مشروعات تطوير المناطق العشوائية من جهات حكومية، وغير حكومية محلية أو دولية، وجمعيات أهلية، وأهالى من العوامل الهامة لنجاح التنمية والتطوير. لذا فالتنسيق بين تلك الجهات أمر ضرورى ومؤثر، وهو ما تفتقده كثير من مشروعات تطوير المناطق العشوائية فى مصر. ما يرجع الى:

- عدم وجود رؤية واضحة منظمة لأدوار الجهات المشاركة وتنسيق وتوزيع المهام والمسئوليات.
- التوجه السياسي الواضح لكثير من الجهات المبادرة مما يفقد المشروع تحقيق أهدافه الفعلية علي حساب أهداف وتوجهات الجهة المبادرة.
- عدم إلتزام الجهات المانحة بإعلان باريس الذي يؤكد علي ضرورة موائمة مشروعات الجهات المانحة مع أولويات الدول.*
- ضعف قنوات الإتصال بين الجهات المشاركة المختلفة.
- عدم وجود رؤية واضحة منظمة لأدوار الجهات المشاركة وتنسيق وتوزيع المهام والمسئوليات.
- تعالى بعض الأجهزة الحكومية عن التعاون مع الجهات المانحة لاختلاف السياسات والتوجهات.
- غياب روح العمل الجماعي والسعي وراء تحقيق العمل الفردي لدى الجهات المشاركة محاولة لنسب الجهد لهم فقط في محاولة لإثبات الذات "شخصنة المشروع".
- التداخل والتعارض في المسئوليات بين الجهات الحكومية المختلفة وبين الجهات الحكومية وغير الحكومية المشاركة مما يؤدي إلي تعطيل العملية التنموية.
- عدم وجود تدريب مسبق للجهاز الإدارى للجهات المشاركة مما أدى الى كثير من القرارات غير المدروسة.

١-٣-٢ قصور في تحقيق الاحتياجات الفعلية والأولويات

- يتبين من تحليل مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر عدم اهتمام كثير من المشروعات بتلبية الاحتياجات الفعلية وتحقيق أولويات المجتمع المستهدف بالتنمية، وهو ما يرجع إلى:
- عدم وجود رؤية تنموية شاملة.
 - غياب المتابعة والمراقبة الجادة للمشروع بعد التنفيذ.
 - تولد وصياغة مشروعات بمعزل عن المجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى عدم ارتباط المشروعات بأولويات واحتياجات المجتمع الفعلية والحد من استمرارية هذه الخطط.^(٦١)
 - عدم وجود علاقة بين التوجه المعين للتعامل مع المناطق العشوائية وما يحدث في الواقع؛ فلا يوجد اختلاف فعلى بين السياسات السابقة والحالية "أن الدولة تتحدث كثيراً، لكنها لا تفعل شيئاً، اللهم إلا بعض المسكنات"^(٦٢)
 - ضعف قدرة البرامج المعنية بالتعامل مع العشوائيات في تحقيق أهداف والمتطلبات الفعالة.
 - اعتماد مخطط الارتقاء على سياسات الجهات الداعمة ليس على إحتياجات الأهالي الفعلية.
 - المحاولة الدائمة لأجهزة الدولة للاسراع في تنفيذ المشروعات في أقصر مدة ممكنة لإظهاره إعلامياً دون النظر إلي تحقيق النتائج المرجوة.
 - عدم الإهتمام بالشكل الكافي بالدراسات الأولية للمشروع ووضع الخطط.

١-٣-٣ قصور في توظيف الجهود والموارد

- يتضح من تحليل مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر بشكل خاص؛ عدم الأهتمام بمشاركة الأهالي والمستهدفين بالتنمية، وإهدار الطاقات والموارد التمويلية، فعلى الرغم من تعدد المبادرات الموجهة لتطوير المناطق العشوائية إلا أنه يوجد اهدار لكثير من الامكانيات والمجهودات. وهو ما يرجع إلى:
- اختلاف وتناقض المصالح الشخصية لدى المجتمع المستهدف والقائمين على المشروع.
 - النظرة السلبية للجهات الحكومية تجاه مشاركة المجتمع وأعتبرها نوع من أنواع الترفيه وإدراجهم بشكل صوري.
 - افتقار المجتمع الوعي بواجباته وحقوقه للمشاركة الفعالة في عملية التطوير، مع نقص الأنشطة الإعلامية عنها.
 - إجماع إدراج القطاع الخاص في المشاركة بمشروعات التطوير لصعوبة الإجراءات البيروقراطية.
 - بيروقراطية التعامل مع المنظمات غير الحكومية مما يؤدي إلي نفور بعضها من تقديم الخدمات.

(*). د. شريف الجوهري، مدير وحدة الدعم الفني وبناء القدرات بصندوق تطوير العشوائيات.

- عدم اعتراف الدولة بكثير من الحركات الشعبية غير المقننة قانوناً مما يجعل مجهوداتها مهمشة.
- ضعف أليات الدولة في تغطية نفقات مشروعات التنمية والتطوير.
- عدم دوام وإستمرارية مصادر التمويل مما يعيق تنفيذ بعض الأنشطة المختلفة.

١-٣-٤ قصور في آليات إدارة مشروعات التطوير

- عدم الاهتمام بالنواحي الإدارية هو سمة عامة في المشروعات في مصر في جميع التخصصات والقطاعات التنموية. لذا يظهر بوضوح في مشروعات تطوير المناطق العشوائية قصور في كيفية إدارة عملية التنمية والتطوير على جميع المستويات والعناصر المختلفة للمشروعات. وهو ما يرجع إلى:
 - عدم تنظيم المعلومات المتوفرة والإمكانات بين القطاعات التنموية.
 - ضعف العلاقات المتبادلة إدارياً وأقتصادياً وسياسياً من أجل تحقيق أهداف عملية التنمية والتطوير.
 - عدم الأهتمام بالشكل الكافي بالدراسات الأولية للمشروع ووضع الخطط للتنسيق بين مصالح القطاعات المشاركة من البداية لتفادي أي معوقات في مراحل المشروع.
 - عدم إدراك الجهات المسؤولة لحجم الموارد المتاحة المباشرة وغير المباشرة وحجم المبادرات وإتجاهاتها إلى جانب التمسك بالنظام المركزي الأوحد في التعامل.
 - قلة التعاون والترابط بين الجهات المشاركة، وعدم التنسيق بينها مما يؤدي إلى إزدواجية وتكرار الأهداف والأنشطة.
 - افتقار الكفاءات والخبرات التنسيقية والإدارية لدى القائمين علي المشروع والاعتماد علي التعلم بالممارسة.
 - قصور التشريعات الإدارية والتنظيمية المسؤولة عن مشروعات التنمية والتطوير.

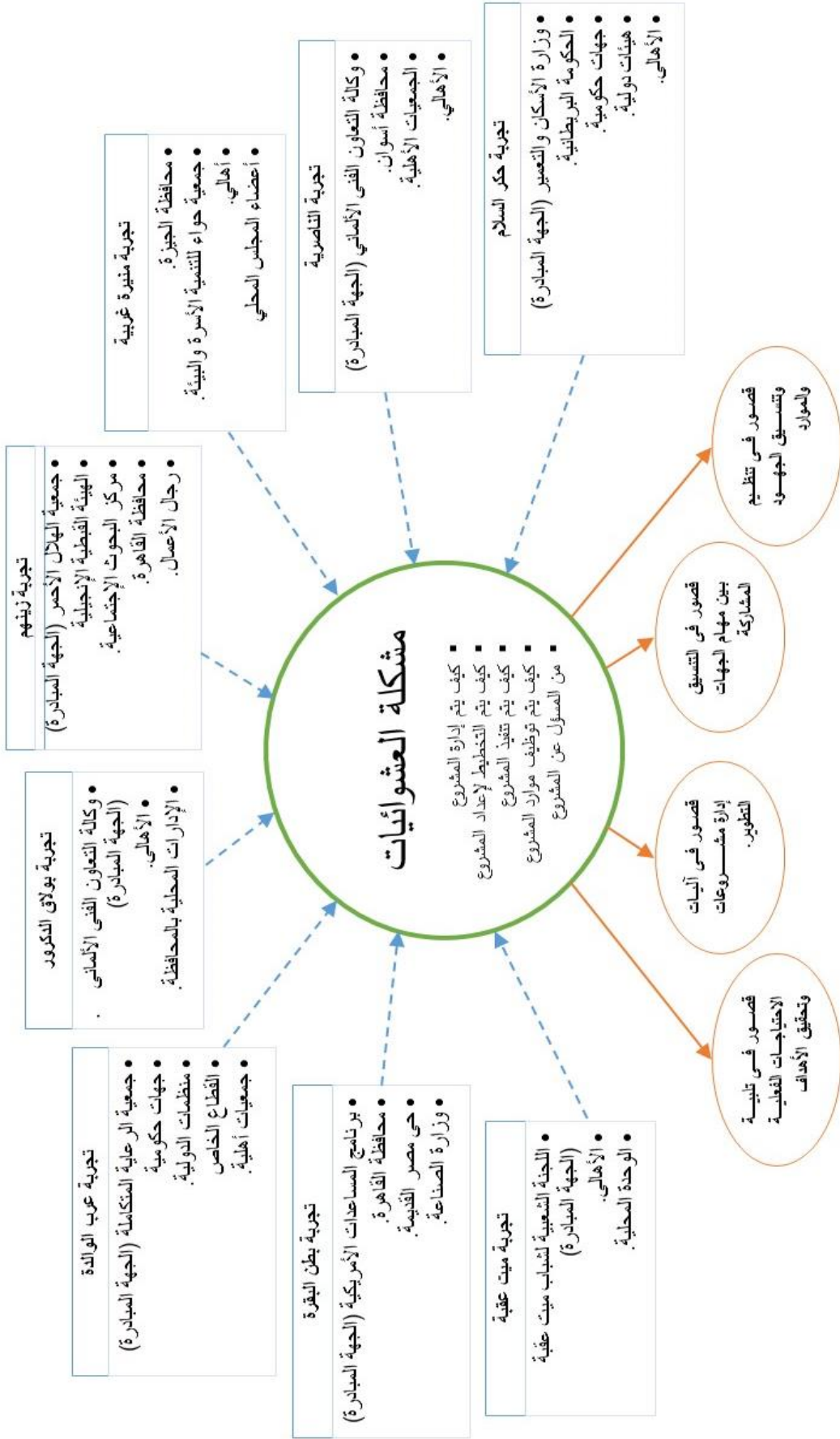
١-٤ خلاصة الفصل الأول

تتناول الفصل الأول سياسيات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر منذ الستينات وبداية ظهور المناطق العشوائية خاصة بالامتداد على الأراضي الزراعية. وتطور تلك السياسات تبعاً لتغير الأوضاع والتوجهات السياسية المحلية والدولية. حيث ظهرت سياسة التعامل مع العشوائيات كحل لمشكلة الإسكان بالجهود الذاتية للمجتمع في ظل غياب اهتمام الحكومة. ثم ظهرت سياسة التوجه الى "إدارة العمران" مع زيادة تأثير دور المنظمات الدولية علي سياسات التعامل مع العشوائيات. ومع بداية التسعينات وانتشار الجماعات الارهابية والخارجين عن القانون داخل المناطق العشوائية باعتبارها مناطق مهمشة وصعوبة الوصول إليها كان توجه الدولة قد تأثر بالشكل الكافي ليكون الأهتمام بالمناطق العشوائية في أولوياتها لضمان أمان وسلامة البلاد. ورغم زعم الحكومة للتوجه نحو التطوير بالمشاركة وإدراج المجتمع في عملية التطوير إلا أن المشروعات لم تتبنى أي من هذا التوجه للمجتمع أو المنظمات غير الحكومية، فكانت تتم تحت رعاية السياسات العليا للبلاد وبتمويل من تبرعات رجال الأعمال. إلي أن جاءت فترة بداية الألفية الثالثة، وتعهدت مصر بالعمل علي تحقيق الأهداف التنموية للألفية واتفاقيات حقوق الإنسان، وتفعيل دور المنظمات غير الحكومية والتعاون الحكومي معها ضمن معاهدات دولية. وبعد حدث كارثة الدويقة في ٢٠٠٨ تغيرت الأوضاع وتم اصدار قرار بإنشاء صندوق تطوير المناطق العشوائية، والتوصية بتصنيف المناطق العشوائية لسرعة التعامل مع مناطق الخطورة، ومحاولة توحيد جهود الجهات المعنية لوضع خطة شاملة للمناطق العشوائية في مصر، إلا أن تلك الفترة لم تلاحظ إلا بعض مشروعات الإخلاء القصري وتهجير السكان إلي مشروعات الإيواء الحكومي بالمدن الجديدة، ومع قيام ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ وظهور الحركات الثورية والشعبية للتطوير والتغيير نتيجة لزيادة الوعي بالحقوق والواجبات. وأخيراً وبعد التغيرات السياسية الأخيرة في البلاد تم إصدار القرار بإنشاء وزارة معنية ومتخصصة بالمناطق العشوائية في مصر "وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات" والتي من مهامها الأساسية وضع الخطة القومية لمواجهة قضية العشوائيات في مصر.

وقد تم استعراض بعض المشروعات لكل مرحله من مراحل تطور سياسات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر. منها مشروع تطوير منطقة حكر السلام (١٩٧٨)، مشروع تطوير منطقة الناصرية (١٩٨٧)، مشروع تطوير منطقة حدائق زينهم (١٩٩٨)، مشروع تطوير عزبة وعرب الوالدة (٢٠٠٤)، مشروع تطوير منطقة بطن البقرة (٢٠٠٥)، ومشروع تطوير منطقة ميت عقبة (٢٠١٣). والتعرف على الجهات المشاركة في كل مشروع وسياسات الإدارة؛ لاستخراج العوامل الداعمة والمعوقة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر من خلال المقارنة التحليلية. وتم الخروج ببعض القصور في الأداء المشتركة في مشروعات التطوير التي يمكن من حلها تحقيق النجاح لمشروعات

التطوير للمناطق العشوائية والتي تلخصت في أربعة نقاط هم؛ قصور في التنسيق بين مهام الجهات المشاركة، قصور في تحقيق الاحتياجات والأولويات، قصور في توظيف الجهود والموارد، قصور في آليات إدارة مشروعات التطوير شكل (١-١٢).

- وأوضحت التجارب ارتباط مشكلة عدم نجاح واستدامة مشروعات تطوير المناطق العشوائية بعدم وجود تنسيق بين مهام الجهات المشاركة، من حيث ضعف الاتصال بين مختلف الجهات المعنية بالتطوير إلي جانب تداخل المسؤوليات والمهام وتعالى بعض الأجهزة الحكومية عن التعاون مع الجهات غير الحكومية وهو ما يرجع إلي السعي لتحقيق السياسات الخاصة بكل جهة غياب روح العمل الجماعي لتحقيق الاستراتيجيات القومية للتنمية الفعالة، مما يوصى بضرورة إعادة تنظيم وتنسيق المهام والمسئوليات والعلاقات بين الجهات المشاركة.
- وأكد تحليل السياسات والتجارب علي عدم تحقيق المشروعات للإحتياجات الفعلية والأولويات، وهو ما يرجع إلي عدم وجود رؤية تنمية شاملة، وعدم وجود علاقة بين الأهداف المعلنة وما يتم تنفيذه، وهو ما يرجع إلي عدم وجود دراسات كافية في المراحل الأولى للمشروع لتحديد الاحتياجات والأولويات إلي جانب اعتماد صياغة المخططات علي الأهداف السياسية للجهات وليست الأهداف التنموية التي تحقق الأحتياجات في ظل غياب المتابعة والمراقبة الجادة، مما يوصى بالحاجة إلي وضع سياسة لتحديد المراحل الأساسية لنجاح مشروعات تطوير المناطق العشوائية.
- كما أوضحت التحليلات إلي وجود قصور في تنظيم وتنسيق الجهود والموارد مما يتسبب في تعطيل عملية التنمية وإهدار كثير من الجهد البشري من جهود مجتمع محلي أو منظمات حكومية أو غير حكومية بالإضافة إلي إهدار الموارد التمويلية، وهو ما يتطلب العمل علي تفعيل دور المجتمع والجهات المبادرة المشاركة والموارد التمويلية والعمل علي استغلالهم الاستغلال الأمثل كأحدى المكونات الهامة لأحداث التنمية الفعالة.
- وتظهر أيضاً مشكلة القصور في آليات إدارة مشروعات التطوير للمناطق العشوائية كإحدى أهم المعوقات المؤثرة علي نجاح المشروعات، مما يرجع إلي عدم التنظيم والتحكم في المعلومات والموارد وعناصر المشروع المختلفة إلي جانب تداخل وتعارض الجهات المشاركة في المشروع لعدم وجود تخطيط فعال مسبق للمشروع لأفتقار الخبرات الإدارية والتنسيقية، والتشريعات المنظمة لذلك، لذا فإن مشروعات تطوير المناطق العشوائية تحتاج إلي بعض السمات والآليات الفعالة لإدارة مراحل ومكونات المشروع إلي جانب تنسيق وتنظيم مهام ومسئوليات الجهات المشاركة.



شكل (١٢-١) تحليل تأثير تجارب تطوير المناطق العشوائية في مصر على مشكلة المناطق العشوائية

المصدر: الباحثة

مراجع الفصل الأول:

- (1) Regina, K. & Marion, F. (2009): "Cairo's Informal Areas between Urban Challenges and Hidden Potentials, Facts. Voices. Vision", PDP, German Technical Cooperation – GTZ, Cairo, P.17.
- (2) UN– Habitat (2003): "The challenge of slums: Global report on Human settlements", UN–Habitat, Nairobi, P.123.
- (3) Regina, K. & Marion, F. (2009): "Cairo's Informal Areas ...", op. cit, P.17.
- (٤) منحة البطراوي (٢٠٠٩): "التحضر العشوائي"، دار العين للنشر، القاهرة، ص٤١٠. ترجمة: Galila Elkadi (1987): "L' Urbanisation Spontanee Au Caire", Fascicule de Recherches no 18 – URBAMA / TOURS / O.R.S.T.O.M , France.
- (٥) المرجع السابق، ص٤٢٠.
- (٦) أبو زيد راجح (٢٠٠٨): " العمران المصري: رصد التطورات في عمران أرض مصر في أواخر القرن العشرين واستطلاع مساراته المستقبلية في عام ٢٠٢٠"، المجلد الثاني، المكتبة الأكاديمية القاهرة، ص١١٠.
- (7) UN– Habitat (2003): "The challenge of slums... ", op. cit, P.123.
- (٨) الهيئة العامة للتخطيط العمراني، مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي، جامعة القاهرة، معهد ماساتوشوسشي للتكنولوجيا: "التوصيات والمعايير الإرشادية لبرامج تحسين البيئة الحضرية للمناطق المخالفة للقانون ١٣٥ لسنة ١٩٨١"، بحث مشترك، ص ١٠.
- (٩) أحمد منير سليمان (١٩٩٦): "الإسكان والتنمية الستدامة في الدول النامية، دار الراتب الجامعية، بيروت، ص ١٢٧.
- (١٠) برنار جرانوتيبه (٢٠٠٠): " العشوائيات السكنية: المشكلات والحلول"، تقديم وتعريف محمد علي بهجت الفضالي، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية، الطبعة الثانية، ص ١٠٢.
- (11) Tannoeldt, G. & liung, p. (2006) "More urban less poor: An Introduction to Urban development & Management", Sida, Earth scan, London, UK
- (12)Khoury, Z. (1996): "Implementing the New Urban Agenda: The Case of Ismailia, Egypt", Environmental Management and Urbanization, Vol.8, no.1.
- (١٣) حبيبة عيد(١٩٩٤): "تجربة الإسماعيلية في تطوير حي السلام"، حلقة نقاش حول "العشوائيات أولويات تطوير وبدائل"، جمعية الأرتقاء بالبيئة العمرانية مؤسسة فريدريش ناومان.
- (١٤) رأفت شميمس(٢٠٠٤): "التجربة المصرية في الارتقاء بالمناطق العشوائية - مشروع حي السلام (الحكر) - الإسماعيلية"، المركز القومي لبحوث الاسكان والبناء.
- (١٥) المرجع السابق
- (١٦) حبيبة عيد(١٩٩٤): "تجربة الإسماعيلية في تطوير حي السلام، م.س.ذ.

- (١٧) هبة الفولي (٢٠١٢): "مواجهة قضية عشوائيات العمران في إطار سياسات التنمية الشاملة"، رسالة دكتوراه، كلية تخطيط العمران والإقليمي، جامعة القاهرة، ص ١٢٠.
- (18) Davidson, F. & Payne, G. (1983): "urban projects Manual" Liverpool, university press, Department of International Development, P35.
- (19) Desoto, H. (1989): "The other path", New York: Harper & Row publishers, Inc, New York.
- (20) Kingston, R. (2011): "participatory planning" Encyclopedia of Geography, SAGE publications. [Http://www.sage.ereference.con/org/geography/article-n864.html]
- (21) United Nations Development program (UNDP) (1990): "Human Development report 1990: Concept and measurements of human Development ", UNDP, Oxford University press, New York.
- (٢٢) محمد عماد نور (٢٠٠٧): "مشروعات المواقع والخدمات كمدخل للحد من ظاهرة الإسكان العشوائي في مصر، مجلة تقنية البناء، العدد الثاني عشر، أكتوبر ٢٠٠٧.
- (٢٣) رفعت شميمس (٢٠٠٥): "مشروع تطوير منطقة الناصرية بأسوان بفكر المشاركة الشعبية"، المركز القومي لبحوث الإسكان والبناء.
- (٢٤) محمد عماد نور (٢٠٠٧): "مشروعات المواقع والخدمات ..."، م.س.ذ.
- (٢٥) رأفت شميمس (٢٠٠٥): "مشروع تطوير منطقة الناصرية بأسوان بفكر المشاركة الشعبية"، م.س.ذ.
- (٢٦) المرجع السابق.
- (٢٧) الجهاز المركزي للمحاسبات (٢٠٠٩): "تقويم أداء الجهود المبذولة لتطوير وتنمية المناطق العشوائية علي مستوى الجمهورية" حتى ٢٠٠٩/٦/٣٠ ص ١٣.
- (٢٨) الجهاز المركزي للتعبيئة العامة والإحصاء (٢٠٠٨): "دراسة المناطق العشوائية في مصر" ص ٣٩.
- (٢٩) الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٠٩): "التنمية المحلية والريفية" ٢٠٠٩/٩/٣٠
- (30) United Nations development program (UNDP) (1991): "Human development report 1991: financing Human development ", UNDP, Oxford University press, New York, P.14.
- (31) Arigoni, D. (2001): "Affordable Housing & smart Growth: Making the connection", National Neighborhood coalition, Washington, D.C, P14.
- (32) Singerman, D. (2009): "The siege of Imbaba, Egypt's internal 'other,' and the criminalization of politics. In Cairo contested: governance, urban space and global modernity", Cairo, Egypt: American University in Cairo Press.
- (٣٣) ناهد عمران (٢٠٠٢): "منهج تنمية قطاع الخدمات الاجتماعية بالمشاركة مع ذكر خاص لمناطق أسكان محدودى الدخل"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، ص ١٨٠.

- (٣٤) عصام البكرى (٢٠٠٦): "مؤثرات التنمية المستدامة فى الدول النامية"، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ص٨٣.
- (٣٥) المرجع السابق.
- (٣٦) سيف الدين زايد (١٩٩٨): "آليات الاسكان غير الرسمى"، رسالة دكتوراة، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ص٢٥٨.
- (٣٧) الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠١٠): "جهود الدولة في تطوير العشوائيات الإنجازات والمشروعات المستقبلية"، وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.
- (٣٨) عصام البكرى (٢٠٠٦): "مؤثرات التنمية المستدامة ..."، م.س.ذ، ص٩٠.
- (39) Ministry of planning: "Egypt: Achieving the Millennium Development Goals – successes & challenges", Ministry of planning report 2005, Egy Graph Design & publications, P.il
- (٤٠) البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP): "فهرس حقوق الإنسان في الدول العربية: مصر"، متوفر علي الموقع الإلكتروني :
<http://www.arabhumanrights.org/countries/country.aspx?cid=5>
- (41) United Nations development program, Government of Egypt (2005): "Implementation Mechanism of the strategic Development plan of southern Egypt, P.5.
- (42) El-Sayeh, S. (2012): "Community Collations as a Tool for Fostering Participatory Development in Urban Informal Setteltments", MSC. School of Humanities and Social Sciences, The American University in Cairo, P.12.
- (٤٣) مكتب بوس (Bus) للإدارة العمرانية والتخطيط البيئي (فبراير ٢٠٠٤): دراسة مبدئية التطوير الحضري بالمشاركة فى بولاق الذكور مشروع بنك التعمير الألماني (Kfw) رقم ٢٠٠٨٩، ص٦.
- (٤٤) هبة الله عصام (٢٠٠٢): "خصائص المجتمع المحلى كمدخل لمقارنة عملية تنمية المجتمعات فى الحضر والريف"، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ص٢٠٩.
- (٤٥) عمرو لاشين: "الوكالة الألمانية للتعاون الفن"، محافظة الحيزة، حى بولاق الذكور.
- (٤٦) الإدارة المركزية للإعلام والتوعية البيئية، "وزير البيئة يتفقد المشروعات البيئية بمنطقتى المعصرة وعزبة الوالدة بحى حلوان"، وزارة الدولة لشؤون البيئة، مارس ٢٠٠٧.
- (٤٧) إيمان المداح (٢٠٠٦): "دور المنظمات غير الحكومية فى تنمية المناطق العشوائية"، رسالة ماجستير، هندسة المطرية، جامعة حلوان، ص٢٧٢.
- (٤٨) المرجع السابق ص٢٩٠.
- (٤٩) مديرية الأسكان والمرافق (٢٠٠٥): "الارتقاء بالمناطق الحرفية (بطن البقرة) بحى مصر القديمة"، محافظة القاهرة.

- (٥٠) مركز معلومات، حي مصر القديمة (٢٠١٢): "تقرير منطقة الفواخير (بطن البقرة) بمصر القديمة"، محافظة القاهرة.
- (٥١) الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠١٢): "العشوائيات في مصر"، وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.
- (٥٢) الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠٠٩): "خطة تطوير المناطق العشوائية في مصر"، وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.
- (٥٣) المرجع السابق.
- (٥٤) قانون رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨: "بإصدار قانون البناء الموحد"، الجريدة الرسمية، العدد ١٩ مكرر (أ)، مايو ٢٠٠٨، ص ٦.
- (٥٥) رئاسة مجلس الوزراء، صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠٠٩): "الخريطة القومية للمناطق غير الآمنة على مستوى الجمهورية"، ص ٣.
- (٥٦) الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠١٠)، جهود الدولة في تطوير العشوائيات ...، م.س.ذ.
- (٥٧) وحدة تطوير العشوائيات (٢٠١٤)، "مقدمة التعامل مع العشوائيات"، محافظة القاهرة.
- (٥٨) صندوق تطوير المناطق العشوائية، "ضمان مناطق سكنية آمنة"، رئاسة مجلس الوزراء، فبراير ٢٠١٤.
- (٥٩) تضامن (٢٠١٣): "تبليط الشوارع بميت عقبة"، نشر في ١٧ يونيو ٢٠١٣. متوفر علي الموقع الإلكتروني: http://www.tadamun.info/?post_type=initiative&p=2422
- (٦٠) هانى الشرقاوى عن اللجنة الشعبية بميت عقبة: "التطوير العمرانى لمنطقة ميت عقبة الجيزة"، ورشة عمل تكامل المستويات المختلفة للتنمية العمرانية - ورشة رقم (١) مبادرات التنمية العمرانية فى محافظة الجيزة - الأفاق والتحديات"، ١٢ يونيو ٢٠١٤.
- (٦١) منظمة العفو الدولية (٢٠١١): "لسنا مهملات: عمليات الأخلاء القسرى فى المناطق العشوائية فى مصر"، ص ٧٩.
- (٦٢) عبدالوهاب خضر (٢٠١٠): "مصر فى حالة مجاعة سكانية وأراضينا الزراعية سوف تختفى عام ٢٠٧٠"، جريدة الأهرام، ٢٦/٨/٢٠١٠.

الفصل الثاني

نحو إدارة فعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

مناهج الإدارة الفعالة لمشروعات التطوير

تنسيق مهام الجهات المعنية بتطوير المناطق العشوائية

٢- مقدمة: مناهج الإدارة الفعالة لمشروعات التطوير

اهتمت العديد من الأبحاث والدراسات في العقود الأخيرة بعملية الإدارة وأهميتها في مشروعات التطوير والتنمية العمرانية والاجتماعية. حيث تعد الإدارة من المتطلبات الأساسية لنجاح وفاعلية المشروعات التطبيقية. من خلال تحديد دور الجهات المختلفة وعلاقتهم ببعضهم البعض وتأثير كل منهم علي مصالح الآخرين لبناء الهيكل الإداري الكامل من أجل دعم عملية التنمية والتطوير؛ حيث يتبلور دور الإدارة القادرة علي تنفيذ المشاريع بالتنسيق بين الجهات المختلفة بطريقة مشتركة وفعالة.^(١)

٢-١ مفهوم الإدارة في اطار البحث:

تعددت التعريفات والمفاهيم الخاصة بالإدارة:

- عرف علي السلمي الإدارة علي أنها "ظاهرة مجتمعية تكون جزءا من نسيج المجتمع وهي وسيلة المجتمع في توظيفه واستثمار الموارد لتحقيق الأهداف".^(٢)
- كما عرفها بريش علي أنها "عملية إجتماعية تتضمن المسؤولية لمجموعة من العمليات من أجل تحقيق هدف معين، وتتضمن مسؤولية الإدارة علي قوة اتخاذ القرارات للمراحل اللازمة للعملية، مع تحفيز والإشراف علي القائمين بالنشاط".^(٣)
- بينما يرى د.ظريف بطرس أن الإدارة هي: "نوع من النشاط البشري المنظم لتحقيق أهداف معينة".^(٤)

ركزت التعريفات السابقة على الناحية المجتمعية والبشرية، بينما جاءت تعريفات أكثر تعمقاً بالنواحي الاقتصادية والسياسية والعمرانية:

- حيث عرفت الإدارة علي أنها "العملية التي تعتمد علي التنسيق الحيوي للموارد لإنجاز الأهداف المنشودة، ولا بد ان تكون الإدارة شاملة لكل عناصر التنمية ولا تركز علي بعض العناصر وتتجاهل البعض الآخر".^(٥)
 - وجاء تعريف آخر من علي السلمي يعرف فيه الإدارة الشاملة للنواحي والأهداف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بأنها النشاط المنظم للموارد المادية والبشرية واستغلالها الاستغلال الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.^(٦)
- فتعد الإدارة عملية تنظيمية توفر نوع من التنسيق بين الجهود البشرية وذلك لتحقيق أهداف مشتركة سواء كانت (اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية)، حيث تمثل الإدارة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المجتمع لتحقيق أهداف التنمية".^(٧)

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أهمية إدراج عناصر أخرى؛ مثل العناصر الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية وأيضاً العمرانية والبيئية من أجل نجاح عملية الإدارة الفعالة والوصول للأهداف والأحتياجات المطلوبة. ولكن هذا يتطلب أيضاً إدراج عناصر فنية وتقنية تخطيطية وتنظيمية لضمان تحقيق الإسلوب الأمثل لنجاح مشروعات التطوير والتنمية.

أما التعريفات والمفاهيم الأكثر تعمقاً في النواحي التنظيمية والتخطيطية تشمل:

- تعريف هيرسون (١٩٩٢) والذي يعرف الإدارة بأنها " أي سلسلة من الأنشطة أو المهام التي لها أهداف محددة يجب أن تنجز ضمن مواصفات محدد لها بداية ونهاية محدداً وله تمويل ويستعمل المصادر المختلفة من اموال ووقت ومعدات وعماله".^(٨)

- وتعريف هشام عارف (١٩٩٥) "أن الإدارة ليست مجموعة من الإجراءات ولكنها مجموعة من العلاقات والاتصالات بين مجموعات من الناس من فئات ومهن مختلفه لتحقيق الأهداف المرجوة".^(٩)

- ومن التعاريف الشائعة أيضاً عن الإدارة أنها "سلطة الأمر والنهي"^(١٠)، حيث المرؤس والمدير يمثل الرئيس يعطي أوامر التنفيذ لقرارات إدارية تتعلق بتنظيم العملية التنفيذية فقط، وهنا يظهر مفهوم شائع آخر أن الإدارة عملية تنظيم وتنفيذ عملية محددة دون النظر إلي العملية التخطيطية الأولية لتلك العمليات المنفذة.

- ويعتبر تعريف ريتشارد دافت للإدارة هو تصحيح لهذه المفاهيم حيث عرف ريتشارد الإدارة علي أنها "تحقيق الأهداف المنشودة بأسلوب كفاء وفعال من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والتحكم في الموارد". هو التعريف الفني التقني الأشمل للجوانب الرئيسية للعملية الإدارية لتحقيق إدارة فعالة ناجحة. حيث أهتم بإدراج الجانب التخطيطي مشتملاً اختيار الأهداف وأساليب تحقيقها، والتنظيمي لتحديد المستويات الخاصة بإنجاز المهام المطلوبة، والقيادة ذات سلطة استخدام النفوذ لتحفيز الموظفين والقائمين علي الأنشطة بجانب التحكم والمتابعة لإجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب وكل هذا لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة تحت مظلة "الأداء" الفعال لفاعلية وجودة الأهداف والنتائج المرجوة.^(١١)

- أما تعريف الإسكوا إن الإدارة تعني "جميع أنشطة التخطيط والبرمجة والميزانية والتطوير والتشغيل والصيانة في المستوطنات البشرية وهي تمثل مجالاً معقداً يصعب تحليله خاصة وأن مسؤوليات الإدارة موزعة بين أقسام قطاعية مختلفة في الحكومة المركزية وفروعها الموجودة بالأقاليم بالإضافة إلي الهيئات المحلية".^(١٢) فقد كان من التعريفات الأشمل لتوضيح الجوانب التعقيدية لعملية الإدارة حيث أوضح أنشطة التنظيم والتخطيط وأهميتها لتقادي تداخل المسؤوليات بين القطاعات المختلفة المشاركة في العملية.

وحيث إن المتعارف عليه أن عملية التخطيط والتنفيذ لمشروعات التطوير والتنمية تتسم بتعدد المستويات وعدم الوضوح وعدم الثبات لعدم وجود القدرة علي التنبؤ بالمتغيرات الدقيقة في مثل هذه المشروعات، لذا كان يجب أن تتسم الإدارة بالمرونة في تطبيقها لتحقيق إدارة فعالة للمشروعات.^(١٣)

كما تتضمن المفاهيم بعض المصطلحات والتوجهات التي تبلور فكر الإدارة:

- ما بين الإدارة مركزية والإدارة لامركزية.

- ما بين الإدارة التقليدية والإدارة التنفيذية.

٢-١-١ الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية

تعتمد الإدارة المركزية علي تجميع السلطة في يد هيئة قيادية واحدة في جميع أنحاء الدولة.^(١٤) وتكون مركزية سياسية أو اقتصادية أو إدارية بحيث تتركز صلاحية القرارات والبت النهائي في يد سلطة واحدة وتكون التبعية لباقي الجهات.

اما الإدارة اللامركزية فهي أسلوب في التنظيم يقوم علي توزيع الصلاحيات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة عنها قانونياً.^(١٥) حيث تعتمد اللامركزية علي استقلال صلاحيات وأختصاصات الهيئات عن الحكومة المركزية أو السلطات المحلية وأضطلاعها علي اختصاصات محدودة.^(١٦)

يتوجه السعي حالياً إلي الإدارة اللامركزية خاصة في مشروعات التطوير والتنمية حيث يحقق كفاءة إدارية عالية لا تحققها الإدارة المركزية، حيث أعتبرت اللامركزية هي الأسلوب الأقدر علي تدعيم دور الجهات المختلفة في اتخاذ القرارات بتدعيم حق السلطة المستقلة في الإدارة والتمويل.^(١٧)

لكل من الاتجاهين جوانبه الإيجابية والسلبية ويبقى الحل الأمثل والأصعب في الجمع بين الاتجاهين لتحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال وكفاء فالاتجاه المركزي يمتلك الرؤية الشاملة وسرعة التنفيذ لكن يفترق المرونة وتلبية الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، أما اللامركزي يتيح قدر أكثر من المشاركة مما يسمح باتخاذ قرارات للمستفيدين ووجود سياسات أكثر استجابة للأحتياجات المطلوبة ولكن يفترق الرؤية التتموية الشاملة وسرعة التنفيذ وأخذ القرار علي المستوى المركزي والقومي لذا يأتي ضرورة توفير المرونة بين تطبيق الاتجاهين لكن تختلف درجة التباين في التطبيق علي حسب ظروف كل مشروع وكل منطقة أو دولة.

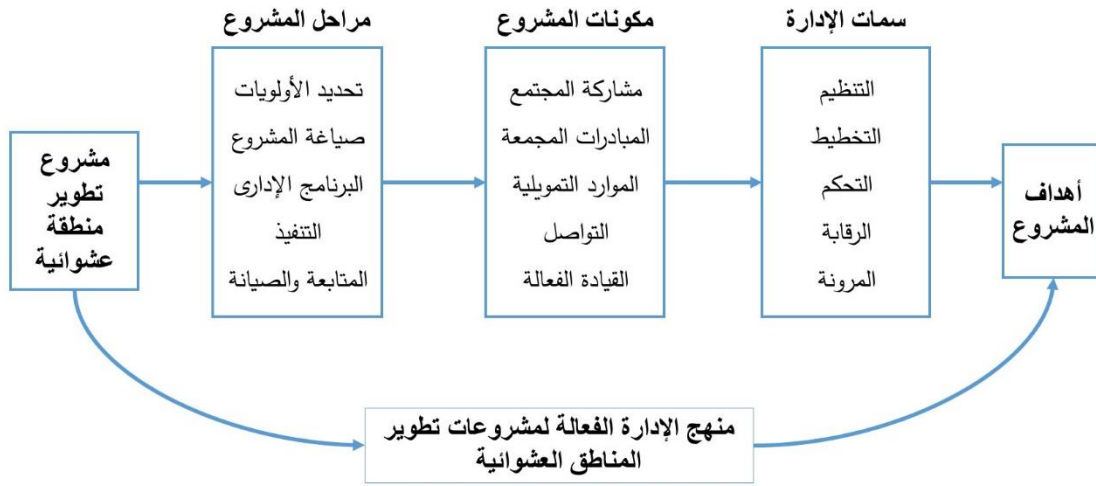
٢-١-٢ الإدارة التقليدية والإدارة الفعالة

يعرف منهج الإدارة التقليدية على أنه يتم به تحديد الأهداف بشكل مسبق ويتم في مرحلة التخطيط للمشروع تحديد طريقة التنفيذ ثم تأتي مرحلة التنفيذ بتكليف مجموعة بالعمل علي تحقيق الأهداف المحددة ويتم مراقبة عملية التنفيذ للتأكد من تنفيذ المخطط بدون انحرافات عن مساره.^(١٨) فيفتقد المنهج التقليدي للمرونة وإمكانية المشاركة للجهات المعنية مما يشكل عائقاً في تنفيذ الاحتياجات الفعلية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة مع وجود أولوية موحدة وهي تنفيذ المخطط الموضوع في الفترة الزمنية المحددة دون الأخذ في الاعتبار أي قرارات أخرى أو مراجعة تحقيق الأهداف بفاعلية.

أما منهج الإدارة الفعالة علي أنها عملية تخطيط لربط كل الخيوط ببعضها البعض مع تغطية كل المسئوليات والمهام الإدارية، بتداخل وتوافق مع بعضهم البعض.^(١٩) فيسمح بالتعامل المرن مع المشروع والقيام بالبدائل والحلول المبتكرة لتحسين آليات اتخاذ القرار. فياتي الفرق بين المنهج التقليدي والمنهج الفعال في أن التخطيط والتنفيذ في المنهج التقليدي عمليتين منفصلتين تماماً ولا يوجد مرونة بتعديل مخططات في مرحلة التنفيذ، أما منهج الإدارة الفعالة فيسمح بمرونة كاملة بين عمليتي التخطيط والتنفيذ فهما عمليتين متكاملتين مستمرين تسمح بمشاركة أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع.

ففي مشروعات تطوير وتنمية المناطق العشوائية لا يتناسب تطبيق المنهج التقليدي لطبيعة وظروف تلك المشروعات وطبيعة أماكن التنفيذ المتغيرة بشكل دائم وسريع وأيضاً طبيعة المخططات والجهات أصحاب المصلحة مع تعددهم واختلاف تواجدهم. وهو مايتطلب مرونة أكثر بين عمليتي التخطيط للمشروع والتنفيذ لذا فتبني منهج الإدارة الفعالة ذو فاعلية وكفاءة أكثر وهو قادر علي إنجاز المشروعات بفاعلية.

ومن هذه التعريفات والمراجع والدراسات السابقة نستخلص أن عملية الإدارة لمشروعات التنمية والتطوير يجب أن تشمل علي سمات الإدارة الفعالة من تخطيط وتنظيم وتحكم تحت مراقبة وتقييم مستمر مع الاتسام بالمرونة في الأداء لتحقيق إدارة فعالة في إطار مكونات مؤثرة من موارد تمويلية متاحة بشرية أو مادية أو تكنولوجيا، في إطار تنسيقي للتواصل بين القطاعات والجهات المتعددة المشاركة من مجتمع ومبادرات متعددة لتوزيع المسئوليات عن طريق قيادة فعالة بكل مراحل المشروع بداية من تحديد الأولويات، لصياغة المشروعات عن طريق برنامج إداري محدد لتنفيذ الأعمال المطلوبة بوجود متابعة وصيانة مستمرة في الاتجاه الأمثل لتحقيق إدارة فعالة للجوانب والأهداف الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية والعمرانية المطلوب تحقيقها في مشروعات التطوير والتنمية للمناطق العشوائية وهو مجال الدراسة الذي يتم البحث بشأنه شكل (٢-١).



شكل (٢-١): الإطار العام للإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية
المصدر: الباحثة

٢-٢ الإدارة والتنمية

ارتبط مفهوم الإدارة بالتنمية في الأونة الأخيرة في مشروعات تنمية وتطوير المجتمعات بالدول النامية والمتقدمة سواء، حيث اعتبرت الإدارة من المحاور والمقومات الأساسية لتحقيق التنمية في أي مكان وزمان وتحت أي ظرف.

لذا يقوم هذا الجزء بمناقشة مفاهيم وعلاقة التنمية بالإدارة للوصول إلي تحليل مصطلح "إدارة التنمية" وأهميته وتأثيره علي مشروعات تطوير المناطق العشوائية محور الدراسة.

١-٢-٢ مفهوم التنمية

اشتمل مفهوم التنمية الاهتمام بنواحي كثيرة اقتصادياً، اجتماعياً، بيئياً، عمرانياً، سياسياً، ثقافياً وأيضاً إدارياً، مستغلاً الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل في إطار منطوق إداري وتنفيذي واضح لتحقيق الأهداف التنموية المرجوة.

فقد عرفت التنمية علي أنها العملية المجتمعية الكاملة المعقدة لإنتاج متغيرات في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والإدارية الفعالة في إطار تداخل وتفاعل مستمر بين هذه العوامل لتحقيق الرفاهية الإنسانية وتحقيق الحقوق والكرامة الواجبة للإنسان لتنمية وتطوير قدراته للعمل والبناء في إطار الاستغلال الأمثل للموارد والقدرات لخلق مجتمع واع وبناء في إطار تحقيق الأهداف المرجوة من التنمية.^(٢٠)

فالتنمية هي الاستعانة بمجموعة من القدرات (إدارية - تخطيطية - مشاركة شعبية - موارد متاحة - تمويل) يمكن أن تحدث تنمية لمجموعة من العوامل (اقتصادية - سياسية - إجتماعية - بيئية) لتحسين مستوى معيشة ووعي المجتمع وتحقيق أهدافه واحتياجاته التنموية.

٢-٢-٢ علاقة الإدارة بالتنمية

يتبين من الدراسات النظرية والتطبيقية أن الجهود التي تبذل للتنمية لا يكتب لها النجاح إلا في وجود خطة إدارية متكاملة شاملة جميع العناصر الأساسية المتداخلة لتحديد طبيعة وشكل العلاقات بين الجهات المشاركة والموارد المتاحة لإحداث الأهداف التنموية المرجوة بشكل كفء وفعال.

حيث عرفت راندا جلال إدارة التنمية علي أنها "هي تلك الإدارة (أفراد وأنشطة) المنوط بها تخطيط وتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ذلك لأن التنمية باعتبارها عملية مجتمعية موجهة لن تتحقق دون وجود إدارة تقوم عليها وتتعدد وتندرج في مستوياتها".^(٢١)

وهو ما يتطلب تحديث وتنظيم الأنظمة الإدارية مع قدرات ومهارات القائمين عليها من أجل خطة متكاملة للعمل كدافع رئيسي لعناصر التنمية. وليس المعنى بالقائمين عليها أجهزة الدولة فقط لكن يقصد كل الجهات المشاركة بداية من الجهات الحكومية المركزية والمحلية إلي جهات غير الحكومية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني إلي أصحاب المصلحة من المجتمع المستهدف بالتنمية. فتخلص إدارة التنمية الى انها هي عملية حتمية لا تقل أهمية عن إصلاح الأنظمة السياسية والأقتصادية والمجتمعية للرفع من مستوى التنمية المحلية والقومية لأى من مشروعات التطوير والتنمية وبالأخص مشروعات تطوير المناطق العشوائية.

٢-٢-٣ تأثير الإدارة الفعالة علي مشروعات التنمية للمناطق العشوائية

للإدارة الفعالة آثاراً واضحة وهامة علي مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية، حيث يكون من أسباب فشل أو نقاط الضعف في معظم المشروعات هو عدم وجود (أو ضعف) النظام الإداري للمشروع وعدم وضوح الرؤية والخطة التنفيذية للجهات المشاركة مع عدم التنسيق الجيد بينها الاطراف المشاركة، والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، حيث دائماً كان الاعتماد علي الإدارة المركزية. فمحاولة التطور إلي النمط اللامركزي بدون دراسات وتدريبات مسبقة للتطوير ينتج عنه عدم تطبيق فعلي للمخططات وآليات التنفيذ؛ تمسكاً من القائمين علي العملية بتطبيق المناهج التقليدية.

ومن هذا السياق سيتم عرض مشروع تطوير مدينة سورابايا - إندونيسيا كنموذج تجريبي لمشروعات التنمية والتطوير والذي كان من أهم عوامل نجاحه هو وجود إدارة فعالة للتنسيق والتواصل.

٢-٢-٣-١ مشروع KIP (kampong Improvement program) كنموذج للإدارة الفعالة

يعتبر مشروع (KIP) بمدينة سورابايا - إندونيسيا من الأمثلة الموضحة لأهمية تطبيق الإدارة الفعالة في مشروعات التنمية والتطوير للمناطق العشوائية. فقد بدأ المشروع بأندونيسيا كفكرة استراتيجية للتنمية على المستوى القومى للدولة سنة ١٩٦٩ لرفع مستوى المناطق العشوائية. فبدأ المشروع بالأقاليم الحضرية الكبرى (سورابايا وجاكرتا) عن طريق الإدارات المحلية فى هذه المدن، لتطوير البرنامج مع تقدم المشروع وزيادة التجارب والخبرات. (٢٢)

يمكن تقسيم المشروع لمرحلتين:

- المشروع الأول ١٩٦٩
- المشروع المطور ١٩٧٦

أولاً: المشروع الأول ١٩٦٩:

أ- الجهات المشاركة :

- تم تنفيذ المشروع عن طريق الإدارات المحلية بالمدينة.
- مشاركة ضعيفة من الأهالي لعدم وجود الوعي الكافي لدى السكان بهذا الدور.

ب- تمويل المشروع :

- اعتمد التمويل علي ميزانية المدينة لكنه لم يكفي لإنجاز المشروع فتم الاقتراض من البنك الدولي.

ج- خطة المشروع : كما يوضح شكل (٢-٢)

- ركز المشروع علي توفير الخدمات الأساسية من بنية أساسية خدمات صحية وطبية.
- إشراك الأهالي في المشروع لكن لم تكن الاستشارة بالقدر الكافي حيث أقتصرت تنفيذ البرنامج على الإدارات المحلية .
- الاعتماد علي الإدارة المحلية في وضع المخططات والأستراتيجيات.
- الاعتماد علي ميزانية المدينة في التمويل مع عدم وجود تغطية حقيقية للتكلفة.

د- النتائج :

لم يتم تحقيق النتائج المرجوة من المشروع بسبب:

- عدم توفر التمويل اللازم للمشروع.
- ضعف مشاركة الأهالي.



شكل (٢-٢): خطة مشروع KIP الأول
المصدر: أشرف كمال ٢٠١٣

ثانياً: المشروع المطور ١٩٧٦ :

أ- الجهات المشاركة :

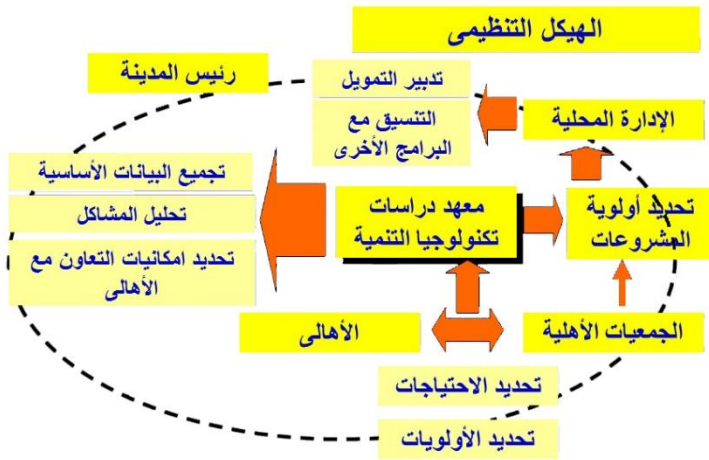
- قام رئيس المدينة بدعوة "معهد دراسات تكنولوجيا التنمية" للقيام بإدارة وتخطيط المشروع والقيام بدور الوسيط بين الجهات المشاركة في المشروع.
- الحكومة متمثلة في الإدارة المحلية.
- المنظمات والجمعيات الأهلية لتحديد الأولويات والاحتياجات.
- الأهالي.

ب- التمويل :

- تم التنسيق مع برامج تنموية أخرى لتوفير التمويل.
- توفير قرض من البنك الدولي وبعض الجهات الدولية المعاونة.

ج- خطة المشروع :

- قام مركز دراسات تكنولوجيا التنمية بدور المنسق مع الأهالي والإدارة المحلية بمساعدة الجمعيات الأهلية لتحديد الاحتياجات والأولويات وتوعية الأهالي بدورهم في المشاركة لتخفيف الأعباء التمويلية^(٢٣) كما يوضح شكل (٢-٣).



شكل (٢-٣): خطة مشروع KIP الثاني
المصدر: أشرف كمال ٢٠١٣

د- النتائج :

- استمر مشروع مدينة سورابايا في النجاح وأصبح مثال تجريبي لباقي مشروعات تطوير المناطق العشوائية باندونيسيا.
- أصبحت مشروعات تطوير المناطق العشوائية عبارة عن جزء رئيسي من استراتيجية التنمية العمرانية لمدينة سورابايا والتي هي بدورها جزء من برنامج السياسة القومية.
- تفعيل دور الشراكة في دعم تواصل المشروع.
- تكامل البرامج المختلفة علي كافة المستويات الدولية حتى المحلية.

ثالثاً: دور الإدارة في فاعلية عملية التنمية

تخلص تجربة سورابايا إلي أن وجود إدارة فعالة للتنسيق والأستغلال الأمثل للجهات المشاركة والموارد المتاحة وتنظيم المصادر التمويلية علي جميع مستويات المشروع مع إدراج جميع عناصر التنمية، يعد أمراً مؤثراً علي نجاح مشروعات التنمية والتطوير وبالأخص للمناطق العشوائية ذات الطبيعة المتقلبة والمعقدة.

٢-٣ الإدارة والاستدامة

ركزت الدول سابقاً في مشروعات التطوير علي الوصول إلي الأهداف والنتائج المرجوة في الوقت المحدد بالأساليب المخطط لها لكنها لم تلتفت إلي ما بعد انتهاء المشروعات واستدامة النتائج، حيث بدأ أن الاستدامة نوع من أنواع الرفاهية خصوصاً في الدول النامية إلا أن هذا المفهوم بدأ يتغير في الآونة الأخيرة فزاد الوعي تجاه أهمية استدامة المشروعات وأنه ليس بالترف لكنه من الأولويات لنجاح المشروع.

بعد أن تم مناقشة علاقة الإدارة بالتنمية في الجزء السابق وكان التركيز علي كيفية إدارة مشروعات التنمية ووجود اهتمام بمنظومة للإدارة ترتبط بالتنمية لكن قليلاً ما يوجد ترابط بين الاستدامة والإدارة، فينتج إشكالية تحقيق منظومة إدارة التنمية المستدامة، لذا يقوم هذا الجزء بمناقشة علاقة الإدارة بالاستدامة وتأثيرها علي فاعليتها لاستكمال تعريف مفهوم "إدارة التنمية المستدامة" لمشروعات تطوير المناطق العشوائية.

٢-٣-١ مفهوم الاستدامة

يرجع مصدر كلمة "استدام" الي "sustain" ويعني (الحفاظ، التحمل، الدعم) فلذا كانت الاستدامة هي الحفاظ علي حالة معينة واستمرارها مع تحمل كافة الضغوط والعوامل المؤثرة في سبيل دعم بقائها. وقد شاع تعريف مصطلح الاستدامة بما هو متعلق بالعوامل البيئية من توفير الطاقات المتجددة وآثار التلوث والمياه...، إلا أن الرؤية الحقيقية للاستدامة أوسع وأعمق من الجانب البيئي فقط؛ فرؤية الاستدامة تشمل الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، العمرانية والبيئية. فالاستدامة هي العملية التي تضمن استمرار العمل والتشغيل للمشروعات محققاً أهدافه حتى بعد انتهاء المشروع والدعم الخارجي له.

فتعريف التنمية المستدامة علي أنها الهدف لتحقيق الانتفاع الامثل من الجوانب البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، يعتبر تعريف محدود ولم يشمل جوانب وإمكانيات التنمية المستدامة كاملة بالأخص لمشروعات تنمية وتطوير العشوائيات حيث تحتاج التنمية المستدامة لإحداث توازن بين العديد من الأهداف والمستويات المختلفة والمتباينة. لذا تعرف التنمية المستدامة علي أنها "إحداث توازن بين عناصر التنمية المختلفة".^(٢٤)

وتعرف أيضاً التنمية المستدامة علي أنها "التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بحق الأجيال القادمة في تلبية مطالبهم فهي تحاول تحقيق الإشباع الدائم للحاجات الإنسانية وتحسين الظروف المعيشية والصحية والاقتصادية للسكان في إطار الاستغلال الأمثل للمواد المتاحة".^(٢٥)

فتخلص دراسة مفهوم الاستدامة إلي أن الاستدامة هي :

- توفير مستوى معيشى أفضل فى ظل الموارد المتاحة.
- تحقيق حياة أفضل للإنسان.
- تحقيق العدالة والمساواة.
- تلبية الأولويات والاحتياجات مع مراجعة أصحاب المصلحة.
- الرؤية الشاملة للحاضر والمستقبل.
- التوازن بين عناصر التنمية.
- الحفاظ - الدعم - الاستمرار.

٢-٣-٢ علاقة الإدارة بالاستدامة

في ظل التوجه الحالي وزيادة الوعي نحو قضايا الاستدامة وكيفية تحقيق استدامة للمشروعات القومية والمحلية للعمل علي الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بشرية أو مادية أو مالية وبناء بيئة أفضل للأجيال القادمة وهو ما يتطلب التوافق بين الجوانب التنموية المتعددة وبين السياسات والأهداف المختلفة، فنجد أنه من تعريفات الاستدامة أنها التوازن بين جوانب التنمية المختلفة فيظهر دور الإدارة في دعم وتنسيق وتفعيل هذا التوازن لتحقيق الأهداف المرجوة وإدارة تنفيذ مخططاتها مع متابعتها وتقييمها. وبهذا تكون الإدارة هي "الركيزة الأساسية التي تستند عليها التنمية المستدامة حيث يتوقف علي مدى كفاءات تحقيق الأهداف المرجوة والتوازن بين الأهداف".^(٢٦)

وهو ما يجب إدراكه والعمل علي تحقيقه فلا نجاح للتنمية ولا استدامة للتنمية بدون تطبيق للإدارة الحكيمة الفعالة لتنسيق وتناغم علاقات الأطراف المشاركة وتشجيع الشراكات فيما بينهم وتعبئة مواردهم وتدخلاتهم في عمليات التنمية والتطوير، مع الاقتصاد في استخدام الموارد واستغلال الطاقات الكامنة لضمان استدامة التنمية وتحقيق الأهداف بأفضل الأساليب.

٢-٣-٣ تأثير الإدارة الفعالة علي استدامة مشروعات التطوير للمناطق العشوائية

توضح الدراسة النظرية أهمية الإدارة كعامل أساسي ومؤثر علي استدامة مشروعات التنمية وخاصة مشروعات التنمية والتطوير للمناطق العشوائية نظراً لطبيعة هذه المشروعات المعقدة ومتغيرة الظروف، مع تعدد الجهات المشاركة وضرورة التنسيق بينهم وتوظيف مسؤولياتهم فى ظل محدودية الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بما يوفر حق أفضل في الحياة واستدامة جوانب التنمية المختلفة. ومن هذا السياق سيتم عرض مشروع تطوير مدينة "دار السلام" - تنزانيا كإحدى مشروعات التنمية المستدامة والذي كان من أهم عوامل نجاحه هو وجود إدارة فعالة للمشروع لديها الإصرار والتصميم علي نجاح المشروع.

٢-٣-١ مشروع تطوير مدينة دار السلام - تنزانيا

يعد مشروع تنمية وتطوير مدينة "دار السلام" من أفضل المشروعات الفعالة في تطبيق وتحسين إدارة القضايا التي تواجه المدن النامية وتنسيق أنشطة التنمية المستدامة ونجاحها في تقديم منظومة إدارة وتخطيط البيئة العمرانية في جميع مراحل التنمية في إطار المشاركة الفعالة للجهات المعنية. تم تنفيذ المشروع ضمن برنامج التعاون الفني للأمم المتحدة للتنمية المستدامة للمدن (١٩٩١) (Sustainable Cities Program) والذي يعتمد على:

- التنسيق والتواصل بين الجهات المختلفة.
- المشاركة الفعالة للجهات المعنية (قطاع عام وخاص وشعبي).
- بناء قاعدة بيانات ومعلومات شاملة.
- تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والاستدامة.
- الأعتد على التقييم المستمر.

أ- الجهات المشاركة:

- اعتمد المشروع علي المشاركة الفعالة لجميع الجهات المعنية بتنمية المدينة من جميع القطاعات:
- مجلس مدينة دار السلام.
 - القطاع الخاص.
 - المنظمات غير الحكومية.
 - جمعيات تنمية المجتمع.
 - الأهالي.

ب- خطة المشروع: (٢٧)

- اعتمد المشروع علي بناء منظومة للإدارة وتخطيط البيئة العمرانية من خمس مراحل:
- تحديد القضايا ذات الأولوية.
 - تطوير الإستراتيجيات ومخططات العمل الفوري.
 - التوظيف الأمثل للموارد المتاحة.
 - التنفيذ.
 - إدراج المنظومة داخل الإطار المؤسسي.

أعتمد المشروع علي استخدام المنظور البيئي للمدينة كاتجاه لإعداد خطط العمل وتنفيذها لمعالجة المشكلات وتحقيق الأولويات، بجانب العمل علي عقد ورش عمل دورية لاستشارة الجهات المشاركة في القضايا المطروحة واتخاذ القرارات، مع تكوين مجموعات منسقة للعمل لتبادل المعلومات ووضع وتطوير الإستراتيجيات لزيادة فاعلية إدارة التنمية المستدامة للمدينة. كما تم تطوير بعض التشريعات لدعم آليات إدارة التنمية الفعالة، والعمل علي تشكيل وسائل اتصال بين مجموعات العمل لتقادي ازدواج الأنشطة أو تعارضها.

ج- نتائج المشروع:

نتج عن المشروع إنجازات في مجال إدارة التنمية المجتمعية من خلال تحقيق الاحتياجات الأولية بفاعلية والتي نتج عنها:

- الارتقاء بالمستوطنات العشوائية.
- إدارة المخلفات.
- إدارة الموارد المتاحة بيئية، عمرانية، اقتصادية.
- تفعيل دور الأنشطة التجارية الصغيرة في التنمية الاقتصادية.
- إنشاء منظومة لإدارة وتخطيط البيئة العمرانية يحتذي بها كنموذج فعال.

د- دور الإدارة الفعالة في نجاح المشروع وأستدامته:

- تمثل دور الإدارة في نجاح وأستدامة المشروع في:
- تشكيل مجموعات عمل منسقة والربط بينها مما أدى إلي سهولة تبادل المعلومات والخبرات.
 - العمل علي إدارة الموارد المتاحة بشكل مثمر وفعال تيسير عملية إندماج القطاع الخاص والشعبي.
 - تحديد الأولويات بشكل أكثر واقعية للتدخل والمشاركة بين القطاعات المعنية.
 - القدرة علي الحصول علي التصريحات والموافقات اللازمة في ضوء من مشاركة فعالة للقطاع المركزي داخل منظومة إدارة وتخطيط البيئة العمرانية بالإضافة إلي وضع التشريعات المعالجة للقضايا المواجهة للمشروع وما يماثله من مشروعات أخرى.
 - أصبح المشروع نموذج للتنمية المستدامة في الدولة.

٢-٤ إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية

تعد كيفية إدارة مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية من العوامل الحاكمة في تحقيق الأهداف واستدامة التنمية. وفي ضوء تحليل مناهج وأساليب إدارة مشروعات التنمية المستدامة يمكن تحديد الملامح الرئيسية لتفعيل نجاح مشروعات تطوير المناطق العشوائية والتي تشكل الإدارة الفعالة للمشروعات؛ والتي تم إستنباطها من تعريفات الإدارة كالتالى:

- مراحل مشروعات التطوير

- مكونات مشروعات التنمية والتطوير

- سمات إدارة مشروعات التطوير

٢-٤-١ مراحل مشروعات تطوير المناطق العشوائية

تنوعت النظريات المتبعة في وضع المخططات والمراحل لمشروعات تطوير المناطق العشوائية ما بين المخطط التقليدي الذى يتمثل في دراسة الأوضاع القائمة وجمع المعلومات لتحليلها وتحديد المعوقات. من ثم دراسة تطوير البدائل للوصول لإختيار أفضل البدائل ثم يتحول القرار إلى نتيجة واحدة طويلة المدى.^(٢٨) أما المخطط الفعال فهو يعمل على مد شبكات العلاقات المتداخلة وتكشف خطط العمل التعقيدية حيث يبدأ بتحديد المشاكل، وتحديد دور الجهات المشاركة وأهدافها، ثم تعبئة الموارد لتحديد المشروعات وتحليلها طبقاً لأولويات الإختيار وترتيب المشروعات زمنياً، ثم وضع الصور التنفيذية لبدء مرحلة التنفيذ من ثم التشغيل والصيانة، مع إدراك مرحلة المتابعة والتقييم كمرحلة مستمرة مصاحبة لكل مراحل المشروع لضمان نجاح واستدامة المشروعات.^(٢٩)

وقد تناولت هبة عصام (٢٠٠٢) مراحل عملية تنمية المجتمعات (الإطار الأدائي لمنظومة تنمية المجتمع) حيث تبدأ بالتعرف على المجتمع وما يعاني من مشكلات. ثم يتم إعداد الدراسات والتصميمات التى تلبى الإحتياجات وصولاً إلى أوفق البرامج وأكثرها واقعية. ويتبع ذلك مرحلة التنفيذ للبرامج المحددة. ولضمان كفاءة عملية التنمية تظهر مرحلة المتابعة والتقييم، ثم مرحلة الصيانة المستمرة لما تم تنفيذه لضمان استدامة التنمية.^(٣٠)

كما قامت دعاء شريف (٢٠١٣) بتجميع أبعاد مراحل إدارة مشروعات التطوير^(*) لتحديد الأهداف بدقة لوضع الأولويات، من ثم تحديد المهام والمسؤوليات المطلوبة، مع التركيز على تعبئة الموارد والتحكم فيها لإنجاز الأهداف، ثم إعداد مخططات العمل، في ظل وجود متابعة ورصد لكفاءة الأداء.^(٣١)

كما تعتمد منهجية "إعداد خطة عمل تطوير منطقة عشوائية" طبقاً لسياسات صندوق تطوير المناطق العشوائية على خمس مراحل أساسية:^(٣٢)

- أ- مرحلة رصد الوضع الراهن
- ب- مرحلة وضع إستراتيجية التطوير:
- ج- مراجعة خطة العمل
- د- الخطة العمرانية - الخطة المالية - الخطة الزمنية - محاور البرامج الإجتماعية والإقتصادية
- هـ- إعداد إتفاقية التعاون بين الجهات المشاركة وتوقيعها
- و- البدء في تنفيذ الأنشطة

تقدم هذه الخطة دليلاً لكيفية تعامل الصندوق مع مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر مع مراعاته لإمكانية حدوث إختلافات طفيفة في خطة العمل. إلا أنه يفقد المرونة في المتابعة والتقييم أو الصيانة لأعمال التطوير. كما أنه يعد محدد للحصول على التمويل من صندوق تطوير المناطق العشوائية.

ومن هذا السياق يمكن إستخراج المراحل الأساسية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر بتجميع النقاط التي ركزت عليها الدراسات التي تم عرضها. والتي تشمل على تحديد أولويات المنطقة، ثم صياغة وإعداد المشروعات، ثم تنفيذ أنشطة المشروعات، ولضمان استدامة المشروع تظهر مرحلة المتابعة والصيانة الملازمة لمراحل المشروع، مع أهمية وجود مرحلة وضع البرنامج الإداري المنظم والحاكم لمراحل المشروع. وهو ما سيتم دراسته تفصيلاً في الفصل القادم.

(*) أستخلصت دعاء الشريف (٢٠١٣) مراحل مشروعات التطوير أستنداً على بعض الادبيات والدراسات السابقة منها:

- Davidson, F. (1996): "Gearing up for Effective Management of Urban Development", the Urban Journal of Urban Policy and Planning, Cities, Vol.8, no.2, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Edelman, D. & Procee, P., Acioly, C. (1999): "Sustainable Urban Development and the Urban poor in Rio De Janerio", at the Conference "The Challenge of Environmetal Management in Urban Areas", Ashtage publishing Ltd., England, USA.
- German Technical Cooperation (1998): "Manual for Urban Environmental Management", Eschborn, Gesellschaft fur Technise Zusammenarbeit.
- Lovei, M. & Weiss, C. (1997): "Environmental Mangement and Institustions in OECD Countries: Lessons from Experience", Envornmentally Sustainable Development, Paper no.46, World Bank.
- Mattingle, M. (1999): "Management of the Urban Environment", at the Conference "The Challenge of Environmetal Management in Urban Areas", Ashtage publishing Ltd., England, USA.

٢-٤-٢ مكونات مشروعات تطوير المناطق العشوائية

أتقنت الدراسات المعنية بتنمية وتطوير المجتمعات على بعض العناصر والمكونات اللازمة لأحداث التنمية وأختلفت على البعض الآخر. فقد نمت فكرة تنمية وتطوير المجتمعات اعتماداً على بعض الأفكار المتداخلة تتمثل في المشاركة المجتمعية، تنظيم المجتمع، إلى جانب دعم المبادرات المجمع، تنظيم وتطوير المؤسسات في ضوء توفير العدالة الاجتماعية، الاتصال بين المستويات المحلية والتنسيق بينهم.^(٣٣)

وكما اشار دايفي (١٩٩٣) فإن إدارة عملية تنمية وتطوير المجتمعات هي نشاط لحشد الجهود والموارد للعمل بطريقة تعاونية لتحقيق الأهداف المرجوة.^(٣٤) وهو ما يتوافق مع رأي أيمن عفيفي في أن مشاريع التنمية تعتمد بالأساس على أهمية مشاركة المجتمع المستهدف مع تفعيل دور الجهات المعنية في العملية، وطبيعة العلاقات بينهم، وهو ما يمكن اختصاره في أن التنمية عبارة عن جهات فعالة وعلاقات مترابطة.^(٣٥)

وقد قسمت هبة عصام (٢٠٠٢) منظومة التنمية المجتمعية الى وجود دور بشري متمثل في الجهات الحكومية - الهيئات الممولة والمانحة - الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية - الأهالي - والبيئة العمرانية كمعبر عن مستوى التدهور والتداعي للتدخل. والمضمون غير العمراني من جوانب اقتصادية، وجوانب ثقافية واجتماعية، وجوانب إدارية، وجوانب سياسية.^(٣٦)

وقد حدد أيضا طارق سعيد (٢٠٠٩) الأطار العامة للتعامل مع المناطق العشوائية في دور الجهات ذات الصلة بالمناطق العشوائية (قطاع حكومي - قطاع خاص)، إلى جانب الشراكة والمشاركة المجتمعية (ضرورة أن تصبح مسألة الحوار والمشاركة المجتمعية بمستوياتها المختلفة أولوية وطنية)، مع الأهتمام بمصادر التمويل اللازم.^(٣٧)

كما تستند عملية تنمية وتطوير المجتمعات على بعض المبادئ التي حددتها منظمة بونيكورن (٢٠٠٦) ضمن دراستها للتوجهات الحديثة لتنمية المجتمعات وتشمل:^(٣٨)

- تمكين المجتمع للعمل معا من أجل التأثير والتغيير الفعال.
- اعادة توزيع وتوظيف الموارد بما يضمن عدالة توزيع الحقوق وتحقيق الأهداف.
- تدعيم مبادئ المشاركة للفئات المستهدفة والمعنية بما يشمل التمكين.
- توفير قدر من المرونة في تحديد طرق ومخططات بديلة ومبتكرة.
- تحديد وتنظيم طبيعة العلاقات بين الجهات المشاركة.

كما حدد شيفز (٢٠٠٦) العوامل الأساسية لبناء وتنمية المجتمعات وهم المجتمع المستهدف، الأتصال بين الجهات المشاركة، التحكم والقيادة، التمويل، المبادرات. وهي العوامل التي تعمل على الشعور بالانتماء للمجتمع، التواصل والترابط مع الجهات الأخرى والموارد المتاحة، القيادة والسيطرة على الوضع، التحكم في توظيف الموارد.^(٣٩)

ومن هذا السياق يمكن استخلاص بعض المكونات والعناصر المشتركة بين الدراسات النظرية التي تم عرضها والتي تتمثل في أهمية إدراج المجتمع المستهدف ومشاركته في مراحل العملية، بالإضافة الى مشاركة الجهات المعنية الأخرى المشاركة ومحاولة الدمج بينهم في اطار منظومة مجمعة لتوحيد الجهود، مع أهمية توفير التمويل المادي اللازم للأنشطة مع استغلال الموارد المتاحة للاستغلال الأمثل. مع وجود اتصال وتنسيق بين هذه المكونات الثلاث في ظل تحكم وقيادة فعالة لتحقيق تنمية حقيقية وفعالة.

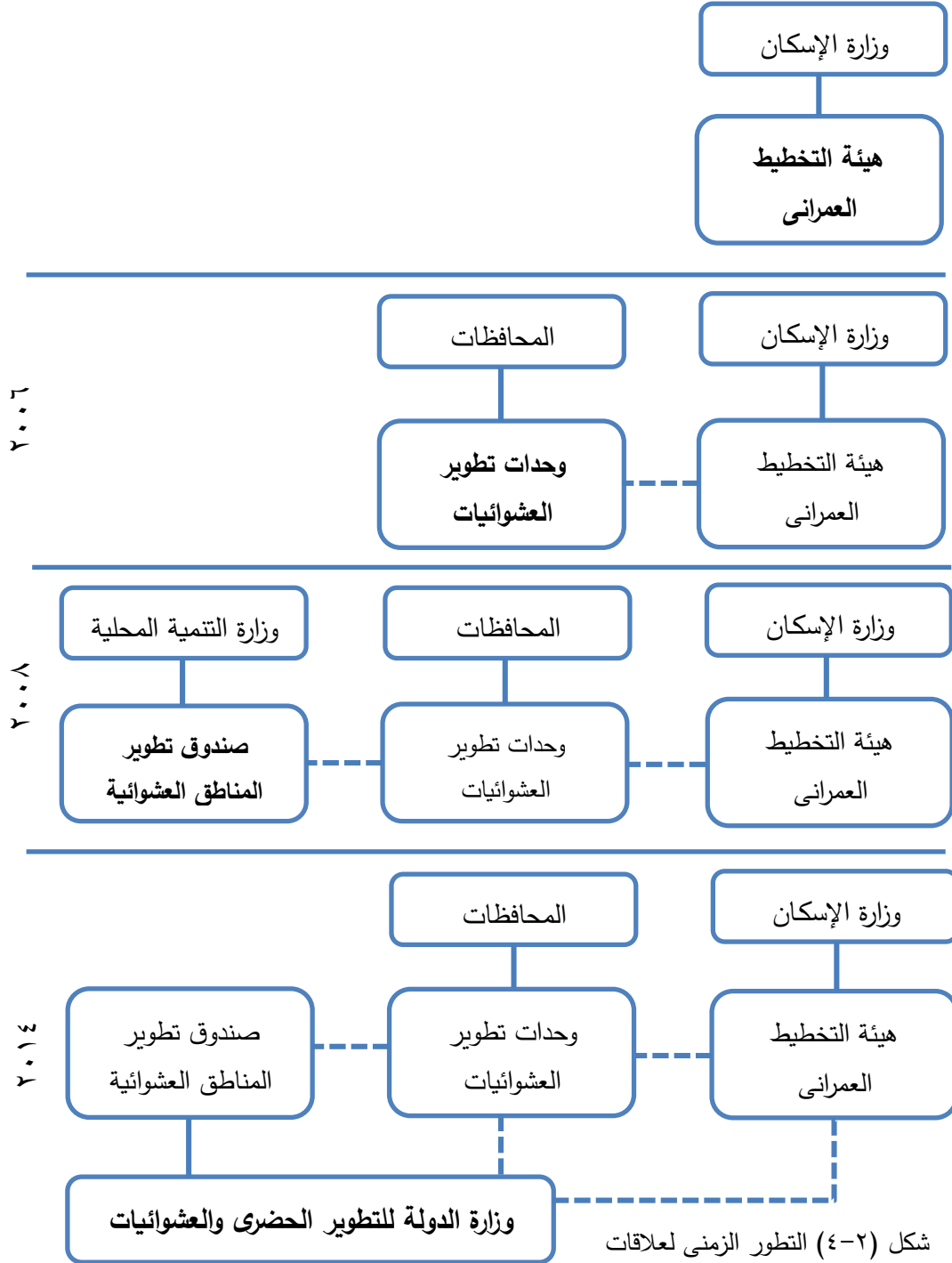
٢-٤-١ سمات إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية

من خلال دراسة وتحليل تعريفات ومناهج إدارة مشروعات التطوير يمكن إستنباط بعض السمات لإدارة المشروعات الفعالة. فبعض التعريفات تحلل سمات الإدارة على أنها التنسيق الحيوي بين عناصر المشروع (ICLEI) (Nientied & Davidson) (هشام عارف)^(٤٠) ^(٤١) ^(٤٢) ويأتي تعريف اخر يحلل سمات الإدارة إلى التوظيف، والإستثمار، والتنظيم (على السلمي)^(٤٣)، أو المسؤولية، وقوة إتخاذ القرار، والتحفيز (Brech)^(٤٤). أو أنها التخطيط والبرمجة، والتشغيل (Escwa)^(٤٥) أما (R.Daft)^(٤٦) فحدد سمات الإدارة في التخطيط والتنظيم، والقيادة، والتحكم. كما أعتبرت (Habitat)^(٤٧) في الدليل الإرشادي لتدعيم الإدارة المستدامة: أن عملية الإدارة هي صنع القرار، والتخطيط داخل إطار مؤسسي لوضع الإستراتيجيات مع وجوب إتسام الإدارة بالمرونة (هبة الفولي).

ومن هذا السياق يمكن إستخلاص السمات الفعالة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية في: التخطيط، التنظيم، التحكم، المراقبة، المرونة. وهي ما تعد السمات اللازمة لإدارة مكونات وعناصر المشروع الفعالة.

٢-٥ مهام الجهات الحكومية المعنية بتطوير المناطق العشوائية

يقوم هذا الجزء بدراسة مهام الجهات المعنية بتطوير المناطق العشوائية فى مصر؛ فى محاولة للوصول الى مقترح لتنسيق المهام والعلاقات بين تلك الجهات وتطورها شكل (٢-٤)، لحل أوجه القصور المتعلقة بالتنسيق بين مهام الجهات المشاركة التى تم إستخلاصها من تحليل السياسات والمشروعات السابقة لتطوير المناطق العشوائية فى الفصل السابق.



شكل (٢-٤) التطور الزمنى لعلاقات الجهات المعنية بالعشوائية. المصدر: الباحثة

٢-٥-١ دور وزارة الإسكان والمجتمعات العمرانية فى تطوير المناطق العشوائية

فى إطار أولويات الدولة فى الفترة الحالية تقوم وزارة الإسكان والمجتمعات العمرانية من خلال الهيئة العامة للتخطيط العمرانى بدور كبير فى التنسيق بين الهيئات والجهات المعنية بالدولة. والتي تشمل على تطوير المناطق العشوائية بإزالة المناطق المهددة للحياة فوراً وإعادة توطين سكانها بمناطق آمنة مع توفير الخدمات اللازمة.

وتشمل مهام الهيئة العامة للتخطيط العمرانى التالى: (٤٨)

- تخصيص ٣٠ % من الوحدات السكنية ببرنامج الاسكان الإجتماعى لسكان المناطق العشوائية والمناطق غير الآمنة.
- التنسيق بين وزارة الإسكان والمجتمعات العمرانية والمحافظات وصندوق تطوير العشوائيات لتمويل بناء الوحدات السكنية الجديدة لسكان المناطق العشوائية غير الآمنة.
- إقرار مناطق إعادة التخطيط من خلال المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية التى تتولى الأمانة الفنية له الهيئة العامة للتخطيط العمرانى التابعة للوزارة وذلك طبقاً للمادة رقم(٦٦) باللائحة التنفيذية لقانون البناء رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨ .
- تقوم وزارة الإسكان والمجتمعات العمرانية بالتنسيق مع صندوق تطوير العشوائيات التابع لرئاسة مجلس الوزراء فى المخططات الإستراتيجية العامة للمدن وكذلك إمداد الصندوق بمعلومات وبيانات.
- قامت وزارة الإسكان بالتعاون مع هيئة المجتمعات العمرانية الجديده بإعداد مخططات تحزيم المناطق العشوائية لمحافظات القاهرة الكبرى والإسكندرية فى إطار الحد من ظهور العشوائيات.
- المشاركة مع الإدارات المحلية ممثلة فى وحدات تطوير العشوائيات عند إعداد المخططات الإستراتيجية المقترحة لتطوير تلك المناطق
- تقديم الدعم الفنى من خلال المؤتمرات والندوات والدورات.

٢-٥-٢ دور وحدات تطوير العشوائيات بالمحافظات في تطوير المناطق العشوائية :-

بدأ إنشاء وحدات تطوير العشوائيات في إطار بروتوكول واتفاقية تعاون بين جمهورية مصر العربية وجمهورية ألمانيا الاتحادية في أواخر ٢٠٠٦ حيث قامت وكالة التعاون الفني الألماني (GIZ) بتجهيز مقر الوحدات داخل المحافظات (*).

وتشمل مهام وحدة تطوير العشوائيات التالي: (٤٩) (**)

- تنسيق وتيسير الحوار بين المحليات، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص.
- تقديم الدعم الفني والإستشارات اللازمة لوضع استراتيجيات التعامل مع المناطق العشوائية.
- التعاون مع الجهات المانحة المختصة بتطوير العشوائيات.
- متابعة وتقييم أداء الإدارات المحلية في تنفيذ إستراتيجيات التطوير.
- متابعة تطبيق منهجيات التنمية بالمشاركة بالتعاون مع الشركاء المحليين.
- إدارة وإتاحة المعلومات الخاصة بالمناطق العشوائية.
- التنسيق مع الجهات المركزية وتقديم التقارير الدورية لها.
- تنسيق الجهود والموارد المتاحة لأحداث التنمية المرجوة.

٢-٥-٣ دور صندوق تطوير المناطق العشوائية في تطوير المناطق العشوائية :

تم إنشاء صندوق تطوير المناطق العشوائية بقرار جمهوري رقم ٣٠٥ لسنة ٢٠٠٨ (بناء علي قرار اللجنة الوزارية بتاريخ ١٦/٩/٢٠٠٨ بأولوية تطوير المناطق غير الآمنة)(***) من أجل تطوير المناطق العشوائية علي مستوى الجمهورية، والذي يهدف إنشائه إلي حصر المناطق العشوائية وتطويرها بوضع الخطط اللازمة لذلك علي أن يباشر الصندوق اختصاصه بالتعاون مع الوزارات والجهات المعنية بتبادل المعلومات والخبرات شكل (٢-٤).

(*) تعد وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة هي أول وحدة تم تأسيسها علي مستوى جمهورية مصر

العربية، بقرار المحافظ رقم ٢٦٣ لسنة ٢٠٠٦.

(**) ملحق رقم (١)، ملحق رقم (٢)

(***) قرار اللجنة الوزارية بتاريخ ١٦/٩/٢٠٠٨ بأولوية تطوير المناطق غير الآمنة مع مراعاة:

- إنشاء صندوق مالي لتنظيم التعامل مع المناطق العشوائية
- إعطاء الأولوية لإزالة أو إحلال لمناطق غير الآمنة.
- ربط التمويل المتاح من الصندوق بمبدأ إستعادة التكلفة.
- تنفيذ مشروعات التطوير عن طريق المحافظات.
- تطوير المناطق غير المخططة من مسؤولية المحافظات.

وتشمل مهام الصندوق لتطوير العشوائيات التالى: (٥٠) (*)

- حصر المناطق العشوائية في جميع أنحاء الجمهورية بالتعاون مع المحليات.
- تصنيف وحصر المناطق العشوائية من خلال لجان فنية لتحديد أسلوب التعامل معها.
- وضع السياسة العامة لتطوير وتنمية المناطق غير الآمنة.
- الإشراف علي وضع المخططات العمرانية للمناطق العشوائية بما يتوافق مع القانون.
- متابعة تنفيذ خطط التطوير العمراني للمناطق العشوائية بالتعاون مع المحافظات ومؤسسات المجتمع المدني.
- تشجيع القطاعات الأخرى (المجتمع المدني وقطاع الأعمال) علي المساهمة في أعمال تطوير المناطق العشوائية من خلال الصندوق.
- وضع خطة لإزالة المباني والمنشآت المقامة في المناطق غير الآمنة، التي لا تتوافر فيها أشتراطات الأمان والسلامة، وعلي الأخص المتعلقة بالأمن والحريق والأنهيار وإخلاء شاغليها.
- متابعة توفير أماكن إيواء لمن يتقرر إخلاؤهم سواء لأعتبارات الأمان والسلامة أو تخطيط المنطقة.
- التنسيق مع الجهة الإدارية بالجهات المختصة بشئون متابعة الأعمال (شكل ٢-٥)) لأتخاذ الإجراءات اللازمة لوقف أو تصحيح الأعمال التي يجرى تنفيذها في المناطق العشوائية.
- إبلاغ الجهات الإدارية والقضائية لإتخاذ جميع الإجراءات المقررة قانوناً للمنشآت غير الآمنة.
- إعداد تقارير دورية بنتائج أعمال اللجان الفنية المختصة لأتخاذ الإجراءات اللازمة.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ وزارة التعاون الدولي ▪ وزارة التنمية الاقتصادية ▪ وزارة الدفاع ▪ وزارة المالية ▪ وزارة الاسكان والمرافق والصحة والتنمية العمرانية ▪ الهيئة العامة للتخطيط العمرانى ▪ جهاز التعمير والشركات التابعة ▪ رئاسة مجلس الوزراء ▪ مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار ▪ الهيئة العامة لتعليم الكبار ▪ وزارة الدولة للأسرة والسكان ▪ وزارة التضامن الاجتماعي 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ وزارة التنمية المحلية ▪ وزارة البترول ▪ وزارة الموارد المائية والري ▪ وزارة الكهرباء والطاقة ▪ وزارة التجارة والصناعة ▪ وزارة الدولة لشئون البيئة ▪ وزارة الثقافة ▪ وزارة الأوقاف ▪ وزارة الزراعة ▪ وزارة النقل والمواصلات ▪ وزارة الموارد المائية والري ▪ وزارة التنمية الاقتصادية والإحصاء ▪ الأمانة العامة للإدارة المحلية ▪ الهيئة العامة للثروة المعدنية ▪ مصلحة الري ▪ شركة توزيع كهرباء مصر ▪ الهيئة العامة للتنمية الصناعية ▪ جهاز شئون البيئة ▪ الهيئة العامة للآثار ▪ هيئة الأوقاف المصرية ▪ الهيئة العامة للتنمية الزراعية ▪ الهيئة القومية لسكك حديد مصر ▪ الهيئة المصرية العامة للمساحة ▪ الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء
---	--

شكل (٢-٥) محاور الشراكة والأنتصال بين الجهات المعنية بتطوير المناطق العشوائية

المصدر: صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١٠)

(*) ملحق رقم (٣)

٢-٥-٤ دور وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات:

تم إنشاء وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات بقرار رئيس مجلس الوزراء رقم ١٢٥٢ لسنة ٢٠١٤ في ضوء اهتمام الدولة بقضية تطوير العشوائيات في مصر وتحقيق حياه آمنة للمصريين بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١. علي أن تتولى وزيرة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات رئاسة مجلس إدارة صندوق تطوير المناطق العشوائية طبقاً للمادة الثانية بالقرار، على أن يكون مقر الوزارة هو مقر صندوق تطوير المناطق العشوائية.

وتشمل مهام وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات التالى: (٥١) (*)

- وضع خطة قومية شاملة لمواجهة مشكلة العشوائيات تشمل إعادة التخطيط وتوفير البنية الأساسية والمرافق، وتحسين نوعية الحياة والصحة العامة، كما تكفل توفير الموارد اللازمة للتنفيذ خلال مدة زمنية محددة.
- العمل علي توفير الحق في بيئة صحية سليمة وحمايتها واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ عليها، وعدم الإضرار بها، بما يكفل تحقيق التنمية المستدامة.
- العمل علي توفير الحق في المسكن الملائم والأمن الصحي بما يحفظ الكرامة الإنسانية.
- وضع سياسات حصر المناطق والأسواق العشوائية وتصنيفها وتطويرها، والإشراف علي وضع الخطط اللازمة للتنفيذ والمتابعة بالتنسيق مع الجهات المعنية.
- جذب المجتمع المدني للاشتراك في أعمال تطوير المناطق العشوائية.
- إشراك المجتمع في صياغة المشروعات اللازمة للارتقاء بمستوى المعيشة والخدمات في المناطق المشار إليها، وذلك بالاشتراك مع الجهات المعنية.
- إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير الحضري، وتطوير العشوائيات القائمة والحد من تكرار ظهورها بالاشتراك مع سكان المناطق العشوائية والجهات المعنية والخبراء المختصين.
- التنسيق مع الشركاء والوزارات والمحافظات والهيئات المعنية لتخصيص وحدات سكنية لقاطني المناطق غير الآمنة، والعمل علي تخصيص نسبة من الأراضي التي تضم للأحوزة العمرانية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية.
- اقتراح التشريعات واللوائح والقرارات اللازمة لدفع مسيرة التطور الحضري.

(*) ملحق رقم (٤)

٢-٥-٥ مقترح لتنسيق المهام والعلاقات بين الجهات المعنية بالتعامل مع المناطق العشوائية

من عرض وتحليل مهام الجهات الحكومية المعنية بالتعامل مع المناطق العشوائية في مصر يتضح التداخل والتكرار في المهام؛(*) وهو ما يرجع إلي عدم وجود جهة موحدة للتنسيق وإدارة عملية التنمية للمناطق العشوائية - قبل إنشاء وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات - حيث كانت تتبعية صندوق تطوير المناطق العشوائية لوزارة التنمية المحلية منذ ٢٠٠٨ حتى ٢٠١٤؛ حيث كان يتولى وزير التنمية المحلية رئاسة مجلس إدارة صندوق تطوير المناطق العشوائية. بينما تتابع الهيئة العامة للتخطيط العمراني وزارة الإسكان والمجتمعات العمرانية. وتتبع وحدات تطوير العشوائيات الإدارة المحلية بالمحافظة التابعة لها.

فتم عمل مقارنة تحليلية لمهام تلك الجهات للوقوف علي أوجه التداخل أو التناسق بين الجهات المعنية بتطوير العشوائيات جدول (٢-١)، للوصول إلي مقترح للمهام والعلاقات بينهم.

تتلخص المهام التي تقوم بها الجهات الحكومية المعنية بالتعامل مع المناطق العشوائية فى:

- التنسيق بين الجهات الحكومية المركزية والمحلية.
- التنسيق والتعاون مع المنظمات غير الحكومية، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص.
- إمداد وإتاحة المعلومات وإدارتها.
- تقديم الدعم الفني والاستشارات.
- حصر وتصنيف المناطق العشوائية.
- تحديد ووضع خطط التعامل مع العشوائيات القائمة والحد منها.
- المتابعة والإشراف علي تنفيذ المخططات.
- توفير سكن بديل لمن يتم إزالة مساكنهم.
- وضع التشريعات والقوانين وتنفيذها.
- توفير التمويل اللازم لإقامة مشروعات التطوير للمناطق العشوائية.

(*) وجدري بالأشارة الى الدراسة التى أعدها (GIZ) (٢٠١٤) "Capacity Development for Local Authorities in

Cairo and Giza Governorates Toward A Better Performance of the Urban Upgrading Units"

والتي ناقشت أيضا الأدوار والمهام للجهات المعنية بتطوير المناطق العشوائية مستهدفة تحديد القدرات والمهارات المراد تنميتها من أجل تحسين ورفع مستوى أداء وكفاءة وحدات تطوير العشوائيات بمحافظتى القاهرة والجيزة. من خلال وضع رؤية شاملة للجوانب المؤسسية. فقد ركزت الدراسة على مهام وحدات تطوير العشوائيات بشكل تفصيلي ومتطلبات تطوير أدائها وأداء العاملين بها. لكن فى هذا البحث تقدم الباحثة دراسة للجوانب المؤسسية بشكل أشمل على المستويات القومية والمحلية وأستخلص مقترح التنسيق والتعاون للمهام والعلاقات بينهم فى إطار عام دون تفصيل ... لذا يوصى البحث بعمل دراسة تفصيلية لكيفية تحسين ورفع كفاءة أداء الجهات الأخرى المعنية بالمناطق العشوائية لتطبيق مقترح تنسيق العلاقات والمهام - كما تم فى دراسة GIZ لوحدات تطوير العشوائيات.

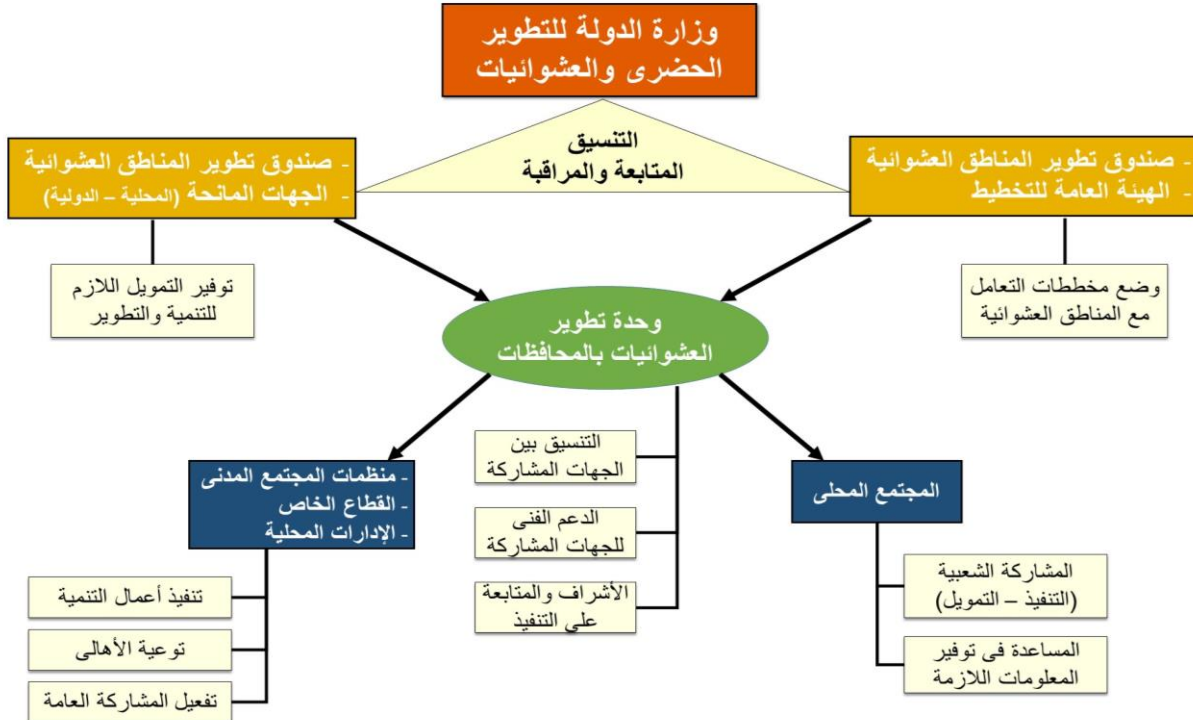
جدول (٢-١) مقارنة مهام الجهات المعنية بالتعامل مع المناطق العشوائية

المهام	وحدة تطوير العشوائيات	صندوق تطوير المناطق العشوائية	الهيئة العامة للتخطيط	وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات
التبعية	جهة تابعة للإدارات المحلية	جهة تابعة لوزارة التنمية المحلية حتى ٢٠١٤، قد تم أنتقال تبعيتها لوزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات	جهة تابعة لوزارة الإسكان والتجمعات العمرانية	وزارة مستقلة
التنسيق	التنسيق مع الجهات المركزية وتقديم التقارير الدورية لها. تنسيق وتيسير الحوار بين المحليات، المجتمع المدني، القطاع الخاص.	التنسيق مع الجهة الإدارية المختصة بشئون متابعة الأعمال الجارى تنفيذها في المناطق العشوائية.	التنسيق بين وزارة الإسكان والمجتمعات العمرانية والمحافظات وصندوق تطوير العشوائيات.	جذب المجتمع المدني للاشتراك في أعمال تطوير المناطق العشوائية.
الحصر والتصنيف	.	حصر وتصنيف المناطق العشوائية في جميع أنحاء الجمهورية من خلال لجان فنية بالتعاون مع المحليات.	إقرار مناطق إعادة التخطيط من خلال المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية.	وضع سياسات حصر وتصنيف وتطوير المناطق العشوائية.
التخطيط	تقديم الدعم الفني والإستشارات اللازمة لوضع استراتيجيات التعامل مع المناطق العشوائية.	وضع السياسة العامة لتطوير المناطق غير الآمنة.	إعداد مخططات تحريم المناطق العشوائية للمحافظات للحد من ظهور العشوائيات.	إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير الحضري، وتطوير العشوائيات القائمة والحد من تكرار ظهورها.
التنفيذ والمتابعة	متابعة وتقييم أداء الإدارات المحلية في تنفيذ إستراتيجيات التطوير.	وضع خطة لإزالة المباني والمنشآت المقامة في المناطق غير الآمنة، التي لا تتوافر فيها أشتراطات الأمان والسلامة.	مشاركة الإدارات المحلية ممثلة في وحدات تطوير العشوائيات عند إعداد المخططات الإستراتيجية المقترحة لتطوير تلك المناطق العشوائية.	وضع خطة قومية شاملة لمواجهة مشكلة العشوائيات تشمل إعادة التخطيط وتوفير البنية الأساسية والمرافق، كما تكفل توفير الموارد اللازمة للتنفيذ.
المشاركة والتواصل	متابعة تطبيق منهجيات التنمية بالمشاركة. التعاون مع الجهات المانحة بتطوير العشوائيات. تنسيق الجهود والموارد المتاحة لأحداث التنمية.	تشجيع القطاعات الأخرى علي المساهمة في أعمال تطوير المناطق العشوائية من خلال الصندوق.	إشراك المجتمع في صياغة المشروعات اللازمة للأرتقاء بمستوى المعيشة والخدمات في المناطق المشار إليها، وذلك بالاشتراك مع الجهات المعنية.	إشراك المجتمع في صياغة المشروعات اللازمة للأرتقاء بمستوى المعيشة والخدمات في المناطق المشار إليها، وذلك بالاشتراك مع الجهات المعنية.
توفير سكن بديل	متابعة توفير أماكن إيواء لمن يتقرر إخلاؤهم سواء لأعتبارات الأمان والسلامة أو تخطيط المنطقة العمراني.	تشجيع القطاعات الأخرى علي المساهمة في أعمال تطوير المناطق العشوائية من خلال الصندوق.	التنسيق بين وزارة الإسكان والمجتمعات العمرانية والمحافظات لتمويل بناء الوحدات السكنية الجديدة لسكان العشوائية المناطق والغير آمنة.	التنسيق مع الشركاء المعنين لتخصيص وحدات سكنية لقاطني المناطق غير الآمنة، والعمل علي تخصيص نسبة من الأراضي لمشروعات تطوير المناطق العشوائية.
مهام قانونية	إبلاغ الجهات الإدارية و القضائية لإتخاذ جميع الإجراءات المقررة قانوناً للمنشآت غير آمنة.	إبلاغ الجهات الإدارية و القضائية لإتخاذ جميع الإجراءات المقررة قانوناً للمنشآت غير آمنة.	أقتراح التشريعات واللوائح والقرارات اللازمة لدفع مسيرة التطور الحضري.	أقتراح التشريعات واللوائح والقرارات اللازمة لدفع مسيرة التطور الحضري.

المصدر: الباحثة

ويوصي مقترح تنسيق المهام والعلاقات بين الجهات المعنية بتطوير المناطق العشوائية كما هو موضح بالشكل (٦-٢) بالآتي:

- وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات هي الجهة المسؤولة عن وضع المخططات القومية الشاملة ومتابعة ومراقبة باقي الجهات المشاركة.
- يتولى صندوق تطوير المناطق العشوائية وضع مخططات التعامل مع مناطق العشوائيات القائمة (غير المخططة - غير الآمنة)، وتتولى الهيئة العامة للتخطيط العمراني (عقد بروتوكول تعاون بين وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات ووزارة الإسكان والمجتمعات العمرانية) وضع مخططات التعامل مع مناطق إعادة التخطيط ومناطق تحزيم العشوائيات للحد من ظهورها، بالتعاون مع الجهات ذات الصلة والمجتمع.
- يتم توفير التمويل اللازم من خلال صندوق تطوير المناطق العشوائية والجهات المانحة الدولية والمحلية.
- تقوم وحدة تطوير العشوائيات بالمحافظات بمهمة التنسيق بين المستوى المركزي والمحليات ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص مع تقديم الدعم والاستشارات الفنية اللازمة.
- تتولى منظمات المجتمع المدني التواصل مع المجتمع وإدراجه للمشاركة في عملية التنمية.
- تقوم الإدارات المحلية مع القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني بتنفيذ أنشطة المشروع، ومتابعة من وحدة تطوير العشوائيات والمستوى المركزي.



شكل (٦-٢) مقترح تنسيق المهام والعلاقات بين الجهات المعنية بتطوير المناطق العشوائية

المصدر: الباحثة

٢-٦ خلاصة الفصل الثانى

• فى إطار هدف البحث 'فهم وتحليل الأبعاد الأساسية للمناهج المطروحة عالمياً لاستدامة مشروعات تطوير العشوائيات'. قدم الفصل دراسة لمدخل الوصول لفاعلية مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية من خلال تقادى القصور والمعوقات التى تؤثر على تلك المشروعات والتى تم استخلاصها من الفصل السابق. فمن خلال دراسة مفاهيم ومناهج إدارة التنمية المستدامة وتطبيقاتها تم تجميع النقاط التى ركزت عليها الدراسات والأبحاث حيث تم إستخلاص الملامح الرئيسية لتفعيل نجاح مشروعات تطوير المناطق العشوائية والتى تشكل الإدارة الفعالة للمشروعات:

- مراحل مشروعات التطوير

- مكونات مشروعات التنمية والتطوير

- سمات إدارة مشروعات التطوير

والتي سيتم دراستها تفصيلاً فى الفصل القادم.

• كما تم عرض وتحليل أدوار ومهام الجهات الحكومية المعنية بالتعامل مع المناطق العشوائية وعمل مقارنة تحليلية للوقوف على التداخلات والتعارض فى المهام بينهم. فى إطار الوصول الى كفاءة تطبيق مناهج الإدارة الفعالة من خلال هيكل إدارى منظم بين الجهات القائمة على تطبيق منظومة الإدارة. وذلك لوضع مقترح لتنسيق المهام والعلاقات بين الجهات المشاركة بالتعامل مع المناطق العشوائية فى مصر، حيث تم تحديد مهام وزارة التطوير الحضرى والعشوائيات لتكون الجهة المسؤولة عن المراقبة والتنسيق ووضع مخططات التنمية الشاملة. وتولى صندوق تطوير العشوائيات وضع مخططات التعامل مع كل منطقة طبقاً لتصنيفها، مع توفير التمويل اللازم بالتعاون مع الجهات المحلية أو الدولية. على أن تقوم وحدة تطوير العشوائيات بالمحافظات بالتعاون مع المحليات بالأشراف وتقديم الدعم والاستشارات الفنية. و يتولى تنفيذ المشروعات الإدارات المحلية ومنظمات المجتمع المدنى والقطاع الخاص تحت أشرف وحدة تطوير العشوائيات بالمحافظات والمستوى المركزى. وهى محاولة لحل القصور المتعلقة بالتنسيق بين مهام الجهات المشاركة التى تم إستخلاصها من تحليل السياسات والمشروعات السابقة لتطوير المناطق العشوائية فى الدراسة التحليلية.

مراجع الفصل الثانى

- (1) Magalae, F., Di Villarosa, F. (2012): "Slum upgrading: Lessons learned from Brazil", Felipe Herrera Library.
- (2) على السلمى (١٩٩٢): "الإدارة المصرية فى مواجهة الواقع الجديد"، مكتبة غريب، القاهرة، ص ١٩
- (3) Brech, E (1985): "The Principles and Practice of Management", Longmans Green and Co., London.
- (٤) د. ظريف بطرس: "الإدارة المحلية مفهوم و أيكولوجيتها" موسوعة الحكم المحلى، ج١، ص١.
- (5) ICLEI (1994): "ICLEI'S Guide to environmental management for local authorities in central and eastern Europe", Vol.2, ICLEI European Secretariat, Germany.
- (٦) على السلمى (١٩٩٢)، "الإدارة المصرية فى مواجهة ..."، م.س.ذ.، ص ١٩.
- (٧) غادة ربحان(٢٠٠٠)، "عمليات الأرتقاء ببالمناط العشوائية فى فاعلية تنفيذ المخططات مع ذكر خاص لمنطقة المنيرة الغربية - محافظة الجيزة"، رسالة ماجستير. جامعة القاهرة، ص ١٨٠.
- (8) Harrington, H. (1995): "Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement", McGraw-Hill, Inc., Blacklick.
- (٩) هشام عارف (١٩٩٥): "تنمية التجمعات السكنية فى مصر إطار عمل حول السياسات والأداء للجوانب التنظيمية والاقتصادية"، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة، ص٤٩.
- (١٠) مركز الدراسات التخطيطية والمعمارية: "دلائل أعمال التخطيط العمرانى إعداد برامج تحسين البيئة العمرانية فى المدينة (الأرتقاء)، دليل رقم (٦)، مركز الدراسات التخطيطية والمعمارية، ص ١٤.
- (11) Daft, R. (1997): "Management", The Dryden press, Harcourt Brace College Publishers, USA.
- (١٢) الإسكوا (١٩٨٨): "دور الدولة والسلطات المحلية فى إدارة المدن".
- (١٣) هبة الله عاصم الفولى(٢٠٠٧): "مدى أتباع منهج ملائم فى خطط تطوير المناطق المتدهورة ذات الأولوية"، رسالة ماجستير، قسم التصميم العمرانى، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى، جامعة القاهرة ص٦١.
- (١٤) راندا جلال (١٩٩٦): "مناهج التنمية المحلية فى مصر"، رسالة ماجستير، كلية التخطيط العمرانى، جامعة القاهرة، ص ٢١٤.
- (١٥) المرجع السابق، ص ٢١٥.
- (16) United Nations, department of economic and social affairs (1961): "A handbook of public administration", New York, p.45.
- (١٧) عمر الحسينى، غادة فاروق، "تأثير اللامركزية للإدارة الحضرية ولدعم إتخاذ القرار فى ترسيخ أركان التنمية الحضرية المستدامة للمناطق المستهدفة، المؤتمر العربى الإقليمى "تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة"، ديسمبر ٢٠٠٣.

- (١٨) عاصم الفولى (١٩٩٩): "نحو منهجية بديلة لتنفيذ المدن الجديدة: تطبيق منهجية التخطيط الأستراتيجى"، رسالة دكتوراة، كلية التخطيط الإقليمي والعمرانى، جامعة القاهرة، ص ١٢٤.
- (١٩) حسام أبو الفتوح (١٩٩٩): " التنمية: بين التخطيط لها وتقييمها، المؤتمر التاسع للمعماريين المصريين "التراث المعماري و التنمية العمرانية"، اتحاد المعماريين المصريين، القاهرة.
- (٢٠) عالم الفكر: "التنمية الإدارية" المجلد العشرون - العدد الثانى - يوليو ١٩٨٩.
- (٢١) راندا جلال (١٩٩٦): "مناهج التنمية المحلية في مصر"، ص ٢٠٥، م.س.ذ.
- (٢٢) أشرف كمال (٢٠١٣): "مشروعات تحسين المناطق العشوائية: دراسة حالة مدينة سورابايا - إندونيسيا"، المركز القومى لبحوث الأسكان والبناء.
- (٢٣) المرجع السابق.
- (٢٤) عمر الحسينى، غادة فاروق (٢٠٠٣): "تأثير اللامركزية للإدارة الحضرية ..."، م.س.ذ.
- (25) Brundtland, H. (1987): "Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future", London.
- (٢٦) عمر الحسينى، غادة فاروق (٢٠٠٣): "تأثير اللامركزية للإدارة الحضرية ..."، م.س.ذ.
- (27) Khoury, Z. (1996): "Implementing the new Urban Agenda (1974): The Case of Ismailia, Egypt", Environment and Urbanization, Vol.8, no.1.
- (28) Acioly, C. (1996): "A planner's Guide To Action Planning", The Institute for Housing and Urban development studies, the Netherlands.
- (٢٩) رأفت شميمس، سعاد عبدالرحيم (٢٠٠٣): "دليل تطوير المناطق العشوائية فى مصر"، الفصل الخامس، مشروع التعاون المصرى الهولندى المشترك للتدريب والبحوث فى مجال الاسكان والتنمية العمرانية، المركز القومى لبحوث الاسكان والبناء.
- (٣٠) هبة الله عصام (٢٠٠٢): "خصائص المجتمع المحلى كمدخل لمقارنة عملية تنمية المجتمعات فى الحضر و الريف"، رسالة ماجستير، كلية هندسة، جامعة القاهرة، ص ١٧٠.
- (٣١) دعاء الشريف (٢٠٠٣): "الإدارة المسندامة للبيئة العمرانية فى الدول النامية ..."، م.س.ذ.، ص ٥٠.
- (٣٢) صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١١): "دليل مرجعي-إعداد خطة عمل مشروع تطوير منطقة عشوائية"، رئاسة مجلس الوزراء، جمهورية مصر العربية.
- (33) Smith, M. (1996, 2006, 2013): "what is community development?" The encyclopedia of informal education.
Retrieved at: <http://infed.org/mobi/what-is-community-development/>
- (34) Kenneth, D. (1993), "Elements of urban managements UMP", The World Bank, Washington, D.C.
- (35) Afify, A.: "Building Participation; towards sustainable development in inner cities renewal projects", Faculty of Engineering El Mataria, Helwan University.

- (٣٦) هبة الله عصام خليل (٢٠٠٢): "خصائص المجتمع المحلى ..."، م.س.ذ.، ص١٣٢.
- (٣٧) طارق إسماعيل (٢٠٠٩): "رؤية إستراتيجية للتحكم فى نمو عشوائيات الحضر بواسطة تقنية الجيومعلوماتية، دراسة حالة القاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراة، جامعة الأزهر، ص٢٦.
- (38) Lewis, H. (2006): "New Trends in Community Development", Unicore-International conflict research, Ireland, P.15.
- (39) Chavis, D. (2006) Strategic factors for building community: The five C's Community, Connections, Control, Cash & Collective action. Campaign Consultation, Inc: Baltimore,MD.
- (40) ICLEI (1994): "ICLEI'S Guide to environmental management...", op. cit.
- (41) Nientied, P. & Davidson, F. (1991): "Introduction", The Urban Journal of Urban Policy and Planning, Cities, Vol.8, no.2, Butterworth-Heinemann, Ltd.
- (٤٢) هشام عارف (١٩٩٥): "تتمية التجمعات السكنية فى ..."، م.س.ذ.، ص٤٩.
- (٤٣) على السلمى (١٩٩٢)، "الإدارة المصرية فى مواجهة ..."، م.س.ذ.، ص١٩.
- (44) Brech, E. (1985): "The Principles and Practice...", op. cit.
- (٤٥) الإسكوا (١٩٨٨): "دور الدولة والسلطات ..."، م.س.ذ.
- (46) Daft, R. (1997): "Management", The Dryden press...", op. cit.
- (47) UNEP and Habitat (1997): "EPM source book: City Experiences and International support", Vol.2, Nairobi, Kenya.
- (٤٨) الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠١٢): "الخطة المستقبلية للعشوائيات"، وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.
- (٤٩) قرار محافظة القاهرة رقم (٢٦٣٧) لسنة (٢٠٠٦): "إنشاء وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة".
- (٥٠) قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (٣٠٥) لسنة (٢٠٠٨)، المادة الرابعة، الجريدة الرسمية، ١٨ أكتوبر ٢٠٠٨.
- (٥١) قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٢٥٢) لسنة (٢٠١٤)، المادة الأولى، الجريدة الرسمية، ٦ يوليو ٢٠١٤.

الفصل الثالث

المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية

المراحل الأساسية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

المكونات الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

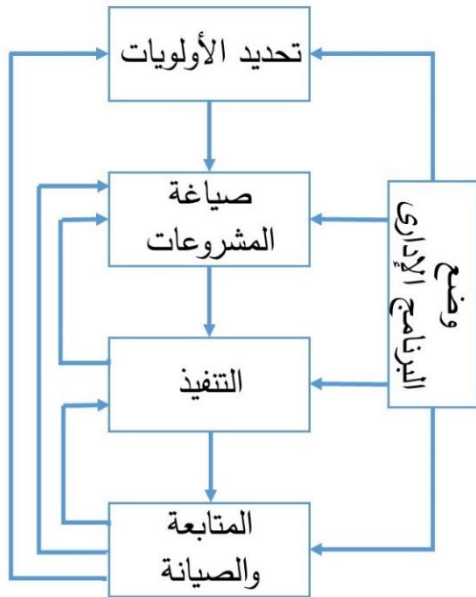
سمات الإدارة الفعال لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

٣- مقدمة: الإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

تتناول الفصل الأول سياسات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر في فترات زمنية مختلفة، كما تم عرض بعض مشروعات التنمية والتطوير لتلك المناطق مع التركيز على الأطار الإدارى ومنظومة الاداء بكل مشروع. حيث اتضح أختلاف أسلوب التعامل وسياسات التدخل من مشروع لآخر تبعاً لطبيعته. يقوم هذا الجزء الملامح الأساسية اللازمة لضمان فاعلية إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية طبقاً لما تم استخلاصه من دراسة مناهج الإدارة الفعالة فى الفصل الثانى.

٣-١ المراحل الأساسية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

تعتمد مشروعات تطوير المناطق العشوائية على دراسات وافية للمجتمع المستهدف للتعرف على الإمكانيات الكامنة وما تعانيه من مشكلات وقصور لتحديد الأولويات المرجوة للتطوير. ثم يتم وضع الأهداف التى تحقق الأولويات بالتعاون مع الجهات المشاركة فى شكل ورش عمل للخروج بالبدائل الأولية التى تنتهى بصياغة المشروعات الأكثر واقعية. ولضمان كفاءة المشروعات يستلزم وضع برنامج إدارى محدد يتم من خلاله تحديد المسؤوليات والأطار الزمنى والتمويل^(*) اللازم لفاعلية المشروع. ويتبع ذلك مرحلة التنفيذ والتى تتضافر بها الجهود لتحقيق البرنامج، ولضمان فاعلية تلك المراحل تظهر أهمية المتابعة والصيانة والتى تتوازى مع كل هذه المراحل لضمان أستدامة وأستمرارية المشروعات^(**) شكل (٣-١). وتعد هذه المراحل هى الأطار التنفيذى الفعال لمشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية.



شكل (٣-١)

المراحل الأساسية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية
المصدر: الباحثة

(*) يتم دراسة الجانب التمويلى ضمن مكونات مشروعات التنمية الفعالة ص ٨١

(**) تم تحديد فى بعد الدراسات (هبة عصام ٢٠١٢) أهمية وجود مرحلة تنظيم المجتمع قبل تحديد الاولويات وذلك لتحسين فرص المشاركة ووجود مبادرات وكذلك الفهم السليم للتركيب الاجتماعى للمجتمع فى منطقة الدراسة، الا أنه سيتم تناول دور المجتمع وأهميته وكيفية تنظيمه كاحدى مكونات مشروعات التنمية الفعالة التى يجب توفرها فى جميع المراحل وليس لتحديد الأولويات فقط -الأضافة البحثية للباحثة.

٣-١-١ مرحلة تحديد الأولويات

تعد مرحلة تحديد الأولويات لتطوير المناطق العشوائية من المراحل الأساسية الهامة حيث إنه يمكن تحديدها بناء علي وضع وترتيب أولويات المشروعات زمنياً، وتحديد المشاكل التي تستدعي أولوية التدخل السريع وتلك التي تحتل التأجيل. وتحتاج هذه المرحلة إلي خطوات تمهيدية للوصول إلي تحديد الأولويات الفعلية للمشروع وتمثل هذه الخطوات في:

أولاً: دراسة تفصيلية لسمات المجتمع المستهدف واحتياجاته الأساسية:

- دراسة النواحي الاجتماعية للمجتمع المستهدف من عادات وتقاليد سائدة وخصائص اجتماعية من أعدد وبناء مجتمعي.
- دراسة المستويات التعليمية والثقافية.
- دراسة النواحي البيئية والصحية لدى المجتمع ومدى وعيهم بها.
- دراسة النواحي الاقتصادية والسياسية للمجتمع المستهدف.

ثانياً: دراسة تفصيلية لسمات الموقع:

- دراسة حالة العمران من مباني وفراغات.
- دراسة كافة التفاصيل لمكيات الأرض واستعمالاتها.
- دراسة المرافق والبنية الأساسية المتوفرة.
- دراسة الخدمات والأنشطة التجارية والصناعية.
- دراسة الموارد المتاحة سواء مادية أو بشرية.

ثالثاً: تحديد المشاكل:

ويتم تحديد المشاكل من خلال المسح الشامل للدراسات السابق ذكرها، مع تحليل وتقييم النواحي العمرانية والاجتماعية والاقتصادية والبيئية والسياسية للوصول لتحديد الأولويات والخطط الفعلية للمشروع.^(١) كما يتم سؤال السكان وأصحاب المصلحة عن مشكلاتهم كما يمكنهم تحديد أولويات التدخل من وجهة نظرهم.

فالهدف الأساسي من هذه المرحلة هو جمع قدر كافي من المعلومات اللازمة لتحديد المشاكل والاحتياجات للوصول إلي الأولويات الفعلية للمشروعات، والتي يمكن أن تطرح عدد من المشروعات التي تفوق الكم الذي يمكن تنفيذه، وهو ما يتم تحديده في مرحلة صياغة المشروعات والتي يتحدد بها بدائل التنفيذ الممكنة بترتيب الأولويات.

٣-١-٢ مرحلة صياغة المشروعات

بعد الدراسة التفصيلية للمجتمع المستهدف وموقع المشروع والوصول إلي المشكلات والاحتياجات التي تم علي اساسهم تحديد الأولويات، تأتي مرحلة صياغة المشروعات وبها يتم إعداد التصميمات والخطط طبقاً للأولويات المحددة. وتحتاج هذه المرحلة إلي خطوات للوصول إلي الصياغة الكاملة للمشروعات الفعالة للتطوير، تشمل هذه الخطوات علي:

أولاً: وضع الأهداف:

يتم وضع الأهداف طبقاً للأولويات المحددة من الدراسات الأولية والتي تخدم المشروع والمجتمع المستهدف بجدية وفاعلية، لكن تتباين تلك الأهداف تبعاً للاتجاهات المختلفة للجهات المشاركة في مشروع التطوير حيث "يتوقف نجاح برامج الارتقاء بالمناطق العشوائية إلي حد كبير علي إثارة الاهتمام بين مختلف الجهات المشاركة، ومن هنا تظهر أهمية التعرف علي الأهداف التي تسعى كل منها إلي تحقيقها، وهذا الفهم ذو أهمية قصوى في ضمان الدعم من هذه الجهات في المراحل المختلفة لعملية التنمية، وعلي الأقل تفادي المعارضة وخلق العوائق للبرنامج".^(٢) وهنا تظهر أهمية الدمج والتوازن بين أهداف الجهات المشاركة والأهداف التي تحقق أولويات المشروع للوصول للتنمية والتطوير الفعال.

ثانياً: وضع البدائل:

تتم هذه الخطوة بمشاركة الخبراء مع الجهات المشاركة والمجتمع المستهدف تبعاً للأولويات المحددة والأهداف العامة الموضوعية، ويمكن تنظيم العمل من خلال ورش عمل لتبادل الآراء والخبرات والوصول إلي أكبر قدر من الأفكار والمقترحات. ويجب أن تستند هذه البدائل الي حد كبير علي الموارد المتاحة لضمان التنفيذ وملائمة تدخلات المجتمع المحلي. ثم يتم اختيار أنسب هذه البدائل وأوقفها لحل المشكلات الموجودة.

ثالثاً: تحديد المشروعات:

تعتمد هذه الخطوة علي ردود أفعال الأهالي تجاه البدائل الموضوعية ويحدد البديل الأمثل من حيث مدى تفاعل الأهالي معه ويتم العمل علي تعديله حتى يتلاءم ويتناسب مع الأولويات والاحتياجات مع التركيز علي شقين أساسيين في المشروع وهما تعبئة الموارد والتكاملية.

- تعبئة الموارد : تحديد الموارد المتاحة من أولى خطوات اتخاذ القرار في العملية التنموية حيث علي أساسه توضح الخطة التنفيذية ويتم تحديد إمكانيات وآليات العمل، ويتم تحديد تلك الموارد من قبل الأطراف المعنية ورؤيتهم في اتخاذ القرار وتحديد المدخلات والموارد المتاحة وإمكانية تعبئة موارد إضافية. (٣)
- التكاملية : وهي دراسة للمخاطر ومحاولة استمرارية المشروع في ضوء تأثيره بقرارات وإجراءات خارجية، لضمان نجاح المشروع واستمرارية العملية في ظل وجود مشروعات أخرى مؤثرة ومعتمدة عليه وموارد محكومة.

تتم أهمية مرحلة صياغة المشروعات في وضوح البرامج وتحديدها طبقاً لأولويات المجتمع المحلي والأمكانيات المتاحة، وكذلك تعبئة جهود الجهات المشاركة في إخراج البدائل والأفكار الممكنة للوصول إلي البديل الأمثل.

٣-١-٣ مرحلة وضع البرنامج الإداري

تتم أهمية هذه المرحلة في أن المشروع الناجح يتطلب أربعة عناصر أساسية هي إدارة مسئولة رسمياً موارد كافية، خطط فعالة، وتنفيذ ذو حساسية وتأثير فعال، (٤) وهو ما يستلزم وجود نظام إداري واضح وفعال. وتحتاج مرحلة إعداد البرنامج الإداري إلي:

أولاً: توزيع المسئوليات:

تتطلب مشروعات تطوير المناطق العشوائية هيكل إداري منظم لعملية التطوير قد يكون من مؤسسات رسمية أو حكومية أو من احدي الجهات غير الحكومية، وقد يتم تشكيل لجنة مخصصة للمشروع. وذلك من خلال تحليل لجميع الأطراف المعنية بعملية المشاركة والعلاقات المتبادلة، فالفهم الواضح للأدوار والمهام المختلفة للأطراف المعنية من أجل وضع تصور للإدارة الفعالة. علي أن يقوم هذا الهيكل بتوزيع الأدوار والمسئوليات علي المنظمات والجهات المشاركة في عملية التنمية كل حسب قدراته وإمكاناته. (٥)

ثانياً: الخطة الزمنية:

هي الخطوة التي تحكم عملية التنمية، فيتم إعداد البرنامج الزمني طبقاً لتقديرات مراحل المشروع والأنشطة الخاصة بكل مرحلة من مراحل التطوير وتختلف من مشروع لآخر طبقاً لطبيعة المشروع وأنشطته واسلوب الشغل حسب الأولويات والاحتياجات والإمكانيات المتاحة. (٦)

ومن ثم يتضح أن هذه المرحلة هي أهم المراحل المؤثرة في عملية التنمية حيث وضع البرامج الحاكمة للمشروع وتحديد المهام والمسئوليات لكل جهة ومن ثم التحكم في الموارد والوقت والجهود المادية والبشرية لإتمام العملية المستهدف بكفاءة وفاعلية.

٣-١-٤ مرحلة التنفيذ:

هي مرحلة الخروج من القرارات والسياسات الورقية إلي واقع وحقائق فعلية، لذا تعد من أهم وأصعب المراحل تحقيقاً في عملية التنمية ولكن لا يمكن اعتبارها عملية منفصلة حيث تعد عملية مستمرة وموازية للمراحل السابقة حيث يتم تناول مرحلة صياغة المشروعات والتنفيذ كمنظومة واحدة مؤثرة علي إعداد البرنامج الإداري وتتأثر بتحديد الأولويات "عملية متصلة مستمرة". وتعتمد المرحلة علي:

- تجميع جهود الجهات المشاركة.
- الالتزام بالبرنامج الزمني المحدد.^(٧)
- ضمان تكامل الموارد المادية والبشرية.
- تشجيع ومساندة المشاركة المجتمعية للفئات المستهدفة.
- الاستعانة بالمعونات الفنية لذوي الخبرة أثناء التنفيذ.^(٨)
- قيام الجهة الإدارية المنسقة بملاحظة المستجدات ومحاولة إيجاد الحلول.
- ضمان استمرارية وسهولة التنفيذ عن طريق تنسيق العلاقات بين الجهات المختلفة المشاركة وتعبئة جهودهم وإمكاناتهم.

توضح هذه المرحلة مدى تناسب المخططات الموضوعية لتطوير المناطق العشوائية أو عدمه مع متطلبات المشروع والتي يتم تحديدها في المراحل الأولى للمشروع. حيث يتوقف نجاح عملية التنفيذ وتحقيق المشروعات لأهدافها في حدود الإمكانيات المتاحة على دقة دراسات المراحل الأولى.

٣-١-٥ المتابعة والصيانة:

تعد مرحلة المتابعة والصيانة هي مرحلة الرصد لما تم تنفيذه ومدى تحقيقه لخطط وأهداف المشروع وهي عملية مستمرة وموازية لكل مراحل المشروع حيث تبدأ المتابعة منذ بدء مرحلة تحديد الأولويات ثم وضع المخططات الإرشادية للمشروع لسد الفجوات التي تظهر ومحاولة إيجاد حلول لها بشكل فعال عن طريق إرجاعها للجهة المختصة، وهو ما يساعد علي تحسين الأداء بمشروعات التنمية. كما أن غياب الصيانة لكثير من المشروعات أدى إلي تردي الأوضاع وإهدار المجهودات المادية والبشرية دون فائدة. لذا مصاحبة مرحلة الصيانة بالمتابعة أمر ضروري لمواجهة أى تغيرات طارئة قد تحدث مما يهدد المشروع بالتوقف وعدم استكمال الأعمال المطلوبة.

تقوم عملية المتابعة بدورها في:^(٩)

- متابعة البرنامج الزمني المقترح ومطابقته للواقع لقياس مدى فاعليته وإعادة النظر في صياغته.
- متابعة التكاليف المقدرة ومدى استيعابها للمتغيرات الجديدة المستمرة، إلي جانب إعادة النظر في استحداث مصادر تمويل لسد الحاجة.

- إعداد التقارير الدورية المعدة من قبل الجهات الاستشارية والإدارية والأهالي والتي تعكس رؤيتهم لمدى تطور مراحل الإعداد والتنفيذ، ومدى سير العمل لتقييم مدى الاستفادة مما تم وكيفية تطويره.
- وجود نظرة مستقبلية لمصالح الآخرين وحقوق الأجيال القادمة في التمتع بما تم انجازه.
- متابعة مدى الاستفادة من الموارد المحلية.
- متابعة كيفية اتخاذ القرار ومدى شموليته لكافة شركاء التنمية.
- تهدف مرحلة المتابعة والصيانة إلي إظهار إيجابيات العمل وتقادي السلبيات واستخلاص الدروس المستفادة لتحسين الأداء. إلي جانب بث روح المشاركة لدى الجهات المشاركة في عملية المتابعة والشعور بمسئولياتهم وأهميتهم في متابعة ما تم تنفيذه و تطويره.
- ويمكن أيضاح هذه المراحل بصورة أفضل من خلال دراسة احدى التجارب الناجحة فى تطوير المناطق العشوائية. حيث يمكن تتبع الخطوات المختلفة لعملية التطوير السابق ذكرها وبيان الأعمال الخاصة بكل مرحلة. فيقوم البحث بدراسة مراحل تجربة مشروع إسكان لوساكا بزامبيا كاحدى التجارب الناجحة فى تطوير المناطق العشوائية.

٣-١-٦ تجربة مشروع إسكان لوساكا- زامبيا^(١٠)

تعانى دولة زامبيا من الضعف الاقتصادي وتسارع النمو السكاني الذى لا يقابله عدد كاف من الوحدات السكنية ولا الخدمات اللازمة، مما دفع الحكومة إلى سياسة رفع المستوى المعيشى للمناطق العشوائية القائمة وتوفير الخدمات الأساسية. وقد تم أعتد المشروع على المراحل التالية:

• تحديد الأولويات:

- تم عمل دراسة دقيقة للفئات المستهدفة من المشروع (محدودي الدخل) لتحديد أولوياتها من خلال دراسة الوضع القائم اجتماعياً وعمرانياً:
- دراسة لحالة العمران من مبانى.
- تحديد ملكيات الأرضى واستعمالاتها.
- دراسة حالة المرافق والخدمات الأساسية.
- تحديد الموارد المتاحة.
- دراسة الحالة الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع.
- وعليه تم تحديد أولويات وهى:
- الارتقاء بالمناطق العشوائية القائمة.
- بناء البنية التحتية والمرافق الأساسية.
- توفير الخدمات التجارية.
- عمل مشروعات المواقع والخدمات لتوفير سكان بديل لمن يتم ازالة مساكنهم فى مشروع الارتقاء.

• **صياغة المشروعات:**

- تم إعداد البرامج المختلفة لمواجهة المشكلات التي تم رصدها، مع العمل على توظيف المشاركة المجتمعية بالمشروع فى تولي بعض السكان الأعمال المهارية البسيطة؛ حيث تم إمدادهم بالأموال و مواد البناء، بجانب الاعتماد على تمويل البنك الدولي للمشروع.
- اهتم المشروع بمحورين لتوفير سكن لمحدودي الدخل للحد من النمو العشوائى؛ وهما تطوير المناطق العشوائية القائمة وتوفير مناطق إسكان جديدة للمتضررين من الارتفاع.
- تم توفير بدائل متنوعة من تصميم المسكن وبمساحات مختلفة مما أدى إلى تلبية احتياجات نسبة كبيرة من الفئات المستهدفة.
- تم الاستفادة من مصادر التمويل الخارجي المتمثلة فى تمويل البنك الدولي، والداخلية المتمثلة فى مساهمات بعض الجمعيات الأهلية. بالإضافة الى الموارد البشرية المتمثلة فى الاهالى (مما ساهم فى تقليل تكلفة البناء بنسبة ٢٥%).

• **البرنامج الإدارى:**

- تم إنشاء إدارة مستقلة للمشروع؛ وذلك بتكوين إدارة خاصة بمشروع المواقع والخدمات، وإدارة أخرى خاصة بمشروع رفع المستوى (الأرتقاء) وعلى أن ترفع كل إدارة تقريراً دورياً للبنك الدولي (ربع سنوي) يغطى سير خطة العمل.

• **التنفيذ:**

- كان المشروع على مستوى عال جدا من المشاركة المجتمعية، مما عزز قدرته على النجاح، من خلال:

- تعدد التخصصات والخبرات اللازمة لدى العاملين بفريق إدارة المشروع.
- استخدام فريق لدعم للاتصال الفعال بين فريق المشروع والمجتمع.
- الاستفادة من العمالة اليدوية المحلية التي ساعدت فى نجاح المشروع اقتصادياً.
- تخصيص مواد البناء للأسر.
- المساعدة الفنية (فى تخطيط البنية التحتية، والإدارة، وتوفير إدارة تنفيذية مستقلة).

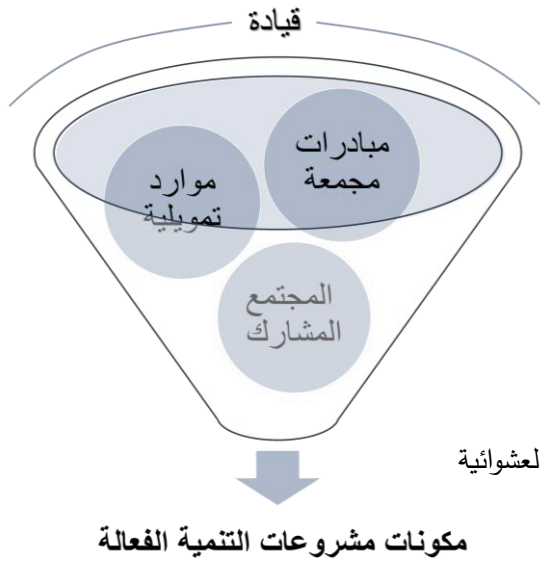
• **المتابعة والصيانة:**

- تولى فريق المشروع بالتعاون مع الأهالى متابعة أنشطة المشروع. كما قام السكان بدفع مبلغ شهري لتغطية الإصلاحات والتخلص من المخلفات الصلبة.

٢-٣ المكونات الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

من الدراسات البحثية السابقة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية يتبين وجود قصوراً في بعض العناصر الداعمة لعملية التطوير. ويظهر ذلك في المشاركة المجتمعية المستهدفة بالتنمية من حيث عملية إدراجهم داخل منظومة المشاركة في المشروع التي تتسم غالباً بعدم النجاح والفاعلية المرجوة. كذلك في ناحية استغلال الموارد المتاحة والتعرف عليها نظراً لقصور الأتصال بين القطاعات المعنية وعدم توافر المعلومات بشكل كاف، مما ينتج عنه إهدار للطاقات والموارد التمويلية المتاحة. بجانب عدم كفاءة فاعلية المبادرات المجمعية علي الرغم من تعدد وكثرة المبادرات الموجهة للمناطق العشوائية لكن في ظل غياب الأتصال والتنسيق بين بعضهم البعض وبينهم وبين المجتمع المستهدف تهدر كثير من الأمكانيات والمجهودات في شكل مبادرات صورية غير ملموسة لعدم وجود قيادة فعالة مؤثرة. وعلى الرغم من تعدد المبادرات الموجهة لتطوير المناطق العشوائية إلا أن غياب الأتصال والتنسيق بينها أدى إلى عدم فاعلية هذه المبادرات وهدار لكثير من الامكانيات والمجهودات خاصة في غياب قيادة فعالة واضحة.

لذا فمن الدراسات السابقة التي تمت في الفصل الثاني لتحديد الملامح الرئيسية لنجاح إدارة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية، يمكن تحديد المكونات الداعمة لفاعلية التنمية والتطوير كما هو موضح في شكل (٢-٣):^(*)



- المجتمع المشارك
- المبادرات المدمجة
- الموارد التمويلية
- التواصل
- القيادة

شكل (٢-٣): المكونات الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

المصدر: الباحثة

أستندت الباحثة على بعض الادبيات والدراسات الاتية:

- Davey Kenneth J. (1993), "Elements of urban managements UMP".
- هبةالله عصام (٢٠٠٢): "خصائص المجتمع المحلي كمدخل لمقارنة عملية تنمية المجتمعات في الحضر والريف".
- طارق إسماعيل (٢٠٠٩): "رؤية إستراتيجية للتحكم في نمو عشوائيات الحضر بواسطة تقنية الجيومعلوماتية".
- Lewis, Helen (2006): "New Trends in Community Development".
- Chavis, D. (2006) Strategic factors for building community: The five C's Community, Connections, Control, Cash & Collective action.

وسيتم التعرف علي مفهوم وأهمية وكيفية تفعيل تطبيق كل من تلك المكونات في هذا الجزء لإبراز علاقتها وتأثيرها علي نجاح عملية إدارة التنمية المستدامة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية.

٣-٢-١ المجتمع المشارك

المجتمع هو الطاقة الكامنة المتجددة التي تعيش الحاضر وتبني المستقبل، وهو إطار عمل عملية التنمية والمؤشر الحقيقي لنجاحها والذي يكفل استمرارها واستدامتها، فاختلاف طبيعة المجتمع من منطقة لأخرى ومن مشروع لآخر وكذلك مواقفهم واتجاهاتهم وأرائهم وأحتياجاتهم يعد هو الأمر الصعب استيعابه في عملية التنمية. وذلك في ظل عدم وضوح المفاهيم والسياسات المتعلقة بإدراج المجتمع في عملية التنمية وغموض النصوص القانونية الخاصة بالمشاركة، مع عدم إدراك وفهم المجتمع لها وهو ما يؤدي إلي ضعف إقبال المجتمع علي المشاركة.^(١١)

فعملية المشاركة هي نقطة ارتكاز عملية التنمية والتطوير، لكن أرتكازها علي سلطات القطاع المركزي الحكومي مع القطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية وأتساع الفجوة بينهم وبين المجتمع المستهدف يفقد المجتمع الشعور بمتطلباته الأساسية من الأمان، الملكية، الانتماء، تحقيق الذات، والاتصال بين بعضهم البعض وبين القطاعات الأخرى. وهي نفس المتطلبات التي يمكن أن تدفع إلي المشاركة الفعالة وبناء النفس والمجتمع.

فمشاركة المجتمع يعتبر تطبيق عملي علي العمل الناجح القائم علي الرغبة الفعلية والأختيار دون قهر أو إجبار لتلبية الأحتياجات المرجوة، بالاستفادة من الطاقات والإمكانات الأهلية البشرية والمادية مما يخفف الأعباء علي القطاعات الأخرى وييسر عملية التنمية المرجوة.

٣-٢-١-١ مفهوم مشاركة المجتمع

إن مفهوم المشاركة في التنمية المستدامة

"لم يعد يعنى مشاركة المجتمع في العملية

بل أصبح هو مشاركة الحكومة في المبادرات المجتمعية".^(١٢)

فقد برز ذكر مشاركة المجتمع في تعريفات مفهوم التنمية دليلاً علي أهمية المشاركة لفاعلية العملية، ففي تعريف الأمم المتحدة لتنمية المجتمع أشارت إلي أنها "العمليات التي توجه جهود الأهالي والسلطات الحكومية لتحسين الأحوال..."^(١٣)

أما وليام بيدل فنذكر في تعريف لتنمية المجتمع أنها "عملية إجتماعية تمكن أفراد المجتمع من أن يصبحوا أكثر قدرة وكفاءة علي مواجهة المعيشة..."^(١٤)

فلا غنى عن مشاركة المجتمع في نجاح التنمية فهم الهدف والوسيلة، ما دفع مؤتمر أروشا أفريقيًا إلى إصدار الميثاق الأفريقي للمشاركة الشعبية تأكيداً على أهمية المشاركة في التنمية، وأيضاً تقرير التنمية البشرية لمنظمة UNDP في ١٩٩٣ الذي أكد على الاهتمام بمشاركة الأفراد في مواجهة تحديات عملية التنمية حيث عرفت المشاركة على أنها "خلق الفرص ليتمكن أفراد المجتمع من المساهمة الفعالة والتأثير على عملية التنمية، وأن يتقاسموا بصورة متساوية ثمار عملية التنمية".^(١٥) لذا فالاهتمام بالمشاركة وتشجيعها في مشروعات تطوير العشوائيات فرضية أثبتتها جميع الدراسات البحثية حيث إن الإنسان بطبيعته يعرف متطلباته واحتياجاته بالإضافة إلى إمكانيته وقدراته. وهو ما يجعل مشاركته فرضاً على عملية التنمية وقراراته إجبارية في جميع المراحل، وهو ما يثبت أن التنمية ليست فقط للناس بل هي بالناس.

٣-٢-١-٢ أهمية مشاركة المجتمع

أكدت الأبحاث والدراسات على أهمية المشاركة المجتمعية في عملية التنمية المستدامة للمناطق العشوائية حيث:

- تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة للمجتمع.^(١٦)
- المساعدة على تحقيق مبادئ اللامركزية والاتجاه من أسفل إلى أعلى للبعد عن الطبقية السلطوية في الفكر.
- تشجيع المجتمع للعمل من أجل الصالح العام مع زيادة الشعور بالانتماء والمشاركة في المجتمع مما يؤدي إلى زيادة الثقة في الأجهزة الحكومية من قبل المجتمع ويكسب قاعدة شعبية.
- الاستفادة من الجهود والإمكانات الكامنة للأهالي المادية والبشرية مما يؤدي إلى تخفيف الأعباء عن القطاعات التنموية الحكومية وغير الحكومية.
- البعد عن القيم السلبية والانعزالية وتحويلها إلى طاقات إيجابية فعالة.
- خلق الشعور بالمسؤولية المجتمعية والعمل الجماعي من خلال توثيق الصلات بين الأهالي ومشروعات الارتقاء.
- زيادة روح التعاون والاتصال بين المجتمع مع زيادة قدراتهم الإنتاجية.
- توفير التدريب للأهالي الذي يرفع من وعيهم وإدراكهم لواجباتهم لتحقيق إدارة فعالة لمشروع التنمية والتطوير.^(١٧)
- زيادة عدد المستفيدين مما يؤدي إلى تلبية لاحتياجات المجتمع بفاعلية أكثر.

٣-٢-١-٣ كيفية تطبيق المشاركة المجتمعية الفعالة

لتطبيق وتفعيل دور المجتمع في المشاركة الفعالة في مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية يجب :

- تحديد البناء الاجتماعي للمجتمع وتحديد الشبكات الاجتماعية الموجودة والاستفادة منها في تفعيل المشاركة.
- فهم وتحديد قدرات المجتمع المستهدف ومدى مساهمته في العملية.
- تشجيع الأهالي والعمل علي بناء قدراتهم من خلال نشر الوعي تجاه المشاركة المجتمعية بتوضيح المكاسب التي يمكن تحقيقها واستفادتهم منها. من خلال توفير أنشطة تحفيزية لاستغلال أوقات الفراغ في أنشطة جديدة تحفزهم على المشاركة في عملية التنمية.
- عقد لقاءات جماهيرية لحشد الأهالي وطرح المشروعات عليهم لجذب اهتمامهم والاستماع إلي اتجاهاتهم ومتطلباتهم.
- العمل علي تفعيل دور القادة المحليين وتنظيم المجموعات لسهولة التواصل والتعامل مع الأهالي.
- تشجيع المجموعات لبعضها البعض لتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية.
- شفافية السياسات والمخططات بين القطاعات الحكومية والخاصة والمجتمع والمواجهة بالمشكلات والإمكانيات الموجودة بين كل الأطراف.
- تفعيل دور المحليات لتفعيل برامج التوعية بالأهداف القومية والمشاركة المجتمعية والواجب القومي لتقوية روح الانتماء.^(١٨)
- تقنين دور القطاع المدني للعمل كوسيط بين المجتمع والقطاع الحكومي لتخفيف الأعباء علي الحكومة والبعد عن البيروقراطية.^(١٩)
- الاهتمام بجانب التعليم من أجل رفع مستوى الثقافي للمجتمع إما بتطوير ورفع كفاءة المدارس، وتنشيط فصول محو الأمية.
- العمل علي زيادة الشعور بالملكية بتقنين أوضاع الأهالي، والشعور بالأمان لزيادة الثقة بينهم وبين القطاعات التنموية، والشعور بالذات بتحملهم مسئوليات للتطوير والبناء لنفسهم ومجتمعهم.

٣-٢-٢ المبادرات المجمع

تعد المبادرات التنموية على اختلافها من العناصر الأساسية في عمليات التنمية والتطوير للمناطق العشوائية بشكل خاص حيث تعتبر نواة انطلاق أي مشروع وغالباً ما تتضمن أستدامة المشروع لأنها تنتج من فكر وإرادة للتطوير من الجهة المبادرة المؤمنة بنجاح مشروعها والتي لن تتخلى عن الجهد الذى تبذله في مراحل المشروع حتى تصل به إلى نجاح الأهداف المرجوة. يجب ملاحظة أن هذه الأهداف قد تلبى رغبات الجهة المبادرة أكثر من تلبية رغبات المجتمع المستهدف. وهذه المثابرة والارادة نقطة قوة يمكن توظيفها تحت إدارة فعالة للمشروع.

ولقد تعددت الجهات المبادرة منذ السبعينات بعد أن تغير مفهوم الدول في التعامل مع مشروعات التنمية وظهور الحاجة إلى وجود منظمات وجهات أخرى داعمة لتخفيف الأعباء عن الجهات الحكومية التي كانت تتولى العملية كاملة. فبدء ظهور القطاع الخاص، المنظمات غير الحكومية، والجمعيات الأهلية بالإضافة الي ظهور مبادرات شعبية من قيادات ومتقفي المجتمع لتحسين أوضاعهم المعيشية.

لكن تكمن المشكلة إما في محدودية حجم المبادرات، أو عدم كفاءة التنفيذ، أو تلبيتها للاحتياجات المرجوة. مع إتباع بعضها لسياسات خاصة بالجهة المبادرة خاصة الجهات غير الحكومية أو الدولية، أو أحياناً سياسات الجهات الحكومية لأتباع خطة دولة، والتي يمكن أن تكون لخدمة الصالح العام علي حساب المجتمع المستهدف بالتنمية. وهو ما يستدعى وجود عمل جماعى تعاونى بين تلك القطاعات وهو ما يتمثل فى وجود مبادرات مجمعة إلى جانب التنسيق مع باقي مكونات التنمية للوصول الى إدارة فعالة للعملية التنموية.

٣-٢-٢-١ مفهوم المبادرات المجمع لتنمية المجتمع

هي الأنشطة التي تقوم بها جهة ما بالتعاون بين أفرادها البعض وبينهم وبين جهات أخرى معنية بالأمر لتحقيق أهداف محددة عن طريق تلبية احتياجات الفئة المستهدفة لتحسين أوضاعها والرفع من مستواها المعيشي وهو ما يظهر نتيجة لتوجه بعض الفئات إلى أحداث تغير ما في المجتمع بعد إدراكهم لمشكلة ما. فيعرف البنك الدولي (١٩٩٤) المبادرات علي أنها "العملية التي يشترك بها الأطراف المعنية لإحداث تنمية عن طريق إدارة وتحكم في الموارد والعناصر المتاحة"^(٢٠) لذا فتعتبر المبادرات عنصراً أساسياً في التنمية والتطوير. وقد عرف مارشال (١٩٩٨) المبادرات علي أنها "العملية التي تقوم بها مجموعة مستقلة مباشرة أو تابعة لجهة ما لهم نفس الأهداف والاتجاهات"^(٢١) وتعتبر المبادرات المجمع هي بمثال التنسيق والجمع بين مبادرات فردية من جهات مختلفة فى مشروع تنمية واحدة متكامل.

وعلي الرغم من وجود عدة مبادرات من مختلف الجهات المعنية بالنهضة والتطوير في المناطق العشوائية، لكن لا يوجد تحقيق ملموس وفاعلية للنتائج وهو ما يكمن وراءه السبب الرئيسي في عدم التعاون والتنظيم وهنا يظهر نظرية دافيس (٢٠٠٤) لتقسيم المبادرات إلي نوعين: (٢٢) مبادرات تعاونية: وهي التي تعتمد إما علي الاتجاه من أسفل إلى أعلى بين مستويات الجهات المعنية، أو الاتجاه الأفقي في مستوى المبادرات الصغيرة بين المستوى الشعبي. مبادرات النظامية: والتي تعتمد علي الاتجاه من أعلى إلى أسفل بين مستويات الجهات المعنية أو الاعتماد علي المستوى المركزي بشكل صريح وإشراك باقي الجهات معه لكن تحت توجيه وسياسات.

- القطاعات المشاركة في مبادرات التنمية والتطوير

تتمثل القطاعات المعنية بالمبادرات المجمعلة لمشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية في القطاع الحكومي، القطاع غير الحكومي المجتمع المحلي، وفيما يلي تعريف بقدرات كل قطاع.

القطاع الحكومي: يتمثل القطاع الحكومي في الحكومة المركزية و الحكومات المحلية.

الحكومة المركزية: تعتمد دائماً مبادرات الحكومة المركزية علي تحقيق الأهداف القومية للدولة في المقام الأول، من خلال توزيع الموارد وتحديد المشروعات التي تخدم سياساتها طبقاً لوقت التنفيذ والمصادر المالية الممولة أن كانت من ميزانية الدولة أو جهات مانحة لمشروعات وأهداف معينة بالتعاون مع الحكومة. وتعتبر قدرة الحكومة علي التنظيم نسبياً قوية بالنسبة لباقي القطاعات المعنية بالتنمية إلا انها تتصف بالبيروقراطية وعدم المرونة وهو ما يعيق عملية التنمية والتفاعل مع القطاعات الأخرى في مشروعات تعاونية.

المحليات: تمثل وحدة الاتصال بين الحكومة المركزية والمجتمع حيث لا تملك الحكومة المركزية القدرة علي الاتصال بالمجتمع إلا من خلال أجهزتها الفرعية المتمثلة في المحليات. ولكن عادة لا تملك المحليات القدرات أو السلطات الكافية لتكون صاحبة مبادرة تنمية تحت النظام المركزي لعدم سيطرتها علي إدارة والتحكم في مواردها فيتمثل دورها عادة في الإشراف علي مشروعات القطاع المركزي وتيسير وحل المشاكل التي تواجه مشروع التطوير.

القطاع غير الحكومي:

هي الهيئات التي لا تتبع الحكومة محلية أو دولية والتي تهدف إلي تحقيق أهداف تنمية طبقاً لسياستها وتعتبر هي المكمل لدور الحكومة في تقديم الرعاية والتنمية اللازمة للمجتمع ومشجعاً ومعاوناً لها لتقديم أداء أفضل عن طريق المنح والإعانات لتطوير أجهزة الدولة المختصة بالقطاع التنموي.

عادة ما تتمتع هذه المنظمات بالخبرات العالية علي المستويين المحلي والدولي بشكل منظم وفعال في إطار إستراتيجيات واضحة معدة بدراسات خاصة لطبيعة المجتمع لكن لا يمكن تجاهل أن كل هذا يجب أن يخدم السياسات والتوجهات لتلك المنظمات وهو عادة ما يتسبب في عدم فاعلية مشروعاتها في بعض الأحوال.

القطاع الخاص:

حيث تظهر أهمية المسؤولية المجتمعية للشركات والهيئات الخاصة - القابلة للربح - حيث يتم إسناد كثير من الخدمات والدور الاقتصادي الذي كانت تؤديه الدولة والحكومات الى القطاع الخاص. فيتم النظر الى العملية الاقتصادية على انها نشاط اجتماعي ووطني يهدف الى التنمية والمشاركة في العمل العام، وليس عملية معزولة عن أهداف المجتمعات والحكومات. مما يزيد من انتماء العاملين والمستفيدين لهذه القطاعات.

المجتمع المحلي :

تتمثل مبادرات المجتمع المحلي في مبادرات من جمعيات محلية مكونة من قيادات في المجتمع ونشطاء أو من أفراد أرادوا إحداث تنمية لمجتمعهم بشكل ما ولكل منهم مميزاته. فعند إحداث المبادرة من جمعية أهلية ذات شكل قانوني وتنظيم واضح تكون إدارة المشروع اسهل ويتم توفير التمويل لها بشكل قانوني -أيسر في الإجراءات والقدرة علي نشر الأنشطة وتجميع الفئات المستهدفة- أيسر في إطار أن لديها هيكلًا منظمًا مدبرًا علي مثل هذه المشروعات. أما المبادرات النابعة من أفراد في المجتمع متمثلين في شباب أو قادة شعبيين تكون نسبة نجاحها في التواصل مع المجتمع من الأهالي المستفيدين وحثهم علي المشاركة أعلى بكثير من باقي المبادرات، لكنها قد تواجه كثيراً من البيروقراطية والتعقيد في التنفيذ والتمويل، حيث أن عدم وجود أي نظام إداري أو تنظيمي يجمعهم يعيق حصولها على دعم مالي رسمي. وبالتالي يكون الاعتماد علي مجهودات المبادرين وإرادتهم للتغيير.

مستويات المبادرات

تختلف مستويات المبادرات باختلاف حجم المبادرة وسياستها وقدراتها فيمكن أن تمثل المبادرة المستوى القومي، المحلي، منطقة صغيرة.

مبادرات المستوى القومي.

تتمثل في مبادرات تتبع خطة قومية علي مستوى أكثر من منطقة أو أكثر من محافظة علي مستوى الدولة تقوم بدعمها الحكومة بشكل رئيسي. ويمكن أن تكون بدعم من منظمات غير حكومية دولية أو محلية ذات جهاز إداري وتنظيمي كبير لكن تحت إشراف وخطة الحكومة المركزية. ومثال على ذلك مشروع تطوير ٣٠ منطقة غير مخططة بروتوكول التعاون بين صندوق تطوير المناطق العشوائية والقوات المسلحة.*

مبادرات المستوى المحلي

وهي المبادرات الأكثر شيوعاً وتكون علي مستوى منطقة أو حي بدعم من أي من القطاع الحكومي أو غير الحكومي أو حتى مستوى المجتمع لتنفيذ خطة تنمية تهدف لرفع مستوى المنطقة اجتماعياً، وعمرانياً، وسياسياً، واقتصادياً، وبيئياً. وعادة ما يكون مشاركة جميع الأطراف في عملية التنمية في مثل هذه المشروعات عاملاً أساسياً لنجاحها وأستدامتها مثل مشروع منطقة الزبالين في الثمانيات بمنشأة ناصر .

مبادرات مستوى منطقة صغيرة

تكون عادة مبادرات لمشروعات تجريبية لشارع أو منطقة سكنية صغيرة بهدف إحداث تنمية ملموسة للمجتمع، إما لدعم مشاركته لاستكمال الأعمال علي باقي المنطقة، أو لكسب قاعدة شعبية في المنطقة، أو لتجربة خطة تنمية كمشروع ارشادي لإثبات نجاح أو فشل تلك التجربة لاستكمال باقي مشروعات الخطة التنموية تباعاً، مثل المشروع الارشادي لتنمية شارع آل عامر في بولاق الدكرور، ومبادرة تنمية منطقة عزبة أولاد علام بالدقي.

(*) تم توقيع بروتوكول تعاون بين صندوق تطوير المناطق العشوائية والقوات المسلحة ومحافظة القاهرة لتطوير ١٧ منطقة غير مخططة. كما تم توقيع بروتوكول تعاون بين صندوق تطوير المناطق العشوائية والقوات المسلحة ومحافظة الجيزة لتطوير ١٣ منطقة غير مخططة.

٣-٢-٢ أهمية المبادرات المجمع

- تعد المبادرات التنموية المجمع هي أساس لإحداث عملية التنمية وتكمن أهميتها في :
- إدارة وتنظيم عملية التنمية والتطوير بين الجهات المبادرة هي الوسيلة الفعلية لإحداث نشاط تنموي ملموس. (٢٣)
 - دعم المشاركة بين الجهات المعنية بالتنمية لإحداث نجاح فعالة للعملية.
 - دفع المجتمعات للتعلم وتبادل الخبرات والمهارات والقدرات اللازمة لأحداث تنمية وتطوير.
 - التحكم في الموارد المتاحة واستغلالها الاستغلال الأمثل.
 - تقديم الدعم الفني والتكنولوجي لعملية التنمية.
 - دعم المجتمع وتمكينه من حقه في اتخاذ القرارات والمشاركة في التخطيط والتنفيذ تبعاً لمتطلباته وأهدافه.
 - زيادة الروابط الاجتماعية بين الفئات المستهدفة.

ولكن تكمن أهميتها القصوى في أنها تتبع عادة من احتياج حقيقي وذلك خاصة في المبادرات الشعبية وتعتبر عن رغبة في التغيير واستعداد للعمل واستثمار الوقت والمجهود والمال دون انتظار ما تقدمه الدولة من خدمات. الامر الذي يمثل نواة للمشاركة الحقيقية للجهات المختلفة في عملية التنمية.

٣-٢-٣ كفاءة تفعيل دور المبادرات المجمع

نجاح دور المبادرات المجمع يختلف من مجتمع لآخر ومن منطقة لأخرى فبعضها يحقق نجاح فعلي ملموس والبعض لا. ومن الصعب تحديد عناصر بعينها ثابتة لنجاح المبادرات حيث يختلف النجاح في معناه من مجتمع لآخر ولكن يمكن أن ترجع معظم الحالات إلي الحاجة إلي الاتصال والأندماج وتبادل الخبرات والمعلومات. (٢٤)

ويمكن استخلاص من الدراسات البحثية بعض المقومات التي تؤثر في فاعلية دور المبادرات المشتركة مثل: الإقناع، الإرادة، التمكين، المشاركة، الشفافية.

- الإقناع هو العنصر الأساسي علي الجهة المبادرة فعليها إقناع كافة الجهات المعنية بالمشاركة في التنمية بفكرة المبادرة التي تقوم بها لكسب دعمهم، وزيادة القدرة علي التنفيذ بمرونة لتحقيق نجاحاً فعلياً وليس صورياً فقط. فالإقناع بقبول التغيير عامل أساسي في عملية التنمية. حيث أن المشروعات لا تنجح بمنطقتها العلمية بل بتجاوب المجتمع والجهات المعنية كافة بها. (٢٥)

- المبادرة هي نتاج لإرادة كامنة داخل مجموعة من الأفراد أو هيئات تريد إحداث تغيير ما لحل مشكلة أو تحسين وضع ما، فلا توجد تنمية أو تطوير إلا بإرادة للمجتمع لتحقيق أهداف التنمية والمحافظة عليها بإصرار، فهو المحرك لعملية التنمية لتلبية الاحتياجات والمتطلبات الرئيسية للمجتمع المستهدف. فإرادة المجتمعات في المناطق العشوائية للعيش هي من دفعتهم لبناء تلك المناطق في ظل غياب وتجاهل الحكومة لهم وهي ما ستدفعهم لتحسين أوضاعهم عند الحاجة للتنمية.^(٢٦) كما أن أقاليم الجهات المختلفة بأهمية المبادرة تولد لديهم الإرادة للتغيير والمساهمة في هذه المبادرة.

- التمكين من خلال إعطاء الجهة المبادرة السلطات اللازمة لإحداث التنمية المطلوبة من توفير تشريعات ميسرة بعيداً عن البيروقراطية وتمكين المجتمع المستهدف من تجربة التحكم في مستقبلهم،^(٢٧) وتعتبر قضية التمكين من أهم القضايا لإنجاح عملية التنمية بفاعلية فهي تفعل دور المنظمات غير الحكومية وقطاع الأهالي بمستوياته دعماً للتوجه اللامركزي. كما يمتد التمكين للجهات المشاركة الأخرى ليكون لها صوت في عملية اتخاذ القرار وبالتالي فاعلية التنمية. وتعد المشاركة هي الداعم الرئيسي لنجاح أي مبادرة أي كانت الجهة القائمة بالمبادرة حكومية أو غير حكومية أو المجتمع نفسه. فلا نجاح دون ترابط وتعاون وذلك علي الرغم من أنه ليس بالأمر السهل خاصة مع اختلاف طبيعته كل مجتمع.

- كل المقومات السابقة تعتمد أولاً وأخيراً علي الشفافية بين القطاعات المختلفة في الأهداف والسياسات والمخططات لبناء الثقة بينهم وتشجيع المشاركة والدعم الفعال.

٣-٢-٣ الموارد التمويلية

من أبرز وأكثر المشاكل التي تواجه مشروعات التنمية وخصوصاً في المناطق العشوائية هي مشكلة التمويل فبالرغم من إجراء كثير من الأبحاث والدراسات والعمل علي تنفيذ مشروعات تطوير متميزة لكن دائماً يتوقف الأمر عند مرحلة التمويل. الأمر الذي يرجع إلي أسباب عديدة، أهمها عدم وجود قاعدة اقتصادية بالوحدات المحلية التي تدير المشروعات،^(٢٨) مع سيطرة الأسلوب المركزي علي ميزانيات وحدات الإدارة المحلية وعدم القدرة علي الاستفادة المباشرة من مواردها. فيكون الاعتماد الدائم علي قرارات الإدارة المركزية وسياستها طبقاً لأولوياتها، وهو ما يؤدي إلي قصور الميزانيات الخاصة بمشروعات التطوير للمناطق العشوائية بالنسبة لتمويل القطاع الحكومي. أما عن الجهات المانحة فيكون التمويل دائماً معتمداً علي تحقيق أهداف وسياسات خاصة، بالجهة المانحة، والتي يمكن أن تتعارض مع أولويات واحتياجات مشروع التطوير.

٣-٢-٣ مفهوم التمويل

التمويل لا يقصد به فقط التمويل المالي لكن يوجد أيضاً تمويل عيني وتمويل بشري وتمويل مادي.^(٢٩) التمويل المالي: وهو ما يتمثل في المنح والقروض الميسرة التي تتوفر لتقديم الدعم المادي لمراحل المشروع بداية من الدراسات إلي التخطيط والتنفيذ ثم المتابعة المستمرة، وتكون أحيانا واجبه الرد كاملة أو جزء منها وأحياناً منح لا ترد وهو ما يعتمد علي طبيعة المشروع وسياساته.

التمويل العيني: وهو ما يتمثل في تقديم الدعم الفني والتقني والتكنولوجي لمراحل الدراسات والتخطيط ومتابعة التنفيذ، ويكون من قبل الأكاديميين والخبراء سواء حكوميين ومن المنظمات غير الحكومية.

التمويل البشري: ويتمثل في الجهود البشرية التطوعية والذي يتطلب التفعيل الكفء لمشاركة جميع الجهات من حكومية وغير حكومية إلي القطاع الخاص إلي الأهالي، بالإضافة إلي الفئات المتطوعة والتي عادة تكون من متوسطي الدخل تجاه الفئات الأكثر احتياجاً.

التمويل المادي: وهو يتمثل في معظم مشروعات التطوير في توفير مواد البناء والخامات اللازمة للتنمية البيئية والعمرانية.

ويمكن تقسيم الجهات التي تقدم هذه التمويلات في المشروعات التنموية إلي التمويل المركزي، والتمويل من هيئات غير حكومية، تمويل من القطاع الخاص، والتمويل الذاتي للمشروع.^(٣٠)

التمويل المركزي: وهو التمويل المقدم من الجانب الحكومي بجميع هيئاته ومؤسساته والتي تخضع ضمن ميزانية الدولة ويتمثل في رؤوس أموال ومواد بناء وعمالة وإدارات مختصة بالمشروع.

التمويل من الهيئات غير الحكومية: وهو التمويل المقدم من الهيئات والمؤسسات الأجنبية ومشاركات المجتمع المحلي والشعبي ويتمثل في معونات ومنح مالية أو مادية أو جهود بشرية. التمويل من القطاع الخاص: وهو التمويل المقدم من القطاع الخاص ضمن مسؤوليتهم المجتمعية ويتمثل في معونات ومنح مالية الى جانب تقديم الخبرات حسب مجال الجهة.

التمويل الذاتي للمشروع: وهو التمويل الذي يحققه المشروع في مرحلة التشغيل للمنشآت التجارية والصناعية أو بيع فائض الوحدات والأراضي العقارية لضمان أستدامة تشغيل وصيانة المشروع ورد القروض الميسرة.

ومن دراسة مشروعات التنمية والتطوير للمناطق العشوائية مثل مشروع تطوير منطقة بطن البقرة، ومشروع تطوير منطقة ميت عقبة، ومشروعات تطوير منطقة عزبة خير الله. تؤكد جميعها ضرورة إدراج جميع الجوانب التمويلية من بداية المراحل الأولى لإعداد المشروع وتوجيهها نحو الصالح العام للمشروع للعمل علي النجاح الفعلي للعملية، إلي جانب تحقيق الاستفادة القصوى من تلك الموارد وعدم إهدار أي منها.

٣-٢-٣ أهمية توفير الموارد التمويلية

تتمثل أهمية توفير مصادر للتمويل متنوعة في:

- خفض عبء التمويل عن الحكومة المركزية بتعدد مصادر التمويل والتوجه بشكل أو بآخر نحو القطاع الخاص والهيئات غير الحكومية والأفراد المنتفعين.^(٣١)
- تيسير العملية التنموية بدون توقف نتيجة نقص تمويل.
- تحفيز المشاركة المجتمعية نتيجة للإنجاز السريع في تحقيق النتائج.^(٣٢)
- تحقيق التوافق بين الإنفاق وطبيعة الموارد.
- رفع المستوى الاقتصادي للمجتمع.
- توفير التحسينات وبناء المساكن والخدمات طبقاً للاحتياجات.

٣-٣-٢ كفاءة توفير الموارد التمويلية

يتطلب توفير التمويل اللازم لتفعيل أنشطة مشروعات التنمية الى:

- الدقة في إعداد الدراسات التقديرية لتكلفة المشروع للتقليل من الأضرار التي قد تعيق أنشطة المشروع.^(٣٣)
- توفير آليات تمويلية خاصة بمشروعات التنمية والتطوير منفصلة عن آليات الأجهزة المركزية علي أن تتسم بالفاعلية والمرونة.
- تفعيل مشاركة القطاعات التنموية المختلفة في عملية التنمية للحصول علي أكبر قدر من الموارد المادية والمالية والبشرية عن طريق تطبيق أساليب تحفيزية متطورة.^(٣٤)
- توزيع مسؤوليات اتخاذ القرار علي الإدارات المحلية مع تفعيل حق الاستفادة من مواردهم المالية ببناء قاعدة اقتصادية منفصلة لإدارة مشروعات التنمية علي المستوى المحلي.^(٣٥)
- دفع المشاركة الشعبية للمساهمة الجادة في تطوير المجتمع والإسهام بالموارد المادية والبشرية.
- تحديد آليات استعادة التكلفة في الفترة ما بعد تشغيل المشروع.^(٣٦)
- صياغة القوانين والتشريعات لتنظم العملية التمويلية لمشروعات التطوير والتنمية.
- الشفافية بين القطاعات المشتركة.

٣-٢-٤ التواصل

تتعدد الأطراف المشاركة في عملية التنمية من جهات حكومية واستشاريين وجهات مانحة ومنظمات غير حكومية وجمعيات أهلية وقطاع خاص والأهالي بالإضافة إلي الجهات الرقابية وأجهزة الإعلام. لكن نتيجة لفقد الاتصال بينهم وأختلاف الاتجاهات والمستويات الثقافية والإجتماعية والسياسية والتنظيمية مع تناقض المصالح، يصعب وجود قنوات اتصال وتنسيق بينهم، مما يعيق تكامل ونجاح مشروعات التنمية والتطوير.

الأمر الذى يستلزم البحث عن وسائل وطرق لتوحيد الجهود وأولويات التنمية. وكذلك تكامل المصادر والإمكانات من أجل تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والعمراني للمناطق المستهدفة بالتنمية والتطوير.

والتواصل لا يعني فقط الأتصال والربط بين الجهات المشاركة لكن الأتصال والربط بين كل العوامل المؤثرة علي نجاح العملية التنموية من موارد تمويلية، قوانين وتشريعات، سياسات إدارية وأقتصادية وخدمات وفراغات عمرانية، ثروات طبيعية وبيئية. الأمر الذى يوفر كثيراً من الجهد والمال والوقت، ويدعم عملية النجاح وفاعلية نتائجها من أجل الوصول للأهداف المطلوبة.

٣-٢-٤-١ مفهوم التواصل

طالما كثرت التدخلات المختلفة من الجهات المشاركة، فلا بد من توفير نظام للتواصل وربط العلاقات المتبادلة إدارياً من أجل تحقيق الأهداف المشتركة لعملية التنمية والتطوير.

فيظهر دور التواصل فى مفهوم تنمية المجتمع علي أنها "عملية تعبئة وتنظيم جهود أفراد المجتمع وجماعته وتوجيهها للعمل المشترك مع الهيئات الحكومية بأساليب ديمقراطية لحل مشاكل المجتمع ورفع مستوى أبنائه إجتماعياً واقتصادياً وثقافياً ومقابلة احتياجاتهم بالانتفاع الكامل لكافة الموارد الطبيعية والبشرية والفنية والمالية المتاحة في صورة خطة معينة للتنمية"^(٣٧)، لذا فهي عملية الدمج بين الجهود والتوجهات المشتركة عن طريق التواصل والربط بينهم للوصول للأهداف المرجوة.

كما يوضح تعريف الكردي للتنمية أنها عملية "تعتمد علي التحكم في حجم ونوعية الموارد المادية والبشرية المتاحة للوصول بها إلي أقصى استغلال ممكن في أقصى فترة ممكنة ...".^(٣٨) وجاء تعريف التنمية الشاملة في تقرير وزارة الإسكان "هي عملية ... تؤدي إلي تكوين قاعدة وأسس قوية تمكن إطلاق الطاقات الإنتاجية وتوفير الذاتية، ويميز التنمية الشاملة العمل المتزامن للإرتقاء بالهياكل الإجتماعية الأقتصادية والعمرانية وتطويرها".^(٣٩)

لذا فكان من أهم عوامل نجاح فاعلية إدارة عملية التنمية تحقيق الأتصال الذي يحدد المسئوليات والعلاقات المتبادلة بحيث يمثل كافة المسئوليات داخل القطاعات التنموية وتنسيق العلاقات التبادلية بينهم وبين مواردهم وإمكاناتهم لتحقيق أقصى استفادة واستغلال للإمكانات الفنية والمالية والاجتماعية والسياسية والإدارية للعملية التنموية وتلبية الاحتياجات المرجوة.

٢-٤-٢-٣ أهمية عملية التواصل

- تتمثل أهمية توفير الاتصال في عملية التنمية والتطوير في:
- ضمان استدامة عملية التنمية بتوفير الاتصال الدائم بين القطاعات التنموية.
 - ضمان استغلال الموارد المتاحة مما يساعد علي الرفع المستمر لمستوى التنمية المستدامة.
 - تفاعل المجتمع مع عملية التنمية والتطوير وأهدافها. (٤٠)
 - دعم المشاركة والتعاون بين القطاعات المعنية.
 - جمع القطاعات المعنية علي مصالح مشتركة وأهداف موحدة مما يدعم عملية التنمية والتطوير.
 - تنمية الشعور بالمسئولية والولاء لدى القطاعات المشتركة ودعم الروابط الاجتماعية.

٣-٤-٢-٣ كيفية تفعيل التواصل

- لدعم وتأكيد تفعيل عملية التواصل في مشروعات التنمية والتطوير يجب:
- دعم التعاون بين القطاعات المختلفة المشتركة بوضع نظام إداري للتنسيق بينهم لضمان عدم تناقض الأنشطة وتعرقل عملية التنمية. من خلال فريق عمل من ممثلي القطاعات المشاركة لتنظيم العمل الجماعي، وتأكيد التمثيل الفعلي لجميع القطاعات. (٤١)
 - بناء قدرات العاملين بالقطاعات المشاركة في عملية التنمية علي كيفية الاتصال والترابط بين بعضهم البعض بقدر من المرونة في التوافق واتخاذ القرار.
 - وضع نظام لجمع وتبادل المعلومات مع توفير مصادر وطرق مختلفة. (٤٢)
 - دعم ربط العلاقات التبادلية بين القطاعات المشاركة في تعريف بعضهم البعض وتبادل خبرات.
 - التنسيق بين مصالح القطاعات المشتركة من البداية لتفادي أي معوقات في مراحل المشروع.
 - تعديل القوانين والتشريعات في إطار المرونة للاتصال والاندماج في ضوء من الشفافية.
 - تشجيع المبادرات الهادفة والعمل علي توسيع القاعدة الشعبية من الأهالي. (٤٣)
 - تنمية الشعور بالمسئولية لدى القطاعات المشاركة.

٣-٢-٥ القيادة

تعد مشكلة غياب القيادة التنسيقية من المشكلات المؤثرة على عملية التنمية، حيث أنه بدون قيادة فعالة تعد عملية التنمية إهداراً للمجهود والموارد والوقت وعملية غير ناجحة. فنتيجة لعدم إدراك الجهات المسؤولة لحجم الموارد المتاحة المباشرة وغير المباشرة وحجم المبادرات وإتجاهاتها تقل فاعلية القدرات المستغلة للتطوير. فقد عرفت التنمية على أنها: "مجموعة من الوسائل والطرق التي تستخدم من أجل توحيد جهود السكان، والسلطات العامة، بهدف تحسين المستوى الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمعات"^(٤٤)، وهو ما يستلزم وجود هيئة قيادية تستقطب كافة الجهات ذات الصلة بمشروع التنمية تقوم بتحديد السياسات واعتمادها، والتنسيق بين الجهات والموارد المختلفة لإتخاذ القرارات الفعالة.^(٤٥)

فالقيادة هي إحدى مكونات الإدارة الفعالة؛ فنجاح القيادة يساهم في نجاح العملية الإدارية لتحقيق الاهداف المخططة، بالتالي تظهر أهمية القيادة في إدارة مشروعات التنمية كإحدى الوظائف الهامة لتحقيق تفاعل وديناميكية العملية الإدارية.

٣-٢-٥-١ مفهوم القيادة

لقد تزايد الاهتمام بمفهوم القيادة في مجالات شتى في الآونة الأخيرة، وهو ما يعد دليلاً على أن القيادة هي حجر الزاوية في العمليات والمشروعات المنظمة على أختلاف أنواعها.^(٤٦)

- ويعرف جيبسون القيادة على أنها "أحد أشكال الهيمنة التي بموجبها يقبل التابعون طوعية التوجيه والرقابة"^(٤٧)

- كما عرف جستنية القيادة على أنها "القدرة على استمالة الآخرين والتأثير فيهم وإحداث التغيير المطلوب لديهم بما يكفل التجديد والتطوير، بالعلم الذي يقوم على النظريات والدراسات التجريبية للوصول الى أفضل الأساليب لتحقيق أهداف التنظيم."^(٤٨)

- وعرفها طريف شوقي على أنها "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدر من تماسك الجماعة."^(٤٩)

- و جاء تعريف الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة على أنها "عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم من فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة لكي يتبلور من خلالها الدور القيادي ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية."^(٥٠) و يعد هذا التعريف الأقرب لدور عملية القيادة في مشروعات تطوير المناطق العشوائية.

ومع تعدد تعريف القيادة لكنها تدور حول محوراً أساسياً وهو أن القيادة هي أحد الأساليب المستخدمة في توجيه مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق وإنجاز عمل ما.

أنماط القيادة:

القيادة الاتوقراطية: هو استخدام الجهة القيادية للسلطة كأداة للتحكم والضغط على الأطراف الأخرى لإجبارهم على تنفيذ عمل معين. كما أن القيادة الأتوقراطية تتسم بالاستبداد والتحكم في القرارات، وهو ما ينبع من عدم ثقة الجهة القيادية في قدرات ومهارات الأطراف الأخرى مما يساهم في ازدياد الشك والقلق بالمنظومة.^(٥١)

القيادة الديمقراطية: هو ميل الجهة القيادية الى تفويض بعض السلطات للأطراف الأخرى، وتتميز القيادة الديمقراطية بأعتمادها على المشاركة في إتخاذ القرارات والعمل على تلبية احتياجات الأطراف الأخرى مما يساهم في التعاون والتوافق في الأهداف والاتجاهات العامة للمنظومة.^(٥٢)

فالدمج بين النمطين في بعض الأحوال يكون فعالاً أكثر من تطبيق أحدهما. حيث أن النمط الأتوقراطي أسرع في التنفيذ والتحكم، ولكن يفقد المرونة، عكس النمط الديمقراطي الذي يحقق مرونة أعلى في المراحل المختلفة وتطبيق فعلي لأحتياجات المجتمع ودعماً لأهمية المشاركة المجتمعية والتواصل. إلا أنه لا يوجد شكل موحد للتوازن بين النمطين، فالإتزان يرتبط بمدى توفير القدرات والثقافات المجتمعية وطبيعة المشروع.

لذا كانت القيادة هي القدرة على تحقيق أشياء مميزة من أشخاص عاديين، وهو ما تتطلبه مشروعات تطوير المناطق العشوائية. حيث تكمن الكثير من القدرات والامكانيات لدى المجتمع المستهدف والجهات المعنية لكنها بحاجة الى قيادة فعالة لاستمالتهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بطريقة فعالة.

٣-٢-٥ أهمية القيادة

تتمثل أهمية توفير القيادة في عملية التنمية والتطوير في:

- وجود رؤية وقيادة واضحة لفاعلية المشروع مما يزيد الثقة في الجهات القائمة على المشروع.
- التنسيق بين جميع القطاعات المشتركة من أجل سياسات وأهداف واضحة.

- رفع الروح المعنوية والأداء الإنتاجي للتغلب على المعوقات المتغيرة.^(٥٣)
- إحداث التغيير الذى يولد عنه طرق مبتكرة وتحسين طرق أداء العمل.^(٥٤)
- نجاح العملية الإدارية على المدى القصير والطويل.
- تحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والموارد.
- تنظيم الجهود المشتركة وتحقيق الاستغلال الأمثل منها.^(٥٥)
- الاهتمام بالجانب الاجتماعى وأبرز أهمية التعاون والعمل الجماعى رغم اختلاف القدرات والثقافات والمعتقدات للجهات المشاركة.

٣-٢-٥-٣ كفاءة القيادة

- لتنظيم وتفعيل دور القيادة في مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية يجب:
- توفر المهارات والخبرات والقيم اللازمة لدى القائمين بأعمال الجهة القيادية للقدرة على التأثير الإيجابى فى الآخرين.^(٥٦)
 - توفر جو من التفاهم والتعاون المناسب للعمل بين أفراد فريق المشروع.
 - تفهم احتياجات وقدرات المجتمع المستهدف والمشاركين من خلال الأستعانة بالدراسات الأنسانية والأجتماعية لفهم طبيعة المجتمع المستهدف فى كل منطقة.^(٥٧)
 - البحث عن القادة الطبيعيين داخل المجتمع.
 - توفير وسائل الاتصال والاندماج بين الأطراف المعنية.
 - جمع ممثلين من القطاعات المشاركة لضمان التمثيل الكامل فى اتخاذ القرار.
 - توفر شفافية ومرونة التعامل بين القطاعات المشاركة ومع الموارد التمويلية المتاحة.

ويمكن أيضا هذه المكونات عملياً من خلال دراسة إحدى تجارب التنمية لمنطقة عشوائية. وذلك لبيان مدى توافر هذه المكونات ودورها فى دعم فعالية ونجاح التجربة. فيقوم البحث بدراسة مشروع تنمية وتطوير حى دهراى ببومباى كأحدى المشروعات الناجحة فى تطوير المناطق العشوائية تتوفر بها المكونات الفعالة لمشروعات التنمية.

٣-٢-٦ تجربة تنمية حي دهرافي Dharavi بمدينة بومباي الهندية^(٥٨)

يعتبر حي دهرافي من أكبر أحياء مدينة بومباي، حيث يفنقر الخدمات الأساسية والبنية التحتية، مستوى المعيشة غير أدمي مع انتشار وتكدس القمامة بالمنطقة مما يشكل أخطاراً صحية شديدة؛ إلي جانب تدهور حالة الصرف الصحي الموجودة، وعدم وجود شبكة للمياه غير شبكة عامة ضعيفة جداً؛ إلي جانب المصانع التي تنبعث بالأتربة والأدخنة. فتم إنشاء منظمة "People's PROUD" "Responsible Organization of United Dharavi" سنة ١٩٧٩ لمكافحة الظروف غير الأدمية للحياة التي تواجه منطقة دهرافي من خلال التحكم في البيئة بمشاركة السكان.

وقد بدأت مراحل المشروع بالتعرف على المجتمع وبناء الثقة، للتعرف على المشاكل التي تواجه المنطقة من أنتشار القمامة وسوء حالة شبكة الصرف الصحي والمياه، الى جانب التلوث الناتج من المصانع القريبة والوضع غير القانوني لملكية الأراضي. ومن هذا السياق تم تحديد أولويات التعامل مع المنطقة. وبدأ فريق المشروع من منظمة PROUD بتنظيم لجان مختصة بكل مشكلة (لجنة المياه - لجنة الصرف الصحي والقمامة - لجنة الصحة - لجنة دورات المياه - لجنة الأرض والإسكان). على أن تقوم كل لجنة بتحديد الأعمال المراد تنفيذها وعرضها على المحليات لكن لم تستجب المحليات للشكاوى والمذكرات التي قدمتها اللجان، مما دفع الى تشكيل ضغط شعبي ووقفات احتجاجية لاجبار الحكومة على تنفيذ مشروعات التطوير للمنطقة. وقد تم التنسيق لتوفير التمويل من الجهات الحكومية والمنظمة ومساهمات الاهالي. وأتمت توزيع مسؤوليات ومهام المشروع على اللجان المختصة وتحت اشراف فريق المشروع بالمنظمة، حيث تقوم كل لجنة بتحديد احتياجاتها واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ. وقد تم تنفيذ أعمال التطوير من شبكة للصرف الصحي وحنفيات مياه عمومية ودورات للمياه ونظام لجمع القمامة؛ بواسطة المحليات مع مشاركة من الاهالي وأشراف اللجان المختصة. كما تم اجبار المصنع على الغلق لحل مشكلة التلوث. وتولت اللجان المختصة المتابعة المستمرة والصيانة لأعمال المشروع، وقد ساعد على استمرارية المتابعة أن أعضاء اللجان من أهالي المنطقة.

ومن هذا السياق يمكن بيان توفر المكونات الفعالة لمشروعات التنمية ودورها في نجاح المشروع:

• المجتمع المشارك

- اعتمد المشروع علي مشاركة المجتمع في لجان المشروع.
- تم اختيار أعضاء اللجان بانتخاب من أهالي الحي.
- كان الدور الأبرز للأهالي في الضغط الشعبي علي السلطات المحلية والمسؤولين للقيام بالتزاماتهم.

• الموارد التمويلية

اعتمد المشروع بالعمل علي استغلال الموارد التمويلية البشرية والمادية المتاحة أقصى استغلال، كما اعتمد التمويل المالي للمشروع علي مشاركة بين الأهالي ١٥% والمنظمة الداعمة (PROUD) ٣٥% والسلطات المحلية ٥٠% من قيمة الأعمال التنفيذية للمشروع.^(٥٩)

• المبادرات المجمعّة

-قامت الخطوات الأولى للمشروع بعد مبادرة منظمة "PROUD" - منظمة غير حكومية أعضاءها من سكان الحي- تهدف إلي مكافحة الظروف غير الأدمية للسكان، والتحكم في البيئة المعيشية. -وبناءً علي الثقة بين الأهالي والمنظمة قام الأهالي بتشكيل مبادرات فرعية لدعم تنفيذ المشروع.

• التواصل

تم بناء قاعدة أساسية من ٥٠ اللجنة فرعية تضم ممثلين عن الأهالي، كل لجنة من رئيس وسكرتارية و٨ أعضاء بتنظيم الإتصال مع المستوى المحلي، والتحكم في الموارد المتاحة بتوزيعها علي اللجان المختصة (المياه-الصرف الصحي-دورات المياه-الأراضي والإسكان) لتحقيق الأستغلال الأمثل لها.

• القيادة

أعتمد المشروع علي وجود قيادة ديموقراطية حيث:

-تولت منظمة "PROUD" دور القيادة والتنسيق في مراحل إعداد المشروع، تشكيل اللجان وتدريب القيادات واللجان المشاركة، مع العمل علي بناء الثقة بين المنظمة والمجتمع.
-تم تقسيم الحي إلي خمس مناطق لكل منطقة مجلس يتبعه لجان فرعية تعمل تلك المجالس علي حل المشاكل التي يصعب حلها علي مستوى اللجان الفرعية وتكون مسؤولة عن تقديم الدعم الفني والإشراف، والتنسيق بين المهام المنظمة علي مستوى المشروع.

٣-٣ سمات الإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

لا يمكن تحديد نظام إداري معين يمكنه تحديد نجاح أو فشل مشروعات تطوير المناطق العشوائية.^(١٠) لكن يمكن تحديد بعض سمات الإدارة الفعالة التي يمكن من خلالها إدارة مكونات المشروعات الفعالة بكل مرحلة من مراحل مشروعات التطوير، وهو ما تم استخلاصه من الدراسات النظرية والتحليلية بالفصل الثاني.^(*) فالإدارة هي عملية دورية تتطور على صياغة الأهداف والعمل على تحقيقها من خلال تخطيط ما سيتم القيام به من أنشطة، بتنظيم العلاقات، عن طريق التحكم في سير العمل، ومراقبة وتقييم ما يتم عمله، في إطار من المرونة في كل خطوات المشروع. لذا فنجاح عملية الإدارة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية يتطلب توفر سمات الإدارة الفعالة الآتية:

- التخطيط
- التنظيم
- التحكم
- المراقبة والتقييم
- المرونة

٣-٣-١ التخطيط

اقتصرت مفهوم التخطيط في مشروعات تطوير المناطق العشوائية علي أنه اقتراح مخطط عمراني لتوسيع الشوارع، ومد شبكة مياة أو صرف، وخلق أرض فضاء للخدمات من أجل توفير المظهر العمراني الإيجابي لعملية التطوير. إلا أن عملية التخطيط أشمل من ذلك؛ فالتخطيط علم وتقنية وفن له أصوله ومدارسه ومذاهبه يأخذ في اعتباره المعطيات السابقة والآتية ويضيف إليها بعداً جديداً للمستقبل، كما أنه يستوعب مجالات متعددة. فهو "منظومة متكاملة من الدراسات الأولية توجه الاختيارات وتعطى للمخطط شكله النهائي ومضمونه الذي يتم تنفيذه على مراحل متعددة تدرج داخل إستراتيجية بعيدة المدى".^(١١) لذا فنتم في إطار عملية تنفيذية من قبل صانعي القرار لتحديد إستراتيجية العمل. فمن خلال القيام بعمل قاعدة بيانات عن طريق تبادل المعلومات بين الجهات المختلفة، والقيام بتقدير الاحتياجات وتحديد الأولويات عن طريق تحليل البيانات والمعلومات من الأطراف المعنية، ومن ثم العمل علي وضع الخطة التنفيذية.^(١٢)

(*) لإسنتباط سمات الإدارة الفعالة أعتمد البحث على الأستناد على بعض المراجع والادبيات التي تناولت دراسة وتحليل

تعريفات ومناهج إدارة مشروعات التطوير الآتية: ((Brech (1985), (Escwa (1988),

((R.Daft (1997), (هشام عارف (١٩٩٥)), ((ICLEI (1994)), ((Nientied & Davidson (1991))

فاعلية مرحلة التخطيط يجب:

- إشراك أصحاب المصلحة وامتخذي القرار في وضع الإستراتيجية وإعداد البرامج.
- أخذ رغبات المجتمع وأحتياجاته في اعتبار التوصيات التخطيطية.
- أن تكون عملية التخطيط قريبة للواقع التنفيذي.
- أن تقوم اللجنة المختصة دورياً بمراجعة وتحديث الخطط طبقاً لمتابعة وتقييم عملها.

يكون التخطيط عبارة عن الإجابة علي التساؤلات " أين نحن الآن؟" - "ماذا نريد تحقيق؟" - "كيف نصل إلي هناك؟" (٦٣)

٣-٣-٢ التنظيم

التنظيم الإداري يختلف من دولة إلي أخرى ومن منطقة إلي أخرى ومن طبيعة مشروع إلي آخر تبعاً للظروف الإجتماعية والسياسية والأقتصادية. فتختلف توجهات التنظيم أما من أسفل لأعلى أو من أعلى لأسفل أو دمج الاتجاهين، ويختلف تبعاً لتوجه سياسيات وآليات التنفيذ وتحديد المهام والمسؤوليات لكل اتجاه. (٦٤)

- الأتجاه من أعلى لأسفل: تكون القرارات من المستويات العليا (السلطات المركزية) ويكون المجتمع لا دور له غير أنه متلقى لا يشارك في أي قرارات.
 - الأتجاه من أسفل لأعلى: تكون عملية تشاركية يشارك فيها كل أصحاب المصلحة والمعنيين في صناعة القرار، وتكون أقرب لتحقيق أولويات واحتياجات المجتمع.
 - الدمج بين الاتجاهين: في بعض الأحوال يكون الدمج بين الاتجاهين فعالاً أكثر من تطبيق إحداهما. حيث أن اتجاه أعلى لأسفل أسرع في التنفيذ والتحكم، ولكن يفتقد المرونة عكس اتجاه أسفل لأعلى الذي يحقق مرونة أعلى في المراحل المختلفة، وتطبيق فعلي لاحتياجات المجتمع ويفقد الرؤية القومية. لكن لا يوجد شكل موحد للتوازن بين الاتجاهين فهذا الاتزان يرتبط بمدى توفير القدرات والثقافات المجتمعية وطبيعة المشروع. (٦٥)
- حيث أن المتعارف عليه طبقاً للدراسات العالمية السابقة أن يكون للمستوى المركزي الدور في وضع التوجهات والأولويات التنموية مع أدراج المستوى الإقليمي والمحلي في صناعة القرار، ويكون للمستوى المحلي الدور في وضع الرؤى والبرامج المحلية، ويكون المستوى الإقليمي هو الوصل بين هذين المستويين.

٣-٣-٣ التحكم

التحكم ليس إصدار أوامر وقرارات، التحكم هو إدارة الموارد والمدخلات وتناغم العلاقات بين الأطراف المعنية مع وضع السياسات الفعالة للتنمية في ضوء الشراكة الفعالة، ودمج أصحاب المصلحة مما يؤثر إيجابياً علي تحقيق الأهداف المرجوة،^(٦٦) وهو ما يتطلب:

• اتخاذ القرار الفعال :

من أجل اتخاذ قرارات واقعية وفعالة تكون الأولوية المطلوبة هي مرونة تبادل المعلومات بين جميع المستويات حيث تسمح للمستويات المحلية والمجتمع المدني بتوافر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الفعالة إلي جانب المستوى القومي صاحب القرار المركزي. الأمر الذي يحقق المتطلبات والأحتياجات الفعلية للمجتمع ويحقق الأهداف المرجوة.

• الفاعلية والكفاءة :

الفاعلية و الكفاءة هي الوصول لتحقيق الأهداف المرجوة بأفضل استغلال للموارد المتاحة وأقصى مشاركة فعالة للمعنيين بأفضل الأساليب سياسياً وأقتصادياً مع مرونة التنفيذ.^(٦٧)

• الشفافية :

تعتبر الشفافية هي حجر الأساس لبناء الثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة وخصوصاً بين المجتمع والحكومة من حيث تبادل المعلومات ووضوح الرؤى والمخططات والموازنات بما يضمن النزاهة ويسهل أستيعاب ومتابعة العملية التنموية. الأمر الذي يعتبر دافعاً للمشاركة ويسمح بالتواصل والحوار الفعال المثمر.

٣-٣-٤ الرقابة والتقييم

تعد الرقابة والتقييم لمراحل العملية التنموية عنصراً هاماً من عناصر الإدارة حيث تعتبر المفصل الحاكم لسير العملية. فإما يحدد الرجوع لنقطة البداية وتعديل المخططات أو استمرار المنهج المتبع لضمان تحقيق الرقابة الفعالة يجب أن تتوفر الشفافية والتواصل المستمر مع الجهات المشاركة مع تسهيل الإجراءات ومرونة التعامل.

فيعد الرجوع إلي المستفيدين وتقييم أثر الخدمات والتدخلات الواقعة عليهم ومدى كفاءتها وملائمتها لتحقيق الأهداف المرجوة واستدامتها هو الأمر الرئيسي والهام في عملية المراقبة. وبسبب تعدد الجهات المعنية المشاركة في العملية يصبح نجاح عملية التنمية أمراً عسيراً. الأمر الذي يتطلب إيجاد مداخل لتقييم الكفاءة والنجاح المرجو، ويوفر التقييم الوصول إلي الأداء الفعال الواجب تنفيذه لنجاح العملية التنموية وهو ما أشارت له د.هبة عصام (٢٠٠٧).

وتهدف عملية التقييم إلى: (٦٨)

- زيادة الأستفادة من الأمكانيات وإظهار الإيجابيات لمزيد من العمل.
- استخلاص الدروس المستفادة لتفادي السلبيات المستقبلية التي تظهرها عملية التقييم.
- تحديد الأساليب المتوافقة والملائمة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية والمشروعات المشابهة.
- تحديد عوامل فاعلية مشروعات التنمية المجتمعية لتكون حافزا لمشاركة الجهات المختلفة.

٣-٣-٥ المرونة

نظراً للطبيعة المتغيرة والمعقدة لمشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية وأتصافها في كثير من الأحيان بقدر عال من عدم الدقة وعدم القدرة علي التنبؤ،^(٦٩) تعد المرونة عنصراً هاماً ورئيسياً في العملية الإدارية لجميع مراحل ومكونات تلك المشروعات:

- مرونة في التخطيط
- مرونة في التنفيذ
- مرونة في التمويل
- مرونة في الهيكل الإداري القائم علي المشروع

• مرونة التخطيط:

تعد عملية التخطيط عملية مستمرة لا تتوقف ببدء التنفيذ بل تتوازي معها لعدم القدرة علي التنبؤ بأي ظروف أو متغيرات تطرأ على المشروع، لذا فمرونة المخطط والقدرة علي مجاراة المستجدات أمراً رئيسياً في العملية التخطيطية.

• مرونة التنفيذ:

تظهر أهمية المرونة في التنفيذ نتيجة لعدم وضوح وفهم فكرة الرؤية التخطيطية لكثير من المشاركين خاصة الأهالي، فظهور أنشطة جديدة ووقوع الكثير من المستجدات غير المتوقعة في الإطار العام للمشروع^(٧٠) يؤدي إلي تغير المناهج التنفيذية التي تعد في الأصل الإطار العام للعمل فقط.

• مرونة التمويل:

نظراً للطبيعة المتوسعة في مشروعات التطوير الحالية حيث أصبحت عمليات تغيير مجتمعي ليس تحسين بيئة معيشية فقط^(٧١) الامر الذي يستلزم عدم الاعتماد علي بنود الميزانية المحددة فقط بل اصبح التوجه نحو ميزانيات أكثر مرونة لاستيعاب أية طوارئ، بالإضافة إلي الحاجة إلي تعدد مصادر التمويل. فتحول الاعتماد من ميزانيات الدول فقط الي اللجوء إلي القروض ومساهمات المجتمع والقطاع الخاص بالإضافة إلي ما يمكن تحقيقه من عائد من المشروع نفسه.^(٧٢)

• مرونة الهيكل الإداري القائم على المشروع:

مرونة الهيكل الإداري للمشروع هو أهم تطبيق للمرونة حيث يعد حجر الأساس للعمل على مراحل المشروع المختلفة فتدريب وإعداد الهيكل الإداري على كيفية المرونة في التعامل مع عناصر ومراحل المشروع ومجارة المتغيرات وأستيعاب المداخل الجديدة من أوليات مشروع التنمية لتحقيق الفاعلية والأستدامة.

ويمكن أيضاً سماع الإدارة الفعالة من خلال دراسة إحدى تجارب تنمية المناطق العشوائية. وذلك لبيان مدى تطبيق هذه السمات ودورها في دعم فعالية ونجاح التجربة. فيقوم البحث بدراسة مشروع أورانجي النموذجي كرانشي بالحسنات كإحدى التطبيقات لسمات الإدارة الفعالة في مشروعات تنمية وتطوير المنطق العشوائية.

٣-٣-٦ تجربة أورانجي النموذجي كرانشي بالحسنات

أعتمد مشروع أورانجي النموذجي على فهم العلاقات والتنظيمات المختلفة بالأحياء وطبيعة مهامها وقدراتها؛ من أجل الاستغلال الأمثل للجهود الكامنة والموارد المتوفرة. فبدأ المشروع بالتعاون بين بنك القروض ومؤسسة التجارة الدولية والدكتور "أثار حميد خان".^(٧٣)

وقد أستهدف المشروع توفير شبكة الصرف الصحي للمنازل شكل (٣-٣) أعتماداً على تدريب وتطوير التنظيمات المجتمعية على التكنولوجيا البسيطة للتنفيذ.

حيث قامت الهيئة المبادرة بالمشروع النموذجي بتحليل المشاكل التي تواجه المنطقة وتحديد أولوياتها والتي تمثلت في إنشاء شبكة للصرف الصحي. ومن ثم وضع الحلول الملائمة للمنطقة والمجتمع، مع تقديم الدعم الفني والتقني للمنظمات والحركات الأهلية حيث أعتمد المشروع على إنشاء منظمات إجتماعية وأقتصادية محلية لدعم الشعور بالانتماء. ونظراً لحجم المنطقة الكبير تحتم مشاركة الجهات الحكومية لتكامل عملية التنمية مع المخططات الحكومية للمناطق المحيطة.^(٧٤)

وأعتمد المشروع على مشاركة المجتمع بشكل أساسي، كما نجح في تنظيم وتكامل الجهات المبادرة. إلا أن فقد الأتصال والتنسيق مع الجهات الحكومية أدى الى عدم القدرة على توظيف الموارد التمويلية بالشكل الأمثل. إلا أنه بسبب الإدارة الحاكمة داخل المشروع والأبتكار في التنظيم والتحكم في الجهود والموارد نجح المشروع في تحقيق أهدافه.^(٧٥)

وهكذا فإن المشروع يعد نموذجاً للمشروعات التي نجحت في تحقيق أهدافها وأولوياتها بتطبيق سمات الإدارة الفعالة لمشروعات التنمية والتطوير وهو ما يظهر في:

• التخطيط :

- تم التخطيط لتحديد الاحتياجات الأولية للمنطقة عن طريق مقابلات ومناقشات مع الأهالي والتي أظفرت عن الاحتياج إلي اقامة شبكة للصرف الصحي المغطى.
- تم التخطيط لإعداد الرسومات وتقدير التكلفة بمساعدة طلبة الجامعات.
- تم التخطيط لعمل برنامج تدريبي لمنفذي الاعمال لتسهيل عملية الإشراف.
- تم التخطيط لتمويل المشروع بالجهود الذاتية للأهالي إلي جانب دعم مؤسسة PPI الخيرية.^(٧٦)
- تم دراسة الموارد المحلية والمشكلات وكيفية الاعتماد على الموارد المحلية في حل المشكلات. وكذلك تطوير نظم البناء التقليدي ليتلائم مع احتياجات المشروع الجديد.

• التنظيم :

أعتمد المشروع علي المشاركة الفعلية التامة لكل أصحاب المصلحة حيث تبنى اتجاه (من أسفل لأعلى) في تصميم وتنفيذ مراحل البرنامج استناداً علي التنظيمات المجتمعية الموجودة في شكل مجموعات صغيرة من ٢٠-٣٠ أسرة

• التحكم :

- أعتمد البرنامج علي تحديد قائد لكل مجموعة منظمة (ممر مشترك) بحيث يقوم علي :
- تنظيم العلاقات والمصالح المتبادلة
 - تنظيم وإدارة تنفيذ المشروع
 - إدارة العملية التمويلية
 - التعامل مع المؤسسة الخيرية



شكل (٣-٣): منطقة أورانجي قبل وبعد التطوير
المصدر: World Bank, UNCHS (2003)

• المراقبة والتقييم :

كانت المتابعة الدائمة للمشروع من قبل أعضاء البرنامج النموذجي والجمعية الخيرية وقائد كل تنظيم وكان لنظام المراقبة والتقييم المتبع أثره في تحديد وتحليل المشكلات والخروج بالدروس المستفادة للوصول إلي النتائج الأفضل للمشاركة الشعبية الفعالة.

• المرونة :

وفر برنامج المشروع النموذجي قدرًا من المرونة في التخطيط والتنفيذ حيث استطاع بالقدر الكافي التكيف مع الرغبات والأحتياجات الفعلية للمجتمع المستهدف. كذلك المرونة في التدخلات، والمرونة في إدارة الموارد وخاصة المالية. الذي نتج عنه اكتساب الثقة والخبرة والتواصل اللازم، أيضا زيادة تشجيع الأهالي علي التعاون.

٣-٦ خلاصة الفصل الثالث

يحاول البحث الوصول إلى صياغة منظومة متكاملة لإدارة التنمية المستدامة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية، كمحاولة لحل المشكلات التي تواجه كفاءة ونجاح مشروعات التطوير لتلك المناطق في مصر في ظل غياب السياسات الإدارية الواضحة والفعالة. ومن هذا السياق برزت أطروحة البحث التي تتمحور في الإجابة عن تساؤل البحث الرئيسي:

كيف يمكن التوصل إلى المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية في إطار تطبيق المناهج الأساسية للإدارة الفعالة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي للبحث حاول الفصل إستخلاص منهج للإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية بعد الدراسة التي تمت في الفصل الأول للمناهج المتبعة الحالية والمشروعات السابقة، وتحديد القصور والمعوقات بمشروعات تطوير المناطق العشوائية التي أستخلصت منهم. بالإضافة إلى ما خلص إليه الفصل الثاني بدراسة مفاهيم وأساليب الإدارة الفعالة للتنمية المستدامة؛ وتحديد الملامح الرئيسية لفاعلية إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية: مراحل مشروعات التطوير، مكونات مشروعات التنمية والتطوير، سمات إدارة مشروعات التطوير. ومن ثم يخلص هذا الفصل إلى:

- الوصول للأطار التنفيذي لمراحل مشروعات تطوير المناطق العشوائية من تحليل المشروعات السابقة بالإضافة إلى الدراسات البحثية السابقة التي قامت الباحثة بدراستها؛ والتي خلصت إلى المراحل التي يستلزم وجودها بأي مشروع وهم: مرحلة تحديد الأولويات، مرحلة صياغة المشروعات، مرحلة وضع البرنامج الإداري، وتنتهي إلى مرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة والصيانة والتي تعد مرحلة مستمرة مصاحبة لكل مراحل المشروع. و منه يكمن مدخل تقادى القصور في تلبية الاحتياجات الفعلية وتحقيق الأهداف لمشروعات تطوير المناطق العشوائية؛ التي تم أستخلاصها من الدراسة النقدية.

- الوصول لمكونات فاعلية مشروعات تطوير المناطق العشوائية من تحليل ودراسة المعوقات التي تواجه مشروعات تطوير المناطق العشوائية والتي خلصت إلى ان نجاح فاعلية تلك المشروعات في توفر المكونات الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية. وتتمثل تلك المكونات في؛

المجتمع المشارك، المبادرات المجمع، والموارد التمويلية، والتواصل بين تلك المكونات، في وجود قيادة فعالة. فوجود تلك المكونات في كل مرحلة من مراحل مشروعات تطوير المناطق العشوائية التي تم أستخلاصها من مشروعات تطوير السابقة يمكن الوصول إلى مشروعات فعالة وناجحة تلبي الأحتياجات الفعلية للمجتمع المستهدف والجهات المشاركة. وتقادی القصور في تنظيم وتنسيق الجهود والموارد في مشروعات تطوير المناطق العشوائية؛ التي تم أستخلاصها من الدراسة النقدية.

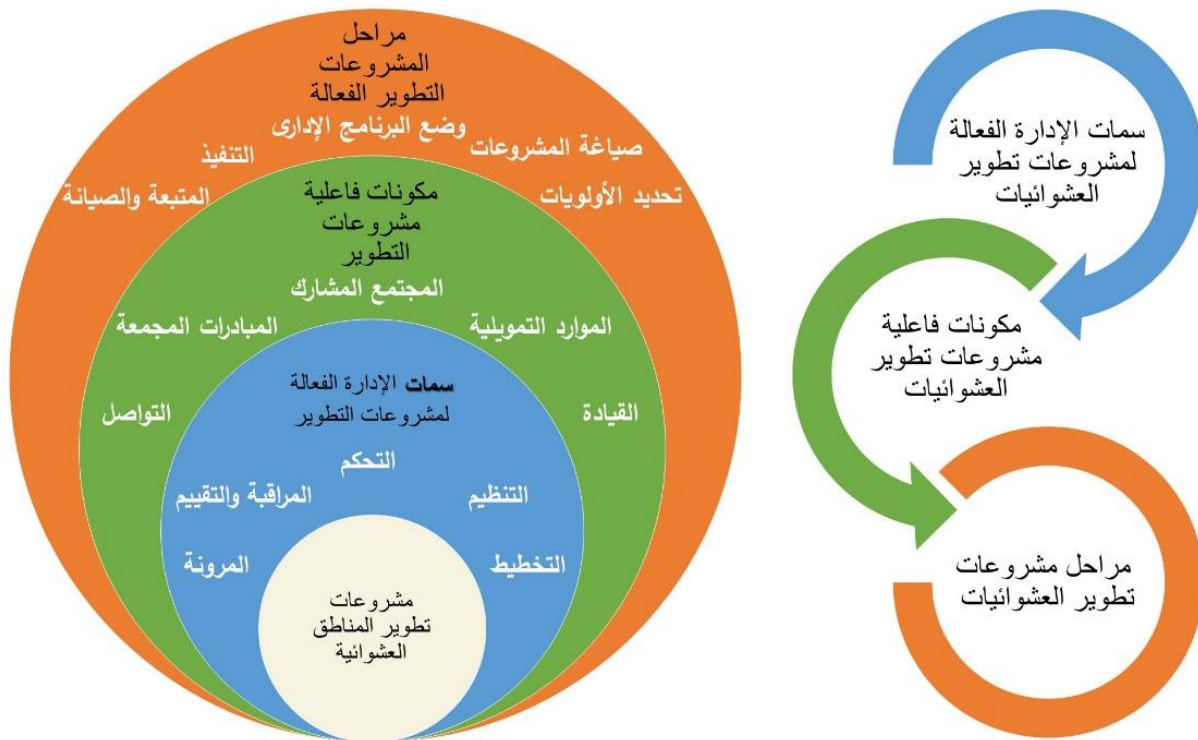
• الوصول إلى سمات فاعلية إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المتمثلة في تخطيط ما سيتم القيام به من أنشطة، بتنظيم العلاقات، عن طريق التحكم في سير العمل، ومراقبة وتقييم ما يتم عمله، في أطار من المرونة؛ تلك السمات التي تدير مكونات مشروعات تطوير المناطق العشوائية. وتقادی القصور في آليات إدارة مشروعات لتطوير المناطق العشوائية؛ التي تم أستخلاصها من الدراسة النقدية.

وهنا يخلص البحث إلى المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة من تطبيق المناهج الأساسية للإدارة في مشروعات التطوير لتحسين الأوضاع المعيشية للمناطق العشوائية وتحقيق أستدامة التنمية. والذي يتمثل في تحديد المراحل الأساسية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية حيث تشمل كل مرحلة على المكونات الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية التي يتم إدارتها عن طريق سمات فاعلية إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية. شكل (٣-٤).

• يتميز هذا المنهج بما يلي:

- تقادی التعقيدات والمشكلات التي تواجه مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية.
- يتبنى مبادئ الشرعية والملكية لدى المشاركين والمجتمع المستهدف.
- المشاركة والتعليم المتبادل.
- حشد الجهود والموارد لتحقيق الأهداف.
- الوضوح والشمولية للمشروعات.
- محاولة الوصول لنتائج فعالة وملموسة.
- تبنى فكر التخطيط والتنظيم الإداري كآلية لنجاح مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية.
- دعم اللامركزية في إدارة مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية.

- مراعاة مرونة التعامل مع مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية، مما يوفر فرصاً للتعديل والتطوير بما يتوافق مع الأولويات والأحتياجات التي تلبى الأهداف.
- زيادة الأنتماء لدى المجتمع ورفع وعيهم تجاه مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية.
- تجميع الجهود المبذولة من الجهات المشاركة وتوظيفها للأستفادة القصوى منها في صورة مبادرات مجمعة.
- إدراج النواحي الأقتصادية والتمويلية بالشكل الفعال لضمان كفاءة ونجاح مشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية.
- الشفافية والتواصل الدائم بين عناصر ومكونات المشروعات من جهات بشرية وموارد مادية.
- التنسيق الفعال النابع من الإدارة الجيدة الواضحة.
- وجود قيادة فعالة مسؤولة ومحفزة.
- وجود نظام مستمر للمتابعة والصيانة يصحبه المراقبة والتقييم لتفادي الأخطاء ومعالجة المشكلات.



شكل (٣-٤): المنظومة المتكاملة المقترحة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية
المصدر: الباحثة

مراجع الفصل الثالث

- (١) رأفت شمس، سعاد عبدالرحيم (٢٠٠٣): "دليل تطوير المناطق العشوائية ..."، م.س.ذ.
- (٢) المرجع السابق.
- (٣) وكالة التعاون الألماني، برنامج التنمية بالمشاركة فى المناطق الحضرية فى مصر (٢٠١١):
"الدليل الإرشادى لصانعى القرار"، ٢٠١١.
- (٤) رأفت شمس، سعاد عبدالرحيم (٢٠٠٣)، "دليل تطوير المناطق العشوائية ..."، م.س.ذ.
- (٥) وكالة التعاون الألماني (٢٠١١)، الدليل الإرشادى لصانعى القرار"، م.س.ذ.
- (٦) المرجع السابق
- (٧) هبة الله عصام خليل (٢٠٠٢): "خصائص المجتمع المحلى..."، م.س.ذ.، ص١٧٦.
- (٨) رأفت شمس، سعاد عبدالرحيم (٢٠٠٣): "دليل تطوير المناطق العشوائية ..."، م.س.ذ.
- (٩) هبة الله عصام خليل (٢٠٠٢): "خصائص المجتمع المحلى ..."، م.س.ذ.، ص١٧٨.
- (10) Mulenga, C. (2008): "The Case of Lusaka, Zambia", Institute of Economic and Social Research University of Zambia, Lusaka, Zambia.
- (11) Davidson, F., Peltenburg, M. (1993): "Government and NGOs/ CBOs Working Together for Better Cities", Institute for housing and development studies (HIS), Rotterdam, Netherlands.
- (12) Butterworth, J. (2012): "Effective and sustainable wash services", Community Managed Project Approach. Retrieved from: www.cmpethiopia.org
- (١٣) حسن على حسن (١٩٨٩): "المجتمع الريفى والحضرى - دراسة مقارنة مبسطة"، المكتب الجامعى الحديث، الاسكندرية، مصر، ص٣٢٠.
- (14) Biddle, L. & Biddle, W. (1965): "The Community Development Process", Halt Rinehart and Winton Inc., New York, p 78.
- (15) UNDP (1993): "Human Development Report 1993", Oxford University Press, Oxford P1.
- (16) Sanoff, H. (1990): "Participatory Design: Theory and Techniques" Bookmasters Inc., USA.
- (17) Fried, L. (1996): "Beyond Development Relief: Disaster Management and The Case of Philippine National Red Cross", Masters, MIT, P.8.
- (١٨) عمر الحسينى، غادة فاروق (٢٠٠٣): "تأثير اللامركزية للإدارة الحضرية ..."، م.س.ذ.
- (١٩) رانيا فوزى (٢٠٠٣)، "مشروعات التنمية المتواصلة للأرتقاء بالمناطق العمرانية المتدهورة فى مصر - دراسة فى فاعلية الخطط التمويلية- بين النظرية و التطبيق"، رسالة دكتوراة، هندسة المطرية، ص ٥١٠.
- (20) World Bank (1994): "Infrastructure for World Development Report 1994", Oxford University Press, New York.

- (21) Marshall, G. (1998): "A Dictionary of Sociology", Oxford University Press, NewYork.
- (22) Davies, B., Blackstock, K., Brown, K. & Shannon, P. (2004): "Challenges in Creating Local Agri-Environmental Cooperation Action Amongst Farmers and Other Stakeholders", The Macaulay Institute, Aberdeen.
- (23) AUC Slum Development Working Group (2014): "Egypt's Strategy for Dealing with Slums", Center for Sustainable Development, AUC, P.35.
- (24) Dahal, G. & Adhikuri, K. (2008): "Bridging, Linking and Bonding Social Capital in Collective action: The case of kalahan forest reserve in the Philippines", CAPRI WORKING PAPER n.79.
- (٢٥) مراد على (١٩٨٣): "مشاكل التخلف والتنمية في القرية المصرية"، مجلة تنمية المجتمع، السنة السابعة، مطابع الشروق، مصر.
- (26) Boyd, S. (2001): "Sustainable Communities and the Future of Community Movements", National Civic Review, Vol.90, No.4, winter 2001, Wiley Periodicals, Inc.
- (27) Thomas, A. (1992): "Non-governmental Organizations and The Limits to Empowerment", Development Policy and Public Action, M. Wuyts, M. Mackintosh and T. Hewitt, eds, Oxford University press, Oxford.
- (٢٨) عمر الحسينى، غادة فاروق (٢٠٠٣): "تأثير اللامركزية للإدارة الحضرية ..."، م.س.ذ.
- (29) AUC Slum Development Working Group (2014), op. cit.
- (٣٠) طارق إسماعيل (٢٠٠٩): "رؤية إستراتيجية للتحكم فى نمو عشوائيات الحضر بواسطة تقنية الجيومعلوماتية، دراسة حالة القاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراة، جامعة الأزهر، ص٢٨.
- (٣١) عمر الحسينى، غادة فاروق (٢٠٠٣): "تأثير اللامركزية للإدارة الحضرية ..."، م.س.ذ.
- (32) Afify, A. "Building Participation; Towards Sustainable Development in Inner Cities Renewal Projects", Faculty of El Mataria, Helwan University.
- (33) Butterworth, J. (2012): "Effective and sustainable...", op. cit.
- (34) Pratt, D. (1996): "Community Action and Involvement", Creating Neighborhoods and Places in The Built Environment", D. Chapman, eds, Alden Press, Oseny Mead, Oxford, U.K., P.190.
- (٣٥) عمر الحسينى، غادة فاروق (٢٠٠٣): "تأثير اللامركزية للإدارة الحضرية ..."، م.س.ذ.
- (36) AUC Slum Development Working Group (2014), op. cit.
- (٣٧) حسن على حسن (١٩٨٩): "المجتمع الريفى والحضرى..."، م.س.ذ.، ص٣٢٩.
- (٣٨) محمود الكردى (١٩٨٠): "التخطيط للبيئة الاجتماعية"، دار المعارف، القاهرة.
- (٣٩) عصام الدين على (٢٠٠٠): "دور التشريعات العمرانية فى عملية التنمية الحضرية المستدامة فى مصر"، مؤتمر التوازن البيئى و التنمية الحضرية المستدامة، القاهرة.

- (٤٠) سيد الهوارى (١٩٩٢): "الإدارة: الأسس والأصول العلمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة التاسعة، ص ١٨٥.
- (٤١) مروة عباس (٢٠١١): "جدالية العمارة الخضراء والارتقاء بالمناطق العشوائية دراسة فى واقع التجربة المصرية - جزيرة الذهب"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، ص ١٥٥.
- (42) Reardon; K. (1993): "Putting The Needs of The Poor on The Agenda", Participatory Action from the Inside: Community Development Practice in East St. Louis, Forester, J. et al, eds, The American Sociologist.
- (43) AUC Slum Development Working Group (2014), op. cit.
- (٤٤) إسماعيل عبدالله (١٩٨٣): "التنمية العربية"، دار الوحدة، لبنان.
- (٤٥) نعمات نظمي (١٩٩٣): "الأرتقاء العمرانى بالمناطق المتدهورة، تقييم لتجربة زبالين منشأة ناصر بالقاهرة" رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، ص ١٣٦.
- (٤٦) أمل مصطفى (٢٠٠٦): "أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعى بالتطبيق على المدينة الجامعية للطلبة بجامعة عين شمس"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
- (47) Gibson, L., Ivancevich, M. & Donnelly, J. (2003): "Organization Behavior, Structure, and process", Boston: McGraw-Hill Higher Education.
- (٤٨) عبدالعزيز جستنيتية (٢٠٠٨): "القيادة الإدارية الفعالة"، كلية الأقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- (٤٩) طريف شوقي (١٩٩٢): "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب، القاهرة، ص 34.
- (٥٠) الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة: "القيادة و المدير الفعال"، جمهورية مصر العربية.
- <http://www.caoa.gov.eg/NR/rdonlyres/FA037574-105A-4331-B0F8-65E565BA6E11/3633/pdf>
- (٥١) عبدالفتاح دياب (٢٠١٤): "برنامج القيادة الفعالة"، مكتبة أبداع الإلكترونية.
- <http://www.creativity.ps/library/datanew/cre9/100.pdf>
- (٥٢) المرجع السابق.
- (٥٣) عبدالعزيز جستنيتية (٢٠٠٨): "القيادة الإدارية الفعالة"، م.س.ذ.
- (٥٤) الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة: "القيادة و المدير الفعال"، م.س.ذ.
- (٥٥) نعمات نظمي (١٩٩٣): "الأرتقاء العمرانى بالمناطق المتدهورة..."، م.س.ذ.، ص ١٣٦.
- (٥٦) عبدالفتاح دياب (٢٠١٤): "برنامج القيادة الفعالة"، م.س.ذ.
- (٥٧) عبدالعزيز جستنيتية (٢٠٠٨): "القيادة الإدارية الفعالة".
- (58) Habitat (UNCHS) (1988): "Shelter for the Homeless: The Role of Non-governmental Organization (NGOs)", Nairobi, Kenya.
- (٥٩) أسامه بهاء (٢٠٠٦): "المشاركة الشعبية كأداة فعالة فى التنمية المستدامة للتجمعات السكنية المتدهورة"، رسالة ماجستير، كلية هندسة، جامعة عين شمس، ص ١٩٥.
- (60) Isler, M., Sciacca, R. & Drury, M. (1974): "Keys to Successful Housing Management", The Urban Institute, Washington .D.C, P.63.

- (٦١) منحة البطراوى (٢٠٠٩): "التحضر العشوائي"، م.س.ذ.، ص٤٤.
- (٦٢) وكالة التعاون الألماني (٢٠١١): "الدليل الإرشادي لصانعي القرار"، م.س.ذ.
- (63) Miller, U. (1991): "Where There Is No Participation – In Sights, Strategies, Case Studies, Do's & Don'ts in Regional Rural Development, Asia", GTZ, P.44.
- (64) Balarin, J. (2000): "Participatory Aquatic Resources Management (PARM) – An Overview", GTZ, P.10.
- (65) Carley, M. & Christie, I. (2000): "Managing Sustainable Development", 2nd edition, Earthcan, London.
- (٦٦) وكالة التعاون الألماني (٢٠١١): "الدليل الإرشادي لصانعي القرار"، م.س.ذ.
- (٦٧) المرجع السابق.
- (٦٨) هبة عاصم الفولى (٢٠٠٧): "مدى إتباع منهج ملائم..."، ص١٧٨، م.س.ذ.
- (69) Desai, P. (2002): "Slum Redevelopment Scheme in Mumbai: Building Castles in Air", in "Governing cities: New institutional Forms in Developing Countries and Traditional Economics", ITDG publishing, London, P.44.
- (70) Germann, D. & Gohl, E. (1996): "Participatory Impact Monitoring Booklet 1: group-based impact monitoring", GTZ, Berlin, P.8.
- (٧١) عبد الباقي ابراهيم (١٩٨٦): "الأرتقاء بالبيئة العمرانية للمدن" مركز الدراسات التخطيطية والمعمارية، أمانة، مدينة جدة، مطابع الشرق، ص ١٢.
- (٧٢) على صبرى ياسين (١٩٨٦): "الأرتقاء بالمناطق المختلفة"، من "الأرتقاء بالبيئة العمرانية للمدن"، مركز الدراسات التخطيطية و المعمارية، أمانة، مدينة جدة، مطابع الشرق، ص ٩٣.
- (73) Hassan, A. & ohib, M. (2003): "Urban Slums Reports: The Case of Karachi, Pakistan", UN-Habitat, P.5.
- (74) Cohen, M., Serageldin, I. & Siraramakrishnan, K. (1995): "The Human Face of The Urban Environment", Proceeding of The Second Annual World Bank Conference on Environmentally sustainable Development, eds, The World Bank, Washington DC., USA, p.15.
- (75) Hasan, A. (1992): "Lessons Learned in Community – Financed and Managed Development from The Upgrading of Orangi Township", Karachi, Pakistan, Symposium on low-Cost Housing in The Arab Region.
- (76) Zaidi, A. (2001): "From The Lane to The City: The Impact of the Orangi Pilot Project's Low Cost Sanitation Model": Water Aid, London, P.4.

الفصل الرابع

نماذج لبعض التجارب المصرية لتطوير المناطق العشوائية

أختيار حالات الدراسة

تجربة عزبة أبو حشيش

تجربة عشش السكة الحديد

تجربة عزبة خيرالله

مقدمة :

تعددت الأبحاث المعنية بدراسة وعرض مشروعات تطوير المناطق العشوائية، لكنها انحصرت في تصنيف المناطق وطرق التدخل وألويات التعامل، كما ظهرت بعض الدراسات المعنية بدراسة مشروعات الجهات المانحة والجهات غير الحكومية وتحديد العوامل الداعمة والمعوقة لتلك المشروعات، كما ظهرت الدراسات المعنية بدراسة مشاركة المجتمع وأهميته في مشروعات تطوير المناطق العشوائية إلا أنه غابت الدراسات التي أشارت إلي مدى اتباع هذه المشروعات لمناهج الإدارة، ومدى تأثير تطبيق سمات الإدارة الفعالة علي نجاح أو فشل تلك المشروعات وهو الأمر المعنى به البحث والذي سيتم تحليل حالات الدراسة للتوصل إليه.

٤-١ إختيار حالات الدراسة:

يتم في هذا الجزء اختيار حالات الدراسة لمناطق عشوائية، لدراسة مدى اتباع مشروعات التطوير بها لمناهج الإدارة الفعالة التي تم استنتاجها من الدراسات التطبيقية والنظرية السابقة، وقد تم اختيار الحالات من التجارب الحديثة والهدف من ذلك ضمان الوعي بالمعوقات والقصور التي حدثت في العقود السابقة وتطور فكر المشاركة والإدارة بالإضافة إلي ظهور جهات مختصة بالتعامل مع المناطق العشوائية مثل صندوق تطوير المناطق العشوائية ووحدات تطوير العشوائيات بالمحافظات، ووزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات (إلا أن دورها ما زال محدوداً فلا يوجد لها دور في التجارب المختارة للدراسة).

٤-١-١ معايير إختيار حالات الدراسة:

المعايير الموحدة لإختيار حالات الدراسة:

- حداثة التجربة.
- توفر المعلومات التي تتيح رصد العملية.
- أن تكون المنطقة ضمن مخطط الجهات الحكومية للتطوير.

معايير التنوع والاختلاف بين حالات الدراسة:

- اختلاف تصنيف المنطقة (غير مخططة - غير آمنة).
- اختلاف الجهات المشاركة (جهات حكومية / جهات غير حكومية / مجتمع مدني).
- اختلاف الموقف التنفيذي للمشروع (مكتمل / جاري).
- اختلاف مصادر التمويل.

وهذا لضمان أن المشاريع بالمناطق العشوائية المختارة تعبر بالقدر الكافي عن كافة تدخلات التطوير التي يمكن أن تتم في المناطق العشوائية لوجودها داخل بيئات وتوجهات مختلفة عن بعضها البعض لإتاحة الفرصة للخروج بتحليل أكثر تعمقاً وواقعية.

وفي هذا السياق تم تحديد حالات الدراسة كالتالي:

- منطقة عزبة أبو حشيش - حدائق القبة - القاهرة؛

كمنطقة تعددت التدخلات بها من تجربة تعاون بين جهات مانحة وجهات حكومية، وتجربة جهات حكومية مركزية. ودراسة اختلاف التعامل بين التجريبتين.

- منطقة عشش السكة الحديد - الدقي - الجيزة؛

كمنطقة معبرة عن تجربة تعاون بين جهات حكومية وجمعيات أهلية ومجتمع مستهدف. لدراسة مدى فاعلية هذه المشاركة.

- منطقة عزبة خير الله - القاهرة؛

كمنطقة تنوعت وتعددت تدخلات تجارب التطوير بها من جهات حكومية وغير حكومية ودولية وقطاع خاص ومجتمع مدني ومبادرات شعبية في الأونة الأخيرة مع أفتقادها للتنسيق وتداخل بعض أنشطتها.

٤-١-٢ منهجية الدراسة التطبيقية:

في إطار محاولة الإجابة علي السؤال البحثي:

"ما مدى اتباع مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر لمنهج الإدارة الفعالة؟"

من خلال التعرف علي المنطقة لاستعراض ملامحها الرئيسية ويتم عرض مشروعات التطوير التي تمت بالمنطقة من خلال التعرف علي خلفية وأهداف المشروع، وشركاء التنمية بالمشروع (من جهات مبادرة وجهات مشاركة ومدى مشاركة المجتمع المستهدف في مشروع التطوير)، ثم دراسة مراحل إعداد المشروع والخطة التنفيذية لمعرفة المراحل التي تمت لإعداد وتنفيذ ومتابعة المشروع وتحديد الموارد المتوفرة ومدى التنسيق والتنظيم بين عناصر المشروع، إلي أن يتم الخروج بنتائج مشروع التطوير لاستنتاج المعوقات والقصور التي واجهها مشروع التطوير. ومنه يتم تحليل:

- مدى أتباع المشروع للمراحل الأساسية مشروعات تطوير المناطق العشوائية.

- مدى توافر مكونات فاعلية مشروعات تطوير المناطق العشوائية

- مدى تطبيق سمات الإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

- كيفية تنسيق المهام بين الجهات المعنية بمشروعات تطوير المناطق العشوائية

٤-١-٣ أساليب البحث

نظراً لطبيعة البحث الاستكشافي، فيهدف إلي تتبع عملية تولد المشروعات الموجهه للتعامل مع المناطق العشوائية وبيان شبكة العلاقات التي تحكمها للحصول علي صورة متكاملة للعملية من أجل تحليلها، فيتم ذلك من خلال تعدد وتنوع مصادر المعلومات من :

- المراجع المكتبية : (الكتب ، الدورات العلمية ، الرسائل العلمية ، والتقارير السابقة ...) .
- المقابلات الشخصية : مع المسؤولين والخبراء ، وشركاء التنمية .
- الزيارات الميدانية : لمناطق الدراسة .
- الصور الفوتوغرافية : لاستعراض المناطق قبل وبعد التطوير .
- الوثائق الحكومية : خطط العمل للمشروعات - التقارير الدورية - القوانين والتشريعات .

٤-١-٣-١ المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية

تم الإعتماد على المقابلات شبه الرسمية حتى تتمتع بالمرونة والشفافية، لسهولة الحصول على المعلومات بعيداً عن الإجراءات البيروقراطية. يتناول هذا الجزء مناقشة كيفية تحديد الأشخاص الذين تم إجراء مقابلات معهم وكيفية إجراء المقابلات. بدء عمل الباحثه بإجراء مقابلات مع الخبراء المعنين بقضية العشوائيات، وروعى تنوع تخصصاتهم واهتمامهم وأرائهم :

- خبراء معنين بقضية العشوائيات بشكل عام كعمل تطوعي .
 - خبراء أكاديميين يهتمون بقضية العشوائيات ضمن المجال البحثي .
 - خبراء ممن يتعاونوا مع الجهات الدولية والمنظمات غير الحكومية المعنية بتطوير العشوائيات .
 - خبراء ممن يتعاونوا مع الحركات الشعبية والثورية للتغيير والتطوير .
- وكان الهدف من تلك المقابلات تحديد المشاكل التي تواجه تطوير العشوائيات في مصر، وتحديد أولويات الدراسات المطلوبة للمساعدة على تقادي تلك المشكلات. وقد تم طرح المشكلة والتساؤلات البحثية المقترحة ومناقشة مدى شموليتها لقضية إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية. وبلغ عدد المقابلات (٨) مقابلات.

ومع تقدم البحث بدأ عمل المقابلات مع ممثلين الحكومة والجهات القائمة على تطوير المناطق العشوائية في مصر لإقتراح مناطق الدراسة التطبيقية. والتعرف على أسباب وطرق التدخلات لتطويرها، وأبعادها العمرانية والإقتصادية والسياسية ... بالإطار الحالي:

- ممثلون عن وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات.
 - ممثلون عن الهيئة العامة للتخطيط العمراني.
 - ممثلون عن صندوق تطوير المناطق العشوائية.
 - ممثلون عن وحدات تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة والجيزة.
 - ممثلون عن إدارات الأحياء لمناطق محل الدراسة.
 - ممثلون عن المكتب الإستشاري الفني لتطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة.
- وبلغت تلك المقابلات التي عنيت بحالات الدراسة (١٤) مقابلة بمكاتب الإدارات وفي الزيارات الميدانية لمناطق الدراسة.

كما تم عقد عدة مقالات خلال الزيارات الميدانية لمناطق الدراسة مع أهالي المنطقة وسكان المناطق المحيطة، والعاملين بالجمعيات الأهلية الوجود بالمنطقة وبالأخص الجمعيات الأهلية المشاركة في مشروعات التطوير، كما تم مقابلة مقاولي تنفيذ الأعمال لمراحل المشروعات الجارية. وقد بلغ عدد المقابلات (١٨) مقابلة والتي كان الهدف منها الرفع الدقيق للأوضاع المعيشة بالمناطق ومدى تلبية مشروعات التطوير للأهداف والغتياجات الفعلية.

وبذلك كانت عدد المقابلات التي أجرتها الباحثة خلال الدراسات الميدانية (٥٠) مقابلة شخصية خلال مراحل البحث في الفترة من شهر أكتوبر ٢٠١٤ إلى شهر فبراير ٢٠١٥. وقد تم عرض بعض الأسئلة التي طرحت خلال المقابلات وأسماء بعض الشخصيات الذين تمت مقابلتهم في الملحق (٦).

٤-٢ تجربة عزبة أبو حشيش

مقدمة:

يهدف هذا الجزء لمناقشة تجربة تطوير عزبة أبو حشيش بحى حدائق القبة كنموذج لمنطقة عشوائية تعددت محاولات عمليات التطوير لها بتدخلات جهات حكومية وغير حكومية ويقوم البحث بدراسة العلاقات التنسيقية بين الجهات المعنية والجهات التمويلية فى كل محاولة، ومناقشة المعوقات التى واجهتها ونتائجها ومدى ملائمتها لأصحاب المصلحة.

٤-٢-١ التعريف بمنطقة عزبة أبو حشيش

تقع عزبة أبو حشيش فى حى حدائق القبة، المنطقة الشمالية لمحافظة القاهرة. يحدها من الشمال شارع شبين حتى شارع مصر والسودان، وجنوباً مساكن البريد وكوبرى غمرة ومدرسة غمرة الصناعية، وشرقاً خط مترو الأنفاق وكوبرى ٦ أكتوبر، وغرباً شارع بورسعيد. (شكل (٤-١))



تعد منطقة عزبة أبو حشيش من المناطق العشوائية غير الآمنة درجة الخطورة الثانية (سكن غير ملائم) طبقاً لتصنيف صندوق تطوير العشوائيات^(*) حيث تبلغ نسبة المباني غير الآمنة ٧٩,٦٥% (٢) (شكل (٤-٢)) بمساحة ١٤ فدان مقسمة ١٤٠٠٠ م ٢ أملاك دولة و ٣٣٨٠٠٠ أملاك خاصة، عدد سكانها ١٠٦٩٨ نسمة^(٣)، وعدد الأسر ٢٩٣٠ أسرة بمتوسط حجم الأسرة ٤,٢٢ فرد/أسرة حيث تبلغ الكثافة السكانية ١٢٤٣,٢٢ فرد/فدان مما يدل على حالة التكدس الشديدة بالمنطقة حيث تعيش معظم الأسر فى غرفة واحدة وبعض الأحيان تشترك أكثر من أسرة فى نفس الغرفة.

شكل (٤-١) الموقع العام لمنطقة عزبة أبو حشيش

المصدر: Google Earth

"٣٠,٨٧'٤ °٣٠N - 31°16'12.95"E

(*) قام الصندوق بتحديد كافة المناطق (غير الآمنة) بجميع المحافظات التى يمثل البناء بها خطورة داهمة على الأرواح وتحديد برنامج عمل وخطة زمنية وفقاً لأولوياتها ودرجات الخطورة بها حيث تم تعريف المناطق العشوائية غير الآمنة درجة ثانية: وهى المناطق التى تتكون من مساكن ذات عناصر تم بناءها باستخدام فضلات المواد، ذات المنشآت المتهدمة أو المتصدعة، تم بنائها على أراضى دفن القمامة.

تفتقر المنطقة للخدمات الأساسية من مركز للشباب، نقطة إطفاء، نقطة شرطة، أو وحدة صحية. مع ضعف المرافق العامة حيث أن شبكة الصرف الصحي متهاكة مما يؤثر على الحالة الصحية ويتسبب في هجر السكان لمنازلهم للعيش مع أقاربهم (شكل (٤-٣)). بالإضافة إلى اختلاط شبكة المياه بالصرف الصحي.

وقد تبين من الدراسة الميدانية عدم فاعلية الجمعيات الأهلية مع وجود أربع جمعيات أهلية على حدود العزبة (الجمعية الشرعية بمسجد العلم والإيمان - الجمعية الإسلامية للخدمات الإجتماعية - جمعية عين الحياة بجامع الشيخ كشك - جمعية تنمية المجتمع بدائق القبة) إلا أنهم لا يقدمون إلا بعض المساعدات والإعانات الاجتماعية للأرامل وكبار السن بالمنطقة وعدم شعور غالبية السكان بوجودهم حيث أن نطاق عملهم لا يركز على خدمة منطقة العزبة فقط بل على نطاق المناطق المحيطة داخل حي حدائق القبة.



شكل (٤-٢) حالة المباني بمنطقة عزبة أبو حشيش
المصدر: الباحثة (٢٠١٤)



شكل (٤-٣) تهاك شبكة الصرف الصحي بالعزبة
المصدر: الباحثة (٢٠١٤)

٤-٢-٢-٢-٤ التدخلات المختلفة للجهات المطورة في المنطقة

تعددت التدخلات المختلفه لتطوير عزبة أبو حشيش من تجربة تعاون بين جهات مانحة وجهات حكومية، وتجربة تعاون بين جهات حكومية مركزية ومحلية. فيتم في هذا الجزء دراسة تفاصيل كل تجربة من خلال التعرف على خلفية المشروع، الجهات المشاركة، الخطة التنفيذية، نتائج المشروع، والمعوقات التي واجهت كل مشروع.

٤-٢-٢-٢-٤-١ تجربة تطوير عزبة أبو حشيش كنموذج لمشروعات تعاون الهيئة العامة للتخطيط العمراني مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة.

٤-٢-٢-٢-٤-١-١ خلفية المشروع:

في إطار عمل البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة لتحسين الأوضاع العمرانية والمعيشية بالمناطق العشوائية من خلال التخطيط بالمشاركة؛ قام بالتعاون مع الهيئة العامة للتخطيط العمراني بعمل استراتيجية للتعامل مع المناطق العشوائية المصنفة جيوب داخل المدن، شديدة التدهور، متميزة الموقع، وقد تم اختيار منطقة عزبة أبو حشيش بحى حدائق القبة لتكون دليل إرشادي يصلح للتعامل مع المناطق المماثلة.^(٤)

٤-٢-٢-٢-٤-١-٢ هدف المشروع

الهدف المعلن: تحسين جودة الحياة ورفع مستوى معيشة سكان العشوائيات في المناطق شديدة التدهور ومتميزة الموقع بتطبيق سياسات الإزالة وإعادة الاستغلال. من استقراء مراحل ووضع إعداد المشروع نجد أنه لم يكن هناك هدف من المشروع إلا أن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة منح تمويلاً للقيام بدراسة الأوضاع في المناطق العشوائية ووضع إستراتيجية لتحسين الأوضاع العمرانية والمعيشية بالعشوائيات تخلص إلى تحديد تصنيف للمناطق العشوائية في مصر ووضع نتائج وتوصيات لكل منها، علاوة على أن هذه التوصيات لا تتماشى مع الدراسات والمسح الشامل للمنطقة لكنها تتماشى مع توجهات المستوى المركزي.

٤-٢-٢-٢-٤-٣ شركاء التنمية:

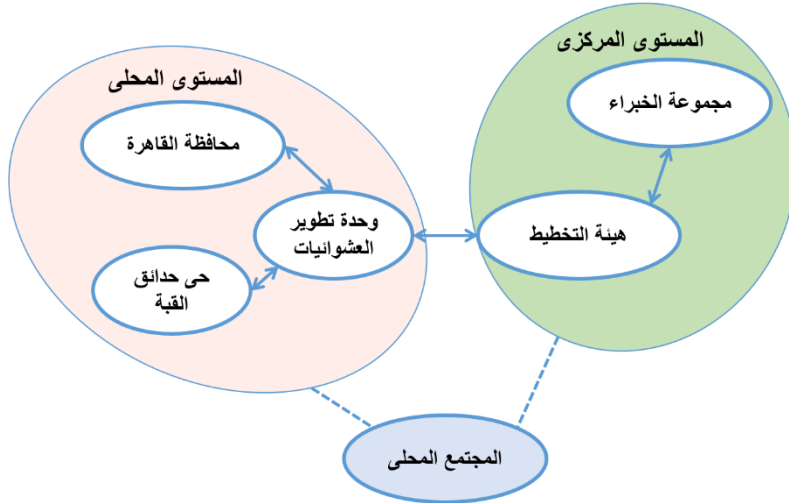
أنحصر إطار الجهات المشاركة في مشاركة حكومة مع حكومة حيث ضم الهيكل المؤسسي المشكل لصياغة وإعداد المشروع من المستوى المركزي متمثل في الهيئة العامة للتخطيط العمراني ومجموعة الخبراء والإستشاريين أما المستوى المحلي متمثل في لجنة مشكلة من إدارات المحافظة وممثلين من حى حدائق القبة ووحدة تطوير العشوائيات بالمحافظة وتم تحديد مهامهم كما هو موضح بالجدول (٤-١)، ويوضح شكل (٤-٤) العلاقة التنسيقية بين شركاء التنمية.

جدول (٤-١) الجهات المشاركة ومهام كل منها فى مشروع التطوير بعزبة أبو حشيش ٢٠٠٨

المهام	الجهة	
الأعمال التنسيقية بين المستوى المركزى والمستوى المحلى	الهيئة العامة للتخطيط العمرانى	المستوى المركزى
الوصل بين الخبراء والمحليات عن طريق الخطابات الرسمية		
القيام بأعمال الإستشارى الفنى للمستوى المركزى	الخبراء والإستشاريين (عمرانى - أقتصادى - إجتماعى - قانونى)	
عمل دراسة عمرانية وإجتماعية لرفع وتحليل الوضع الحالى وأقتراح الحلول		
عمل دراسة أقتصادية لتحديد القيمة الأقتصادية للمنطقة.		
عمل دراسة قانونية لدراسة الوضع القانونى لتعامل مع المنطقة وتحديد إجراءات نزع الملكية		
توفير جميع المعلومات وتقديم المساعدة للخبراء لرفع الوضع الحالى.	اللجنة التشكيلية على مستوى المحافظة (الإدارة العامة لنزع الملكية بالمحافظة - الإدارة العامة للأملاك بالمحافظة - إدارة الأملاك بحى حدائق القبة - نائب المحافظ عن المنطقة الشمالية)	المستوى المحلى
تسهيل الاجراءات وتذليل العقبات للخبراء لدخول المنطقة.		
توفير مقر مؤقت للمشروع بالحى.		
التنسيق بين جهات المستوى المحلى		
حلقة الأتصال بين المستوى المركزى والمستوى المحلى.	وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة	

المصدر : تحليل الباحثة

- من خلال تحليل العلاقة التنسيقية بين الجهات المشاركة فى صياغة وإعداد المشروع يلاحظ:
- هيمنة الجهات الحكومية على المستوى المركزى والمحلى.
 - تهميش التمثيل المجتمعى فى الهيكل المؤسسى للمشروع
 - غياب التمثيل التمويلى، والاعتماد على وضع حل مستقبلى يجذب المستثمرين لاحقاً.
 - حصر أعمال الحى فى تقديم المساعدات لدخول المنطقة.
 - تركزت اللجنة المشكلة بالمحافظة على الإدارات المعنية بنزع الملكية والأملاك العامة مما يدل على التوجه الواضح لإزالة المنطقة.
 - عدم وجود دور لممثلى الأمم المتحدة إلا فى وضع الأطار الأولى لاستراتيجية العمل واختيار المنطقة.



شكل (٤-٤)

العلاقة التنسيقية بين الجهات المشاركة فى مشروع التطوير بعزبة أبو حشيش ٢٠٠٨
المصدر: تحليل الباحثة

٤-٢-٢-١-٤ إعداد المشروع والخطة التنفيذية:

تم عقد عدة اجتماعات تجمع بين المستويات المركزية والمحلية لدراسة ووضع خطة التطوير فى مقرات الهيئة والوحدة وأيضاً المقر المؤقت للمشروع بحى حدائق القبة (تم إنشاء مقر مؤقت فى حى حدائق القبة لتسهيل عملية جمع البيانات وعقد اجتماعات للخبراء لمناقشة الاقتراحات).^(٤) تم إشراك أعضاء مجلس المجتمع المحلى كمثلين عن المجتمع (لم يكن أعضاء المجلس المحلى ممثلين إلا عن ملاك الأراضى لكن لم يكن هناك تمثيل عن فئة المستأجرين و هم أغلب سكان المنطقة) مما أهدر بعض الوقت فى عملية المسح العمرانى والإجتماعى للمنطقة والذى أوصى بضرورة إزالة المنطقة حيث أن حوالى ٨٠% من المباني غير آمنة، وهو ما يتماشى مع توجه المستوى المركزى لإزالة المنطقة وإعادة استغلالها إستثمارياً والذى دعمه قرار صندوق تطوير المناطق العشوائية باعتبار المنطقة غير آمنة من الدرجة الثانية^(*). لكن بناء على المادة رقم (١٨) من قانون البناء الموحد^(**) تقرر وجوب موافقة المجلس الشعبى المحلى على المشروع لأتمام أعماده^(١). ومع تبني المحافظة فكرة دراسة احتياجات ورغبات السكان واللذان رفضوا فكرة استغلال الأرض استثمارياً. وكذلك ظهر تضارب التوجهات وعدم القدرة على الوصول لحل وسط مع محاولة المحافظ لطرح مقترح يجمع بين الإزالة وإعادة البناء مع استغلال بعض الأراضى.

(*) مناهج تدخل الصندوق مع خطورة ثانية" سكن غير ملائم" يتم التطوير ضمن رؤية كاملة للقاهرة، وذلك لتحديد الاستخدامات الأمثل للمناطق، ويتم نقل الناس فى أماكن معينة فى نفس المنطقة إذا توافرت المساحة المطلوبة.

(**) المادة (١٨): تقوم الهيئة العامة للتخطيط العمرانى بإرسال مشروع المخطط الى المحافظ المختص لعرضه على المجلس الشعبى المحلى وذلك بعد موافقة كل من لجنة الاحوزة العمرانية والجهات المختصة بوزارة الدفاع، وبعد العرض على المجلس الشعبى المحلى المختص تقوم الهيئة العامة للتخطيط العمرانى بإتمام أعمال المراجعة النهائية واقراره ثم اعتماده من الوزير المختص. وينشر قرار اعتماد المخطط الاستراتيجى العام للمدينة او القرية فى الوقائع المصرية.

٤-٢-٢-١-٥ نتائج المشروع:

- لم يخلص المشروع إلى نتيجة و"كأن هذا المشروع لم يكن"^(٧) فقد خلص المشروع الى ثلاث أقترحات لم ينفذ أى منها:
- **المقترح الأول:** إزالة وإعادة إستغلالها إستثمارياً. (تطوير المنطقة فى إطار رؤية القاهرة ٢٠٥٠) يهدف الى إزالة المنطقة بالكامل وإعادة إستغلالها تجارياً، إدارياً، وخدمياً مع تعويض السكان. هو الحل الذى يتماشى مع توجه المستوى المركزى، لكن لم يرضى المستوى المحلى ورغبات الأهالى.
 - **المقترح الثانى:** إزالة المنطقة وإعادة بنائها طبقاً للخطوط التنظيمية. يهدف الى اتاحة فرصة الشراكة بين اطراف المجتمع أصحاب المصلحة بإزالة المنطقة ووضع خطوط تنظيمية جديدة واشترطات عمرانية ثم إعادة البناء بمعرفة الملاك. هو الحل الذى يتماشى مع توجه المستوى المحلى ورغبات الأهالى لكن لم يرضى المستوى المركزى لضعف ضمانات تعويض المستأجرين، وضعف الأماكن التمويلية للأهالى.^(٨)
 - **المقترح الثالث:** إعادة تخطيط المنطقة مع تحديد خطوط تنظيم يهدف الى المزج بين المقترحين السابقين حيث يتم إعادة تخطيط المنطقة بوضع خطوط تنظيم للمنطقة والتزام الأهالى بها أثناء البناء مع إستغلال المواقع المميزة للمشروعات الإستثمارية. هو الحل الذى يتماشى مع توجه المستوى المحلى ويرضى بنسبة كبيرة رغبات الأهالى. لكن لم يرضى المستوى المركزى لعدم القدرة على تغطية تكاليف التعويضات وإعادة البناء بسبب وجود خط السكة الحديد يفصل المنطقة مما يؤدى الى خفض القيمة الاستثمارية.

٤-٢-٢-١-٦ معوقات المشروع:

- تمثلت المعوقات التى أدت لتوقف المشروع فى غياب التنسيق بمختلف مستويات للمشروع فى:
- سيطرة المستوى المركزى على صياغة وإعداد والمشروع.
 - رفض المستوى المحلى سياسة المستوى المركزى فى إهمال رغبات السكان.
 - عدم إدراج الجهات التمويلية فى هيئة إعداد المشروع منذ البداية.
 - امتلاك المحافظة سلطة وضع الاستراتيجية والتخطيط طبقاً للقانون مع عدم امتلاك سلطة التنفيذ لعدم امتلاك الموارد اللازمة.
 - عدم توفر بدائل سكنية لمحافظة القاهرة عندما كانت مقسمة الى محافظتين وقرار المحافظ بعدم تمويل بناء اسكان حكومى داخل حدود محافظة القاهرة.
 - عدم رغبة القائمين على المشروع فى ترك الأمور لملاك الأرض لأنهم سيقومون بطرد المستأجرين جبرياً (النسبة الأكبر من القاطنين)؛ مما يعنى أن المشروع سيعود بالنفع على الملاك فقط دون السكان الفقراء.
 - خفض القيمة الاستثمارية للأرض بسبب وجود خط السكة الحديد يفصل المنطقة، وعدم القدرة على تغطية تكاليف التعويضات وإعادة البناء.^(٩)

٤-٢-٢-٢ تجربة تطوير عزبة أبو حشيش كنموذج لمشروعات برتوكول التعاون بين صندوق تطوير العشوائيات ومحافظة القاهرة وإدارة الأشغال العسكرية بالهيئة الهندسية للقوات المسلحة

٤-٢-٢-٢-١ خلفية المشروع

في إطار خطة عمل صندوق تطوير المناطق العشوائية في جمهورية مصر العربية لتطوير المناطق العشوائية بما يضمن حقوق السكان ويراعي ظروفهم المعيشية، تم إعداد خطة عمل بالتعاون مع محافظة القاهرة وتنفيذ إدارة الأشغال العسكرية بالهيئة الهندسية للقوات المسلحة لتطوير ١٧ منطقة غير مخططة بمحافظة القاهرة تفتقر للخدمات الأساسية من مياه وصرف صحي وشوارع غير ممهدة وضعف الإنارة عن طريق إعداد خطة عمل مشتركة من أربع مراحل



أساسية؛ مرحلة رصد الوضع الراهن، ثم مرحلة إعداد الخطة العمرانية، ثم مرحلة تقدير الكميات المطلوبة، وتخلص إلي مرحلة إعداد اتفاقية التعاون بين الجهات المشاركة في تنفيذ المشروع (شكل ٤-٥) وهي المراحل التي من خلالها يتم وضع الرؤية القانونية والمؤسسية والقدرات الفنية والمالية لتنفيذ المشروع.^(١٠)

شكل (٤-٥) مراحل إعداد خطة عمل التطوير
المصدر: صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١٤)

وقد تم اختيار المنطقة غير المخططة بعزبة أبو حشيش بحي حدائق القبة بمساحة ١٠ فدادين^(٩) كممنطقة متدهورة عمرانياً شكل (٤-٦)، وتفتقد للخدمات الاجتماعية والصحية الأساسية كما تعاني من ضعف شبكة الصرف الصحي وعدم وجود شبكة لمكافحة الحريق، مع عدم صرف أو تبليط الشوارع الرئيسية والداخلية وعدم توفير إنارة بهم، بالإضافة إلي انتشار الأسواق العشوائية حيث يعمل معظم سكان المنطقة في بيع الخرقة، وكذلك تعرض بعض مباني المنطقة للإحترق خلال أحداث ما بعد ٣٠ يونيو ٢٠١٣ شكل (٤-٧) مع وجود بعض المباني المتدهورة بالمنطقة^(**) شكل (٤-٨) مما يستلزم إزالتها وإعادة بنائها.

(*) ثم تصنيف منطقة عزبة أبو حشيش من قبل الصندوق على أنها منطقة غير آمنة من الدرجة الثانية بكامل مساحتها ١٣ فدان. أما أثناء وضع البروتوكول تم تحديد أنها منطقة غير مخططة بمساحة ١٠ فدان وغير آمنة بمساحة ٣ فدان.
(**) طبقاً لإحصائيات البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (٢٠٠٩) فتبلغ نسبة المباني المتدهورة ٧٩%.

٤-٢-٢-٢-٢ هدف المشروع

تطوير منطقة عزبة أبو حشيش كنموذج لمنطقة عشوائية غير مخططة تعاني من سوء حالة الطرق وضعف الإنارة وافتقار لبعض الخدمات والمرافق الأساسية ضمن خطة تطوير استراتيجية ١٧ منطقة عشوائية بمحافظة القاهرة في إطار عمل صندوق تطوير المناطق العشوائية وما يتوافق مع المعاهدات الدولية ويضمن حقوق السكان ويراعي ظروفهم المعيشية.^(١١)



شكل (٤-٦) تقسيم منطقة عزبة أبو حشيش الى المنطقتين غير المخططة وغير الآمنة
المصدر: صندوق تطوير المناطق العشوائية، خطة عمل التطوير (٢٠١٤)



شكل (٤-٨) مباني المنطقة غير الآمنة بعزبة أبو حشيش
المصدر: صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١٤)



شكل (٤-٧) إحدى المباني المحترقة بعزبة أبو حشيش
المصدر: صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١٤)

٤-٢-٢-٢-٣ شركاء التنمية

تمثلت الجهات الممولة والمنفذة للمشروع في صندوق تطوير المناطق العشوائية وإدارة الأشغال العسكرية بالهيئة الهندسية للقوات المسلحة ومحافظة القاهرة، وتم توزيع مهامهم طبقاً للبروتوكول التعاون الموقع كما هو موضح بالجدول (٤-٢). وقد تم إدراج حي حدائق القبة في المشروع لكن دوره لم يتعدى تحديد احتياجات المنطقة في مرحلة إعداد رصد الوضع الراهن وتيسير العقبات في المنطقة والإتصال بين المحافظة وشركات الصرف الصحي والكهرباء في مرحلة التنفيذ، ويوضح شكل (٤-٩) العلاقة التنسيقية بين شركاء التنمية.

ومن خلال دراسة المراحل التنفيذية للمشروع والإطلاع علي محاضر الاجتماعات تبين أنه يتم عقد اجتماع كل أسبوعين لمتابعة سير عملية التنفيذ ويكون بحضور كل من ممثلي إدارة الأشغال العسكرية والمكتب الإستشاري الفني للمناطق العشوائية بمحافظة القاهرة^(*) ورؤساء الأحياء وممثلي شركات الغاز والكهرباء والمياه والصرف الصحي وهيئة النظافة والتجميل بالقاهرة تم حضور وحدة تطوير العشوائيات في المراحل الأولية حيث تم الاستعاضة عن تمثيلها بوجود المكتب الاستشاري الفني (كممثل عن محافظة القاهرة) ثم أصبح دورها ثانوي. ويقوم برئاسة هذا الاجتماع محافظ القاهرة كما أوضح كل من ممثلي الحي والمحافظة والصندوق والذي لم يشمل تواجد ممثلين من الأهالي نهائياً، والذي لقي تفسيراً من وجهة نظر المكتب الاستشاري أن الأهالي ليس لديهم خبرة في الأمور التي تبحث في الاجتماعات، الأمر الذي لا يدل إلا علي التهميش الواضح للأهالي.

عن طريق الدراسة الميدانية تبين وجود أربع جمعيات أهلية في المنطقة المحيطة مع اقتصار أعمالهم علي الإعانات الاجتماعية وبعض الخدمات التعليمية كفصول محو الأمية، وتبين أن تلك الجمعيات ليس لديها أي خلفية عن مشروع التطوير القائم بالعزبة أو من القائمين علي تنفيذه إلا جمعية تنمية المجتمع بحي حدائق القبة حيث طلب منها الحي مساعدة السكان غير قادرين علي إدخال وصلات المياه الجديدة للبيوت المعاد بنائها.

بتحليل العلاقة التنسيق بين الجهات المشاركة في إعداد وتنفيذ المشروع يلاحظ :

انحصار توزيع المهام الأساسية بين المستوى المركزي.

- عدم إشراك الأهالي في أي من مراحل المشروع.

- هيمنة الصندوق كجهة تمويلية علي أعداد خطة العمل دون أشراك جهات اخري.^(*)

(*) تم إنشاء "المكتب الإستشاري الفني للمناطق العشوائية" بمحافظة القاهرة في ٢٠١٤ بقرار من محافظ القاهرة بالاستعانة بمهندسي المحافظة من الإدارة المختلفة بالمحافظة للعمل كهيئة إستشارية لمشروعات تطوير العشوائيات بالمحافظة بعد توقيع بروتوكول التعاون مع صندوق تطوير المناطق العشوائية.

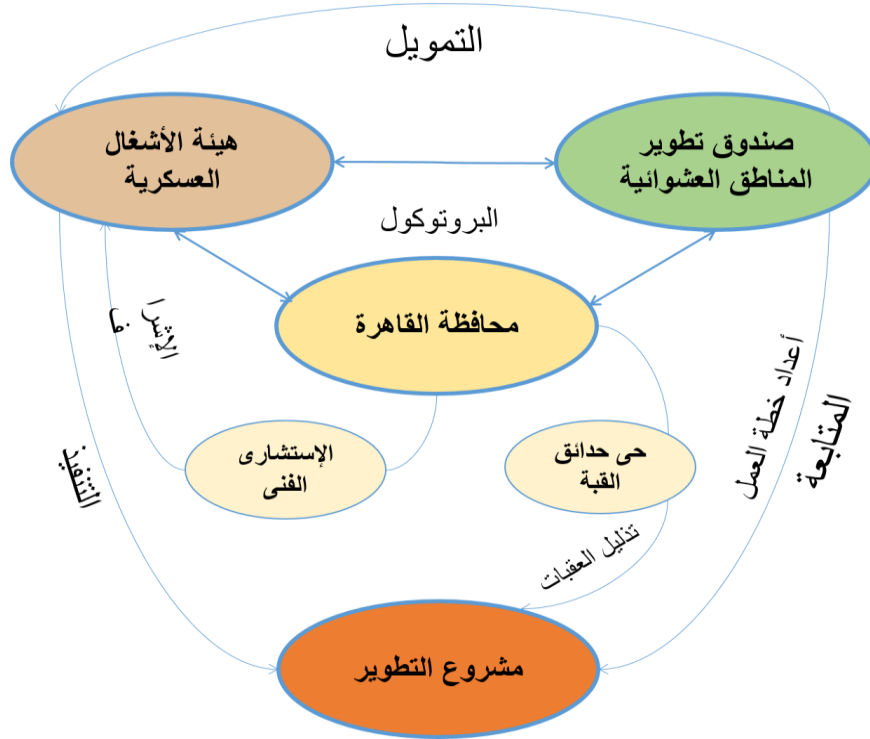
- الاستعاضة عن دور وحده تطوير العشوائيات بالمحافظة لمتابعة مشروع التطوير بتشكيل مكتب إستشارى فنى لمتابعته مما يدل أنه مشروع تطوير عمرانى وليس تطوير شامل لمنطقة عشوائية.
- عدم إدراج الجمعيات الأهلية بالمنطقة في الاشتراك في عملية التطوير.
- حصر مهام الحي علي تذليل العقبات وتحديد الاحتياجات الأولية للمنطقة.

جدول (٤-٢) الجهات المشاركة ومهام كل منها فى مشروع التطوير بعزبة أبو حشيش ٢٠١٤

المهام	الجهة
تمويل تنفيذ أعمال التطوير كدعم إجتماعى لا يرد ^(*) .	صندوق تطوير المناطق العشوائية
إعداد خطة مشروع التطوير الابتدائية.	
الإشتراك فى لجنة متابعة و تيسير أعمال المشروع.	
تنفيذ جميع الأعمال التنفيذية للمشروع طبقاً للمقاييسات و البرنامج الزمنى المحدد	إدارة الأشغال العسكرية بالهيئة الهندسية للقوات المسلحة
معاينة موقع المشروع و عمل الرفع المساحى.	
إعداد الرسومات التنفيذية و التفصيلية للمشروع.	
الإشتراك فى لجنة متابعة و تيسير أعمال المشروع.	
توثيق جميع مراحل تنفيذ أعمال مشروع التطوير.	
تسليم موقع مشروع التطوير للجهة المنفذة.	محافظة القاهرة (المكتب الإستشارى الفنى للمناطق العشوائية)
الإشراف على تنفيذ المشروع و إستلام الأعمال.	
تذليل العقبات و المعوقات بمنطقة التطوير أثناء التنفيذ.	
أصدار كافة التراخيص اللازمة للقيام بأعمال التطوير.	
توفير جميع الرسومات والبيانات البنية التحتية والمرافق للجهة المنفذة لإعداد الرسومات التفصيلية.	
الإشتراك فى لجنة متابعة و تيسير أعمال المشروع.	

المصدر: تحليل الباحثة

(*) تعتمد سياسة صندوق تطوير المناطق العشوائية في تمويل المشروعات علي تمويل بقروض يتم إستردادها كاملة أو جزء منها من عائدالمشروع. الملاحظ أن هذا المشروع لم يعتمد على تلك السياسة تم إحتساب كامل التمويل كدعم إجتماعى لا يرد وهو ما يرجع لخلفية المشروع السياسية



شكل (٤-٩) العلاقات التنسيقية بين الجهات المشاركة ومهام كل منهم فى مشروع التطوير بعزبة أبو حشيش ٢٠١٤
المصدر: تحليل الباحثة

٤-٢-٢-٢-٤ إعداد المشروع والخطة التنفيذية:

تمثلت مرحلة رصد الوضع الراهن في تحديد احتياجات المنطقة ومشاكلها بالتعاون بين صندوق تطوير المناطق العشوائية وحي حدائق القبة وإستشارت أهالي المنطقة كما جاء علي لسان ممثلي الصندوق ومن ثم توثيقه بتقرير خطة العمل للتطوير الصادر من الصندوق لكن ما تبين خلال الدراسة الميدانية أن الذين تم عرض المشروع عليهم هم أصحاب المباني التي حرقت في أحداث ما بعد ٣٠ يونيو ٢٠١٣ فقط ولم يكن عرض المشروع عليهم إلا لأغراض سياسية كما ذكر أحد ملاك المباني المحروقة. أما بمقابلة موظفين الحي المسؤولين عن متابعة المشروع فأشاروا أن الصندوق طلب معلومات عن المنطقة في وقت قصير جداً غير كاف للدراسة الجيدة وكانت المعلومات عبارة عن تقديرات مبدئية لاحتياجات العزبة ولم تكن بها الجدية الكافية حيث أن هذا الطلب تم من جهات عدة قبل ذلك ولم يكن له جدية تنفيذ فعلية.

وهذا ما تم تأكيده من مهندسي المكتب الإستشاري الفني بالمحافظة والذين لم يتم إدراجهم بالمشروع إلا بعد إعداد الخطة أي لم يكن للمحافظة أي دور في دراسات إعداد المشروع أو تحديد الأعمال والكميات، فبهذا يتبين أن مراحل رصد الوضع الراهن وإعداد الخطة العمرانية كانت بهيمنة كاملة من صندوق تطوير المناطق العشوائية وطبقاً لسياساته التي كانت محده من قبل اختيار المنطقة.

اعتمدت إستراتيجية التطوير علي تحسين الحالة العمرانية^(١٢)، برفع كفاءة الشوارع الرئيسية برصفها وتبليط الشوارع الداخلية مع تزويدهم بالإتارة اللازمة مع رفع كفاءة الصرف الصحي^(*). الأمر المهم التوقف عنده حيث لم يتم تعريف الغرض من رفع الكفاءة فقد كان المعنى منها من قبل شركة الصرف الصحي والحي يتطلب إحلال وتجديد للشبكة المتهالكة منذ أكثر من ٥٠ سنة والتي تتسبب حالياً في مشاكل صحية كبيرة وأحياناً تدفع السكان لهجر منازلهم لعدم إمكانية العيش بها وهي غارقة بمياه المجاري وعدم وجود قدره مادية لديهم لإصلاحها أو تغييرها، أما تفسير هيئة الأشغال العسكرية الجهة المنفذه ان رفع الكفاءة يتم بتغيير لبعض الوصلات الأمر الذي أدى إلي توقف أعمال شبكة الصرف الصحي حتى الآن، وترتب عليه توقف أعمال الرصف والتبليط وأعمدة الإتارة مما أحدث خللاً بالبرنامج الزمني جدول (٤-٣). ما يوضح عدم وجود تنسيق جيد بين الجهات المشاركة في التطوير مما أدى إلي إهدار الوقت، والدراسة غير وافية للاحتياجات وآليات التنفيذ والذي ظهر أيضاً في تحديد مكان بناء السوق الجديد ومركز الشباب اللذان كان محدد لهما التنفيذ في أرض فضاء غير مستغلة أسفل كوبري ٦ أكتوبر الأمر الذي أعترضت عليه الهيئة العامة للطرق والكباري كما أوضح مهندس المكتب الإستشاري الفني بالمحافظة من أجل إجراءات السلامة وتقادي حدوث حريق أو أي ضرر بهذه المنشآت، مما أدى إلي الاستعاضة عن مركز الشباب بعمل ملعبين داخل مدرسة غمرة الصناعية. اما السوق فقد حدثت خلافات كثيرة علي مكانه حتى تقرر إنشاءه مكان مخازن شركة الإسكندرية للتبريد بعد سحب ملكيتها من قبل المحافظ لعدم سداد الشركة لمستحقاتها منذ سنوات. والقرار الذي ظهر بعد قرار رئيس الوزراء بتخصيص الأرض للسوق الجديد للباة العشوائيين بشارع بورسعيد في زيارته يوم ٢٧/١/٢٠١٤^(١٣)، وهو الأمر الذي أكده مهندس الحي المسئول عن متابعة المشروع وممثل صندوق تطوير العشوائيات، أما المركز الثقافي الذي كان مقرر انشاءه علي مساحة ١٢٠٠م^٢ فيتم تنفيذه حالياً علي مساحة ٥٠٠م^٢ فقط حيث لم يتوفر له مساحة أخرى مع نقل الوحدة الصحية التي كان من المقرر إنشاءها بجانبه إلي أرض فضاء بجانب مدرسة غمرة الصناعية التي تبين أنها ملك للحي ويمكن استغلالها لتوفير مساحة أكبر للوحدة الصحية.

(*) قام حي حدائق القبة بتوفير الرسومات والبيانات المعدة من هيئة الصرف الصحي لعزبة أبو حشيش ضمن الخطة القومية لتطوير شبكات الصرف الصحي وتسليمها للجهة الممولة والجهة المنفذة لمشروع التطوير مما لم يتوافق مع الخطة الموضوعية والميزانية المحددة للصرف الصحي حيث ما كان محدد بالخطة رفع كفاءة فقط ٣٠٠٠ م.ط وهو ما لم يتوافق مع احتياجات شبكة الصرف الصحي المتهالكة التي تحتاج الي احلال كامل، أيضا تبين من رفع الوضع الراهن أن شبكة الصرف الصحي للأهالي أعلى من الشبكة العمومية وأن كامل المنطقة تصرف في اتجاه الشبكة العمومية لشارع بورسعيد هو ما يتطلب حفر الي أعماق كبيرة تحت الأرض وما قد يؤثر على المباني السكنية المتهالكة وقد يتسبب في أضرار جسيمة لها. وهو ما لم يجد حل إلا عمل شبكة صرف صحي جديدة للجزء الذي تم إنشاء المباني الجديدة به فقط ويتم صرفه على شارع مصر والسودان، ولكن لم يتم تنفيذه حتى الآن لعدم وجود تمويل كافي له.

وفيما يخص إزالة وإعادة بناء المباني المحترقة وهو ما يعتبر من الأسباب الرئيسية لأختيار المنطقة ضمن مشروع التطوير فقد تم إزالة وإعادة بناء المباني كما كانت بدون إعادة تخطيط أو تعديل التصميم (شكل (٤-١٠)) الأمر الذي لا يتناسب مع عملية التطوير والذي لقي نقد ممثلي الحي والذي اتضح أن بعضهم من سكان المنطقة وقد أشاروا أن هذا لم يكن ضمن طموحاتهم لتطوير المنطقة وأن المنطقة تحتاج إلي إعادة تخطيط مع إبداء الأهالي إستعدادهم للمشاركة في عملية التطوير والذي أكده رئيس مجلس إدارة جمعية تنمية المجتمع لكن الأمر يحتاج إلي وجود ضمانات للأهالي لعدم تهجيرهم خارج المنطقة بعد الإزالة.

٤-٢-٢-٢-٥ نتائج المشروع

طبقاً للتقرير المعد بواسطة المكتب الاستشاري الفني بالمحافظة في ٢٩/٩/٢٠١٤ فقد وصلت نسبة تنفيذ للأعمال إلي ٤٠% كما هو موضح بالجدول (٤-٣) من تاريخ بدء المشروع في ١٨/٢/٢٠١٤ والذي طبقاً للبرنامج الزمني المعتمد في البرتوكول ينتهي في ٣٠/١١/٢٠١٤ جدول (٤-٤). الأمر الذي يدل علي تأخر عملية التنفيذ بسبب عدم التنسيق علي جميع مستويات المشروع والذي طبقاً إلي رأي العاملين علي المشروع يرجع إلي :-

- سرعة إعداد خطة المشروع.
- الاعتماد علي معلومات أولية في تحديد الأعمال والكميات.
- عدم وجود دراسة وافية لألية تطبيق بنود التنفيذ.
- سيطرة الجهة الممولة وتهميش المجتمع المحلي.
- عدم وجود مشاركة في وضع الخطة التنفيذية أو سياسات العمل.



شكل (٤-١٠) أعمال الأزالة والبناء للمباني المحترقة بعزبة أبو حشيش

المصدر: مركز المعلومات بحى حدائق القبة

٤-٢-٢-٢-٢ معوقات المشروع

- لاقي المشروع كثير من المعوقات التي أدت إلي توقف بعض البنود وتأخير سير الأعمال منها:
- توقف العمل بأعمال شبكة الصرف الصحي والبدء في دراسة حلول جديدة للوصول لحل يمكن تنفيذه في إطار سياسات البرتوكول الأمر الذي أدى لتوقف أعمال الرصف والتبليط وأعمدة الإنارة.
 - عدم القدرة علي تنفيذ السوق والمركز الثقافي ومركز الشباب في المكان المخطط له في الخطة التنفيذية لعدم موافقة الهيئة العامة للطرق والكباري علي تنفيذ منشآت أسفل كوبري أكتوبر حفاظاً علي سلامة الكوبري من أي أخطار.
 - توقف تسليم الأهالي للمباني التي تم الانتهاء منها لعدم إمكانية إمدادها بالكهرباء والمياه بسبب عدم سداد الأهالي لرسوم متأخرة عليهم لشركة الكهرباء والمياه.
 - عدم استجابة الأهالي لمحاولات إعادة تقسيم الأرض بينهم لإنشاء مباني واحد بتصميم معماري مناسب بدلاً من إعادة بناء مباني منفصلة بمساحات صغيرة لا تتناسب مع متطلبات الحياة الصحية والذي يرجع إلي عدم ثقة لدى الأهالي في تمكينهم من الأرض في هذه الحالة.
 - الظروف السياسية الموجودة بالمنطقة مما أدى الى الحاجة لسرعة التدخل دون وجود دراسة وافية كمحاولة لإرضاء وتعويض الأهالي فقط.

جدول (٤-٣) بيان نسبة الأعمال المنفذة بمشروع تطوير عزبة أبو حشيش (سبتمبر ٢٠١٤)

الموقع	الاعمال	الوحدة	الكميات بالبروتوكول	نسبة الأعمال المنفذة
عزبة ابو حشيش	أعمال الهدم والإزالة للمباني المحترقة	٢م	١,٨٩٠	٧٩%
	أعمال إنشاء مبنى السوق	٢م	١,٥٠٠	٠%
	أعمال رفع كفاءة شبكة الصرف الصحي	م. ط	٣,٠٦٥	٠%
	أعمال شبكة مكافحة الحريق (حنفيات حريق)	حنفية	٣٠	١٠٠%
	أعمال إنارة الشوارع الخارجية	عامود	٣٨	٠%
	أعمال إنارة الشوارع الداخلية بالكوابيل	كابولي	١٠٠	١٠٠%
	أعمال رصف الطرق الرئيسية	٢م	١١,٣٩٨	٠%
	أعمال تبليط الشوارع الداخلية بالمنطقة بالإنترلوك	٢م	٦,٣٩٦	٠%
	أعمال إعادة بناء المباني المحترقة	٢م	١,٨٩٠	٧٩%
	أعمال إنشاء مبنى ثقافي	٢م	١,٢٠٠	٣٥%
	إنشاء وتجهيز ملاعب رياضية شاملة أعمال الإنارة والأسوار وتنسيق الموقع العام	٢م	٢,٠٠٠	١٠٠%

المصدر: المكتب الإستشاري الفنى للمناطق العشوائية بمحافظة القاهرة.

جدول (٤-٤) الجدول الزمني لتنفيذ أعمال مشروع تطوير عزبة أبو حشيش

العام	الموقع	الاعممال	الوحدة	الكمية	تاريخ اتمام الموقع	ملاحظات	الشهر														
							يناير	فبراير	مارس	أبريل	مايو	يونيو	يوليو	أغسطس	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر			
١٠٨١٠	٢	أعمال الهم والزالة للمباني المحترقة	٢	١٠٨١٠	٢٠١٤:٢:١٨	ملاحظات															
١٥٠٠	٢	أعمال إنشاء مبنى السوق	٢	١٥٠٠		جاري															
٢٠٦٥	٢	أعمال رفع كفاءة شبكة الصرف الصحي	٢	٢٠٦٥		مؤقف لعين إبعاد أرض مخصصة															
٣٠	٢	أعمال شبكة مياه (حفظات حرق)	٢	٣٠		مؤقف لعين الأعداد															
٣٨	٢	أعمال إزالة النوازل الخارجية	٢	٣٨		تم															
١٠٠	٢	أعمال إزالة النوازل الداخلية للكهرباء	٢	١٠٠		مؤقف لعين الانتهاء من شبكة الصرف															
١١٣٤٨	٢	أعمال وصف الطرق الرئيسية	٢	١١٣٤٨		تم															
١٤٦٦	٢	أعمال تخطيط النوازل الداخلية بالمدينة بإتزان لوك	٢	١٤٦٦		مؤقف لعين الانتهاء من شبكة الصرف															
١٨٩٠	٢	أعمال إعادة بناء المباني المحترقة	٢	١٨٩٠		مؤقف لعين الانتهاء من شبكة الصرف															
٢٠٠٠	٢	أعمال إنشاء مبنى عتقى	٢	٢٠٠٠		مؤقف للتشغيل ومطابق اعتماد التسليم للمحافظة															
	٢	أعمال إنشاء مبنى عتقى	٢			جاري															
	٢	التشاور ومخبر ملاعب رياضية مغطاة لإزالة النوازل وتنسيق الموقع العام	٢			تم															

المصدر : محافظة القاهرة (٢٠١٤)

٤-٢-٣ تحليل مقارن لمدى أتباع تجارب عزبة أبو حشيش للمنظومة المتكاملة للإدارة

توضح الجداول (٤-٥) (٤-٦) (٤-٧) (٤-٨) (٤-٩) مدى أتباع تجارب تطوير عزبة أبو حشيش للمنظومة المتكاملة المقترحة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية، من خلال مقارنه تحليلية للتجارب من خلال عناصر المنظومة لتوضيح أوجه القصور في تطبيق المنظومة.

جدول (٤-٥) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة أبو حشيش للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة تحديد الأولويات)

تجربة تطوير عزبة أبو حشيش			
عناصر الإدارة الفعالة	تحديد الأولويات		مكونات المشروع الفعالة
	تجربة بروتوكول التعاون	تجربة الأمم المتحدة	
تخطيط	تم التخطيط لتواصل الجهات المركزية مع المحليات لتحديد الأولويات	تم التخطيط للتواصل بين الخبراء والممثلين عن المجتمع والحكومة المركزية والمحلية لتحديد الأولويات	التواصل
تنظيم	أعتمد تنظيم التواصل في تحديد الأولويات على التوجه من أعلى الى أسفل	أعتمد تنظيم التواصل لتحديد الأولويات على الاتجاه من أعلى الى أسفل	
تحكم	لم يتم التحكم لتواصل الجهات المشاركة في تحديد الأولويات	تم التحكم في التواصل لتحديد الأولويات بتوفر مصادر المعلومات وتذليل العقبات لعمل الخبراء	
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة أو تقييم تواصل الجهات المشاركة في تحديد الأولويات	لم تتم مراقبة وتقييم التواصل في تحديد الأولويات	
مرونة	لم تتوفر المرونة لتواصل الجهات المشاركة في تحديد الأولويات	لم تتوفر المرونة للتواصل في تحديد الأولويات	
تخطيط	تم التخطيط لتولى الصندوق قيادة مرحلة تحديد الأولويات	تم التخطيط لقيادة مرحلة تحديد الأولويات بواسطة الجهات المركزية بمساعدة الخبراء	القيادة
تنظيم	أعتمد تنظيم قيادة تحديد الأولويات على الاتجاه من أعلى الى أسفل	أعتمد تنظيم القيادة لتحديد الأولويات على الاتجاه من أعلى الى أسفل	
تحكم	لم يتم التحكم في كفاءة القيادة في تحديد الأولويات	لم يتم التحكم في القيادة لتحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة أو تقييم القيادة في تحديد الأولويات	لم تتم مراقبة وتقييم القيادة في تحديد الأولويات	
مرونة	لم تتوفر مرونة في القيادة لتحديد الأولويات	لم تتوفر المرونة القيادة في تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم التخطيط لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	لم يتم التخطيط لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	الموارد التوعوية
تنظيم	لم يتم التنظيم لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	لم يتم التنظيم لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
تحكم	لم يتم التحكم لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	لم يتم التحكم لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم يتم مراقبة وتقييم إستغلال الموارد في تحديد الأولويات	لم يتم مراقبة أو تقييم إستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
مرونة	لم تتوفر المرونة لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	لم تتوفر المرونة لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	

مراحل المشروع

مكونات المشروع

سمات إدارة المشروع

نقاط القصور في تطبيق المنظومة

المصدر: الباحثة

جدول (٤-٦) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة أبو حشيش للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة صياغة المشروعات)

تجربة تطوير عزبة أبو حشيش			
عناصر الإدارة الفعالة	صياغة المشروعات		مكونات المشروع الفعالة
	تجربة بروتوكول التعاون	تجربة الأمم المتحدة	
تخطيط	تم التخطيط للتواصل بين الصندوق والادارات المحلية لتحديد اماكن التنفيذ والكميات	تم التخطيط للتواصل بين الخبراء والممثلين والجهات الحكومية لأعداد المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في اعداد المشروع
تنظيم	أعتمد تنظيم التواصل في اعداد المشروع على التوجة من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم التواصل لأعداد المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في اعداد المشروع
تحكم	ضعف التحكم لعدم اتخاذ القرارات الفعالة لغياب الشفافية	تم التحكم في التواصل لأعداد المشروع حيث استغلال امكانيات الجهات المشاركة	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في اعداد المشروع
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة أو تقييم تواصل الجهات المشاركة في اعداد المشروع	لم تتم مراقبة وتقييم التواصل في أعداد المشروع	لم تتم مراقبة وتقييم لمشاركة المجتمع في اعداد المشروع
مرونة	لم تتوفر مرونة لتواصل الجهات المشاركة بمرحلة اعداد المشروع	لم تتوفر المرونة للتواصل في أعداد المشروع	لم تتوفر المرونة لمشاركة المجتمع في اعداد المشروع
تخطيط	يعد التخطيط للقيادة الصندوق لمرحلة اعداد المشروع	تم التخطيط لقيادة مرحلة اعداد المشروع بواسطة الخبراء	تم التخطيط لأعداد المشروع بواسطة الخبراء والاستشاريين بمساعدة وحدة تطوير العشوائيات بالمحافظة
تنظيم	أعتمد تنظيم قيادة اعداد المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم القيادة لأعداد المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم عمل الجهات المشاركة لأعداد المشروع على اتجاه الدمج التنظيمي
تحكم	لم يتم التحكم في قيادة مرحلة اعداد المشروع	لم يتم التحكم في القيادة لأعداد المشروع	لم يتم التحكم في عمل الجهات المشاركة لأعداد المشروع واتخاذ القرارات الفعالة حيث لم يتوصل اعداد المشروع للبدل الامثل للتنفيذ والتوقف عند مرحلة أعداد المشروع
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة القيادة في مرحلة اعداد المشروع	لم تتم مراقبة وتقييم القيادة في أعداد المشروع	لم تتم مراقبة وتقييم عمل الجهات المشاركة في أعداد المشروع
مرونة	لم تتوفر مرونة لدى القيادة في مرحلة اعداد المشروع	لم تتوفر المرونة للقيادة في أعداد المشروع	لم تتوفر المرونة في عمل الجهات المشاركة لأعداد المشروع
تخطيط	تم التخطيط لتوفير التمويل بدعم من الصندوق، مع عدم وجود استغلال لاي موارد اخرى مادية او بشرية	تم التخطيط لتوفير التمويل بدعم من الصندوق، مع عدم وجود استغلال لاي موارد اخرى مادية او بشرية	لم يتم التخطيط لاستغلال الموارد التمويلية في اعداد خطة المشروع حيث لم يتم ادراج الجهات الممولة مما ادى لتوقف المشروع
تنظيم	أعتمد التنظيم التمويل في اعداد المشروع على التوجة من اعلى الى اسفل	أعتمد التنظيم التمويل في اعداد المشروع على التوجة من اعلى الى اسفل	لم يتم التنظيم لاستغلال الموارد في اعداد المشروع
تحكم	ضعف التحكم لعدم اتخاذ القرارات الفعالة نتيجة لمحدودية التمويل	ضعف التحكم لعدم اتخاذ القرارات الفعالة نتيجة لمحدودية التمويل	لم يتم التحكم لاستغلال الموارد في اعداد المشروع
مراقبة وتقييم	لم تكن هناك مراقبة لتوفر الموارد التمويلية	لم تكن هناك مراقبة لتوفر الموارد التمويلية	لم يتم مراقبة وتقييم استغلال الموارد في اعداد المشروع
مرونة	لم تتوفر مرونة في توفير مصادر التمويل والاعتماد على مصدر واحد	لم تتوفر مرونة في توفير مصادر التمويل والاعتماد على مصدر واحد	لم تتوفر المرونة لاستغلال الموارد في اعداد المشروع

مراحل المشروع
 مكونات المشروع
 سمات إدارة المشروع
 نقاط القصور في تطبيق المنظومة

المصدر: الباحثة

جدول (٤-٧) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة أبو حشيش للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة وضع البرنامج الإداري)

تجربة تطوير عزبة أبو حشيش			
عناصر الإدارة الفعالة	وضع البرنامج الإداري		مكونات المشروع الفعالة
	تجربة بروتوكول التعاون	تجربة الأمم المتحدة	
تخطيط	تم التخطيط للتواصل بوضع البرنامج الإداري لأشراك كافة الجهات المعنية بأنشطة التطوير	تم التخطيط للتواصل بين هيئة التخطيط (الجهة المركزية) والجهات الحكومية المحلية والخبراء لتوزيع المسؤوليات	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في وضع البرنامج الإداري
تنظيم	أعتمد تنظيم التواصل بوضع البرنامج الإداري على اتجاه من أعلى إلى أسفل	أعتمد تنظيم التواصل لوضع البرنامج الإداري على الاتجاه من أعلى إلى أسفل	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في وضع البرنامج الإداري
تحكم	تمثل التحكم في كفاءة التواصل لتحديد المسؤوليات في إستغلال جهود الجهات المشاركة	تم التحكم في التواصل لوضع البرنامج الإداري حيث استغلال امكانيات الجهات المشاركة	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في وضع البرنامج الإداري
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة أو تقييم تواصل الجهات المشاركة في وضع البرنامج الإداري	لم تتم مراقبة وتقييم التواصل لوضع البرنامج الإداري	لم تتم مراقبة وتقييم مشاركة المجتمع في وضع البرنامج الإداري
مرونة	لم تتوفر مرونة لتواصل الجهات المشاركة في مرحلة وضع البرنامج الإداري	لم تتوفر المرونة للتواصل لوضع البرنامج الإداري	لم تتوفر المرونة لمشاركة المجتمع في وضع البرنامج الإداري
تخطيط	تم التخطيط لقيادة الصندوق وضع البرنامج الإداري بمشاركة المحافظة	تم التخطيط لقيادة مرحلة وضع البرنامج الإداري بواسطة الجهات المركزية	تم التخطيط لوضع البرنامج الإداري لتوزيع المسؤوليات بواسطة الجهة المركزية (الهيئة العامة للتخطيط العمراني) تحت توجيهات الصندوق
تنظيم	اعتمد تنظيم قيادة وضع البرنامج الإداري على اتجاه من أعلى إلى أسفل	اعتمد تنظيم القيادة لوضع البرنامج الإداري على اتجاه من أعلى إلى أسفل	اعتمد تنظيم عمل الجهات المبادرة لوضع البرنامج الإداري على الاتجاه من أعلى إلى أسفل
تحكم	أعتمد التحكم في قيادة البرنامج الإداري في استغلال امكانيات الجهات المشاركة	لم يتم التحكم في القيادة لوضع البرنامج الإداري	تم التحكم في عمل الجهات المبادرة لتحديد الأولويات حيث استغلال كافة امكانيات الجهات المشاركة بكفاءة
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة أو تقييم القيادة في وضع البرنامج الإداري	لم تتم مراقبة وتقييم القيادة لوضع البرنامج الإداري	لم تتم مراقبة وتقييم عمل الجهات المبادرة في وضع البرنامج الإداري
مرونة	لم تتوفر مرونة القيادة في مرحلة لوضع البرنامج	لم تتوفر المرونة للقيادة لوضع البرنامج الإداري	لم تتوفر المرونة في عمل الجهات المبادرة لوضع البرنامج الإداري
تخطيط	تمثل التخطيط للموارد في اعداد البرنامج الإداري في الاعتماد على امكانيات الجهات المشاركة	تمثل التخطيط للموارد في اعداد البرنامج الإداري في الاعتماد على امكانيات الجهات المشاركة	لم يتم التخطيط لإستغلال الموارد في وضع البرنامج الإداري
تنظيم	أعتمد تنظيم الموارد بوضع البرنامج الإداري على اتجاه من أعلى إلى أسفل	أعتمد تنظيم الموارد بوضع البرنامج الإداري على اتجاه من أعلى إلى أسفل	لم يتم التنظيم لإستغلال الموارد في وضع البرنامج الإداري
تحكم	تمثل التحكم في البرنامج الإداري في استغلال الجهات المشاركة	تمثل التحكم في البرنامج الإداري في استغلال الجهات المشاركة	لم يتم التحكم لإستغلال الموارد في وضع البرنامج الإداري
مراقبة وتقييم	لم يتم التخطيط لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم يتم التخطيط لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم يتم مراقبة وتقييم إستغلال الموارد في وضع البرنامج الإداري
مرونة	لم يتم التنظيم لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم يتم التنظيم لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم تتوفر المرونة لإستغلال الموارد في وضع البرنامج الإداري

مراحل المشروع
 مكونات المشروع
 سمات إدارة المشروع
 نقاط القصور في تطبيق المنظومة

المصدر: الباحثة

جدول (٤-٨) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة أبو حشيش للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة التنفيذ)

تجربة تطوير عزبة أبو حشيش			
عناصر الإدارة الفعالة	التنفيذ		مكونات المشروع الفعالة
	تجربة بروتوكول التعاون	تجربة الأمم المتحدة	
تخطيط	تم التخطيط للتواصل بين الجهات القائمة على المشروع في مرحلة التنفيذ	لم يتم تنفيذ المشروع	التواصل
تنظيم	تم الاعتماد في تنظيم التواصل في التنفيذ على الاتجاه من أعلى الى أسفل		
تحكم	تمثل التحكم في التنفيذ في استغلال امكانات الجهات المشاركة لاتخاذ القرارات الفعالة		
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة أو تقييم تواصل الجهات المشاركة في التنفيذ		
مرونة	توفرة المرونة لتواصل الجهات المشاركة في تنفيذ المشروع		
تخطيط	تم التخطيط لقيادة الاشغال العسكرية لأعمال التنفيذ	لم يتم تنفيذ المشروع	القيادة
تنظيم	اعتمد تنظيم قيادة التنفيذ على الاتجاه من أعلى الى أسفل		
تحكم	لم يتم التحكم لقيادة تنفيذ المشروع		
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة أو تقييم لقيادة تنفيذ المشروع		
مرونة	لم تتوفر مرونة القيادة تنفيذ المشروع		
تخطيط	تم التخطيط لتولى الاشغال العسكرية تنفيذ المشروع تحت اشراف المكتب الاستشارى بالمحافظة ومتابعة الصندوق	لم يتم تنفيذ المشروع	المبادرات الجمعة
تنظيم	اعتمد تنظيم ادارة المبادرات لتنفيذ المشروع على إتجاه ما على الى أسفل		
تحكم	لم يتم التحكم في كفاءة التنفيذ بظهور كثير من المشاكل لعدم وجود دراسة جيدة من البداية		
مراقبة وتقييم	تم مراقبة الجهات القائمة على التنفيذ بتقديم المكتب الاستشارى التقارير الدورية للجنة المختصة بالمشروع في اجتماعات المتابعة		
مرونة	لم تتوفر مرونة لدى الجهات القائمة على التنفيذ حيث اقتصرت على مجهودات ادارة الاشغال العسكرية		
تخطيط	تم التخطيط لتوفير الموارد المالية للتنفيذ بدعم الصندوق المالي للمشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	الموارد التمويلية
تنظيم	اعتمد تنظيم الموارد في التنفيذ على الإتجاه من أسفل إلى أعلى		
تحكم	تم التحكم غى إستغلال الموارد وإتخاذ القرارات الفعالة للتنفيذ		
مراقبة وتقييم	تم مراقبة الصندوق لاستغلال الموارد التمويلية بتنفيذ المشروع		
مرونة	لم تتوفر المرونة في توفير الموارد اللازم للتنفيذ		

مراحل المشروع
 مكونات المشروع
 سمات إدارة المشروع
 نقاط القصور في تطبيق المنظومة

المصدر: الباحثة

جدول (٤-٩) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة أبو حشيش للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة المتابعة والصيانة)

تجربة تطوير عزبة أبو حشيش							
عناصر الإدارة الفعالة	المتابعة والصيانة		مكونات المشروع الفعالة	عناصر الإدارة الفعالة	المتابعة والصيانة		مكونات المشروع الفعالة
	تجربة بروتوكول التعاون	تجربة الأمم المتحدة	التواصل		تجربة بروتوكول التعاون	تجربة الأمم المتحدة	مشاركة المجتمع
تخطيط	تم التخطيط للتواصل في متابعة المشروع بعمل اجتماعات دورية لمتابعة سير الاعمال		لم يتم تنفيذ المشروع	تخطيط	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	مشاركة المجتمع
تنظيم	اعتمد تنظيم التواصل لمتابعة المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل			تنظيم	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع		
تحكم	تمثل التحكم في كفاءة التواصل لمتابعة المشروع في توفر المعلومات وشفافية التقارير			تحكم	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع		
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة أو تقييم تواصل الجهات المشاركة لمتابعة أو صيانة المشروع			مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع		
مرونة	لم تتوفر المرونة لتواصل الجهات المشاركة في متابعة أو صيانة المشروع			مرونة	لم يتم توفر المرونة لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع		
تخطيط	لم يتم التخطيط لقيادة متابعة أو صيانة المشروع		لم يتم تنفيذ المشروع	تخطيط	تم التخطيط لمتابعة المشروع بمشاركة كافة الجهات المعنية بالتطوير	لم يتم تنفيذ المشروع	المبادرات المجتمعية
تنظيم	لم يتم التنظيم لقيادة متابعة أو صيانة المشروع			تنظيم	اعتمد تنظيم المبادرات لمتابعة المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل		
تحكم	لم يتم التحكم لقيادة متابعة أو صيانة المشروع			تحكم	تمثل التحكم في كفاءة المبادرات لمتابعة المشروع في توفر مرونة بيانات وتقارير المتابعة الدورية		
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة أو تقييم القيادة لمتابعة أو صيانة المشروع			مراقبة وتقييم	لم يتم مراقبة وتقييم عمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع		
مرونة	لم تتوفر مرونة القيادة لمتابعة أو صيانة المشروع			مرونة	توفرت المرونة لعمل المبادرات في متابعة المشروع بتعديل المخططات لحل المشكلات		
تخطيط			لم يتم تنفيذ المشروع	تخطيط	لم يتم التخطيط لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	الموارد التمويلية
تنظيم				تنظيم	لم يتم التنظيم لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع		
تحكم				تحكم	لم يتم التحكم لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع		
مراقبة وتقييم				مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع		
مرونة				مرونة	لم يتم توفر المرونة لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع		

مراحل المشروع
 مكونات المشروع
 سمات إدارة المشروع
 نقاط القصور في تطبيق المنظومة

المصدر: الباحثة

٤-٣ تجربة عشش السكة الحديد (عشش السودان)

مقدمة:

يهدف هذا الجزء لمناقشة تجربة تطوير عشش السكة بشوارع السودان بحي الدقي، محافظة الجيزة. كنموذج لمشروعات صندوق تطوير المناطق العشوائية بالتعاون مع محافظة الجيزة والجمعيات الأهلية. يقوم البحث بدراسة العلاقات التنسيقية بين الجهات المشاركة في التطوير وسيطرة الجهات الممولة ومدى اتباع المشروع للخطة التنفيذية وتلبيتها للأحتياجات الأساسية للمنطقة.

٤-٣-١ التعريف بمنطقة عشش السكة الحديد (عشش السودان)



تقع منطقة عشش السكة الحديد بشوارع السودان، حي الدقي، محافظة الجيزة. يحدّها غرباً حي بولاق الذكرور وسور السكة الحديد، وجنوباً مركز شباب الدقي وكوبري الخشب، وشمالاً موقف الأتوبيسات، وشرقاً عمارات سكنية تفصلها عن شارع السودان (شكل (٤-١١)) الذي يعتبر محور ربط رئيسي بين شمال وجنوب الجيزة، ويمر بالمنطقة سلم للمشاة "كوبرى همفرست" الذي يعتبر مدخل رئيسي لسكان بولاق الذكرور. يقطن السكان بالمنطقة منذ أكثر من ٥٠ سنة (كما ذكرت إحدى بائعات الخبز بالمنطقة) ويتم تحصيل عوائد شهرية كإيجار للأرض من وزارة الري.

شكل (٤-١١) الموقع العام لمنطقة عشش السكة الحديد

المصدر: Google Earth

"٢٢,٥١٢ °٣٠'N - 31°11'41.62"E

تم تصنيف منطقة عشش السكة الحديد كمنطقة غير آمنة من درجة الخطورة الثانية (سكن غير ملائم) من قبل صندوق تطوير المناطق العشوائية وهي بمساحة ٢,٧٤ فدان من أملاك الدولة حيث أن معظم مباني المنطقة تم بنائها من الصاج ومخلفات مواد البناء ومن أسقف خشبية بارتفاع دور واحد (شكل (٤-١٢)) مع وجود بعض المباني التي تم بناؤها من طوب الطمي يمكن أن يصل ارتفاعها لدورين - مباني الجزء الجنوبي من المنطقة - (شكل (٤-١٣)) والتي تتمتع معظمها بخدمات المياه والكهرباء والصرف الصحي^(١٤) علي عكس باقي المنطقة، حيث تبلغ نسبة المباني المتصلة بشبكة المياه ٢٠,٩%، بينما تبلغ نسبة المباني المتصلة بشبكة الصرف الصحي ٧,١% فقط، أما الكهرباء فحوالي ٦٨,٣%. يبلغ عدد سكان المنطقة ٨١٠ نسمة (٢١٠ أسرة) يقطنوا في ١٦٩ وحدة سكنية و ٤٥ وحدة نشاط اقتصادي حيث يعمل ٤٢,٣% من السكان داخل المنطقة^(١٥). يتمثل النشاط الإقتصادي لمعظم سكان المنطقة علي خبز العيش الشمسي والذي تقوم به السيدات الأرامل والعائلات بالمنطقة، باستقطاع جزء من مسكنهم لبناء فرن، بينما يعمل الرجال في جمع وفرز الخردوات، والعربات الكارته (عربة يجرها حصان)، وتربية الماشية اما النسبة الباقية فتعتمد علي العمالة اليومية. تفتقد المنطقة وجود اي خدمات اجتماعية حيث لا يوجد جمعيات أهلية فعالة بالرغم من تمتع المنطقة بموقعها المميز وقربها من مواقف الأتوبيس، ومركز الشباب، ومستشفيات ومساجد وأيضاً توفر الخدمات التجارية والحرفية.



شكل (٤-١٣) مباني من الطوب بمنطقة عشش السكة الحديد. المصدر: وحدة تطوير العشوائيات ٢٠١٢



شكل (٤-١٢) عشش الصاج بمنطقة عشش السكة الحديد المصدر: وحدة تطوير العشوائيات ٢٠١٢

٤-٣-٢ تدخلات الجهات المطورة في منطقة عيش السكة - تجربة مشروعات التعاون بين صندوق تطوير المناطق العشوائية ومحافظة الجيزة والجمعيات الأهلية.

٤-٣-٢-١ خلفية المشروع



شكل (٤-١٤) مراحل تطوير عيش السكة الجديد
المصدر: وحدة تطوير العشوائيات ٢٠١٢

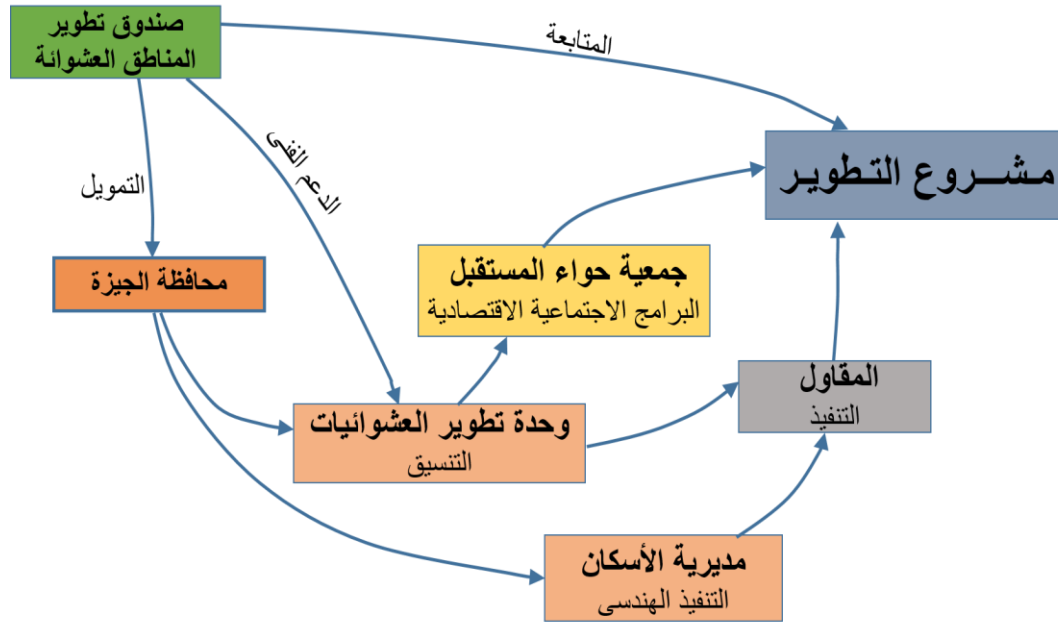
في إطار توقيع بروتوكول التعاون بين صندوق تطوير المناطق العشوائية ومحافظة الجيزة بتاريخ ٢٠١٢/١/١١ يتم تطوير منطقة عيش السكة الحديد بشوارع السودان ضمن مشروعات تطوير المناطق العشوائية غير الآمنة من الدرجة الثانية (سكن غير ملائم)؛ التي يجب إزالته وتعويض السكان مادياً أو بوحدات سكنية أخرى في نفس المنطقة إذا توافرت المساحة المطلوبة طبقاً لمناهج تدخل صندوق تطوير المناطق العشوائية. حيث اعتمدت إستراتيجية العمل علي أربع مراحل من الإزالة وإعادة البناء تدريجياً لكامل المنطقة مع بيع فائض الأرض والوحدات (شكل (٤-١٤)). كما تم توقيع بروتوكول بين المحافظة وجمعية حواء المستقبل لتنمية الأسرة والبيئة لوضع خطة التنمية الإجتماعية والاقتصادية بمشاركة أهالي المنطقة ومسئولي المحافظة ضمن خطة عمل تطوير المنطقة وفي ضوء إستراتيجية التطوير من الناحية الاجتماعية والاقتصادية.

٤-٣-٢-٢ هدف المشروع

يهدف المشروع إلي تطوير منطقة عيش السكة الحديد (عشش شارع السودان) في ضوء تطوير المناطق العشوائية غير الآمنة من الدرجة الثانية عن طريق الإزالة وإعادة البناء في نفس المنطقة مع الاهتمام بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية في ضوء التعاون بين شركاء التنمية من صندوق تطوير العشوائيات، المحافظة والجمعيات الأهلية والأهالي (الذين تعد مشاركتهم صورية فقط لجمع المعلومات).

٤-٣-٢-٣ شركاء التنمية

تمثلت الجهات الرئيسية الممولة والمخططة والمنفذة للمشروع في الشراكة التعاونية بين صندوق تطوير المناطق العشوائية كجهة ممولة ومشرفة علي المشروع ومحافظة الجيزة بهيئتها المشكلة لمتابعة تنفيذ المشروع برئاسة المحافظ بقرار رقم (٣٧٩) بتاريخ ٢٠١٢/١/٩ ولجنة توثيق أعمال الحصر برئاسة سكرتير عام المساعد للمحافظ بقرار رقم (٤٨٤٣) بتاريخ ٢٠١٢/٢/٥ ووحدة تطوير العشوائيات بالمحافظة والتي صدر لها قرار رقم (٦٦٧) بتاريخ ٢٠١٢/١/١٥ لإعادة هيكلتها لتشمل تخصصات هندسية ومالية وقانونية قادرة علي الإشراف والمتابعة علي عملية التنفيذ الأمر الذي لم ينفذ لذا الجأت مهمة الإشراف والمتابعة الهندسية لمديرية الإسكان بالمحافظة، كما قام حي الدقي بعمل الرفع المساحي للمنطقة قبل البدء في تنفيذ المرحلة الأولى وكان بقرار رقم (٢٧٨) بتاريخ ٢٠١٢/١/٩^(١٦)، إلي جانب مشاركة المجتمع المحلي المتمثل في قيام جمعية حواء المستقبل لتنمية الأسرة والبيئة بوضع خط عمل البرامج الإجتماعية والأقتصادية، الخطة الزمنية، والخطة المالية، يخلص الي إعداد اتفاقية التعاون مع المحافظة، كما يوضح جدول (٤-١٠) مهام كل من الجهات المشاركة في التنمية ويوضح (شكل (٤-١٥)) العلاقة التنسيقية بين شركاء التنمية.



شكل (٤-١٥)

العلاقة التنسيقية بين الجهات المشاركة في مشروع التطوير عشش السكة الحديد ٢٠١٤

المصدر: Daniel Koschorrek(2014) - ترجمة الباحثة

جدول (٤-١٠) الجهات المشاركة ومهام كل منها فى مشروع التطوير بعشش السكة الحديد

المهام	شركاء التنمية	
توفير التمويل اللازم لتنفيذ المشروع.	صندوق تطوير المناطق العشوائية	محافظة الجيزة
متابعة أعمال تنفيذ المشروع.		
متابعة أعمال تنفيذ المشروع.	اللجنة المشكلة برئاسة المحافظ	
توفير التمويل من ميزانية المحافظة.		
حصر احتياجات المنطقة	وحدة تطوير العشوائيات	
المتابعة الدورية لأعمال التنفيذ.		
التنسيق مع الجمعيات الأهلية.		
أعداد الرسومات التنفيذية وكراسة الشروط.	مديرية الأسكان	
التعاقد مع مقاول تنفيذ الاعمال.		
المتابعة والأشراف الفنى والهندسي لأعمال تنفيذ المشروع.		
أعمال الرفع المساحى للمنطق قبل التنفيذ أزالة العشش والمباني القديمة	حى الدقى	
تحديد و تنفيذ البرامج الإجتماعية و الأقتصادية (تدريب مهنى / صحة ومرأة / محو أمية / إصدار بطاقات الرقم القومى / المؤتمر الجماهيرى)	جمعية حواء المستقبل	

المصدر : تحليل الباحثة

٤-٣-٢-٤ إعداد المشروع والخطة التنفيذية

قام بإعداد الخطة التنفيذية للمشروع صندوق تطوير المناطق العشوائية معتمداً علي الإحصائيات التي أعدها الصندوق في تصنيف المناطق العشوائية، وقد حدد بالخطة قيمة التمويل ومراحل التنفيذ والخطة الزمنية المقترحة (جدول (٤-١١)). حيث اعتمدت خطة المشروع على أستعداد سور السكة الحديد الملاصق للمنطقة بالإتفاق مع وزارة النقل بعد إجراء محضر تنسيق مشترك بتاريخ ٢٠١٢/٢/١٨ للإستفادة من قطعة الأرض للمرحلة الأولى للمشروع ثم إخلاء جزء من سكان العشش وتسكينهم بعمارات المرحلة الأولى ثم إنشاء المرحلة الثانية مكان الإخلاء وهكذا بالتبعية المرحلة الثالثة ثم الرابعة وهي فائض الأرض الذي سيتم استغلاله استثمارياً لسد قرض الصندوق.

وقد أتمدت خطة تنفيذ المشروع علي أربعة مراحل:

• المرحلة الأولى:



شكل (٤-١٦) المرحلة الأولى في مشروع

تطوير عش السكة الحديد

المصدر: (2014) Daniel Koschorrek

تشمل استبدال سور السكة الحديد والبدء في تنفيذ ٣ عمارات سكنية تشمل عدد ٣٠ وحدة سكنية بمساحة ٢٣م^٢ وعدد ٢٨ محلاً تجارياً (شكل (٤-١٦)) بتكلفة ٣,٥ مليون جنيه طبقاً للبرنامج الزمني كان من المفترض بدء المرحل الأولى في مايو ٢٠١٢ علي ان تكون مدة التنفيذ ٩ أشهر، لكن التنفيذ بدأ في أغسطس ٢٠١٢ وتم تسليم الوحدات للسكان في ١٥ أكتوبر ٢٠١٣ الأمر الذي لم يلق تفسيراً إلا تأخر الإجراءات البيروقراطية.

• المرحلة الثانية:



شكل (٤-١٧) موقف تنفيذ المرحلة الثانية في

مشروع تطوير عش السكة الحديد ٢٠١٤

المصدر: صندوق تطوير المناطق العشوائية ٢٠١٤

تشمل المرحلة الثانية تنفيذ ٣ عمارات سكنية تشمل عدد ٧٥ وحدة سكنية وعدد ٤٠ محل كما ذكر محافظ الجيزة في عرض المشروع ولكن طبقاً لعرض وحدة تطوير العشوائيات بالمحافظة فتشمل ٩٦ وحدة سكنية وهو الأمر الذي حدث بعد تعديل تصميم العمارات لزيادة عدد الوحدات وتغيير مساحة الوحدات من ٦٣م^٢ إلي ٤٠م^٢ وهو الأمر الذي لقي استياء الأهالي في صغر حجم الوحدة بالمقارنة بالعشش الأمر الذي يجعل العشش أفضل بالنسبة لهم ولاحتياجاتهم وتوفير

الخصوصية كما ذكر "أبو عبده" أحد سكان العشش حيث قال "في العشة امكن من تقسيم المكان وتوفير مساحة للأطفال ومساحة للنبات حيث لدى بنت تدرس وتحتاج لمكان لها وحدها لتتمكن من المذاكرة الشقق الجديدة لا توفر لي احتياجاتي وخصوصيتي في علاقتي بالجيران".

طبقاً للبرنامج الزمني كان من المفترض بدء المرحلة الثانية في مارس ٢٠١٣ علي أن تكون مدة التنفيذ ١٢ شهراً، لكن التنفيذ بدء في ٣ أكتوبر ٢٠١٣ ولم ينته حتى نوفمبر ٢٠١٤ فالوضع الحالي للمشروع في مرحلة البناء الخرساني (طبقاً لتقرير الصندوق في سبتمبر ٢٠١٤ نسبة تنفيذ الأعمال ٥٠%) (شكل (٤-١٧))، الأمر الذي يفسره تغيير تصميم الوحدات، وتأخر مقاول التنفيذ في إتمام الأعمال.

• **المرحلة الثالثة:**

تشمل المرحلة الثالثة تنفيذ ٨ عمارات سكنية توفر عدد ٩٦ وحدة سكنية كما أوضح عرض وحدة تطوير العشوائيات ٢٠١٢ بالمحافظة وهو ما تضارب مع ما ذكر محافظ الجيزة في عرض للمشروع ٢٠١٤ أن المرحلة محل التخطيط وتتكون من ٥ عمارات سكنية توفر عدد ١٦٠ وحدة سكنية. وطبقاً للبرنامج الزمني كان من المفترض أن تبدأ هذه المرحلة في ابريل ٢٠١٤ علي ان تكون مدة التنفيذ ١٢ شهر لكن لم يتم البدء فيها بعد، وهو الأمر التابع للتأخر في تنفيذ المرحلتين الأولى والثانية.

• **المرحلة الرابعة:**

وهي عبارة عن إزالة المتبقي من العشش ونقل المخلفات وبيع فائض الأرض المقدره — ٨٧٢ م ٢ لإستعادة التكلفة لسداد قرض الصندوق مع بيع الفائض من الوحدات السكنية والتجارية في مزادات علنية، وهو الأمر موضع الخلاف الحالي بين الأهالي والمحافظة حيث لم يتم تسليم السكان الوحدات تجارية تعويضاً عن وحداتهم والتي تم حصرها في الدراسات الأولية، واستعاضة عن ذلك تم إستغلال كثير من السكان لوحدهم السكنية في أنشطتهم الاقتصادية مثل إقامة فرن لخبز العيش للسيدات الأرامل وتخزين الخردوات بالعشة أو أمام العشة لبائعي الخردة، أيضاً أماكن تخزين الخيول والعربات لسائقي العربات الكارتا، وكما يقوم بعض الأهالي بتربية المواشي وهو الأمر الذي يصعب علي السكان القيام به في وحداتهم السكنية الجديدة مما دفعهم للقيام بها في الفراغات أمام العمارات الأمر الذي سيؤدي إلي تكون عشش عشوائية جديدة. كما أشار السكان إلى " أنهم لن يسمحوا بأن يتم الإستفادة من المحلات التجارية بالعمارات بأشخاص من خارج العشش لأنهم الأولى أن يتم تعويضهم عن مصادر رزقهم التي فقدوها نتيجة إنتقالهم إلى الوحدات السكنية."^(١٨)

بعد توقيع البرتوكول تطوير المنطقة بين الصندوق والمحافظة تم توقيع برتوكول التعاون بين المحافظة وجمعية حواء المستقبل لإعداد وتنفيذ البرامج الاجتماعية والاقتصادية، قام فريق العمل بعمل حصر شامل للمنطقة لعدد السكان والأنشطة الإجتماعية والاقتصادية وحالات المباني، وقد تم الحصر بشكل مفاجئ وسريع ولم يتم فيه إخبار الأهالي بمشروع التطوير وكان هذا هو الدور الوحيد الذي شارك به السكان في عملية التطوير وهو تقديم المعلومات، الأمر الذي فسره موظف وحدة التطوير بان تم عمل الحصر بهذه الطريقة لعدم اعطاء الفرصة للسكان لجلب أقاربهم من خارج المنطقة وإدراجهم في الحصر للتمكن من الحصول علي شقق جديدة حيث قد اتضح لفريق الحصر أنه يوجد عدد من العشش غير الساكنة وقد تركها أهلها مغلقة لضمان حقهم في الحصول علي وحدات سكنية عند تنفيذ مشروع تطوير للمنطقة وهو ما يعكس عدم الثقة المتبادلة بين

السكان والحكومة الأمر الذي أتضح أكثر بعد تسليم المرحلة الأولى للسكان بعقود إيجار طويلة الأجل ٥٩ سنة - طبقاً لقانون الإيجار القديم - بعد أن تم إبلاغ الأهالي عند بدء التطوير بأن الوحدات بنظام التمليك، الأمر الذي أوضحه ممثل الصندوق بأن هذا الإجراء لضمان عدم قدرة السكان علي بيع الوحدات والانتقال لتشكيل عشوائيات جديدة مما أثار ندم السكان لترك عششهم والتي كانوا يشعرون بملكيتها حتى إن كان بوضع اليد - غير قانوني - لكن كان أكثر أماناً من شقة إيجار في عمارة يتقاسم سكانها الأرض مشاع بينهم. مما يعكس تعريف البيت لدى الأهالي هو الحيازة لقطعة أرض عليها بنيه، وهو ما توصلت إليه الباحثة من الدراسة الميدانية مع العديد من سكان العشوائيات، وهو الرأي الذي يدعمه دانيال (٢٠١٤).

• برنامج التطوير الاجتماعي والاقتصادي

قامت جمعية حواء المستقبل بإعداد خطة العمل للبرامج الاجتماعية والاقتصادية عن طريق رفع وتوثيق الوضع الراهن وتحديد المؤشرات الاجتماعية والاقتصادية للمنطقة لإعداد خطة البرامج التنفيذية والتي تمت بعد عقد اجتماع مع صندوق تطوير المناطق العشوائية لمناقشة خطة العمل وتحديد أدوار الجهات المشاركة في كل مرحلة شكل (٣-١٨) من رصد الوضع الراهن، وإعداد الخطة التنفيذية، ووضع الخطة الزمنية والمالية، ثم وضع اتفاقية التعاون. من خلال عمل اجتماعات تنسيقية مع سكرتير عام المحافظة في ضوء تنسيق الخطة مع المحافظة وأيضاً مع مساعد رئيس حي الدقي لتنسيق الزيارات الميدانية لتحديد الاحتياجات وعليه تم تقسيم المنطقة الي أربع مناطق عمل وتدريب أربع مجموعات علي رفع الوعي والمسح الكامل للمنطقة.^(١٩) وقد خلصت خطة المشروع إلي أربع محاور؛ محور التدريب والتشغيل، ومحور رفع مستوى الخدمات الصحية للمرأة، ومحور محو أمية عائل الأسرة، ومحور إصدار بطاقات الرقم القومي. يشمل محور التدريب والتشغيل التعاون مع مراكز التدريب والمصانع لتدريب وتأهيل الأهالي في ضوء محاولة تغيير نشاطات السكان لرفع مستواهم الاقتصادي وقد قامت إحدى شركات بعمل دورات تدريبية علي صيانة أجهزة المحمول للشباب لكن نتيجة لسوء التنسيق لم يواظب الأهالي على حضور التدريب لإحساسهم بعدم الجدية في التعامل. كما تم الاتفاق على تقديم الجمعية لبرامج القروض الصغيرة ومعاشات للأطفال لكنها لم تبدأ بعد، أيضاً تقديم بعض الدورات التدريبية للسيدات علي أعمال الأركت والحرف الصغيرة للقيام بمشروعات متناهية الصغر. اما عن محور رفع مستوى الخدمات الصحية فيهدف إلي رفع وعي السيدات تجاه الاهتمام بالصحة والكشف المبكر عن أمراض السرطان، وتنمية المسؤولية الاجتماعية للأطباء تجاه مجتمعهم للحد من نسبة وفيات الأمهات والأطفال، ويشمل المحور عمل قوافل طبية علاجية لسكان المنطقة، استخراج بطاقات صحية، عمل ندوات توعية صحية.

ويعتبر محور الصحة من المحاور المؤثرة على رضاء الأهالي وإيجابيتهم، تجاه التطوير كما أشار أحد سكان المنطقة. تبنى محور محو الأمية تشجيع سيدات المنطقة والمتسربات من التعليم علي محو أميتهم مع إعطاء مقابل مادي ٥٠ جنيه أسبوعياً، وقد شملت الخطة تجهيز الفصول وإعداد قوافل توعية وتحديد أربع فصول يومياً، لكن لم يتم تنفيذ إلا فصل واحد بمركز شباب الدقي يومين في الأسبوع ومؤخراً تم نقل الفصل لإحدى المحلات التجارية الخالية في المرحلة الأولى. بالإضافة إلي إصدار بطاقات الرقم القومي في ضوء رفع الوعي السياسي والحقوق المدنية للأهالي، وهو الأمر الذي لم ينفذ بعد.

وهو ما يبين عدم وجود دور واضح للجمعية لتنفيذ البرامج الاجتماعية والاقتصادية حيث تم مناقشة بعض السكان الذين اشاروا إلى عدم وجود عمل ملموس للجمعية.^(٢٠)



شكل (٤-١٨) مراحل إعداد خطة العمل للبرامج الاجتماعية والاقتصادية

المصدر: جمعية حواء المستقبل

٤-٣-٢-٥ نتائج المشروع

خلصت المرحلة الأولى إلي تسكين ٣٠ أسرة في وحدات سكنية جديدة، لكن بدون خدمات مياه أو كهرباء، حيث ترك أمرهم للأهالي وهو الأمر الذي لم يستطع الأهالي القيام به حيث يجب علي جميع سكان العمارة السكنية الموافقة ودفع الرسوم لإدخال المرافق وهو الأمر الذي ليس في مقدره أغلب السكان، بالإضافة إلي استيائهم من قرار الإيجار وعدم رغبتهم في دفع أي مصروفات للحكومة والأكتفاء بإدخال الخدمات بطرق غير رسمية.

كما تبين مت الزيارة الميدانية تسرب مياة الصرف الصحي بالوحدات السكنية بالإضافة الى تدهور حالة الصرف العمومي بسبب سوء تنفيذ الأعمال من قبل مقاول التنفيذ وعدم وجود أشرف جيد من قبل المحافظة، حيث تبين أنه لم يتم عمل طبقة عازلة للحمامات بالوحدات السكنية، وقد تم تنفيذ الشبكة العمومية فوق مخلفات قمامة قديمة مما أدى الى طفحها كما موضح في (شكل ٤-١٩) في الزيارة الميدانية من الباحثة يوم ١٤/١٠/٢٠١٤، إلا أن تقرير صندوق تطوير المناطق العشوائية في ١٧/٨/٢٠١٤ يذكر أنه تم معالجة الصرف الصحي بالوحدات السكنية والشبكة العمومية تحت أشرف مديرية الأسكان وهو ما يخالف الوضع الراهن.^(٢١)

وقد تم إزالة العشش القديمة للبدء في تنفيذ المرحلة الثانية والتي لم تنته بعد علي الرغم من أن طبقاً البرنامج الزمني للمشروع كان من المفترض أن تكون قد تمت المرحلة النهائية للمشروع، لكن بسبب بعض الإجراءات البيروقراطية وتغيير تصميم الوحدات السكنية لزيادة عدد الوحدات للتمكن من استغلالها استثمارياً، مع تأخر مقاول تنفيذ الأعمال في إنهاء الإنشاءات في موعدها المحدد، بالإضافة إلي سوء جودة الأعمال المنفذة التي أدت إلي تسرب المجاري بالمنطقة وظهور بعض العيوب الإنشائية في مباني المرحلة الأولى التي تم تسليمها والمرحلة الثانية الجاري تنفيذها. أما عن المحلات التجارية فقد بقيت خالية إلا محل واحد تم تخصيصه لصاحب قهوة تم إزالتها ضمن خطة إزالة العشش والذي قام بإنشاء بنيه حديدية بيفترش مقاعد القهوة لعدم توفر مساحة بالمحل، أما باقي أهالي المنطقة لم يحصلوا علي محلات كما تم وعدهم في بداية التطوير بعد فقد الجميع مصدر الرزق الذي كانوا يتعايشون منه في العشش التي كانوا يقيمون بها وهو الأمر الذي دفعهم للعمل كباة جائلين في المناطق المحيطة أو بناء فرن للعيش في المنطقة بين العمارات الجديدة وسور السكة الحديد كما فعلت أم رباب - إحدى بائعات الخبز- التي كان لديها فرن داخل منزلها وبائع الخرداوات الذي قام بتخزين بضاعة بجانب السور (شكل (٤-٢٠)) وهو ما يعتبر بدء لعشوائيات جديدة بالمنطقة. لذا قام الحي بعرض توفير عربات صغيرة (٣ عجلات) بديلاً عن الفترينات لكن بشروط تعجيزية لم يتمكن السكان من أدائها حيث يجب أن يكون المتقدم حاصل على شهادة متوسطة أو الإعدادية، وأن يكون لديه رخصة، وشهادة أداء الخدمة العسكرية وهي الشروط التي لم تتوفر لدى معظم أهالي المنطقة.



شكل (٤-٢٠) أفتراش بائع الخردوات لبضائعه أمام العمارات بعشش السكة الحديد
المصدر: الباحثة ٢٠١٤



شكل (٤-١٩) سوء حالة شبكة الصرف الصحي بعشش السكة الحديد
المصدر: الباحثة ٢٠١٤

٤-٣-٢-٦ معوقات المشروع

- من الناحية الإدارية لم يواجه المشروع إلا بعض الإجراءات الإدارية البيروقراطية التي تسببت في تأخر البرنامج الزمني للمشروع.
 - من الناحية التمويلية تسببت الحاجة إلي تسديد قرض الصندوق تم تقليل عدد العمارات السكنية مع تقليل مساحات الشقق لزيادة عدد الوحدات السكنية وزيادة فائض الأرض للتمكن من تحقيق أعلى عائد ربحي، أيضاً تم تغيير وضع حيازة الوحدات السكنية من تملك إلي إيجار لتحقيق عائد مستمر للمحافظة، وتغيير خطة توزيع المحلات التجارية علي السكان الذين كان لديهم نشاط اقتصادي داخل المنطقة الي عرض المحلات في مزاد علني لمرتين لكن لم يتم بيع إلا محل واحد لارتفاع أسعار البيع حيث وصل سعر بيع المحل إلي ٨٠٠٠٠٠ جنيه مصري لمساحة لا تتعدى ١٥ م^٢ وهي أسعار لا تتناسب مع مستوى دخل أهالي المنطقة الذي لا يتعدى دخلهم ٦٠٠ جنيه.
 - من الناحية الفنية فلا يوجد إشراف جيد علي التنفيذ وسوء جودة تنفيذ الأعمال الإنشائية والبنية التحتية من مقاول التنفيذ مما يتسبب في تأخير عملية التنفيذ.
 - من الناحية الاجتماعية عدم وجود تنسيق جيد لأنشطة التدريب المهني المقدمة للأهالي مما تسبب في فشل تنفيذها وعدم وجود جدوى منها أو تقبل من قبل الأهالي.
- يعتبر تهميش الأهالي من عملية التطوير إما في رصد الاحتياجات أو تحديد خطة التنفيذ وتلبية الاحتياجات الفعلية للأهالي، أو إشراك الأهالي واستغلال طاقتهم في عملية التنفيذ هي المشكلة الكبرى لعملية التطوير والتي تزيد من فجوة عدم الثقة بين الأهالي والحكومة حيث أن رأي بعض السكان " إذا لم تزال العشش برضائنا ستزال بدون رضائنا".

٤-٣-٣ تحليل لمدى أتباع تجربة عشش السودان للمنظومة المتكاملة للإدارة

يوضح الجدول (٤-١٢) مدى أتباع تجربة التعاون بين صندوق تطوير المناطق العشوائية ومحافظة الجيزة لتطوير عشش السكه الحديد للمنظومة المتكاملة المقترحة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية، وتوضيح أوجه القصور في تطبيق المنظومة.

جدول (٤-١٢) تحليل لمدى أتباع تجربة عشش السودان للمنظومة المتكاملة للإدارة

مشروع عشش السكه الحديد - شارع السودان						
عناصر الإدارة الفعالة	المراحل المشروع الأساسية					مكونات المشروع الفعالة
	المتابعة والصيانة	التنفيذ	وضع البرنامج الإداري	صياغة المشروعات	تحديد الأولويات	
مشاركة المجتمع	تخطيط	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في التنفيذ	لم يتم التخطيط لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات، فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	لم يتم التخطيط لاشراك الاهالى فى اعداد المشروع	تم التخطيط لعقد مقابلات مع الاهالى كمشاركة لتحديد المشروع
	تنظيم	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع فى متابعة المشروع	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع فى التنفيذ	لم يتم التنظيم لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات	لم يتم التنظيم لاشراك الاهالى فى اعداد المشروع	أعتمد التنظيم على الاتجاه من أعلى لاسفل (دور المجتمع مهمش)
	تحكم	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع فى متابعة المشروع	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع فى التنفيذ	لم يتم التحكم لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات	لم يتم التحكم لاشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم التحكم لاشراك الاهالى فى تحديد الأولويات
	مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع فى متابعة المشروع	لم تتم المراقبة والتقييم مشاركة المجتمع فى التنفيذ	لم تتم المراقبة والتقييم لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات	لم تتم المراقبة والتقييم لاشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم تتم المراقبة والتقييم لاشراك الاهالى فى تحديد الأولويات
	مرونة	لم يتم توفير المرونة لمشاركة المجتمع فى متابعة المشروع	لم توفر المرونة لمشاركة المجتمع فى التنفيذ	لم تتوفر المرونة لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات	لم توفر المرونة لاشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم توفر المرونة لاشراك الاهالى فى تحديد الأولويات
المبادرات المجتمعية	تخطيط	طبقا لخطة المشروع تم تخطيط متابعة المشروع من قبل مديرية الاسكان والصندوق، لكن دون وجود صيانة	تم التخطيط لتنفيذ أعمال المشروع بواسطة مقاول تحت اشراف مديرية الاسكان بالمحافظة	تم التخطيط للبرنامج الزمنى وتوزيع المسؤوليات بين الجهات الشاركة المركزية والمحلية والمجتمع المدني بتحديد مهام كل جهة ببرتوكول التعاون	تم التخطيط لمرحلة الصياغة من قبل الصندوق، طبقاً لأهدافه وموارده المتاحة دون الاستعانة بالجهات الأخرى	تم التخطيط لجمع المعلومات وتحديد الاولويات بواسطة حى الدقى وجمعية حواء لعمل رفع شامل للمنطقة
	تنظيم	لم يتم تنظيم عمل الجهات المشاركة لمتابعة المشروع	أعتمد تنظيم عمل الجهات المشاركة لتنفيذ المشروعات على الاتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم عمل الجهات المشاركة لوضع البرنامج الادارى على اتجاه الدمج التنظيمى فى توزيع المسؤوليات بين الجهات	أعتمد تنظيم عمل الجهات المشاركة لصياغة المشروعات على الاتجاه من اعلى الى اسفل (سيطرت الصندوق على القرارات)	الأعتماد تنظيم عمل الجهات المشاركة لتحديد الاولويات على الاتجاه من أعلى الى اسفل (سيطرت الجهات المركزية)
	تحكم	لم يتم تحكم الجهات المشاركة لمتابعة المشروع	تبين ضعف التحكم فى مرحلة التنفيذ:	تمثل التحكم فى المرحلة: - توزيع الأدوار بالشكل الفعال طبقا لامكانيات كل جهة - الشفافية فى معرفة مسؤوليات كل جهة والبرنامج الزمنى المعين (مجتمع)	تمثل التحكم فى المرحلة: - توفر لدى الصندوق كافة المعلومات لاتخاذ القرار الفعال - لم يتم أستغلال اى موارد او وسائل لفاعلية وكفاءة القرارات - لم تتوفر الشفافية	تم التحكم فى المرحلة: - تحققت الفاعلية والكفاءة فى استغلال الجهات المبادرة كل مصادر المعلومات بمرونة فى التعامل بينهم. - لم تتوفر الشفافية لدى الجهات المبادرة فى جميع البيانات
	مراقبة وتقييم	تتولى وحدة الرقابة بأعداد التقارير الدورية ورفعها للصندوق للتقييم المتابعة.	سؤ الرقابة والتقييم للتنفيذ حيث تبين سؤ الأعمال التنفيذية وظهور عدت مشاكل بها	لم تتم مراقبة وتقييم المبادرات فى مرحلة وضع البرنامج الإداري	وجود الرقابة والتقييم لمرحلة الصياغة تمثل فى تعديل التصميمات لزيادة العائد المادى للمشروع لضمان أستعادة التكلفة	لم تتم مراقبة وتقييم المبادرات فى تحديد الأولويات
	مرونة	لم تتوفر المرونة لعمل الجهات المشاركة فى متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	لم تتوفر المرونة لعمل الجهات المشاركة فى تنفيذ المشروع	تمثلت المرونة فى الهيكل الإداري بتحويل المهام الفنية لوحدة تطوير العشوائيات الى مديرية الاسكان لعدم توفر الامكانيات اللازمة بالوحدة	توفرة مرونة تنفيذ مرحلة الصياغة فى تعديل التصميمات للوحدات، وتغير خطة تملك المحلات التجارية والشقق للسكا	لم تتوفر المرونه فى تحديد الأولويات حيث أن الخطة موضوعة من قبل وما تمثله المرحلة هو تحديد عدد السكان فقط.
الموارد التمويلية	تخطيط	تم التخطيط لمتابعة الموارد التمويلية من خلال التقارير الدورية لوحدة تطوير العشوائيات	تم التخطيط ببرتوكول التعاون لتوفير التمويل اللازم للتنفيذ الأعمال	تم تخطيط توريد دفعات التمويل المالى من الصندوق فى بروتوكول التعاون	أعتمد تخطيط المشروع على تمويل الصندوق والمحافظة فقط	لم يتم التخطيط لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات
	تنظيم	لم يتم التنظيم لإستغلال الموارد فى متابعة المشروع	أعتمد تنظيم الموارد فى التنفيذ على الإتجاه من أعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم التمويل فى وضع البرنامج الادارى على الاتجاه من أعلى الى اسفل (سيطرت الصندوق)	أعتمد تنظيم التمويل فى أعداد المشروع على الاتجاه من أعلى الى اسفل (سيطرت الصندوق)	لم يتم التنظيم لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات
	تحكم	لم يتم التحكم لإستغلال الموارد فى متابعة المشروع	صعوبة التحكم فى استمرارية التمويل نظراً للأوضاع غير المستقرة سياسياً والبيروقراطية	لم تتوفر معلومات عن التحكم فى الموارد التمويلية لوضع البرنامج الزمنى	تم التحكم فى اتخاذ قرارات دفعات التمويل طبقاً لخطة الصندوق	لم يتم التحكم لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات
	مراقبة وتقييم	تم تقييم الموارد التمويلية فى المتابعة المشروع لذا تم تعديل التصميمات لزيادة عائد المشروع	تم مراقبة استغلال الموارد اثناء التنفيذ بواسطة وحدة تطوير العشوائيات بالمحافظة والصندوق	لم يتم المراقبة والتقييم لإستغلال الموارد فى وضع البرنامج الزمنى	لم يتم المراقبة والتقييم لإستغلال الموارد فى أعداد المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات

المصدر: الباحثة

تابع - جدول (٤-١٢) تحليل لمدى أتباع تجربة عشش السودان للمنظومة المتكاملة للإدارة

مشروع عشش السكة الحديد - شارع السودان						مكونات المشروع الفعالة
عناصر الإدارة الفعالة	المراحل المشروع الأساسية					
	المتابعة والصيانة	التنفيذ	وضع البرنامج الإداري	صياغة المشروعات	تحديد الأولويات	
تخطيط	تم التخطيط لتولى وحدة التطوير التواصل بين المستوى المركزي والمحلي لمتابعة الأعمال التنفيذية	تمثل التخطيط للتواصل في مرحلة التنفيذ في اشراف مدربة الاسكان على مقالو التنفيذ والتواصل بين جمعية حواء والاهالي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية	تم التخطيط لتوزيع المسؤوليات بما يضمن التواصل بين الجهات القائمة على المشروع	لم يتم التخطيط لوجود تواصل للجهود أو الموارد في مرحلة صياغة المشروعات	تم التخطيط للتواصل بين الجهات القائمة على المشروع والسكان اجمع المعلومات وتحديد المشكلات	التنفيذ
تنظيم	أعتمد تنظيم التواصل في مرحلة المتابعة على الدمج التنظيمي (لكن بين المستويات الحكومية)	أعتمد تنظيم التواصل في التنفيذ على الاتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم التواصل في تحديد المسؤوليات على الاتجاه من اعلى الى اسفل (التبعية المركزية للصندوق)	لم يتم تنظيم التواصل في مرحلة صياغة المشروعات	أعتمد تنظيم التواصل في مرحلة تحديد الاحتياجات على التوجه من أسفل الى اعلى (لكن بشكل صوري)	
تحكم	تم التحكم في التواصل في متابعة المشروع بتوفر المعلومات وشفافيتها بين الجهات القائمة على المشروع	ضعف التحكم في التواصل في مرحلة التنفيذ: - عدم الاشراف الجيد من المديرية على اعمال التنفيذ - فشل الجمعية في كسب ثقة الاهالي والتواصل بفاعلية معهم	تم التحكم في التواصل في مرحلة وضع البرنامج الاداري باستغلال امكانيات الجهات المشاركة	لم يتم التحكم التواصل في مرحلة صياغة المشروعات	تمثلت التحكم في التواصل - الشفافية بين الجهات القائمة على المشروع واتفاقها مع توجهات الصندوق مع استغلال امكانيات تلك الجهات في جمع المعلومات - ولكن نجد عكس ذلك في التعامل مع الاهالي في ظل غياب الشفافية	
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة او تقييم التواصل في مرحلة متابعة المشروع	لم تتم مراقبة او تقييم التواصل في مرحلة وضع تنفيذ المشروع	لم تتم مراقبة او تقييم التواصل في مرحلة وضع البرنامج الاداري	لم تتم مراقبة او تقييم التواصل في مرحلة صياغة المشروعات	لم تتم مراقبة او تقييم التواصل في مرحلة تحديد الاحتياجات	
مرونة	لم تتوفر مرونة للتواصل في مرحلة متابعة المشروع	توفرت المرونة للتواصل في مرحلة تنفيذ المشروع في تغيير المناهج التنفيذية	توفرت المرونة للتواصل في مرحلة وضع البرنامج الاداري في القدرة على مجارات التغييرات	لم تتوفر مرونة للتواصل في مرحلة صياغة المشروعات	توفرت المرونة في التواصل بين الجهات القائمة على المشروع من خلال الاجتماعات التحضيرية	
تخطيط	تم التخطيط لقيادة الصندوق لمرحلة التنفيذ	تم التخطيط لقيادة الصندوق لمرحلة التنفيذ	تم التخطيط لقيادة الصندوق لمرحلة وضع البرنامج الاداري	تم التخطيط لقيادة الصندوق لمرحلة أعداد المشروع والسيطره على قرارات خطة المشروع	تم التخطيط لقيادة الصندوق لمرحلة تحديد الاولويات	
تنظيم	أعتمد التنظيم لقيادة متابعة المشروع على الإتجاه من أعلى إلى أسفل	أعتمد التنظيم لقيادة التنفيذ على الإتجاه من أعلى إلى أسفل	أعتمد التنظيم لقيادة وضع البرنامج الاداري على الإتجاه من أعلى إلى أسفل	أعتمد التنظيم لقيادة أعداد المشروع على الإتجاه من أعلى إلى أسفل	أعتمد التنظيم لقيادة تحديد الاولويات على الإتجاه من أعلى إلى أسفل	
تحكم	لم يتم التحكم في كفاءة القيادة متابعة المشروع	لم يتم التحكم في كفاءة القيادة تنفيذ المشروع	تم التحكم في كفاءة قيادة وضع البرنامج الاداري باستغلال امكانيات الجهات المشاركة	لم يتم التحكم في كفاءة القيادة لأعداد المشروع	لم يتم التحكم في كفاءة القيادة في تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة او تقييم القيادة لمتابعة المشروع	لم تتم مراقبة او تقييم القيادة لتنفيذ المشروع	لم تتم مراقبة او تقييم القيادة لوضع البرنامج الاداري	لم تتم مراقبة او تقييم القيادة لأعداد المشروع	لم تتم مراقبة او تقييم القيادة في تحديد الأولويات	
مرونة	لم تتوفر مرونة قيادة الصندوق والجهات الحكومية للمشروع لمتابعة المشروع	لم تتوفر مرونة قيادة الصندوق والجهات الحكومية للمشروع لتنفيذ المشروع	لم تتوفر مرونة قيادة الصندوق والجهات الحكومية للمشروع لوضع البرنامج الاداري	لم تتوفر مرونة قيادة الصندوق والجهات الحكومية للمشروع لأعداد المشروع	لم تتوفر مرونة القيادة لتحديد الأولويات	

المصدر: الباحثة

- مراحل المشروع
- مكونات المشروع
- سمات إدارة المشروع
- نقاط القصور في تطبيق المنظومة

٤-٤ تجربة عزبة خير الله:

مقدمة:



شكل (٤-٢١) منطقة عزبة خير الله
المصدر: مبادرة تضامن (٢٠١٣)

يهدف هذا الجزء لدراسة مبادرات ومشروعات التطوير لمنطقة عزبة خير الله شكل (٣-٢١) كنموذج لمنطقة عشوائية تعددت مبادرات التطوير بها ومحاولة استقراء مدى فاعلية هذه المبادرات ومدى جدوى التنسيق بين الجهات المشاركة بها في إطار هدف البحث لدراسة العلاقات التنسيقية علي جميع مستويات مشروعات تطوير المناطق العشوائية.

٤-٤-١ التعريف بمنطقة عزبة خير الله

تقع منطقة عزبة خير الله علي هضبة الفسطاط بمساحة ٤٨٠ فداناً يحدها من الشمال عين الصيرة ومساكن الفسطاط الجديدة، ومن الشرق مقابر البساتين، ومن الجنوب شارع المحجر حي دار السلام، ومن الغرب المنطقة السكنية بزهره مصر القديمة^(٢٢). إلا أنها مقسمة إدارياً بين أربعة أحياء حيث يتبع الجزء الشمالي حي مصر القديمة، أما الجزء الجنوبي فيتبع معظمه حي دار السلام، بينما يتبع الجزء الشرقي الجنوبي حي البساتين، وتتبع الحدود الشرقية ومدخل العزبة حي الخليفة (شكل (٤-٢٢)).



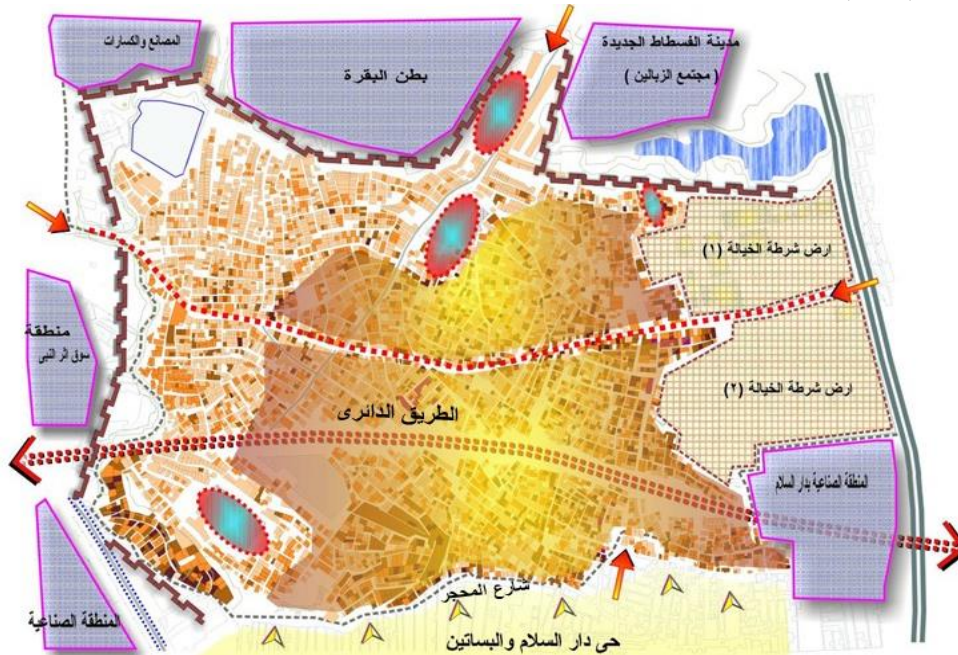
شكل (٤-٢٢) التقسيم الإداري لعزبة خير الله
المصدر: مبادرة تضامن (٢٠١٣)

تتميز العزبة بموقعها المميز بقلب القاهرة وقربها من محاور الحركة الرئيسية بالمدينة مثل الطريق الدائري والأوتستراد وصلاح سالم وكورنيش النيل، كما أن موقعها المرتفع علي هضبة الفسطاط يجعلها تتمتع برؤية القلعة والأهرامات والنيل من أسطح المباني (شكل (٤-٢٣)).

كما تضم العزبة العديد من المناطق الأثرية المهمة متمثلة في طابية "أسطبل عنتر"، والقباب السبع "السبع بنات"، وكنيسة الطاحونة، وبرج المأخذ الجزء المتبقي من "قناطر مياه أحمد بن طولون".^(٢٣) وهو الأمر الذي جعل المنطقة تخضع لقانون حماية الآثار رقم ١١٧ لسنة ١٩٨٣ مما يمنع تنميتها إلا بعد الرجوع للهيئة العامة للآثار المصرية، كما أنها تدخل ضمن حدود إمتياز شركة المعادي للتنمية والتعمير طبقاً للقرار الجمهوري رقم ١١٨٧ لسنة ١٩٧٢.^(٢٤)

تضم منطقة عزبة خير الله أكثر من ٦٥٠ ألف نسمة طبقاً للحصر الميداني لأحد الجمعيات الأهلية "جمعية خير وبركة" العاملة بالمنطقة حيث لا توجد تقديرات دقيقة لتعداد السكان نظراً لعدم وجود تعريف واضح لحدود المنطقة بين الجهات المختلفة.^(٢٥)

كما تقتصر المنطقة للخدمات الأساسية فلا يوجد بالعزبة إلا مدرسة ابتدائية واحدة فقط ولا توجد أي خدمات صحية أو ترفيهية أو أمنية أخرى أو وسائل مواصلات عامة وهو الأمر الذي لم يلق تفسيراً إلا عدم رغبة الحكومة بالاعتراف بأحقية السكان بالمنطقة وهو الأمر الذي لم يحسم حتى اليوم بالرغم من صدور حكم المحكمة الإدارية العليا النهائي بأحقية الأهالي في امتلاك الأرض وشرائها من المحافظة ولم ينفذ الحكم حتى الآن. توجد بالعزبة أكثر من ٢٣ جمعية أهلية مسجلة^(٢٦) أشهرها "جمعية تنمية المجتمع المحلي بمسجد أبو بكر الصديق" وهي من أكبر الجمعيات بالمنطقة وتقدم خدمات ومساعدات إجتماعية للأهالي، وجمعية "خير وبركة"، و"تواصل" و"رواد" وغيرهم وهو ما يعكس اهتمام المجتمع المدني بالعزبة الأمر الذي ساهم في ارتفاع نسبة التعليم بالمنطقة حتى التعليم العالي علي عكس مثلها من المناطق العشوائية.



شكل (٤-٢٣) الموقع العام لمنطقة عزبة خير الله

المصدر: محافظة القاهرة، ادارة التخطيط، عرض تطوير عزبة خير الله (٢٠٠٨)

٤-٤-٢ التدخلات المختلفة للجهات المطورة في المنطقة

تنوعت وتعددت تدخلات تجارب تطوير عزبة خير الله من جهات حكومية وغير حكومية ودولية وقطاع خاص ومجتمع مدني ومبادرات شعبية في الأونة الأخيرة، لكن دون وجود تنسيق بينهم مما يؤدي الى تداخل بعض الأنشطة.

٤-٤-٢-١ مبادرة شركة مكدونالز للمطاعم لتطوير عزبة خير الله كنموذج لقيام القطاع الخاص بمسئولياته المجتمعية (٢٠٠٩)

٤-٤-٢-١-١ خلفية المشروع

في إطار عمل شركة مكدونالز للمطاعم علي القيام بمسئولياتها المجتمعية وتحت شعار (رعاية كاملة لأولادنا من الحضانة للوظيفة)، بدأ تدشين المبادرة في ٢٠٠٩ لتطوير عزبة خير الله كإحدى أكبر المناطق العشوائية وأكثرها احتياجاً.^(٢٧)

٤-٤-٢-١-٢ هدف المشروع

تنمية أطفال المنطقة سعياً لمستقبل أفضل لشباب المستقبل وأكثر تطوراً بهم وبأسرهم ومنطقتهم.

٤-٤-٢-١-٣ شركاء التنمية

تم التعاون بين الشركة وجمعية "خير وبركة" - إحدى الجمعيات الفعالة بالمنطقة ولديها تواصل مع أهالي المنطقة - كنواة أساسية لتطوير عزبة خير الله.

٤-٤-٢-١-٤ إعداد المشروع والخطة التنفيذية

قامت الشركة بعمل حملة لجمع التبرعات من عملائها مع تخصيص جزء من دخل الشركة لتمويل أعمال تنفيذ مشروع التطوير، من خلال التعاون مع جمعية "خير وبركة" لدراسة أوضاع السكان واحتياجاتهم مع التركيز علي الأطفال كفئة مستهدفة من مشروع التطوير وايضاً أمهاتهم.^(٢٨)

شملت خطة التطوير:

- تطوير ٢٢ حضانة.

- ترميم وتطوير المرافق داخل مدرسة عزبة خير الله.

- دورات تدريبية للمعلمين في الحضانات والمدرسة لرفع كفاءتهم ومهارتهم.

- تنظيم دورات تدريبية للأمهات لرفع مستوى الوعي في التعامل مع أطفالهم.

- توفير فرص عمل حرفية للأهالي.

حرصت خطة التطوير علي مشاركة الأهالي في أعمال التطوير وتوفير الأنشطة الترفيهية والتحفيزية للأطفال للانتظام في التعليم.

٤-٤-٢-١-٥ نتائج المشروع

تم من خلال المبادرة:

- تطوير ٢٢ حضانة بدعم فني ومالي لتعمل بكفاءة لرفع مستوى الخدمات التربوية والتعليمية المقدمة للأطفال وتنظيم مسابقات تحفيزية لأفضل حضانة مساهمة في تطوير مهارات الأطفال وتعليمهم.
- ترميم وتطوير فصول ودورات المياه بالمدرسة الابتدائية بعزبة خير الله لتهيئة جو تعليمي مناسب للطلاب.
- رفع قدرات ومهارات المدرسين بعمل دورات تدريبية تعليمية وتربوية.
- عمل برنامج "القراءة" داخل المدارس لتحسين قدرات ضعاف التحصيل أو التعليم.
- تدريب الأمهات بالعزبة علي أساليب التربية السليمة من الناحية الصحية والأمان لحماية أطفالهن ورفع الوعي.
- توفير فرص عمل للأمهات علي الحرف البسيطة مثل الخياطة الزي المدرسي للمدارس والحضانات.
- توفير فرص عمل للحرفيين والورش لتجديد الفصول الدراسية بالحضانات والمدارس من أعمال ترميمات والأثاث.

٤-٤-٢-١-٦ معوقات المشروع

لم يلق المشروع معوقات أثناء التنفيذ. لكن عدم التنسيق مع المبادرات الأخرى الموجودة بالمنطقة، أدى الى تكرار بعض أنشطة المشروع وحدوث تداخلات بينها وبين مبادرات جهات أخرى مثل "المشروع العملاق" لبنك الطعام.

٤-٤-٢-٢ مبادرة هيئة الإغاثة الكاثوليكية وشركة المقاولون العرب لتطوير عزبة خير الله

كمنهج التعاون بين المؤسسات الخيرية والقطاع الخاص ومحافظة القاهرة (٢٠١٣)

٤-٤-٢-٢-١ خلفية المشروع

تم توقيع بروتوكول تعاون بين محافظة القاهرة وهيئة الإغاثة الكاثوليكية وشركة المقاولون العرب في ٢٠١٣/٥/٥ للقيام بأعمال لتطوير عزبة خير الله في المنطقة على جانبي الطريق الدائري كمشروع تجريبي لتطوير العزبة عن طريق دهان واجهات المنازل المطلة علي الطريق الدائري وتشجير المنطقة بطول ١ كم في إطار تحسين الأوضاع البيئية.

٤-٤-٢-٢-٢ هدف المشروع

أستهدف المشروع عمل مشروع تجريبي لتطوير العزبة بمشاركة الأهالي لتوفير فرص عمل لهم وزيادة الشعور بالملكية للأهالي بمشاركة المجتمع المحلي والحكومة.

٤-٤-٢-٢-٣ شركاء التنمية وخطة المشروع

تمثلت الجهات المشاركة في مشروع التطوير في كل من محافظة القاهرة متمثلة في وحدة تطوير العشوائيات ودورها المتابعة وتذليل العقبات وترشيح الجمعيات المحلية للمساعدة في الأعمال التنفيذية. وهيئة الإغاثة الكاثوليكية ودورها توفير وظائف لسكان المنطقة بالشراكة مع الجمعيات الأهلية، تنسيق الخدمات والموارد وتبادل المعلومات ودراسة التدخلات لتعزيز مبادرات التوعية وتحسين البرامج المستقبلية للسكان، مع وضع الخطط الزمنية والمالية للأنشطة وتقديم التقارير للمحافظة.^(٢٩) مع قيام شركة المقاولون العرب بتدريب شباب المنطقة علي أعمال المحارة والبياض وتشغيلهم في أعمال التنفيذ تحت إشراف فريق الإشراف الهندسي للشركة.

٤-٤-٢-٢-٤ نتائج المشروع

تمثلت نتائج المشروع في تجميل المباني المطلة علي الطريق الدائري وتشجير شوارعها لتحسين الأوضاع البيئية مع تدريب عدد من أهالي المنطقة علي حرف المحارة والبياض لمحاولة توفير فرص عمل لهم لتحسين أوضاعهم الاقتصادية وهو ما شجع الجمعيات الأهلية علي تكرار التجربة حيث قامت جمعية "خير وبركة" بعمل مسابقة لأنظف شارع لمدة شهر وفاز بها شارع عمر بن الخطاب وقامت الجمعية بدهان وجهات المنازل بالشارع.

٤-٤-٢-٢-٥ معوقات المشروع

لم يلق المشروع معوقات أثناء التنفيذ، لكنه لم يحقق الأستدامة كما تم التخطيط، حيث تدهورت حالة المباني التي تم بنائها لعدم وجود صيانة أو متابعة.

٤-٤-٢-٣ تجربة بنك الطعام المصري لتطوير عزبة خير الله كنموذج التعاون بين المؤسسات الخيرية ومحافظة القاهرة "المشروع العملاق" (٢٠١٣)

٤-٤-٢-٣-١ خلفية المشروع

قامت محافظة القاهرة بعمل مسح شامل لكافة المناطق الشعبية والمدارس والمراكز للتعرف على احتياجات كل على حدة وبالتعاون مع الجمعيات والمؤسسات الأهلية للبدء في تطويرها بالتوالي، وتم عقد اجتماع تنسيقي مع ممثلي مؤسسة بنك الطعام المصري تم الاتفاق من خلاله على إعداد بروتوكول تعاون ما بين المحافظة وبنك الطعام للبدء بتطوير عزبة خير الله بدار السلام والتي تعد من أكبر المناطق العشوائية بالقاهرة حيث يساهم بنك الطعام بتطوير المنطقة وتوفير احتياجاتها من رفع كفاءة المدارس والمراكز الصحية ومراكز الشباب وزيادة الوعي بين المواطنين بأهمية النظافة وتحسين البيئة.^(٣٠) وتم توقيع بروتوكول تعاون بين نائب محافظ القاهرة للمنطقة الجنوبية وبنك الطعام المصري في يناير ٢٠١٣.

٤-٤-٢-٣-٢ هدف المشروع.

يهدف المشروع الى تحسين نوعية الحياة والنهوض بمستوى معيشة الأهالي بالعزبة من خلال تقديم الدعم للخدمات الأساسية من الصحة، التعليم، مياه الشرب، حل مشاكل الصرف الصحي، مع توفير فرص عمل لتحسين مؤشرات التنمية وزيادة الدخل. بالتركيز على تفعيل مشاركة المجتمع المدني والقطاع الخاص والحكومة، خلق ثقافة الحفاظ على الملكية العامة والرغبة في المشاركة وذلك من خلال مساهمة الأهالي في عملية التطوير.

٤-٤-٢-٣-٣ شركاء التنمية

تم تكوين فريق لإدارة "المشروع العملاق" بينك الطعام المصري من ممثلي محافظة القاهرة ولجان مجتمعية تتكون من شباب يعمل داخل منظمة بلان انترناشونال^(*)، اصحاب ورش بالمنطقة، مجالس ادارات جمعيات اهلية، متطوعين من أهلى العزبة.^(٣١)

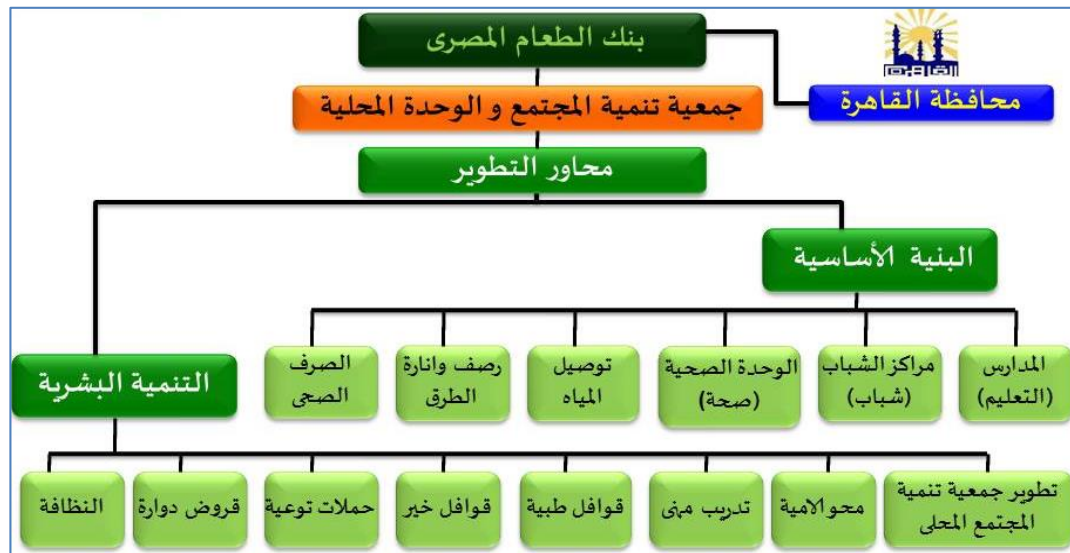
٤-٤-٢-٣-٤ إعداد المشروع والخطة التنفيذية

تم تجميع البيانات من خلال الزيارات الميدانية بمشاركة القيادات الحكومية، جمعية ربوة الزهراء الخيرية، اللجنة المجتمعية، قيادات شعبية، بعض الأهالي لتحديد المشاكل التي تواجه العزبة، وتحديد أولوياتها من خلال كل من المنسقين التنفيذيين واللجنة المجتمعية.

(*) المنظمة الدولية لتنمية الأسرة والمجتمع (بلان انترناشونال مصر) :منظمة دولية تطوعية تركز على الطفل وتعمل لتنمية المجتمع، وهدفها العيش في عالم يتمكن فيه جميع الاطفال من تحقيق كامل إمكانياتهم وذلك في مجتمعات تحترم حقوق وكرامة الشعوب

تم عمل دراسة تحليلية وافية لجميع مشاكل العزبة وإحتياجاتها وتحديد المشروعات التي يمكن تنفيذها والميزانية المقترحة لكل مشروع. وذلك مع عرض المشروع على شركاء التنمية مثل الجهات الحكومية والمؤسسات والقطاع الخاص، ومتابعة تلك المشروعات بعد انتهائها والتأكد من إستمراريتها من خلال جمعية تنمية المجتمع المحلى واللجنة المجتمعية والمتطوعين بالعزبة. أعمدت خطة التطوير على محورين البنية الأساسية والتنمية البشرية (شكل (٤-٢٤)).

قام المشروع فى محور البنية الأساسية بعمل دراسة عن تطوير المدرسة الابتدائية(*)، مركز الشباب، دار ضيافة المسنين ومرضى السرطان وامدادهم بكل الاحتياجات اللازمة للعمل بكفاءة. كما قامت بالبحث مع الجمعيات عن الأسر غير القادرة التي تحتاج الى توصيل مياه الشرب وشبكة الصرف الصحى الى منازلهم. كما تم تحديد الشوارع الرئيسية والفرعية التي تحتاج الى رصف وتبليط وإنارة مع التنسيق مع هيئة الطرق للمساهمة فى التكاليف، والقيام بتنفيذ حملات توعية بأهمية النظافة، وضع منظومة لتدوير القمامة (جمع، فرز، تدوير). أما محور التنمية البشرية فتم عمل دراسة لتطوير مقر الجمعية الاهلية وامدادها بالأجهزة والأثاث المناسب، مع إعادة تنظيم الهيكل الإدارى ورفع كفاءته من خلال تقديم دورات تدريبية لبناء قدراتهم وتنمية مهاراتهم، مع عمل مشروعات تدر دخلاً للجمعية وتضمن استمراريتها. كذلك تم تقديم تدريب مهنى وتدريب حرفى وتدريب إدارى لأهالى وشباب العزبة. كما يقوم المشروع بعمل قوافل طبية وقوافل الخير لمساعدة أهالى العزبة الفقراء. (٣٢)



شكل (٤-٢٤) محاور خطة تطوير المشروع العملاق بعزبة خير الله

المصدر: عرض بنك الطعام للمشروع العملاق لتطوير عزبة خير الله (٢٠١٢)

(*) تم تطوير المدرسة الابتدائية بعزبة خير الله فى ٢٠٠٩ بواسطة مبادرة شركة ماك دولنز؛ وهو ما يدل

على تداخل وتكرار تجارب التطوير لعدم التنسيق والتنظيم بين الجهات المبادرة.

٤-٤-٢-٣-٥ نتائج المشروع:

لم يتم تنفيذ المخططات الموضوعية للمشروع، إلا تركيب بعض عدادات الكهرباء للمنازل، وبعض القوافل الطبية بمختلف التخصصات.

٤-٤-٢-٣-٦ معوقات المشروع:

لم يتم التوصل الى الأسباب الرئيسية لتوقف المشروع لعدم وجود شفافية بين الأجهزة القائمة على المشروع وتغيير مجلس إدارة جمعية ريوه الزهراء الخيرية وعدم وجود معلومات كافية لدى الجمعية عن المشروع. وهو الأمر الذى يوضح ضعف التحكم والتنظيم داخل الأجهزة الإدارية مما يؤدي الى عدم استدامة المعلومات وتوقف المشروعات.

٤-٤-٢-٤ مبادرة اليونيسيف لرعاية الأم والطفل بعزبة خير الله كنموذج لمبادرات الجهات الدولية
(٢٠١٣)

٤-٤-٢-٤-١ خلفية المشروع

تم إعداد مبادرة لتحسين الحالة الصحية والبيئية لقاطني عزبة خير الله في ٢٠١٣ بالشراكة بين منظمة اليونيسيف ومديرية الشؤون الصحية بالقاهرة التابعة لوزارة الصحة ومحافظة القاهرة ممثلة في وحدة تطوير العشوائيات وكلية طب القصر العيني- قسم الصحة العامة.

٤-٤-٢-٤-٢ هدف المشروع

تهدف المبادرة إلي عمل نموذج فعال لتقديم الخدمات الصحية والبيئية بالمناطق العشوائية من خلال الشراكة الفعالة بين الجهات الحكومية وغير الحكومية في إطار دعم توجه الدولة لتطوير المناطق العشوائية

٤-٤-٢-٤-٣ شركاء التنمية

قامت المبادرة بإدماج الجهات الحكومية الإدارية والفنية، والجهات المجتمعية، والدولية في المشاركة في المشروع مع تحديد دور كل منهم^(٣٣):

- مديرية الشؤون الصحية بالقاهرة ودورها تحديد وتنفيذ أنشطة المبادرة على المستوى الصحى.
- محافظة القاهرة ممثلة فى وحدة تطوير العشوائيات ودورها متابعة وتيسير التعاون مع الحى وتنسيق إجتماعات لجان المبادرة.
- مديرية الشؤون الإجتماعية ودورها ترشيح الجمعيات الأهلية المشاركة ومتابعتها والأشراف عليها.
- الجمعيات ربوة الزهراء الخيرية ودورها تحديد الفئات الاكثر احتياجاً ونشر الوعى الصحى والغذائى.
- منظمة اليونيسيف ودورها تقديم الدعم الفنى والمالى لأنشطة المبادرة ومتابعة الخطة التنفيذية.

٤-٤-٢-٤-٤ إعداد المشروع والخطة التنفيذية

قامت المبادرة بتحديد المناطق العشوائية لتنفيذ المبادرة بها والتي لا تمثل الإقامة بها تهديداً مباشراً للحياة أو بها نزاع قانوني علي أحقية الأرض^(*) مع التركيز علي أهمية مشاركة المجتمع المدني في تحديد الفئات المستهدفة وإعداد قواعد البيانات وعمل حملات التوعية للأم والطفل. وفي إطار استراتيجية التنفيذ تقوم مديرية الشؤون الصحية بتحديد وتغطية التجهيزات الطبية ورفع كفاءة الكوادر الطبية وتدريبهم لتقديم خدمات أفضل ورعاية الأم والطفل. كما تقوم المبادرة بتقديم فصول توعية لرفع وعي السيدات صحياً وكيفية تجنب الأمراض والنظافة، مع الأهتمام بصحة الأطفال وطرق التغذية الصحية السليمة.

(*) تمثل الإقامة بعزبة خير الله تهديداً للحياة حيث أن أجزاء كثيرة منها مصنفة مناطق غير آمنة من الدرجة

الأولى والثانية، كما يوجد نزاع قانوني علي أحقية الأرض بين المحافظة وهيئة الأثار والأهالى ولم ينتهى هذا

٤-٤-٢-٤-٥ نتائج المشروع

لم يتم تنفيذ المبادرة حتى اليوم وهو ما فسره مهندس وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة والمسئول عن المشروع بجمعية ربوة الزهراء الخيرية أنه يرجع إلي الإجراءات البيروقراطية وعدم تنسيق العملية التمويلية حيث تم صرف معظم التمويل علي مرحلة الدراسة وعدم توفر تمويل كاف لمرحلة التنفيذ وهو ما أوقف أعمال التجهيزات بالوحدة الصحية الجديدة.

٤-٤-٢-٤-٦ معوقات المشروع

توقف تنفيذ المشروع بسبب:

- الإجراءات البيروقراطية التي أدت الى توقف إجراءات المشروع.
- إهدار وعدم تنظيم الموارد التمويلية.
- عدم وجود دراسة دقيقة مسبقة للمشروع.

٤-٤-٢-٥ تجربة تطوير عزبة خير الله كنموذج لمشروعات برتوكول التعاون بين صندوق تطوير العشوائيات ومحافظة القاهرة وإدارة الأشغال العسكرية بالهيئة الهندسية للقوات المسلحة (٢٠١٤)

٤-٤-٢-٥-١ خلفية المشروع

تم التعرف على خطة الصندوق في تطوير ١٧ منطقة عشوائية غير مخططة بمحافظة القاهرة (تجربة تطوير عزبة أبو حشيش). فقد تم اختيار جزء من المنطقة التابعة لحي دار السلام بعزبة خير الله ضمن خطة التطوير (شكل (٤-٢٥)) وهي المنطقة الواقعة بين الطريق الدائري وشارع المحجر لإمدادها بالإضاءة ورصف الشوارع الرئيسية وتبليط الشوارع الداخلية. (٣٤)



شكل (٤-٢٥) الموقع العام لمنطقة التطوير بعزبة خير الله

المصدر: صندوق تطوير المناطق العشوائية، خطة عمل التطوير (٢٠١٤)

٤-٤-٢-٥-٢ هدف المشروع

الهدف المعلن هو تطوير لمنطقة غير المخططة لعزبة خير الله برفع كفاءة البنية العمرانية للشوارع وإمدادها بالإضاءة والشوارع الممهدة ضمن خطة تطوير ١٧ منطقة عشوائية بمحافظة القاهرة في إطار عمل صندوق تطوير المناطق العشوائية لرفع مستوى المعيشة للمناطق العشوائية.

٤-٤-٢-٥-٣ شركاء التنمية

تمثلت الجهات المشاركة في مشروع التطوير في صندوق تطوير المناطق العشوائية وإدارة الأشغال العسكرية ومحافظة القاهرة متمثلة في المكتب الإستشاري الفني للمناطق العشوائية وتم الاتفاق علي مهام كل جهة كما هو موضح بالجدول (٤-٢).

وهو ما يعد شراكة جهات حكومية مع بعضها حيث لم يتم إدراج الأهالي بها أو الجمعيات الأهلية بالمنطقة، وهو الأمر الذي تبين من البحث الميداني فلم يكن لدى الأهالي معرفة بالمشروع أو من ينفذه فأهالي المنطقة التي بها الأعمال لا يرون إلا أعمال تبليط الشوارع ولا يؤثر عليهم في شيء طالما لم يضرهم في مساكنهم أو يزيل مساكنهم (كما ذكر أحد سكان شارع المحجر)، أما الجمعيات الأهلية فمعظمها ليس لديها فكرة عن المشروع والبعض القليل لديهم معرفة بأن الصندوق يقوم بأعمال تطوير ولكن لم يتم إدراجهم أو أخبارهم بها.

٤-٤-٢-٥-٤ إعداد المشروع والخطة التنفيذية

قام صندوق تطوير المناطق العشوائية بتحديد خطة العمل للبروتوكول والذي تحدد به رصف شارع الشوربجي وصولاً لشارع الفولي وعلي السنوسي (شكل ٤-٢٦)) وهي شوارع تقع داخل المنطقة المصنفة من قبل الصندوق علي أنها غير آمنة وهو الأمر الذي لم يجد تفسيراً غير عدم الدراسة الوافية الدقيقة لإعداد خطة المشروع مع عدم التنسيق مع الجهات المعنية وهو الأمر الذي يعكسه ما تم تنفيذه فعلياً حيث قد تم تغيير خطة العمل التنفيذية من قبل حي دار السلام والمكتب الإستشاري الفني بالمحافظة علي أن يتم الرصف لشارع المحجر وشارع الإمامين علي اعتبارهم شوارع ربط رئيسية بالمنطقة ويتم تبليط الشوارع المتفرعة من شارع المحجر والتي تخرج خارج حدود منطقة عزبة خير الله (شكل ٤-٢٧)) لكنها تتبع حي دار السلام والذي يعتبر في هذا الوضع المشروع موجه له ولم يعد تطوير المنطقة العشوائية بعزبة خير الله كما كان مقرر أو مسمى بالبروتوكول وهو الأمر الذي فسره مهندس المكتب الإستشاري الفني أن الشوارع الأخرى صعب التعامل معها طبقاً للطبيعة الصخرية وأن الشوارع المختارة حالياً أهم للمنطقة طبقاً لرؤية المحافظة والحي وهي أيضاً يتم توصيل الغاز بها حالياً وأن رصفها أو تبليطها بعد أعمال الغاز أمر واجب.

٤-٤-٢-٥-٤ نتائج المشروع

لم يظفر المشروع بنتائجه المرجوة طبقاً للتغيير الكامل لخطة العمل التي تعد حالياً تطوير المنطقة علي حدود عزبة خير الله ولم يصبح تطوير للعزبة نفسها ولكنه يتم حسابه علي المنطقة كمشروع تطوير للمنطقة من مشروعات صندوق تطوير العشوائيات والذي كان يعد أول مشروع تطوير للمنطقة بعد مشروع الإزالة القسرية(*) .

(*) أعلنت محافظة القاهرة في أوائل نوفمبر 2009 أن 550 أسرة سئجلى من عزبة خير الله في مصر القديمة وسُعيد تسكينها في مدينة 6 أكتوبر . وقد تم الأجراء قسراً من الأراضي الواقعة جنوبي المياه الجوفية التي تمتد شرقاً من منطقة الخضراء الشريفة في نهاية شارع عبد الرحيم القناوي إلى شارع الفهايمة، وهي جزء من الطرف الشمالي لنطاق عزبة خير الله الذي يقع على هضبة الزهراء . وقد اعتبرها "صندوق تطوير المناطق العشوائية" "منطقة غير آمنة" وخطراً بسبب اتصالها بمسطح المياه الجوفية ووجود تكوينات غير مستقرة من الصخور . منظمة العفو الدولية (٢٠١١): "نحن لسنا مهملات"

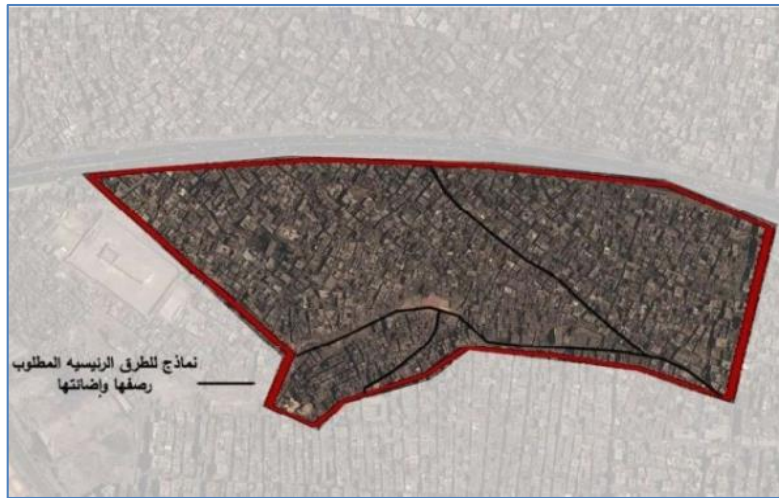
طبقاً للبرنامج الزمني^(٣٥) جدول (٤-١٣) بدء العمل بالمشروع في مارس ٢٠١٤ وكان يجب أن ينتهي العمل في أغسطس ٢٠١٤ إلا أنه لم ينته أكثر من ٢٥% من الأعمال التنفيذية للمشروع حتى الآن والأمر الذي يرجع إلي:

- وجود أعمال من قبل شركة الغاز بالشوارع المقرر العمل بها.
- عدم وجود دراسة دقيقة في إعداد خطة المشروع.
- انعدام المشاركة مع الجهات المعنية إلا بعد بدء مراحل التنفيذ مما أدى إلي توقف الأعمال.
- فرق المنسوب بين مستوى الصرف الصحي والشوارع مما اضطر لتعطيل أعمال التنفيذ.

٤-٤-٢-٥-٦ معوقات المشروع

تمثلت معوقات المشروع في :-

- فشل تنفيذ خطة العمل المعدة من الصندوق.
- وجود أعمال تحتية قائمة في المنطقة وقت تنفيذ المشروع.
- الاعتماد علي معلومات أولية غير مدروسة في إعداد المشروع.



شكل (٤-٢٦) منطقة أعمال التطوير
بعزبة خيرالله طبقاً للبروتوكول
المصدر: صندوق تطوير المناطق
العشوائية، خطة عمل التطوير



شكل (٤-٢٧) منطقة أعمال التطوير
بعزبة خيرالله الفعلية
المصدر: الباحثة ومهندس المكتب
الإستشارى الفنى، محافظة القاهرة

جدول (٤-١٣) الجدول الزمني لتنفيذ أعمال مشروع تطوير عزية خير الله

الخطة الزمنية															الاعمال	الموقع	الحي
شهر			الغالب			الغالب			الغالب			تاريخ ابتداء العمل	الوحدة				
يناير	فبراير	مارس	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	يناير	فبراير	مارس	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر			يناير	فبراير	مارس	
															اعمال التربة وبعض التوارع الرئيسية	عمارة	شمال عزية خير الله
															اعمال تارة بعض التوارع الجانبية بالكامل	كيلوم	
															اعمال وصف بعض التوارع بالمنطقة	٢٠.٠٠٠	
															اعمال تخطيط التوارع الداخلية بالمنطقة بالانتر لى	٢٠.٠٠٠	

المصدر : المكتب الإستشارى الفنى للمناطق العشوائية بمحافظة القاهرة (٢٠١٤)

٤-٤-٣ تحليل مقارن لمدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة

توضح الجداول (٤-١٤) (٤-١٥) (٤-١٦) (٤-١٧) (٤-١٨) مدى أتباع تجارب تطوير عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة المقترحة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية، من خلال مقارنه تحليلية للتجارب من خلال عناصر المنظومة لتوضيح أوجه القصور في تطبيق المنظومة.

جدول (٤-١٤) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة تحديد الأولويات)

مشروعات تطوير عزبة خير الله						
عناصر الإدارة الفعالة	مرحلة تحديد الأولويات					مكونات المشروع الفعالة
	الأشغال العسكرية	اليونيسيف	بنك الطعام المصري	هيئة الإغاثة الكاثوليكية	ماكدونالز	
تخطيط	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات	لم يتم التخطيط لاشراك الاهالى فى تحديد الاولويات حيث أن المشروع موجه للرعاية الصحية فقط	تم التخطيط لمشاركة المجتمع فى تحديد الاولويات كمصدر لجمع المعلومات فقط	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	تم التخطيط لمشاركة الاهالى فى تحديد الاحتياجات	مشاركة المجتمع
تنظيم	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	لم يتم التنظيم لاشراك الاهالى فى تحديد الاولويات حيث أن المشروع موجه للرعاية الصحية فقط	أتمتد تنظيم مشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات على الاتجاه من أسفل الى اعلى	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	أتمتد تنظيم مشاركة المجتمع على الاتجاه من أسفل الى أعلى	
تحكم	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	لم يتم التحكم لاشراك الاهالى فى تحديد الاولويات حيث أن المشروع موجه للرعاية الصحية فقط	تمثل التحكم فى مشاركة المجتمع لتحديد الأولويات فى مرونة توفر المعلومات	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	ظهر التحكم فى مشاركة المجتمع بالقدرة على التوصل للفئة المستهدف واتخاذ القرارات الفعالة	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	لم يتم المراقبة والتقييم لاشراك الاهالى فى تحديد الاولويات حيث أن المشروع موجه للرعاية الصحية فقط	لم تتوفر المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	لم تتوفر المراقبة لمشاركة المجتمع فى تحديد الاولويات	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	لم يتم توفر المرونة لاشراك الاهالى فى تحديد الاولويات حيث أن المشروع موجه للرعاية الصحية فقط	لم تتوفر معلومات عن قدر المرونة لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	لم يتم توفر المرونة لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	توفرت المرونة فى مشاركة الاهالى فى تحديد الاولويات والاخذ بارائهم	
تخطيط	تم التخطيط لتولى الصندوق مهمة تحديد الاولويات بالتعاون مع الاجهزة المحلية بالمحافظة	تم التخطيط لمشاركة المجتمع المدنى مع اليونيسيف فى تحديد الفئات المستهدفة	تم التخطيط للتعاون بين محافظة القاهرة وبنك الطعام لدراسة المنطقة وتحديد الاولويات	تم التخطيط لقيام هيئة الإغاثة الكاثوليكية بتحديد أولويات المنطقة واختيار المشروع كمشروع تجريبي	تم التخطيط للتعاون بين شركة "ماكدونالز" وجمعية "خير وبركة" لتحديد الاحتياجات مع الاهالى	المبادرات المجتمعية
تنظيم	تم تنظيم ادارة تحديد الاولويات على اتجاه من أعلى الى أسفل	تم تنظيم ادارة عمل المبادرات لتحديد الاولويات على الدمج التنظيمي	تم تنظيم ادارة عمل المبادرات على الدمج التنظيمي	تم تنظيم ادارة تحديد الاولويات على اتجاه من أعلى الى أسفل	أتمتد تنظيم الإدارى للمبادرات لتحديد الأولويات على اتجاه الدمج التنظيمي	
تحكم	لم يتم التحكم فى كفاءة القرارات للجهات القائمة على المشروع فى مرحلة تحديد الأولويات	تم التحكم فى اتخاذ القرارات نتيجة لتوفر المعلومات	تم التحكم فى اتخاذ القرارات الفعالة نتيجة لمرونة المعلومات	اعتمدت كفاءة التحكم فى اتخاذ القرارات على مرونة المعلومات وتوفرها	نجح التحكم فى اداء الجهات المشاركة لتوفر الشفافية	
مراقبة وتقييم	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات فى مرحلة تحديد الأولويات	لم تتوفر المراقبة او التقييم لتحديد الاولويات	لم تتوفر المراقبة والتقييم للجهات المشاركة فى تحديد الاولويات	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات فى مرحلة تحديد الأولويات	لم يتم مراقبة اداء المبادرات فى تحديد الاولويات	
مرونة	لم تتوفر المرونة فى تحديد الاولويات حيث ان المشروع موجة	لم تتوفر المرونة فى تحديد الاولويات حيث ان المشروع موجة وما هى الا مجرد مرحلة لتحديد الفئات المستهدفة فقط	توفرت المرونة فى تحديد الاولويات حيث هدف مشروع للتنمية الشاملة الفئات المستهدفة فقط	لم تتوفر معلومات عن قدر مرونة المبادرات فى تحديد الأولويات	لم تتمثل المرونة بالقدر الكافى فى تحديد الاولويات حيث ان المشروع موجة من البداية لتطوير التعليم فقط	
تخطيط	لم يتم التخطيط لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	لم يتم التخطيط لتوفير او توظيف اى موارد فى تحديد الاحتياجات	تم التخطيط لادراج الموارد البشرية واستغلالها فى تحديد الاولويات	لم يتم التخطيط لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	تم التخطيط لإستغلال الموارد البشرية بالمنطقة لتحديد الاحتياجات	الموارد التحويلية
تنظيم	لم يتم التنظيم لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	لم يتم التنظيم لتوفير او توظيف اى موارد فى تحديد الاحتياجات	اعتمد تنظيم الموارد البشرية على الدمج التنظيمي	لم يتم التنظيم لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	أتمتد تنظيم الموارد لتحديد الأولويات على الدمج التنظيمي	
تحكم	لم يتم التحكم لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	لم يتم التحكم لتوفير او توظيف اى موارد فى تحديد الاحتياجات	نجح التحكم فى اخذ القرارات الفعالة لاستغلال الموارد البشرية	لم يتم التحكم لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	تمثل التحكم فى فاعلية وكفاءة القرارات بالاستغلال الامثل للموارد	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	لم يتم المراقبة او التقييم لتوفير او توظيف اى موارد فى تحديد الاحتياجات	اعتمدت مراقبة المرحلة على مراقبة الجهات المشاركة لانفسهم	لم يتم المراقبة والتقييم لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	لم يتم مراقبة وتقييم الموارد التمويلية فى تحديد الاولويات	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	لم يتم توفر المرونة لتوفير او توظيف اى موارد فى تحديد الاحتياجات	توفرت المرونة فى الموارد البشرية، مع عدم توفر اى تمثيل لمراد مادية الاحتياجات	لم يتم توفر المرونة لإستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	لم تتوفر معلومات عن قدر المرونة فى توفر الموارد فى تحديد الاولويات	

المصدر: الباحثة

تابع - جدول (٤-١٤) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة تحديد الأولويات)

مشروعات تطوير عزبة خير الله					
عناصر الإدارة الفعالة	مرحلة تحديد الأولويات				مكونات المشروع الفعالة
	الأشغال العسكرية	اليونيسيف	بنك الطعام المصري	هيئة الإغاثة الكاثولوكية	
تخطيط	لم يتم التخطيط للتواصل في تحديد الأولويات	تم التخطيط للتواصل بين اليونيسيف والمجتمع المدني لتحديد الفئات المستهدفة	تم التخطيط للتواصل بين كافة الجهات المعنية لعمل دراسة شاملة لمشاكل واحتياجات المنطقة شاملاً عن طريق الفريق الإداري بالمشروع	لم يتم التخطيط للتواصل في تحديد الأولويات	تم التخطيط للتواصل مع الأهالي عن طريق جمعية "خير وبركة"
تنظيم	لم يتم التنظيم للتواصل في تحديد الأولويات	تم تنظيم التواصل في تحديد الأولويات على الدمج التنظيمي	اعتمد تنظيم التواصل على الدمج التنظيمي	لم يتم التنظيم للتواصل في تحديد الأولويات	تم الاعتماد في تنظيم التواصل لتحديد الأولويات على الاتجاه من أسفل إلى أعلى
تحكم	لم يتم التحكم للتواصل في تحديد الأولويات	تم التحكم في اتخاذ القرارات نتيجة لتوفر المعلومات	نجح التحكم في اخذ القرارات الفعالة للتواصل بين الجهات المشاركة	لم يتم التحكم للتواصل في تحديد الأولويات	تمثل نجاح التحكم في الشفافية التواصل بين الجهات المشاركة
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم للتواصل في تحديد الأولويات	لم تتوفر المراقبة او التقييم للتواصل لتحديد الاولويات	تم مراقبة التواصل في مرحلة تحديد الأولويات من الجهات المشاركة	لم يتم المراقبة والتقييم للتواصل في تحديد الأولويات	لم يتم مراقبة وتقييم التواصل في تحديد الاولويات
مرونة	لم يتم توفر المرونة للتواصل في تحديد الأولويات	لم تتوفر المرونة للتواصل في تحديد الاولويات	توفرت المرونة في التواصل بين الجهات المعنية في تحديد الاولويات	لم يتم توفر المرونة للتواصل في تحديد الأولويات	توفرة المرونة في التواصل بين الجهات المعنية في تحديد الاولويات
تخطيط	تم التخطيط لتولى الصندوق قيادة مرحلة تحديد الاولويات	يعد التخطيط للقيادة في تحديد الاولويات قيادة اروتقراطية بقيادة اليونيسف	تم التخطيط لتولى فريق ادارة المشروع القيادة مع مشاركة باقى الجهات في اتخاذ القرارات	تم التخطيط لتولى هيئة الإغاثة الكاثولوكية قيادة مرحلة تحديد الأولويات بدون مشاركة للجهات الأخرى	تم التخطيط لتوفير قيادة ديموقراطية بالاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرار
تنظيم	لم يتم تنظيم القيادة في تحديد الأولويات	أعتمد التنظيم الإداري للقيادة في تحديد الاولويات على الاتجاه من أعلى إلى أسفل	أعتمد التنظيم الإداري للقيادة على الاتجاه من أسفل إلى أعلى	اعتمد تنظيم القيادة على الإتجاه من أعلى إلى أسفل	اعتمد تنظيم القيادة في تحديد الاولويات على اتجاه الدمج التنظيمي
تحكم	لم يتم التحكم في كفاءة القيادة في تحديد الأولويات	لم يتم التحكم في قيادة مرحلة تحديد الاولويات	تم التحكم في القيادة بمرحلة تحديد الاولويات نتيجة الشفافية	لم يتم التحكم في كفاءة القيادة في تحديد الأولويات	لم تتوفر معلومات عن التحكم لقيادة مرحلة تحديد الاولويات
مراقبة وتقييم	لم يتم مراقبة او تقييم القيادة في تحديد الأولويات	لم تتوفر مراقبة القيادة في تحديد الاولويات	تم مراقبة وتقييم قيادة المرحلة من الجهات المشاركة	لم يتم مراقبة او تقييم القيادة في تحديد الأولويات	لم تتوفر معلومات عن المراقبة والتقييم في قيادة مرحلة تحديد الاولويات
مرونة	لم تتوفر المرونة في القيادة لتحديد الأولويات	لم تتوفر مرونة لدى القيادة في تحديد الاولويات	توفرت المرونة في قيادة المرحلة بين الهيكل الإداري	لم تتوفر المرونة في القيادة لتحديد الأولويات	لم تتوفر معلومات عن المرونة في قيادة مرحلة تحديد الاولويات

المصدر: الباحثة

- مراحل المشروع
- مكونات المشروع
- سمات إدارة المشروع
- نقاط القصور في تطبيق المنظومة

جدول (٤-١٥) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة صياغة المشروعات)

مشروعات تطوير عزبة خير الله					
عناصر الإدارة الفعالة	مرحلة صياغة المشروعات				مكونات المشروع الفعالة
	الأشغال العسكرية	اليونيسيف	بنك الطعام المصري	هيئة الإغاثة الكاثوليكية	
تخطيط	لم يتم التخطيط لأشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم التخطيط لأشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع فى اعداد خطة المشروع	لم تتوفر معلومات عن التخطيط لمشاركة المجتمع فى صياغة واعداد المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة الاهالى فى صياغة المشروع
تنظيم	لم يتم التنظيم لأشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم التنظيم لأشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع فى اعداد خطة المشروع	لم تتوفر معلومات عن التنظيم لمشاركة المجتمع فى صياغة واعداد المشروع	لم يتم التنظيم لمشاركة الاهالى فى صياغة المشروع
تحكم	لم يتم التحكم لأشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم التحكم لأشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع فى اعداد خطة المشروع	لم تتوفر معلومات عن التحكم لمشاركة المجتمع فى صياغة واعداد المشروع	لم يتم التحكم لمشاركة الاهالى فى صياغة المشروع
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لأشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لأشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع فى اعداد خطة المشروع	لم تتوفر معلومات عن المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع فى صياغة واعداد المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة الاهالى فى صياغة المشروع
مرونة	لم يتم توفر المرونة لأشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم توفر المرونة لأشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم توفر المرونة لمشاركة المجتمع فى اعداد خطة المشروع	لم تتوفر معلومات عن المرونة لمشاركة المجتمع فى صياغة واعداد المشروع	لم يتم توفر المرونة لمشاركة الاهالى فى صياغة المشروع
تخطيط	تم التخطيط لاعداد المشروع بواسطة الصندوق بالتعاون مع الادارات المحلية لتحديد الكميات	تم التخطيط لاعداد المشروع بالتعاون مع الجهات الفنية بوزارة الصحة والجمعيات الاهلية وايضا وحدة تطوير العشوائيات بالمحافظة	تم التخطيط لاعداد المشروع بواسطة الفريق المكون لادارة المشروع مع عرض المشروع على شركاء التنمية	تم التخطيط لأعداد بروتوكول تعاون بين هيئة الإغاثة الكاثوليكية ومحافظة القاهرة والمقاولون العرب لأعداد المشروع	تم التخطيط لتوقيع بروتوكول لاعداد المشروع بالتعاون بين شركة ماكدونالز ومحافظة القاهرة
تنظيم	اعتمد التنظيم اعداد المشروع على التوجه من اعلى الى اسفل	اعتمد التنظيم الادارى لاعداد المشروع على التوجه من اعلى الى اسفل	اعتمد التنظيم اعداد المشروع على التوجه من اعلى الى اسفل	اعتمد تنظيم ادارة المبادرات لصياغة المشروعات على إتجاه الدمج التنظيمي	تم التنظيم الإدارى لاعداد المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل
تحكم	ضعف التحكم لعدم اتخاذ القرارات الفعالة نتيجة عدم دقة المعلومات وغياب الشفافية	يتمثل التحكم فى اعداد المشروع فى توصل المرحلة للاهداف المرجوة	توفر التحكم فى اعداد المشروع لسهولة الحصول على المعلومات وتحدي الاهداف بفاعلية	اعتمدت كفاءة التحكم فى اتخاذ القرارات على الشفافية بين الجهات المشاركة واستغلال المجهودات	توفر التحكم فى اعداد المشروع لسهولة الحصول على المعلومات وتحدي الاهداف بفاعلية
مراقبة وتقييم	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات فى مرحلة اعداد المشروع	لم تتوفر المراقبة او التقييم لاعداد المشروع مما ادى الى اهدار التمويل	تولت الجهات المشاركة مراقبة ومتابعة مراحل المشروع	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات فى مرحلة اعداد المشروع	لم يتم مراقبة اداء الجهات المشاركة فى اعداد المشروع
مرونة	لم تتوفر المرونة فى اعداد مشروع محدد من البداية	تمثلت المرونة فى تلبية الاحتياجات الطبية فقط	لم تتوفر معلومات عن قدر مرونة الجهات المشاركة فى اعداد المشروع	تتوفر قدر من المرونة فى اعداد المشروع والتعاون بين الجهات المشاركة	لم تمثل المرونة فى اعداد خطة المشروع حيث أن مجال لمشروع محدد من البداية
تخطيط	تم التخطيط لتوفير التمويل بدعم من الصندوق، مع عدم وجود استغلال لاي موارد اخرى مادية او بشرية	لم يتم التخطيط الجيد للتمويل فى مرحلة اعداد المشروع حيث تم اهدار معظم التمويل بها مما ادى الى توقف المشروع	لم يتم التخطيط لاستغلال اى موارد موجود بالمنطقة والاعتماد فقط على تمويل بنك الطعام	تم التخطيط لاستغلال الموارد البشرية للمجتمع فى خطة تنفيذ المشروع وتوفير الموارد المادية بواسطة المقاولون العرب	تم التخطيط لتوفير التمويل فى اعداد المشروع من جمع تبرعات وتخصيص جزء من ربح الشركة
تنظيم	أعتمد التنظيم تمويل فى اعداد المشروع على التوجه من اعلى الى اسفل	لم يتم تنظيم التمويل فى مرحلة اعداد المشروع	لم يتم تنظيم التمويل فى مرحلة اعداد المشروع	إعتمد تنظيم إدارة الموارد على الاتجاه من اسفل الى اعلى	أعتمد تنظيم الموارد لاعداد المشروع على الدمج التنظيمي
تحكم	ضعف التحكم لعدم اتخاذ القرارات الفعالة نتيجة لمحدودية التمويل	لم يتم التحكم فى التمويل فى مرحلة اعداد المشروع	لم يتم التحكم فى التمويل وتم توقف المشروع بعد مرحلة الاعداد	تم التحكم فى كفاءة اتخاذ القرارات لتوفير الشفافية ومرونة المعلومات لتحقيق الاهداف	تمثل التحكم فى الموارد لاعداد المشروع فى توفير التمويل الازم لتحقيق الاهداف
مراقبة وتقييم	لم تكن هناك مراقبة لتوفر الموارد التمويلية	لم يتم مراقبة التمويل فى مرحلة اعداد المشروع	لم تكن هناك مراقبة لتوفر الموارد التمويلية	لم يتم المراقبة والتقييم لاستغلال الموارد فى صياغة واعداد المشروع	لم يتم مراقبة وتقييم الموارد التمويلية فى اعداد المشروع
مرونة	لم تتوفر مرونه فى توفير مصادر التمويل والاعتماد على مصدر واحد	لم تتوفر مرونة فى تعدد مصادر التمويل اللازم مما ادى لتوقف المشروع	لم تتوفر مرونه فى توفير مصادر التمويل والاعتماد على مصدر واحد	توفرت مرونة إستغلال وتنسيق المواد فى مرحلة صياغة المشروع	تمثلت مرونة التمويل فى الاعتماد على التبرعات(غير محدود)

المصدر: الباحثة

تابع - جدول (٤-١٥) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة صياغة المشروعات)

مشروعات تطوير عزبة خير الله						
عناصر الإدارة الفعالة	مرحلة صياغة المشروعات				مكونات المشروع الفعالة	
	الأشغال العسكرية	اليونيسيف	بنك الطعام المصري	هيئة الإغاثة الكاثولوكية		ماكدونالز
تخطيط	تم التخطيط للتواصل بين الصناديق والادارات المحلية لتحديد اماكن التنفيذ والكميات	تم التخطيط للتواصل بين الجهات الفنية بوزارة الصحة والجمعيات الاهلية والجهات الحكومية والدولية لاعداد المشروع	تم التخطيط للتواصل بين ادارة المشروع والجهات المشاركة لعرض المشروع المعد	تم التخطيط للتواصل والتنسيق بين الجهات المشاركة في مرحلة اعداد المشروع	توفرة التخطيط للتواصل بين الجهات المشاركة في اعداد المشروع، لكن لم يتم التواصل مع باقى المبادرات الموجودة بالمنطقة	التواصل
تنظيم	أعتمد تنظيم التواصل في اعداد المشروع على التوجة من اعلى الى اسفل	اعتمد التنظيم للتواصل لاعداد المشروع على التوجة من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم التواصل لاعداد المشروع على مركزية القرار	اعتمد تنظيم التواصل بين الجهات المشاركة على اتجاه الدمج التنظيمي	تم الأعتداع في تنظيم التواصل لاعداد المشروع على الدمج التنظيمي	
تحكم	ضعف التحكم لعدم اتخاذ القرارات الفعالة لغياب الشفافية	يتمثل التحكم في التواصل باستغلال قدرات جميع الجهات المشاركة	تمثل التحكم في مرونة وشفافية المعلومات عن اعداد المشروع	اعتمد التحكم في اتخاذ القرارات للتواصل بين الجهات المشاركة على الشفافية	تمثل نجاح التحكم في الشفافية التواصل بين الجهات المشاركة للوصول للاهداف	
مراقبة وتقييم	لم تتوفر المراقبة او التقييم للتواصل في اعداد المشروع	لم تتوفر المراقبة او التقييم للتواصل في اعداد المشروع	لم يتم مراقبة وتقييم التواصل في اعداد المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم للتواصل في اعداد المشروع	لم يتم مراقبة وتقييم التواصل في اعداد المشروع	
مرونة	لم تتوفر مرونة في التواصل بمرحلة اعداد المشروع	توفرت المرونة للتواصل في اعداد المشروع بين الجهات المقائمة على المشروع	لم تتوفر معلومات عن قدر مرونة الجهات المشاركة في اعداد المشروع	توفرت المرونة في التواصل بين الجهات القائمة على المشروع والمجتمع المدني لاعداد المشروع	توفرت المرونة في التواصل بين الجهات المعنية في اعداد المشروع	
تخطيط	يعد التخطيط للقيادة في اعداد المشروع قيادة اروتوقراطية بقيادة الصندوق	يعد التخطيط للقيادة في اعداد المشروع قيادة اروتوقراطية بقيادة اليونيسف	تم تخطيط بنك الطعام لقيادة مرحلة بالتعاون مع محافظة القاهرة دون اشراك جهات اخرى	لم يتم التخطيط لتوفر قيادة في اعداد المشروع	تمثل التخطيط لقيادة مرحلة اعداد المشروع في القيادة المركزية	القيادة
تنظيم	أعتمد التنظيم الادارى في اعداد المشروع للقيادة على الاتجاه من أعلى الى أسفل	أعتمد التنظيم الادارى في اعداد المشروع للقيادة على الاتجاه من أعلى الى أسفل	أعتمد تنظيم قيادة اعداد المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل	لم يتم تنظيم قيادة اعداد المشروع	أعتمد تنظيم القيادة في اعداد المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل	
تحكم	لم يتم التحكم في قيادة مرحلة اعداد المشروع	لم يتم التحكم في قيادة مرحلة اعداد المشروع	تم التحكم في القيادة اعداد المشروع لتوفر المعلومات اللازمة	لم يتم التحكم في كفاءة القيادة في اعداد المشروع	لم تتوفر معلومات عن التحكم في قيادة اعداد المشروع	
مراقبة وتقييم	لم يتم مراقبة القيادة في مرحلة اعداد المشروع	لم يتم مراقبة القيادة في مرحلة اعداد المشروع	لم يتم مراقبة الجهات القيادية في مرحلة اعداد المشروع	لم يتم مراقبة او تقييم القيادة في اعداد المشروع	لم تتوفر معلومات عن المراقبة والتقييم في قيادة اعداد المشروع	
مرونة	لم تتوفر المرونة لدى القيادة في مرحلة اعداد المشروع	لم تتوفر المرونة لدى القيادة في مرحلة اعداد المشروع	لم تتوفر مرونة لدى الجهات القيادية في اشراك الجهات الاخرى في مرحلة اعداد المشروع	لم تتوفر المرونة في القيادة لاعداد المشروع	لم تتوفر معلومات عن المرونة في قيادة اعداد المشروع	

المصدر: الباحثة

- مراحل المشروع
- مكونات المشروع
- سمات إدارة المشروع
- نقاط القصور في تطبيق المنظومة

جدول (٤-١٦) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة وضع البرنامج الإداري)

مشروعات تطوير عزبة خير الله					
عناصر الإدارة الفعالة	مرحلة وضع البرنامج الإداري				مكونات المشروع الفعالة
	الأشغال العسكرية	اليونيسيف	بنك الطعام المصري	هيئة الإغاثة الكاثولوكية	
تخطيط	لم يتم التخطيط لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات، فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	لم يتم التخطيط لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات، فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	تم التخطيط لمشاركة المجتمع فى الجهاز الادارى للمشروع لمتابعة مراحل المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع فى وضع البرنامج الزمني	تم التخطيط لادراج المجتمع ضمن برنامج توزيع المسؤوليات فى التنفيذ وتحديد الاولويات
تنظيم	لم يتم التنظيم لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات، فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	لم يتم التنظيم لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات، فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	اعتمد تنظيم مشاركة المجتمع فى الجهاز الادارى على الاتجاه من أسفل الى اعلى	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع فى وضع البرنامج الزمني	اعتمد تنظيم الإدارى للمشاركة على اتجاه الدمج التنظيمي
تحكم	لم يتم التحكم لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات، فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	لم يتم التحكم لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات، فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	لم تتوفر معلومات عن التحكم فى مشاركة المجتمع بالبرنامج الادارى	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع فى وضع البرنامج الزمني	تم التحكم فى مشاركة الاهالى فى البرنامج الادارى باستغلال قدراتهم
مراقبة	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات، فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات، فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	لم تتوفر معلومات عن المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع بالبرنامج الادارى	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع فى وضع البرنامج الزمني	لم يتم مراقبة اداء مشاركة المجتمع الاهالى فى وضع البرنامج الادارى
مرونة	لم يتم توفر المرونة لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات، فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	لم يتم توفر المرونة لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات، فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	لم تتوفر معلومات عن قدر المرونة لمشاركة المجتمع بالبرنامج الادارى	لم يتم توفر المرونة لمشاركة المجتمع فى وضع البرنامج الزمني	لم تتوفر معلومات عن قدر المرونة لمشاركة المجتمع بالبرنامج الادارى
تخطيط	تم التخطيط لانشاء مكتب استشارى فى للشؤونيات بالمحافظة لتولى ادارة والاشراف على المشروعات تحت توجهات الصندوق	تم التخطيط لاشراك الجهات الفتية المعنية مع الجهة الدولية المبادرة والجهات الحكومية وتوزيع المسؤوليات بينهم لكن افتقد المشروع اى اهتمام بالبرنامج الزمني لانشطة المشروع	تم التخطيط لتكوين فريق ادارى "المشروع العملاق" يضم ممثلين من كافة الجهات المشاركة	تم تخطيط تولي هيئة الإغاثة الكاثولوكية بوضع البرنامج الإداري لتحديد المسؤوليات والخطة الزمنية	تم التخطيط لتوزيع المسؤوليات بين الجبهه المبادرة والمجتمع المدني والحكومة. الا انه لم يكن هناك اهتمام بالبرنامج الزمني
تنظيم	تم تنظيم للبرنامج الادارى على الاتجاه من اعلى الى اسفل	تم تنظيم للبرنامج الادارى على الدمج التنظيمي	تم تنظيم توزيع مسؤوليات الجهات المشاركة على الدمج التنظيمي	اعتمد تنظيم وضع البرنامج الإداري على اتجاه الدمج بين المبادرات	اعتمد تنظيم الإدارى لتوزيع المسؤوليات على اتجاه الدمج
تحكم	يتمثل التحكم فى وضع البرنامج الادارى فى استغلال شراكة كافة الجهات المعنية	يتمثل التحكم فى وضع البرنامج الادارى فى استغلال شراكة كافة الجهات المعنية فنياً وحكومياً ودولياً	تم التحكم فى اتخاذ القرارات الفعالة نتيجة لاستغلال موارد كافة الجهات	تم التحكم فى المبادرات للبرنامج الإداري اعتماداً على الشفافية ومرونة اتخاذ القرار	يتمثل التحكم فى وضع البرنامج الادارى فى استغلال كافة الجهات المشاركة
مراقبة	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات فى مرحلة وضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات فى مرحلة وضع البرنامج الإداري	لم تتوفر معلومات عن مراقبة الجهات المشاركة فى وضع البرنامج الادارى	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات فى مرحلة وضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات فى مرحلة وضع البرنامج الإداري
مرونة	لم تتوفر المرونة فى وضع البرنامج الإداري حيث أن الجهات الشاركة محددة من البداية	تمثلت المرونة فى توفر الخبرات الكافية بالجهاز الادارى لاتمام المشروع	توفرت المرونة فى الجهاز الادارى بتمثيلة لكافة الفئات	لم تتوفر المرونة فى وضع البرنامج الإداري حيث أن الجهات الشاركة محددة من البداية	تمثلت المرونة فى توفر الخبرات الكافية بالجهاز الادارى لاتمام المشروع
تخطيط	تمثل التخطيط للموارد فى اعداد البرنامج الادارى فى امكانيات الجهات المشاركة	لم يتم التخطيط لتوفر الموارد التمويلية فى وضع البرنامج الادارى	تمثل التخطيط للموارد فى اعداد البرنامج الادارى فى استغلال الموارد البشرية فقط	لم يتم التخطيط لاستغلال الموارد فى وضع البرنامج الإداري	يمثل التخطيط لاستغلال الموارد فى مرحلة وضع البرنامج الادارى فى استغلال الموارد البشرية بالمشروع
تنظيم	اعتمد تنظيم الموارد بوضع البرنامج الادارى على اتجاه من اعلى الى اسفل	لم يتم التنظيم لتوفر الموارد التمويلية فى وضع البرنامج الادارى	اعتمد تنظيم الموارد البشرية فى اعداد البرنامج الادارى على الدمج التنظيمي	لم يتم التنظيم لاستغلال الموارد فى وضع البرنامج الإداري	اعتمد تنظيم الموارد البشرية فى وضع البرنامج الادارى على الدمج التنظيمي
تحكم	تمثل التحكم فى البرنامج الادارى فى استغلال الجهات المشاركة	لم يتم التحكم لتوفر الموارد التمويلية فى وضع البرنامج الادارى	تمثل التحكم فى البرنامج الادارى فى استغلال الجهات المشاركة	لم يتم التحكم لاستغلال الموارد فى وضع البرنامج الإداري	يتمثل التحكم فى وضع البرنامج الادارى فى استغلال الامثل للموارد البشرية
مراقبة	لم يتم المراقبة او التقييم لتوفر الموارد التمويلية فى وضع البرنامج الادارى	لم يتم المراقبة او التقييم لتوفر الموارد التمويلية فى وضع البرنامج الادارى	لم يتم مراقبة مرحلة وضع البرنامج الادارى	لم يتم المراقبة والتقييم لاستغلال الموارد فى وضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة وتقييم الموارد فى وضع البرنامج الادارى
مرونة	لم يتم توفر المرونة لتوفر الموارد التمويلية فى وضع البرنامج الادارى	لم يتم توفر المرونة لتوفر الموارد التمويلية فى وضع البرنامج الادارى	تمثلت المرونة فى توفر الخبرات بالجهاز الادارى لاتمام المشروع	لم يتم توفر المرونة لاستغلال الموارد فى وضع البرنامج الإداري	لم تتوفر معلومات عن قدر المرونة توفر الموارد لوضع البرنامج الادارى

المصدر: الباحثة

تابع - جدول (٤-١٦) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة وضع البرنامج الإداري)

مشروعات تطوير عزبة خير الله						
عناصر الإدارة الفعالة	مرحلة وضع البرنامج الإداري					مكونات المشروع الفعالة
	الأشغال العسكرية	اليونيسيف	بنك الطعام المصري	هيئة الإغاثة الكاثوليكية	ماكدونالز	
تخطيط	تم التخطيط للتواصل بوضع البرنامج الإداري لأشراك كافة الجهات المعنية بانشطة التطوير	تم التخطيط للتواصل بين الجهات المشاركة لتوزيع المسؤوليات بينهم بكفاءة	تم التخطيط للتواصل بين الجهات المشاركة لتحديد المسؤوليات بأشراك جميع الجهات	تم التخطيط للتواصل بين الجهات القائمة على المشروع في وضع البرنامج الإداري	تم التخطيط لتوفير التواصل بين الجهات المشاركة في تحديد المسؤوليات	التواصل
تنظيم	أعتمد تنظيم التواصل بوضع البرنامج الإداري على اتجاه من اعلى الى اسفل	اعتماد تنظيم التواصل في البرنامج الإداري على الدمج التنظيمي	اعتمد تنظيم التواصل في تحديد المسؤوليات على الدمج التنظيمي	اعتمد تنظيم التواصل بوضع البرنامج الإداري على اتجاه من اعلى الى اسفل	اعتمد تنظيم التواصل لتحديد المسؤوليات على الدمج التنظيمي	
تحكم	تمثل التحكم في كفاءة التواصل لتحديد المسؤوليات في استغلال جهود الجهات المشاركة	يتمثل التحكم في فاعلية وكفاءة وضع البرنامج الإداري للشفافية بين القائمين على المشروع	تمثل التحكم في كفاءة تحديد المسؤوليات الإستغلال جهود الجهات المشاركة للوصول للاهداف	لم تتوفر معلومات عن التحكم في مرحلة وضع البرنامج الإداري	تمثل نجاح التحكم في كفاءة تحديد المسؤوليات في استغلال جهود الجهات المشاركة للوصول للاهداف	
مراقبة وتقييم	لم تتوفر المراقبة او التقييم للتواصل في وضع البرنامج الإداري	لم تتوفر المراقبة او التقييم للتواصل في وضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة وتقييم التواصل في وضع البرنامج الإداري	لم يتم المراقبة والتقييم للتواصل في وضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة وتقييم التواصل في وضع البرنامج الإداري	
مرونة	لم تتوفر مرونة التواصل في مرحلة وضع البرنامج الإداري	توفرت المرونة في التواصل بين الجهات المشاركة في وضع البرنامج الإداري	توفرت المرونة في التواصل بين الجهات المشاركة في وضع البرنامج الإداري	لم تتوفر معلومات عن مرونة التواصل في مرحلة وضع البرنامج الإداري	توفرت المرونة في التواصل بين الجهات المشاركة في وضع البرنامج الإداري	
تخطيط	تم التخطيط لقيادة الصندوق وضع البرنامج الإداري بمشاركة المحافظة (المكتب الاستشاري الفني للعشوائيات)	يعد التخطيط للقيادة في وضع البرنامج الإداري قيادة ديمقراطية تأخذ بقرارات الجهات الأخرى	تم تخطيط لقيادة بنك الطعام لمرحلة وضع البرنامج الإداري بالتعاون مع محافظة القاهرة والجهات المشاركة	تم تخطيط تولى قيادة مرحلة وضع البرنامج الإداري لهيئة الاغاثة الكاثوليكية	تمثل التخطيط للقيادة لوضع البرنامج الزمني في القيادة الديمقراطية لشركة ماكدونالز	القيادة
تنظيم	اعتمد تنظيم قيادة وضع البرنامج الإداري على اتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد التنظيم الإداري للقيادة في وضع البرنامج الإداري على الاتجاه من أعلى الى أسفل	اعتمد تنظيم وضع البرنامج الإداري على الدمج التنظيمي	اعتمد تنظيم قيادة وضع البرنامج الإداري على اتجاه من اعلى الى اسفل	اعتمد تنظيم القيادة في وضع البرنامج الإداري على اتجاه الدمج التنظيمي	
تحكم	أعتمد التحكم في قيادة البرنامج الإداري في استغلال امكانيات الجهات المشاركة	أعتمد التحكم في قيادة البرنامج الإداري في مرونة الجهات المشاركة في تحديد المسؤوليات	أعتمد التحكم في قيادة البرنامج الإداري في استغلال امكانيات الجهات المشاركة	لم تتوفر معلومات عن التحكم في مرحلة وضع البرنامج الإداري	لم تتوفر معلومات عن التحكم في قيادة البرنامج الإداري	
مراقبة وتقييم	لم تتوفر مراقبة القيادة في وضع البرنامج الإداري	لم تتوفر مراقبة القيادة في وضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة الجهات القيادية في مرحلة وضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة او تقييم القيادة في وضع البرنامج	لم تتوفر معلومات عن المراقبة والتقييم في قيادة وضع البرنامج الإداري	
مرونة	لم تتوفر المرونة في مرحلة لوضع البرنامج	توفرت المرونة لدى القيادة في وضع البرنامج الإداري بأشراك الجهات القائمة على المشروع	توفرت المرونة في قيادة وضع البرنامج الإداري	لم تتوفر معلومات عن المرونة في مرحلة لوضع البرنامج	لم تتوفر معلومات عن المرونة في قيادة وضع البرنامج الإداري	

المصدر: الباحثة

- مراحل المشروع
- مكونات المشروع
- سمات إدارة المشروع
- نقاط القصور في تطبيق المنظومة

جدول (٤-١٧) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة التنفيذ)

مشروعات تطوير عزبة خير الله					
عناصر الإدارة الفعالة	مرحلة التنفيذ				مكونات المشروع الفعالة
	الأشغال العسكرية	اليونيسيف	بنك الطعام المصري	هيئة الإغاثة الكاثوليكية	
تخطيط	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في تنفيذ المشروع			تم التخطيط لمشاركة الأهالي في التنفيذ بتدريبهم على المهارات الفنية	تم التخطيط لمشاركة الأهالي في أعمال التطوير لتوفير فرص عمل
تنظيم	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في تنفيذ المشروع			اعتمد تنظيم مشاركة الأهالي على عتجله المنهج التنظيمي	أعتمد تنظيم الإداري للمشاركة في التنفيذ على أتجاه الدمج
تحكم	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في تنفيذ المشروع			تم التحكم في مشاركة الأهالي لتنفيذ الأعمال باتخاذ القرار بالإستغلال الأمثل للمشاركة	تمثلت فاعلية وكفاءة التحكم في التنفيذ بسبب الاستغلال الأمثل لمجهودات المجتمع المشارك
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع في تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	قام فريق الإشراف الفني للمقاولون العرب بالمراقبة والتقييم في مشاركة الأهالي للتنفيذ	تم مراقبة مشاركة الأهالي في التنفيذ من خلال جمعية خير وبركة
مرونة	لم يتم توفر المرونة لمشاركة المجتمع في تنفيذ المشروع			تتوفر المرونة في مشاركة المجتمع في التنفيذ والقدرة على استيعاب صعوبات التدريب والإشراف على الأهالي	لم تتوفر معلومات عن قدر المرونة لمشاركة الأهالي في التنفيذ
تخطيط	تم التخطيط لتولى الأشغال العسكرية تنفيذ المشروع تحت إشراف المكتب الاستشاري بالمحافظة ومتابعة الصندوق			تم التخطيط لتنفيذ مشروع تحت مراقبة القاولون العرب والجمعية الأهلية ومتابعة وحدة تطوير العشوائيات	تم التخطيط لتنسيق مرحلة التنفيذ بمشاركة الجمعية في الإشراف على التنفيذ وبمتابعة من المحافظة
تنظيم	اعتمد تنظيم إدارة المبادرات لتنفيذ المشروع على إتجاه ما على الي اسفل			اعتمد تنظيم إدارة المبادرات لتنفيذ المشروع على إتجاه الدمج التنظيمي	أعتمد تنظيم الإداري للتنفيذ على أتجاه الدمج التنظيمي
تحكم	لم يتم التحكم في كفاءة التنفيذ بظهور كثير من المشاكل لعدم وجود دراسة جيدة من البداية	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تم التحكم في كفاءة اتخاذ القرارات بمرحلة التنفيذ بشفاافية المعلومات وتحقيق الأهداف	تمثل التحكم في التنفيذ في مرونة التعامل بين القائمين على المشروع لتحقيق الأهداف المرجوة
مراقبة وتقييم	تم مراقبة التنفيذ بتقديم المكتب الاستشاري بالمحافظة التقارير الدورية للجنة المختصة بالشروع في اجتماعات المتابعة			تم مراقبة و تقييم مرحلة التنفيذ بواسطة فريق الإشراف و تولى هيئة الإغاثة الكاثوليكية	تم مراقبة التنفيذ من ممثلى الشركة والجمعية
مرونة	لم تتوفر مرونة لدى الجهات المشاركة في التنفيذ			توفرت مرونة تعامل الجهات القائمة على المشروع في مرحلة التنفيذ	لم تتوفر معلومات عن قدر مرونة الجهات المشاركة في التنفيذ
تخطيط	تم التخطيط لتوفير الموارد التمويلية بدعم الصندوق المالى للمشروع			تم التخطيط لإستغلال الموارد البشرية للمجتمع غى التنفيذ	تم التخطيط لتوفير الموارد التمويلية اللازمة لتنفيذ أعمال المشروع دون توقف
تنظيم	اعتمد تنظيم الموارد في التنفيذ على الإتجاه من الأسفل إلى الأعلى			اعتمد تنظيم الموارد في التنفيذ على الإتجاه من الأسفل إلى الأعلى	تم تنظيم الموارد بالاعتماد على مجهودات الاهالى بجانب التمويل المالى المتوفر للمشروع
تحكم	تم التحكم غى إستغلال الموارد وإتخاذ القرارات الفعالة للتنفيذ	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تم التحكم غى إستغلال الموارد وإتخاذ القرارات الفعالة للتنفيذ	تمثل التحكم في فاعلية التمويل فى تعدد مصادر الموارد
مراقبة وتقييم	تم مراقبة الصندوق لاستغلال الموارد التمويلية بتنفيذ المشروع			تم مراقبة و تقييم الموارد مرحلة التنفيذ بواسطة فريق الإشراف و تولى هيئة الإغاثة الكاثوليكية	لم يتم مراقبة وتقييم الموارد التمويلية فى التنفيذ
مرونة	لم تتوفر المرونة فى توفير الموارد اللازم للتنفيذ			توفرت مرونة إستغلال وتنسيق المواد فى مرحلة التنفيذ	لم تتوفر معلومات عن قدر المرونة فى توفير الموارد اللازم للتنفيذ

المصدر: الباحثة

تابع - جدول (٤-١٧) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة التنفيذ)

مشروعات تطوير عزبة خير الله					
عناصر الإدارة الفعالة	مرحلة التنفيذ				مكونات المشروع الفعالة
	الأشغال العسكرية	اليونيسيف	بنك الطعام المصري	هيئة الإغاثة الكاثولوكية	
تخطيط	تم التخطيط للتواصل بين الجهات القائمة على المشروع في مرحلة التنفيذ			تم التخطيط للتواصل والتنسيق بين الجهات في مرحلة التنفيذ بواسطة وحدة تطوير العشوائيات	التواصل
تنظيم	تم الاعتماد في تنظيم التواصل في التنفيذ على الاتجاه من أعلى الى أسفل			اعتمد تنظيم التواصل في مرحلة التنفيذ على الدمج التنظيمي	
تحكم	تمثل التحكم في التنفيذ في استغلال امكانات الجهات المشاركة لاتخاذ القرارات الفعالة	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تم التحكم في التواصل للتنفيذ بشفافية ومرونة المعلومات	
مراقبة وتقييم	لم يتم مراقبة وتقييم التواصل في التنفيذ			لم يتم المراقبة والتقييم للتنفيذ في وضع البرنامج الادارى	
مرونة	توفرة المرونة في التواصل بين الجهات المعنية في تنفيذ المشروع			توفرت المرونة في التواصل بين الجهات القائمة على المشروع والمجتمع لتنفيذ المشروع	
تخطيط	تم التخطيط لقيادة الاشغال العسكرية لعمال التنفيذ			لم يتم التخطيط لقيادة لتنفيذ المشروع	القيادة
تنظيم	اعتمد تنظيم قيادة التنفيذ على الاتجاه من اعلى الى اسفل			لم يتم التنظيم لقيادة تنفيذ المشروع	
تحكم	لم يتم التحكم لقيادة تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم التحكم لقيادة تنفيذ المشروع	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لقيادة تنفيذ المشروع			لم يتم المراقبة والتقييم لقيادة تنفيذ المشروع	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لقيادة تنفيذ المشروع			لم يتم توفر المرونة لقيادة تنفيذ المشروع	

المصدر: الباحثة

- مراحل المشروع
- مكونات المشروع
- سمات إدارة المشروع
- نقاط القصور في تطبيق المنظومة

جدول (٤-١٨) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة المتابعة والصيانة)

مشروعات تطوير عزبة خير الله						
عناصر الإدارة الفعالة	مرحلة المتابعة والصيانة					مكونات المشروع الفعالة
	الأشغال العسكرية	اليونيسيف	بنك الطعام المصري	هيئة الإغاثة الكاثولوكية	ماكدونالز	
تخطيط	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع			لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة الاهالي في متابعة المشروع	مشاركة المجتمع
تنظيم	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع			لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم التنظيم لمشاركة الاهالي في متابعة المشروع	
تحكم	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم التحكم لمشاركة الاهالي في متابعة المشروع	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع			لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة الاهالي في متابعة المشروع	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع			لم يتم توفر المرونة لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم توفر المرونة لمشاركة الاهالي في متابعة المشروع	
تخطيط	تم التخطيط لمتابعة المشروع بمشاركة كافة الجهات المعنية بالتطوير			لم يتم التخطيط عمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	لم يتم التخطيط عمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	المبادرات الموجهة
تنظيم	اعتمد تنظيم المبادرات لمتابعة المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل			لم يتم التنظيم لعمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	لم يتم التنظيم لعمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	
تحكم	تمثل التحكم في كفاءة المبادرات لمتابعة المشروع في توفر مرونة بيانات المتابعة	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم التحكم لعمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	لم يتم التحكم لعمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لعمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ			لم يتم المراقبة والتقييم لعمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	لم يتم المراقبة والتقييم لعمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لعمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ			لم يتم توفر المرونة لعمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	لم يتم توفر المرونة لعمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	
تخطيط	لم يتم التخطيط لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع			لم يتم التخطيط لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	لم يتم التخطيط لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	الموارد التمويلية
تنظيم	لم يتم التنظيم لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع			لم يتم التنظيم لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	لم يتم التنظيم لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	
تحكم	لم يتم التحكم لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم التحكم لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	لم يتم التحكم لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع			لم يتم المراقبة والتقييم لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع			لم يتم توفر المرونة لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	لم يتم توفر المرونة لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	

المصدر: الباحثة

تابع - جدول (٤-١٨) تحليل لمدى أتباع تجارب عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة للإدارة (مرحلة المتابعة والصيانة)

مشروعات تطوير عزبة خير الله					
عناصر الإدارة الفعالة	مرحلة المتابعة والصيانة				مكونات المشروع الفعالة
	الأشغال العسكرية	اليونيسيف	بنك الطعام المصري	هيئة الإغاثة الكاثولوكية	
التواصل	تخطيط	تم التخطيط للتواصل في متابعة المشروع بعمل اجتماعات دورية لمتابعة سير الاعمال وحل المشاكل			لم يتم التخطيط لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة أو صيانة المشروع
	تنظيم	اعتمد تنظيم التواصل لمتابعة المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل			لم يتم تنظيم لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة أو صيانة المشروع
	تحكم	تمثل التحكم في كفاءة التواصل لمتابعة المشروع في توفر المعلومات وشفافية التقارير	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم التحكم لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة أو صيانة المشروع
	مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة أو صيانة المشروع			لم يتم المراقبة والتقييم لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة أو صيانة المشروع
	مرونة	لم يتم توفر المرونة لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة أو صيانة المشروع			لم يتم توفر المرونة لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة أو صيانة المشروع
القيادة	تخطيط	لم يتم التخطيط لقيادة متابعة أو صيانة المشروع			لم تتوفر معلومات عن التخطيط لقيادة مرحلة المتابعة والصيانة
	تنظيم	لم يتم التنظيم لقيادة متابعة أو صيانة المشروع			لم تتوفر معلومات عن التنظيم لقيادة مرحلة المتابعة والصيانة
	تحكم	لم يتم التحكم لقيادة متابعة أو صيانة المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم تتوفر معلومات عن التحكم لقيادة مرحلة المتابعة والصيانة
	مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لقيادة لمتابعة أو صيانة المشروع			لم تتوفر معلومات عن المراقبة والتقييم لقيادة مرحلة المتابعة والصيانة
	مرونة	لم يتم توفر المرونة لقيادة لمتابعة أو صيانة المشروع			لم تتوفر معلومات عن المرونة لقيادة مرحلة المتابعة والصيانة

المصدر: الباحثة

- مراحل المشروع
- مكونات المشروع
- سمات إدارة المشروع
- نقاط القصور في تطبيق المنظومة

٤-٥ خلاصة الفصل الرابع:

يهدف هذا الفصل لدراسة وتحليل بعض التجارب المصرية الحديثة للتعامل مع المناطق العشوائية: للإجابة علي التساؤل البحثي:

"ما مدى اتباع مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر لمناهج الإدارة الفعالة؟"

عن طريق اختيار بعض المناطق العشوائية في مصر تعددت واختلفت محاولات التطوير بها. لدراسة ملامح كل تجربة وتحليل مدى اتباعها للمنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية - المستنبطة من الفصل السابق - مع عمل مقارنة تحليلية للتجارب للوصول للإجابة علي التساؤل البحثي:

"ما هي العوامل المؤثرة علي تطبيق منظومة إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية؟"

- لذا فقد تعرض البحث لدراسة منطقة عزبة أبو حشيش كمنطقة تعددت تدخلات التطوير بها:
 - تجربة تعاون جهات مانحة (منظمة الأمم المتحدة) مع جهات حكومية (هيئة التخطيط العمراني)
 - تجربة تعاون بين جهات حكومية (صندوق تطوير المناطق العشوائية)، مع (محافظة القاهرة) والقوات المسلحة، ودراسة اختلاف التعامل بين التجريبتين.
- كما تم دراسة منطقة عشش السكة الحديد بشارع السودان كمنطقة تم تطبيق:
 - تجربة التعاون بين الجهات الحكومية المركزية (صندوق تطوير المناطق العشوائية)، مع الجهات الحكومية المحلية (محافظة الجيزة)، ومنظمات المجتمع المدني (جمعية حواء المستقبل)
- كما تم دراسة منطقة عزبة خير الله كمنطقة تعددت محاولات التطوير بها من جهات حكومية وغير حكومية وجهات مانحة ومجتمع مدني وقطاع خاص دون وجود تنسيق أو خطة شاملة للتطوير

أولاً: ففيما يخص التحقق من مدى أتباع المشروعات لمناهج الإدارة الفعالة بتحليل التجارب من خلال إستخدام المنظومة المتكاملة المستنبطة للإدارة فقد تبين:

- علي الرغم من محاولات الدائمة لتبني فكرة مشاركة المجتمع في مشروعات التنمية والتطوير واعتراف جميع الجهات المعنية بأهمية مشاركة المجتمع في نجاح واستدامة المشروعات إلا أنه دائماً ما يكون هناك قصور في تطبيق المشاركة الفعالة للمجتمع في مراحل المشروع المختلفة، فبدارسة تجارب التدخلات في الثلاث مناطق يتبين عدم تعدي إدراج المجتمع التخطيطي لمشاركتهم في مراحل تحديد الأولويات كما في تجارب (ماكدونالز - بنك الطعام) بعزبة خير الله، وتجربة (الأمم المتحدة) بعزبة أبو حشيش، وتجربة عشش السكة الحديد. مع عدم وجود تنظيم أو تحكم أو مراقبة أو مرونة مما يضعف من نتائج تلك المشاركة. ووجود مشاركة في التنفيذ في بعض التجارب كما في (ماكدونالز - هيئة الإغاثة الكاثولوكية) بعزبة خير الله.
- وقد تبين كفاءة التخطيط والتنظيم والتحكم في عمل الجهات المبادرة والمشاركة في جميع مراحل المشروع إلا أنها غالباً ما تفتقد المراقبة والتقييم إلي جانب ضعف أو قلة المرونة نتيجة لمركزية الجهة المبادرة علي أتخاذ القرارات، أو أن يكون المشروع موجه (خطط محددة من البداية مما يفقد عمل الجهات القائمة على المشروع المرونة في كثير من المراحل.
- يتبين أيضاً عدم الأهتمام بالجانب التمويلي بالقدر الكافي والأعتماد فقط علي التمويل المادي المدعم من الجهة المبادرة، وتجاهل أي مصادر لموارد أخرى مادية أو بشرية أو معنوية من الجهات المشاركة أو المجتمع، إلي جانب أفتقادها للمراقبة والمرونة مما يتسبب أحياناً في توقف المشروع لعدم توفر أو إهدار التمويل المتاح.
- كما تبين وجود تواصل بين الجهات القائمة علي المشروع تحت قيادة مركزية للجهة المبادرة وسيطرتها علي قرارات الجهات المشاركة مع أفتقادها للمراقبة والمرونة دائماً، مع غياب التواصل تماماً بين التجارب والمبادرات؛ مثل تجارب عزبة خير الله حيث غياب التواصل والتنسيق مما يؤدي إلي تكرار وتداخل المشروعات.
- كما يتضح علي مستوى أتباع المشروعات للمراحل الأساسية غياب مرحلة المتابعة والصيانة علي جميع المستويات تخطيط، تنظيم، مراقبة، تحكم، مرونة. في أغلب التجارب مما يؤثر علي أستدامة المشروعات بشكل مباشر.

ثانياً: فيما يخص تحديد العوامل المؤثرة علي تطبيق منظومة إدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر فقد تبين:

- عدم وجود رؤية موحدة شاملة لتطوير المناطق العشوائية في مصر.
- عدم جدية الجهات الحكومية في تبني فكرة مشاركة المجتمع بما لا يتعدى الشعارات دون التطبيق
- ضعف قدرات الجهات الحكومية علي تطبيق سمات الإدارة من تنظيم ومراقبة ومرونة في ظل بيروقراطية الأداء الحكومي.
- عدم توفر مهارات المراقبة والتقييم لدى الجهات القائمة علي المشروعات.
- ضعف القدرات التمويلية لدى الجهات المعنية بتطوير المناطق العشوائية.
- عدم شفافية سياسات وتوجهات الجهات المبادرة.
- عدم وجود قاعدة بيانات لمشروعات التطوير والدراسات السابقة عن المناطق العشوائية.
- عدم وجود تواصل أو تنسيق بين الجهات المبادرة.
- التبني الدائم لمبدأ القيادة المركزية لدى الجهات القائمة علي المشروعات في مصر.
- عدم الأهتمام بمرحلة المتابعة والصيانة مما يؤثر علي استمرارية واستدامة المشروعات في مصر.
- عدم الأهتمام باستغلال الموارد غير المباشرة لدى المجتمع والاعتماد علي الموارد المالية للجهة المبادرة فقط.
- الاعتماد علي التعلم لدى القائمين علي مشروعات تطوير المناطق العشوائية دون وجود تأهيل مسبق علي مثل هذه المشروعات وطبيعة التعامل بها.

مراجع الفصل الرابع:

- (١) محافظة القاهرة، المنطقة الشمالية، رئاسة حى حدائق القبة (٢٠٠٧): "عرض مراحل تطوير عزبة ابو حشيش".
- (٢) الهيئة العامة للتخطيط العمراني - وزارة الاسكان والمرافق والتنمية العمرانية (٢٠٠٩أ): "تحسين الأوضاع المعيشية و العمرانية للمناطق العشوائية من خلال التخطيط بالمشاركة - تطوير منطقة "عزبة أبو حشيش" - حدائق القبة" تحت اشراف د.سحر عطية، القاهرة، اغسطس ٢٠٠٩.
- (٣) محافظة القاهرة، وحدة تطوير العشوائيات (٢٠١٤) ، م.س.ذ.
- (٤) الهيئة العامة للتخطيط العمراني - وزارة الاسكان والمرافق والتنمية العمرانية (٢٠٠٩أ)، م.س.ذ.
- (٥) الهيئة العامة للتخطيط العمراني - وزارة الاسكان والمرافق والتنمية العمرانية، البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (٢٠٠٩ب): "دليل العمل الإرشادي لمشروع تطوير منطقة عزبة أبو حشيش العشوائية، حى حدائق القبة، محافظة القاهرة"، ص ٩١.
- (٦) قانون رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨ "بأصدار قانون البناء الموحد"، الجريدة الرسمية، العدد ٨٢ تابع (أ) في ٨ أبريل ٢٠٠٩.
- (٧) هبة الله عاصم الفولى (٢٠١٢) ص ٩٢، م.س.ذ.
- (٨) الهيئة العامة للتخطيط العمراني - وزارة الاسكان والمرافق والتنمية العمرانية (٢٠٠٩أ) ، م.س.ذ.
- (٩) الهيئة العامة للتخطيط العمراني - وزارة الاسكان والمرافق والتنمية العمرانية (٢٠٠٩أ)، م.س.ذ.
- (١٠) صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١٤أ): "خطة العمل لتطوير عدد ١٧ منطقة غير مخططة ذات الأولوية بمحافظة القاهرة"، ص ١.
- (١١) المرجع السابق، ص ١١.
- (١٢) المرجع السابق، ص ٥.
- (١٣) نشرة الأخبار المسائية ليوم ٢٧/١٠/٢٠١٤.
- (١٤) صندوق تطوير المناطق العشوائية، خطة العمل لتطوير عدد ١٧ منطقة غير مخططة ذات الأولوية بمحافظة القاهرة، يناير ٢٠١٤ ص ١١.
- (15) Koschorrek, D. (2014): Marginalized Citizens and the right to the city, AinShams University, University of Stuttgart, page 50.
- (١٦) ا.د.د. على عبد الرحمن (٢٠١٤): "تطوير منطقة عشش السكة الحديد بشارع السودان بحى الدقى، مشروع محافظة الجيزة"، ورشة عمل تكامل المستويات المختلفة للتنمية العمرانية - ورشة رقم (١) مبادرات التنمية العمرانية فى محافظة الجيزة - الأفاق والتحديات، ١٢ يونيو ٢٠١٤.
- (١٧) وحدة تطوير المناطق العشوائية، مكتب السكرتير العام المساعد، محافظة الجيزة (٢٠١٢): "مشروع تطوير منطقة عشش السكة الحديد - حى الدقى - محافظة الجيزة".
- (١٨) المرجع السابق.
- (١٩) صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١٤ب): "تقرير الزيارة الميدانية لمتابعة أعمال تطوير عشش شارع السودان - حى الدقى - بمحافظة الجيزة"، ١٧ أغسطس ٢٠١٤، ص ٣.

- (٢٠) صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١٣): "خطة تنفيذ البرامج الإجتماعية الإقتصادية ضمن خطة عمل تطوير منطقة عشش شارع السودان بحي الدقي بمحافظة الجيزة"، يونيو ٢٠١٣، ص ١٤.
- (٢١) صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١٤ب)، ص ٥٥، م.س.ذ.
- (٢٢) المرجع السابق ص ٣.
- (٢٣) إدارة البحوث التخطيطية، محافظة القاهرة (٢٠٠٨): "مشروع إعادة تخطيط وتطوير عزبة خير الله بحي مصر القديمة".
- (٢٤) تضامن (٢٠١٣): "عزبة خير الله". www.tadamun.info/?post_type=city&p=3495
- (٢٥) إدارة البحوث التخطيطية، محافظة القاهرة، ٢٠٠٨، م.س.ذ.
- (٢٦) تضامن (٢٠١٣): "عزبة خير الله"، م.س.ذ.
- (٢٧) الأهرام الرقمية (٢٠١٤): "للعام الخامس على التوالي: مستمرون فى تطوير عزبة خير الله"، ٢ يناير ٢٠١٤.
- (٢٨) المسؤولية المجتمعية McDonald's Egypt www.mcdonaldsegypt.com/ar/page/page/287
- (٢٩) بروتكول التعاون بين الإغاثة الكاثوليكية وشركة الكافولون العرب ومحافظة القاهرة، ٢٠١٣.
- (٣٠) إدارة الأعلام، محافظة القاهرة، ٧ مايو ٢٠١٣
- www.cairo.gov.eg/MainPage/DispDoneThisMonth.aspx?ID=353
- (٣١) تعاون بين "القاهرة" وبنك الطعام لتطوير عشوائيات عزبة خير الله ومساكن الزلزال، صدى البلد ٢٠١٢/١١/١٩.
- (٣٢) بنك الطعام المصرى (٢٠١٢): "مشروع تطوير قرية عزبة خير الله، محافظة القاهرة - قسم مصر القديمة (٢٠١٢ - ٢٠١٣): المشروع العملاق".
- (٣٣) اليونيسيف (٢٠١٣): مبادرة الشراكة لرعاية الأم والطفل دون الخامسة فى المجتمعات العشوائية.
- (٣٤) صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١٤أ)، ص ٣٧.
- (٣٥) المكتب الإستشارى الفنى لتطوير العشوائيات، محافظة القاهرة، ٢٠١٤.

النتائج والتوصيات

مقدمة

قدم البحث خلال الفصول السابقة مقترح لمنظومة متكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية، من خلال التعرف علي مناهج الإدارة الفعالة المطروحة عالمياً لإستخلاص أهم الملامح الأساسية لمعالجة القصور والمعوقات التي تواجه تجارب التعامل مع المناطق العشوائية في مصر.

كما تطرق البحث أيضاً لعرض عدد من التجارب المصرية الحديثة للتعامل مع المناطق العشوائية ودراسة مدى تطبيقها لمنظومة الإدارة المقترحة؛ حيث تخلص إلي إثبات فرضية البحث "عدم نجاح واستدامة مشروعات تطوير المناطق العشوائية يرجع إلي عدم تطبيق أساليب الإدارة الفعالة علي جميع مستوياتها"، ومن ثم تحديد العوامل المؤثرة علي فاعلية تطبيق المنظومة للخروج بتوصيات البحث اللازمة لتفعيل المنظومة لضمان نجاح وأستدامة مشروعات تطوير المناطق العشوائية.



شكل (٣): منهج البحث لإستخراج النتائج والتوصيات

١. النتائج الخاصة بالقراءة النقدية:

- أعتمدت الدراسة التحليلية لسياسات وتوجهات التعامل مع المناطق العشوائية في مصر علي دراسة وتحليل مراحل تطور هذه التوجهات بداية من الستينات وحتى الآن:
- مرحلة بداية ظهور العشوائية كنسق عمراني ، مع بداية إمتداد المناطق العشوائية على الأراضي الزراعية.
 - مرحلة سياسة التعامل مع العشوائيات كحل لمشكلة الإسكان بالجهود الذاتية للمجتمع في ظل غياب اهتمام الحكومة، وتبنى سياسات الارتقاء بالوضع القائم.
 - مرحلة سياسة تقبل المشاركة كحل لقضية العشوائيات، والتوجه الى "إدارة العمران"، وزيادة تأثير دور المنظمات الدولية علي سياسات التعامل مع العشوائيات.
 - مرحلة سياسة التوجه الأمني في التعامل مع المناطق العشوائية لمكافحة إنتشار البؤر الإرهابية بالمناطق العشوائية، مع وضع رؤية موحدة وبرامج متكاملة لكافة الجهات المعنية.
 - مرحلة سياسة التوسع في التعاون مع الجهات الدولية، والعمل علي تحقيق الأهداف التنموية للألفية واتفاقيات حقوق الإنسان، مع ظهور التوجه لسياسة الحد من ظهور عشوائيات جديدة.
 - مرحلة وضع سياسة وضع خطة قومية لتطوير العشوائيات؛ حيث تم إصدار القانون ١١٩ لسنة ٢٠٠٨ ووضع سياسات التعامل مع المناطق العشوائية غير المخططة، وبعد حادثة الدويقة في ٢٠٠٨ وتم اصدار قرار بإنشاء صندوق تطوير المناطق العشوائية، والتوصية بتصنيف المناطق العشوائية لسرعة التعامل مع مناطق الخطورة.
 - مرحلة سياسة التوسع في إتاحة المبادرات المحلية؛ حيث ظهور العديد من الحركات الشعبية ومبادرات المنظمات غير الحكومية والأهلية بعد ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١ بهدف التنمية والتطوير لكن دون وجود هدف أو خطة موحدة.
 - إنشاء "وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات"، كوزارة مختصة بالعشوائيات لوضع الخطة القومية الشاملة لمواجهة كشاكل المناطق العشوائية، بالتنسيق مع شركاء التنمية والهيئات المعنية.
- وكانت نتيجة القراءة النقدية لسياسات وتوجهات التعامل مع المناطق العشوائية، والمقارنة التحليلية لتجارب التطوير المختلفة بتلك المراحل؛ إستخلاص القصور والمعوقات التي تواجه تنمية وتطوير المناطق العشوائية في مصر وتقسيمها الى:

- قصور في التنسيق بين الجهات المشاركة: حيث ضعف التنسيق والاتصال بين الجهات المعنية وتداخل المسؤوليات والمهام إلي جانب سعي بعض الجهات المبادرة إلي تحقيق سياساتها وأهدافها.
- قصور في تلبية الاحتياجات وتحقيق الأهداف: وهو ما يرجع إلي عدم وجود علاقة بين الأهداف المعلنة وما يتم تنفيذه إلي جانب عدم الاهتمام بالدراسات الأولية لتحديد الأولويات، مع غياب المتابعة والمراقبة الجادة لاستدامة المشروعات.
- قصور في توظيف الجهود والموارد: وهو ما يرجع إلي بيروقراطية التعامل مع الجهات غير الحكومية والقطاع الخاص، مع ضعف موارد الدولة في تغطية التمويل اللازم، إلي جانب عدم كفاءة مشاركة المجتمع في عملية التنمية.
- قصور في آليات إدارة مشروعات التطوير: ما يرجع إلي عدم التنظيم والتحكم عناصر المشروع مع عدم وجود تخطيط مسبق لافتقار الخبرات الإدارية والتنسيقية بالإضافة إلي التشريعات المنظمة والحاكمة لعملية الإدارة.

٢. نتائج الدراسة النظرية:

اعتمدت الدراسة النظرية علي دراسة مناهج الإدارة الفعالة لمشروعات التطوير من خلال دراسة مفاهيم ومناهج الإدارة وتحليلها، مع دراسة علاقة الإدارة بالتنمية، وعلاقة الإدارة بالاستدامة. لدراسة تأثير الإدارة علي مشروعات التنمية والاستدامة؛ للوصول إلي إدارة التنمية المستدامة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية.

تم إستخلاص تعريف عملية الإدارة لمشروعات التنمية والتطوير للمناطق العشوائية:

هي عملية تحديد مراحل المشروع المختلفة بداية من تحديد الأولويات حتى تنفيذ الأعمال المطلوبة بوجود متابعة وصيانة مستمرة في ظل برنامج إداري محدد للوقت والمسئوليات. وتوفر مكونات التنمية الفعالة من موارد متاحة بشرية أو مادية أو تكنولوجية، في إطار تنسيقي للتواصل بين القطاعات والجهات المشاركة. في ظل وجود سمات وعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم وتحكم تحت مراقبة وتقييم، لتحقيق إدارة فعالة للجوانب والأهداف الإجتماعية، الاقتصادية، السياسية والعمرانية المطلوبة في مشروعات التنمية والتطوير للمناطق العشوائية.

فمن خلال دراسة مفاهيم ومناهج إدارة التنمية المستدامة وتطبيقاتها تم إستخلاص الملامح الرئيسية لتفعيل نجاح مشروعات تطوير المناطق العشوائية؛ والتي تشكل المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة، والتي تتكون من:

- مراحل مشروعات التطوير
- مكونات مشروعات التنمية والتطوير
- سمات إدارة مشروعات التطوير

أولاً : دراسة المراحل المختلفة لمشروعات التطوير واستخلاص المراحل الأساسية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

- تحديد الأولويات: من خلال دراسة تفصيلية لسمات المجتمع المستهدف واحتياجاته الأساسية، وسمات الموقع؛ لتحديد المشاكل، من ثم تحديد الأولويات.
- صياغة المشروعات: من خلال تحديد الأهداف، ثم وضع البدائل، لتحديد المشروعات الأوقع مع مراعاة تعبئة الموارد والتكاملية.
- وضع البرنامج الإداري: من توزيع المسؤوليات بين الجهات المشاركة، وتحديد الخطة الزمنية.
- التنفيذ: من خلال تجميع الجهود وتكامل الموارد، مع تشجيع ومساندة المشاركة المجتمعية، والألتزام بالبرنامج الزمني المحدد.
- المتابعة والصيانة: بمتابعة البرنامج الزمني والتكاليف المقدرة ومطابقتهم للواقع، مع إعداد التقارير الدورية التي تعكس مدى سير العمل، لتقييم مدى الاستفادة مما تم وكيفية تطويره.

ثانياً : دراسة مكونات مشروعات التنمية واستخلاص المكونات الفعالة لمشروعات تنمية وتطوير المناطق العشوائية

- المجتمع المشارك: عن طريق خلق فرص ليتمكن المجتمع من المساهمة الفعلية في عملية التنمية للاستفادة من الجهود والإمكانيات الكامنة للأهالي وخلق الشعور بالمسئولية المجتمعية.
- المبادرات المجمع: تعتبر نواه إنطلاق أي مشروع وغالباً هي ما تضمن أستدامة المشروع لأنها تكون نتاج فكر وإرادة للتغيير والتطوير من الجهات المبادرة، فتكون هذه المبادرات من القطاع الحكومي أو القطاع غير الحكومي أو القطاع الخاص أو المجتمع المحلي.

- الموارد التمويلية: وتظهر أهمية الجانب التمويلي من بداية المراحل الأولى لإعداد المشروع لدعم نجاح وإستمرارية المشروع دون توقف، حيث يعد الجانب التمويلي من العوامل الرئيسية لعرقلة تنفيذ المشروعات. ويتمثل التمويل في التمويل المالي، العيني، البشري، المادي.
- التواصل: يظهر دور التواصل في تعبئة وتنظيم الجهود والموارد بأساليب ديمقراطية فعالة لضمان عدم استنزاف الموارد، ودعم المشاركة والتعاون بين الجهات المشاركة.
- القيادة: هي إحدى مكونات الإدارة الفعالة، فنجاح القيادة يساهم في نجاح العملية الإدارية لتحقيق الأهداف، وتنقسم أنماط القيادة إلى قيادة أوتوقراطية، وقيادة ديمقراطية، ويعد الدمج بين النمطين هو الحل الأكفأ للتعامل مع مشروعات تطوير المناطق العشوائية نظراً لطبيعتها غير المستقرة.

ثالثاً : دراسة سمات إدارة مشروعات التطوير واستخلاص سمات الإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

- التخطيط: عن طريق الإجابة علي التساؤلات " أين نحن ؟ " - " ماذا نريد تحقيق ؟ " - " كيف نصل إلي هناك ؟ "
- التنظيم: ويختلف التنظيم الإداري بطبيعة المشروع والجهات القائمة عليه من اتجاه من أعلى إلي أسفل، أو اتجاه من أسفل إلي أعلى، أو الدمج التنظيمي بين الاتجاهين.
- التحكم: وهو ما يتطلب اتخاذ القرار الفعال، الى جانب فاعلية وكفاءة تحقيق الأهداف، الشفافية.
- المراقبة والتقييم: من أجل الأستفادة من الإمكانيات وإظهار الإيجابيات وتقادي السلبيات التي تظهرها عملية التقييم، والتوصل لتحديد عوامل فاعلية المشروعات.
- المرونة: تعد عنصراً هاماً ومكماً لعملية الإدارة لمثل هذا المشروعات التي تتسم بالتعقيد والطبيعة المتغيرة حيث تتمثل المرونة في مرونة في التخطيط، مرونة في التنفيذ، مرونة في التمويل ومرونة في الهيكل الإداري.

رابعاً : تحليل مهام الجهات الحكومية المعنية بالتعامل مع المناطق العشوائية

من خلال مقارنة المسؤوليات والمهام التي تقوم بها كل جهة لتحديد أوجه التداخل والتعارض، للوصول إلي إطار تنسيقي بين الجهات المعنية بالتعامل مع المناطق العشوائية في إطار إدارة عملية التنمية والتطوير الفعال.

• وكانت نتيجة الدراسة النظرية:

أولاً: التوصل إلي اقتراح المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية، بتطبيق المناهج الأساسية للإدارة لمشروعات التطوير من أجل تحسين الأوضاع المعيشية وتحقيق استدامة تنمية وتطوير المناطق العشوائية، وتتمثل المنظومة في:

- تحديد المراحل الأساسية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية.
 - تشتمل كل مرحلة علي المكونات الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية.
 - يتم إدارة تلك المكونات في طريق سمات الإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية.
- أهم ما يميز هذا المنهج:

- تقادي التعقيدات والمشكلات التي تم استخلاصها من المشروعات السابقة.
- التنسيق الفعال لإدارة ناجحة.
- الوضوح والشمولية للمشروعات.
- وجود نظام حاكم يمكن قياس فاعلية الأداء منه.

ثانياً: تم إستخلاص مقترح لتنسيق العلاقات بين الجهات المعنية بتطوير المناطق العشوائية لتحديد مهام ومسئوليات كل جهة دون وجود تداخلات أو تضارب بين مهام الجهات وتخلص المقترح الى:

- تولى وزارة الدولة للتطوير الحضري مسئولية وضع المخططات القومية، مع متابعة باقي الجهات.
- تولى صندوق تطوير المناطق العشوائية والهيئة العامة للتخطيط وضع مخططات التعامل.
- تولى صندوق تطوير المناطق العشوائية بالتعاون مع الجهات المانحة توفير التمويل اللازم.
- قيام وحدة تطوير العشوائيات بالمحافظات مهمة التنسيق بين المستوى المركزي والمحلي، بحانب المتابعة والإشراف على التنفيذ.
- تولى منظمات المجتمع المدني والمحليات تنفيذ الأعمال، وتوعية الأهالي بالمشاركة مع المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص.
- مشاركة المجتمع في التنفيذ والتمويل وتوفير البيانات والمعلومات عن المنطقة.

٣. نتائج الدراسة التطبيقية:

أعتمدت الدراسة التطبيقية علي اختيار حالات الدراسة لمناطق عشوائية في مصر تم تطويرها حديثاً؛ لدراسة مدى أتباع هذه التجارب لمناهج الإدارة بتطبيق المنظومة المتكاملة المقترحة من البحث علي مراحل ومكونات تلك التجارب ومدى تطبيقها بإستخدام سمات الإدارة، وقد روعي في أختيار التجارب حداثة التجربة لضمان وعي الجهات القائمة بالمعوقات والقصور التي واجهت التجارب السابقة، مع الوعي بمفاهيم المشاركة، والإدارة، ووجود جهات مختصة بالتعامل مع المناطق العشوائية في مصر، وعلي أن تكون المناطق ضمن خطط الدولة للتطوير، كما روعي التنوع والاختلاف في تصنيف المناطق والجهات القائمة علي المشروع.

ومن هذا السياق تم اختيار منطقة عزبة أبو حشيش - بدائق القبة - ومنطقة عشش السكة الحديد بالدقي، ومنطقة عزبة خير الله. حيث تم التعرف علي كل منطقة وتدخلات التطوير المختلفة بكل منها، من خلال التعرف علي خلفية التجربة، شركاء التنمية، مراحل إعداد المشروع بداية من دراسة أولويات المنطقة ووضع الخطة التنفيذية إلي متابعة أعمال التنفيذ، لمعرفة نتائج ومعوقات المشروع، كما تم دراسة مدى أتباع هذه التجارب لمناهج الإدارة الفعالة بتطبيق المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية، وعمل مقارنة تحليلية لتجارب كل منطقة لتحديد العوامل المؤثرة علي تطبيق منظومة الإدارة.

• وكانت نتيجة الدراسة التطبيقية:

أولاً: نتائج مدى أتباع التجارب للمراحل الأساسية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

من خلال الدراسة التطبيقية لمدى أتباع التجارب للمراحل الأساسية لمشروعات التطوير يتضح وجود بعض القصور في:

- عدم الأهتمام بالدراسات الأولية في بعض المشروعات لتحديد الأولويات لأعتمادها غالباً علي أهداف الجهة المبادرة، أو لعدم توفر الوقت والموارد البشرية والمادية اللازمة لعمل الدراسات الكافية بدقة، أو صعوبة جمع المعلومات.
- أعتقاد مرحلة صياغة المشروعات في بعض المشروعات علي أهداف الجهة المبادرة وليس أهداف المجتمع مع عدم الأهتمام بالشكل الكافي بتعبئة الموارد للمشروع.
- أهتمام البرنامج الإداري بتوزيع المسئوليات والمهام علي الجهات المشاركة لكن غالباً ما يفترق الأهتمام بوضع البرنامج الزمني أو العمل علي تطبيقه خاصة في مرحل التنفيذ ما يرجع الي أن المناخ الإداري والمجتمعي يحول دون تنفيذ البرنامج الزمني.

- أقتصار الجهود والموارد المخصصة للتنفيذ علي الجهة المبادرة بمشاركة الجهات القائمة علي المشروع دون الأستعانة بأي موارد أخرى غير مباشرة، مع عدم الألتزام بالخطة الزمنية.
- عدم الأهتمام بالمتابعة المستمرة لمراحل المشروع والصيانة للأعمال التنفيذية لضمان أستمرارية وأستدامة التطوير لعدم توفير الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للمتابعة والصيانة.

ثانياً: نتائج مدى توافر المكونات الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية بالتجارب

من خلال الدراسة التطبيقية لمدى توافر المكونات الفعالة للتنمية بتجارب مشروعات التطوير يتضح وجود بعض القصور في:

- علي الرغم من محاولة الجهات المعنية بالأهتمام بفكر مشاركة المجتمع في التنمية والتطوير إلا أنها تقتقد التطبيق الفعلي في مراحل المشروع المختلفة، وأن توفرت مشاركة المجتمع في الدراسات الأولية لتحديد الأولويات تكون بشكل صوري.
- يتم تجميع الجهات القائمة علي المشروع (المبادرات المجمع) من جهات حكومية أو غير حكومية أو مجتمعية علي حسب طبيعة كل مشروع للعمل سوياً في مراحل المشروع كل علي حسب امكانياته ومسئولياته إلا انه غالباً ما تكون الجهة المركزية هي المسيطرة علي اتخاذ القرارات في شكل مبادرات تنظيمية تعتمد علي الأتجاه من أعلى الي أسفل في أتحاذ القرارات، بالإضافة إلي عدم ادماج المبادرات المختلفة بالمنطقة للتعاون في مشروعات تطوير.
- تقتقد مشروعات التطوير في مصر الوعي أهمية إدراج النواحي التمويلية وإستغلالها الاستغلال الأمثل في المشروع لأعتماد المشروعات فقط علي الموارد المالية التي توفرها الجهة المبادرة لتنفيذ أعمال المشروع، دون الأهتمام بأي مصادر تمويل أخرى مادية أو معنوية أو بشرية؛ خاصة وأن تمويل الجهات المانحة غالباً ما يكون لدعم مرحلة الدراسة وليس التنفيذ.
- توفر التواصل بين الجهات القائمة علي تنفيذ مشروعات التطوير، لكنها تقتقد التواصل مع المجتمع، كما يتبين ضعف التواصل بين الموارد المختلفة.
- تعتمد قيادة مشروعات التطوير في مصر غالباً علي القيادة الأوتقراطية (المركزية) بسيطرة الجهات المبادرة أو الجهات الحكومية المركزية علي قرارات المشروع.

ثالثاً: نتائج مدى تطبيق سمات الإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية

من خلال الدراسة التطبيقية لمدى تطبيق التجارب لسمات الإدارة الفعالة في إدارة المكونات يتضح بعض القصور في:

- تعتمد مشروعات التطوير في مصر علي التخطيط التقليدي دون مرونة في القرارات أو الاهتمام بال نظرة المستقبلية لمتابعة المشروعات واحتمالية حدوث تغيرات طارئة علي المشروع
- اعتماد تنظيم مكونات المشروع غالباً علي الاتجاه المركزي من أعلى إلي أسفل دون مرونة في التعامل مع الجهات المشاركة أو المجتمع.
- تعد كفاءة التحكم في معظم مكونات ومراحل المشروعات اعتماداً علي توفر سلطة حاکمة بالمشروع متمثلة في الجهة المبادرة أو الجهة المركزية حيث تتحكم في المعلومات والموارد لاتخاذ القرارات الفعالة، لكنه يعتبر تحكم سلطوي وليس ديمقراطي في النهاية حيث لا تتوفر به مرونة تحقيق الأولويات الفعلية.
- غياب المراقبة والتقييم في أغلب مكونات ومراحل المشروعات لعدم وجود نظام أو جهة مختصة بالهيكل الإداري للمراقبة والتقييم مما يؤثر على أستدامة المشروعات.
- عدم توفر المرونة في إدارة مكونات ومراحل المشروع بالقدر الكافي، وهو ما يرجع الى سيطرت الجهات المركزية ومحدودية الموارد المستخدمة بالمشروع.

٤. التوصيات:

يمكن استخلاص التوصيات اللازمة لتفعيل تطبيق المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية لضمان نجاح وفعالية استدامة مشروعات التنمية والتطوير في الأتى:

أولاً: التنسيق بين الجهات المعنية:

- وضع وزارة الدولة للتطوير الحضرى والعشوائيات نظام إداري للتنسيق بين كافة الجهود للجهات المعنية تتفق عليه معاً.
- تنظيم بروتوكولات التعاون بين صندوق تطوير المناطق العشوائية وهيئة التخطيط العمراني لوضع إستراتيجيات مخططات التعامل مع المناطق العشوائية في إطار من التنسيق والتعاون المشترك.
- إعادة تنظيم الهياكل الإدارية لوحدات تطوير المناطق العشوائية بالمحافظات لتشمل الإدارات المختصة بالتنمية العمرانية، الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية، إلي جانب إدارات المالية، والقانونية، والإدارية؛ من أجل تقديم الدعم الإداري للتنسيق بين المستويات المركزية والمحلية. (*)
- إعداد الدورات التدريبية للعاملين بالقطاعات التنموية بالمحليات وخاصة وحدة تطوير العشوائيات علي سياسات الإدارية للتعامل مع المناطق العشوائية مع ضرورة تقييم نتائج الدورات وتأثيرها على كفاءة العاملين وانجازهم للعمل.
- وضع خطة عامة "دليل إرشادى مشترك" لمنظمات المجتمع المدني للتعامل مع المجتمعات المستهدفة.

ثانياً: توصيات خاصة بأتباع المراحل الأساسية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية:

- تحري الدقة في الدراسات الاستكشافية بالمراحل الأولى وتحليلها من خلال قاعدة بيانات متكاملة.
- مراعاة المرونة في إعداد المشروعات بما يوفر فرص للتعديل والتطوير بما يتناسب مع المستجدات والمتغيرات من خلال تدريب القائمين على المشروع على الأساليب المبتكرة للإدارة.
- عقد ورش عمل دائمة للجهات المشاركة والمجتمع المستهدف لمتابعة الخطة التنفيذية لضمان تلبيتها للاحتياجات الأولية و قربها للواقع.
- إنشاء مراكز تدريب علي الحرف المختلفة بالقرب من المناطق المراد تطويرها لتوفير الكوادر من المجتمع تساعد في عملية التنفيذ مما يساعد علي تخفيض التكلفة.
- توفير الكوادر المختصة لعمليات المتابعة المستمرة والصيانة وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

(*) يوصى بمراجعة تقرير حيث قدم مقترح يمكن تفعيله لبناء قدرات العاملين بوحديات تطوير العشوائيات:

Sahar Attia & M. Salheen & Heba Kh. (2014): "Capacity Development for Local Authorities in Cairo and Giza Governorates. Toward A Better Performance of the Urban Upgrading Units. PDP. GIZ. EU. Cairo.

ثالثاً: توصيات خاصة بتوفير المكونات الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية:

- وضع تصور تنموي شامل من أجل إقامة علاقات متوازنة للموارد بكافة أنواعها واستغلالها بأفضل الأساليب الممكنة من خلال عمل دليل إرشادي للتعامل مع كل منطقة قبل بدء المشروع.
- تأسيس هيئة مشتركة ذات صفة رسمية من الأهالي داخل كل منطقة وإعطائها بعض الصلاحيات التنفيذية والإدارية قبل البدء في المشروع.
- فتح محاور الاتصال والحوار التشاركي الدائم بين الجمعيات الأهلية والمنظمات غير الحكومية والقطاعات الحكومية، لدعم فاعلية اتخاذ القرارات الفعالة من خلال عقد لقاءات مشتركة وورش عمل تحت رعاية وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات .
- ضرورة توفر التمويل اللازم منذ البداية مع ضرورة تنوع مصادر التمويل لضمان المصداقية.
- التركيز علي مشاركة الأطراف التي يمكن أن تكون لها تأثير فعال في عملية التطوير مثل القيادات الشعبية والقيادات السياسية ومسؤلى الحكومة.
- تنظيم العمل الجماعي بتشكيل فريق عمل يمثل كافة الجهات المشاركة، بوضع نظم التحكم والإدارة لعملية المشاركة.
- التوزيع الواضح للمهام والمسئوليات بين المستويات المختلفة مع وجود هيكل تنسيقي لضمان الشفافية وتجميع المعلومات والموارد والجهود؛ يقوم بإعداده الجهة المبادرة بالتعاون مع وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات.
- التعامل مع المجتمع كطاقات متجددة عبر مراحل المشروع وعبر الأجيال المتتابة كمصدر لضمان أستدامة المشروع.
- تطوير نظم الشراكة مع القطاع الخاص لمضاعفة حجم الاستثمارات.
- توفر الأقتناع، الإرادة، التمكين، المشاركة، والشفافية بين الجهات القائمة علي المشروعات من خلال عقد اللقاءات الدورية الشعبية وتجميع الأطراف ذات التأثير في المجتمع.

رابعاً: توصيات خاصة بتطبيق سمات الإدارة الفعالة لمشروعات تطوير المناطق العشوائية:

- مراعاة أن يكون التخطيط طويل المدى لملائمة جميع الظروف وتماشي مع الواقع ومتغيراته.
- ربط وتنظيم مشروعات التطوير بالنطاق الأوسع المحيط بالمنطقة لضمان تكامله مع المناطق المحيطة مما يضمن تنمية حقيقية.
- تبني مبدأ اللامركزية، وأستبدال الأسلوب الرأسي التقليدي لأتخاذ القرار من أعلى إلي أسفل بتنظيم مناهج أتخاذ القرار اعتماداً على التنظيم الأفقي أو من أسفل إلي أعلى لضمان التشارك والتفاعل بين القطاعات؛ مما يتطلب توعية المجتمع (سكان العشوائيات) لإتخاذ القرارات السليمة.

- شفافية ومرونة السياسات والمخططات بين القطاعات المشاركة.
- وضع أسس ومعايير لتقييم مشروعات تطوير المناطق العشوائية في المراحل المختلفة، من خلال توفير الكوادر والخبرات اللازمة للقيام بالمهمة خاصة بالقطاعات الحكومية المركزية.

خامساً: توصيات عامة لتطبيق المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية:

- عمل بعض المشروعات التجريبية في مناطق عشوائية مختلفة لتفعيل تطبيق المنظومة متكاملة وتقييم أدائها من قبل الجهات القائمة علي التجربة.
- توفير الإطار التشريعي اللازم لتطبيق المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير العشوائيات.
- الأهتمام بالمحليات وإمدادها بالكوادر والخبرات الإدارية اللازمة مع منحهم السلطات وصلاحيات اتخاذ القرارات في إطار السياسات العامة المحددة.
- تطوير الهيكل الإداري لوحدات تطوير العشوائيات بالمحافظات لتشمل الإدارات المختصة لتطبيق المنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية.
- تشجيع الجهات الحكومية وتقديرها لجهود المواطنين والقطاعات التنموية والاحتفاء بمساهماتهم من خلال تقديم المعونة لهم وتيسير الاجراءات اللازمة، بالإضافة الى عمل مسابقات لاستدامة أفضل المشروعات.

سادساً: توصيات خاصة بتطوير سياسات وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات:

- توثيق ونشر المعلومات والدروس المستفادة من المبادرات والتجارب الخاصة بالتعامل مع المناطق العشوائية.
- دراسة احتياجات سكان المناطق العشوائية الفعلية من خلال استبيانات ولقاءات شعبية، وعدم الاعتماد علي التصنيف العمراني فقط في التعامل مع المناطق العشوائية.
- إعداد قاعدة بيانات مرجعية للوضع القائم للمناطق العشوائية وتجارب التطوير بها. (*)
- الاستفادة من الأبحاث والدراسات العلمية في مجالات التعامل مع المناطق العشوائية واستخلاص النتائج المفيدة منها وتطبيقها.

(*) والجدير بالذكر أنه يتم حالياً الأعداد لمشروع "مصر بلا عشش" من خلال وزارة التطوير الحضري والعشوائيات وبالتعاون مع الخبراء والاكاديميون والاجهزة المحلية لتحديد أولويات التعامل مع المناطق العشوائية غير الأمنة درجة خطورة الأولى والثانية. من خلال أعداد قاعدة بيانات كاملة اجتماعية واقتصادية وعمرانية، لتحديد أولويات التدخل والمناطق الأولى بالتدخل السريع.

- عمل دورات وورش عمل لتطوير السياسات المتبعة وإيجاد سياسات جديدة ومبتكرة بمشاركة الجهات المهتمة بالتعامل مع المناطق العشوائية.
- القيام بدور الجهة المنسقة العليا المسؤولة عن وضع الإستراتيجيات المتكاملة بتشكيل فريق عمل من الإستشاريين لكل محافظة.
- الأستعانة بالجهات الإدارية المختصة لتدريب العاملين بالوزارة علي مناهج الإدارة الفعالة وتطبيقات المنظومة المتكاملة لإدارة التعامل مع المناطق العشوائية خاصة.

٥. الدراسة المستقبلية:

- يقترح البحث عدداً من المجالات للدراسات المستقبلية المرتبطة بموضوع البحث منها:
- دراسة تطوير سياسات تصنيف المناطق العشوائية لتشمل الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وليس العمرانية فقط.
 - دراسة كيفية رفع كفاءة العاملين بالقطاعات التنموية المعنية بالمناطق العشوائية.
 - دراسة إمكانية وضع الإطار التشريعي الحاكم لتطبيق مناهج الإدارة في المشروعات المصرية وخاصة المعنية بالمناطق العشوائية.
 - دراسة إمكانية تطوير المنظومة المقترحة للإدارة لتطبيقها علي مشروعات التطوير العمراني كافة في إطار القضاء علي عشوائية المشروعات في مصر.

المراجع

المراجع العربيةالكتب:

- أبو زيد راجح (٢٠٠٨): " العمران المصري: رصد التطورات في عمران أرض مصر في أواخر القرن العشرين واستطلاع مساراته المستقبلية في عام ٢٠٢٠"، المجلد الثاني، المكتبة الأكاديمية القاهرة.
- أحمد منير سليمان (١٩٩٦): "الإسكان والتنمية الستدامة في الدول النامية"، دار الراتب الجامعية، بيروت.
- إسماعيل عبدالله (١٩٨٣): "التنمية العربية"، دار الوحدة، لبنان.
- برنار جرانوتيهيه (٢٠٠٠): "العشوائيات السكنية: المشكلات والحلول"، تقديم وتعريف محمد علي بهجت الفضالي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية.
- حسن على حسن (١٩٨٩): "المجتمع الريفي والحضري - دراسة مقارنة مبسطة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- د. ظريف بطرس: "الإدارة المحلية مفهوم وأيكولوجيتها" موسوعة الحكم المحلي، ج١.
- رأفت شميمس، سعاد عبدالرحيم (٢٠٠٣): "دليل تطوير المناطق العشوائية في مصر"، الفصل الخامس، مشروع التعاون المصري الهولندي المشترك للتدريب والبحوث في مجال الاسكان والتنمية العمرانية، المركز القومي لبحوث الاسكان والبناء.
- سيد الهوارى (١٩٩٢): "الإدارة: الأسس والأصول العلمية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، الطبعة التاسعة.
- طريف شوقي (١٩٩٢): "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دار غريب: القاهرة.
- عالم الفكر (١٩٨٩): "التنمية الإدارية" المجلد العشرون - العدد الثاني - يوليو ١٩٨٩.
- عبد الباقي ابراهيم (١٩٨٦): "الأرتقاء بالبيئة العمرانية للمدن" مركز الدراسات التخطيطية والمعمارية، أمانة، مدينة جدة، مطابع الشرق.
- عبد الباقي ابراهيم، حازم ابراهيم، خالد أبو بكر: "دلائل أعمال التخطيط العمراني إعداد برامج تحسين البيئة العمرانية في المدينة (الأرتقاء)، دليل رقم (٦)، مركز الدراسات التخطيطية والمعمارية.
- على السلمي (١٩٩٢): "الإدارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد"، مكتبة غريب، القاهرة.

- محمود الكردى (١٩٨٠): "التخطيط للبيئة الاجتماعية"، دار المعارف، القاهرة.
- منحة البطراوى (٢٠٠٩): "التحضر العشوائى"، دار العين للنشر، القاهرة، ترجمة:
Galila Elkadi (1987): "L' Urbanisation Spontanee Au Caire",
Fascicule de Recherches no 18 – URBAMA / TOURS /
O.R.S.T.O.M , France.

رسائل الماجستير:

- أحمد عبد الحميد (٢٠١٢): "تفعيل دور المنظمات غير الحكومية العاملة فى المناطق المتدهورة بالتطبيق على إقليم القاهرة الكبرى"، رسالة ماجستير، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى، جامعة القاهرة.
- أسامة محمد بهاء الدين (٢٠٠٦): "المشاركة الشعبية كاداة فعالة فى التنمية المستدامة للمجتمعات السكنية المتدهورة"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
- إكرامى صابر (٢٠٠٠): "معوقات مشاركة المجتمع المحلى فى التخطيط والتنمية العمرانية، رسالة ماجستير، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى ، جامعة القاهرة.
- أمل مصطفى (٢٠٠٦): "أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعى بالتطبيق على المدينة الجامعية للطلبة بجامعة عين شمس"، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس.
- ايمان المداح (٢٠٠٦): "دور المنظمات غير الحكومية فى تنمية المناطق العشوائية"، رسالة ماجستير، هندسة المطرية، جامعة حلوان.
- راندا جلال (١٩٩٦): "مناهج التنمية المحلية فى مصر"، رسالة ماجستير، كلية التخطيط العمرانى، جامعة القاهرة.
- عصام البكرى (٢٠٠٦): "مؤثرات التنمية المستدامة فى الدول النامية"، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- غادة ربحان (٢٠٠٠): "عمليات الأرتقاء بالمناطق العشوائية فى فاعلية تنفيذ المخططات مع ذكر خاص منطقة المنيرة غربية – الجيزة"، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة.
- محمد السيد طلبية (٢٠١٠): "الرصد الحضرى وصناعة القرار للتنمية المستدامة – أسس التصميم التكاملى للمؤشرات"، رسالة ماجستير، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى، جامعة القاهرة.

- مدحت مصطفى ورشيد (١٩٨٩): "دراسة تحليلية لمناطق الإسكان العشوائى داخل مدينة القاهرة"، رسالة ماجستير، فنون جميلة القاهرة.
- مروة عباس (٢٠١١): "جدالية العمارة الخضراء والارتقاء بالمناطق العشوائية دراسة فى واقع التجربة المصرية - جزيرة الذهب"، رسالة ماجستير، كلية هندسة، جامعة القاهرة.
- نعمات نظمي (١٩٩٣): "الأرتقاء العمرانى بالمناطق المتدهورة، تقييم لتجربة زبالين منشأة ناصر بالقاهرة" رسالة ماجستير، كلية هندسة، جامعة عين شمس.
- هبة الفولى (٢٠٠٧): "مدى أتباع منهج ملائم فى خطط تطوير المناطق المتدهورة ذات الأولوية"، رسالة ماجستير، قسم التصميم العمرانى، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى، جامعة القاهرة.
- هبة الله عصام خليل (٢٠٠٢): "خصائص المجتمع المحلى كمدخل لمقارنة عملية تنمية المجتمعات فى الحضر والريف"، رسالة ماجستير، كلية هندسة، جامعة القاهرة.

رسائل الدكتوراه:

- أسامة محمد على فرج (١٩٩٦): "البعد الاجتماعى وتكنولوجيا البناء المتوافقة كمدخل لتطوير المجتمعات العمرانية المتدهورة"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس.
- دعاء الشريف (٢٠٠٣): "الإدارة المستدامة للبيئة العمرانية فى الدول النامية إطار عمل للتطوير المؤسسى مع ذكر خاص للمدن المصرية"، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- رانيا فوزى (٢٠٠٣)، "مشروعات التنمية المتواصلة للأرتقاء بالمناطق العمرانية المتدهورة فى مصر دراسة فى فاعلية الخطط التمويلية بين النظرية والتطبيق"، رسالة دكتوراه، هندسة المطرية.
- سيف الدين زايد (١٩٩٨): "آليات الاسكان غير الرسمى"، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة.
- شيما محمد كامل (١٩٩٥): "البناء لمن لا مأوى لهم"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس.
- طارق إسماعيل (٢٠٠٩): "رؤية إستراتيجية للتحكم فى نمو عشوائيات الحضر بواسطة تقنية الجيومعلوماتية، دراسة حالة القاهرة الكبرى"، رسالة دكتوراه، جامعة الأزهر.
- عاصم الفولى (١٩٩٩): "نحو منهجية بديلة لتنفيذ المدن الجديدة: تطبيق منهجية التخطيط الأستراتيجى"، رسالة دكتوراه، كلية التخطيط الإقليمى والعمرانى، جامعة القاهرة.
- ناهد عمران (٢٠٠٢): "منهج تنمية قطاع الخدمان الاجتماعىة بالمشاركة مع ذكر خاص لمناطق أسكان محدودى الدخل"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة.

- هبة الله عاصم الفولى (٢٠١٢): "مواجهة قضية عشوائيات العمران في إطار سياسات التنمية الشاملة"، رسالة دكتوراه، كلية تخطيط العمران والإقليمي، جامعة القاهرة.
- هبة الله عصام خليل (٢٠٠٧): "تنمية المجتمع المحلى فى المناطق اللارسمية"، رسالة دكتوراه، كلية هندسة، جامعة القاهرة.
- هشام عارف (١٩٩٥): "تنمية التجمعات السكنية فى مصر إطار عمل حول السياسات والأداء للجوانب التنظيمية والاقتصادية"، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة.

الأوراق البحثية:

- حبيبة عيد (١٩٩٤): "تجربة الإسمايلية فى تطوير حى السلام"، حلقة نقاش حول "العشوائيات أولويات تطوير وبدائل"، جمعية الأرتقاء بالبيئة العمرانية مؤسسة فريدريش ناومان.
- حسام أبو الفتوح (١٩٩٩): "التنمية: بين التخطيط لها وتقييمها، المؤتمر التاسع للمعماريين المصريين "التراث المعماري والتنمية العمرانية"، اتحاد المعماريين المصريين، القاهرة.
- عصام الدين على (٢٠٠٠): "دور التشريعات العمرانية فى عملية التنمية الحضرية المستدامة فى مصر"، مؤتمر التوازن البيئى والتنمية الحضرية المستدامة، القاهرة.
- عبدالعزيز جستنبة (٢٠٠٨): "القيادة الإدارية الفعالة"، كلية الأقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.
- عبدالفتاح دياب (٢٠١٤): "برنامج القيادة الفعالة"، مكتبة أبداع الإلكترونية.
- على عبد الرحمن (٢٠١٤): "تطوير منطقة عشش السكة الحديد بشارع السودان بحى الدقى، مشروع محافظة الجيزة"، ورشة عمل تكامل المستويات المختلفة للتنمية العمرانية - ورشة رقم (١) مبادرات التنمية العمرانية فى محافظة الجيزة - الأفاق والتحديات.
- عمر الحسينى، غادة فاروق، (٢٠٠٣) "تأثير اللامركزية للإدارة الحضرية ولدعم إتخاذ القرار فى ترسيخ أركان التنمية الحضرية المستدامة للمناطق المستهدفة، المؤتمر العربى الإقليمى "تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية المستدامة".
- هانى الشرقاوى عن اللجنة الشعبية بميت عقبة (٢٠١٤): "التطوير العمرانى لمنطقة ميت عقبة الجيزة"، ورشة عمل تكامل المستويات المختلفة للتنمية العمرانية - ورشة رقم (١) مبادرات التنمية العمرانية فى محافظة الجيزة - الأفاق والتحديات"، ١٢ يونيو ٢٠١٤.

التقارير والدوريات:

- إدارة البحوث التخطيطية (٢٠٠٨): "مشروع إعادة تخطيط وتطوير عزبة خير الله بحى مصر القديمة"، محافظة القاهرة.
- الإدارة المركزية للإعلام والتوعية البيئية (٢٠٠٧): "وزير البيئة يتفقد المشروعات البيئية بمنطقتى المعصرة وعزبة الوالدة بحى حلوان"، وزارة الدولة لشؤون البيئة.
- أشرف كمال (٢٠١٣): "مشروعات تحسين المناطق العشوائية: دراسة حالة مدينة سورابايا - إندونيسيا"، المركز القومى لبحوث الأسكان والبناء، جمهورية مصر العربية.
- الإسكوا (١٩٨٨): "دور الدولة والسلطات المحلية فى إدارة المدن".
- بنك الطعام المصرى (٢٠١٢): "مشروع تطوير قرية عزبة خير الله، محافظة القاهرة - قسم مصر القديمة (٢٠١٢ - ٢٠١٣): المشروع العملاق".
- تضامن (٢٠١٣): "عزبة خيرالله". متوفر علي الموقع الإلكتروني : www.tadamun.info/?post_type=city&p=3495
- الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة: "القيادة والمدير الفعال"، جمهورية مصر العربية.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (٢٠٠٨): "دراسة المناطق العشوائية في مصر".
- الجهاز المركزي للمحاسبات (٢٠٠٩): "تقويم أداء الجهود المبذولة لتطوير وتنمية المناطق العشوائية علي مستوى الجمهورية" حتى ٢٠٠٩/٦/٣٠.
- رأفت شمس (٢٠٠٤): "التجربة المصرية فى الارتقاء بالمناطق العشوائية - مشروع حى السلام (الحكر) - الاسماعيلية"، المركز القومى لبحوث الاسكان والبناء، جمهورية مصر العربية.
- رأفت شمس (٢٠٠٥): "مشروع تطوير منطقة الناصرية بأسوان بفكر المشاركة الشعبية"، المركز القومى لبحوث الأسكان والبناء.
- رئاسة مجلس الوزراء، صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠٠٩): "الخريطة القومية للمناطق غير الآمنة على مستوى الجمهورية".
- سامية نصار، محمد فتحى عارف (٢٠٠٤): "العلاقة المتبادلة بين العمارة والعمران فى التنمية المستدامة"، المؤتمر الأول "العمارة والعمران فى أطار التنمية المستدامة"، قسم الهندسة المعمارية، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، فبراير ٢٠٠٤.
- صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١١): "دليل مرجعي-إعداد خطة عمل مشروع تطوير منطقة عشوائية"، رئاسة مجلس الوزراء، جمهورية مصر العربية.

- صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١٤ب): "تقرير الزيارة الميدانية لمتابعة أعمال تطوير عشش شارع السودان - حى الدقى - بمحافظة الجيزة"، ١٧ أغسطس ٢٠١٤.
- صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١٤): "ضمان مناطق سكنية آمنة"، رئاسة مجلس الوزراء.
- عصام مصباح، محمد نور الدين (٢٠٠٥): "تقييم دور الهيئات الدولية في تمويل مشروعات تنمية المجتمعات العمرانية في مصر"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: علوم تصاميم البيئة، مركز النشر العالمي، المملكة العربية السعودية.
- مديرية الأسكان والمرافق (٢٠٠٥): "الارتقاء بالمناطق الحرفية (بطن البقرة) بحى مصر القديمة"، محافظة القاهرة.
- مركز معلومات، حى مصر القديمة (٢٠١٢): "تقرير منطقة الفواخير (بطن البقرة) بمصر القديمة"، محافظة القاهرة.
- مكتب بوس (Bus) للإدارة العمرانية والتخطيط البيئي (فبراير ٢٠٠٤): دراسة مبدئية للتطوير الحضري بالمشاركة فى بولاق الدكرور مشروع بنك التعمير الألمانى (KfW) رقم ٢٠٠٨٩.
- منظمة العفو الدولية (٢٠١١): "لسنا مهملات: عمليات الأخلاء القسرى فى المناطق العشوائية فى مصر".
- الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٠٩): التنمية المحلية والريفية " ٢٠٠٩/٩/٣٠
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني - وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية (٢٠٠٩أ): "تحسين الأوضاع المعيشية والعمرانية للمناطق العشوائية من خلال التخطيط بالمشاركة - تطوير منطقة "عزبة أبو حشيش" - حدائق القبة" تحت اشراف د.سحر عطية، القاهرة، اغسطس ٢٠٠٩.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني - وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية، البرنامج الإنمائى للأمم المتحدة (٢٠٠٩ب): "دليل العمل الإرشادى لمشروع تطوير منطقة عزبة أبو حشيش العشوائية، حى حدائق القبة، محافظة القاهرة.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠٠٩): "خطة تطوير المناطق العشوائية فى مصر"، وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠١٠): "جهود الدولة فى تطوير العشوائيات الإنجازات والمشروعات المستقبلية"، وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠١٢): " الخطة المستقبلية للعشوائيات"، وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.

- الهيئة العامة للتخطيط العمراني (٢٠١٢): "العشوائيات في مصر"، وزارة الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية.
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني، مركز بحوث التنمية والتخطيط التكنولوجي، جامعة القاهرة، معهد ماساتوشوسيتي للتكنولوجيا: "التوصيات والمعايير الإرشادية لبرامج تحسين البيئة الحضرية للمناطق المخالفة للقانون ١٣٥ لسنة ١٩٨١"، بحث مشترك.
- وحدة تطوير العشوائيات (٢٠١٤)، "مقدمة التعامل مع العشوائيات"، محافظة القاهرة.
- وحدة تطوير المناطق العشوائية، مكتب السكرتير العام المساعد، محافظة الجيزة (٢٠١٢): "مشروع تطوير منطقة عشش السكة الحديد - حى الدقى - محافظة الجيزة".
- وكالة التعاون الألماني، برنامج التنمية بالمشاركة فى المناطق الحضرية فى مصر (٢٠١١): "الدليل الإرشادى لصانعى القرار"، ٢٠١١.

المقالات:

- الأهرام الرقى (٢٠١٤): "للعام الخامس على التوالى: مستمرى فى تطوير عزبة خير الله"، ٢ يناير ٢٠١٤ السنة ١٣٨ العدد ٤٦٤١٣ متوفر على الموقع الألكترونى: <http://www.ahram.org.eg/NewsQ/251025.aspx>
- تعاون بين القاهرة "وبنك الطعام لتطوير عشوائيات عزبة خيرالله ومساكن الزلزال، صدى البلد ٩ نوفمبر ٢٠١٢.
- عبدالوهاب خضر (٢٠١٠): "مصر فى حالة مجاعة سكانية وأراضينا الزراعية سوف تختفى عام ٢٠٧٠"، جريدة الأهرام، ٢٦/٨/٢٠١٠.
- محمد عماد نور (٢٠٠٧): "مشروعات المواقع والخدمات كمدخل للحد من ظاهرة الإسكان العشوائى فى مصر، مجلة تقنية البناء، العدد الثانى عشر، أكتوبر ٢٠٠٧.
- مراد على (١٩٨٣): "مشاكل التخلف والتنمية فى القرية المصرية"، مجلة تنمية المجتمع، السنة السابعة، مطابع الشروق، مصر.

قرارات وبرتوكولات:

- بروتوكول التعاون بين الإغاثة الكاثوليكية وشركة المقاولون العرب ومحافظة القاهرة، ٢٠١٣.
- صندوق تطوير المناطق العشوائية (٢٠١٤): "خطة العمل لتطوير عدد ١٧ منطقة غير مخططة ذات الأولوية بمحافظة القاهرة.

- قانون رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨: "بإصدار قانون البناء الموحد"، الجريدة الرسمية، العدد ١٩ مكرر (أ)، مايو ٢٠٠٨.
- قرار رئيس جمهورية مصر العربية رقم (٣٠٥) لسنة (٢٠٠٨)، المادة الرابعة، الجريدة الرسمية، ١٨ أكتوبر ٢٠٠٨.
- قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (١٢٥٢) لسنة (٢٠١٤)، المادة الأولى، الجريدة الرسمية، ١٦ يوليو ٢٠١٤.
- قرار محافظة القاهرة رقم (٢٦٣٧) لسنة (٢٠٠٦): "إنشاء وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة".
- اليونيسيف (٢٠١٣): مبادرة الشراكة لرعاية الأم والطفل دون الخامسة فى المجتمعات العشوائية.

أخرى:

- إدارة الأعلام، محافظة القاهرة. متوفر علي الموقع الإلكتروني:
www.cairo.gov.eg/MainPage/DispDoneThisMonth.aspx?ID=353
- البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP): " فهرس حقوق الإنسان في الدول العربية: مصر"، متوفر علي الموقع الإلكتروني:
<http://www.arabhumanrights.org/countries/country.aspx?cid=5>
- تضامن (٢٠١٣): "تبليط الشوارع بميت عقبة". متوفر علي الموقع الإلكتروني :
http://www.tadamun.info/?post_type=initiative&p=2422#.VYiS6jCqqko
- المسؤولية المجتمعية McDonald's Egypt. متوفر علي الموقع الإلكتروني :
www.mcdonaldsegypt.com/ar/page/page/287
- هشام الهلباوى، مستشار البنك الدولي لتطوير العشوائيات (٢٠٠٩)، عن كريمان احمد شوقى (٢٠١٣): "المدخل الحالية للتعامل مع مناطق الإسكان غير الرسمى فى مصر"، رسالة ماجستير، كلية التخطيط الإقليمي والعمرانى، جامعة القاهرة.

المراجع الأجنبية**Books:**

- Biddle; L. and Biddle; W. (1965): "The Community Development Process", Halt Rinehart and Winton Inc., New York.
- Boyd; S. (2001): "Sustainable Communities and the Future of Community Movements", National Civic Review, Vol.90, No.4, Wiley Periodicals, Inc.
- Brech E.F. (1985): "The Principles and Practice of Management", Longmans Green and Co., London.
- Carley, M. & Christie, I. (2000): "Managing sustainable development", 2nd edition, Earthcan, London.
- Daft, R. (1997): "Management", The Dryden press, Harcourt Brace College Publishers, USA.
- Desoto, H. (1989): "The other path", New York: Harper & Row publishers, Inc, New York.
- Desai, P. (2002): "Slum Redevelopment Scheme in Mumbai: Building Castles in Air", in "Governing cities: New institutional Forms in Developing Countries and Traditional Economics", ITDG publishing, London.
- Durlauf, S. & kourtellous, A. & Tan, C. (2008): " Empires of Growth and Development" in "The International Hem beak of Development Economics volume one", Dult, Amitava, & Ros, Jaime (eds.), Edward El gar publishing, USA.
- Harrington, H.J. (1995): "Total Improvement Management: The Next Generation in Performance Improvement", McGraw-Hill, Inc., Blacklick, OH.

- Khoury, Z. (1996): "Implementing the new Urban Agenda (1974): The Case of Ismailia, Egypt", Environment and Urbanization, Vol.8, no.1.
- Marshall, G. (1998): "A Dictionary of Sociology", Oxford University Press, NewYork.
- Pratt, D. (1996): "Community Action and Involvement", Creating Neighborhoods and places in the Built Environment", D. Chapman, eds, Alden Press, Osney Mead, Oxford, U.K.
- Reardon, K. (1993): "Putting The Needs of The Poor on The Agenda", Participatory Action from the Inside: Community Development Practice in East St. Louis, Forester, J. et al, eds, The American Sociologist.
- Regina, K. & Marion, F. (2009): "Cairo's Informal Areas between Urban Challenges and Hidden Potentials, Facts. Voices. Vision", PDP, German Technical Cooperation – GTZ, Cairo.
- Sanoff, H. (1990): "Participatory Design: Theory and Techniques" Bookmasters Inc., USA.
- Tannoleldt, G. & Liung, P. (2006): "More Urban Less Poor: An Introduction to Urban development & Management", Sida, Earth scan, London, UK.

Published Papers:

- Acioly, C. (1996): "A planner's Guide to Action Planning", The Institute for Housing and Urban development studies, the Netherlands.
- Afify, A. "Building Participation; Towards Sustainable Development in Inner Cities Renewal Projects", Faculty of El Mataria, Helwan University.
- Arigoni, D. (2001): "Affordable Housing & smart Growth: Making the connection", National Neighborhood coalition, Washington, D.C.

- AUC Slum Development Working Group (2014): "Egypt's Strategy for Dealing with Slums", Center for Sustainable Development, American University in Cairo.
- Butterworth, J. (2012): "Effective and sustainable wash services", Community Managed Project Approach. Retrieved from: www.cmpethiopia.org
- Butterworth, J., IRC International water and sanitation center: Community management project approach "Effective and Sustainable wash service".
- Chavis, D. (2006): "Strategic factors for building community: The five C's Community, Connections, Control, Cash & Collective action". Campaign Consultation, Inc: Baltimore, MD.
- Cohen, M., Serageldin, I. & Siraramakrishnan, K. (1995): "The Human Face of The Urban Environment", Proceeding of The Second Annual World Bank Conference on Environmentally sustainable Development, eds, The World Bank, Washington DC., USA.
- Dahal, G. & Adhikuri, K. (2008): "Bridging, Linking and Bonding Social Capital in Collective action: The case of kalahan forest reserve in the Philippines", CAPRI WORKING PAPER.
- Davidson, F. & Payne, G. (1983): "urban projects Manual", Liverpool, university press, Department of International Development, P35.
- Davidson, F. & Peltenburg, M. (1993): "Government and NGOs/CBOs working together for better cities", Institute for housing and development studies (HIS), Rotterdam, Netherlands.
- Davies, B., Blackstock, K., Brown, K. & Shannon, P. (2004): "Challenges in Creating Local Agri-Environmental Cooperation Action Amongst Farmers and Other Stakeholders", The Macaulay Institute, Aberdeen.

- Gibson, L., Ivancevich, M. & Donnelly, J. (2003): "Organization Behavior, Structure, and process", Boston: McGraw–Hill Higher Education.
- Isler, M., Sciacca, R. & Drury, M. (1974): "Keys to Successful Housing Management", The Urban Institute, Washington .D.C
- Kenneth, J. (1993): "Elements of urban managements UMP", The World Bank, Washington, D.C.
- Kingston, R. (2011): "participatory planning" Encyclopedia of Geography, SAGE publications. Retrieved from:
[Http://www.sage.ereference.com/org/geography/article-n864.html](http://www.sage.ereference.com/org/geography/article-n864.html)
- Koschorrek, D. (2014): "Marginalized Citizens and the right to the city", AinShams University, University of Stuttgart.
- Lewis, H. (2006): "New Trends in Community Development", Unicore–International conflict research, Ireland.
- Magalae, F. & Divillarosa, F. (2012): "Slum upgrading: Lessons learned from Brazil", Felipe Herrera Library.
- Mulenga, C. (2008): "The Case of Lusaka, Zambia", Institute of Economic and Social Research University of Zambia, Lusaka, Zambia.
- Thomas, A. (1992): "Non–governmental Organizations and The Limits to Empowerment", Development Policy and Public Action, M. Wuyts, Mackintosh, M. & Hewitt, T., eds, Oxford University press, Oxford.

Reports

- Balarin, J.D. (2000): "Participatory Aquatic Resources Management (PARM) – An Overview", GTZ.
- Brundtland, H. (1987): "Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future", London.
- Germann, D. & Gohl, E. (1996): "Participatory Impact Monitoring Booklet 1: group–based impact monitoring", GTZ, Berlin.

- Habitat (UNCHS) (1988): "Shelter for the Homeless: The Role of Non-governmental Organization (NGOs)", Nairobi, Kenya.
- Hasan, A. (1992): "Lessons Learned in Community – Financed and Managed Development from The Upgrading of Orangi Township", Karachi, Pakistan, Symposium on low-Cost Housing in The Arab Region.
- Hasan, A. & Ohib, M. (2003): "Urban Slums Reports: The Case of Karachi, Pakistan", UN-Habitat.
- HBRC-UTI (2005): "El Nasreya Upgrading Project and Community Participation"
- ICLEI (1994): "ICLEI'S Guide to environmental management for local authorities in central and eastern Europe", Vol.2, ICLEI European Secretariat, Germany.
- Miller, U. (1991): "Where There Is No Participation – In Sights, Strategies, Case Studies, Do's & Don'ts in Regional Rural Development, Asia", GTZ.
- Ministry of planning (2005): "Egypt: Achieving the Millennium Development Goals –successes & challenges", Ministry of planning report 2005, Egy Graph Design & publications.
- Akbar, O. (1998): "El-Nasreya Upgrading Project", Aswan, Egypt.
- UN-Habitat (2003): "The challenge of slums: Global report on Human settlements", UN-Habitat, Nairobi.
- United Nations Development program (UNDP) (1990): "Human Development report 1990: Concept and measurements of human Development ", UNDP, Oxford University press, New York.
- United Nations development program (UNDP) (1991): "Human development report 1991: financing Human development ", UNDP, Oxford University press, New York.

- United Nations Development program (UNDP) (1993): "Human Development Report 1993", Oxford University Press, New York.
- United Nations development program, Government of Egypt (2005): "Implementation Mechanism of the strategic Development plan of southern Egypt.
- United Nations, department of economic and social affairs (1961): "A handbook of public administration", New York.
- World Bank (1994): "Infrastructure for World Development Report 1994", Oxford University Press, New York.
- World Bank, UNCHS (Habitat) (2003): "Cities Alliance for Cities without Slums: Action Plan for Moving Slum Upgrading to Scale", New Delhi, India.
- Akbar, Z. (2001): "From The Lane to The City: The Impact of the Orangi Pilot Project's Low Cost Sanitation Model": Water Aid, London.

Thesis

- Fried, L. (1996): "Beyond Development Relief: Disaster Management and the Case of Philippine National Red Cross", Masters, MIT.
- Sakr, H. (1990): "Underlying Collegial relationships controlling project implementation: Case study in Egypt", PhD, MIT.
- El-Sayeh, S. (2012): "Community Collations as a Tool for Fostering Participatory Development in Urban Informal Settlements", MSC. School of Humanities and Social Sciences, the American University in Cairo.

الملاحق

ملحق رقم (١) :

مداخل التعامل مع المناطق العشوائية فى مصر

• ملحق رقم (١) : مداخل التعامل مع المناطق العشوائية في مصر

التصنيف	المنهج الأمثل للتدخل	الإمكانيات المطلوبة	ملاحظات
مناطق غير مخططة	- تطوير حضري بالمشاركة من خلال تخطيط تقصيلي للمنطقة	- تفعيل دور الشركاء المحليين. - إشراك الإدارات المعنية "التخطيط العمراني الأملك مديريات الخدمات المعنية" - رفع مستوى الخدمات في المنطقة: - المخابز - التعليم - الرياضة - الثقافة	- في حالة أراضي ملكية عامة للدولة يتم البدء في تقنين وضع اليد وفقاً للقانون. - في حالة ملكية خاصة يتم البدء في تقنين الأوضاع للمباني وفقاً لما حدده القانون. - سيمثل هذا التدخل مصدر دخل مناسب للمحافظة. - سيساعد على رفع مستوى المنطقة وإستقرار للمواطنين، حيث أن تقنين الأوضاع يمثل تأمين للإستثمارات العقارية للسكان التي تم بناؤها بصورة مخالفة. - يستفاد من الخدمات الدولية ومؤسسات المجتمع المدني والقطاع الخاص في هذا النمط من التطوير.
خطورة أولى "مهدة للحياة"	- إزالة فورية وإعادة تسكين	- توافر الوحدات السكنية لنقل السكان. - لجان علمية لتحديد نطاق الخطورة والأمان. - تهذيب الأماكن لتأمين ما حولها. - تسليم الأرض الفضاء للقوات المسلحة أو عمل أنشطة خدمية للسكان.	- ضبط عملية الحصر للسكان لضمان عدم إهدار الوحدات السكنية. - عمل برامج إجتماعية للسكان في الأماكن التي يتم نقلهم إليها. - تفعيل دور التنموية الحضرية في الأماكن التي يتم النقل إليها. - التعاقد مع شركة متخصصة في تحصيل الدفعات الشهرية لضمان حق المحافظة ولتقادي وجود متأخرات.
خطورة ثانية "سكن غير ملائم"	- خطة تنفيذية للتطوير - تفاوض مع السكان وإمكانية التعويض المادي أو بوحدة سكنية. - إستخدام الأرض في أنشطة خدمية لسكان المنطقة.	- موارد مالية للقيام بدفع التعويضات، وذلك من خلال صندوق تطوير المناطق العشوائية. - تنظيم مؤسسى من خلال وحدة تطوير العشوائيات والأجهزة التنفيذية لعمل لجان الحصر، والتعويض.	- هذا التطوير يتم ضمن رؤية كاملة للقاهرة ، وذلك لتحديد الإستخدامات الأمثل للمناطق. - يتم نقل الناس في أماكن معينة في نفس المنطقة إذا توافرت المساحة المطلوبة.
خطورة ثالثة "مهدة للصحة العامة"	- معرفة وبدقة مصدر التهديد للصحة.	- استثمارات مالية من خلال أجهزة الدولة التنفيذية "الوزارات" لعمل المشروعات التي من شأنها إنهاء هذا التهديد للصحة" شبكات صرف شبكات مياه حنفيات حريق " نقل الضغط العالي إلى كابلات أرضية". - تفعيل دور المجتمع المدني والقطاع الخاص للمشاركة في هذا التطوير.	- تحديد أولويات البدء في التطوير حسب الخطورة ، ومدى تهديدها للصحة العامة. - ضبط الخدمة ورفع توعية السكان بها من أجل الحفاظ على الإستثمارات التي ستمت في تلك المنطقة.
مناطق مخططة آمنة وينقصها خدمات	- تطوير حضري بالمشاركة من خلال تحديد أولويات المشاكل والخدمات المطلوبة بمشاركة الأهالي	- تفعيل دور الشركاء المحليين. - تدريب الكوادر المحلية على أساليب التطوير وتحديد الإحتياجات للسكان من خلال دورات متخصصة في هذا المجال. - رفع كفاءة مؤسسات المجتمع المدني لكي تقوم بمساعدة الجهاز الحكومى في تنفيذ برامج التطوير. - عمل برامج توعية عامة للسكان تشمل تعظيم قيم الإنتماء والمشاركة.	- تمثل هذه المناطق شريحة كبيرة من المحافظة ، لذا يمكن البدء في نموذج أو إثنين. - يمكن الإستفادة من الصندوق الإجتماعى للتنمية وبعض المؤسسات الحكومية في المساهمة في التطوير. - هناك إمكانيات حرفية في معظم تلك الأماكن يجب التركيز عليها.

المصدر: وحدة تطوير العشوائيات محافظة القاهرة (٢٠١٤)

ملحق رقم (٢) :

قرار إنشاء وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة

ملحق رقم (٣) :

قرار إنشاء وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة الجيزة

• ملحق رقم (٢) : قرار إنشاء وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة

محافظة القاهرة
مكتب المحافظ

قرار محافظ القاهرة
رقم (٢٦٣٧) لسنة ٢٠٠٦

محافظ القاهرة

- بعد الإطلاع على القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة ولائحته التنفيذية وتعديلاتها .

- وعلى القانون رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ بشأن نظام الإدارة المحلية ولائحته التنفيذية وتعديلاتها

- وعلى مذكرة التفاهم الموقعة بين محافظة القاهرة والوكالة الألمانية للتعاون الفني لتطوير المناطق العشوائية .

مادة أولى :-

- تنشأ بمحافظة القاهرة وحدة ذات طابع خاص لتطوير المناطق العشوائية بالمحافظة ويكون مقرها ديوان عام محافظة القاهرة تسمى (وحدة تطوير العشوائيات) وتتبع الإدارة المركزية لمكتب المحافظ .

مادة ثانية :-

- تختص الوحدة بتقديم الدعم الفني والخبرات الاستشارية اللازمة لوضع استراتيجيات - وآليات تطوير المناطق العشوائية بالمحافظة ، سواء كانت هذه الخبرات من الجهات المختصة أو عن طريق الاستعانة بالمكاتب الاستشارية أو المراكز البحثية والجهات المتخصصة أو جهات التعاون الفني ، وذلك بالتعاقد مع استشاريين متخصصين والاستفادة من الخبرات المتخصصة المتوفرة ، وتحديد الاحتياجات التنموية وحساب الموازنات المطلوبة للتطوير ، وتنسيق جهود الجهات المانحة والعاملة في تطوير العشوائيات ، وإدارة نظم المعلومات بالمناطق العشوائية وتأهيل كوادر للقيام بأعمال الوحدة ، بالإضافة الى ما يكلفها به المحافظ من مهام .

مادة ثالثة :-

- يصدر من المحافظ قرار بتعيين مدير الوحدة على أن تتولى الوكالة الألمانية للتعاون الفني الأمور المالية والتجهيزات الفنية اللازمة لعمل الوحدة طبقاً لمذكرة التفاهم بين المحافظة والوكالة الألمانية .

مادة رابعة :-

- على كبار رؤساء الأجهزة العاملة بالمحافظة والأحياء والمديرين والمرافق الالتزام بالتعاون الكامل مع هذه الوحدة لإنجاح مهامها في تحقيق الأهداف .

مادة خامسة :-

- يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره ، وعلى الجهات المختصة تنفيذه .

تحريراً في ٢ / ١١ / ٢٠٠٦

محافظ القاهرة
دكتور/ عبد العظيم وزير

• ملحق رقم (٣) : قرار إنشاء وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة الجيزة

الكتير (بسم الله)

محافظة الجيزة

الإدارة العامة للشئون القانونية

قرار رقم (٧٩٥٤) لسنة ٢٠٠٧

محافظة الجيزة

بعد الإطلاع على قانون نظام الإدارة المحلية رقم ١٩٧٩/٤٣ ولائحته التنفيذية وتعديلاتها وعلى قانون العاملين المدنيين بالدولة رقم ١٩٧٨/٤٧ ولائحته التنفيذية وتعديلاتها .
وعلى مذكرة مكتب السيد السكرتير العام رقم ٢٤٠٨ فى ٢٠٠٧/٩/١٨ ومذكرة التفاهم بين المحافظة والوكالة الألمانية للتعاون الفنى بشأن تأسيس وحدة تطوير المناطق العشوائية بمحافظة الجيزة .

ق ر

مادة (١) : تنشأ بمحافظة الجيزة وحدة ذات طابع خاص لتطوير المناطق العشوائية ويكون مقرها حتى

ببلاط الدكرور وتسمى (وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة الجيزة) .

مادة (٢) : تشكل مجموعة عمل لوحدة تطوير المناطق العشوائية بمحافظة الجيزة على النحو التالى : -

- (١) السيد مدير الجهاز الفنى للتخطيط العمرانى - رئيسا
- (٢) مندوب من مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار بالمحافظة - عضوا
- (٣) مندوب من الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة - عضوا

مادة (٣) : تختص الوحدة بتنسيق جهود تطوير المناطق العشوائية بالمحافظة من خلال تجميع

وتحديث قواعد البيانات الشاملة والمتكاملة عن المناطق العشوائية، والتي تمكن من تحديد إستراتيجيات التدخل بها وتقديم الدعم الفنى والخبرات الإستشارية حول آليات تطوير وتنمية هذه المناطق بالمشاركة، وتحديد الإحتياجات التنموية وحساب الموازنات المطلوبة وتنسيق جهود الجهات المانحة للدعم الفنى والمالى والعاملة فى تطوير العشوائيات، وتأهيل كوادر بالإدارة المحلية لتنفيذ هذه الأنشطة بالإضافة إلى ما يكلفها به السيد المحافظ من مهام.

مادة (٤) : تساعد الوكالة الألمانية للتعاون الفنى فى التجهيزات الفنية اللازمة لعمل الوحدة وتحديد

وتأهيل فريق العمل طبقا لمذكرة التفاهم بين المحافظة والوكالة الألمانية.

مادة (٥) : على كل رؤساء الأجهزة العاملة بالمحافظة والأحياء والمديريات والمرافق الإلتزام بالتعاون

الكامل مع هذه الوحدة لإنجاح مهامها فى التوقيت المناسب.

مادة (٦) : يعمل بهذا القرار من تاريخ صدوره وعلى كافة الجهات المعنية بالتطوير والتنسيق

محافظة الجيزة

دكتور / فتحي سمير

(فتحي سمير)

ملحق رقم (٤) :

قرار جمهورى رقم ٣٠٥ لسنة ٢٠٠٨ بإنشاء صندوق تطوير المناطق

العشوائية

- ملحق رقم (٤) : قرار جمهورى رقم ٣٠٥ لسنة ٢٠٠٨ بإنشاء صندوق تطوير

المناطق العشوائية

الجريدة الرسمية - العدد 42 (مكرر) فى 18 اكتوبر 2008

قرار رئيس جمهورية مصر العربية
رقم 305 لسنة 2008
بانشاء صندوق تطوير المناطق العشوائية

رئيس الجمهورية

بعد الاطلاع على الدستور :

وعلى قانون الهيأت العامة الصادر بالقانون رقم 61 لسنة 1963 :
وعلى القانون رقم 53 لسنة 1973 بشأن الموازنة العامة للدولة؛
وعلى قانون نظام الادارة المحلية الصادر بالقانون رقم 43 لسنة 1979
وعلى قانون البناء الصادر بالقانون رقم 119 لسنة 2008
وبعد موافقة مجلس الوزراء؛

قرر:

(المادة الاولى)

ينشأ برئاسة مجلس الوزراء صندوق يسمى صندوق تطوير المناطق العشوائية. وتكون للصندوق شخصية الاعتبارية، ويكون مقره مدينة القاهرة.

(المادة الثانية)

يهدف الصندوق الى حصر المناطق العشوائية وتطويرها ، وتنميتها، ووضع الخطة اللازمة لتخطيطها عمرانيا، وامادها بالمرافق الاساسية ، من مياة وصرف صحى و كهرباء. ويباشر الصندوق اختصاصا، بالتنسيق مع الوزارات والجهة المعنية ووحدات الادارة المحلية ، وعلى هذه الجهات امداده بالمعلومات والخبرات والمساعدات اللازمة .

ويعرض رئيس مجلس ادارة الصندوق تقريرا عن اعمال الصندوق على مجلس الوزراء لاصدار القرارات اللازمة لتيسير اداء مهامه.

(المادة الثالثة)

يتولى ادارة الصندوق مجلس ادارة يشكل برئاسة وزير الدولة للتنمية المحلية ، وعضوية ستة اعضاء يمثلون وزارات المالية والكهرباء والطاقة والتعاون الدولى والتنمية الاقتصادية والتضامن الاجتماعى والاسكان والمرافق والتنمية العمرانية وثلاثة من الخبراء وثلاثة ممثلين لمؤسسات المجتمع المدنى وقطاع الاعمال والجمعيات الاهلية يختارهم رئيس مجلس الوزراء .

ويحضر جلسات المجلس المدير التنفيذى للصندوق دون ان يكون له صوت معدود فى مداولاته. ويصدر بتحديد المعاملة المالية للاعضاء مجلس الادارة قرار من رئيس مجلس الوزراء .

(المادة الرابعة)

مجلس ادارة الصندوق هو السلطة المهيمنة على شئونه وتصريف اموره، وله ان يتخذ من القرارات ما يراه لازماً لتحقيق الغرض الذى انشئ من اجلة وعلى الاخص ما ياتى:

الجريدة الرسمية - العدد 42 (مكرر) في 18 اكتوبر 2008

- 1- حصر المناطق العشوائية فى جميع انحاء جمهورية مصر العربية بالتعاون مع المحافظات .
- 2 - تصنيف المناطق العشوائية من خلال لجان فنية لتحديد اسلوب التعاون معها وحصر المناطق غير الامنة منها.
- 3 - وضع السياسة العامة لتطوير وتنمية المناطق غير الامنة.
- 4 - الاشراف على وضع المخططات العمرانية للمناطق العشوائية بما يتوافق مع احكام قانون البناء وامدادها بالمرافق الاساسية.
- 5 - وضع خطة لتطوير المناطق العشوائية طبقا للمخططات العمرانية مع اعطاء اولوية لازالة المناطق غير الامنة .
- 6 - متابعة تنفيذ خطط التطوير العمرانى للعشوائيات بالتعاون مع المحافظات و مؤسسات المجتمع المدنى.
- 7 - تشجيع المجتمع المدنى وقطاع الاعمال على المساهمة العينية والمادية فى اعمال تطوير المناطق العشوائية من خلال الصندوق.
- 8 - حصر المنشآت والوحدات المقامة فى المناطق غير الامنة بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- 9 - وضع خطة لازالة المباني والمنشآت المقامة فى المناطق غير الامنة ، التى لا تتوافق فيها اشتراطات الامان والسلامة ، وعلى الاخص المتعلقة بالامن والحريق والانهييار، واخلاء شاغليها.
- 10 - متابعة توفير اماكن ايواء لمن يتقرر اخلاؤهم سواء لاعتبارات الامان والسلامة او تخطيط المنطقة عمراني.
- 11 - التنسيق مع الجهة الاداريه المختصة بشئون التنظيم باتخاذ ما يراه من اجراءات لازمة لوقف اعمال او تصحيحها التى يجرى تنفيذها فى المناطق العشوائية.
- 12 - ابلاغ الجهات الادارية والقضائية المختصة لاتخاذ جميع الاجراءات المقرره قانوناً، بما يتكشف للجان الفنية المختصة من منشآت غير امنة لا تتوافق فيها اعتبارات الامان والسلامة.
- 13 - اعداد تقارير دورية بنتائج اعمال اللجان الفنية المختصة لاتخاذ الاجراءات اللازمة لتنمية وتطوير المناطق غير الامنة.

(المادة الخامسة)

يجتمع مجلس ادارة الصندوق بدعوة من رئيسة مرة على الاقل كل شهر ، وتكون اجتماعاته صحيحة بحضور اغلبية الاعضاء .
وللمجلس ان يدعو من يرى دعوتة من المحافظين والخبراء المعنيين بالموضوع الذى يناقشه المجلس دون ان يكون لهم صوت معدود فى المداولات .
وللمجلس ان يفوض رئيسة او احد اعضائه فى القيام بمهمة او مهام محدودة.

(المادة السادسة)

يكون للصندوق مدير تنفيذى ، يتولى ادارة وتصريف شؤنة والاشراف على اعماله الفنية والادارية والمالية.

الجريدة الرسمية - العدد 42 (مكرر) في 18 أكتوبر 2008

ويصدر بتعيين المدير التنفيذي ومعاملته المالية قرار من رئيس مجلس الوزراء . ويمثل المدير التنفيذي الصندوق امام القضاء وفي صلاتة بالغير.

(المادة السابعة)

يضع مجلس ادارة الصندوق اللوائح المالية والادارية، وشئون العاملين . ويصدر بها قرار من رئيس مجلس الوزراء.

(المادة الثامنة)

تكون قرارات مجلس ادارة الصندوق نافذة بعد اعتمادها من رئيس مجلس الوزراء.

(المادة التاسعة)

تتكون موارد الصندوق من:-

- (أ) الاعتمادات التي تخصص له في الموازنة العامة.
- (ب) القروض التي تعقد لصالح الصندوق.
- (ج) الاعانات والهبات والتبرعات والوصايا التي يقبلها مجلس ادارة الصندوق.
- (د) عائد استثمار اموال الصندوق .
- (هـ) اية موارد اخرى تتقرر قانوناً.

(المادة العاشرة)

يكون للصندوق موازنة خاصة في اطار موازنة الدولة، كما يكون له حساب خاص. وتبدأ السنة المالية ببداية السنة المالية للدولة وتنتهي بانتهاءها. ويتم ترحيل الفائض من الحساب الخاص من سنة مالية الى اخرى.

(المادة الحادية عشر)

تسرى على اموال الصندوق الاحكام المتعلقة بالاموال العامة، كما تخضع هذه الاموال لرقابة اجهزة الدولة المختلفة.

(المادة الثانية عشر)

يعد الصندوق تقريراً للعرض على رئيس مجلس الوزراء ربع سنوى يتضمن اوجه نشاطه والنتائج التي توصل اليها، وما يراه من مقترحات بشأنها.

(المادة الثالثة عشر)

ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية، ويعمل به من اليوم التالى لتاريخ نشره. صدر برئاسة الجمهورية في 18 شوال سنة 1429 هجرية (الموافق 18 اكتوبر سنة 2008 م).

(حسنى مبارك)

ملحق رقم (٥) :

قرار مجلس وزراء رقم ١٢٥٢ لسنة ٢٠١٤ بإنشاء وزارة الدولة للتطوير

الحضري والعشوائيات

- ملحق رقم (٥) : قرار مجلس وزراء رقم ١٢٥٢ لسنة ٢٠١٤ بإنشاء وزارة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات

الجريدة الرسمية - العدد ٢٨ مكرر (ب) فى ١٦ يولية سنة ٢٠١٤ ٣

قرار رئيس مجلس الوزراء

رقم ١٢٥٢ لسنة ٢٠١٤

رئيس مجلس الوزراء

بعد الاطلاع على الدستور المعدل الصادر فى الثامن عشر من يناير ٢٠١٤ :
وعلى القانون رقم ٣٨ لسنة ١٩٦٧ فى شأن النظافة العامة :
وعلى القانون رقم ٥٣ لسنة ١٩٧٣ بشأن الموازنة العامة للدولة :
وعلى القانون رقم ٤٧ لسنة ١٩٧٨ الصادر بنظام العاملين المدنيين بالدولة :
وعلى القانون رقم ٤ لسنة ١٩٩٤ بإصدار قانون فى شأن البيئة :
وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٨٤ لسنة ١٩٨٣ بإنشاء الهيئة العامة
لنظافة وتجميل القاهرة :
وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٨٥ لسنة ١٩٨٣ بإنشاء الهيئة العامة
لنظافة وتجميل الجيزة :
وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٢٧٥ لسنة ١٩٩٧ بتحديد اختصاصات وزير الدولة
لشئون البيئة :
وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ٣٠٥ لسنة ٢٠٠٨ بإنشاء صندوق تطوير المناطق العشوائية :
وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم ١٨٩ لسنة ٢٠١٤ بتشكيل الوزارة :
وبعد موافقة مجلس الوزراء :

قرر:

(المادة الاولى)

تتولى السيدة الدكتورة وزيرة الدولة للتطوير الحضري والعشوائيات مباشرة
الاختصاصات الآتية :

- ١ - الارتقاء بالبيئة الحضرية لتحقيق حياة آمنة بيئياً وصحياً للمصريين .
- ٢ - الإدارة الفعالة للمخلفات البلدية ومخلفات الهدم والبناء بمنهج استراتيجى وتشاركى يتعامل مع المتطلبات الفنية والمالية والبيئية والاجتماعية .

٤ - الجريدة الرسمية - العدد ٢٨ مكرر (ب) فى ١٦ يولية سنة ٢٠١٤

- ٣ - وضع خطة قومية شاملة لمواجهة مشكلة العشوائيات تشمل إعادة التخطيط وتوفير البنية الأساسية والمرافق ، وتحسين نوعية الحياة والصحة العامة ، كما تكفل توفير الموارد اللازمة للتنفيذ خلال مدة زمنية محددة .
- ٤ - العمل على توفير الحق فى بيئة صحية سليمة ، وحمايتها ، واتخاذ التدابير اللازمة للحفاظ عليها ، وعدم الإضرار بها ، بما يكفل تحقيق التنمية المستدامة .
- ٥ - العمل على توفير الحق فى المسكن الملائم والأمن الصحى بما يحفظ الكرامة الإنسانية ، ويحقق العدالة الاجتماعية .
- ٦ - الاشتراك مع الوزارات المعنية والمحافظات والهيئات وغيرها من الجهات لتطوير إدارة المخلفات البلدية ومخلفات الهدم والبناء وتطوير المناطق العشوائية .
- ٧ - الإشراف على إعداد الخطط الرئيسية والإقليمية لإدارة المخلفات البلدية ومخلفات الهدم والبناء وفقاً للأهداف التى تتوافق مع السياسة القومية لإدارة هذه المخلفات التى تضعها الوزارة .
- ٨ - تلبية أهداف الاستثمار لدفع معدلات التدوير والاستفادة من الموارد الصلبة فى جميع مراحل الإدارة المتكاملة للموارد الصلبة .
- ٩ - تصميم نظم مالية للإدارة الفعالة للمخلفات البلدية ومخلفات الهدم والبناء لاستدامة الخدمة ، والبحث عن أساليب ومصادر متنوعة لسد فجوات تقديم الخدمة .
- ١٠ - وضع سياسات حصر المناطق والأسواق العشوائية وتصنيفها وتطويرها وتنميتها باستخدام مدخل التنمية البشرية الشاملة والمستدامة ، والإشراف على وضع الخطط اللازمة لتنفيذ ذلك ومتابعة تنفيذه بالتنسيق مع الوزارات المعنية والمجتمع المحلى .
- ١١ - جذب المجتمع المدنى للاشتراك فى أعمال تطوير المناطق العشوائية ، وفى إدارة المخلفات البلدية ومخلفات البناء والهدم .
- ١٢ - إشراك المجتمع فى صياغة المشروعات اللازمة للارتقاء بمستوى المعيشة والخدمات فى المناطق المشار إليها (تدريب وتشغيل شباب على مهن ذات الصلة بالتنمية) - توفير أماكن وبرامج للترفيه والرياضة للأطفال والنساء والشباب - إثراء المناخ الثقافى الشعبى - توفير مياه الشرب والصرف الصحى وبرامج الصحة الأولية - رفع كفاءة العملية التعليمية - إشراك الناس فى منظومة النظافة العامة) وذلك بالاشتراك مع الجهات المعنية .

الجريدة الرسمية - العدد ٢٨ مكرر (ب) فى ١٦ يولية سنة ٢٠١٤ ٥

١٣ - إجراء الدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير الحضرى وتطوير العشوائيات القائمة والحد من تكرار ظهورها وذلك بالاشتراك مع سكان المناطق العشوائية والجهات المعنية والخبراء المختصين .

١٤ - التنسيق مع الشركاء والوزارات والمحافظات والهيئات المعنية لتخصيص وحدات سكنية لقاطنى المناطق غير الآمنة ، والعمل على تخصيص نسبة من الأراضى التى تضم للأحوزة العمرانية لمشروعات تطوير المناطق العشوائية .

١٥ - اقتراح التشريعات واللوائح والقرارات اللازمة لدفع مسيرة التطوير الحضرى والنظافة العامة .

(المادة الثانية)

تتولى وزيرة الدولة للتطوير الحضرى والعشوائيات رئاسة مجلس إدارة صندوق تطوير المناطق العشوائية المنشأ بقرار رئيس الجمهورية رقم ٣٠٥ لسنة ٢٠٠٨

(المادة الثالثة)

ينشر هذا القرار فى الجريدة الرسمية ، ويعمل به من اليوم التالى لتاريخ نشره .

صدر برئاسة مجلس الوزراء فى ١٨ رمضان سنة ١٤٣٥ هـ

(الموافق ١٦ يولية سنة ٢٠١٤ م) .

رئيس مجلس الوزراء

مهندس / إبراهيم محلب

ملحق رقم (٦) :

المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية

• ملحق رقم (٦) : المقابلات الشخصية

قائمة بأسماء بعض الشخصيات التي تمت مقابلتهمأولاً: قائمة الخبراء

خبير التخطيط العمراني بمركز بحوث الإسكان والبناء والتخطيط العمراني	د/ رأفت شمس
دكتور فى التخطيط الاستراتيجى	د/ عاصم الفولى
مؤسس مختبر القاهرة العمرانى "كلاستر"	د/ عمر نجاتي
مدير بمنظمة كير الدولية	د/ عمرو لاشين
مدير UN-Habitat - عضو مؤسس بمؤسسة تكامل لإستدامة التنمية	د/ محمد أبوسمره
باحث عمراني مهتم بقضية العشوائيات	د/ أحمد زعزع

ثانياً: قائمة ممثلي الجهات الحكومية

مدير الشؤون الفنية بصندوق تطوير المناطق العشوائية	د/ شريف الجوهري
مهندسة بمركز المعلومات بصندوق تطوير المناطق العشوائية	م/ مروة
المشرف على وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة	أ/ خليل شحطة
مدير وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة	أ/ أشرف حسانين
مهندس وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة	م/ محمد عبد العاطي
مهندسة وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة	م/ سالي شوافي
مهندس وحدة تطوير العشوائيات بمحافظة الجيزة	م/ محمد يوسف
مديرة المكتب الفني بالهيئة العامة للتخطيط العمراني	م/ عايدة
مهندسة المكتب الفني بالهيئة العامة للتخطيط العمراني	م/ لبنى
مدير المكتب الإستشاري الفني لتطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة	لواء/ حسام فاروق
مهندس المكتب الإستشاري الفني لتطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة	م/ سيد عمار
مهندس المكتب الإستشاري الفني لتطوير العشوائيات بمحافظة القاهرة	م/ محمد أبوليلة

ثالثاً: قائمة ممثلي الجمعيات الأهلية بمناطق الدراسة

مسؤل بالجمعية الشرعية بمسجد العلم والإيمان بعزبة أبوحشيش	م/ محمد
مدير جمعية تنمية المجتمع بحدائق القبة	د/ إيهاب طلعت
مديرة جمعية ربوة الزهراء بعزبة خير الله	م/ سعاد
مسؤل بجمعية تنمية المجتمع المحلي بعزبة خير الله	م/ مصطفى
مسؤله بجمعية خير وبركة	م/ إيمان

• تابع ملحق رقم (٦) : المقابلات الشخصية

الأسئلة التي طرحت خلال المقابلات الشخصية

أولاً: مقابلات الخبراء

• أسئلة عامة عن التعامل مع العشوائيات

- ما هو مجال تخصصكم؟ ما هي الأعمال التي قمتم بها في مجال العشوائيات؟
- ما هي الجهات التي تتعامل مع المناطق العشوائية في مصر؟ وما هو أوجه التواصل والتنسيق بينهم؟
- ما هي المشكلات والمعوقات التي تواجه مشروعات تطوير المناطق العشوائية في مصر؟
- ما هي الخطوات والمراحل المتبعة في مشروعات تطوير المناطق العشوائية التي شاركتم فيها؟
- ما رأيك في الخطط التي وضعتها الدولة للتعامل مع المناطق العشوائية ؟
- ما هي مقترحاتكم لتطوير أداء منظومة التعامل مع المناطق العشوائية في مصر؟

• أسئلة عن فكر الإدارة في تطوير العشوائيات

- هل للاهتمام بالإدارة دور في مشروعات تطوير المناطق العشوائية ؟
- ما مدى نجاح مناهج الإدارة المتبعة في مشروعات تطوير المناطق العشوائية ؟
- هل المناهج المتبعة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية بالدول المتقدمة يمكن تطبيقها في مصر؟
- كيف يمكن التواصل للإستدامة تنمية المناطق العشوائية وتحسين الأوصاع العيشية فنياً وإدارياً؟

ثانياً: مقابلات ممثلي الحكومة

• أسئلة عامة عن التعامل مع العشوائيات

- هل هناك رؤية شاملة للدولة للتعامل مع قضية العشوائيات؟
- من هي الجهة المسؤولة عن وضع المخططات؟
- هل يوجد تنسيق بين الجهات المختلفة المعنية بالعشوائيات الحكومية وغير الحكومية؟
- ما هي الإجراءات المتبعة لإعداد وصياغة مشروعات تطوير المناطق العشوائية ؟
- كيف يتم متابعة وتقييم مشروعات تطوير المناطق العشوائية؟
- هل يوجد إطار تشريعي لتحسين عملية تطوير المناطق العشوائية ؟
- هل هناك طريقة لجمع المتومات عن مشروعات تطوير المناطق العشوائية الحالية والسابقة؟
- ما هو دور المحليات في مشروعات تطوير المناطق العشوائية ؟

• أسئلة خاصة بشروعات التطوير بمناطق الدراسة

- ما هي الجهات المشاركة في المشروع؟ ودور كل منها؟
- لماذا تم اختيار المنطقة للتطوير؟
- كيف تم تحديد أولويات التعامل؟
- كيف يتم متابعة المشروع؟
- هل يوجد خطة لإستدامة مشروع التطوير؟
- من هي الجهة المسؤلة عن إدارة المشروع؟
- ما هي المعوقات التي واجهت المشروع؟
- ما هي نتائج المشروع؟ هل لبي المشروع الأهداف والإحتياجات الفعلية؟

ثالثاً: مقابلات مع ممثلي الجمعيات الأهلية

- ما هو دور الجمعية في تطوير العشوائيات؟ ودورها بالمنطقة محل الدراسة؟
- ما هي أوجه التنسيق بين الجمعية والجهات الحكومية؟
- كيف جاءت فكرة المشروع الذي شاركت فيه الجمعية؟ ما هي الجهات المشاركة في الشروع؟
- ما هي نتائج المشروع؟ ما مدى تلبية المشروع الأهداف والأحتياجات الفعلية؟
- ما مدى أستدامة المشروع؟ وتأثيره على المنطقة؟
- كيف يمكن تطوير أداء الجمعيات الأهلية؟

ملحق رقم (٧) :

جدول تحليل مدى أتباع المشروعات للمنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات
تطوير المناطق العشوائية المقترحة

• ملحق رقم (٧) : جدول تحليل مدى أتباع المشروعات للمنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة

عناصر الإدارة الفعالة	المراحل المشروع الأساسية					مكونات المشروع الفعالة
	المتابعة والصيانة	التنفيذ	وضع البرنامج الإداري	صياغة المشروعات	تحديد الأولويات	
تخطيط						مشاركة المجتمع
تنظيم						
تحكم						
مراقبة وتقييم						
مرونة						
تخطيط						المبادرات المجتمعية
تنظيم						
تحكم						
مراقبة وتقييم						
مرونة						
تخطيط						الموارد التمويلية
تنظيم						
تحكم						
مراقبة وتقييم						
مرونة						
تخطيط						التواصل
تنظيم						
تحكم						
مراقبة وتقييم						
مرونة						
تخطيط						القادة
تنظيم						
تحكم						
مراقبة وتقييم						
مرونة						

ملحق رقم (٨) :

جدول تحليل مدى أتباع تجارب تطوير عزبة أبو حشيش للمنظومة
المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة

ملحق رقم (٨) : جدول تحليل مدى أتباع تجربة تعاون الهيئة العامة للتخطيط العمراني مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة لتطوير عزبة أبو حشيش للمنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة

تجربة تطوير عزبة أبو حشيش كنموذج لمشروعات تعاون الهيئة العامة للتخطيط العمراني مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة						
عناصر الإدارة الفعالة	المراحل المشروع الأساسية					مكونات المشروع الفعالة
	المتابعة والصيانة	التنفيذ	وضع البرنامج الإداري	صياغة المشروعات	تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في وضع البرنامج الإداري	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في اعداد المشروع	تم التخطيط لمشاركة اعضاء المجلس المحلى لتحديد الاولويات لكنة تيمثل غير كافي	مشاركة المجتمع
تنظيم			لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في وضع البرنامج الإداري	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في اعداد المشروع	تم تنظيم المجتمع لتحديد الاولويات على أعلى الى اسفل	
تحكم			لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في وضع البرنامج الإداري	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في اعداد المشروع	لم يتم التحكم في مشاركة المجتمع لتحديد الاولويات	
مراقبة وتقييم			لم تتم مراقبة وتقييم مشاركة المجتمع في البرنامج الإداري	لم تتم مراقبة وتقييم مشاركة المجتمع في اعداد المشروع	لم تتم مراقبة وتقييم مشاركة المجتمع في تحديد الاولويات	
مرونة			لم تتوفر المرونة لمشاركة المجتمع في البرنامج الإداري	لم تتوفر المرونة لمشاركة المجتمع في اعداد المشروع	لم تتوفر المرونة لمشاركة المجتمع في تحديد الاولويات	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تم التخطيط لوضع البرنامج الإداري لتوزيع المسؤوليات بواسطة الجهة المركزية (الهيئة العامة للتخطيط العمراني)	تم التخطيط لأعداد المشروع بواسطة الخبراء والاستشاريين بمساعدة وحدة تطوير العشوائيات بالمحافظة	تم التخطيط لتحديد الأولويات بواسطة الخبراء والاستشاريين بالتعاون مع اللجنة التشكيلية من المحافظة والحي ووحدة تطوير العشوائيات	المبادرات المجتمعية
تنظيم			أعتمد تنظيم عمل الجهات المبادرة لوضع البرنامج الإداري على الاتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم عمل الجهات المشاركة لأعداد المشروع على اتجاه الدمج التنظيمي	أعتمد تنظيم عمل الجهات المشاركة لتحديد الأولويات على اتجاه الدمج التنظيمي	
تحكم			تم التحكم في عمل الجهات المبادرة لتحديد الأولويات حيث استغلال امكانيات الجهات المشاركة بكفاءة	لم يتم التحكم في عمل الجهات المشاركة لاعداد المشروع حيث لم يتم الوصول للبدل الامثل للتنفيذ والتوقف عند مرحلة أعداد المشروع	تم التحكم في عمل الجهات المشاركة لتحديد الأولويات باستغلال الجهات المشاركة وتوفر المعلومات بمرونة	
مراقبة وتقييم			لم تتم مراقبة عمل الجهات المبادرة في البرنامج الإداري	لم تتم مراقبة عمل الجهات المشاركة في أعداد المشروع	لم تتم مراقبة عمل الجهات المشاركة في تحديد الأولويات	
مرونة			لم تتوفر مرونة لعمل الجهات المبادرة لوضع البرنامج الإداري	لم تتوفر المرونة في عمل الجهات المشاركة لأعداد المشروع	لم تتوفر مرونة لتحديد الأولويات فالمشروع موجه للإزالة	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم التخطيط لإستغلال الموارد في وضع البرنامج الإداري	لم يتم التخطيط لاستغلال الموارد لاعداد المشروع لعدم ادراج الجهات الممولة ادى لتوقف المشروع	لم يتم التخطيط لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	الموارد التوعوية
تنظيم			لم يتم التنظيم لإستغلال الموارد في وضع البرنامج الإداري	لم يتم التنظيم لإستغلال الموارد في أعداد المشروع	لم يتم التنظيم لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
تحكم			لم يتم التحكم لإستغلال الموارد في وضع البرنامج الإداري	لم يتم التحكم لإستغلال الموارد في أعداد المشروع	لم يتم التحكم لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم			لم يتم مراقبة وتقييم إستغلال الموارد لوضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة وتقييم إستغلال الموارد في أعداد المشروع	لم يتم مراقبة وتقييم إستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
مرونة			لم تتوفر المرونة لإستغلال الموارد لوضع البرنامج الإداري	لم تتوفر المرونة لإستغلال الموارد في أعداد المشروع	لم تتوفر المرونة لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تم التخطيط للتواصل بين الجهات الحكومية المحلية والخبراء لتوزيع المسؤوليات	تم التخطيط للتواصل بين الخبراء والممثلين والجهات الحكومية لأعداد المشروع	تم التخطيط للتواصل بين الخبراء والممثلين عن المجتمع والحكومة لتحديد الاولويات	التواصل
تنظيم			أعتمد تنظيم التواصل لوضع البرنامج الإداري على الاتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم التواصل لأعداد المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم التواصل لتحديد الاولويات على الاتجاه من اعلى الى اسفل	
تحكم			تم التحكم في التواصل لوضع البرنامج الإداري حيث استغلال امكانيات الجهات المشاركة	تم التحكم في التواصل لأعداد المشروع حيث استغلال امكانيات الجهات المشاركة	تم التحكم في التواصل لتحديد الاولويات بتوفر المعلومات وتذليل العقبات للخبراء	
مراقبة وتقييم			لم تتم مراقبة وتقييم التواصل لوضع البرنامج الإداري	لم تتم مراقبة وتقييم التواصل في أعداد المشروع	لم تتم مراقبة وتقييم التواصل في تحديد الأولويات	
مرونة			لم تتوفر المرونة للتواصل لوضع البرنامج الإداري	لم تتوفر المرونة للتواصل في أعداد المشروع	لم تتوفر المرونة للتواصل في تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تم التخطيط لقيادة مرحلة وضع البرنامج الإداري بواسطة الجهات المركزية	تم التخطيط لقيادة مرحلة أعداد المشروع بواسطة الخبراء	تم التخطيط لقيادة مرحلة تحديد الاولويات بواسطة الخبراء المركزية بمساعدة الخبراء	القيادة
تنظيم			أعتمد تنظيم القيادة لوضع البرنامج الإداري على الاتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم القيادة لأعداد المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم القيادة لتحديد الاولويات على الاتجاه من اعلى الى اسفل	
تحكم			لم يتم التحكم في القيادة لوضع البرنامج الإداري	لم يتم التحكم في القيادة لأعداد المشروع	لم يتم التحكم في القيادة لتحديد الاولويات	
مراقبة وتقييم			لم تتم مراقبة وتقييم القيادة لوضع البرنامج الإداري	لم تتم مراقبة وتقييم القيادة في أعداد المشروع	لم تتم مراقبة وتقييم القيادة في تحديد الاولويات	
مرونة			لم تتوفر المرونة للقيادة لوضع البرنامج الإداري	لم تتوفر المرونة للقيادة في أعداد المشروع	لم تتوفر المرونة للقيادة في تحديد الاولويات	

تابع ملحق رقم (٨) : جدول تحليل مدى أتياع تجربة برتوكول التعاون بين صندوق تطوير العشوائيات ومحافظة القاهرة وإدارة الأشغال العسكرية بالهيئة الهندسية للقوات المسلحة لتطوير عزبة أبو حشيش كنموذج لمشروعات برتوكول التعاون بين صندوق تطوير العشوائيات ومحافظة القاهرة وإدارة الأشغال العسكرية بالهيئة الهندسية للقوات المسلحة

عناصر الإدارة	المراحل المشروع الأساسية					مكونات المشروع الفعالة
	المتابعة والصيانة	التنفيذ	وضع البرنامج الإداري	صياغة المشروعات	تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في تنفيذ المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم يتم التخطيط لاشراك الاهالي في اعداد المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات	مشاركة المجتمع
تنظيم	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في تنفيذ المشروع	لم يتم التنظيم لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم يتم التنظيم لاشراك الاهالي في اعداد المشروع	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات	
تحكم	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في تنفيذ المشروع	لم يتم التحكم لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم يتم التحكم لاشراك الاهالي في اعداد المشروع	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع في تنفيذ المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم يتم المراقبة والتقييم لاشراك الاهالي في اعداد المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات	
مرونة	لم يتم توفير المرونة لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم توفير المرونة لمشاركة المجتمع في تنفيذ المشروع	لم يتم توفير المرونة لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم يتم توفير المرونة لاشراك الاهالي في اعداد المشروع	لم يتم توفير المرونة لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات	
تخطيط	تم التخطيط لمتابعة المشروع بمشاركة كافة الجهات المعنية بالتطوير	تم التخطيط لتولى الاشغال العسكرية تنفيذ المشروع تحت اشراف المكتب الاستشاري	تم التخطيط لانشاء مكتب استشاري فني للعشوائيات بالمحافظة لتولى ادراة والاشرف	تم التخطيط لاعداد المشروع بواسطة الصندوق بالتعاون مع الادارات المحلية لتحديد الكميات	تم التخطيط لتولى الصندوق تحديد الاولويات بالتعاون مع الاجهزة المحلية	المبادرات المجتمعية
تنظيم	تم تنظيم عمل المبادرات للمتابعة على الاتجاه من اعلى الى اسفل	تم تنظيم عمل المبادرات للتنفيذ على اتجاه ما على الى اسفل	تم تنظيم للبرنامج الاداري على الاتجاه من اعلى الى اسفل	اعتمد التنظيم اعداد المشروع على التوجة من اعلى الى اسفل	تم تنظيم ادارة تحديد الاولويات على اتجاه من أعلى إلى أسفل	
تحكم	تمثل التحكم في كفاءة المبادرات لمتابعة المشروع في توفر مرونة بيانات وتقارير المتابعة الدورية	لم يتم التحكم في كفاءة التنفيذ بظهور كثير من المشاكل لعدم وجود دراسة جيدة من البداية	يتمثل التحكم في وضع البرنامج الاداري في استغلال شراكة كافة الجهات المعنية	ضعف التحكم لعدم اتخاذ القرارات الفعالة نتيجة عدم دقة المعلومات وغياب الشفافية	لم يتم التحكم في كفاءة القرارات للجهات القائمة على المشروع في مرحلة تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم يتم مراقبة وتقييم لعمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع	تم مراقبة الجهات القائمة على التنفيذ بتقديم المكتب الاستشاري التقارير للجنة المختصة بالمشروع	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات في مرحلة وضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات في مرحلة اعداد المشروع	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات في مرحلة تحديد الأولويات	
مرونة	توفرت المرونة لعمل المبادرات في متابعة المشروع بتعديل المخططات لحل المشكلات	لم تتوفر مرونة التنفيذ للجهات المشاركة واقتصرت على ادارة الاشغال العسكرية	لم تتوفر المرونة في البرنامج الإداري حيث أن الجهات الشاركة محددة من البداية	لم تتوفر المرونة في اعداد خطة المشروع حيث أن مجال لمشروع محدد من البداية	لم تتوفر المرونة في تحديد الاولويات حيث ان المشروع موجة لتنفيذ بنود المحددة	
تخطيط	لم يتم التخطيط لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	تم التخطيط لتوفير الموارد المالية للتنفيذ بدعم الصندوق المالي للمشروع	تمثل التخطيط للموارد في اعداد البرنامج الاداري بالاعتماد على امكانيات الجهات المشاركة	تم التخطيط لتوفير التمويل بدعم من الصندوق مع عدم وجود استغلال لاي موارد اخرى	لم يتم التخطيط لاستغلال الموارد في تحديد الأولويات	الموارد التمويلية
تنظيم	لم يتم التنظيم لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	اعتمد تنظيم الموارد في التنفيذ على الإتجاه من أسفل إلى أعلى	تم تنظيم الموارد لوضع البرنامج الاداري من أعلى الى أسفل	تم التنظيم التمويل في اعداد المشروع من أعلى الى أسفل	لم يتم التنظيم لاستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
تحكم	لم يتم التحكم لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	تم التحكم غي إستغلال الموارد واتخاذ القرارات الفعالة للتنفيذ	تمثل التحكم في البرنامج الاداري في استغلال الجهات المشاركة	ضعف التحكم لعدم اتخاذ القرارات الفعالة نتيجة لمحدودية التمويل	لم يتم التحكم في إستغلال الموارد لتحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	تم مراقبة الصندوق لاستغلال الموارد التمويلية بتنفيذ المشروع	لم يتم مراقبة توفر الموارد التمويلية لوضع البرنامج الاداري	لم تكن هناك مراقبة لتوفر الموارد التمويلية	لم تتم مراقبة أو تقييم إستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
مرونة	لم يتم توفير المرونة لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	لم تتوفر المرونة في توفير الموارد اللازم للتنفيذ	لم تتوفر مرونة لتوفر الموارد التمويلية لوضع البرنامج الاداري	لم تتوفر مرونه في توفير التمويل والاعتماد على مصدر واحد	لم يتم توفير المرونة لاستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
تخطيط	تم التخطيط للتواصل في متابعة المشروع بعمل اجتماعات دورية لمتابعة سير الاعمال	تم التخطيط للتواصل بين الجهات القائمة على المشروع في مرحلة التنفيذ	تم التخطيط للتواصل بوضع البرنامج الاداري لاشراك كافة الجهات المعنية بانشطة التطوير	تم التخطيط للتواصل بين الصندوق والادارات المحلية لتحديد امكان التنفيذ والكميات	تم التخطيط لتواصل الجهات المركزية مع المحليات لتحديد الأولويات	التواصل
تنظيم	تم تنظيم التواصل للمتابعة على الاتجاه من اعلى الى اسفل	تم تنظيم التواصل في التنفيذ على الاتجاه من اعلى الى اسفل	تم تنظيم التواصل للبرنامج الاداري من اعلى الى اسفل	تم تنظيم التواصل في اعداد المشروع من اعلى الى اسفل	تم تنظيم التواصل في تحديد الاولويات من اعلى الى اسفل	
تحكم	تمثل التحكم في كفاءة التواصل لمتابعة المشروع في توفر المعلومات وشفافية التقارير	تمثل التحكم في التنفيذ في استغلال امكانيات الجهات المشاركة لاتخاذ القرارات الفعالة	تمثل التحكم في كفاءة التواصل لتحديد المسؤوليات في إستغلال جهود الجهات المشاركة	ضعف التحكم لعدم اتخاذ القرارات الفعالة لغياب الشفافية	لم يتم التحكم لتواصل الجهات المشاركة في تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة تواصل الجهات المشاركة لمتابعة المشروع	لم تتم مراقبة تواصل الجهات المشاركة في التنفيذ	لم تتم مراقبة تواصل الجهات المشاركة لوضع البرنامج الاداري	لم تتم مراقبة تواصل الجهات المشاركة لاعداد المشروع	لم تتم مراقبة تواصل الجهات المشاركة لتحديد الأولويات	
مرونة	لم تتوفر المرونة لتواصل الجهات المشاركة للمتابعة	توفرة المرونة لتواصل الجهات المشاركة في تنفيذ المشروع	لم تتوفر مرونة لتواصل الجهات المشاركة لوضع البرنامج الاداري	لم تتوفر مرونه لتواصل الجهات المشاركة بمرحلة اعداد المشروع	لم تتوفر المرونة لتواصل الجهات لتحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم التخطيط لقيادة متابعة أو صيانة المشروع	تم التخطيط لقيادة الاشغال العسكرية لأعمال التنفيذ	تم التخطيط لقيادة الصندوق والمحافظة وضع البرنامج الاداري	يعد التخطيط للقيادة الصندوق لمرحلة اعداد المشروع	تم التخطيط لتولى الصندوق قيادة مرحلة تحديد الاولويات	القيادة
تنظيم	لم يتم التنظيم لقيادة متابعة أو صيانة المشروع	تم تنظيم قيادة التنفيذ على الاتجاه من اعلى الى اسفل	تم تنظيم قيادة وضع البرنامج الاداري من اعلى الى اسفل	تم تنظيم قيادة اعداد المشروع على الاتجاه من أعلى إلى أسفل	تم تنظيم قيادة تحديد الاولويات على الاتجاه من أعلى إلى أسفل	
تحكم	لم يتم التحكم لقيادة متابعة أو صيانة المشروع	لم يتم التحكم لقيادة تنفيذ المشروع	تم التحكم لقيادة البرنامج الاداري باستغلال الجهات المشاركة	لم يتم التحكم في قيادة مرحلة اعداد المشروع	لم يتم التحكم في كفاءة القيادة في تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة أو تقييم القيادة لمتابعة أو صيانة المشروع	لم تتم مراقبة أو تقييم لقيادة تنفيذ المشروع	لم تتم مراقبة أو تقييم القيادة في وضع البرنامج الاداري	لم تتم مراقبة القيادة في مرحلة اعداد المشروع	لم تتم مراقبة او تقييم القيادة في تحديد الأولويات	
مرونة	لم تتوفر مرونة القيادة لمتابعة أو صيانة المشروع	لم تتوفر مرونة القيادة لتنفيذ المشروع	لم تتوفر مرونة القيادة في مرحلة لوضع البرنامج	لم تتوفر مرونة لدى القيادة في مرحلة اعداد المشروع	لم تتوفر مرونة في القيادة لتحديد الأولويات	

ملحق رقم (٩) :

جدول تحليل مدى أتباع تجارب تطوير عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة
لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة

ملحق رقم (٩) : جدول تحليل مدى أتباع تجربة شركة مكدونالدز لتطوير عزية خير الله
للمنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة

مبادرة هيئة الإغاثة الكاثوليكية وشركة المقاولون العرب لتطوير عزية خير الله						
عناصر الإدارة الفعالة	المراحل المشروع الأساسية					مكونات المشروع الفعالة
	المتابعة والصيانة	التنفيذ	وضع البرنامج الإداري	صياغة المشروعات	تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم التخطيط لمشاركة الاهالى فى متابعة المشروع	تم التخطيط لمشاركة الاهلى فى اعمال التطوير لتوفير فرص عمل	تم التخطيط لادراج المجتمع ضمن برنامج توزيع المسئوليات فى التنفيذ وتحديد الاولويات	لم يتم التخطيط لمشاركة الاهالى فى صياغة المشروع	تم التخطيط لمشاركة الاهالى فى تحديد الاحتياجات	مشاركة المجتمع
تنظيم	لم يتم التنظيم لمشاركة الاهالى فى متابعة المشروع	أعتمد تنظيم الإدارى للمشاركة فى التنفيذ على أتجاه الدمج	أعتمد تنظيم الإدارى للمشاركة على أتجاه الدمج	لم يتم التنظيم لمشاركة الاهالى فى صياغة المشروع	أعتمد تنظيم مشاركة المجتمع على الأتجاه أسفل الى أعلى	
تحكم	لم يتم التحكم لمشاركة الاهالى فى متابعة المشروع	تمثلت فاعلية وكفاءة التحكم فى التنفيذ بسبب الاستغلال الامثل لمجهودات المجتمع المشارك	تم التحكم فى مشاركة الاهالى فى البرنامج الادارى باستغلال قدراتهم	لم يتم التحكم لمشاركة الاهالى فى صياغة المشروع	تم التحكم فى مشاركة المجتمع فى التوصل مع المستهدفين واتخاذ القرارات الفعالة	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة الاهالى فى متابعة المشروع	تم مراقبة مشاركة الاهالى فى التنفيذ من خلال الجمعية الأهلية	لم يتم مراقبة مشاركة المجتمع فى وضع البرنامج الادارى	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة الاهالى فى صياغة المشروع	لم تتوفر المراقبة لمشاركة المجتمع فى تحديد الاولويات	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لمشاركة الاهالى فى متابعة المشروع	لم تتوفر معلومات عن مرونة مشاركة الاهالى فى التنفيذ	لم تتوفر معلومات عن مرونة مشاركة المجتمع فى الاداره	لم يتم توفر المرونة لمشاركة الاهالى فى صياغة المشروع	توفرت مرونة مشاركة الاهالى بتحديد الاولويات والاخذ بارانهم	
تخطيط	لم يتم التخطيط عمل المبادرات فى متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	تم التخطيط لمرحلة التنفيذ بمشاركة الجمعية بالاشراف على التنفيذ وبمتابعة من المحافظة	تم التخطيط لتوزيع المسئوليات بين الجهه المبادرة والمجتمع المدنى والحكومة.	تم التخطيط لتوقيع بروتوكول لاعداد المشروع بالتعاون بين شركة مكدونالز ومحافظة القاهرة	تم التخطيط للتعاون بين "مكدونالز" و"خير وبركة" لتحديد الاحتياجات مع الأهالى	المبادرات المجتمعية
تنظيم	لم يتم التنظيم لعمل المبادرات لمتابعة المشروع بعد التنفيذ	أعتمد تنظيم الإدارى للتنفيذ على أتجاه الدمج التنظيمى	أعتمد تنظيم الإدارى لتوزيع المسئوليات على أتجاه الدمج	تم التنظيم الإدارى لاعداد المشروع على الأتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم المبادرات لتحديد الاولويات على أتجاه الدمج	
تحكم	لم يتم التحكم لعمل المبادرات فى متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	تمثل التحكم فى التنفيذ فى مرونة التعامل بين القائمين على المشروع تحقيق الاهداف المرجوة	يتمثل التحكم فى وضع البرنامج الادارى فى استغلال كافة الجهات المشاركة	توفر التحكم فى اعداد المشروع لسهولة الحصول على المعلومات وتحدي الاهداف بفاعلية	نحج التحكم فى اداء الجهات المشاركة لتوفر الشفافية	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم المبادرات فى متابعة المشروع بعد التنفيذ	تم مراقبة التنفيذ من ممثلى الشركة والجمعية	لم يتم مراقبة مرحلة وضع البرنامج الادارى	لم يتم مراقبة اداء الجهات المشاركة فى اعداد المشروع	لم يتم مراقبة اداء المبادرات فى تحديد الاولويات	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لعمل المبادرات فى متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	لم تتوفر معلومات عن قدر مرونة الجهات المشاركة فى التنفيذ	تمثلت المرونة فى توفر الخبرات الكافية بالجهاز الادارى لاتمام المشروع	لم تمثل المرونة فى اعداد خطة المشروع حيث أن مجال لمشروع محدد من البداية	لم تمثل المرونة فى تحديد الاولويات حيث ان المشروع موجه لتطوير التعليم فقط	
تخطيط	لم يتم التخطيط لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	تم التخطيط لتوفير الموارد التمويلية اللازمة لتنفيذ أعمال المشروع دون توقف	تم التخطيط لاستغلال الموارد فى مرحلة وضع البرنامج الادارى باستغلال الموارد البشرية	تم التخطيط لتوفير التمويل فى اعداد المشروع من جمع تبرعات وتخصيص جزء من ربح الشركة	تم التخطيط لاستغلال الموارد البشرية بالمنطقة لتحديد الاحتياجات	الموارد التمويلية
تنظيم	لم يتم التنظيم لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	أعتمد تنظيم الموارد للتنفيذ على الدمج التنظيمى	أعتمد تنظيم الموارد للبرنامج الادارى على الدمج التنظيمى	أعتمد تنظيم الموارد لأعداد المشروع على الدمج التنظيمى	أعتمد تنظيم الموارد لتحديد الاولويات على الدمج التنظيمى	
تحكم	لم يتم التحكم لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	تمثل التحكم فى فاعلية التمويل فى تعدد مصادر الموارد	تم التحكم بلبرنامج الادارى بالاستغلال الامثل للموارد	تم التحكم فى توفير التمويل الازم لتحقيق الاهداف لأعداد المشروع	تم التحكم فى كفاءة القرارات بالاستغلال الامثل للموارد	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لادراج الموارد اللازمة لمتابعة المشروع	لم يتم مراقبة وتقييم الموارد التمويلية فى التنفيذ	لم يتم مراقبة وتقييم الموارد فى وضع البرنامج الادارى	لم يتم مراقبة وتقييم الموارد التمويلية فى اعداد المشروع	لم يتم مراقبة وتقييم الموارد التمويلية فى تحديد الاولويات	
مرونة	لم تتوفر المرونة لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	لم تتوفر معلومات عن المرونة فى توفير الموارد اللازم للتنفيذ	لم تتوفر معلومات عن مرونة توفر الموارد للبرنامج الادارى	تمثلت مرونة التمويل فى الاعتماد على التبرعات(غير محدود)	لم تتوفر معلومات عن مرونة توفر الموارد لتحديد الاولويات	
تخطيط	لم يتم التخطيط لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة أو صيانة المشروع	تم التخطيط للتواصل بين الجهات القائمة على المشروع فى مرحلة التنفيذ	تم التخطيط لتوفير التواصل بين الجهات المشاركة فى تحديد المسئوليات	تم التخطيط للتواصل بين الجهات المشاركة فى اعداد المشروع، لكن لم يتم التواصل مع باقى المبادرات	تم التخطيط للتواصل مع الأهالى عن طريق جمعية "خير وبركة"	التواصل
تنظيم	لم يتم تنظيم تواصل الجهات المشاركة لمتابعة المشروع	أعتمد تنظيم التواصل فى التنفيذ على الأتجاه من أسفل الى أعلى	أعتمد تنظيم التواصل لتحديد المسئوليات على الدمج التنظيمى	أعتمد تنظيم التواصل لأعداد المشروع على الدمج التنظيمى	أعتمد تنظيم التواصل لتحديد الاولويات من أسفل الى أعلى	
تحكم	لم يتم التحكم لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة أو صيانة المشروع	تم التحكم فى التنفيذ باستغلال جهود الجهات المشاركة وتوفر المعلومات لاتخاذ القرارات	تم التحكم فى كفاءة تحديد المسئوليات فى استغلال الجهات المشاركة للوصول للاهداف	تمثل نجاح التحكم فى الشفافية التواصل بين الجهات المشاركة للوصول للاهداف	تمثل نجاح التحكم فى الشفافية التواصل بين الجهات المشاركة	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لتواصل الجهات المشاركة للمتابعة	لم يتم مراقبة وتقييم التواصل فى التنفيذ	لم يتم مراقبة وتقييم التواصل فى وضع البرنامج الادارى	لم يتم مراقبة وتقييم التواصل فى اعداد المشروع	لم يتم مراقبة وتقييم التواصل فى تحديد الاولويات	
مرونة	لم تتوفر المرونة لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة المشروع	توفرة مرونة التواصل بين الجهات المعنية فى تنفيذ المشروع	توفرة مرونة التواصل بين الجهات المشاركة لوضع البرنامج الادارى	توفرة المرونة فى التواصل بين الجهات المعنية فى اعداد المشروع	توفرة المرونة فى التواصل بين الجهات لتحديد الاولويات	
تخطيط	لم تتوفر معلومات عن التخطيط لقيادة مرحلة المتابعة والصيانة	لم تتوفر معلومات عن التخطيط لقيادة مرحلة التنفيذ	تمثل التخطيط للقيادة لوضع البرنامج الزمنى فى القيادة الديموقراطية لشركة مكدونالز	تمثل التخطيط لقيادة مرحلة اعداد المشروع فى القيادة المركزية	تم التخطيط لتوفير قيادة ديموقراطية بالاعتماد على المشاركة فى أتخاذ القرار	القيادة
تنظيم	لم تتوفر معلومات عن التنظيم لقيادة مرحلة المتابعة والصيانة	لم تتوفر معلومات عن التنظيم لقيادة مرحلة التنفيذ	أعتمد تنظيم قيادة وضع البرنامج الادارى على الدمج التنظيمى	أعتمد تنظيم قيادة اعداد المشروع على الأتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم قيادة تحديد الاولويات على الدمج التنظيمى	
تحكم	لم تتوفر معلومات عن التحكم لقيادة مرحلة المتابعة والصيانة	لم تتوفر معلومات عن التحكم لقيادة مرحلة التنفيذ	لم تتوفر معلومات عن التحكم لقيادة لوضع البرنامج الادارى	لم تتوفر معلومات عن التحكم لقيادة فى اعداد المشروع	لم تتوفر معلومات عن التحكم لقيادة تحديد الاولويات	
مراقبة وتقييم	لم تتوفر معلومات عن المراقبة والتقييم لقيادة مرحلة المتابعة والصيانة	لم تتوفر معلومات عن المراقبة والتقييم لقيادة مرحلة التنفيذ والصيانة	لم تتوفر معلومات عن المراقبة والتقييم فى لقيادة فى وضع البرنامج الادارى	لم تتوفر معلومات عن المراقبة والتقييم فى لقيادة فى اعداد المشروع	لم تتوفر معلومات عن المراقبة والتقييم فى لقيادة مرحلة تحديد الاولويات	
مرونة	لم تتوفر معلومات عن المرونة لقيادة مرحلة المتابعة والصيانة	لم تتوفر معلومات عن المرونة لقيادة مرحلة التنفيذ	لم تتوفر معلومات عن المرونة لقيادة فى وضع البرنامج الادارى	لم تتوفر معلومات عن المرونة لقيادة فى اعداد المشروع	لم تتوفر معلومات عن المرونة لقيادة تحديد الاولويات	

تابع ملحق رقم (٩) : جدول تحليل مدى أتباع مبادرة هيئة الإغاثة الكاثوليكية وشركة المقاولون العرب لتطوير عزبة خير الله

للمنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة

مبادرة هيئة الإغاثة الكاثوليكية وشركة المقاولون العرب لتطوير عزبة خير الله						
عناصر الإدارة الفعالة	المراحل المشروع الأساسية					مكونات المشروع الفعالة
	المتابعة والصيانة	التنفيذ	وضع البرنامج الإداري	صياغة المشروعات	تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	تم التخطيط لمشاركة الأهالي في التنفيذ بتدريبهم على المهارات	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في وضع البرنامج الزمني	لم تتوفر معلومات عن التخطيط لمشاركة المجتمع لاعداد المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات	مشاركة المجتمع
تنظيم	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	اعتمد تنظيم مشاركة الأهالي على غتجله المنهج التنظيمي	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في وضع البرنامج الزمني	لم تتوفر معلومات عن التنظيم لمشاركة المجتمع لاعداد المشروع	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات	
تحكم	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	تم التحكم في مشاركة الأهالي للتنفيذ باتخاذ القرارات الفعاله	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في وضع البرنامج الزمني	لم تتوفر معلومات عن التحكم لمشاركة المجتمع لاعداد المشروع	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	تم مراقبة مشاركة الأهالي للتنفيذ من خلال فريق الفني	لم يتم المراقبة لمشاركة المجتمع في وضع البرنامج الزمني	لم تتوفر معلومات عن المراقبة لمشاركة المجتمع لاعداد المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	توفرت مرونة المشاركة للتنفيذ لاستيعاب صعوبات التدريب	لم تتوفر مرونة لمشاركة المجتمع في وضع البرنامج الزمني	لم تتوفر معلومات عن المرونة لمشاركة المجتمع لاعداد المشروع	لم يتم توفر المرونة لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم التخطيط عمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	تم التخطيط لتنفيذ مشروع تحت مراقبة القاولون العرب والجمعية الأهلية ومتابعة وحدة تطوير العشوائيات	تم تخطيط تولي هيئة الإغاثة الكاثوليكية بوضع البرنامج الإداري لتحديد المسؤوليات والخطة الزمنية	تم التخطيط لأعداد بروتوكول تعاون بين هيئة الإغاثة الكاثوليكية ومحافظة القاهرة والمقاولون العرب لأعداد المشروع	تم التخطيط لقيام هيئة الإغاثة الكاثوليكية بتحديد أولويات المنطقه واختيار المشروع كمشروع تجريبي	المبادرات المحممة
تنظيم	لم يتم التنظيم لعمل المبادرات في متابعة المشروع بعد التنفيذ	اعتمد تنظيم ادارة المبادرات للتنفيذ على الدمج التنظيمي	اعتمد تنظيم البرنامج الإداري على الدمج بين المبادرات	اعتمد تنظيم ادارة المبادرات لاعداد المشروعات على الدمج التنظيمي	تم تنظيم ادارة تحديد الأولويات على اتجاه من أعلى إلى أسفل	
تحكم	لم يتم التحكم لعمل المبادرات في متابعة أو صيانة المشروع بعد التنفيذ	تم التحكم في كفاءة اتخاذ القرارات بمرحلة التنفيذ بشفافية المعلومات وتحقيق الأهداف	تم التحكم في المبادرات للبرنامج الإداري اعتماداً على الشفافية ومرونة اتخاذ القرار	اعتمدت كفاءة التحكم في اتخاذ القرارات على الشفافية بين الجهات المشاركة وإستغلال المجهودات	اعتمدت كفاءة التحكم في اتخاذ القرارات على مرونة المعلومات وتوفرها	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لعمل المبادرات في متابعة المشروع	تم مراقبة و تقييم مرحلة التنفيذ بواسطة فريق الإشراف والهيئة	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات في وضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات في مرحلة اعداد المشروع	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات في مرحلة تحديد الأولويات	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لعمل المبادرات في متابعة المشروع	توفرت مرونة تعامل الجهات القائمة على المشروع في التنفيذ	لم تتوفر مرونة البرنامج الإداري حيث أن الجهات المشاركة محددة	توفر قدر من مرونة اعداد المشروع والتعاون بين الجهات المشاركة	لم تتوفر معاومات عن مرونة المبادرات في تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم التخطيط لادراج الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	تم التخطيط لإستغلال الموارد البشرية للمجتمع غى التنفيذ	لم يتم التخطيط لإستغلال الموارد في وضع البرنامج الإداري	تم التخطيط لإستغلال الموارد البشرية للمجتمع في الخطة وتوفير المقاولون العرب الموارد المادية	لم يتم التخطيط لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	الموارد التمويلية
تنظيم	لم يتم التنظيم لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	اعتمد تنظيم الموارد للتنفيذ على الإتجاه من الأسفل إلى الأعلى	لم يتم التنظيم لإستغلال الموارد في وضع البرنامج الإداري	إعتمد تنظيم إدارة الموارد على الإتجاه من اسفل الى اعلى	لم يتم التنظيم لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
تحكم	لم يتم التحكم لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	تم التحكم غى إستغلال الموارد وإتخاذ القرارات الفعالة للتنفيذ	لم يتم التحكم لإستغلال الموارد في وضع البرنامج الإداري	تم التحكم فى كفاءة اتخاذ القرارات لتوفير الشفافية ومرونة المعلومات	لم يتم التحكم لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	تم مراقبة و تقييم الموارد مرحلة التنفيذ بواسطة فريق الإشراف و تولي هيئة الإغاثة الكاثوليكية	لم يتم المراقبة والتقييم لإستغلال الموارد في وضع البرنامج الإداري	لم يتم المراقبة والتقييم لإستغلال الموارد في صياغة واعداد المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	توفرت مرونة إستغلال وتنسيق المواد في مرحلة التنفيذ	لم تتوفر المرونة لإستغلال الموارد لوضع البرنامج الإداري	توفرت مرونة إستغلال وتنسيق المواد في مرحلة صياغة المشروع	لم يتم توفر المرونة لإستغلال الموارد في تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم التخطيط لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة أو صيانة المشروع	تم التخطيط للتواصل والتنسيق بين الجهات في مرحلة التنفيذ بواسطة وحدة تطوير العشوائيات	تم التخطيط للتواصل بين الجهات القائمة على المشروع في وضع البرنامج الإداري	تم التخطيط للتواصل والتنسيق بين الجهات المشاركة في مرحلة اعداد المشروع	لم يتم التخطيط للتواصل في تحديد الأولويات	التواصل
تنظيم	لم يتم التنظيم لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة يانة المشروع	اعتمد تنظيم التواصل في مرحلة التنفيذ على الدمج التنظيمي	اعتمد تنظيم التواصل البرنامج الإداري على اتجاه اعلى الى اسفل	اعتمد تنظيم التواصل بين الجهات المشاركة على الدمج التنظيمي	لم يتم التنظيم للتواصل في تحديد الأولويات	
تحكم	لم يتم التحكم لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة المشروع	تم التحكم فى التواصل للتنفيذ بشفافية ومرونة المعلومات	لم تتوفر معلومات عن التحكم فى وضع البرنامج الإداري	اعتمد التحكم فى اتخاذ القرارات للتواصل بين الجهات على الشفافية	لم يتم التحكم للتواصل فى تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم للتنفيذ فى وضع البرنامج الإداري	لم يتم المراقبة والتقييم للتواصل فى وضع البرنامج الإداري	لم يتم المراقبة والتقييم للتواصل فى اعداد المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم للتواصل فى تحديد الأولويات	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لتواصل الجهات المشاركة لمتابعة أو صيانة المشروع	توفرت المرونة فى التواصل بين الجهات القائمة على المشروع والمجتمع لتنفيذ المشروع	لم تتوفر معلومات عن المرونة فى مرحلة وضع البرنامج الإداري	توفرت المرونة فى التواصل بين الجهات القائمة على المشروع والمجتمع المدنى لاعداد المشروع	لم يتم توفر المرونة للتواصل فى تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم التخطيط لقيادة متابعة أو صيانة المشروع	لم يتم التخطيط لقيادة لتنفيذ المشروع	تم تخطيط تولي قيادة البرنامج الإداري لهيئة الاغاثة الكاثوليكية	لم يتم التخطيط لتوفر قيادة فى اعداد المشروع	تم التخطيط لقيادة هيئة الإغاثة الكاثوليكية تحديد الأولويات	القيادة
تنظيم	لم يتم التنظيم لقيادة متابعة أو صيانة المشروع	لم يتم التنظيم لقيادة تنفيذ المشروع	اعتمد تنظيم قيادة البرنامج الإداري على اتجاه من اعلى الى اسفل	لم يتم تنظيم قيادة اعداد المشروع	اعتمد تنظيم القيادة على الإتجاه من أعلى إلى أسفل	
تحكم	لم يتم التحكم لقيادة متابعة أو صيانة المشروع	لم يتم التحكم لقيادة تنفيذ المشروع	لم تتوفر معلومات عن التحكم فى وضع البرنامج الإداري	لم يتم التحكم فى كفاءة القيادة فى اعداد المشروع	لم يتم التحكم فى كفاءة القيادة فى تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لقيادة لمتابعة أو صيانة المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لقيادة تنفيذ المشروع	لم يتم مراقبة او تقييم القيادة فى وضع البرنامج	لم يتم مراقبة او تقييم القيادة فى اعداد المشروع	لم يتم مراقبة او تقييم القيادة فى تحديد الأولويات	
مرونة	لم يتم توفر المرونة لقيادة لمتابعة أو صيانة المشروع	لم يتم توفر المرونة لقيادة تنفيذ المشروع	لم تتوفر معلومات عن المرونة فى مرحلة لوضع البرنامج	لم تتوفر المرونة فى القيادة لاعداد المشروع	لم تتوفر المرونة فى القيادة لتحديد الأولويات	

تابع ملحق رقم (٩) : جدول تحليل مدى أتباع تجربة بنك الطعام المصري لتطوير عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة

تجربة بنك الطعام المصري لتطوير عزبة خير الله						
عناصر الإدارة الفعالة	المراحل المشروع الأساسية					مكونات المشروع الفعالة
	المتابعة والصيانة	التنفيذ	وضع البرنامج الإداري	صياغة المشروعات	تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تم التخطيط لمشاركة المجتمع في الجهاز الإداري للمشروع لمتابعة مراحل المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في اعداد خطة المشروع	تم التخطيط لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات كمصدر لجمع المعلومات فقط	مشاركة المجتمع
تنظيم			أعتمد تنظيم مشاركة المجتمع في الجهاز الإداري على الاتجاه من أسفل الى اعلى	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع في اعداد خطة المشروع	أعتمد تنظيم مشاركة المجتمع في تحديد الأولويات على الاتجاه من أسفل الى اعلى	
تحكم			لم تتوفر معلومات عن التحكم المجتمع بالبرنامج الإداري	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع في اعداد خطة المشروع	تم التحكم لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات لمرونة توفر المعلومات	
مراقبة وتقييم			لم تتوفر معلومات عن المراقبة المجتمع بالبرنامج الإداري	لم يتم المراقبة والقييم لمشاركة المجتمع في اعداد خطة المشروع	لم تتوفر المراقبة لمشاركة المجتمع في تحديد الأولويات	
مرونة			لم تتوفر معلومات عن مرونة المجتمع بالبرنامج الإداري	لم يتم توفر المرونة لمشاركة المجتمع في اعداد خطة المشروع	لم تتوفر معلومات عن مرونة المجتمع في تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تم التخطيط لتكوين فريق ادارى "المشروع العملاق" يضم ممثلين من كافة الجهات المشاركة	تم التخطيط لاعداد المشروع بواسطة الفريق ادارة المشروع مع عرض المشروع على شركاء	تم التخطيط للتعاون بين محافظة القاهرة وبنك الطعام لدراسة وتحديد الاولويات	المبادرات المجتمعية
تنظيم			تم تنظيم توزيع مسؤوليات على الدمج التنظيمى	اعتمد التنظيم اعداد المشروع على التوجة من اعلى الى اسفل	تم تنظيم ادارة عمل المبادرات على الدمج التنظيمى	
تحكم			تم التحكم فى اتخاذ القرارات الفعالة نتيجة لمرونة المعلومات	توفر التحكم فى اعداد المشروع لسهولة الحصول على المعلومات وتحديد الاهداف بفاعلية	تم التحكم فى اتخاذ القرارات الفعالة نتيجة لمرونة المعلومات	
مراقبة وتقييم			لم تتوفر معلومات عن مراقبة المبادرات لوضع البرنامج الإداري	تولت الجهات المشاركة مراقبة ومتابعة مراحل المشروع	لم تتوفر المراقبة للجهات المشاركة فى تحديد الاولويات	
مرونة			توفرت المرونة فى الجهاز الإداري بتمثيلة لكافة الفئات	لم تتوفر معلومات عن مرونة الجهات المشاركة لاعداد المشروع	توفرت مرونة تحديد الاولويات حيث هدف للتنمية الشاملة	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تمثل التخطيط للموارد فى اعداد البرنامج الإداري فى استغلال الموارد البشرية فقط	لم يتم التخطيط لاستغلال اى موارد موجود بالمنطقة والاعتماد فقط على تمويل بنك الطعام	تم التخطيط لادراج الموارد البشرية واستغلالها فى تحديد الاولويات	الموارد التمويلية
تنظيم			اعتمد تنظيم الموارد للبرنامج الإداري على الدمج التنظيمى	أعتمد التنظيم التمويل على الاتجاه من أسفل الى اعلى	اعتمد تنظيم الموارد البشرية على الدمج التنظيمى	
تحكم			تمثل التحكم فى البرنامج الإداري فى استغلال الجهات المشاركة	لم يتم التحكم فى التمويل وتم توقف المشروع بعد مرحلة الاعداد	نجح التحكم فى اخذ القرارات الفعالة لاستغلال الموارد البشرية	
مراقبة وتقييم			لم يتم مراقبة مرحلة وضع البرنامج الإداري	لم تكن هناك مراقبة لتوفر الموارد التمويلية	تم مراقبة المرحلة بمراقبة الجهات المشاركة لانفسهم	
مرونة			تمثلت المرونة فى توفر الخبرات بالجهاز الإداري لاتمام المشروع	لم تتوفر مرونة فى توفير مصادر التمويل واعتماد على مصدر واحد	توفرت المرونة فى الموارد البشرية وعدم توفر موارد مادية	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تم التخطيط للتواصل بين الجهات المشاركة لتحديد المسؤوليات باشارك جميع الجهات	تم التخطيط للتواصل بين ادارة المشروع والجهات المشاركة لعرض المشروع المعد	تم التخطيط للتواصل بين الجهات المعنية لعمل دراسة شاملة للمشاكل والاحتياجات من خلال الفريق الإداري بالمشروع	التواصل
تنظيم			اعتمد تنظيم التواصل فى تحديد المسؤوليات على الدمج التنظيمى	أعتمد تنظيم التواصل لاعداد المشروع على مركزية القرار	اعتمد تنظيم التواصل على الدمج التنظيمى	
تحكم			تم التحكم فى كفاءة تحديد المسؤوليات باستغلال الجهات المشاركة للوصول للاهداف	تمثل التحكم فى مرونة وشفافية المعلومات عن اعداد المشروع المشاركة للوصول للاهداف	نجح التحكم فى اخذ القرارات الفعالة للتواصل بين الجهات المشاركة	
مراقبة وتقييم			لم يتم مراقبة وتقييم التواصل فى وضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة وتقييم التواصل فى اعداد المشروع	تم مراقبة التواصل فى تحديد الاولويات من الجهات المشاركة	
مرونة			توفرت مرونة للتواصل بين الجهات لوضع البرنامج الإداري	لم تتوفر معلومات عن مرونة الجهات المشاركة لاعداد المشروع	توفرت المرونة فى التواصل بين الجهات لتحديد الاولويات	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تم تخطيط لقيادة بنك الطعام وضع البرنامج الإداري بالتعاون مع المحافظة والجهات المشاركة	تم تخطيط بنك الطعام لقيادة مرحلة بالتعاون مع محافظة القاهرة دون اشراك جهات اخرى	تم التخطيط لتولى فريق ادارة المشروع القيادة مع مشاركة باقى الجهات فى اتخاذ القرارات	القيادة
تنظيم			اعتمد تنظيم وضع البرنامج الإداري على الدمج التنظيمى	أعتمد تنظيم قيادة اعداد المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل	أعتمد تنظيم القيادة على الاتجاه من أسفل الى اعلى	
تحكم			تم التحكم فى كفاءة تحديد المسؤوليات باستغلال الجهات المشاركة وتوفير المعلومات	تم التحكم فى القيادة اعداد المشروع لتوفر المعلومات اللازمة	نجح التحكم فى القيادة بمرحلة تحديد الاولويات نتيجة الشفافية	
مراقبة وتقييم			لم يتم مراقبة الجهات القيادية فى مرحلة وضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة الجهات القيادية فى مرحلة اعداد المشروع	تم مراقبة وتقييم قيادة المرحلة من الجهات المشاركة	
مرونة			توفرت المرونة فى قيادة البرنامج الإداري	لم تتوفر مرونة لدى الجهات القيادية فى اشراك الجهات الاخرى فى مرحلة اعداد المشروع	توفرت المرونة فى قيادة المرحلة بين لهيكل الإداري	

تابع ملحق رقم (٩) : جدول تحليل مدى أتياع مبادرة اليونيسيف لرعاية الأم والطفل لتطوير عربة خير الله للمنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة

مبادرة اليونيسيف لرعاية الأم والطفل بعربة خير الله						
عناصر الإدارة	المراحل المشروع الأساسية					مكونات المشروع
	المتابعة والصيانة	التنفيذ	وضع البرنامج الإداري	صياغة المشروعات	تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات، فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	لم يتم التخطيط لاشراك الاهالي في اعداد المشروع	لم يتم التخطيط لاشراك الاهالي في تحديد الاولويات حيث أن المشروع له هدف موجه	مشاركة المجتمع
تنظيم			لم يتم التنظيم لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم يتم التنظيم لاشراك الاهالي في اعداد المشروع	لم يتم التنظيم لاشراك الاهالي في تحديد الاولويات	
تحكم			لم يتم التحكم لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم يتم التحكم لاشراك الاهالي في اعداد المشروع	لم يتم التحكم لاشراك الاهالي في تحديد الاولويات	
مراقبة وتقييم			لم تتم المراقبة والتقييم لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم تتم المراقبة والتقييم لاشراك الاهالي في اعداد المشروع	لم يتم المراقبة والتقييم لاشراك الاهالي في تحديد الاولويات	
مرونة			لم تتوفر المرونة لمشاركة الاهالي في توزيع المسؤوليات	لم تتوفر المرونة لاشراك الاهالي في اعداد المشروع	لم يتم توفر المرونة لاشراك الاهالي في تحديد الاولويات	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تم التخطيط لاشراك الجهات المعنية مع الجهة المبادرة والحكومية لتوزيع المسؤوليات لكن لم يتم الاهتمام بالبرنامج الزمني	تم التخطيط لاعداد المشروع بالتعاون مع الجهات الفنية بوزارة الصحة والجمعيات الاهلية وايضا وحدة تطوير العشوائيات بالمحافظة	تم التخطيط لمشاركة المجتمع المدني مع اليونيسيف في تحديد الفئات المستهدفة	المبادرات المجتمعية
تنظيم			تم تنظيم للبرنامج الاداري على الدمج التنظيمي	اعتمد تنظيم اعداد المشروع على الاتجاه من اعلى الى اسفل	اعتمد تنظيم المبادرات لتحديد الاولويات على الدمج التنظيمي	
تحكم			تمثل التحكم لوضع البرنامج الاداري باستغلال الجهات المعنية	تمثل التحكم في اعداد المشروع في توصل المرحلة للاهداف المرجوة	تم التحكم في اتخاذ القرارات نتيجة لتوفر المعلومات	
مراقبة وتقييم			لم يتم مراقبة مرحلة وضع البرنامج الاداري	لم تتوفر المراقبة لاعداد المشروع مما ادى الى اهدار التمويل	لم تتوفر المراقبة او التقييم للتحديد الاولويات	
مرونة			تمثلت المرونة في توفر الخبرات الكافية بالجهاز الاداري لاتمام المشروع	تمثلت المرونة في تلبية الاحتياجات الطبية فقط	لم تتوفر المرونة لتحديد الاولويات حيث انها مجرد مرحلة لتحديد الفئات المستهدفة	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم التخطيط لتوفر الموارد التمويلية في وضع البرنامج الاداري	لم يتم التخطيط لتمويل اعداد المشروع فتم اهدار معظم التمويل مما ادى الى توقف المشروع	لم يتم التخطيط لتوفير او توظيف اي موارد في تحديد الاحتياجات	المراد التمويلية
تنظيم			لم يتم التنظيم لتوفر الموارد التمويلية للبرنامج الاداري	لم يتم تنظيم التمويل في مرحلة اعداد المشروع	لم يتم التنظيم لتوفير او توظيف اي موارد في تحديد الاحتياجات	
تحكم			لم يتم التحكم لتوفر الموارد التمويلية للبرنامج الاداري	لم يتم التحكم في التمويل في مرحلة اعداد المشروع	لم يتم التحكم لتوفير او توظيف اي موارد في تحديد الاحتياجات	
مراقبة وتقييم			لم يتم المراقبة او التقييم لتوفر الموارد التمويلية للبرنامج الاداري	لم يتم مراقبة التمويل في مرحلة اعداد المشروع	لم يتم المراقبة اي موارد في تحديد الاحتياجات	
مرونة			لم يتم توفر المرونة لتوفر الموارد التمويلية للبرنامج الاداري	لم تتوفر مرونة في تعدد مصادر التمويل مما ادى لتوقف المشروع	لم تتوفر المرونة لتوفير الموارد لتحديد الاحتياجات	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	تم التخطيط للتواصل بين الجهات المشاركة لتوزيع المسؤوليات بينهم بكفاءة	تم التخطيط للتواصل بين وزارة الصحة والجمعيات والجهات الحكومية والدولية لاعداد المشروع	تم التخطيط للتواصل بين اليونيسيف والمجتمع المدني لتحديد الفئات المستهدفة	التواصل
تنظيم			اعتماد تنظيم التواصل للبرنامج الاداري على الدمج التنظيمي	اعتمد تنظيم التواصل لاعداد المشروع على اتجاه اعلى الى اسفل	تم تنظيم التواصل في تحديد الاولويات على الدمج التنظيمي	
تحكم			يتمثل التحكم في فاعلية وكفاءة البرنامج الاداري لتوفر الشفافية	تم التحكم في التواصل باستغلال قدرات جميع الجهات المشاركة	تم التحكم في اتخاذ القرارات نتيجة لتوفر المعلومات	
مراقبة وتقييم			لم تتوفر المراقبة للتواصل في وضع البرنامج الاداري	لم تتوفر المراقبة او التقييم للتواصل في اعداد المشروع	لم تتوفر المراقبة او التقييم للتواصل لتحديد الاولويات	
مرونة			توفرت المرونة في التواصل بين الجهات المشاركة في وضع البرنامج الاداري	توفرت المرونة للتواصل في اعداد المشروع بين الجهات المقائمة على المشروع	لم تتوفر المرونة للتواصل في تحديد الاولويات	
تخطيط	لم يتم تنفيذ المشروع	لم يتم تنفيذ المشروع	يعد التخطيط للقيادة في وضع البرنامج الاداري قيادة ديمقراطية تاخذ بقرارات الجهات الاخرى	يعد التخطيط للقيادة في اعداد المشروع قيادة اروتوقراطية بقيادة اليونيسيف	يعد التخطيط للقيادة في تحديد الاولويات قيادة اروتوقراطية بقيادة اليونيسيف	القيادة
تنظيم			اعتمد التنظيم الاداري للقيادة في وضع البرنامج الاداري على الاتجاه من أعلى الى أسفل	اعتمد التنظيم الاداري في اعداد المشروع للقيادة على الاتجاه من أعلى الى أسفل	في تحديد الاولويات على الاتجاه من أعلى الى أسفل	
تحكم			اعتمد التحكم في قيادة البرنامج الاداري في مرونة الجهات المشاركة في تحديد المسؤوليات	لم يتم التحكم في قيادة مرحلة اعداد المشروع	لم يتم التحكم في قيادة مرحلة اعداد المشروع	
مراقبة وتقييم			لم يتم مراقبة القيادة في وضع البرنامج الاداري	لم يتم مراقبة القيادة في مرحلة اعداد المشروع	لم يتم مراقبة القيادة في تحديد الاولويات	
مرونة			توفرت المرونة لدى القيادة في وضع البرنامج الاداري باشتراك الجهات القائمة على المشروع	لم تتوفر المرونة لدى القيادة في مرحلة اعداد المشروع	لم تتوفر مرونة لدى القيادة في تحديد الاولويات	

تابع ملحق رقم (٩) : جدول تحليل مدى أتياع تجربة برتوكول التعاون بين صندوق تطوير العشوائيات ومحافظة القاهرة وإدارة الأشغال العسكرية بالهيئة الهندسية للقوات المسلحة لتطوير عزبة خير الله للمنظومة المتكاملة لإدارة مشروعات تطوير المناطق العشوائية المقترحة

تجربة برتوكول التعاون بين صندوق تطوير العشوائيات ومحافظة القاهرة وإدارة الأشغال العسكرية بالهيئة الهندسية للقوات المسلحة لتطوير عزبة خير الله						
عناصر الإدارة الفعالة	المراحل المشروع الأساسية					مكونات المشروع الفعالة
	المتابعة والصيانة	التنفيذ	وضع البرنامج الإداري	صياغة المشروعات	تحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في متابعة المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في تنفيذ المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع في فهم الجهة المتلقية للمشروع فقط	لم يتم التخطيط لاشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم التخطيط لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	مشاركة المجتمع
تنظيم	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع فى متابعة المشروع	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع فى تنفيذ المشروع	لم يتم التنظيم لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات	لم يتم التنظيم لاشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم التنظيم لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	
تحكم	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع فى متابعة المشروع	لم يتم التحكم لمشاركة المجتمع فى تنفيذ المشروع	لم يتم التحكم لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات	لم يتم التحكم لاشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم التحكم فى مشاركة المجتمع لتحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم تتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع فى متابعة المشروع	لم تتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع فى تنفيذ المشروع	لم تتم المراقبة والتقييم لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات	لم تتم المراقبة والتقييم لاشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم تتم المراقبة والتقييم لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	
مرونة	لم تتوفر المرونة لمشاركة المجتمع فى متابعة المشروع	لم تتوفر المرونة لمشاركة المجتمع فى تنفيذ المشروع	لم تتوفر المرونة لمشاركة الاهالى فى توزيع المسؤوليات	لم تتوفر المرونة لاشراك الاهالى فى اعداد المشروع	لم يتم توفر المرونة لمشاركة المجتمع فى تحديد الأولويات	
تخطيط	تم التخطيط لمتابعة المشروع مشاركة كافة الجهات المعنية بالتطوير	تم التخطيط لتولى الاشغال العسكرية تنفيذ المشروع تحت اشراف المكتب الاستشارى بالمحافظة ومتابعة الصندوق	تم التخطيط لانشاء مكتب استشارى فى العشوائيات بالمحافظة لتولى ادراة والاشراف تحت توجهات الصندوق	تم التخطيط لاعداد المشروع بواسطة الصندوق بالتعاون مع الادارات المحلية لتحديد الكميات	تم التخطيط لتولى الصندوق مهمة تحديد الاولويات بالتعاون مع الاجهزة المحلية بالمحافظة	الموارد المحيطة
تنظيم	تم تنظيم المبادرات للمتابعة على الاتجاه من اعلى الى اسفل	تم تنظيم ادارة المبادرات للتنفيذ على إتجاه من أعلى الى اسفل	تم تنظيم للبرنامج الادارى على الاتجاه من اعلى الى اسفل	تم التنظيم اعداد المشروع على اتجاه من اعلى الى اسفل	تم تنظيم ادارة تحديد الأولويات على اتجاه من أعلى إلى أسفل	
تحكم	تمثل التحكم فى كفاءة المبادرات لمتابعة المشروع فى توفر مرونة بيانات المتابعة	لم يتم التحكم فى كفاءة التنفيذ بظهور كثير من المشاكل لعدم وجود دراسة جيدة من البداية	لم يتم التحكم فى وضع البرنامج الادارى لعدم استغلال امكانيات الجهات المعنية	لم يتم التحكم لاتخاذ القرارات لعدم دقة المعلومات وغياب الشفافية مما ادى لتغيير نطاق تنفيذ الاعمال	لم يتم التحكم فى كفاءة القرارات للجهات القائمة على المشروع فى مرحلة تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة والتقييم لعمل المبادرات فى متابعة المشروع	تم مراقبة التنفيذ بتقديم المكتب الاستشارى التقارير الدورية للجنة المختصة فى اجتماعات المتابعة	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات فى مرحلة وضع البرنامج الإداري	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات فى مرحلة اعداد المشروع	لم يتم مراقبة وتقييم المبادرات فى مرحلة تحديد الأولويات	
مرونة	لم تتوفر المرونة لعمل المبادرات فى متابعة المشروع	لم تتوفر مرونة لدى الجهات المشاركة فى التنفيذ	لم تتوفر المرونة فى البرنامج الإداري فالجهات المشاركة محددة	لم تتوفر المرونة فى اعداد الخطة فخطه لمشروع محدد من البداية	لم تتوفر المرونة فى تحديد الاولويات فهدف المشروع موجة	
تخطيط	لم يتم التخطيط لادراج الموارد التمويلية لمتابعة وصيانة المشروع	تم التخطيط لتوفير الموارد المالية للتنفيذ بدعم الصندوق المالى للمشروع	تمثل التخطيط للموارد لاعداد البرنامج الادارى فى الاعتماد على امكانيات الجهات المشاركة	تم التخطيط لتوفير التمويل بدعم من الصندوق، مع عدم وجود استغلال لاي موارد اخرى	لم يتم التخطيط لاستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	الموارد التمويلية
تنظيم	لم يتم تنظيم لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	تم التنظيم تمويل تنفيذ المشروع على الاتجاه أعلى الى أسفل	تم تنظيم الموارد للبرنامج الادارى على اتجاه أعلى الى أسفل	تم التنظيم تمويل اعداد المشروع على الاتجاه أعلى الى أسفل	لم يتم التنظيم لاستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	
تحكم	لم يتم التحكم فى الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	تم التحكم على إستغلال الموارد وإتخاذ القرارات الفعالة للتنفيذ	تمثل التحكم فى البرنامج الادارى فى استغلال الجهات المشاركة	ضعف التحكم لعدم اتخاذ القرارات الفعالة نتيجة لمحدودية التمويل	لم يتم التحكم فى إستغلال الموارد لتحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم يتم المراقبة الموارد التمويلية اللازمة لمتابعة وصيانة المشروع	لم يتم مراقبة الموارد التمويلية فى التنفيذ	لم يتم مراقبة ر الموارد التمويلية فى وضع البرنامج الادارى	لم تكن هناك مراقبة لتوفر الموارد التمويلية	لم تتم مراقبة أو تقييم إستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	
مرونة	لم تتوفر المرونة لادراج الموارد التمويلية لمتابعة المشروع	لم تتوفر المرونة فى توفير الموارد اللازم للتنفيذ	لم تتوفر المرونة لتوفر الموارد التمويلية لوضع البرنامج الادارى	لم تتوفر مرونه لمصادر للتمويل والاعتماد على مصدر واحد	لم يتم توفر المرونة لاستغلال الموارد فى تحديد الأولويات	
تخطيط	تم التخطيط للتواصل لمتابعة المشروع بعمل اجتماعات دورية لمتابعة سير الاعمال	تم التخطيط للتواصل بين الجهات القائمة على المشروع فى مرحلة التنفيذ	تم التخطيط للتواصل بوضع البرنامج الادارى لاشراك كافة الجهات المعنية بأنشطة التطوير	تم التخطيط للتواصل بين الصندوق والادارات المحلية لتحديد اماكن التنفيذ والكميات	لم يتم التخطيط لتواصل الجهات المشاركة فى تحديد الأولويات	التواصل
تنظيم	تم تنظيم التواصل للمتابعة على الاتجاه من اعلى الى اسفل	تم تنظيم التواصل فى التنفيذ على الاتجاه من اعلى الى اسفل	تم تنظيم التواصل للبرنامج الادارى على اتجاه اعلى الى اسفل	تم تنظيم التواصل لاعداد المشروع على التوجة من اعلى الى اسفل	لم يتم التنظيم لتواصل الجهات المشاركة فى تحديد الأولويات	
تحكم	تمثل التحكم فى كفاءة التواصل لمتابعة المشروع فى توفر المعلومات وشفافية التقارير	تمثل التحكم فى التنفيذ فى استغلال امكانيات الجهات المشاركة لاتخاذ القرارات الفعالة	تمثل التحكم فى كفاءة التواصل لتحديد المسؤوليات فى إستغلال جهود الجهات المشاركة	ضعف التحكم لعدم اتخاذ القرارات الفعالة لغياب الشفافية	لم يتم التحكم لتواصل الجهات المشاركة فى تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة تواصل الجهات المشاركة لمتابعة المشروع	لم تتم مراقبة تواصل الجهات المشاركة فى التنفيذ	لم تتم مراقبة تواصل الجهات المشاركة لوضع البرنامج الادارى	لم تتم مراقبة تواصل الجهات المشاركة فى اعداد المشروع	لم تتم مراقبة تواصل الجهات المشاركة فى تحديد الأولويات	
مرونة	لم تتوفر مرونة لتواصل الجهات المشاركة فى متابعة المشروع	توفرة المرونة لتواصل الجهات المشاركة فى تنفيذ المشروع	لم تتوفر مرونة تواصل الجهات المشاركة لوضع البرنامج الادارى	لم تتوفر مرونه لتواصل الجهات المشاركة بمرحلة اعداد المشروع	لم تتوفر مرونة تواصل الجهات المشاركة لتحديد الأولويات	
تخطيط	لم يتم التخطيط لقيادة متابعة أو صيانة المشروع	تم التخطيط لقيادة الاشغال العسكرية لأعمال التنفيذ	تم التخطيط لقيادة الصندوق والمحافظة وضع البرنامج الادارى	يعد التخطيط للقيادة الصندوق لمرحلة اعداد المشروع	تم التخطيط لتولى الصندوق قيادة مرحلة تحديد الاولويات	القيادة
تنظيم	لم يتم التنظيم لقيادة متابعة أو صيانة المشروع	تم تنظيم قيادة التنفيذ على الاتجاه من اعلى الى اسفل	تم تنظيم قيادة وضع البرنامج الادارى على اتجاه اعلى الى اسفل	تم تنظيم قيادة اعداد المشروع على الاتجاه من أعلى الى أسفل	تم تنظيم قيادة تحديد الاولويات على اتجاه اعلى الى اسفل	
تحكم	لم يتم التحكم لقيادة متابعة أو صيانة المشروع	لم يتم التحكم لقيادة تنفيذ المشروع	لم يتم التحكم لقيادة لوضع البرنامج الادارى	لم يتم التحكم فى قيادة مرحلة اعداد المشروع	لم يتم التحكم فى كفاءة القيادة فى تحديد الأولويات	
مراقبة وتقييم	لم تتم مراقبة أو تقييم القيادة لمتابعة أو صيانة المشروع	لم تتم مراقبة أو تقييم لقيادة تنفيذ المشروع	لم تتم مراقبة أو تقييم القيادة فى وضع البرنامج الادارى	لم تتم مراقبة القيادة فى مرحلة اعداد المشروع	لم تتم مراقبة او تقييم القيادة فى تحديد الأولويات	
مرونة	لم تتوفر مرونة القيادة لمتابعة أو صيانة المشروع	لم تتوفر مرونة القيادة تنفيذ المشروع	لم تتوفر مرونة القيادة فى مرحلة لوضع البرنامج	لم تتوفر مرونة لدى القيادة فى مرحلة اعداد المشروع	لم تتوفر مرونة فى القيادة لتحديد الأولويات	

Abstract

Informal areas are becoming a major concern in Egypt. Despite all efforts by various authorities to upgrade these areas, there are still problems hindering the realization of successful, and sustainable projects. The absence of legislations and laws necessary to control their expansion, aggravate the situation; leading to what can be called “Chaotic Upgrading of Informal Areas”. This thesis reviews and analyses policies dealing with informal areas to identify the deficiencies hindering projects implementation, reaching a comprehensive system aiming at avoiding any obstacles or defects, in consideration of the previous local and international reviews and experiences.

The first chapter reviews and analyzes various past policies in Egypt dealing with informal areas since the sixties till now, along with accompanying upgrading projects of each policy to define the obstacles and deficiencies related to the effectiveness of the upgrading process. The chapter concludes with identifying the deficiencies as related to inefficient coordination between participating authorities and parties, shortage in achieving priorities, ineffective utilization of efforts and resources or a defect in managing mechanisms.

The theoretical study focuses, in the second and third chapters, on investigating internationally recommended management processes related to enhancing the efficiency and sustainability of upgrading projects. In addition, it deduces significant features of effective management of informal areas upgrading projects through following the basic stages of upgrading process. These stages start with such features are represented in following The Main Stages of The Upgrading Projects starting from defining priorities till implementation stage, with continuous follow-up and maintenance throughout the process. Effective management process necessitates providing each stage with certain components as participating authorities, funding resources, and connection between various parties under efficient control. The management process of various components throughout the stages should be governed by with certain principles as planning, controlling, and monitoring. Moreover, the thesis analyzes various authorities involved in informal areas upgrading in Egypt with their roles and responsibilities to recommend a coordination framework for their efforts, and propose an integrated system to manage informal areas upgrading projects in Egypt.

The application study, in the fourth chapter uses case study methodology where three informal areas in Cairo have been chosen with diverse initiators and intervention policies. In each case, through primary (interviews and site visits) and secondary sources, the study investigates the background of the area, the implemented upgrading interventions and the degree of coordination and organization between the performed interventions. The first case study area is Ezbet Abu-Hashish in Hadaak El-Qubbah - Cairo; which witnessed a number of interventions by governmental and International organizations. The second area is Eshash Al-Sekkah Al-Hadid in El Dokki - Giza, upgraded through a cooperation between the government and civil society organizations. The third area, Ezbet Khair Allah, Cairo, witnessed several upgrading experiments by governmental organizations, non-governmental organizations, and civil initiatives with no connection or coordination.

Projects in three areas projects have been compared to analyze the extent of their compliance with the proposed integrated system to manage informal areas upgrading projects, with defining the factors that affect the efficiency of applying the system in Egypt.

The thesis concludes by proving the main hypothesis that “The unsustainability and failure of informal areas upgrading projects result from the noncompliance with effective management system on all levels”. The results of both the theoretical and practical studies have been defined, in addition to the recommendations required for the efficient application of the proposed integrated system to manage informal areas upgrading process.

Engineer: Nesma Fathy Salah Ibrahim

Date of Birth: 30 / 7 / 1989

Nationality: Egyptian

E-mail: nessmafathy@gmail.com

Phone.: 02 01145800714

Address : 14 Saba Emarat st. – Elmaryotya – Faisal – Haram - Giza

Registration Date: 1 / 3 / 2012

Awarding Date: / / 2015

Degree: Master of Science

Department: Architectural Engineering

Supervisors: Prof. Dr. Sahar Abd El-Monem Attia

Faculty of Engineering-Cairo University

Assoc. Prof. Dr. Heba Allah Essam Khalil

Faculty of Engineering-Cairo University

Examiners: Prof. Dr. Hala Saad Mekawy

Faculty of Urban Planning-Cairo University

Assoc. Prof. Dr. Asmaa Abd El-Aati Mohamed

Faculty of Engineering-Cairo University

Prof. Dr. Sahar Abd El-Monem Attia

Faculty of Engineering-Cairo University

Title of Thesis:

**TOWARD EFFECTIVE MANAGEMENT FOR INFORMAL AREAS
UPGRADING PROJECTS**

Key Words: Informal Areas - Urban – Upgrading - Management

Summary:

Informal areas are becoming a major concern in Egypt. Despite all efforts there are still problems hindering the realization of successful projects. Leading to what can be called “Chaotic Upgrading of Informal Areas”. This thesis reviews and analyses policies dealing with informal areas to identify the deficiencies hindering projects implementation, to propose an integrated system to manage informal areas upgrading projects in Egypt. That aim to avoid any obstacles or defects, in consideration of the previous local and international reviews and experiences.

For the application study, three informal areas in Cairo have been chosen with diverse initiators and intervention policies. To analyze the extent of their compliance with the proposed integrated system, with defining the factors that affect the efficiency of applying the system in Egypt. In addition to defining the recommendations required for the efficient application of the proposed integrated system to manage informal areas upgrading process.



TOWARD EFFECTIVE MANAGEMENT FOR INFORMAL AREAS
UPGRADING PROJECTS

By
Eng. Nesma Fathy Salah

A Thesis Submitted to the
Faculty of Engineering at Cairo University
in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of
MASTER OF SCIENCE
in
Architecture

Under the Supervision of

Prof. Dr. Sahar Abd El-Monem Attia

Assoc. Prof. Dr. Heba Allah Essam Khalil

.....

.....

Professor of Architecture and Urban Design
Department of Architecture
Faculty of Engineering, Cairo University

Associate Professor
Department of Architecture
Faculty of Engineering, Cairo University

FACULTY OF ENGINEERING, CAIRO UNIVERSITY
GIZA, EGYPT
September - 2015

TOWARD EFFECTIVE MANAGEMENT FOR INFORMAL AREAS
UPGRADING PROJECTS

By
Eng. Nesma Fathy Salah

A Thesis Submitted to the
Faculty of Engineering at Cairo University
in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of
MASTER OF SCIENCE
in
Architecture

Approved by the
Examining Committee

Prof. Dr. Hala Saad Mekawy External Examiner
Professor of Urban Planning- Faculty of Urban Planning- Cairo University

Assoc. Prof. Dr. Asmaa Abd El-Aati Mohamed Internal Examiner
Associate Professor - Faculty of Engineering - Cairo University

Prof. Dr. Sahar Abd El-Monem Attia Thesis Main Advisor
Professor of Architecture and Urban Design - Faculty of Engineering - Cairo University

Assoc. Prof. Dr. Heba Allah Essam Khalil Thesis Advisor
Associate Professor- Faculty of Engineering - Cairo University

FACULTY OF ENGINEERING, CAIRO UNIVERSITY
GIZA, EGYPT
September - 2015



Cairo University

TOWARD EFFECTIVE MANAGEMENT FOR INFORMAL AREAS
UPGRADING PROJECTS

By

Eng. Nesma Fathy Salah

A Thesis Submitted to the
Faculty of Engineering at Cairo University
in Partial Fulfillment of the
Requirements for the Degree of
MASTER OF SCIENCE
in
Architecture Engineer

FACULTY OF ENGINEERING, CAIRO UNIVERSITY
GIZA, EGYPT
2015