

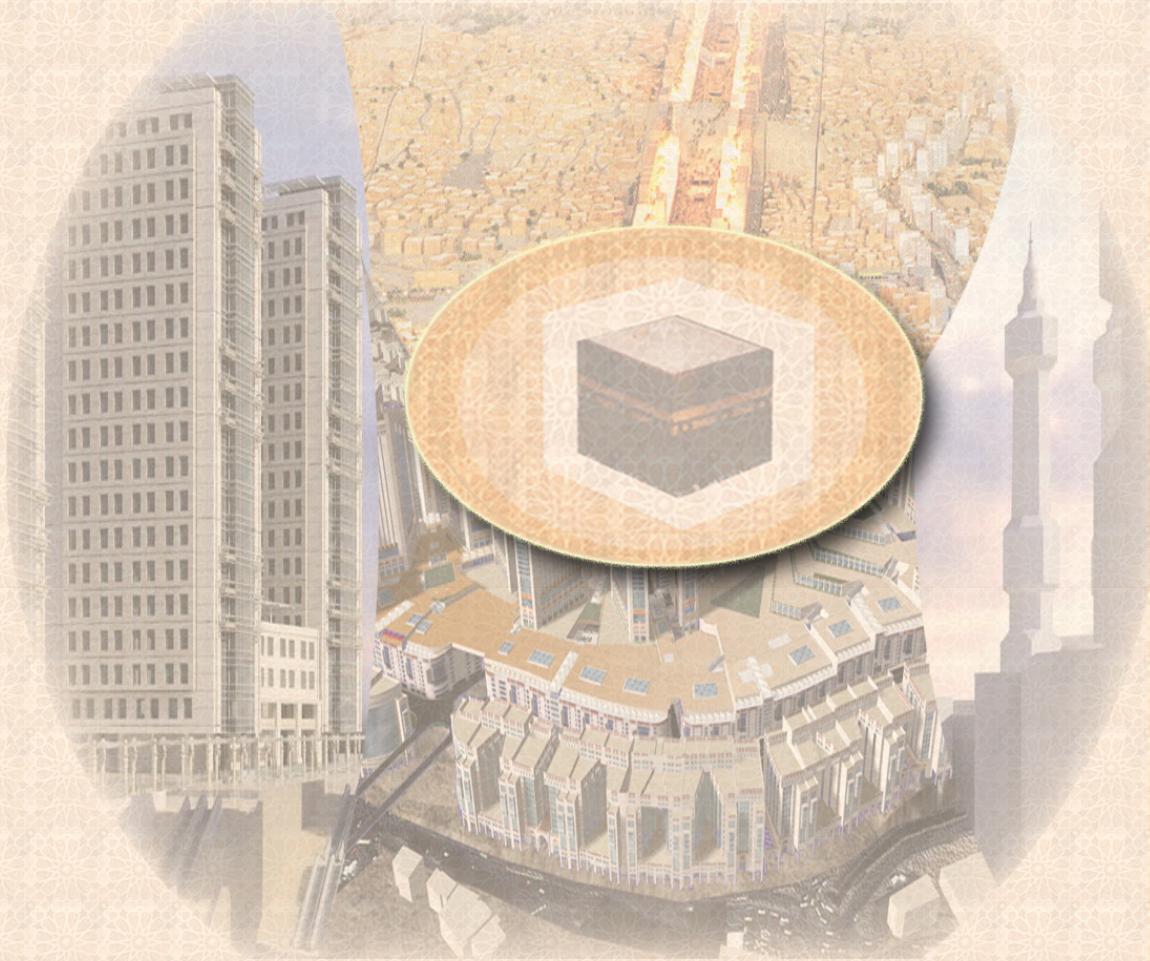


وقفة عمل عن  
دور القطاع الخاص في  
تطوير منطقة مكة المكرمة  
بين النظرية و التطبيق

إعداد

د.ج. الأحمري السيد سماحة

لستاري الامانة العامة لهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة



مقدم إلى ورشة عمل: تطوير البرامج التعليمية وتنمية المهارات المهنية  
في تخطيط المدن وعلوم تصامير البيئة في المملكة العربية السعودية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرس المحتويات

١	المقدمة
	أولاً: دور القطاع الخاص في عملية التنمية
٣	١-١ أهمية القطاع الخاص في ظل العولمة
٤	٢-١ أساليب الشراكة بين الدولة و القطاع الخاص
٥	١-٢-١ عقود الخدمات
٥	٢-٢-١ عقود الإدارة
٦	٣-٢-١ عقود الإيجار
٦	٤-٢-١ عقود الامتياز
٧	٥-٢-١ البناء التشغيل ونقل الملكية
٧	٦-٢-١ البناء و التملك و التشغيل و البيع
٩	٣-١ المبادئ العامة لعملية الشراكة بين الدولة و القطاع الخاص
١٠	٤-١ مسؤولية كل شريك بالأساليب المختلفة للشراكة
١٢	٥-١ أهداف الشراكة مع القطاع الخاص
	ثانياً: دور الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة في تشجيع القطاع الخاص
١٤	١-٢ المنهجيات و الأسس و المبادئ العامة للتطوير
١٥	١-١-٢ الالتزام و التعهد
١٦	٢-١-٢ الاستمرارية
١٦	٣-١-٢ الشفافية
١٧	٢-٢ أدوات التنمية الحضرية المستدامة بمنطقة مكة المكرمة
١٩	١-٢-٢ دور الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة
٢٠	٢-٢-٢ دور القطاع الخاص ( الشركة المطورة )
٢١	٣-٢ دور القطاع الخاص في تطوير و تنمية منطقة مكة المكرمة
٢٢	٤-٢ المشاريع التطويرية الكبرى بالمنطقة المركزية بمدينة مكة المكرمة
٢٣	ثالثاً: الخلاصة



## دور القطاع الخاص في تطوير منطقة مكة المكرمة بين النظرية والتطبيق

### المقدمة:

انطلاقاً من فلسفة الاقتصاد الحر المنفتح على الاقتصاد العالمي والمتفاعل معه، أصبح الاقتصاد السعودي مشاركاً فاعلاً في المعاملات الاقتصادية الدولية، ويتجه نحو الانسجام مع مختلف اتجاهات الاقتصاد العالمي التي تبلورت في التكتلات والاتفاقات الاقتصادية على المستويات الإقليمية والدولية مثل منظمة التجارة العالمية وغيرها من المنظمات الدولية.

وعلى صعيد الواقع المحلي يتواصل النمو السكاني بوتيرة عالية، ويتنامى معه الطلب على المساكن وخدمات التعليم والتدريب والصحة، ومرافق التجهيزات الأساسية، كما يواكبه زيادة في أعداد المواطنين الداخلين حديثاً في سوق العمل، وهذه جميعاً اعتبارات تزايدت أهميتها في خطة التنمية السابعة (١٤٢٠/١٤٢١ هـ - ١٤٢٤/١٤٢٥ هـ) (٢٠٠٠-٢٠٠٤ م)، التي تمثل استمراراً وتأكيداً للنهج التنموي الذي تبنته الخطط السابقة والقائم على إتباع سياسة الاقتصاد الحر في إطار مبادئ الدين الإسلامي الحنيف وتعاليمه السمحة.

لذا أكدت الأهداف العامة والأسس الإستراتيجية لهذه الخطة على المحافظة على القيم الإسلامية وتطبيق شريعة الله والمحافظة على الأمن والاستقرار الاجتماعي والاستمرار في تنمية القوى البشرية السعودية، وزيادة توظيفها، وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين من تعليم وصحة ورعاية اجتماعية، وتنويع القاعدة الاقتصادية للبلاد، وحفز القطاع الخاص وتشجيعه<sup>١</sup>.

١ خطة التنمية الخمسية السابعة (١٤٢٠ - ١٤٢٥ هـ).



وكانت مبادرة الدولة في تنفيذ برنامج التخصيص خطوة متقدمة في هذا الاتجاه ستفتح مجالات واسعة لمشاركة هذا القطاع وتعزيز موقعه في المسيرة التنموية حيث تشير بيانات مصلحة الإحصاءات العامة إلى أن الناتج المحلي للقطاع الخاص يشهد نمواً يبلغ حوالي ٦,٧٪ بالأسعار الجارية والذي ينعكس بدوره بشكل ايجابي على جميع القطاعات الاقتصادية المكونة له حيث بلغت مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي لعام ٢٠٠٤ ما نسبته ٣٤,٢% بالأسعار الجارية، ٤٣,٦٪ بالأسعار الثابتة ٢. وإيماناً منها بأهمية دور القطاع الخاص في المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والمتوازنة لمناطق المملكة، قامت الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة بوضع الأسس العامة لدعم القطاع الخاص حتى يسهم بشكلٍ فعّال في حركة النشاط الاقتصادي والعمراني وتلبية الطلب على مختلف السلع والخدمات بكفاءة وفاعلية في منطقة مكة المكرمة التي فضلها الله عن غيرها من المناطق بوجود المسجد الحرام والمشاعر المقدسة على أرضها.

ويهدف هذا البحث في إطار ما سبق إلى إلقاء الضوء على أهمية دور القطاع الخاص في التنمية والتطوير، مع عرض لعدد من الأساليب التي يشارك بها القطاع الخاص مع الدولة من الناحية النظرية في تحقيق التنمية بشكل عام.

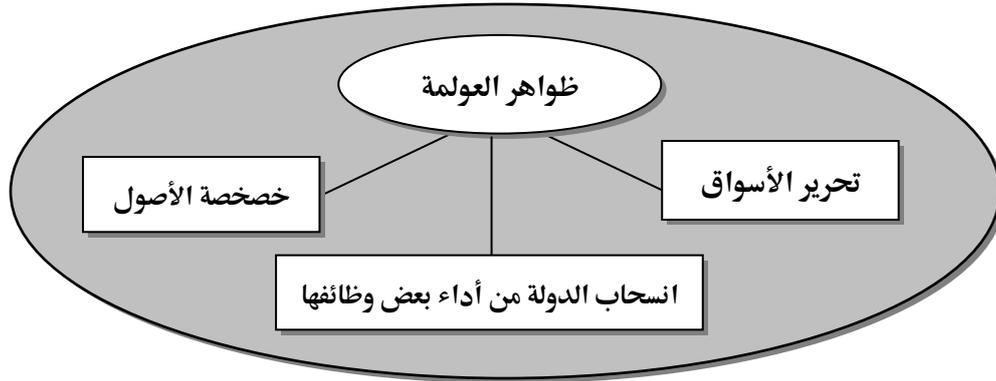
كما يتعرض البحث بشكل خاص إلى دور القطاع الخاص في تطوير منطقة مكة المكرمة تحت رعاية الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة من خلال استعراض عدد من المشروعات العمرانية الجارية أو تلك التي تحت الدراسة والإعداد بالمنطقة المركزية بمدينة مكة المكرمة، وينتهي البحث إلى وضع عدد من التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تحقيق كفاءة الشراكة مع القطاع الخاص في تحقيق التنمية العمرانية وتطوير منطقة مكة المكرمة.

أولاً: دور القطاع الخاص في عملية التنمية (مدخل نظري)

## ١-١ أهمية القطاع الخاص في ظل العولمة

ترتبط العولمة ارتباط وثيق بانكماش المكان والزمان واختفاء الحدود بنحو يربط حياة الناس على نحو أعمق وأسرع مما كان يحدث في أي وقت مضى، وهي عملية لا تدمج الاقتصاد فحسب بل تدمج أيضاً الثقافة والتكنولوجيا وتغير الدور السائد للدولة في تقديم الخدمات والهيمنة على وسائل الإنتاج، فالعولمة تتيح فرصاً كبيرة للتقدم البشري والنمو الاقتصادي من خلال تنشيط التجارة واستخدام التكنولوجيا الحديثة واتساع الاستثمارات الأجنبية ونمو الأسواق العالمية، حيث تكون سياسة تحرير الاقتصاد وتفعيل دور القطاع الخاص خطوة نحو الأسواق التنافسية. والدعوة إلى تفعيل دور القطاع الخاص لا تمثل دعوة لتخلي الدولة عن دورها الاقتصادي، وإنما هي دعوة لتغيير شكل هذا التدخل والعودة للأخذ بالسياسات بدلا من القيام بالإنتاج العام مباشرة وهو ما يطلق عليه الظواهر الاقتصادية للعولمة<sup>٣</sup>، والتي يوضحها الشكل (١).

### الشكل (١) العولمة وظواهرها الاقتصادية



المصدر: أحمد سماحة - رسالة دكتوراه بعنوان: نحو إدارة حضرية فعالة في مصر (الخصخصة في إطار مشروعات البنية

الأساسية) - جامعة القاهرة، ٢٠٠٣

٣ برنامج الأمم المتحدة الإنمائي - تقرير التنمية البشرية لعام ١٩٩٩.



## ١-٢ أساليب الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص

الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص قد تتضمن تكوين علاقة تعاونية بين شريك أو أكثر من الجهات الحكومية، وشريك أو أكثر من القطاع الخاص، كما أن الشراكة قد تكون من خلال تنظيم الأدوار بين الدولة والقطاع الخاص بحيث يكون لكل شريك دور خاص به ولكن يكمل بعضهما الآخر في إطار تنموي واحد.

ولا يستطيع القطاع الخاص أن يلعب دوره كفاعل أساسي في تنفيذ خطط التنمية وتحقيق النمو إلا إذا مارست الدولة بفعالية المهام المطروحة أمامها في وضع قواعد المنافسة لممارستها بكفاءة وحمايتها من سوء التطبيق، وفي التصدي بحزم للممارسات الاحتكارية والسلوكيات الساعية للكسب السريع والربح غير المشروع، وفي تعبئة الموارد المالية لتوظيفها في استثمارات مجدية وتقوم بدعم وإرشاد وتنظيم أمور القطاع الخاص لمواجهة متطلبات المنافسة في السوق العالمية، وبمعنى آخر لا بد من توفر حكومة فعالة قادرة على ما يلي٤:

- العمل في إطار إستراتيجية اقتصادية وتنموية شاملة توفر رؤية واضحة للمستثمر ليستقرأ ما سيكون عليه المستقبل مما يسهم في ضمان صحة القرار ويزيد من الإقبال على استثمارات طويلة الأجل.
- تطبيق الأطر التشريعية والمؤسسية بطريقة عادلة مع الأخذ في الاعتبار ضرورة مراجعة وتحديث الأطر التشريعية الخاصة بالأحكام الضريبية وبأحكام التجارة الخارجية والاستثمار وتدفع رأس المال.
- دعم الأطر التشريعية لإيجاد المناخ الاستثماري المناسب ونشر الثقة لدى جميع الأطراف من خلال جهاز قضائي فعال يطمئن له المواطنون والمستثمرون لحل المنازعات فيما بينهم، وبينهم وبين الأجهزة الحكومية

<sup>4</sup> Van Der Jagt; J.P., Public Private Partnership in Amsterdam. I.H.S., Rotterdam 1995.



عبر إجراءات قضائية سريعة وعادلة وتنفيذ فوري للأحكام الصادرة. وبحيث يسود جو من الاستقرار التشريعي والمؤسسي يطمئن له المستثمر، وتحفظ له حقوقه في ظل القوانين المنظمة لذلك.

ولا يوجد أسلوب موحد لتحقيق الشراكة بين الدولة وبين القطاع الخاص بالمشروعات التنموية يمكن تطبيقه على جميع الدول، ولكن يجب الوصول إلى الأسلوب الأمثل في كل حالة علي حدة وذلك اعتماداً على الظروف الاجتماعية والسياسية السائدة في كل دولة.

وأيضاً تتنوع أساليب الشراكة مع القطاع الخاص ودرجة مساهمته ومسئوليته فيها، وتدرج تلك الأساليب بدءاً من عقود الخدمات إلى الخصخصة الكاملة. ويوضح الشكل (٢) أساليب الشراكة مع القطاع الخاص ودرجة مساهمته في المشروعات التنموية على النحو التالي :

١-٢-١ عقود الخدمات: Service Contracts هو نوع من أنواع الاتفاقات الملزمة بين طرفين، ويتم بين هيئة حكومية لها الصلاحيات اللازمة وشركة أو أكثر من القطاع الخاص ليقوم الأخير ببعض المهام المحددة نظير مقابل يتم الاتفاق عليه وذلك بغرض الاستفادة من خبرة القطاع الخاص في النواحي الفنية، لتحقيق كفاءة الأداء. وتكون مدة هذا النوع من العقود محددة وقصيرة وهي تتراوح ما بين ٦ شهور إلى سنتين<sup>٥</sup>.

١-٢-٢ عقود الإدارة: هو اتفاق تتعاقد من خلاله هيئة أو مؤسسة حكومية مع شركة خاصة لإدارة هذه المؤسسة. وفي هذه الحالة تتحول فقط حقوق التشغيل إلى الشركة الخاصة وليس حقوق الملكية. وتحصل الشركة الخاصة على رسوم مقابل خدماتها، وهذا النوع من العقود يمكن الدولة من حل

٥ محمد سمير زكي- نظام التشييد والإدارة والتحول BOT - المركز الاستشاري الدولي للبحوث - القاهرة ١٩٩٩



القصور الإداري وذلك بالحصول على أحسن الخبرات الإدارية وفي الوقت نفسه التحكم في نطاق واستخدام هذه الخبرات من خلال عقد الإدارة وتتراوح مدة هذا النوع من العقود ما بين ثلاثة إلى خمس سنوات<sup>٦</sup>.

١-٢-٣ عقود الإيجار: Leasing Contracts هو عقد يمنح من خلاله مالك الأصول (الدولة) شركة خاصة حق استخدام هذه الأصول والاحتفاظ بالأرباح لفترة متفق عليها (٦-١٠ سنوات) مقابل دفع إيجار وذلك بغرض توفير نفقات التشغيل بدون التخلي عن ملكية الشركة، وكذلك الحصول على دخل سنوي بدون التعرض لمخاطر السوق علاوة على وقف الدعم والتحويلات المالية الأخرى. كما يسمح التأجير بجذب مهارات تقنية وإدارية متطورة مما يساهم في استخدام أصول الشركة بدرجة أكبر من الكفاءة<sup>٧</sup>.

١-٢-٤ عقود الامتياز: Concession Contracts في هذا النوع من العقود يتم تحويل حقوق التشغيل والتطوير إلى الجهة المستفيدة أي الشركة الخاصة، وقد يتضمن عقد الامتياز كل مواصفات التأجير بالإضافة إلى النفقات الرأسمالية والاستثمارات التي تقع على عاتق صاحب الامتياز تكمن الميزة الأساسية لهذه الطريقة في أن صاحب الامتياز يبقى المسئول عن النفقات الرأسمالية والاستثمارات مما يخفف الأعباء المالية عن الدولة، كما تقوم الدولة خلال فترة الامتياز تلك بتنظيم ومراقبة العملية الاستثمارية والجودة والأسعار<sup>٨</sup>.

٦ وزارة الإسكان والمرافق والمجمعات العمرانية - آليات العمل لمشروعات مشاركة القطاع الخاص - مشروع التطوير المؤسسي

والتنظيمي لقطاع مياه الشرب والصرف الصحي بمصر (LIRR II) - كيمونكس مصر. القاهرة ٢٠٠٢.

٧ على توفيق الصادق - جهود ومعوقات التخصيص في الدول العربية - معهد الدراسات الاقتصادية. أبو ظبي. ١٩٩٥.

٨ إبراهيم أحمد إبراهيم - آليات فض المنازعات والتحكيم في عقود BOT. مركز تحكيم كلية حقوق عين شمس - القاهرة ٢٠٠٠.



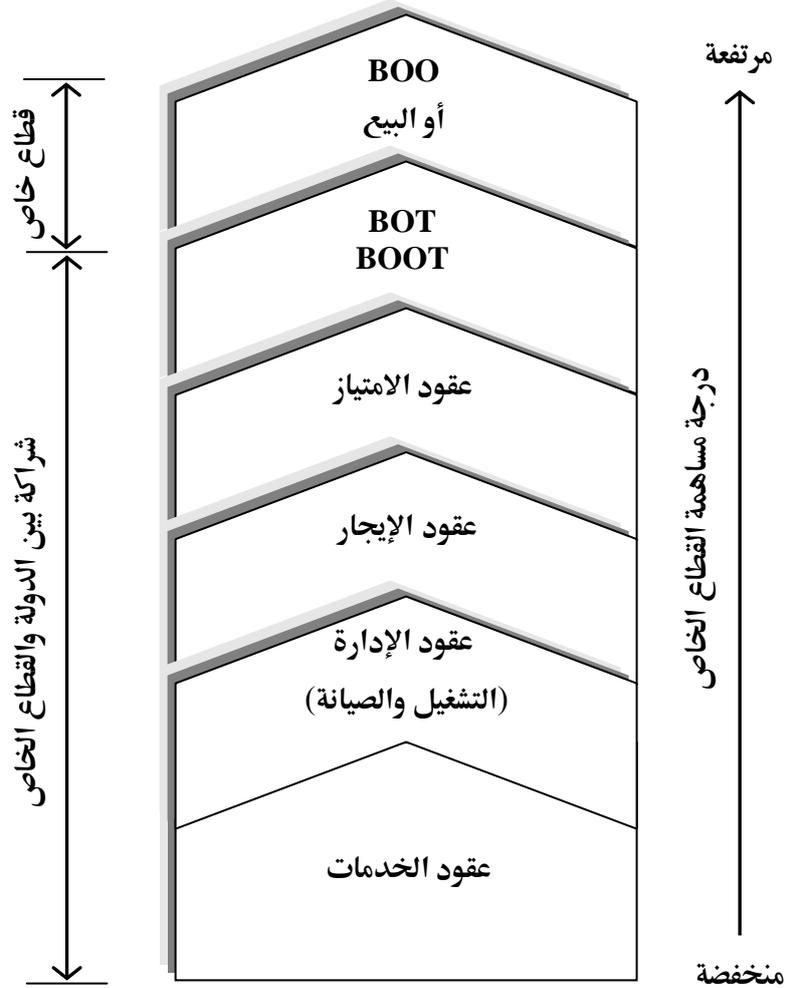
١-٢-٥ البناء والتشغيل ونقل الملكية: "BOT" Build, Own, Transfer ،  
البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية Build, Own, Operate, Transfer  
"BOOT" تمنح الدولة بمقتضاه القطاع الخاص لفترة محدودة من الزمن  
الحق في بناء وتشغيل وإدارة مشروع معين تقترحه الحكومة بالإضافة إلى  
حق الاستغلال التجاري لعدد من السنوات تنتقل بعده ملكية المشروع إلى  
الجهة المانحة دون مقابل أو بمقابل يتم الاتفاق عليه مسبقاً. ويمتاز هذا  
الأسلوب بتحويل مخاطر البناء والتشغيل والإدارة إلى القطاع الخاص  
بالإضافة إلى ذلك فإن المشروع الحكومة تستفيد من خبرة القطاع الخاص  
في إدارة وصيانة المشروعات وفي نقل التكنولوجيا المتقدمة.<sup>٩</sup>

١-٢-٦ البناء والتملك والتشغيل أو البيع: Build, Own, Operate (BOO) أو  
Sale ويعتبر هذا الأسلوب من أساليب الخصخصة الكاملة، والتي يتم فيها  
إعطاء القطاع الخاص مسؤوليات البناء والتشغيل والإدارة بكاملها، بالإضافة  
إلى الملكية المطلقة له لأصول المشروع. ولا يكون التشغيل أو الإدارة بهذا  
الأسلوب مرتبطاً بمدة زمنية محددة، كما لا يكون هناك التزاماً على القطاع  
الخاص بنقل الأصول إلى الدولة. ويستخدم هذا الأسلوب للمشروعات  
الجديدة التي لم تنشأ بعد، ويمتاز هذا الأسلوب مثل أسلوب BOOT  
بتحويل مخاطر البناء والتشغيل والإدارة إلى القطاع الخاص بالإضافة إلى  
ذلك فإن مخاطر الاستثمار والتمويل تقع على عاتق القطاع الخاص بكاملها.  
وهو بذلك لا يشكل أعباء استثمارية على الدولة، ويقوم بتشجيع الاستثمارات  
الوطنية والأجنبية.

٩ محمد سمير زكي- مرجع سابق -نظام التشييد والإدارة والتحول BOT - المركز الاستشاري الدولي للبحوث - القاهرة ١٩٩٩ .

## الشكل (٢)

### أساليب ومستويات الشراكة مع القطاع الخاص في المشروعات التنموية



المصدر: هاني صلاح سرى الدين - الصور المختلفة لمشاركة القطاع الخاص في تقديم خدمات البنية الأساسية - كلية الحقوق جامعة القاهرة ٢٠٠٠.



## ١-٣ المبادئ العامة لعملية الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص

هناك عدد من المبادئ الواجب توافرها بين الشركاء - لإنجاح ولتحقيق عملية الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص، وهي التي يمكن توضيحها بالشكل (٣) على النحو التالي:

### - الالتزام والتعهد Commitment

بمعنى أن يتم إنجاز وتنفيذ القرارات التنموية وفقاً لمنهجية وأسس تهدف لحفظ حقوق أطراف التطوير، وتحدد دور كل طرف في ظل مناخ إداري فعال يتعهد فيه كل طرف بالدور المحدد له من قبل وفقاً لهذه المنهجية.

### - الاستمرارية Continuity

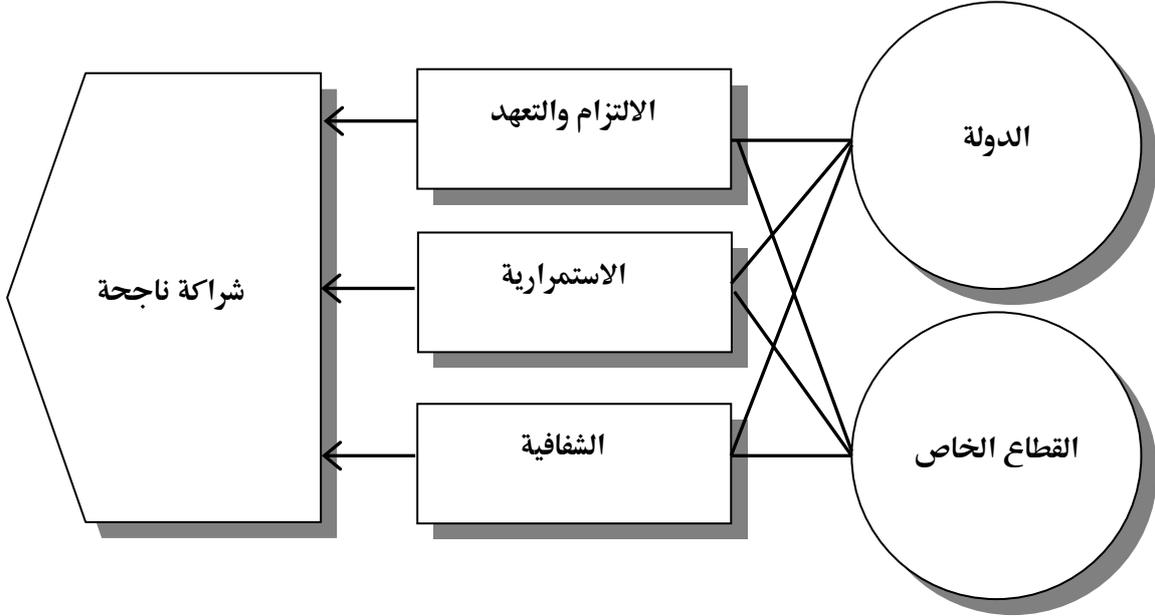
وهو المبدأ الواجب الأخذ به عند إعداد منهجيات وآليات ودراسات جدوى المشروعات التطويرية، والذي يكفل لهذه المشروعات النجاح والاستمرارية على مر الزمن، وذلك في ظل كيان تشاركي واضح وقوى بين أطراف التطوير يضمن عدم تعثر تلك المشروعات سواء في المراحل الأولى لتنفيذها أو خلال فترات تشغيلها على المدى الطويل.

### - الشفافية Transparency

وهي تعنى وضوح الرؤية لدى أطراف التطوير قبل وأثناء اتخاذ القرارات التنموية أو عند وضع الأساليب التي ينتهجها كل طرف لتنفيذ الأهداف الموضوعية، كما أنها تعنى التعامل بصدق ووضوح مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحدث خلال مراحل التطوير المختلفة أو خلال فترات التشغيل الفعلي للمشروع.

## الشكل (٣)

## المبادئ العامة لعملية الشراكة بين الدولة والقطاع الخاص



المصدر: أحمد سماحة - مرجع سابق - جامعة القاهرة ٢٠٠٣.

## ١-٤ مسؤولية كل شريك بالأساليب المختلفة للشراكة

تختلف أهداف الشراكة مع القطاع الخاص من دولة إلى أخرى، ففي دول أوروبا الشرقية مثلاً قد تكون المخصصة وسيلة للانتقال من اقتصاد مخطط مركزياً إلى اقتصاد السوق، بينما تكون المخصصة بالنسبة إلى دول أمريكا اللاتينية وسيلة لتثبيت اقتصادياتها وتخفيض ديونها الخارجية، كما تهدف دول أخرى مثل بريطانيا وفرنسا من خلال المخصصة إلى توسيع قاعدة الملكية أو الانسحاب من بعض النشاطات الاقتصادية.

وتتنوع مسؤوليات كل شريك من الشركاء في التنمية طبقاً لأسلوب شراكة الدولة مع القطاع الخاص وذلك بالتناسب مع ما تحتفظ به الدولة أو القطاع الخاص من



مسئوليات، فعلى حين تبدأ هذه البدائل بتحمل الدولة المسؤولية في التمويل والمخاطر واستثمارات التنفيذ، نجد أن تلك الأساليب تنتهي بأن يقوم القطاع الخاص بتحمل كافة المسؤوليات المالية والمخاطر والاستثمارات ومسئوليات التشغيل والصيانة على سبيل المثال، وهو كما يوضحه الجدول (1).

### الجدول (1)

#### الطرق المختلفة للخصخصة ومسئوليات كل شريك فيها

التشغيل والصيانة O&M	استثمارات التنفيذ Execution Investment	المخاطر التجارية Revenue Risk	التمويل Investment Financing	الملكية Ownership	المسئولية أسلوب الشراكة
☆	●	●	●	●	عقود الخدمة
☆	☆	●	●	●	عقود الإدارة
☆	☆	☆	●	●	عقود الإيجار
☆	☆	☆	☆	●	عقود الامتياز
☆	☆	☆	☆	☆	BOT
☆	☆	☆	☆	☆	BOOT
☆	☆	☆	☆	☆	BOO
☆	☆	☆	☆	☆	البيع Sale

☆ مسؤولية القطاع الخاص  
● مسؤولية الدولة

المصدر: أحمد عبد الوارث - بدائل الخصخصة في مشروعات مياه الشرب - مؤتمر "آفاق التعمير في عصر مبارك" أكتوبر ١٩٩٧. القاهرة .



## ١-٥ أهداف الشراكة مع القطاع الخاص

عندما تتبنى الدولة الشراكة مع القطاع الخاص فإنها تعنى أساساً بتحويل الأصول من ملكية الدولة إلى القطاع الخاص ولكنها عادة ما ترغب في تحقيق عدد من الأهداف الأخرى والتي من أهمها<sup>١٠</sup>:

- تحسين الكفاءة الاقتصادية للخدمات والمرافق من خلال الاعتماد على آليات السوق والمنافسة.
- تخفيف الأعباء المالية للدولة التي تسببها شركات القطاع العام الخاسرة، وبالتالي تتمكن الدولة من توفير موارد مالية لتمويل أنشطة أخرى.
- توسيع حجم القطاع الخاص والاعتماد عليه أكثر في عمليات النمو والتنمية.
- تطوير الأسواق المالية المحلية.
- استخدام أساليب الإدارة والتكنولوجيا الحديثة لإدارة المرافق والخدمات العامة وفي إنشاء المشروعات التطويرية الكبرى.
- توجيه التنمية العمرانية من خلال تشجيع القطاع الخاص على الاستثمار في المناطق الجديدة بغرض جذب السكان ونشر العمران من خلال الإمداد بالوحدات السكنية والخدمات ومرافق البنية الأساسية التي تعتبر قاطرة التنمية.

ويوضح الجدول (٢) الطرق المختلفة لشراكة الدولة مع القطاع الخاص وأهدافها، والتي تعتبر أهم عنصر في اختيار أسلوب الشراكة:

١٠ رياض دهمال وحسن الحاج - حول طرق الخصخصة. المعهد العربي للتخطيط . الكويت . ١٩٩٨ .



## الجدول (٢)

## الطرق المختلفة للشراكة مع القطاع الخاص وأهدافها

الأهداف			الطريقة	
توسيع قاعدة الملكية	تطوير الأسواق المالية	تحسين الكفاءة		
-	-	- إدخال معايير وطرق الإدارة الحديثة - تنشيط الشركات الخاسرة - الاستفادة العاملين من المهارات التقنية والإدارية	عقود الخدمة عقود الإدارة عقود التأجير عقود الامتياز	
من خلال تشجيع الاستثمارات الوطنية والأجنبية.	-	- إدخال معايير وطرق الإدارة الحديثة. - استخدام وسائل تكنولوجية حديثة. - الاستفادة العاملين من المهارات التقنية والإدارية	البناء والتشغيل ونقل الملكية / البناء والتملك والتشغيل ونقل الملكية	BOT/BOOT
من خلال تشجيع الاستثمارات الوطنية والأجنبية.	-	- إدخال معايير وطرق الإدارة الحديثة. - استخدام وسائل تكنولوجية حديثة.	البناء والتملك والتشغيل	BOO
من خلال إدراج الشركة في سوق الأوراق المالية	إمكانية إدراج الشركة المباعة في سوق الأوراق المالية .	- إدخال تكنولوجيا متطورة - إدخال طرق الإدارة الحديثة.	البيع المباشر	البيع
تشجيع صغار المستثمرين على شراء الأسهم.	إتاحة فرص الاستثمار للمواطنين والأجانب	- مسئولية الإدارة أمام المساهمين. - بروز الكفاءة من خلال سعر السهم.	بيع الأسهم في الأسواق المالية	
- يمنح العاملون الأولوية في شراء الشركة أو جزء منها	-	- حافز لرفع الإنتاجية . - مساهمة العاملين في الإدارة.	البيع للعاملين والإدارة	

المصدر: أحمد سماحة - مرجع سابق - جامعة القاهرة ٢٠٠٣.



## ثانياً : دور الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة في تشجيع القطاع الخاص

### ٢-١ المنهجيات والأسس والمبادئ العامة للتطوير

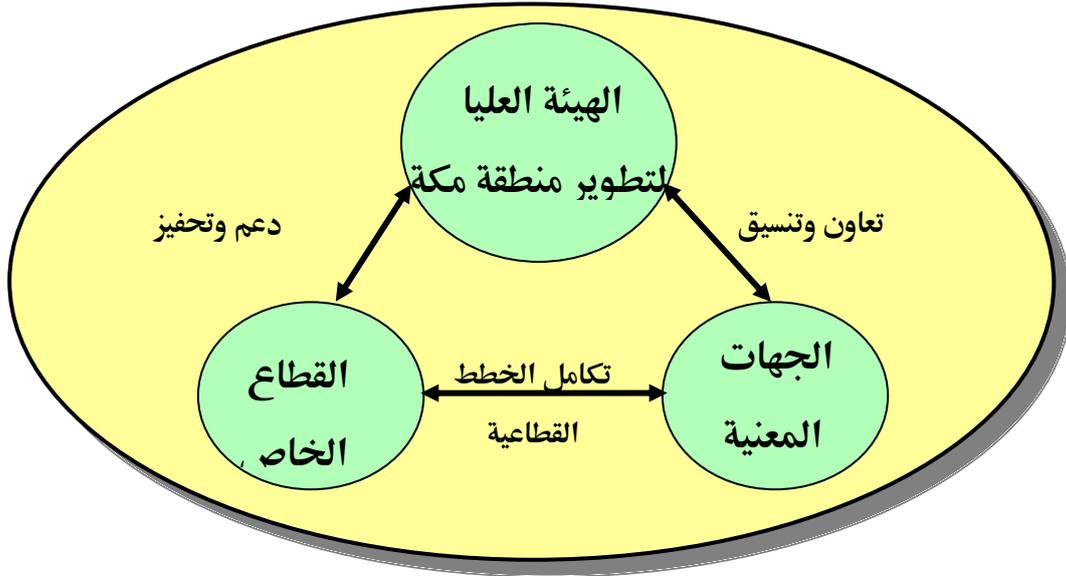
انتهجت الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة عدد من المنهجيات والأسس والمبادئ العامة للتطوير والتي تم تطبيقها بدءاً من المنطقة المركزية بمدينة مكة المكرمة وانطلاقاً إلى مناطق التنمية والمشروعات التطويرية الكبرى بجميع أنحاء مكة المكرمة، وبالمدن الواقعة ضمن نطاق المنطقة (الطائف - جدة)، ومن تلك المنهجيات والأسس العامة على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

- منهجية تطوير مكة المكرمة.
- الأسس العامة لتطوير منطقة جبل عمر بمكة المكرمة.
- المنهجية الفكرية والأسس العامة لتطوير المناطق العفوية بمنطقة مكة المكرمة.
- ضوابط التطوير بالمنطقة المركزية.

واشتملت تلك المنهجيات والأسس العامة للتطوير على الإطار المحدد للعلاقة بين الهيئة والقطاع الخاص الذي يقوم بتنفيذ المشاريع التطويرية المختلفة مثل جبل عمر و جبل خندمة ومشروع الشامية وذلك من خلال قيام الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة والشركات المطورة (القطاع الخاص) والجهات المعنية ذات العلاقة بالعمل والتكاتف معاً للارتقاء العمراني بمدينة مكة المكرمة والنهوض بالتنمية بها كما هو موضح بالشكل (٤).

## الشكل (٤)

## دور الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة



كما تبنت الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة في تعاملها مع أطراف التطوير - في مشروعات عديدة منها على سبيل المثال ما تم بمشروع جبل عمر - عدد من المبادئ العامة التي تحقق الكفاءة التامة في جميع المراحل التي تمر بها المشروعات التطويرية بدءاً من المراحل التصميمية والتنفيذية، وانتهاءً بالمراحل التشغيلية للمشروع، ومن أمثلة هذه المبادئ ما تم ذكره سابقاً كضرورة لتحقيق الشراكات الناجحة مع القطاع الخاص وهي الالتزام والتعهد، والاستمرارية ومبدأ الشفافية وذلك على النحو التالي:

١-١-٢ الالتزام والتعهد :

قامت الهيئة بإعداد مذكرة للتفاهم بينها وبين الشركة المطورة (شركة جبل عمر)، والتي اشتملت على عدد من العناصر الهامة تم من خلالها تحديد الأدوار والتعهدات



لكل طرف بدقة وعناية، كما تم تحديد الآليات المختلفة للتعامل مع أطراف المشروع بما يحقق التوازن بين متطلبات كل طرف على المدى القصير والبعيد .

## ٢-١-٢ الاستمرارية:

ولتحقيق ذلك تقوم الهيئة لضمان استمرار العمل بالمشروع في مراحله المختلفة بما يلي :

- تقديم الدعم الفني والإداري المتمثل في تقديم المشورة الفنية المتخصصة والمشورة التشريعية من خلال عدد من الخبراء المتخصصين في هذا الشأن.

- إعداد عدد من الدراسات التخطيطية (الهيكلية والتفصيلية) التي تدعم عملية التطوير وتمثل في ذات الوقت الإطار العام لها.

- توفير المعدلات والمعايير التي تضمن أن يتم تنفيذ المشروع التطويري في إطار تنموي غير منغزل عن الأسس التخطيطية والمعمارية والإنشائية الوطنية والمحلية بما يضمن التوافق مع البيئة العمرانية والطبيعية وعدم المساس بها إلا في أضيق الحدود.

## ٢-١-٣ الشفافية:

حيث تقوم الهيئة بتنفيذ ذلك المبدأ الهام من خلال عرض كافة الأوضاع الراهنة بمنطقة التطوير وما حولها بما يشمله ذلك من محددات وإمكانيات بكل وضوح على المطورين قبل البدء في المشروع، بالإضافة إلى التعامل مع كافة أطراف التطوير على قدم المساواة فيما يخص الحقوق والواجبات دون تمييز طرف عن الآخر وبما يحقق مصلحة مدينة مكة المكرمة.



كما تقوم الهيئة بالإعلان عن ما يتم عمله في كل مرحلة من مراحل التطوير سواء من خلال اللقاءات أو الندوات أو المعارض لطرح كافة الأفكار والمنهجيات بشكل علني وواضح .

## ٢-٢ أدوات التنمية الحضرية المستدامة بمنطقة مكة المكرمة

منذ نشأة الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة بالأمر السامي الكريم رقم ١٢٠٢/م بتاريخ ١٤٢١/٩/٢٤هـ، فقد تولدت لدى القائمين عليها وعلى رأسهم صاحب السمو الملكي الأمير عبد المجيد بن عبد العزيز أمير منطقة مكة المكرمة القناعة الكاملة بأن التنمية الحضرية هي عملية ديناميكية (فعالة ومتغيرة)، وذات أبعاد متعددة، وتتطلب تضافر جهود كل العاملين في هذا المجال (الدولة والقطاع الخاص وكافة أفراد المجتمع)، وعلى جميع المستويات (المركزية والمحلية) وذلك لتحقيق التنمية الحضرية المستدامة للأجيال الحالية دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة وذلك في إطار مؤسسي وسياسي واقتصادي واجتماعي مستقر وقادر على تمكين الفاعلين لتلك التنمية.

وعلى هذا الأساس وللوصول إلى الأهداف المرجوة من الشراكة مع القطاع الخاص وصولاً للتنمية الحضرية المستدامة بمنطقة مكة المكرمة، فقد وضعت الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة نصب عينها عدد من الأدوات التي تغطي مجالات عديدة والتي منها تطوير القوانين والتشريعات وتحسين وتهيئة فرص الاستثمار والتنمية وتوفير التمويل المناسب وتحسين التعاون بين الشركاء في التنمية. ويوضح الجدول (٣) تلك الأدوات والمجالات التي تؤثر بها والتي تدرج من تحقيق لا مركزية إنتاج الخدمات إلى دعم الفئات ذات الدخل المحدود والمجموعات المستهدفة للتنمية بالمناطق العشوائية، وبالتجمعات القروية بمناطق إقليم منطقة مكة المكرمة.



### الجدول (٣)

#### أدوات التنمية الحضرية المستدامة بمنطقة مكة المكرمة

الأدوات	مجال التأثير
الإدارة الحضرية الفعالة	<ul style="list-style-type: none"><li>- تشجيع لامركزية إنتاج الخدمات في إطار توجهات الدولة.</li><li>- تحقيق الشراكات الناجحة مع القطاع الأهلي في إنشاء المشروعات التطويرية الكبرى.</li><li>- وضع الأطر التشريعية التي تنظم العلاقة بين الشركاء في العملية التطويرية.</li><li>- الترتيبات المؤسسية لتحديد الأدوار والمسؤوليات وتنمية القدرات.</li></ul>
تطوير القوانين والتشريعات	<ul style="list-style-type: none"><li>- استخدامات الأراضي وتوزيع الخدمات .</li><li>- ملكيات الأراضي وتأمين الحيازات .</li><li>- حماية البيئة العمرانية ومناطق الحساسية البيئية .</li><li>- المعدلات والمعايير الخاصة بالمناطق العمرانية .</li><li>- إدارة المرافق والخدمات العامة بواسطة شركات القطاع الخاص.</li></ul>
تحسين وتهيئة فرص الاستثمار والتنمية	<ul style="list-style-type: none"><li>- الدعم المباشر وغير مباشر لتنمية الأراضي أو إعادة تخطيطها.</li><li>- إنشاء وإدارة البنية الأساسية الداعمة أو المهياة للنمو أو الامتداد الحضري.</li></ul>
توفير الدعم الفني المناسب	<ul style="list-style-type: none"><li>- المخططات الإستراتيجية والإقليمية والهيكلية والتفصيلية لمناطق التنمية المختلفة.</li><li>- الدراسات الاستشارية المتخصصة.</li><li>- الضوابط والمعايير الفنية.</li><li>- استخدامات وتطبيقات الحاسب الآلي ونظم المعلومات الجغرافية.</li></ul>
التعاون والتنسيق بين الشركاء	<ul style="list-style-type: none"><li>- الجهات الحكومية وغير حكومية ذات العلاقة بالتنمية الحضرية.</li><li>- وضع السياسات المؤثرة على توزيع الخدمات والمرافق على مستوى المنطقة والإقليم والمدن والقرى .</li><li>- التأثير الإيجابي للمشروعات القطاعية و البعد المالي والاقتصادي والاجتماعي والبيئي على استعمالات الأراضي والتنمية .</li><li>- دعم الفئات ذات الدخل المحدود والمجموعات أو المناطق المستهدفة للتنمية (المناطق العشوية - القرى) .</li></ul>



## ٢-٢-١ دور الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة :

- تقوم الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة بإعلان منطقة العمل منطقة تطويرية.
- تقوم الهيئة بجميع أعمال نزع الملكيات ودفع التعويضات وتمول من قبل الشركة المطورة للمشروع.
- متابعة الجهات الحكومية المختصة بمعالجة قضايا الملكيات وتأمين العقار.
- تلزم الهيئة الشركة المطورة بتغطية جميع تكاليف التطوير وتلتزم هي بدفع جميع استحقاقات التطوير وفق اشتراطات يتفق عليها.
- تدقق الهيئة جميع عناصر تكلفة التطوير وتتحرى جدارتها.
- تقوم الهيئة بتمويل جميع تكاليف التطوير والنزع والتعويضات من خلال المردود المالي من المشروع.
- يتم معالجة الملكيات بعد إقرار المخطط الجديد للموقع حسب ما تضمنته "منهجية تطوير مكة المكرمة" التي سبق إقرارها.
- تقدير واستيفاء مشاركة الملاك المالية لتغطية إجمالي تكاليف التطوير.
- تشجع على الاستثمار من قبل شركات مساهمة تسمح بمساهمة المواطنين وتكون الأولوية لملاك المنطقة للمشاركة بأثمان عقاراتهم.
- إنشاء جهاز خاص بالمشروع متكامل التخصصات محدد المهام والصلاحيات يتولى كافة القضايا الفنية والقانونية والمالية وذلك ضمن تكاليف التطوير.



- ينتهي دور الهيئة بانتهاء جميع مراحل التطوير وتسليم الموقع لاتحاد الملاك المكون من الملاك الجدد باعتباره الجهة المسؤولة عن إدارة وتشغيل الموقع على أساس دائم.

## ٢-٢-٢ دور القطاع الخاص (الشركة المطورة)

- تطوير الموقع في إطار علاقة تعاقدية تغطي كافة استحقاقات التطوير.
- توفير المال اللازم لتمويل نزع الملكيات والتعويضات المختلفة في وقت استحقاقها.
- دراسة القضايا الفنية للمشروع واقتراح التصاميم التفصيلية للبنية التحتية وقيمة تنفيذها.
- إنشاء وتنفيذ جميع عناصر التطوير ومن ثم تسليم للجهات المختصة.



## ٢-٣ دور القطاع الخاص في تطوير وتنمية منطقة مكة المكرمة

للقطاع الخاص دور كبير في تطوير مدينة مكة المكرمة وتفعيل أدائها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، كما أن له دورا كبيرا في العمل على الارتقاء بالبيئة العمرانية في المدينة خاصة في ضوء استيعابها لأعداد كبيرة من الحجاج والمعتمرين سنويا وفي إطار الأنشطة المختلفة التي تقام بها على مدار العام ودورها كعاصمة دينية للمملكة السعودية و لجميع بلاد المسلمين في العالم.

كما أن للقطاع الخاص دور كبير في رفع المستوى الاقتصادي الاجتماعي للمدينة وتحسين المستوى المعيشي بها. ويظهر دور القطاع الخاص في تطوير المدينة في مجموعة من المحاور والتي سوف نستعرضها لاحقا ونتناول بعضها بشكل من التفصيل وبشكل عام نجد أن جميع مشاريع القطاع الخاص تعمل على تطوير المدينة وتحسين البيئة العمرانية بها ودعم وتحسين القطاعات الاقتصادية المختلفة وتحسين المنتج بها سواء في السعر أو الجودة أو سرعة الإنجاز ويمكن أن نحدد أهم المحاور التي يعمل القطاع الخاص بها لتطوير مدينة مكة المكرمة فيما يلي :

- تحسين البيئة العمرانية و الارتقاء بها.
- إقامة المشاريع التطويرية الكبرى بالمنطقة المركزية.
- دعم وتحسين القطاعات الاقتصادية المختلفة بالمدينة.
- توفير عوامل استمرار ونجاح أنشطة السياحة الدينية بمكة المكرمة
- تشغيل وصيانة الاستعمالات الدينية خاصة في المشاعر و الحرم.
- دعم وتوفير وسائل النقل و المرور وما يرتبط بها من تنمية عمرانية .
- المساهمة في تنفيذ المشروعات المختلفة بالمنطقة المركزية.
- توفير الخدمات المختلفة للمقيمين و الحجاج.



- توفير وتأمين سكن مناسب للحجاج والمعتمرين.
- توفير فرص عمل ورفع الكفاءة الأداء بإدخال أساليب تكنولوجية حديثة.
- التنسيق و التعاون مع الجهات الحكومية لدعم التنمية العمرانية وتوفير الأطر والأدوات اللازمة لذلك.

## ٢-٤ المشاريع التطويرية الكبرى بالمنطقة المركزية

هناك عدد كبير من المشروعات التطويرية الكبرى التي يعمل بها القطاع الخاص بالمنطقة المركزية بمدينة مكة المكرمة والتي تعمل على تحسين والارتقاء بالبيئة العمرانية، وتوفير الوحدات السكنية والفندقية لاستيعاب أكبر عدد أكبر من الحجاج والمعتمرين، وتيسير حركة النقل والمرور وتوفير الخدمات، وتوفير بيئة عمرانية سليمة ومن أمثلة هذه المشاريع:

- مشروع تطوير جبل عمر .
- مشروع تطوير جبل الكعبة .
- مشروع تطوير جبل خندمة.
- مشروع تطوير منطقة الشامية.
- مشروع وقف الملك عبد العزيز (١).
- مشروع وقف الملك عبد العزيز (٢).
- مشروع طريق الملك عبد العزيز (الطريق الموازي).



## ثالثاً : الخلاصة

نجحت الهيئة العليا لتطوير منطقة مكة المكرمة في الأخذ بالأساليب النظرية للشراكة مع القطاع الخاص، بالإضافة إلى المبادئ العامة التي تمثلت في مبدأ الالتزام والتعهد، والاستمرارية والشفافية في جميع تعاملها مع أطراف التطوير. هذا بالإضافة إلى توفير أدوات متنوعة أخرى للشراكة مع القطاع الخاص في أعمال التطوير بالمشروعات الكبرى بمنطقة مكة المكرمة وبالأخص في المنطقة المركزية بمدينة مكة المكرمة.

ومن تلك الأدوات - والتي تم ذكرها سابقاً في سياق هذا البحث - الإدارة الحضريّة الفعالة وتطوير القوانين والتشريعات وتحسين وتهيئة فرص الاستثمار والتنمية بالإضافة إلى توفير الدعم الفني المناسب للمطورين من خلال إعداد المخططات الهيكلية والتفصيلية للمنطقة المركزية إلى جانب المراجعات وعقد الاجتماعات الدورية بغرض الوصول إلى أفضل الحلول المعمارية والتخطيطية للمناطق التي يتم تطويرها. وكان لهذا النوع في الأدوات والأساليب أثره الناجح في تحفيز القطاع الخاص وجذب أكبر عدد من المستثمرين وتشجيعهم على المشاركة في إعداد المخططات التفصيلية في ضوء الموجهات العامة والاشتراطات الفنية الخاصة للمناطق المطورة.

والله ولي التوفيق،،،