



معهد التخطيط القومي

سلسلة قضايا  
التخطيط والتنمية  
(رقم 270)

آليات تحقيق سياسة  
التنمية الاقليمية المتوازنة في مصر

أغسطس 2016

جمهورية مصر العربية - طريق صلاح سالم - مدينة نصر - القاهرة - مكتب بريد رقم 11765

A.R.E Salah Salem St. Nasr City , Cairo P.O.Box : 11765



سلسلة قضايا التخطيط والتنمية  
رقم (٢٧٠)  
(سلسلة علمية محكمة)

# آليات تحقيق سياسة التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

أغسطس ٢٠١٦

لم يسبق نشر هذا البحث أو أي أجزاء منه، ويحظر إعادة نشره في أي جهة أخرى قبل أخذ موافقة المعهد.

## تقديم

تعتبر سلسلة قضايا التخطيط والتنمية المصدر الرئيسي لنشر نتاج المعهد من دراسات وبحوث جماعية محكمة في مجال التخطيط والتنمية. وبحوث المعهد التي يتم نشرها في تلك السلسلة هي بحوث يتميز بها المعهد دون غيره من المؤسسات البحثية وتعتبر مرجعاً رئيسياً للباحثين من الجامعات ومراكز البحوث في مصر والدول العربية، فالمعهد به باحثين متنوعي التخصصات وهذا بدوره ينعكس على إثراء الفكر وشمولية الدراسة لأى قضية يقوم المعهد بدراستها من جوانبها وأبعادها المختلفة وخاصة الجانب الاقتصادي، الجانب الاجتماعي، الجانب البيئي، الجانب المؤسسي والجانب المعلوماتي والإحصائي.

ومنذ بدء نشر الإصدار الأول لسلسلة قضايا التخطيط والتنمية في عام 1977 وحتى الآن ومعهد التخطيط القومي يقدم للباحثين ومتخذي القرار العديد من الدراسات القيمة التي تعالج العديد من القضايا كلها تحت مظلة التخطيط والتنمية ومن أهمها: العمالة - التنمية الإقليمية - التنمية الزراعية - التجارة الخارجية - التضخم - تنمية القرى المصرية - الصناعات التحويلية - دور القطاع الخاص في التنمية - الخصخصة والإصلاح الاقتصادي - السياسات الزراعية في مصر - تخطيط الصادرات - صناعة الغزل والنسيج - آفاق الاستثمار الصناعي - التفاوتات الإقليمية للنمو الاقتصادي والاجتماعي - تخطيط الطاقة - آفاق الاستثمارات العربية - السياسات التسويقية للسلع الزراعية - الاستزراع السمكي في مصر - الصناعات الصغيرة - الإنتاجية والأجور والأسعار - سياسات اصلاح ميزان المدفوعات - تطوير مناهج التخطيط - تخطيط التعليم - السياسات القطاعية - إدارة الأزمات المهددة لاطراد التنمية - النماذج التخطيطية - التخطيط الصحي - العلاقات الاقتصادية الدولية - التنمية البشرية - التشغيل والبطالة - الحسابات القومية - اللامركزية - قضايا البيئة والموارد الطبيعية.

وبالرغم من أن المعهد دائم التطوير والتنوع في مصادر النشر لإنتاجه العلمي إلا أن سلسلة قضايا التخطيط والتنمية ستظل أحد أهم مصادره لنشر البحوث الجماعية التي يقوم بإجرائها باحثين من المعهد، بالإضافة إلى المجلة المصرية للتنمية والتخطيط التي يصدرها معهد التخطيط القومي لنشر البحوث الفردية المحكمة للباحثين من خارج وداخل المعهد.

والله ولى التوفيق،،،

رئيس المعهد

أ.د. عبد الحميد سامى القصاص

## موجز البحث

### آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

تمثل التنمية المتوازنة إقليمياً الأداة الرئيسية لإقامة الديمقراطية وتحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمع المحلي، واستخدامها بفعالية قد يساهم في الحد من التوتر السياسي ويفتح للمواطن آفاقاً للتغيير السلمي البناء عن رأيه كما انه يبني جدار الثقة مع حكومته، وبالتالي يصبح مستعداً للتمسك بها والدفاع عنه. خاصة وأن التغييرات الجوهرية التي شهدتها المجتمع المصري في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، قد أسهمت في إلقاء الضوء على الكثير من المسببات التي عانى منها المجتمع المصري نتيجة لتدهور حقوق المواطنين في المشاركة، وفي إدارة شؤون حياتهم وذلك بعد أن تم تفرغ مؤسسات المجتمع المدني وتقليص دورها، وفي ظل غياب المشاركة في عملية التنمية.

وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات والتي تتلخص في وجود العديد من الأساليب والاهداف والسياسات لتحديد التنمية الاقليمية المتوازنة، ولكنها تتطلب تحديد أولويات المجالات التي تبدأ بها سياسة التنمية الاقليمية سواء مشاكل محددة تحتاج لحلول، أو أهداف عريضة أو تفصيلية، أو خليط من المشاكل والأهداف لتحقيق التنمية المتوازنة، كما أكدت الدراسة على عدم وجود آليات محددة وواضحة تستخدم من قبل المخطط بهدف إحداث تنمية متوازنة إقليمياً من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، وإن وجدت تلك الآليات فهي إما غير مفعلة أو لا ترتبط بالوضع التنموي الراهن.

وقد خلصت الدراسة بوجود مجموعة من التحديات التي تواجه تحقيق التنمية المتوازنة مثل المركزية في إعداد الخطة القومية العامة، عدم ارتباط الخطة بالمخططات الاستراتيجية للتنمية العمرانية على المستوى القومي والاقليمي، والتفتت المؤسسي على المستوى المركزي، وعدم قدرة السلطة التنفيذية والأقاليم على وضع سياسات إقليمية، وإنشاء مؤسسات إقليمية (اللجان العليا للتخطيط الإقليمي وهيئات التخطيط الإقليمي) محدودة الاختصاصات، وتعدد وتداخل الجهات صاحبة الولاية على أراضي الدولة، وغياب إطار مؤسسي إقليمي يحقق البعد المكاني الذي يربط بين المشروعات والاستثمارات، ولمواجهة التحديات تم صياغة عدد من التوصيات ورسم خارطة طريق لتحقيق التنمية الاقليمية المتوازنة.

#### الكلمات الدالة:

التنمية الاقليمية المتوازنة، المعايير التخطيطية، الفوارق الاقليمية، المخطط الاستراتيجي، المخططات العمرانية، الخطة المكانية، المخطط الهيكلي.

## **Abstract**

### **Mechanisms for Achieving Balanced Regional Development in Egypt**

Balanced Regional Development (BRD) constitutes the major tool to establish democracy and achieve social justice in local communities. Its effective use can lead to alleviate political tension, open the prospects for constructive peaceful expression of opinions, and create mutual trust between the government and the citizen. In particular, the critical changes experienced by the Egyptian society in the political and socio-economic fields greatly contributed to shed light on the many causes suffered by the citizens due to deterioration of their rights in participation and management of their life affairs. This happened due to emptying the civil society institutions, decreasing their role, and absence of participation in the development process. As a result, the study concluded the following: There are many methods, objectives, and policies to define BRD, but they need to determine the priorities of fields to begin with. This must take the form of specified problems to be solved; major and detailed objectives to be solved; or a combination of problems and objectives to achieve balanced development.

There are no clear and specified mechanisms to be used by planners to achieve BRD; if any, they are either ineffective or not related to the current development situation. Moreover, there are some challenges facing BRD as follows:

- Centralization in preparing general national plans.
- The general plan is not related to the strategic plans of physical planning at the regional and national levels.
- Inability of both executive authorities and regions to present regional policies and establish regional institutions with unlimited competencies.
- Multiplicity and interference of agencies concerned with state lands.
- Absence of regional institutional framework to achieve the spatial dimension that relates projects and investments.
- Finally, in order to face such challenges, the study presents some recommendations and a road-map to achieve BRD.

Key words:

Balanced Regional Development, Planning Criteria, Regional Disparities, Strategic Plan, Physical Plans, Spatial Plans, Structural Plans,

## فريق البحث

أ.د. فريد أحمد عبد العال  
الباحث الرئيسي

( قام بإعداد الفصل الأول )	أ.د. سيد محمد عبد المقصود
( قام بإعداد الفصل الثاني )	د. أحمد عبد العزيز البقلی
( قام بإعداد الفصل الثالث والرابع بالمشاركة )	د. أمل زكريا محمد عامر
( قام بإعداد الفصل الثالث والرابع بالمشاركة )	د. أحمد عاشور
( قام بإعداد الفصل الخامس بالمشاركة )	د. حامد هطل
( قام بإعداد الفصل الخامس بالمشاركة )	د. عزت زيان
( قام بإعداد الفصل السادس )	أ.د. فريد أحمد عبد العال

## المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٦-١	مقدمة البحث
٢٨-٧	الفصل الأول- الإطار النظري -آليات التنمية الإقليمية المتوازنة
٧	١-١ مقدمة
٩	٢-١ الفوارق الإقليمية / التفاوتات - عدم التوازن:
١٠	٣-١ العدالة في جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية:
١١	٤-١ الفكر العلمى لحل مشكلة الفوارق/"استراتيجية النمو المتوازن"
١٣	٥-١ آليات / أدوات سياسة التنمية الإقليمية المتوازنة:
١٨	٦-١ آليات / أدوات سياسة التنمية الإقليمية :
٢١	٧-١ مجالات / موضوعات اختصاص سياسة التنمية الإقليمية:
٤٨-٢٩	الفصل الثانى- التفاوتات الإقليمية فى التنمية للمحافظات
٢٩	١-٢ تمهيد
٢٩	٢-٢ التفاوتات فى توزيع السكان ومحددات النمو
٣٣	٣-٢ بعض مؤشرات الصحة
٣٥	٤-٢ بعض مؤشرات التعليم
٣٧	٥-٢ بعض مؤشرات المرافق العامة
٣٩	٦-٢ بعض مؤشرات الخدمات الاجتماعية والثقافية
٤١	٧-٢ بعض المؤشرات الاقتصادية
٧١-٤٩	الفصل الثالث- دور الاستثمارات العامة فى تحقيق التنمية المتوازنة
٤٩	١-٣ تمهيد
٤٩	٢-٣ تطور الاستثمارات فى مصر
٦٠	٣-٣ اتجاهات وتوزيعات الاستثمارات العامة
٦٣	٤-٣ التوزيع المكاني للاستثمارات العامة للفترة (٢٠٠٩/٢٠٠٨ - ٢٠١٦/٢٠١٥)
٧٠	٥-٣ معدلات التنفيذ الفعلية بالقطاعات المختلفة.
٨٨-٧٢	الفصل الرابع- تقييم كفاءة الاستثمار العام
٧٢	١-٤ تمهيد
٧٢	٢-٤ الإطار الاستراتيجي الإرشادي
٧٤	٣-٤ مراجعة مقترحات المشروعات

رقم الصفحة	الموضوع
٧٩	٤-٤ تنفيذ وتعديل المشروعات
٨٣	٥-٤ تشغيل وتقييم المشروعات
٨٤	٦-٤ التوزيع الجغرافي للمشروعات
٨٦	٧-٤ دور تكنولوجيا المعلومات في التخطيط
١١٩-٨٩	<b>الفصل الخامس - بعض الممارسات والتجارب الدولية في تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة</b>
٨٩	١-٥ تمهيد
٩٠	٢-٥ تجربة دولة الامارات العربية المتحدة
٩٤	٣-٥ تجربة دول مجلس التعاون الخليجي
٩٦	٤-٥ تجربة تحقيق التنمية المتوازنة في بريطانيا
٩٨	٥-٥ تجربة التنمية المتوازنة في الولايات المتحدة الأمريكية
١٠١	٦-٥ تجربة التنمية المتوازنة في الصين
١٠٤	٧-٥ تجربة التنمية المتوازنة في سنغافورة
١٠٧	٨-٥ تجربة التنمية المتوازنة في ماليزيا
١٠٨	٩-٥ تجربة التنمية المتوازنة في كازاخستان
١١٠	١٠-٥ تحقيق التنمية المتوازنة في المجر
١١٢	١١-٥ الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول في مجال التنمية الاقليمية المتوازنة
١٤٩-١٢٠	<b>الفصل السادس - آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة</b>
١٢٠	١-٦ تمهيد
١٢١	٢-٦ التحديات التي تواجه تحقيق التنمية المتوازنة:
١٢٨	٣-٦ الأهداف المرجوة من تحقيق التنمية المتوازنة:
١٣٠	٤-٦ خارطة الطريق إلى المستقبل
١٣٥	٥-٦ الرؤية والركائز الأساسية لإصلاح منظومة التخطيط لتحقيق التنمية المتوازنة
١٥٨-١٤٩	ملخص البحث
١٦٢-١٥٩	مراجع البحث
١٩١-١٦٣	ملاحق البحث.



## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦١	التوزيع النسبي لأبواب المصروفات في ختامى الموازنة العامة للدولة خلال الفترة (٢٠٠٦-٢٠٠٧-٢٠١٥-٢٠١٦)	١-٣
٦١	التوزيع النسبي للاستثمار الحكومى وفقاً لطبيعة الموازنة للدولة	٢-٣
٦٥	التوزيع النسبي للاستثمارات العامة الموزعة على مستوى الأقاليم الاقتصادية خلال الفترة (٢٠٠٨/٢٠٠٩-٢٠١٥/٢٠١٦)	٣-٣
١١٤	خصائص تجارب بعض الدول في مجال التنمية الإقليمية المتوازنة	١-٥
١١٦	أوجه المقارنة بين بعض التجارب العالمية في مجال التنمية الإقليمية المتوازنة	٢-٥

### قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٣٠	التوزيع النسبي للسكان على المحافظات عام ٢٠١٥	١-٢
٣١	تطور نسبة السكان في المناطق الحضرية والريفية خلال الفترة (١٩٠٧-٢٠١٤)	٢-٢
٣١	التباين في معدل الزيادة الطبيعية لكل ألف نسمة على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٣-٢
٣٢	التباين في معدل المواليد (لكل ألف نسمة) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٤-٢
٣٢	التباين في معدل الوفيات (لكل ألف نسمة) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٥-٢
٣٣	التباين في معدل وفيات الأطفال الرضع (لكل ألف مولود حي) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٦-٢
٣٣	التباين في معدل وفيات الأطفال دون الخامسة (لكل ألف مولود حي) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٧-٢
٣٤	نصيب السكان من أسرة المستشفيات (نسمة / سرير) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٨-٢
٣٥	نصيب السكان من الأطباء البشريين (نسمة / طبيب) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٩-٢
٣٦	نسبة الأمية (للسكان ١٠ سنوات فأكثر) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	١٠-٢
٣٧	كثافة الفصول بالتعليم العام قبل الجامعي على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	١١-٢
٣٨	نصيب الفرد من كمية مياه الشرب المنتجة (لتر يوم / فرد) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	١٢-٢
٣٩	نصيب الفرد من كمية مياه الشرب المستهلكة (لتر يوم / فرد) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	١٣-٢
٣٩	نصيب الفرد من إجمالي طاقة الصرف الصحي (لتر يوم / فرد) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	١٤-٢

آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

٤٠	عدد مراكز شباب المدن والقرى لكل ١٠٠ ألف من السكان على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	١٥-٢
٤٠	الأندية التابعة لقطاع الحكومي وقطاع الأعمال لكل ١٠٠ ألف من السكان على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	١٦-٢
٤١	قصور وبيوت الثقافة (الف نسمة / قصر وبيت) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	١٧-٢
٤٢	نسبة قوة العمل إلى السكان على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	١٨-٢
٤٣	نصيب مراكز التدريب المهنية من قوة العمل (الف فرد/مركز تدريب) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	١٩-٢
٤٣	نسبة البطالة على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٢٠-٢
٤٤	توزيع فرص العمل في المشروعات الصغيرة على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٢١-٢
٤٥	فرص العمل في المشروعات الصغيرة (فرصة عمل لكل ١٠٠ ألف من السكان) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٢٢-٢
٤٦	توزيع فرص العمل في المشروعات متناهية الصغر على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٢٣-٢
٤٧	فرص العمل في المشروعات متناهية الصغر على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٢٤-٢
٤٨	توزيع فرص العمل في مشروعات التنمية المجتمعية والبشرية على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٢٥-٢
٤٨	فرص العمل في مشروعات التنمية المجتمعية والبشرية على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤	٢٦-٢
٥٠	تطور الاستثمارات الكلية خلال الفترة (٢٠٠١/٢٠٠٠ - ٢٠١٥/٢٠١٤) (بالمليار جنيه)	١-٣
٥٠	التوزيع النسبي لأبواب المصروفات في ختامى الموازنة العامة للدولة خلال الفترة (٢٠٠٦-٢٠٠٧ - ٢٠١٥-٢٠١٦)	٢-٣
٥٢	تطور الهيكل النسبي للاستثمارات الكلية موزعاً على القطاعات والأنشطة الاقتصادية	٣-٣
٥٤	تطور الاستثمار العام في مصر إلي الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (٢٠١٤-٢٠٠٠)	٤-٣

٥٥	نسب الاستثمارات العامة والخاصة إلى الاستثمارات الكلية	٥-٣
٥٦	توزيع الاستثمارات العامة قطاعياً خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠٠٢)	٦-٣
٥٧	توزيع الاستثمارات الخاصة قطاعياً خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠٠٢)	٧-٣
٥٨	نسبة الاستثمارات الخاصة إلى الاستثمارات الكلية موزعة على القطاعات والأنشطة الاقتصادية	٨-٣
٥٩	نسبة الاستثمارات العامة إلى الاستثمارات الكلية موزعة على القطاعات والأنشطة الاقتصادية	٩-٣
٦٠	التوزيع النسبي للاستثمارات العامة (حكومة، هيئات اقتصادية وشركات)	١٠-٣
٦٢	التوزيع النسبي لاستثمارات الإدارة المحلية في ختامى الموازنة ٢٠١٤/٢٠١٣	١١-٣
٦٦	توزيع الاستثمارات العامة مكانياً في إقليم القاهرة الكبرى خلال الفترة (٢٠١٦/٢٠١٥ - ٢٠٠٩/٢٠٠٨)	١٢-٣
٦٦	توزيع الاستثمارات العامة مكانياً في إقليم الإسكندرية خلال الفترة (٢٠١٦/٢٠١٥ - ٢٠٠٩/٢٠٠٨)	١٣-٣
٦٧	توزيع الاستثمارات العامة مكانياً في إقليم القناة خلال الفترة (٢٠١٦/٢٠١٥ - ٢٠٠٩/٢٠٠٨)	١٤-٣
٦٨	توزيع الاستثمارات العامة مكانياً في إقليم الدلتا خلال الفترة (٢٠١٦/٢٠١٥ - ٢٠٠٩/٢٠٠٨)	١٥-٣
٦٨	توزيع الاستثمارات العامة مكانياً في إقليم شمال الصعيد خلال الفترة (٢٠١٦/٢٠١٥ - ٢٠٠٩/٢٠٠٨)	١٦-٣
٦٩	توزيع الاستثمارات العامة مكانياً في إقليم وسط الصعيد خلال الفترة (٢٠١٦/٢٠١٥ - ٢٠٠٩/٢٠٠٨)	١٧-٣
٧٠	توزيع الاستثمارات العامة مكانياً في إقليم جنوب الصعيد خلال الفترة (٢٠١٦/٢٠١٥ - ٢٠٠٩/٢٠٠٨)	١٨-٣
٧١	نسب التنفيذ المالية والاستثمارات المعدلة لمستهدفات الخطة	١٩-٣
٩٢	منهجية تنفيذ المخطط الهيكلي في الامارات العربية المتحدة	١-٥

آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

١٢٢	دور الوزارات والهيئات المركزية في اعداد الخطة القومية	١-٦
١٢٣	مقارنة بين المزايا والعيوب في قانونى التخطيط والبناء الموحد	٢-٦
١٢٣	آلية اعداد الخطة في قانون التخطيط	٣-٦
١٢٤	آلية اعداد المخططات الاستراتيجية وفقا لقانون البناء	٤-٦
١٢٥	الهيئات الخدمية والاقتصادية المركزية	٥-٦
١٢٦	الادارات المعنية بالتنمية على مستوى المحافظات	٦-٦
١٢٧	جهات الولاية على أراضي الدولة	٧-٦
١٣١	إطار للحكومة التشاكية للتخطيط	٨-٦

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
١	أدوات/ آليات سياسة التنمية الاقليمية على المستوى المركزى	١٥٩
٢	أدوات/ آليات سياسة التنمية الاقليمية على المستوى الإقليمي	١٦٠
٣	بعض مؤشرات السكان والإحصاءات الحيوية والمؤشرات الصحية على مستوى المحافظات	١٦١
٤	بعض مؤشرات الخدمات الصحية والتعليمية على مستوى المحافظات	١٦٢
٥	بعض مؤشرات الخدمات التعليمية والمرافق على مستوى المحافظات	١٦٣
٦	بعض مؤشرات خدمات المرافق والخدمات الاجتماعية وقوة العمل والتشغيل على مستوى المحافظات	١٦٤
٧	بعض مؤشرات قوة العمل والبطالة والتشغيل على مستوى المحافظات	١٦٥
٨	توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات بخطة عام ٢٠٠٩/٢٠٠٨	١٦٦
٩	توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات بخطة عام ٢٠١٠/٢٠٠٩	١٦٧
١٠	توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات ب خطة عام ٢٠١١/٢٠١٠	١٦٨
١١	توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات بخطة عام ٢٠١٢/٢٠١١	١٦٩
١٢	توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات بخطة عام ٢٠١٣/٢٠١٢	١٧٠
١٣	توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات بخطة عام ٢٠١٤/٢٠١٣	١٧١
١٤	توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات بخطة عام ٢٠١٥/٢٠١٤	١٧٢
١٥	توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات بخطة عام ٢٠١٦/٢٠١٥	١٧٣
١٦	استبيان لتقييم كفاءة الاستثمار العام والتوزيع الجغرافي للمشروعات(المبحوثين المستهدفين: مدير عام فأعلى (وزارة التخطيط).	١٧٤

## مقدمة البحث

### مشكلة البحث:

تمثل التنمية المتوازنة إقليمياً الأداة الرئيسية لإقامة الديمقراطية وتحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمع المحلي، واستخدامها بفعالية قد يساهم في الحد من التوتر السياسي ويفتح للمواطن آفاقاً للتعبير السلمي البناء عن رأيه كما أنه يبنى جدار من الثقة مع حكومته، وبالتالي يصبح مستعداً لتمسك بها والدفاع عنه. خاصة وأن التغيرات الجوهرية التي شهدتها المجتمع المصري في كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، قد أسهمت في القاء الضوء على الكثير من المسببات التي عانى منها المجتمع نتيجة لتدهور حقوق المواطنين في المشاركة، وفي إدارة شؤون حياتهم وذلك بعد أن تم تفريغ مؤسسات المجتمع المدني وتقليص دورها، وفي ظل غياب المشاركة في عملية التنمية.

وترتكز التنمية المستدامة على المسؤولية الجماعية لتعزيز الأبعاد الثلاثة للتنمية وهي التنمية الاقتصادية، والتنمية الاجتماعية، وحماية البيئة على المستوى المحلي والوطني والإقليمي والعالمي، والتوازن بين المشروعات الاستثمارية والخدمية وبين مناطق تنفيذها .

كما تجسد التنمية المتوازنة دور المشاركة والعدالة الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة، وذلك وفق اعتماد نهج إنمائي جديد يلبي تطلعات الشباب وطموحاتهم في المشاركة في الحياة الاقتصادية والعامية .

مما ينعكس على خلق بيئة متوازنة الاستثمار والخدمات على المستوى المكاني. وفق النهج التشاركي في عملية التنمية، وصولاً للقدر المنشود من العدالة الاجتماعية .

وتعد مشكلة التوازن المكاني في مستويات التنمية من الظواهر السائدة في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، بسبب تركيز معظم الأنشطة في أقاليم أو محافظات أو مناطق معينة وقلتها أو ندرتها في الأقاليم الأخرى، مما أدى ذلك إلى بروز مشكلة التباين الحاد بين المناطق الأكثر تطوراً والأخرى الأقل تطوراً بين الأقاليم والمحافظات أو داخل الإقليم أو المحافظة نفسها.

وتسعى التنمية الإقليمية إلى أحداث توازن نسبي بين المناطق المتباينة وتطويرها من حيث المستويات (الاقتصادية، الاجتماعية، العمرانية، الخدمية، الثقافية) مما يساهم ذلك في حل مشكلات التباين الحاصل في مناطق الإقليم الواحد أو أقاليم البلاد الواحد، فضلاً عن تحقيقها نوع من الرفاه المطلوب لسكان تلك المناطق.

وتكمن أهمية التنمية الإقليمية بأهمية أهدافها، ولعل من أهمها تحديد توجهات النمو للأقاليم والمحافظات لاسيما التي تعاني من المشاكل المتزايدة الناتجة عن التركيز السكاني، والسعي إلى تحقيق التوازن النسبي بين السكان والنشاط الاقتصادي والبيئة، فالتنمية الإقليمية إحدى أبعاد التنمية القومية، وإن العمل بالبعد التنموي الإقليمي يؤدي إلى زيادة معدلات النمو القومي، في حين نجد إغفالها يؤدي إلى إضعاف فاعلية التنمية القومية بتحقيق أهدافها المرجوة، لذلك نجد إن التنمية الإقليمية تعد إحدى الركائز الرئيسة للوصول إلى تنمية شاملة ومتوازنة على الصعيد المكاني للبلاد، وما تسهم به في توزيعها للاستثمارات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية التي تجري وفق إمكانيات وحاجات الأقاليم المختلفة ومراعاة التوزيع المكاني للسكان و القوى العاملة فيها، بغية تحقيق تنمية متوازنة وعادلة لكل الأقاليم.

كما أن التوزيع الإقليمي غير المتوازن للاستثمارات قد أسهم في حدوث فجوات تنموية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم زيادة المشاكل الاجتماعية مثل (ازدياد معدلات البطالة، تدهور الأحوال التعليمية والثقافية والصحية)، ومن ثم تكمن أهمية اتباع سياسة واضحة للتنمية الإقليمية تعمل على حل تلك المشاكل من خلال تحقيق تنمية متوازنة بين السكان والنشاط الاقتصادي والبيئة على مستوى مناطق الإقليم.

### وبتحليل الوضع الحالي لمنهجية اعداد الخطة والتخطيط في مصر يتضح صعوبة تحقيق

### الأهداف السابقة نتيجة لمجموعة من الأسباب، تتضمن الآتي:

- خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في عرضها الحالي هي خطة جهات اسناد، فهي تقسم موارد المجتمع التي اتاحها للخزانة بين مؤسسات الحكومة، ويغيب عنها تماما البعد الإقليمي. فحتى المحافظة نفسها برغم انها نطاق جغرافي واداري كبير لا تستطيع أن تتعرف من العرض الحالي للخطة على ما تقدمه لها الحكومة من مشروعات تنمية في العام المالي للخطة، وما ينطبق على المحافظة ينطبق على كافة الوحدات الادارية للمحافظات.
- فالخطة تخاطب الحكومة ولكنها لا تخاطب صاحب المال وهو المواطن موضحة له اين تنفق الضرائب التي جمعت منه او اين تذهب الموارد السيادية للدول.
- اضافة الا انه حتى لو لم تكن هناك مخصصات اجمالية وبذلت كل جهات الاسناد الجيد والوقت لكي توزع مخصصاتها على مشروعات بالمكان الجغرافي، فإن المشروعات التي يتم تنفيذها لا تحمل بين طياتها أي قضية تنموية، والتي يمكن التوجه بها للمواطن لا قناعه بان الحكومة المصرية تعمل لصالحه وانها تنفق هذا الكم الهائل من الموارد من اجل مستوى افضل للمعيشة وانها تحقق فعلاً العدالة بين المواطنين وبين المدن والقرى.



- **الواقع الحالي يشير إلى أن الخطة لا تكشف عن معايير توزيع المشروعات بين الأهداف المختلفة والتي تغيب بالأساس عن العرض الحالي للخطة،** كما انها لا تكشف عن معايير التوزيع الجغرافي للمشروعات كما تنفذها جهات الاسناد طوال العام المالي. ولذا نرى احساس بالظلم لدى مواطني الريف والصعيد والمحافظات الحدودية، ولا احد يستطيع الاجابة عن اذا كان هناك ظلم فعلاً ام لا، فالمعايير غير مفصح عنها ولم تخضع لأى نقاش مجتمعي. مما يعنى ان الجهاز التنفيذى للدولة يحمل نفسه فوق طاقته فهو يضع المعايير ويقرها وينفذها فى الوقت الذى لا تتحمل فيه الأجهزة التنفيذية فى الدول الاخرى هذا العبء الا فى النظم الدكتاتورية. ففي أى نظام ديمقراطي تعرض الحكومة المعايير لتوزيع المخصصات التى اتاحت لها بين برامجها وبين الاقاليم المختلفة للدولة، ويناقش البرلمان والمجتمع المدنى هذه المعايير ويقر ما يراه مناسباً لى تعمل الحكومة على اساس. اما ما تقوم به الخطة والتخطيط فى مصر من تحميل الجهاز التنفيذى للدولة بما يفوق ليس فقط طاقته ولكن ايضاً ادواره فانه يحمله ما لا طاقة له من عدم رضاء وشك من المواطن ليس فقط عن الاداء فى التنفيذ ولكن ايضاً عن المعايير فى التوزيع والتخصيص.
- **عدم مشاركة المواطنين** فى أى مراحل لإعداد الخطة تعد من الاسباب القوية التى تبعد بالخطة عن ان تكون اداة هامة لإرساء الديمقراطية والعدالة، فهى ملك كامل للجهاز التنفيذى.
- **عملية التخطيط فى مصر لا تعانى فقط من غياب قنوات لى يشارك المواطن فى اعداد الخطة اياً كان مستوى هذه المشاركة، فإنها بالأساس تتم داخل الجهاز التنفيذى للحكومة** والذى يضع اهداف لا ينشرها وبالتالي لا يعرفها المواطن ولا يعقب عليها من الاساس، وانما يفاجئ بمشروعات تنفذ على الارض لا يعرف حتى متى يتم الانتهاء منها.

### أهمية البحث:

لقد تبين خلال العقود الثلاث الماضية فشل كثير من المحاولات الرائدة فى التخطيط عن تحقيق التنمية المتوازنة إقليمياً نتيجة اغفال البعد المكانى وعدم الأخذ بالتخطيط الإقليمي فى عمليات التخطيط وعند اتخاذ القرارات. فقد اعتمدت فلسفة التنمية المكانية فى مصر منذ تطبيق الخطة الخمسية الأولى فى الستينيات من القرن الماضى على استراتيجية التركيز أى تركيز الجهود التنموية والاستثمارات فى عدد محدود من المحافظات ( القاهرة والإسكندرية) بسبب محدودية الموارد والرغبة فى تحقيق أعلى عائد منه فى فترة وجيزة. ولقد أدت عملية التنمية إلى إيجاد تفاوتات بين المحافظات المصرية.

حيث اتبعت مجموعة من السياسات الاقتصادية والاجتماعية التي أدت إلى تركيز الأنشطة بصفة عامة والأنشطة الصناعية بصفة خاصة في مناطق وأقاليم محدودة خطط لها، وتدخل في توطيئها مؤسسات مركزية خضعت لنظام وطني يميل كثيرا نحو المركزية، وقد ركزت تلك السياسات على مشاكل وظواهر اجتماعية واقتصادية وسياسية كمية حقيقية ، وهذا لا يمكن تجاهل الكثير من التغيرات الإيجابية التي حدثت على المستوى الكمي والتي كان لها أيضا بعض الانعكاسات الإيجابية على المستويات الجزئية(المحلية)، وما لا يمكن أيضا تجاهله أن هذه التغيرات الكمية كان لها آثار سلبية على الغالبية العظمى من المحافظات، فعلى سبيل المثال، لم يكن الاهتمام بالصناعة يواكبه اهتمام بتوزيع عادل لها بين المحافظات المختلفة مما أثر أيضا على توزيع البنية الأساسية وأدى إلى زيادة الفوارق بينها، من جهة أخرى أدى تركيز الصناعات في بعض المحافظات إلى وجود تيار هجرة شديد من المناطق التي لم تحظى باهتمام الحكومة المركزية. وفي ضوء ذلك فإن التخطيط في مصر يحتاج الى ان يرتفع ليصبح في مستوى التغيير الذي تعيشه مصر وليصبح اداة رئيسة للحكومة لإرساء الديمقراطية والتواصل السلمي مع الشارع المصرى وكسب ثقة المواطن البسيط من ان الحكومة هي في خدمة حاضره ومستقبله.

ولذلك فإن الدراسة الحالية تحاول الوصول إلى آليات لتحقيق التنمية المتوازنة اقليميا من خلال وضع آليات ملائمة لمعالجة مظاهر الخلل السالف ذكرها، مما يسهم في تطوير منظومة التخطيط في مصر.

#### الجهات المستفيدة:

وزارات التخطيط والمتابعة والاصلاح الادارى، التعليم، الصحة، الاسكان، النقل، التنمية المحلية، ودواوين عموم المحافظات.

#### أهداف البحث:

- فى ضوء ما سبق، فإن بحث التنمية المتوازنة اقليميا يسهم فى تحقيق الأهداف:
- الوصول إلى تحديد اليات وسياسات التنمية المتوازنة اقليميا.
  - دراسة المعوقات (الفجوات) التى تحول دون تحقيق التنمية المتوازنة إقليميا.
  - تقييم كفاءة الاستثمار العام ودوره فى تحقيق التنمية المتوازنة.
  - تقييم أفضل الممارسات والتجارب العالمية فى مجال التنمية الإقليمية المتوازنة، بهدف الاستفادة منها فى عملية التطوير والتحسين المستمر فى تحقيق التنمية المتوازنة.
  - صياغة آليات ملائمة لتوزيع الاستثمارات إقليميا والفجوات الكائنة فى هذا التوزيع وآليات التحسين المطلوبة.
  - اقتراح خارطة الطريق إلى المستقبل لإصلاح منظومه واليات التخطيط للتنمية المتوازنة اقليميا فى مصر.

## منهجية البحث :

في ضوء الأهداف والنتائج المرجوة من البحث، فإن المنهجية المتبعة في البحث تعتمد على عدد من المناهج والأساليب التحليلية، وذلك على النحو التالي:

- تقييم الممارسات المتعلقة بتخصيص وكفاءة الاستثمارات العامة في الخطط المختلفة، لدراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية المتوازنة إقليمياً.
- تقييم سياسات التوجه نحو تطبيق لامركزية الاستثمارات في خطة التنمية المحلية، وبيان دور اللامركزية في تحقيق أهداف التنمية المتوازنة إقليمياً.
- إعداد استمارة استبيان تتضمن ثمانية أجزاء لتقييم كفاءة الاستثمار العام، وبيان دوره في تحقيق التوازن في التنمية، وذلك على النحو المبين بمنهجية الاستبيان.
- عقد ٧ ورش عمل للتنسيق بين الفاعلين على المستوى الإقليمي والتأكيد من عدالة توزيع ثمار التنمية بين الأقاليم (تم عقد ورشة عمل بكل من المنوفية، الاسماعيلية، البحر الأحمر، الأقصر، المنيا، وورشتين بمحافظة الاسكندرية).
- عقد ورش عمل للتنسيق بين الفاعلين في المجال الاجتماعي والتأكد من عدالة التنمية الاجتماعية بين المحافظات (وزارات التنمية البشرية والتضامن الاجتماعي).

## منهجية الاستبيان:

- قام فريق الدراسة بإعداد استمارة استبيان تتضمن ثمانية أجزاء رئيسية تتعلق بوجود رؤية استراتيجية وكيفية ربطها بالخطط السنوية، وأساليب تقييم مقترحات المشروعات وآليات وإجراءات مراجعتها من قبل وزارة التخطيط، وعملية اختيار المشروعات وتنفيذها واستخدام المناقصات المفتوحة من عدمه، ومدى المشاكل التي تواجه التنفيذ من تجاوز الوقت والتكاليف وأسبابها، والمراحل التي تلي اكتمال التنفيذ من تشغيل الأصول وتقديم الخدمات وتقييم أدائها الفعلي مقارنة بالمستهدف منها، إضافة إلى مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالتوزيع الجغرافي للمشروعات واللامركزية في التخطيط، ودور تكنولوجيا المعلومات في تحسين منظومة التخطيط.
- تم الاعتماد على عدد من الدراسات المرجعية التي قامت بتنفيذ استمارة استبيان مشابهة مثل دراسة قام بإعدادها البنك الدولي عام ٢٠١٠ لتقييم إدارة الاستثمار العام، وكذا دراسة قام بها أناند راجارم وآخرون حول الإطار التشخيصي لتقييم إدارة الاستثمارات العامة. بالإضافة إلى إضافة أجزاء خاصة بتقييم التوزيع الجغرافي والمكاني للتحقق من مدى تحقق مفهوم التنمية الإقليمية المتوازنة من عدمه، وكذا إضافة جزء يتعلق بدور تكنولوجيا المعلومات في تحسين

منظومة التخطيط للتحقق من ربط المنظومة التخطيطية بعضها البعض على كافة المستويات القومية والإقليمية والمحلية أثناء تنفيذ عملية إعداد وتنفيذ ومتابعة وتقييم الخطة.

- وفي سبيل القيام بتنفيذ هذا الاستبيان، قام فريق الدراسة بعقد عدد من اللقاءات مع مسئولين فى وزارة التخطيط للإجابة عن الأسئلة التشخيصية لتقييم كفاءة الاستثمار العام التى وردت فى عدد من الدراسات المتعلقة بتقييم كفاءة الاستثمار العام على مستوى العالم<sup>(١)</sup> كما سلف الإشارة، وذلك لتقييم عدد من الملامح الهامة فى عملية إدارة الاستثمار العام فى مصر، وفى هذا الصدد تم اللقاء مع المسئولين عن قطاع البنية الأساسية والتنمية البشرية وقطاع التخطيط الإقليمي بوزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، وكذا عقد عدة لقاءات مع جهات الإسناد المختلفة من خلال ورش عمل مجمعة، ضمت تلك اللقاءات أو ورش العمل معظم الوزارات القطاعية وكذا المحافظات المختلفة التى تقوم بإعداد وتنفيذ ومتابعة تلك الخطط. وذلك فى عدد نحو ٨ لقاءات عمل وأكثر من خمس ورش عمل.

### الإضافات المتوقعة من البحث:

- تأصيل مفهوم وآليات وسياسات التنمية المتوازنة
- صياغة خارطة طريق لا صلاح منظومة التخطيط من منظور التنمية الإقليمية
- صياغة رؤية لتحقيق التوازن فى التنمية الإقليمية، والتى تمثل هدف استراتيجية مصر للتنمية المستدامة بحلول عام ٢٠٣٠.
- المساهمة فى تطوير نماذج جديدة لإعداد الخطة المتوازنة.

### الباحث الرئيسى

أ.د. فريد أحمد عبد العال

(١) انظر الدراسات التالية:

- Anand Rajaram & others, A Diagnostic Framework for Assessing Public Investment Management, World Bank, Policy Research Working Paper ٥٣٩٧, August ٢٠١٠
- World Bank, Western Balkans Public Investment Management Study, Report No. ٥٣٧٦٨-ECA, April ٢٠١٠

## الفصل الأول

### الإطار النظري

#### آليات التنمية الإقليمية المتوازنة

(فى إطار تحقيق مستوى أعلى من التوازن الإقليمي)

#### ١-١ مقدمة :

آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية فى مصر آفاق عريضة جداً، بمعيار العديد من الموارد المتاحة، بل والكامنة، فتوجد الأرض والموارد الطبيعية والموارد البشرية . حيث يملك الحيز المصرى موقعا ذا ميزه نسبية تجعل منه معبراً ليس فقط لتجارة العالم شرقه وغربه، بل أيضاً معبراً لحضارات وثقافات شعوب العالم. وتعدد الموارد الطبيعية من أرض وبحار وبحيرات وأنهار وجبال ووديان وسهول وأراضي خصبة وصحراء منبسطة شاسعة، مليئة بالبترول والمعادن والمحاجر، وخزان مياه جوفي عظيم. والحيز المكانى المصرى بمساحته التى تبلغ مليون كم ٢ لم يستخدم منه إلا جزء صغير، ولم يكتشف بعد ما به من خيرات تكفى عشرات بل مئات الملايين من البشر، إذا أحسن استغلاله وأحسن الاستفادة من الثروة البشرية التى أسس أجدادها حضارة فريدة، ما زالت شاهدة على قدرته على البناء، وساهم أبناؤها فى بناء حضارات كثير من الدول، ويعملون حتى اليوم.

ويرجع تاريخ التخطيط للتنمية فى مصر إلى الفترة (١٩٦٠-٥٢)، التى هيمن عليها اتخاذ عدد من السياسات الاقتصادية استهدفت إعادة توزيع الموارد، من خلال تدخل الدولة الواضح فى النشاط الاقتصادي، وكانت أبرز هذه السياسات قانون الإصلاح الزراعي الذى صدر فى سبتمبر عام ١٩٥٢، والاتجاه إلى التصنيع لاستيعاب مزيد من العمالة وإنشاء "المجلس الدائم لتنمية الإنتاج القومي" أواخر العام نفسه، وبدء الاستثمار الحكومي المباشر من خلاله فى شركة الحديد والصلب عام ١٩٥٤، ثم تأميم قناة السويس عام ومع تزايد تدخل الدولة بدأ الاتجاه للتخطيط القومي الشامل عبر إنشاء المجلس الأعلى للتخطيط ولجنة التخطيط القومي عام ١٩٥٧ عوضاً عن مجلس الإنتاج القومي، والذى تم ادماجه مع المجلس الدائم للخدمات العامة فى لجنة التخطيط القومي حتى يمكن تنسيق الجهود وتجنب الازدواج فى الدراسات(١).

(١) الهيئة العامة للاستعلامات، نظرة على الاقتصاد المصري، القاهرة، ٢٠١٤ الموقع الإلكتروني [www.sis.gov.eg](http://www.sis.gov.eg)

كانت باكورة عمل اللجنة إعداد برنامج (مشروع) السنوات الخمس للصناعة ١٩٥٥/٥٤ - ١٩٥٩/٥٨، وتم تنفيذ ٣ سنوات فقط من هذا البرنامج، وتم دمج مشروعات السنتين الأخيرتين في خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الأولى للسنوات ١٩٦١/٦٠ - ١٩٦٥/٦٤. واستهدف هذا البرنامج تكامل التنمية وتحقيق درجة من التوازن القطاعي، ثم تم انشاء المجلس الدائم للخدمات لوضع برنامج تنمية الخدمات الاجتماعية وخاصة التعليم والصحة والإسكان .

وقد تطور الفكر التخطيطي عام ١٩٥٧ مع تزايد دور الدولة في التخطيط القومي الشامل بدمج مجلس الانتاج القومي والمجلس الدائم للخدمات العامة في لجنة عليا للتخطيط القومي حتى يمكن تنسيق الجهود وتجنب الازدواج في الدراسات<sup>(١)</sup>، تتولى إعداد خطة شاملة طويلة الأجل لمدة ١٠ سنوات ١٩٧٠-٦٠ للتنمية الاقتصادية والاجتماعية تهدف إلى مضاعفة الدخل القومي، قسمت إلى خطتين خمسينيتين. وقد تم انشاء وزارة التخطيط القومي لتضطلع بأعباء التخطيط واستمرت الجهود بإعداد خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية الأولى للسنوات ٦١/٦٠ - ١٩٦٥/٦٤. وشهد الكثيرون بكفاءة التخطيط وجودة الخطة وتنفيذها لكثير من أهدافها. وحالت الظروف السياسية والعسكرية دون استمرار جهود التخطيط حتى بلغت ذروتها بنكسة حرب يونيه ١٩٦٧، توقفت خلالها جهود التخطيط وتم اتباع قطاع التخطيط السنوي بالموازنة العامة . وعاد نظام التخطيط الخمسي اعتبارا من عام ١٩٨٣/٨٢ بخطة خمسية جديدة للسنوات ١٩٨٣/٨٢ - ١٩٨٧/٨٦، واستمر العمل بهذا النظام رغم ما شاب التخطيط من نجاحات واخفاقات حتى الخطة الخمسية السادسة للسنوات ٢٠٠٧/٢٠٠٨ - ٢٠١٢/٢٠١١.

وقد ركزت جهود التنمية خلال الفترة (١٩٨٣/٨٢ - ٢٠١٢/٢٠١١) على تنمية مراكز النمو القديمة- القاهرة والإسكندرية، وإلى حد ما بعض محافظات الوجه البحرى وخاصة محافظات القناة . حيث تم تركيز التخطيط على استغلال القدر المتاح من التنمية الأساسية في بعض المحافظات وخاصة المحافظات الحضرية، وقد أدى إلى درجة أعلى من حدة الفوارق الإقليمية (بين المحافظات).

ولقد أدى إهمال البعد المكاني في التخطيط إلى تخلف محافظات جنوب مصر، بل وتوقفت جهود تنمية الصحراء التي بدأت عام ١٩٥٦/١٩٥٥ بإنشاء مديرية التحرير، وجهود إنشاء الوادى

<sup>(١)</sup> لمزيد من التفصيل راجع:

- حمدية زهران، التخطيط الاقتصادي - الفكر، النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٣، ص: ٢١٤-٢١٥ .
- يحيى الجمل، الاشتراكية العربية - دراسة للفكر الاشتراكي والتطبيق الاشتراكي العربي، دار النهضة العربية، ص ٢٧١.
- طلعت الدمرداش، التخطيط في ظل آليات السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ١٥٧ .
- صقر أحمد صقر، عشرون عاماً من التخطيط القومي في مصر (١٩٥٧-١٩٧٣)، في عبد الفتاح الجبالي محرر، الاقتصاد المصري من التثبيت إلى النمو، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، الأهرام، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ١٢٧.

الجديد، بل توقفت الجهود الطيبة لإنشاء مشروع توشكى، وحرمت سيناء من المشروعات التنموية للظروف العسكرية . وظهر بجلاء مظاهر عدم التوازن المكاني - الذى امتد إلى عدم توازن قطاعي، وأصبح الاقتصاد المصرى يعانى من الازدواجية القطاعية بالمكانين فى نفس الوقت. وقد ترتب على هذه الازدواجية إنتشار الفقر والبطالة، والآثار الأخرى التى ترتبت على توقف التشغيل سواء ارتفاع الأسعار - التضخم - الديون والفساد السياسى الذى تطور إلى فساد اقتصادي باع كثير من أصول المصريين الذين أقاموها طوال ٣٠ عاما، حتى بلغ الأمر قيام ثورة يناير ٢٠١١ التى كان من أهم شعاراتها المطالبة بالعدالة الاجتماعية وعلاج التفاوت فى الدخل ومستويات المعيشة، وتنمية سيناء والصحراء، وجنوب مصر الذى عانى من قسوة الفقر والهجرة شمالاً، بل إلى البحر ليغرق الكثير من أبنائه هرباً من الإهمال وجور البطالة.

#### ٢-١ الفوارق الإقليمية / التفاوتات - عدم التوازن:

١-٢-١ المفهوم العام / التعريف: الفوارق الإقليمية / التفاوتات / Regional Disparities / variations، عبارة عن انحراف عن المتوسط العام لمتغير أو أكثر، ويطلق عليها أحيانا اختلافات Differences الاختلافات بين شيئين فى جانب أو أكثر - فى خاصية أو أكثر، ويحدد الاختلاف أو التفاوت فى لحظة زمنية محددة، نظراً لإمكانية حل هذه الاختلافات وتلاشيها، ومن هذا تظهر ضرورة الإشارة إلى عامل النسبية أى أن الفوارق - التفاوتات حالة نسبية.

#### ١-٢-٢ أنواع الفوارق (التفاوتات):

- **الفوارق الاقتصادية**، وهى على سبيل التحديد الاختلاف فى مستويات الدخل / الانتاج، وتشمل التفاوتات وعدم التوازن / عدم المساواة فى الرتبة، الكمية، النوعية، الكفاءة هذا وينطبق ذلك على الوحدات المختلفة (انسان، مجتمع سواء كان مدينة أو قرية أو اقليم)
- **الفوارق الاجتماعية**: وهى جميع جوانب الحياة المكملة للجانب الاقتصادى / الانتاج وتشمل خاصية التعليم، الصحة، الثقافة، ... الخ، بل والجوانب الاجتماعية المعيشية الأساسية، الخدمات الانتاجية مثل الإمداد بالكهرباء، مياه الشرب، توفير المسكن المناسب، وجودة الطريق للعمل.
- **التوازن - التفاوتات المبررة**: وهى الناتجة عن ظروف التنمية، وهى نسبية وقتية تتلاشى باستمرار جهود التنمية، ويكون التغلب عليها أحياناً يتدارك أسباب نشأتها. وهذا النوع لا يحتاج تدخل إغاثي، بل تحدث حالة التوازن بمرور واستمرار جهود التنمية.
- **الفوارق غير المبررة**: وهى الناتجة عن آثار ضارة/ سلبية فى هياكل التنمية، مثال ذلك قصور جهود التنمية السليمة - ندرة بعض الموارد أو نفاذها، وعدم محاولة تغيير الموقف - فتزداد حدة الفوارق فى هذا النوع - الفوارق الهيكلية - تحتاج لتدخل عن طريق سياسة تنمية

قوية تعيد التوازن النسبي بجل أسباب الفوارق الهيكلية، مثال ذلك نقل الموارد أو تغيير نمط التنمية أو نقل السكان، وعدم التوازن - الفوارق الاقليمية - تؤدي في المدى الطويل إلى اتساع حدة الفوارق، بل وعدم امكانية حلها أو التقليل منها خلال مراحل وجهود التنمية العادية، بل تتطلب حلول استراتيجية / سياسات قوية لعلاج عدم التوازن. واتساع حدة الفوارق - تمثل فجوة بل فجوات ترتب عليها أزمات، وقد تتحول في مرحلة متقدمة إلى عدم استقرار - بل وثورة اجتماعية، ولذلك يصبح تحقيق العدالة في توزيع جهود التنمية مطلب اجتماعي يجب العمل على تحقيقه بتصميم سياسة أو سياسات تنموية تحقق درجة أكبر من التوازن - المساواة بقدر الإمكان - العدالة.

هذا ومما يجدر الإشارة إليه أن الفوارق أو التفاوتات الاقليمية مازالت موجودة في كثير من دول العالم، حتى المتقدمة منها ولكن بدرجات متفاوتة، وكثير منها يمكن التغلب عليه بسياسات تنموية اقليمية، قد تأخذ وقتاً ولكنها تؤدي للتحسن.

والمشكلة في الدول النامية أن الفوارق الاقليمية وخاصة الاقتصادية أصبحت حادة وتحتاج لسياسات لمدة طويلة لا تمكن من الحل بل تؤدي لتفاقم المواقف - ولذلك يحتاج الأمر لتضافر جهود الدول المتقدمة لمساعدة الدول النامية لحل هذه المشكلة، ليس لصالح الدول النامية فقط، بل لصالح الدول المتقدمة التي تعاني اليوم من تيار الهجرة غير الشرعية من الشرق الأوسط وافريقيا نتيجة الجوع والفقر والبطالة والحروب (الفوارق) التفاوتات التي أصبحت على المستوى الإقليمي الدولي World Inter-Regional Disparities.

### ١-٣ العدالة في جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية:

العدالة من العدل، والعدل بمفهومه العام هو اقامة الحكم الذي لا تظهر منه ريبة أو شك أو احساس بغين.

وعندما يبدأ القاضي في إصدار حكمه في قضية ما يقول "بسم الله العدل"، العدل/العدالة المطلقة لله الواحد الأحد سبحانه وتعالى، أما في الأرض بين الناس فهي نسبية أي يصعب أحيانا تحقيقها، بل أن الله سبحانه وتعالى فرق بين الناس في صفات كثيرة - ليسعى كل فرد حسب قدراته ويجازى بما سعى.

وتختلف قدرات الأقاليم باختلاف ما تملكه من موارد سواء طبيعية أو مادية أو بشرية، ولذلك فإن العدالة تتحدد نسبيتها بما تملكه من موارد .



العدالة وضع، أى أن العدل فى قضية أو حق أو ... هو الوضع الذى لا يشعر فيه صاحب حق ما بغين أو ظلم مقارنة بأوضاع فى مكان آخر أو مجتمع آخر أو فئة عمرية أو مهنة أو خدمة يحتاجها الإنسان.

والعدالة الاجتماعية تعتبر قيمة- وزن - قاعدة فى حياة المجتمعات، تشمل جوانب كثيرة مثل احترام كرامة الإنسان أو توفير سبل الراحة والحياة الكريمة بمستوى مقبول أو عدم الجور على حق له بالتساوي أو التكافؤ فى الحقوق، وتشمل كذلك الانصاف<sup>(١)</sup> فى حالة الجور أو الخطأ أو الإهمال وهو عادة ما يكتنف جهود التنمية وتخصيص الاستثمارات لفئات معينة - مجتمعات - أقاليم، هذا يفرض على الحكومة المركزية والمحلية تحقيق العدل بأن تقوم بتوزيع خدماتها المختلفة بالتساوي نسبياً على جميع أجزاء / أقاليم المجتمع، أصحاب الحق فى الخدمات سواء انتاجية /اقتصادية أو اجتماعية. خدمات مباشرة مثل التعليم والصحة ...، أو خدمات غير مباشرة مثل توفير سبل الحياة العامة مثل الطرق، المياه، شبكة الطرق، العمل... الخ.

العدالة هى أحد الفضائل الأربعة التى نال بها الفلاسفة وهى: الحكمة، الشجاعة، العفة، العدالة<sup>(٢)</sup>. وهناك نوعان من العدالة : عدالة توزيعية وعدالة تعويضية - تكون الأولى فى مراحل بدء التنمية، وخاصة عدالة توزيع جهود التنمية المتمثلة فى المشروعات الاستثمارية الانتاجية والخدمات بين جميع الأقاليم (الأفراد فى مواطنهم)، والثانية لتدارك المواقف عند قصور جهود التنمية لإقليم ما أو مجتمع ما أو فئة من المجتمع. وقد أقر الإعلان العالمي لحقوق الإنسان قاعدة عامة توضح علاقة الفرد بباقي أفراد المجتمع، وعلاقة تلك المجتمعات بالحكومات التى تباشر شئون حياتهم (التنمية).

ويعد حق المشاركة فى صنع القرار فيما يختص بحياة الإنسان فى مجتمعه - إقليمه - وطنه الصغير هو أهم الحقوق الواردة فى الإعلان، ويتضمن ذلك ضمناً تحقيق العدالة بين جميع أفراد / تلك المجتمعات وعلى وجه الخصوص، شئون التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى وحدات الحيز المكانية للدولة: أقاليم، محافظات، مدن وقرى .

#### ١-٤ الفكر العلمى لحل مشكلة الفوارق/"استراتيجية النمو المتوازن" :

يشار فى الأدب الإقليمي إلى استراتيجية النمو المتوازن باستراتيجية الانتشار Dispersion وإلى استراتيجية النمو غير المتوازن باستراتيجية التركيز concentration . هذا

(١) المعجم الأخير ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ٤٠٩ .

(٢) المرجع السابق، ص ٤٠٩ .

وقد ساهم لويرودرين<sup>(١)</sup> شرحه لمزايا وعيوب النوعية بمنهجية ثالثة هي الانتشار المركز أو النمو المتوازن الفعال أو التركيز المنتشر Effective or concentrated Dispersion .

ويرجع فكر استراتيجية النمو المتوازن إلى راجز نيركسه<sup>(٢)</sup> وروز نشفين رودان، حيث يشير نيركسه إلى قصور الطلب على رؤوس الأموال بالبلاد المتخلفة / النامية تجاوزاً نظراً لانخفاض الحافز على الاستثمار، هذا ويرجع انخفاض الحافز على الاستثمار لأسباب كثيرة، ركز نيركسه فيها على ضيق حجم السوق/ انخفاض القوة الشرائية التي ترجع أساساً فى الدول المتخلفة إلى انخفاض مستوى الدخل الفردى الحقيقى.

وتوصل نيركسه إلى أن إنشاء مشروع واحد - صناعة واحدة قد لا يتوفر لها عوامل النجاح نظراً لضيق حجم السوق/انخفاض القوة الشرائية على هذا الانتاج، هذا ويرى أنه على عكس ذلك فإن إنشاء عدد كبير (مجموعة) من المشروعات أو الصناعات التي تتسم بالتكامل سوف يتوفر لها فرص النجاح .

إن إقامة عدد من المشروعات الصناعية المتكاملة سوف يؤدي لاتساع حجم السوق، بحيث تنشئ كل صناعة سوق لها (حجم عرض معين - يجذب طلب محدد عليه) وخاصة أن يكون هذا الطلب من الصناعات الأخرى المكاملة، وهو ما يوفر قوة شرائية نتيجة ما توزعه من دخول، وبهذا الفكر يصبح النمو المتوازن وسيلة لتوسيع حجم السوق وبالتالي زيادة الحافز على الاستثمار.

ويعتبر نيركسه أن النمو المتوازن هو المخرج من حالة التخلف عن طريق التصنيع للسوق الداخلى، ويؤكد أن التصنيع للسوق الداخلى هو عصب التنمية الاقتصادية.

ومن ثم فإن توسيع حجم السوق نشأ أساساً من مفهوم الوفورات الخارجية Externalities تتوافق مع فكرة النمو المتوازن. ويظهر فائدة ذلك اقليمياً بشكل واضح، حيث يفتح اتساع حجم السوق فرص التكامل الإقليمي، فتزيد درجة التنمية وتحقق نسبة أكبر من التوازن وانتشار رقم ارتفاع مستوى الدخل والقوة الشرائية. وتركز استراتيجية النمو المتوازن على ضرورة تحقيق التوازن بين الزراعة والصناعة، إذ إن تخلف أحد القطاعين سوف يؤدي لعرقلة النمو فى القطاع الثانى.

(١) Rodwin, L., Choosing Regions For Development, in Fried man, J., and Alonso, W., eds., Regional Development and Planning A Reader, The M.I.T. press, Cambridge, Mass, ١٩٦٥.

(٢) Nurkse, R., Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries, ١٩٥٣ .

لمزيد من التفصيل أنظر :

- د. محمد نكى شافعى ، التنمية الاقتصادية ، الكتاب الأول ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٨ ، ص ١٢٩-١٣٧ .
- د.ابراهيم العيسوي فى التنمية فى عالم متغير ، مكتبة مصر ٢٠٢٠ ، دار الشروق ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٣-٣٠ .

ويعتمد مضمون استراتيجية النمو المتوازن على إنشاء مجموعة من الصناعات الاستهلاكية - أي توازن أفقى لمجموعة كبيرة من السلع الاستهلاكية، ويكون نمو هذه الصناعات بمعدلات مختلفة يتحدد على أساسه مرونة الطلب الداخلية لقطاع المستهلكين بهذه السلع الصناعية.

وقد تعرضت استراتيجية النمو المتوازن لنقد كثير، وقد ركز هذا النقد على أن معظم الدول النامية تفتقر للموارد اللازمة للقيام بالنمو المتوازن (إقامة عدد كبير من الصناعات)، وأن إنشاء هذه الصناعات يحتاج لسنوات، ويضاف لذلك ضرورة تنمية الزراعة، بل وتوفير مفردات رأس المال الاجتماعى، وهو ما يزيد الطلب على الموارد المالية/الاستثمارات تعجز كثير من الدول النامية عن توفيرها.

#### ١-٥ آليات / أدوات سياسة التنمية الإقليمية المتوازنة:

##### ١-٥-١ الجوانب والمحددات:

موضوع آليات/ أدوات تنفيذ سياسة التنمية الإقليمية، وتحقيق أهدافها، هو موضوع جديد نسبياً، هذا ويرجع ذلك أنه لم يناقش ويدرس بشكل جيد سواء من جانب الأكاديميين أو التطبيقيين العاملين فى مجال التنمية على المستوى الإقليمي على وجه الخصوص. وقد نشأت الصعوبة من وجود مجموعات متعددة من الآليات/الأدوات Instruments<sup>(١)</sup> المتاحة لمتخذي القرارات لتحقيق أهداف سياساتهم عند التنفيذ.

وقد يرجع ذلك لضرورة وجود نظام أولويات إذا كان عدد هذه الآليات/خليفة أدوات، وذلك بتصنيفها لتسهيل عملية الاختيار وتحقيق جودة تنسيق لتلك الأدوات بالسياسة الموضوعية لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، فى مجال التنمية الإقليمية .

#### ويتطلب التفكير والمحاولة الرشيدة لوضع سياسة ما يتطلب النظر فى ثلاث جوانب

##### أساسية هى:

- النظرة المستقبلية "الرؤية" عمل أو إجراء بعض التنبؤات، وهو ما يطلق عليه صلب السياسة.

(١) يحتاج الأمر لمناقشة علمية ، ولغوية لمفهوم كلمة أداة instrument ، وهى الكلمة /المصطلح الانجليزي الذى ورد فى الموضوعات الإقليمية . اللغة العربية التى تتصف بالبلاغة و الغنى- أضافت كلمة وسيلة Mean - وكذلك آلية تجاوزا لزيادة درجة البلاغة والدقة Mechanism ، التى توضح حركة الفعل للإدارة طوال فترة تنفيذ السياسة. والآلية قد تتضمن فى داخليتها ، ضرورة وجود أدوات أخرى محفزة أو منظمة للإدارة الرئيسة المختصة بتحقيق الأهداف . هذا يشرح أو يوضح أنه إذا كان من ضرورة قصوى لإدارة مثل التمويل/الاستثمار ، فلا بد من تنظيم وترويج وتعبئة لهذا الاستثمار وهى آليات إضافية لإدارة الاستثمار - التمويل .

- تحديد الأهداف المطلوب أن يحققها تنفيذ هذه السياسة، وتشمل الأهداف العامة/والتفصيلية خاصة.
- اختيار مجموعة الأدوات اللازمة لتنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.

### وبذلك يمكن القول أن أى سياسة للتنمية الإقليمية فى المستقبل يجب أن توصف/تحدد

#### بجانبيين أساسيين هما:

- الأهداف: وقد نوقشت أهداف سياسات التنمية الإقليمية بشكل جيد ومكثف، ولم يحظى موضوع الإدارة بنفس الأهمية، لذلك تعثرت كثير من السياسات، ولم تحدد أهدافها بالدرجة المطلوبة.
- الأدوات (الوسائل - الآليات): الأداة بمفهوم الإدارة - وسيلة - آلية التنفيذ الجيد للسياسة وتحقيق أهدافها، وزيادة مفهوم التوازن على سياسة التنمية الإقليمية أضاف بعداً جديداً لها. لقد تحدد جانب جديد إضافي للسياسة، يوضح أن هدفاً إضافياً يجب أن يراعى فى تحديد أهداف سياسة التنمية الإقليمية - اعترافاً بوجود تفاوت / فوارق إقليمية تحتاج لتأكيد دور الأداة - الأدوات / الآليات من ناحية العدد والكفاءة والتكامل لتحقيق الأهداف فى فترة عمل السياسة/فترة التخطيط .

#### ١-٥-٢ مفهوم السياسة "سياسة التنمية الإقليمية":

#### أولاً- المفهوم العام للسياسة:

السياسة policy بصفة عامة هى القرارات الكلية والإجراءات/ الأفعال التى تقوم بها الدولة بما تملكه من قوة/ سلطة منحها لها الشعب، وحق التنفيذ والإشراف، بغرض تحقيق أهداف محددة، عن طريق أدوات / آليات متاحة لديها أو يمكنها أن توفرها بنفسها لتحقيق هذه الأهداف بفعالية<sup>(١)</sup>، ويطلق عليها السياسة الحكومية Government Policy.

والسياسة أو السياسات إما أن تكون سياسات اقتصادية بحتة أو اجتماعية أو سياسة لها جوانب اقتصادية واجتماعية فى نفس الوقت، وهو عملياً غالباً ما يكون ذلك ويطلق عليها السياسة العامة .

وفى المقابل يمكن وضع/ صياغة سياسة لمتغير معين من متغيرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وحسب جوانبها المختلفة أو محل المشكلة المطلوب حلها أو الهدف المطلوب تحقيقه. ومثال ذلك سياسة الضرائب أو السياسة السعرية التى ترفع أو تخفض سعر سلعة ما بهدف التأثير على سوق تلك السلعة لصالح المستهلك، وضبط الكميات المعروضة والطلب

(١) Bogнар, J., on Economic Policy in General , in Nyilas., J., Integration in World Economy East-Weat and Inter-state Relations, Akademiai Kiado, Budapest, ١٩٧٦, P. ١٦١ .

عليها، وهناك أيضا السياسة الصحية للوقاية أو علاج مرض معين أو وباء وذلك بتوفير التطعيم أو الدواء... الخ.

السياسة الاقتصادية - الاجتماعية الشاملة (العامة) هي مجموعة القرارات الكلية والإجراءات والأفعال التي تقوم بها الدولة (الحكومة)، بغرض التنمية ويهدف رفع مستوى المعيشة/ الدخل القومي أو التشغيل لجميع المواطنين. ويضمن إطار السياسة كذلك تحديد الأفق الزمني لها وخاصة بداية تطبيق السياسة، وكذلك الفترة الزمنية لتنفيذها - والمدة التي تستمر فيها سواء كانت مستمرة - دائمة حتى يحل محلها سياسة أخرى، أو تنتهي بانتهاء فترة تحقيق الهدف المحدد لها، أو حل المشكلة التي وضعت من أجلها .

هذا ويحتاج صدور أو وضع سياسة معينة وحدث مظاهر معينة - حاجة - مثال ذلك رؤية تنموية لاستغلال وضع معين وتحقيق فائدة جديدة للمجتمع، أو شكوى جماهيرية من مشكلة ما، تحتاج لزيادة الإنتاج مثل زيادة الطلب على الكهرباء في فصل الصيف. وعادة ما تتابع الحكومات الرشيدة سير الحياة وخطوات التنمية سواء مخططة أو برامج موضوعة وتعرف بطريقتها أو عن طريق المجالس النيابية حاجات ومشاكل الجماهير، فتتولى الاستجابة بإصدار/ صياغة السياسات، هذا وتعتبر الخطوة الهامة الأخيرة في صياغة السياسة، هي صدورها في شكل رسمي / تشريعي / قانون يجعلها نافذة في جانب أصحاب المصلحة، بل ولجميع من المواطنين والتزام من الحكومة .

هذا وفي بعض الحالات - شئون الحياة العادية - أو التنمية التلقائية - تنشأ بعض المشاكل أو الأزمات، لا تتصدى لها الحكومة ، حيث تعرف بخبرتها أنها سوف تنتهي إلى حلول خلال فترة زمنية معينة. أما في حالة صعوبة الوصول إلى حلول خلال تلك الفترة - تقوم الحكومة بما لها من سلطة بالتدخل بإصدار/ صياغة مجموعة من القرارات، التي تمثل سياسة لها لحل هذه المشكلة. وهذا النهج جعل من بازل مور يقوم بصياغة مفهوم آخر للسياسة<sup>(1)</sup> هو "المحاولة الواعية لتكوين قواعد التصرف حيال تحقيق بعض الأهداف عن طريق استخدام بعض الوسائل المتاحة أو الممكن توفيرها لتنفيذ السياسة وتحقيق أهدافها".

ويشير تعريف مور إلى عدد من الخصائص لسياسة التنمية بصفة عامة الآتي:

(1) Bassil, J. More, An Introduction to Modern Economic Theory, The Free press ,N.Y., ١٩٧٣, P. ١٥.

حيث يقول: "The conscious attempt to pre-formulate behavioral rules is termed policy"

- السياسة أفعال إيجابية واعية - رشيدة أو عقلانية.
- أفعال متأنية تدرس بشكل جيد وتحدد جوانبها الإيجابية والسلبية إن وجدت.
- جدية وواقعية الهدف وحاجة المجتمع له.
- ضرورة وجود الوسيلة / الأداة / الآلية وتكون متاحة أو ممكن توفيرها
- وجود سلطة وقوة نفوذ للحكومة - صانعي السياسة بمالها من حق القيام بذلك.

### نخلص مما سبق أن التعريف / المفهوم الإجرائي الشامل للسياسة يعنى أن:

السياسة هي "مجموعة القرارات التي تتخذها الهيئة الحاكمة فى الدولة، هذه القرارات ذات طابع سلطوى - ملزم لجميع الأفراد - تتضمن الغايات (الأهداف) المطلوب تحقيقها والوصول لها بتنفيذ هذه السياسة /القرارات والتوصل لها خلال فترة زمنية محددة، وكذا الوسائل / الآليات التي تستخدم فى تحقيق الغايات والأهداف".

هذا ويشير المفهوم إلى - الغايات - الأهداف، بمفهوم أو دلالة ما يطلق عليه الأهداف العامة<sup>(١)</sup> والأهداف التفضيلية أى The General Goals and the objectives.

### ثانياً- سياسة التنمية الإقليمية:

السياسة الاقتصادية تعنى الأفعال والقرارات/ الاجراءات حيال المشاكل العامة التي تختص بالنمو الاقتصادي والتنمية، وهي الاستخدام الأمثل/ الرشيد للأدوات الاقتصادية لتحقيق أهداف اقتصادية محددة. السياسة الإقليمية تعتبر جزء مكمّل من السياسة الاقتصادية العامة للدولة.

والسياسة الإقليمية سياسة اقتصادية لجزء مكاني محدد من الاقتصاد القومي - إقليم أو مجموعة من الأقاليم، أى السياسة ذات المشاكل المحددة أو الأهداف، والأدوات التي توليها الدولة أهمية خاصة والتي ترجع لأهمية الإقليم أو الأقاليم.

هذا ويجب التنويه أن السياسة الإقليمية ليست مرتبطة بالمشاكل الاقتصادية فقط أو الأهداف فى إقليم معين، ولكنها تغطى مشاكل التنمية الاجتماعية. والسياسة الإقليمية أصبحت

---

(١) مصطلحا الأهداف Goals and objectives يستخدمان عادة فى الأدبيات الاقتصادية - قاموس ويسترن ص ٥٩٨ عرف الـ Goal بأنه نهاية End صممت لها اتجاهات للوصول لها . وكذلك Aims - أغراض هذا التعريف يعطى انطباع عن مجالات تطبيق أدوات سياسة التنمية ، وذلك بشرح الاستخدام العام . أو أن التعريف يحدد اتجاهات وليس الوصول إلى هذا ومن ناحية فإن objective An يكون قادر على أن يتم الوصول إليه وقياسه. ويسترن أيضا عرف الـ objective كنقطة أو نهاية لفعال ما يصل لها A point to be hit ، ص ٩٨٠. وبصفة عامة فإن الـ objectives تتغير تحت الظروف المتغيرة ولكن الـ Goals تعتبر طويلة الأجل نسبيا.

موضوع / اختصاص بل اهتمام كبير من جانب السلطات المركزية – أى أنها سياسة قومية أو كلية للتنمية الإقليمية. وعندما تغطى جميع الأقاليم تصبح سياسة إقليمية أو قومية إقليمية.

وقد ركز سيسو مسكى<sup>(١)</sup> على الجانب الاجتماعى للسياسة الإقليمية بقوله " مشاكل التنمية الاجتماعية يجب أن يتم عكسها بشكل مكثف فى صلب محتوى السياسة الإقليمية التى سوف يتم إتباعها".

وعادة ما توجد مشاكل كثيرة تصاحب عملية النمو/ التنمية التلقائية أو غير المنضبطة، مثال ذلك الفوارق فى المستوى الاجتماعى الثقافى خاصة، بل والاقتصادى أيضا والاستخدام السئ للموارد القومية النادرة أو على الأقل عدم الانتفاع الجيد/ الأمثل بها، لذلك يصبح من الضرورى إدارة وتوجيه عملية التنمية الإقليمية بواسطة سياسة إقليمية على المستوى المركزى، ولتحاشى هذه المشاكل اشار فينارسكى بضرورة ذلك بقوله<sup>(٢)</sup> بدون شك توجد حاجة ماسه للمجتمع أن يضع adopt أو يأخذ على عاتقه القيام بسلوك نشط بالنسبة لعملية التنمية الإقليمية، وصياغة سياستها بشكل واعى هادف من خلال سياسة مكانية بواسطة الدولة فى إطار السياسة الاقتصادية العامة National- spatial Economic policy.

هذا ويعرف جون فريدمان<sup>(٣)</sup> السياسة الإقليمية بأنها " سياسة قومية للتنمية الاقتصادية للأقاليم – مسترشداً بأهداف لتنظيم الاقتصاد المكانى القومى – وهى واحدة من الوسائل لتحقيق التناسق المكانى للخطط القطاعية والبرامج". وقد فتح فريدمان جانب جديد للسياسة الإقليمية بأنها تعتبر أيضا أداة لتحقيق التنمية المكانية، وهى فى حد ذاتها، تحتاج لأداة Instrument أو مجموعة أدوات لتطبيقها.

ويقوم المخطط المركزى بدور مركب، حيث يمثل جهاز الدولة واتخاذ القرارات المركزية الخاصة بتحقيق النمو والتنمية لجميع أجزاء الحيز، هذا من ناحية، وهو كذلك يحرص على تحقيق أهداف محددة .

وقد أوضحت التجارب العملية اختلاف وجهات النظر بين الأهداف القومية – والأهداف الإقليمية، مما يتطلب تبنى وضع رشيد / نظام / سياسة ذات أدوات جيدة لتحقيق كلا من

(١) Secomski, k., Goals in Regional policies and objectives in Regional planning, contribution to the Discussion Bossed on the polish Experience, polish Academy of science, committee for space Economy and Regional planning, Warsaw, Belfast, ١٩٦٩, p.٢٤.

(٢) WINARSKI, B., programming Foundations of Regional Economic Development, in problems of Regional Economic Development, cel .xix, polish Academy of science, committee for spau Economy and Regional planning, Warsaw, ١٩٦٢, p.٨٩.

(٣) Friedmann, J., Regional Development policy, A case study of Venezuela, The M.J.T. press Cambridge, Mass, ١٩٦٦, pxvi

الأهداف القومية والإقليمية معاً. المناقشة السابقة أوضحت أهمية أداة / آلية سياسة التنمية الإقليمية، ودورها في تسهيل تحقيق الأهداف .

١-٦ آليات / أدوات سياسة التنمية الإقليمية :

١-٦-١ تعريف الأداة / الآلية:

تم مراجعة عدد من دوائر المعارف، والمعاجم - القواميس، للبحث عن المفهوم اللغوي للمصطلح، ولكن للأسف وجد أن معظم هذه المراجع ان لم يكن جميعها قد نحت منحى هندسى - طبى - عملى لتعريف الأداة / الآلية، بمعنى أنها قطعة عدة مثل شاكوش أو مقص - أو منشار، آلة .

والصياغات الاقتصادية قدمت تعريف جيد واستخدمت ٣ مصطلحات بدرجات صياغة حسب السياق فاستخدمت كلمة أداة - Instrument فى معظم الدراسات - الأدبيات الاقتصادية عند مناقشة موضوع السياسة الاقتصادية واستخدمت فى بعض الأحيان كلمة mean وسيلة، ولم تستخدم كلمة آلية Mechanism الا فى النادر القليل، وبمفهوم تسيير آلي، وليس سلوك اقتصادي تنموى . لذلك سوف تركز هذه الدراسة على كلمة مصطلح أداة أو أنها أكثر تعبيراً فى مجال السياسة الاقتصادية أى Instrument.

وقد عرف بنت هانسن (١) الأداة بأنها " مؤشر - المراتب المنضبط إدارياً بواسطة

الهيئة الحاكمة "A parameter which is controlled administratively by the government"،

والمفهوم يوضح أهمية الجانب الإداري - الضبط من جانب الحكومة فى الاقتصاد .

وتعريف الأداة الآلية - معناها ومغزاها يحتاج لدراسة بعناية للجانب المؤسسي /

الإداري الذى يمثل القوة الإدارية، والتوصيف القانوني لاستخداماتها وأنشطتها.

وهناك قاعدة عامة فى استخدام أدوات السياسة وهى "عدد الأدوات يجب أن يساوى على الأقل عدد الأهداف.

وأضاف بنت هانسن (١) ذلك بهدف تحقيق كامل الأهداف، وفى هذه الحالة يصبح نجاح السياسة أعلى كلما زاد عدد الأدوات. والأداة أو الوسيلة - قد تكون اقتصادية - أو آلية إدارية -

(١) Bent Hansen, The theory of Economic policy and planning, lectures in Economic theory, part٢, institute of National planning, Cairo, ١٩٦٤, p.٥

(١) Bent Hansen Fiscal policy in seven countries, ١٩٥٦-١٩٦٦, OECD Paris, ١٩٦٣, p.٥٣



تنظيمية - قانونية - وهي عبارة عن معلمه / مؤشر، تستخدم تضبط - تسهل تحقيق هدف / أهداف اقتصادية.

وقد تبنى بلوم وسيبترن<sup>(٢)</sup> بدلاً من أن يقدم تعريف للأداة - شرحاً، فكرة أن هناك أداة قابلة للتضبط وأداة غير قابلة للتضبط Controllable and Non-controllable وأن الأداة قابلة للتضبط هي التغيرات الخارجية والتي يمكن أن تتغير بواسطة المخطط .

#### ٢-٦-١ حصر وتصنيف أدوات سياسة التنمية الإقليمية :

مراجعة الأدب المتوافر عن مصر / تحديد الأدوات / الآليات وتصنيفها، أوضح مساهمة طيبة من برفسور جان تبرجن، حيث صنف أدوات سياسة التنمية الاقتصادية، والتي تطبق في التخطيط بصفة عامة كالآتي:

- الاستثمار بصفه عامه، والاستثمار فى قطاع معين \* قيود الائتمان
- الضرائب المباشرة وغير المباشرة \* التصاريح
- الإعانات \* التخصص المباشر
- معدلات الاجور \* القيود الكمية على الواردات
- معدلات تغير العملة \* تنظيم الاسعار
- سعر الفائدة

#### وقد صنف بلوم وستيرن تصنيفاً مختصراً تضمن الآتى:

- الإنفاق الحكومي الفيدرالي / الإقليمي. \* الضرائب .
- مدفوعات التحويلات الحكومية . \* رأس المال الاجتماعى .

هذا وفى إطار سياسة التنمية الإقليمية قدم بوديفل<sup>(٣)</sup> بعض الاستراتيجيات واعتبرها ادوات مثال ذلك :

- اختيار قطاع نمو فى اقليم ما، توطين نشاط دافع على النمو Propulsive مثل صناعة أو جامعة، إنشاء مورد طاقة، الأجور، الضرائب والائتمان .

#### وقد فرق كوكلنسكى بين الانواع التالية<sup>(١)</sup> من ادوات سياسة التنمية الإقليمية :

(٢) Tinbergen, J., central planning, Yale university press, New Haven, ١٩٦٤,p.١٨.

(٣) Boudeville, J.R., Problems of Regional Economic Planning, Edinburgh University Pres, England, ١٩٦٦,P.١٢١.

(١) Kukilinski, Trends in Research on the Complex scale Development of Regions, Gospodarkai Administracia Ternova, Warsaw, ١٩٦٩,P.٦.

- التخطيط الشامل - البرامج.
- القيود والحوافز المالية .
- النظم والمقاييس الادارية .

هذا وذهب فريدمان (٢) الى القطاع الحضري، قال يجب ربط بعض الادوات بالسياسة الاقليمية - الحضرية، وصنف هذه الادوات الرئيسية كالاتي:

- ضبط استخدامات الارض عمرانياً .
- الهجرة الموجهة.
- الاستثمار العام المباشر .
- الحوافز المالية للتوطن .

هذا ويعتبر تصنيف كل من كوكلنسكى وفريدمان أقرب مباشرة للسياسة الاقليمية . وكان بروفيسور فينيارسكى (٣) وجهه نظر خاصة بأدوات السياسة الاقليمية على المستوى الدولي، واكد على أهمية خطط البنية الاساسية أو الاستثمار في البنية الاساسية الاقتصادية .

يتبين من العرض السابق عدم وجود اتفاق كامل على نوع معين من التصنيف أو الحصر للأدوات اللازمة لتحقيق أهداف سياسة التنمية الاقليمية، مما يتطلب إلى تشخيص كل أداة على حدة من ناحية: طبيعتها، ونوعها، مداها وفائدتها، الشروط المسبقة لها ودرجة توفرها للتطبيق في نظم اقتصادية واجتماعية مختلفة، وفترات تخطيطية .

وسوف يسهل التصنيف اختيار الأداة المناسبة للتأكد من عدم ظهور خلاف بين أداة أو أكثر عند تحقيق اهداف اقليمية محددة .

فالتنمية الاقتصادية هدف أساسي، مثل تحقيق زيادة عبر فترة زمنية معينة ٢-٣ سنوات في الانتاج، ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وضع سياسه اقتصادية في أول الأمر، هذه السياسة الاقتصادية تحتاج الى أداة اقتصادية لتنفيذ هذه السياسة . كذلك إذا كان الهدف الإقليمي ذو طبيعة اجتماعية مثل انشاء وحدة صحية أو مدرسة ابتدائية، هذا الهدف الاجتماعي لا يمكن تحقيقه بدون أداه اقتصادية وهو الاستثمار العام / الحكومي في البنية الاساسية الاجتماعية .

(٢) Friedmann , J., The Implementation of Urban. Regional Development Polices, Lessons of Experiences, Institute of National Planning, Cairo, ١٩٧١, P.١٣.

(٣)Winiarski, B., Regional Development and Planning in European Countries, Main Problems and Prospects, Regional and Urban Studies, No. ١, ١٩٧٣, P.١٣.

**هذا يوضح أن أول مجموعة من أدوات السياسه الاقليمية هي الادوات الاقتصادية .**

**والأهداف الاقتصادية والاجتماعية يصعب تحقيقها بالكامل بدون مجموعة أخرى مكمله من الأدوات، وهي مجموعة الأدوات الادارية والتنظيمية، وهي المجموعة التي تمثل الإطار العام لتنفيذ مجموعة الأدوات الاقتصادية .**

واقترح أداة / مجموعة من الأدوات الاقتصادية - يصعب تحديده بشكل جيد دون القيام بدراسة تحليلية للوضع الإقليمي - اقتصاديا واجتماعيا، بل وعمرانياً وبيئياً.

**وهذا الجانب التحليلي يحتاج لمجموعة ثالثة من الادوات تلك هي - مجموعة الادوات الفنية / التحليلية Analytical Instruments .** هذه المجموعة تمكن المخطط من صياغة السياسة الاقتصادية ويقترح لها الأداة أو الادوات الاقتصادية. هذه المجموعة الثالثة أصبحت ضرورية. وقد وفر العلم الإقليمي مجموعة من اساليب التحليل ذات الطبيعة الاقليمية التنمية مثل، معامل التوطن، معامل المركز، معامل إعادة التوزيع الإقليمي، معامل النمو الإقليمي النسبي... هذا بالإضافة الى إعادة صياغة الاساليب التخطيطية للاستخدام الإقليمي مثل النماذج التخطيطية - بحوث العمليات، البرمجة .... وكذلك الاساليب العلمية الحديثة والبرامج المعدة مسبقاً لتحليل المعلومات مثل SPSS، ونظم المعلومات الجغرافية GIS وغيرها. هذه المجموعات يمكن اضافة مجموعات اخرى قد تندرج تحت مجموعة الادوات الادارية والتنظيمية أو تكون مجموعات مستقلة، مثال ذلك مجموعة ادوات سياسية مثل الدستور، مجموعة ادوات تسويقية وقانونية مثل قانون الإدارة المحلية.

ويوضح الجدولين رقم (١ و ٢) بالملحق ادوات سياسة التنمية الاقليمية على المستوى المركزي- وآخر يوضح ادوات سياسة التنمية الاقليمية على المستوى الإقليمي.

**٧-١ مجالات / موضوعات اختصاص سياسة التنمية الاقليمية:**

هناك أساليب عديدة لتحديد مجالات أو موضوعات اختصاص سياسة التنمية الاقليمية المتوازنة، أو السياسات التي تهدف الى تحقيق درجة أكبر من التوازن في هياكل الاقتصاديات الاقليمية لتقليل حدة عدم التوازن (التفاوتات الاقليمية Regional Disparities)، وتحقيق درجة أفضل من التوازن الاقتصادي المكاني على المستوى القومي، أهم تلك الأساليب ما يأتي:

- اسلوب تحديد المشاكل التي تعاني منها بعض الاقاليم، ويعتبر حلها مجال جيد لتحقيق التنمية الاقليمية المتوازنة.
- اسلوب تحديد اهداف محددة يجب أن تحققها سياسة التنمية الاقليمية تعمل فعلاً على تحقيق درجة أعلى من التوازن في جهود التنمية على مستوى الحيز المكاني القومي.

فيما يلي عرض مبسط لكل اسلوب من هذين الاسلوبين:

### الاسلوب الأول:

تبدأ جهود التخطيط المستقبلي عادة بدراسة وتحليل الوضع الاقتصادي والاجتماعي الراهن، وخاصة تحديد درجة ونوع التفاوتات التي تعاني منها أقاليم الدولة، هذه التفاوتات اقتصادية كانت أو اجتماعية تمثل مشاكل/ قصور في التنمية يجب التغلب عليها لتحقيق أداء افضل عوامل الانتاج والنمو والتنمية على مستوى قطاعات الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في الاقليم يؤدي الى درجة افضل من التوازن الإقليمي .

### وتتلخص هذه المشاكل الاقليمية في الآتي:

- مشكلة وضع التنمية في الاقاليم الأقل تطوراً / المتخلفة .
- مشكلة بدء التنمية في الاقاليم الكاسدة أو تنشيط التنمية في الاقاليم الراكدة اقتصادياً .
- مشكلة حفز التنبيه بدرجة أكبر في الاقاليم النامية لزيادة درجة التعامل والتناسق المكاني، بما يؤدي لنشر واتساع آثار النمو والتنمية، والتوازن على مستوى الحيز المكاني القومي .
- مشكلة الازدحام والتركز في الاقاليم الحضرية المتقدمة نسبياً .
- مشكلة تنمية المناطق الخالية والاقاليم الصحراوية - مناطق الحدود - مناطق الموارد الطبيعية .

هذا ولتسهيل وضع سياسة للتنمية الاقليمية لحل تلك المشاكل وتحقيق درجة أكبر من التوازن، يتطلب الأمر تحويل هذه المجالات العريضة الى مشاكل قطاعية محددة الصياغة بحيث تخضع السياسة الاقليمية الى مقاييس الكفاءة والعدالة / التوازن ويصمم بها أو يرسم برنامج تنموي لحل المشكلة وقياس نتائج تنفيذ البرنامج والسياسة مثال ذلك حل مشكلة الاسكان في اقليم بعيد، أحد الأمثلة الواضحة في الاقتصاديات الاقليمية بالدول النامية مشكلة البطالة أو قصور التشغيل وتحتاج لبرنامج محدد لتوليد فرعي عمل جديدة وخاصة في قطاع الصناعة سواء التصنيع الزراعي في الاقاليم الزراعية الأقل تطوراً والطاردة للسكان والعمالة أو أقاليم الموارد الطبيعية غير المستغلة أو قطاع الصناعة التحويلية .

وهذه الصعوبات النسبية تجعل من الأهمية بحث الاتجاه الثاني واعادة صياغة المشاكل لتحديد مجالات/ موضوعات اختصاص سياسة التنمية الاقليمية، وهو تحديد مشاكل أو مشروعات محددة ذات طبيعة اقليمية تصمم لها سياسات محددة، وتوقيتات (برامج) لتنفيذ تلك السياسات وتحقيق أهدافها، هذه السياسات والبرامج يرفق بها آليات / ادوات محددة - تجعل من تنفيذ هذه

السياسات وحل المشكلات الإقليمية أكثر يسراً ودون مشاكل التوقف أو التأجيل أو عدم الاستكمال.

إن تحقيق التوازن في جهود التنمية وتقليل حدة التوازن يحتاج لجدية التنفيذ والوصول إلى نتائج محددة مسبقاً في إطار السياسة الإقليمية العامة، هذا وقد أفردت بعض الدراسات المقارنة المشاكل القطاعية التالية في إطارها الإقليمي، وهي كالآتي:

- تصنيع الأقاليم الزراعية الأقل تطوراً في إطار تنمية وتحديث الزراعة في الأقاليم الريفية.
- تنمية قطاع الإسكان لتوفير المسكن لجميع المواطنين وخاصة الفقراء .
- تطوير الأداء الوظيفي الانتاجي في الأقاليم المتقدمة والحضرية - وتنويع الهياكل الاقتصادية الإقليمية .
- التوسع في نظام التعليم، وتوفير المدارس بمستوياتها المختلفة للوفاء بالطلب التعليمي على مستوى الأقاليم.
- توفير الخدمات الصحية المختلفة من وقائية وعلاجية لمواطن كل إقليم .
- تنمية وتطوير مراكز البحوث الإقليمية المتخصصة .
- توفير الخدمات الثقافية والترفيهية والرياضية والبيئية في كل إقليم .
- انشاء أو استكمال شبكة الطرق والمواصلات لفتح قنوات النمو والتنمية في الأقاليم وخاصة الأقاليم المختلفة والأقل تطوراً

والمشاكل الإقليمية السابقة سواء الاقتصادية منها أو الاجتماعية ذات الصلة القطاعية يمكن اعتبارها مجالات لسياسة التنمية الإقليمية الهادفة لتحقيق التوازن الإقليمي، هذا وتحتاج هذه المشاكل لخطوة إضافية لاعتبارها مجالات أصيلة ومحددة لسياسة التنمية الإقليمية ، ألا وهي تحديد الإطار الإقليمي، مثال ذلك مشكلة تصنيع الأقاليم الزراعية، يلزم أن توضح سياسة التنمية الإقليمية نوع الصناعات الزراعية المطلوبة لكل إقليم على حدة فعلي سبيل المثال إقليم جنوب الصعيد في مصر - إقليم زراعة القصب ويكون الإطار الإقليمي للتصنيع الزراعي هو تصنيع محصول القصب، وتطوير هذه الصناعة تكنولوجيا، والاستفادة من كافة أجزاء الوحدة المنتجة سواء الثمار أو البقايا أو الفضلات... الخ .

هذا ومازال هناك نقد لأسلوب تحديد المشاكل الإقليمية كمجالات لسياسة اقليمية تحقق درجة أكبر من التوازن الإقليمي، لذلك يعرض المتخصصون الاسلوب الثاني وهو تحديد أهداف محددة - واضحة - تشكل ركناً أساسياً من تصميم او رسم السياسة اقليمية، كالآتي :

الاسلوب الثاني :

يعتمد هذا الأسلوب على التعريف العام للسياسة بأنها مجموعة الاجراءات والتوازن التي توضح جانبان أساسيان للتنمية هما : الهدف - الاداة اللازمة لتحقيق هذه الهدف وتنفيذ السياسة في إقليم معين أو عدد من الأقاليم، مجموع هذه الاهداف عند تحقيقها في كل اقليم يشكل تنفيذ السياسة الاقليمية / القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوازنة، مجموعة الاهداف المحددة تعتبر ميادين / مجالات وموضوعات اختصاص السياسة الاقليمية للتنمية المتوازنة، يلزم تحقيقها خلال فترة محددة البعد الزمني تتراوح ما بين ٥ أو ١٠ سنوات حسب طبيعة ومستوى التنمية الاقليمية المتوازنة، المطلوب الوصول اليها .

**ويمكن تحديد أهداف سياسة التنمية الاقليمية لمستويين: اهداف عامة (عريضة) أو**

#### **أهداف تفصيلية محددة كالاتي:**

- اهداف سياسة التنمية الاقليمية العامة (العريضة)، والتي يمكن اعتبارها مجالات/ موضوعات اختصاص لسياسة التنمية الاقليمية وتحقيق التوازن الاقليمي هي:
  - محاولة تحقيق نمو متوازن - سليم بمفهوم التنوع النسبي اقليمياً - وبمعدل مرتفع نسبياً يتوافق مع الموارد المتاحة بالإقليم .
  - تحقيق توزيع متوازن للنشاط الصناعي إقليمياً
  - تحقيق نصيب عادل من النمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية للأقاليم المتخلفة - تحويل قدر من ثمار التنمية في الاقاليم المتقدمة الى الأقاليم الضعيفة .

وهذه الأهداف العامة جزء من قائمة أكبر نسبياً من الأهداف التي نوقشت في الأدب الاقتصادي بصفة عامة، والأدب الاقليمي على وجه الخصوص، بالإضافة الي ذلك، ولزيادة القرب من مناهج تحديد مجالات التنمية الاقليمية ، حدد مارشال هدف التنمية<sup>(١)</sup> في " زيادة وتعظيم طاقة المجتمع الوظيفية في المدى الطويل لرفاهية السكان"، كما صاغ شنتيز هدف التنمية<sup>(٢)</sup> في " احراز وتحقيق تقدم كبير في الانتاجية ومستويات المعيشة " .

**والصياغة السابقة لهدف سياسة التنمية في بعدها الإقليمي - وضمنياً تحقيق**

**التوازن أو العدالة النسبيتين، يظهران جانبان أساسيان هما: النمو الاقتصادي العام -**

**والعدالة وهما يحددان معا مجالين رئيسيين هما:**

- حفز وجذب / استمالة النمو الاقتصادي للعمل في الاقاليم المتخلفة
- تقليل / تضيق حدة التوازن الإقليمية، وخاصة في مستويات المعيشة / الدخل.

(١) A. Kuklinski, The strategies of Regional Development, Journal of Economic Applique, no ٢٠٢, ١٩٧٥, p. ٤٠١

(٢) Chinitz, B., Appropriate Goals For Regional Economic Policy in MCKee, D.etal,eds., Regional Economics, The Free Press, Newyprk,

١٩٧٠, p. ٣٢٠.

**والعرض السابق يوضح مجالات أساسية لسياسة التنمية الإقليمية المتوازنة تتمثل في مجالات أولية محددة هي:**

- تحقيق نمو إقليمي متوازن
- تقليل الفوارق في الدخل - العدالة
- تنمية قوية نسبياً للأقاليم الكاسدة والراكدة والمتخلفة .

هذا وان كانت هذه الاهداف واضحة وصريحة ويمكن اعتبارها مجالات / موضوعات اختصاص لسياسة التنمية الإقليمية / إلا أن الهدف الخاص بتقليل حدة الفوارق الإقليمية في الدخل ومستويات المعيشية يتحقق عن طريق تحقيق نمو اقليمي متوازن نسبياً، وهو ما يجعل الهدفان الأول والثاني مجالاً واحداً لسياسة التنمية الإقليمية المتوازنة .

والواقع العملي ساهم في توضيح مجالات سياسة التنمية الإقليمية ، بدراسة تجارب عدد من الدول قام بها المركز الدولي لمعلومات الائتمان المحلي<sup>(١)</sup> بهولندا ، حيث قام بتجميع اهداف سياسات التنمية الإقليمية، التي امكن تحديدها من واقع خطط التنمية لبعض الدول، وجاءت كالاتي:

- تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية في الاقاليم التي تمثل مشكلة problem

#### Region

- العمل علي تحقيق هيكل اقتصادي اقليمي متوازن نسبياً
- التغلب علي مشكلة البطالة
- تقييد الهجرة من الأقاليم الريفية الزراعية الي المدن والاقاليم المتقدمة
- تنمية وتطوير شبكة الطرق والنقل والمواصلات لفتح آفاق التنمية في الاقاليم الراكدة والكاسدة
- التصنيع ، وخاصة توطين الصناعات التحويلية في الاقاليم الزراعية
- تشجيع قيام نشاط السياحة في الاقاليم ذات المقاصد السياحية
- تنمية وفتح مجالات التنمية في الاقاليم الصحراوية ومناطق الموارد الطبيعية
- التحجيم النسبي أوقف النمو نسبياً Halting growth في الاقاليم الحضرية المتقدمة/ المتضخمة

والقائمة السابقة من أهداف سياسة التنمية الإقليمية، والتي جاءت في تجارب بعض الدول التي تبنت سياسات للتنمية الإقليمية توضح أن بعض هذه الأهداف يقع تحت قائمة الاهداف

(١)Government Measures for the Promotion of Regional Economic Development, The International information for local Credit, The Hague, ١٩٦٤,p.٨.

العامة العريضة، والبعض الآخر ليس هدف بل هو أداة / وسيلة، ومنها ما هو ذو طبيعة قطاعية، لذلك يجب تحديد الاهداف التي يمكن فعلاً اعتبارها مجال / موضوع اختصاص لسياسة التنمية الإقليمية المتوازنة .

### اسلوب إضافي ثالث :

تساهم هذه الدراسة بفكر يستفيد من الجهود العلمية السابقة، والدراسات التطبيقية، بأن يتبنى مزايا الاسلوبين السابقين، حيث يبدأ بتحديد المجالات العريضة لسياسة التنمية الاقليمية المتوازنة، وهي :

**أولاً : الاهداف العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية علي المستوى الاقليمي وهي :**

- تنوع بنية الهياكل الاقتصادية في الاقاليم الزراعية المتخلفة ، بتصنيع الانتاج الزراعي
- استغلال موارد الاقاليم الطبيعية وأقاليم الحدود بفتح آفاق التنمية عن طريق الانشاء والتوسع في شبكة الطرق .
- زيادة القدرة الانتاجية للأقاليم المتقدمة والحضرية لتوفير جزء من الاستثمارات للأقاليم الأقل تطوراً
- تقليل الفوارق الاقليمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية لتحسين ظروف الحياة في الاقاليم المتخلفة .

هذا وقد أضافت الدراسات أحد أهم مجالات التنمية المستدامة لتصبح سياسة التنمية الاقليمية شاملة ومستمرة حيث تساهم الاستدامة في حفظ حقوق الاجيال القادمة، وخاصة عدم الجور علي الموارد، وذلك بإضافة الهدف العام وهو:

- **حماية البيئة والحفاظ علي الطبيعة والاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية الاقليمية .**

**ثانيا : الاهداف التفصيلية لسياسة التنمية الاقليمية المتوازنة :**

- تحديد الأنشطة الصناعية، والمواقع اللازمة لها
- تصنيف استعمالات الأراضي
- تقليل الفوارق الاقليمية في الدخل ومستويات المعيشة ، بزيادة التشغيل
- الحد من الهجرة من الريف - بنقل فرص العمل الي مواقع إقامة السكان
- توفير المسكن المناسب لجميع مواطني الاقليم .



والأساليب السابقة لتحديد مجالات/ موضوعات اختصاص سياسة التنمية الإقليمية المتوازنة، تتطلب استكمالاً لفعالية السياسة هو أن يتم تحديد أولويات المجالات التي تبدأ بها سياسة التنمية الإقليمية سواء مشاكل محددة تحتاج لحلول، أو أهداف عريضة أو تفصيلية، أو خليط من المشاكل والأهداف لتحقيق التنمية المتوازنة التي تؤدي الى تحقيق أداء إقليمي اقتصادي واجتماعي بنيا في يؤدي الى استدامة وصيانة النمو الذاتي التلقائي في كل اقليم بما يساهم في تعظيم الانتاج المادي للدولة مقاساً بأى من المتغيرات الكلية، وخاصة - معدل النمو الاقتصادي العام، أو الناتج المحلي الإجمالي، أو درجة تشغيل قوه العمل، ...الخ.

**هذا ويجب مراعاة أن كل السياسات الإقليمية تواجه بعض أوجه الخلاف مع وجهه**

**النظر المركزية، ولتكامل التنمية يجب مراعاة القيود أو الأطر التالية عند تحديد مجالات /**

**موضوعات اختصاص سياسة التنمية الإقليمية المتوازنة، وهي:**

- مرحلة النمو التي تمر بها الدولة، وكل إقليم - أيضاً نظام الأولويات .
- شكل النظام الإقليمي القائم في اطاره السياسي الاقتصادي - الاجتماعي .
- نظام التخطيط المتبع.
- شكل الحكومة، وخاصة الحكومات / الادارة الإقليمية / المحلية .

نخلص مما سبق أن منظومة التخطيط المصرية منظومة عريقة بدأت عام ١٩٥٥ أى أن عمرها ستون عاماً، وترتفع درجة كفاءتها وعراقتها في مستواها المركزي / القطاعي، ولكنها لم تهتم أو للأسف اهتمت المستوى / البعد المكاني / الإقليمي لعملية التخطيط، ويرجع هذا الإهمال تحت دعوى ان الاقتصاد المصري في بعده المكاني ضعيف نسبياً، ويمتاز بالتركز بطبيعته بسبب كثير من العوامل وخاصة النهر ... لقد أدى النهر الى تحديد مراكز نمو محدودة، هذا بالرغم من البداية الطيبة لمشروع تخطيط اسوان لمواكبه آثار اكبر مشروع مائي في العالم حتى اليوم .

ولاتزال جهود التنمية التي تمت حتى اليوم تتجه نحو التركيز، مما أدى لاتساع حده الفوارق الإقليمية، وعدم التوازن، وما أدى إليه من آثار سلبية على مراكز النمو المتقدمة نسبياً وذات العدد القليل، حيث تركزت الحياة (البشر والأنشطة وال عمران) في مساحه صغيرة - ضيقة يتكدس فيها ٩٠ مليون نسمة في حيث يبلغ ٧٨٠٠٠ كم<sup>٢</sup> بكثافة تبلغ ١١٥٠ نسمة/كم<sup>٢</sup>، وهناك مساحه تبلغ ٩٢٢٠٠٠ كم<sup>٢</sup> أرض - مكان خالي - صحراء - يملك مقومات كثيرة .

ولقد بدأ نداء إعادة توزيع السكان ورسم خريطة جديدة لمصر اعتباراً من نهاية عقد الستينات من القرن الماضي. وتحقيق هذا النداء يتطلب تنميه واستغلال الحيز المكاني المصري، وانتشار

التنمية (النمو المتوازن نسبياً)، وهو يمثل التطبيق الفعلي للتخطيط الإقليمي، والذي يتضمن: وضع والالتزام بسياسة التنمية الاقتصادية الاقليمية المتوازنة، كما يشمل أهداف التوسع المكاني والانتاج الزراعي والصناعي واستغلال الموارد الطبيعية، وكم البشر أدوات / آليات قوية - قائمة - تحتاج فقط لبعض الأدوات الاقتصادية، والادارية والتنظيمية لفتح آفاق الصحراء المصرية الغنية بالمياه والأراضي الصالحة للزراعة والصناعة، مما يتطلب تنظيم مكاني فعال Effective Spatial Organization : ينطلق بالاقتصاد المصري إلى آفاق واعدته يمكنها استيعاب ٣٠٠ مليون من البشر - العاملين المنتجين.

## الفصل الثاني

### التفاوتات الإقليمية في التنمية للمحافظات

#### ١-٢ تمهيد :

تبين من دراسة الاطار النظري لآليات التنمية المتوازنة أن مشكلة التوازن المكاني في مستويات التنمية من الظواهر السائدة في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، بسبب تركيز معظم الأنشطة في أقاليم أو محافظات أو مناطق معينة وقلتها أو ندرتها في الأقاليم الأخرى، مما أدى ذلك إلى بروز مشكلة التباين الحاد بين المناطق الأكثر تطوراً والأخرى الأقل تطوراً بين الأقاليم والمحافظات أو داخل الأقليم أو المحافظة نفسها، مما يتطلب التعرف على التفاوتات الإقليمية في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية من خلال عرض وتحليل عدد من المؤشرات المختلفة على مستوى محافظات الجمهورية.

وفى هذا الاطار يستهدف هذا الفصل إلقاء الضوء على هذه التفاوتات، وذلك فى إطار من السعى نحو توضيح التباين المكاني فى جهود التنمية من خلال بعض المؤشرات (الاقتصادية، الاجتماعية، العمرانية، الخدمية، الثقافية) مما يؤكد حتمية البحث فى آليات موائمة لإحداث التنمية المتوازنة على الصعيد المكاني للمحافظات والأقاليم المصرية.

#### ٢-٢ التفاوتات فى توزيع السكان ومحددات النمو:

##### أ. توزيع السكان:

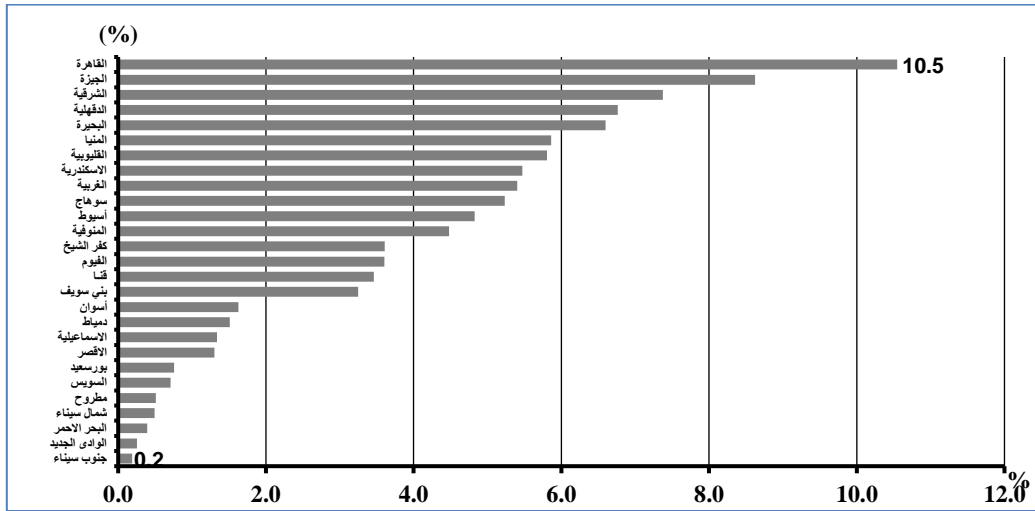
أرتفع عدد سكان الجمهورية من حوالي ٣٦,٦ مليون نسمة عام ١٩٧٦ إلى نحو ٩٠ مليون نسمة في عام ٢٠١٥<sup>(١)</sup>، وذلك على بالرغم من اتساع المساحة الكلية لمصر إلى نحو مليون كيلو متر ٢، إلا أن سكانها يتركزون في شريط ضيق نسبيا يمثل أغلبه الوادى والدلتا، بالإضافة إلى بعض الواحات في وسط الصحراء. وقد ترتب على ذلك انخفاض المساحة المأهولة بالسكان (حوالي ٧,٧%)، وارتفاع الكثافة السكانية بالمساحة المأهولة، حيث تصل متوسط الكثافة السكانية العامة في مصر إلى حوالي ٩٠ نسمة/كم<sup>٢</sup> عام ٢٠١٥، ويعكس ذلك التوزيع غير المتوازن للسكان بما يحمله من الآثار السلبية، والمتمثلة فى العشوائيات والفقر والبطالة، وغيرها من المشاكل المرتبطة بتدنى الخصائص السكانية.

(١) تقدير بالاعتماد على الساعة السكانية على الموقع الرسمي للجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، [/http://www.capmas.gov.eg](http://www.capmas.gov.eg)

والشكل رقم (١-٢) يعكس التوزيع الغير متوازن للسكان على المحافظات، حيث نجد أن محافظة القاهرة تستحوذ على النصيب الأكبر من السكان (١٠,٥% من إجمالي السكان)، في حين يمثل عدد السكان في محافظة جنوب سيناء حوالي ٠,٢% من إجمالي سكان الجمهورية، ولا يمكن تفسير ذلك من خلال دراسة التقسيمات الإدارية ومساحتها، لأن الكثافة السكانية بالمحافظات تؤكد نظرية التوزيع غير المتوازن للسكان.

### شكل رقم (١-٢)

#### التوزيع النسبي للسكان على المحافظات عام ٢٠١٥



المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٥-٠١١١١-٧١).

بالإضافة إلى التوزيع غير المتوازن على مستوى المحافظات، أيضا هناك توزيع غير متوازن على مستوى الريف والحضر، حيث بلغت نسبة سكان الحضر نحو ٤٢,٧% - شكل رقم (٢-٢)<sup>(١)</sup>.

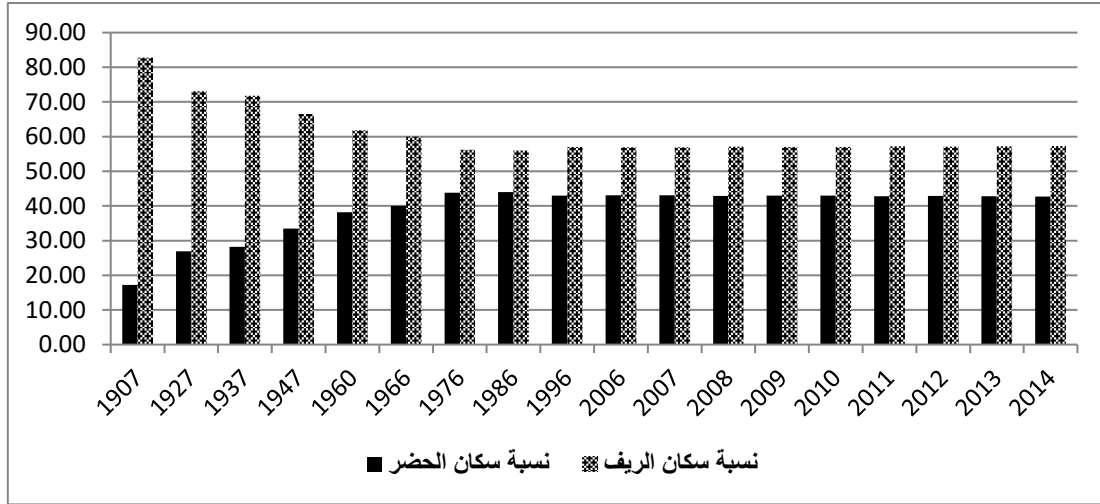
#### ب. محددات النمو السكاني:

يتأثر النمو السكاني بشكل أساسي بالزيادة الطبيعية للسكان والمتمثلة في المواليد والوفيات، إلى جانب عامل آخر وهو الهجرة، وكما أوضحنا سلفا أن عامل الهجرة كان له أثر كبير في توزيع السكان على مستوى المحافظات وعلى مستوى الحضر والريف أيضا. وفي هذا الجزء من الدراسة نحاول الإجابة على سؤال: هل للزيادة الطبيعية تأثير ما على توزيع السكان؟ لذا سيتم تناول عاملي الزيادة الطبيعية (المواليد والوفيات) بالتحليل للإجابة على هذا السؤال.

(١) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٠١١١١-٧١).

شكل (٢-٢)

تطور نسبة السكان في المناطق الحضرية والريفية خلال الفترة (١٩٠٧-٢٠١٤)

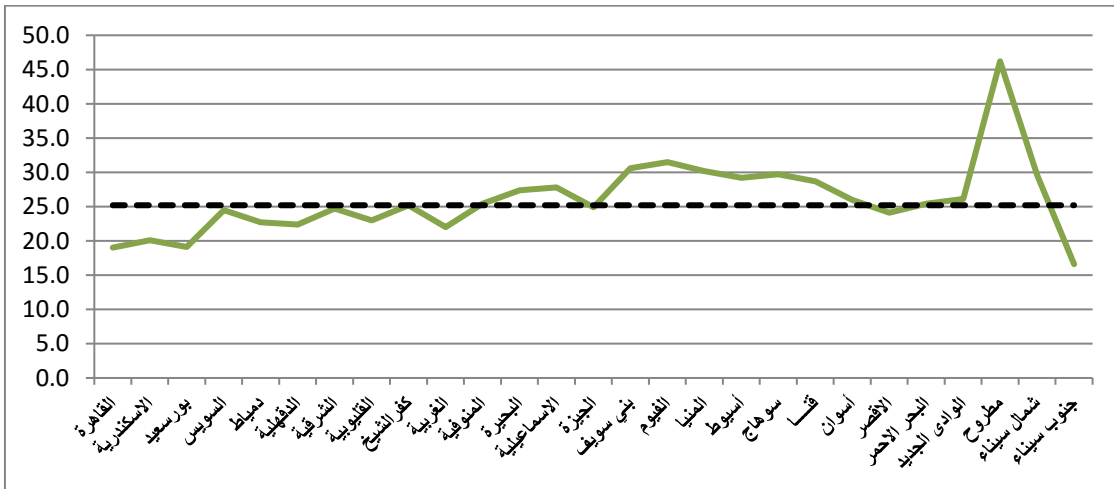


المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٠١١١١-٧١).

ويعكس الشكل رقم (٢-٣)، التباينات الكبيرة بين المحافظات فيما يتعلق بالزيادة الطبيعية للسكان، حيث ترتفع الزيادة الطبيعية في محافظات مطروح وشمال سيناء عن المتوسط العام للجمهورية، كما في أغلب محافظات الوجه القبلي، في حين تنخفض تلك الزيادة في المحافظات الحضرية بشكل أعمق منها في محافظات الوجه البحري.

شكل (٣-٢)

التباين في معدل الزيادة الطبيعية لكل ألف نسمة على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤

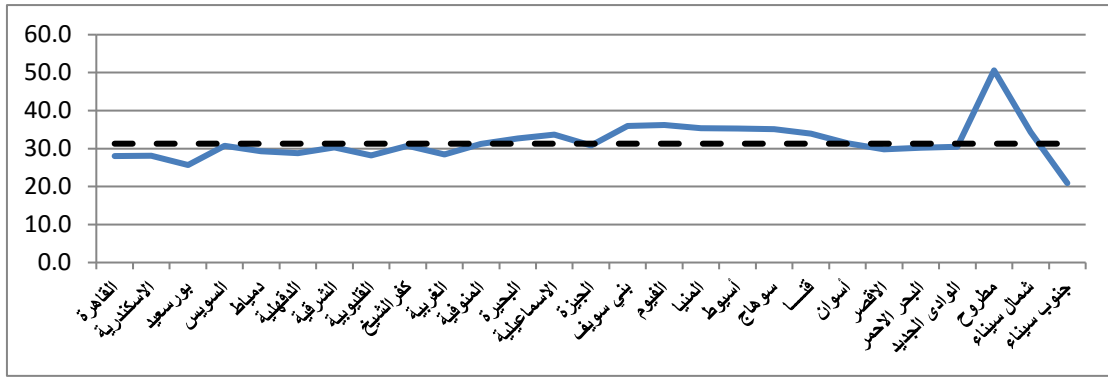


المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٠١١١١-٧١).

ويرتبط هذا التباين بالعوامل الأساسية المؤثرة على الزيادة الطبيعية وهي معدلات المواليد والوفيات، حيث يظهر الشكل رقم (٢-٤) أن نمط معدلات المواليد بالمحافظات المختلفة يتفق مع نظيره الخاص بمعدلات الزيادة الطبيعية.

شكل (٢-٤)

التباين في معدل المواليد (لكل ألف نسمة) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤

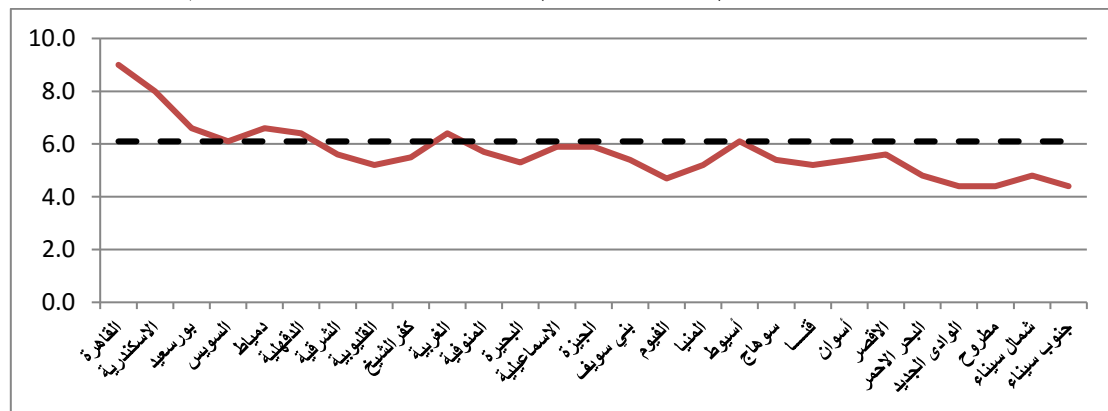


المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٢٠١١١١-٧١).

ويوضح الشكل رقم (٢-٥) أن نمط معدلات الوفيات هو الصورة العكسية لنمط معدلات المواليد والزيادة الطبيعية، وهذا أمر طبيعي ومتوقع. لكن ما يثير الانتباه هو ارتفاع معدلات الوفيات بالمحافظات الحضرية عن باقي المحافظات وعن المتوسط العام للجمهورية والتي من المفترض أو المتوقع أن تنخفض تلك المعدلات في المحافظات الحضرية وفقا لفكرة تركيز الرعاية الصحية ومرافقها في تلك المحافظات بالمقارنة بالمحافظات الأخرى، كنتيجة للتفاوتات في توزيع الخدمات الصحية بين المحافظات.

شكل (٢-٥)

التباين في معدل الوفيات (لكل ألف نسمة) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٢٠١١١١-٧١).

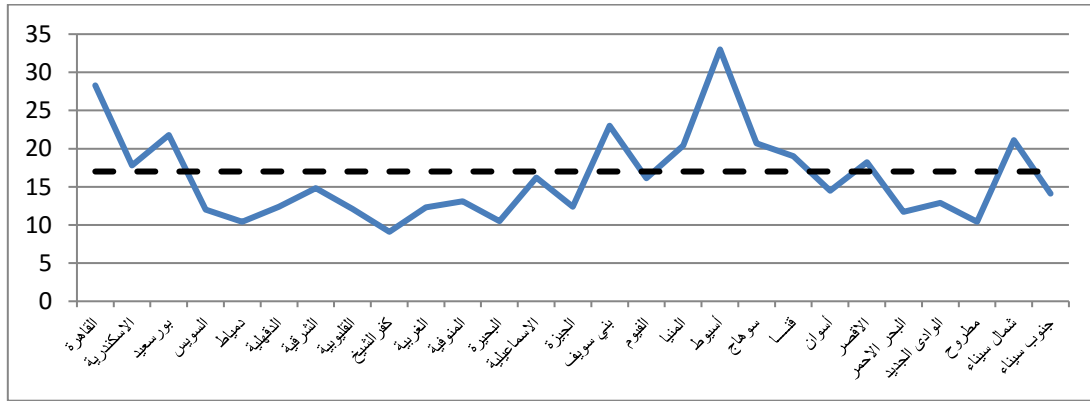
## ٣-٢ مؤشرات الصحة:

تفسر بعض المؤشرات الصحية ما سبق عرضه من ارتفاع معدلات الوفيات في المحافظات الحضرية عن باقي محافظات الجمهورية. وتوضح الأشكال رقم (٢-٦)، و(٢-٧) نمط التباين والاختلاف بين المحافظات في معدلات وفيات الأطفال الرضع ودون الخامسة، والذي يأخذ ذات النمط إلى حد كبير مع بعض الاستثناءات الطفيفة، ويفسر ذلك إلى حد كبير ارتفاع معدلات الوفيات في المحافظات الحضرية مقارنة بالوضع في المحافظات الأخرى، وقد يرجع ذلك إلى جودة تسجيل البيانات الخاصة بالوفيات بالمحافظات الحضرية عن غيرها من المحافظات.

شكل (٢-٦)

التباين في معدل وفيات الأطفال الرضع (لكل ألف مولود حي)

على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤

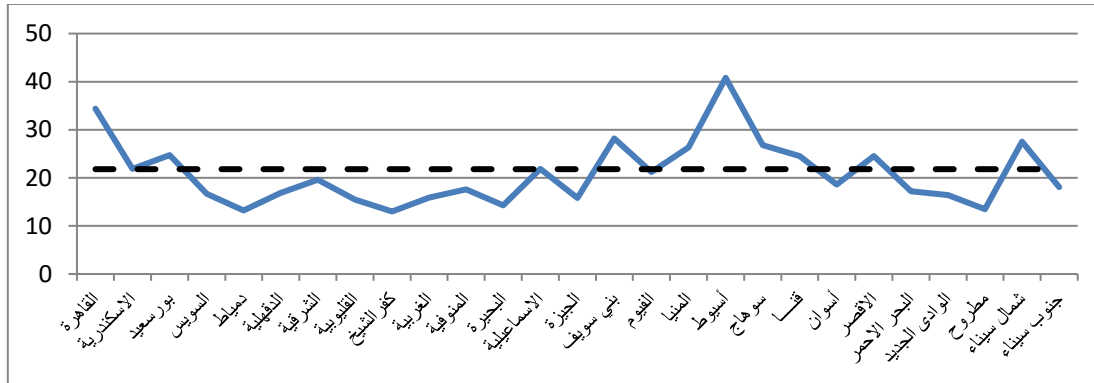


المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥، بيانات غير منشورة.

شكل (٢-٧)

التباين في معدل وفيات الأطفال دون الخامسة (لكل ألف مولود حي)

على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥، بيانات غير منشورة.

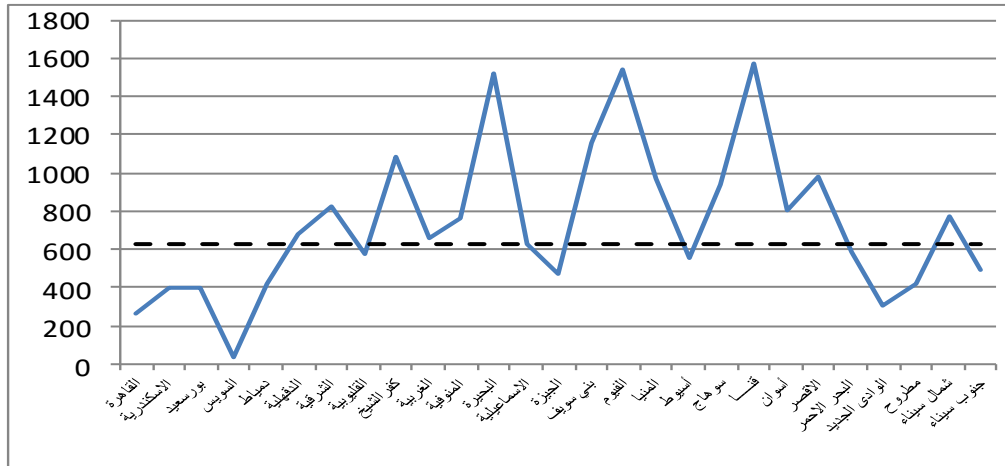
وتعكس بعض المؤشرات الصحية الأخرى عدم توازن التنمية من الناحية الإقليمية، خاصة المؤشرات التي تتعلق بالخدمات الصحية بشقيها المادي والبشري ونمط توزيعها على المحافظات. حيث يشير الشكل رقم (٢-٨) متوسط نصيب السكان من أسرة المستشفيات على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤، وهو أحد مؤشرات الخدمات الصحية المادية، إلى أن هناك فجوات كبيرة في هذا المؤشر في صالح بعض المحافظات مقارنة بغيرها، حيث نجد أن أغلب محافظات الوجه البحري والقبلي تتميز بارتفاع قيمة هذا المؤشر عن المتوسط العام للجمهورية في حين تنخفض قيمة هذا المؤشر في المحافظات الحضرية وأغلب محافظات الحدود وبعض محافظات الوجه البحري.<sup>(١)</sup> ويمكن تفسير انخفاض قيمة هذا المؤشر في المحافظات الحضرية نتيجة تركيز الخدمات الصحية بتلك المحافظات، كما يمكن تفسير انخفاضه بالمحافظات الحدودية إلى انخفاض أعداد السكان بتلك المحافظات.

**كذلك التذبذب الشديد في قيمة هذا المؤشر خاصة بين محافظات الوجه القبلي والبحري لا تفسير له إلا أن هناك سوء توزيع للخدمات الصحية وأن الخطط التنموية لا تراعي البعد الإقليمي في التنمية بشكل جيد وقد يكون ذلك لافتقاد الدولة لآليات توزيع تلك الخدمات بما يحقق تنمية متوازنة إقليمياً.**

### شكل (٢-٨)

نصيب السكان من أسرة المستشفيات (نسمة / سرير)

على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥، بيانات غير منشورة.

(١) يجب التذكير بأن ارتفاع قيمة هذا المؤشر هو دلالة على انخفاض مستوى تقديم تلك الخدمة، حيث أن ارتفاع القيمة يدل على أن كل سرير يخدم عدد أكبر من السكان.



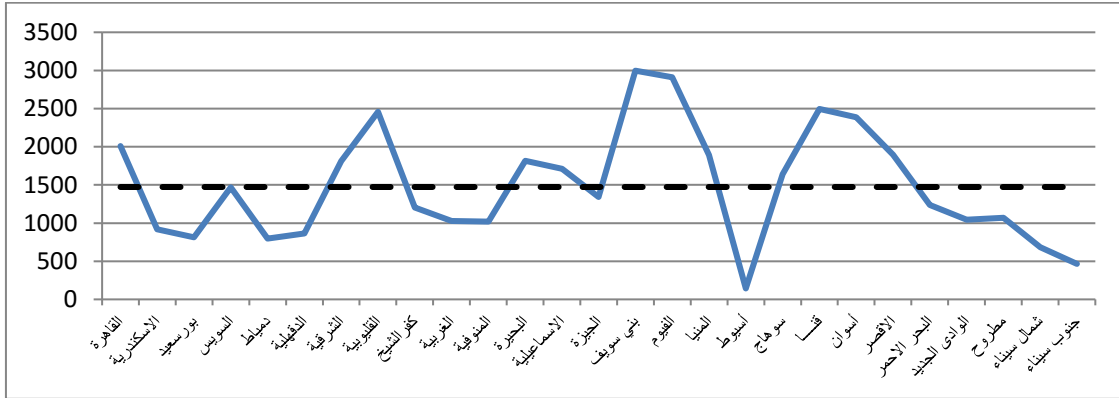
ويختلف الوضع بالنسبة لمؤشر الكوادر البشرية الصحية وتوزيعها على المحافظات عن مؤشرات الجانب المادي، حيث يوضح الشكل رقم (٢-٩) أن هناك سوء توزيع للكوادر البشرية الصحية متمثلة في أعداد الأطباء البشريين نسبة لأعداد السكان على المحافظات المختلفة، إلا أن نمط هذا التوزيع يختلف عن نظيره المرتبط بالجوانب المادية. حيث تتمتع غالبية المحافظات بمستوى أفضل من المتوسط العام للجمهورية،<sup>(١)</sup> غير أن هناك محافظات أخرى ينخفض فيها مستوى تلك الخدمة عن المتوسط العام للجمهورية مثل محافظات : بني سويف، الفيوم، قنا، أسوان، الأقصر، القليوبية، الشرقية، والقاهرة.

**الأمر الذي يؤكد على أن توزيع تلك الخدمات لا يتم وفق آليات علمية ترتبط بالوضع التنموي الراهن بالمحافظات، أو قد تكون تلك الآليات مفقودة بشكل كامل لدى المخطط.**

شكل (٢-٩)

نصيب السكان من الأطباء البشريين (نسمة / طبيب)

على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥، بيانات غير منشورة.

## ٤-٢ مؤشرات التعليم

تنقسم مؤشرات التعليم إلى نوعين من المؤشرات، مجموعة تستخدم في قياس جودة التعليم من وجهة نظر مخرجات منظومة التعليم، ومجموعة أخرى تستخدم في قياس جودة العمليات التعليمية ذاتها. من أهم مؤشرات مخرجات المنظومة التعليمية هو مؤشر نسبة الأمية والذي يؤشر إلى عدد من الجوانب منها مدى رعاية الدولة للجوانب التعليمية بشكل شامل من حيث توفير الإمكانات البشرية والمادية الضرورية للعملية التعليمية وكذلك توفير البيئة المادية والتشريعية المحفزة

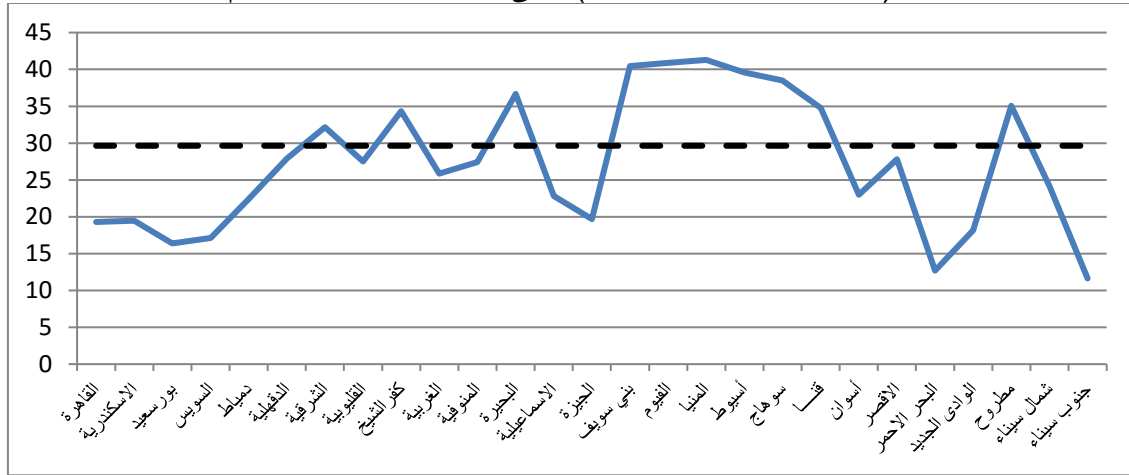
(١) يجب التذكير بأن انخفاض قيمة هذا المؤشر هو دلالة على ارتفاع مستوى تقديم تلك الخدمة، حيث أن انخفاض القيمة يدل على أن كل طبيب يخدم عدد أقل من السكان.

للسكان للانضمام لتلك المنظومة والاستفادة منها بما يحقق أهداف التنمية على كافة المستويات. أيضا يعتبر مؤشر الأمية من مؤشرات القوة الدافعة والضغط على واضعي السياسات لاتخاذ قرار في شأن تخفيض تلك النسبة لما لها من آثار سلبية ليس على الأفراد فقط ولكن على المجتمع ككل.

لذا من الجيد استخدام هذا المؤشر في قياس التباينات بين المحافظات لمعرفة إلى أي مدى تعتبر التنمية متوازنة إقليميا، ويشير الشكل رقم (٢-١٠) إلى أن هناك تفاوت واضح بين محافظات الجمهورية في نسبة الأمية (للسكان ١٠ سنوات فأكثر)، حيث تتراوح تلك النسبة ما بين ١١% في بعض من محافظات الحدود إلى أكثر من ٤٠% في بعض من محافظات الوجه القبلي. كما يوضح الشكل أن أغلب محافظات الوجه القبلي تعاني من حدة وارتفاع قيمة هذا المؤشر بالمقارنة بالمناطق الأخرى كما أنها ترتفع عن المتوسط العام للجمهورية (حوالي ٣٠%) بعدة نقاط مئوية تصل إلى أكثر من عشرة نقاط كما هو الحال في محافظة بني سويف.

### شكل (٢-١٠)

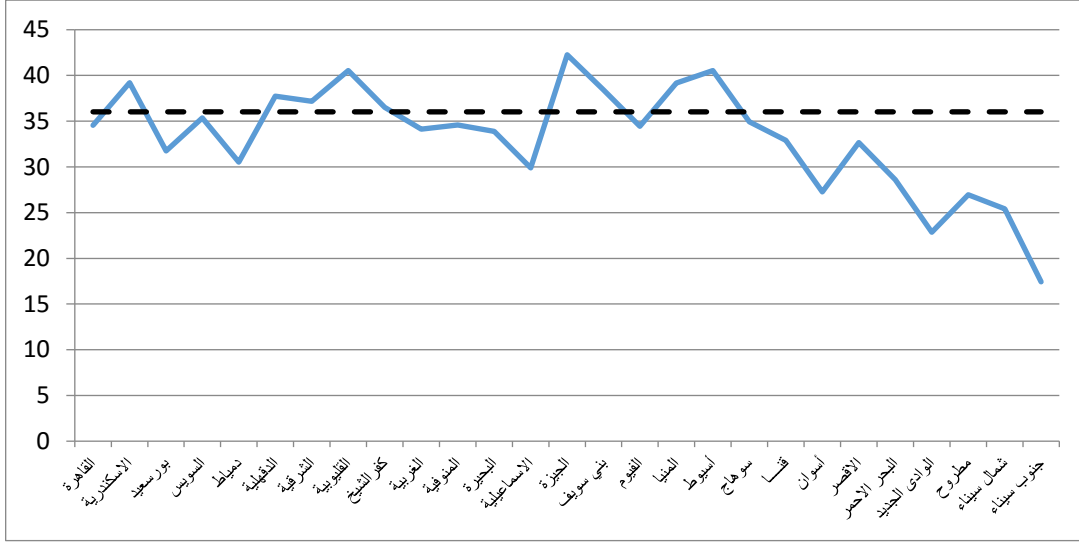
#### نسبة الأمية (للسكان ١٠ سنوات فأكثر) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥، بيانات غير منشورة.

من الواضح أن هذا التفاوت في نسبة الأمية بين المحافظات المختلفة يرتبط ارتباط وثيق بمدخلات العملية التعليمية ومدى توفرها بالمحافظات مثل الفصول والمدرسين، حيث يوضح الشكل رقم (٢-١١) أن التباين بين المحافظات في كثافة الفصول بالتعليم العام قبل الجامعي يرتبط بنمط التباين المرتبط بمؤشر نسبة الأمية، حيث نجد أن المحافظات التي تتمتع بنسب أمية منخفضة مثل بعض محافظات الحدود والمحافظات الحضرية تتمتع أيضا بكثافة فصول منخفضة بالتعليم العام قبل الجامعي، كما تتمتع بميزة نسبية ترتبط بعدد التلاميذ لكل مدرس.

شكل (١١-٢)  
كثافة الفصول بالتعليم العام قبل الجامعي  
على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥، بيانات غير منشورة.

وبتحليل الوضع بالنسبة لكل مرحلة تعليمية على حدة، نجد أن نمط التباين بين المحافظات في نسب الأمية يرتبط إلى حد كبير بمدخلات العملية التعليمية سواء المادية متمثلة في عدد الفصول (معبرة عن عدد المدارس) وسواء الإمكانيات البشرية متمثلة في عدد المدرسين نسبة إلى بالتلاميذ.

## ٢-٥ بعض مؤشرات المرافق العامة:

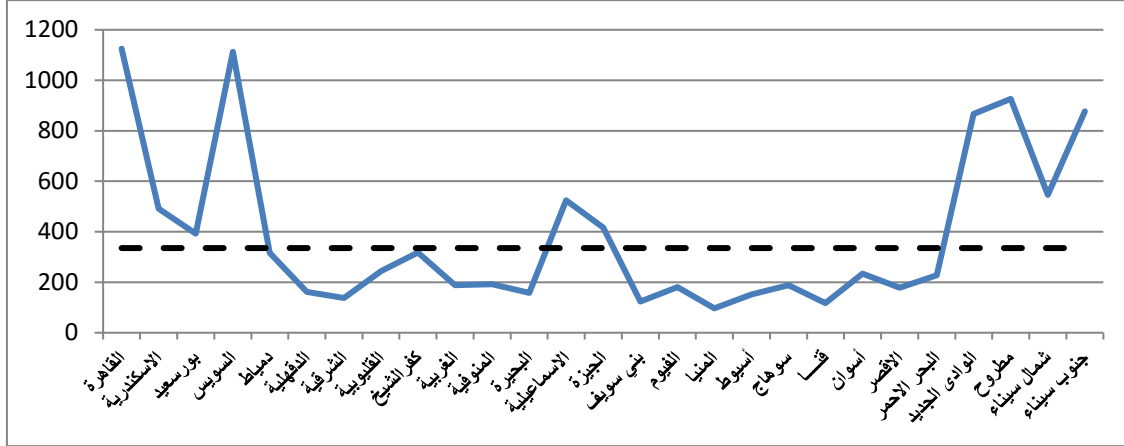
تعتبر مؤشرات المرافق العامة من المؤشرات الهامة ذات التأثير المباشر على التنمية بشكل عام وعلى جودة الحياة للسكان بشكل خاص، كذلك لتلك المؤشرات دلالات خطيرة على مفهوم التنمية المتوازنة إقليمياً، حيث أنه لا يوجد مبرر لحرمان مجموعة من السكان من خدمة ما كميّاه الشرب لأي سبب، فميّاه الشرب من الحقوق الأساسية لكل إنسان والتي فرضتها كافة الشرائع السماوية والتشريعات التي وضعها الإنسان. كما لا يجوز تبرير أي تباينات بين المناطق المختلفة في تقديم وتسهيل الحصول على هذه النوعية من الخدمات.

ويعكس الشكل رقم (١٢-٢) التباين بين المحافظات المختلفة فيما يتعلق بتوفير مياه الشرب كأحد المرافق العامة والتي يجب على الدولة توفيرها لكافة السكان وبشكل متوازن، ويعكس تمتع بعض المحافظات بارتفاع النصيب النسبي للفرد من كمية مياه الشرب المنتجة مثل المحافظات

الحضرية وبعض محافظات الحدود، وذلك مقارنة بباقي المحافظات والتي ينخفض فيها نصيب الفرد من كمية مياه الشرب المنتجة عن المتوسط العام للجمهورية.

شكل (٢-١٢)

نصيب الفرد من كمية مياه الشرب المنتجة (لتر يوم / فرد)  
على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤

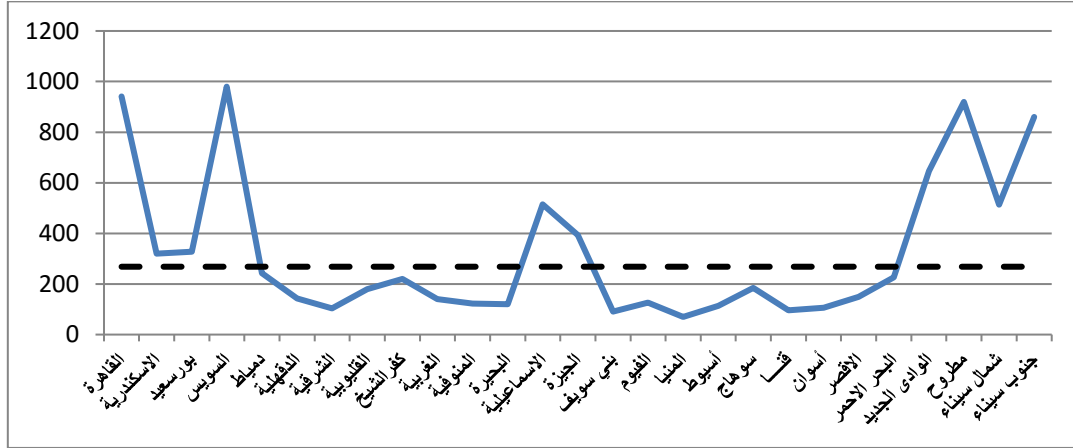


المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥، بيانات غير منشورة.

كما يتبين من دراسة الشكل رقم (٢-١٣) أن نمط مؤشر نصيب الفرد من مياه الشرب المستهلكة يتقارب إلى نمط مؤشر مياه الشرب المنتجة مما قد يستنتج منه أن كمية مياه الشرب المنتجة تكفي احتياجات السكان في كافة المحافظات ولا يوجد قصور في أي محافظة، غير أن هذا التباين قد يوضح أن هناك استخدام غير رشيد لمياه الشرب بالمحافظات التي يرتفع فيها نصيب الفرد من مياه الشرب المستخدمة عن المتوسط العام للجمهورية، على سبيل المثال لا الحصر، استخدم مياه الشرب في محافظة القاهرة في البحيرات الصناعية بالمنتجات وغيرها من الأنشطة الأخرى، غير أن هذا السلوك لا بد وأن يتم الحد منه نظرا لما هو متوقع من أن تعاني مصر من فقر مائي خلال السنوات القادمة.

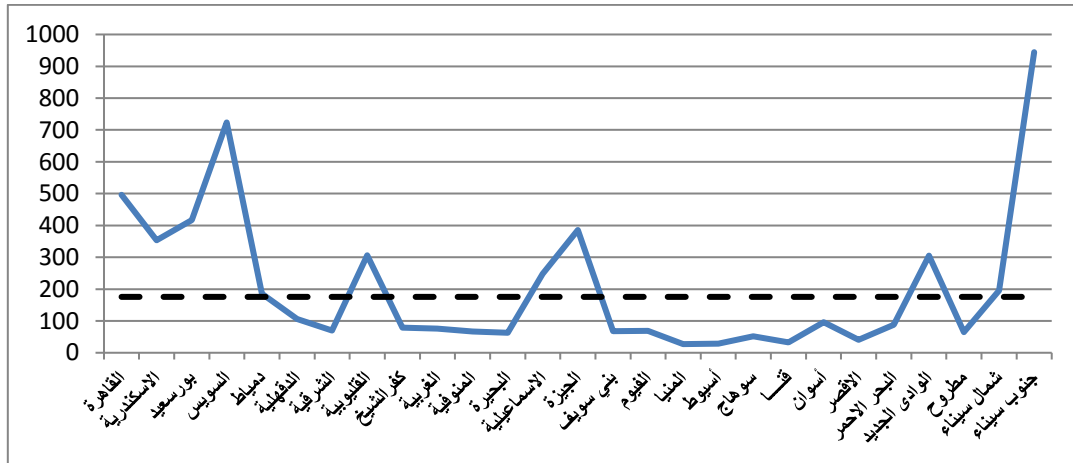
كما يبين الشكل رقم (٢-١٤) الاختلافات الكبيرة في طاقة الصرف الصحي بمختلف المحافظات، حيث تتمتع المحافظات الحضرية بطاقة صرف مرتفعة تفوق المتوسط العام للجمهورية، مقابل انخفاض طاقة الصرف الصحي في باقي المحافظات، الأمر الذي يؤكد أن هناك تنمية غير متوازنة على مستوى المحافظات وأن الآليات اللازمة لتحقيق التنمية المتوازنة غير متوفرة أو غير مفعلة على أكثر تقدير إن كانت متوفرة.

شكل (٢-١٣)  
نصيب الفرد من كمية مياه الشرب المستهلكة (لتر يوم / فرد)  
على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥، بيانات غير منشورة.

شكل (٢-١٤)  
نصيب الفرد من إجمالي طاقة الصرف الصحي (لتر يوم / فرد)  
على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



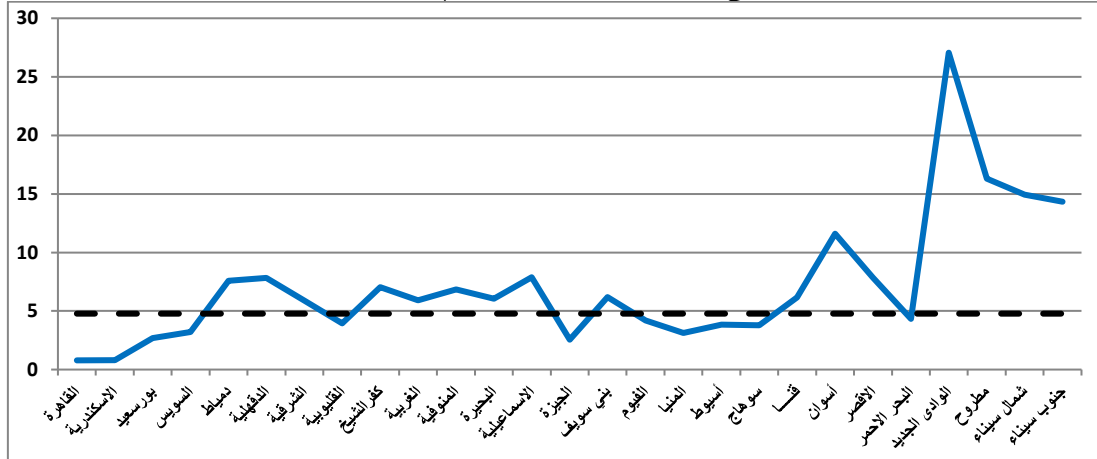
المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥، بيانات غير منشورة.

## ٦-٢ مؤشرات الخدمات الاجتماعية والثقافية:

تعكس مؤشرات الخدمات الاجتماعية والثقافية التي توفرها الدولة إلى التباين بين المحافظات في هذه المؤشرات والتي تساهم إلى حد كبير في تنمية الوعي والوجدان لدى الشباب، وكذا في تمتع السكان بخدمات اجتماعية لائقة. ويشير مؤشري عدد مراكز الشباب بالمدن والقرى

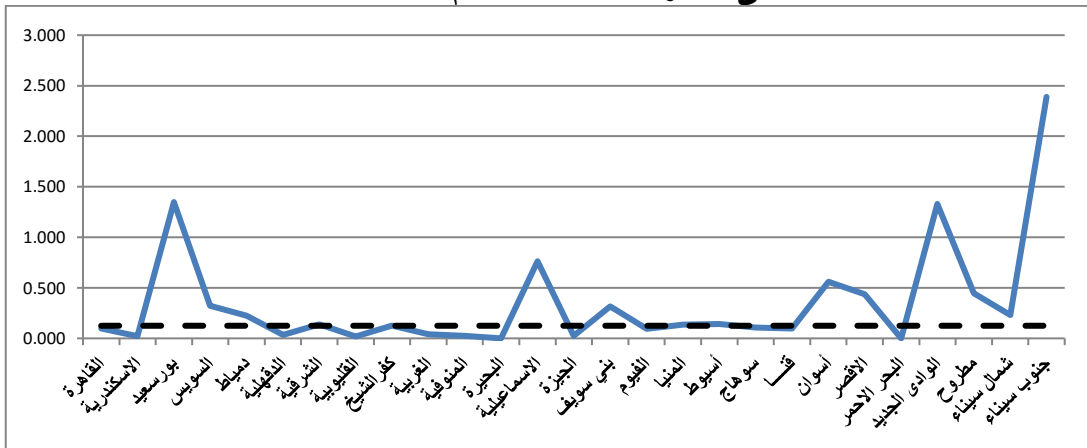
لكل ١٠٠ ألف من السكان، وعدد الأندية التابعة للقطاع الحكومي وقطاع الأعمال لكل ١٠٠ ألف من السكان هذا التباين، وذلك على النحو المبين بالشكل رقم (٢-١٥) والشكل رقم (٢-١٦).

شكل (٢-١٥)  
عدد مراكز شباب المدن والقرى لكل ١٠٠ ألف من السكان  
على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٠١١١١-٧١).

شكل (٢-١٦)  
الأندية التابعة لقطاع الأعمال لكل ١٠٠ ألف من السكان  
على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



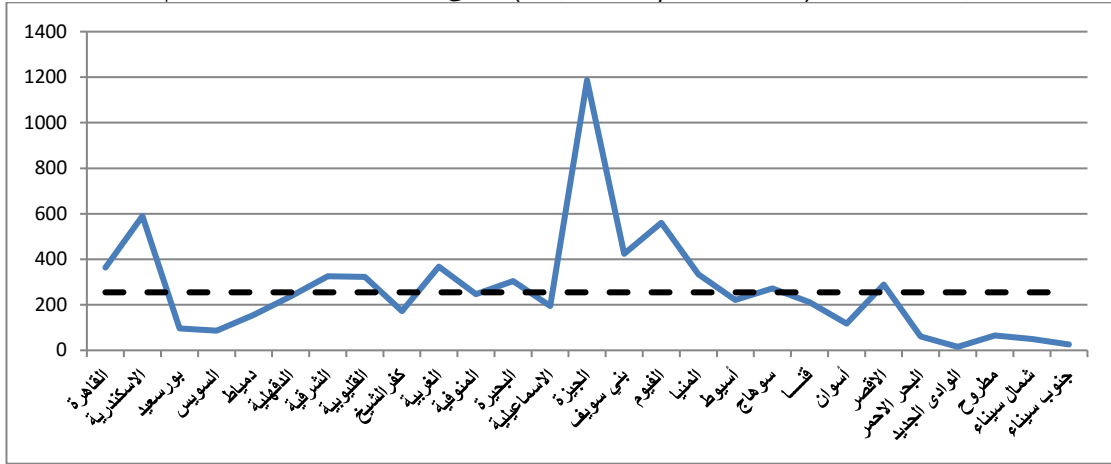
المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٠١١١١-٧١).

يتبين من الشكلين السابقين أن محافظات الحدود تتمتع بارتفاع نصيب الفرد من تلك الخدمات نظرا لصغر حجم السكان بها، كما يتضح أن محافظات الوجه القبلي، فيما عدا الأقصر وأسوان، ينخفض بها قيمة هذا المؤشر عن المتوسط العام للجمهورية.

وتماشيا مع تمتع المحافظات الحدودية بارتفاع نصيب السكان من مراكز الشباب والأندية التابعة للقطاع الحكومي وقطاع الأعمال، نجد أن تلك المحافظات تتمتع أيضا بخدمات ثقافية متمثلة في قصور وبيوت الثقافة تتفوق فيها على المتوسط العام للجمهورية. وبشكل عام يوضح الشكل رقم (٢-١٧) أن هناك توزيع غير متوازن للخدمات الثقافية إلى حد ما، غير أن هناك محافظات تعتبر حالات استثنائية مثل محافظة الجيزة ومحافظة الاسكندرية والفيوم والتي يرتفع بها قيمة هذا المؤشر بشكل ملحوظ عن المتوسط العام للجمهورية، مما يدل على نقص تلك الخدمة بهذه المحافظات.<sup>(١)</sup>

شكل (٢-١٧)

قصور وبيوت الثقافة (الف نسمة / قصر وبيت) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥، بيانات غير منشورة.

## ٧-٢ بعض المؤشرات الاقتصادية:

### أ. القوى العاملة والبطالة:

تعتبر مؤشرات قوة العمل والبطالة من المؤشرات الدالة على الأوضاع التنموية الاقتصادية بالمحافظات المختلفة لما لها من علاقات أمامية وخلفية مع المؤشرات الأخرى. حيث تعكس المناخ الاستثماري الميسر والمتاح بأي منطقة من خلال تحليل نسبة البطالة بهذه المنطقة نظرا لارتباط مؤشر البطالة بالفرص الاستثمارية المتاحة والمناسبة للموارد المحلية وبالتالي توليد فرص العمل ملائمة لقوة العمل المحلية، مع الأخذ في الاعتبار مستويات التدريب المهني المتوفرة. كذلك يمكن استخدام نسبة البطالة كمؤشر للتوزيع العادل للاستثمارات وخاصة الحكومية لما لها من تأثير

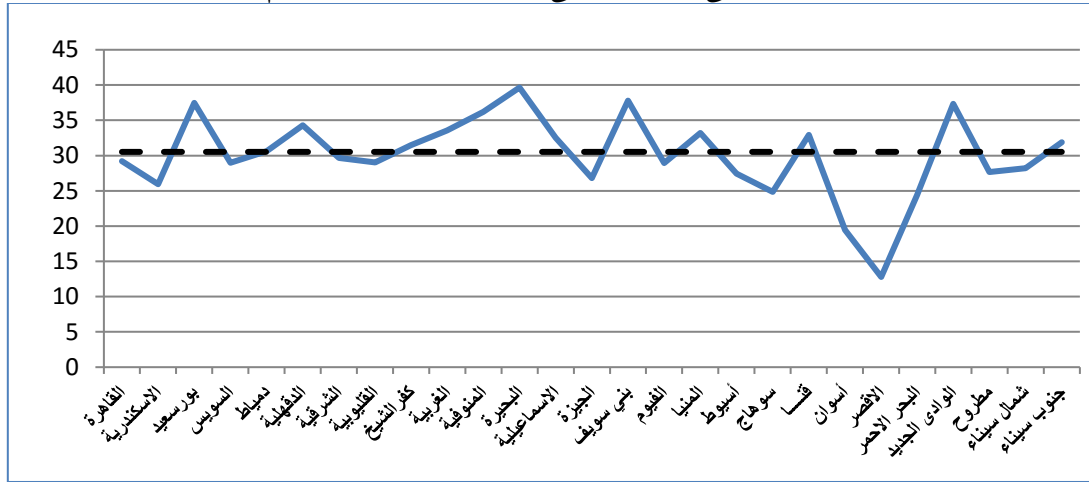
(١) يجب التذكير بأن ارتفاع قيمة هذا المؤشر هو دلالة على انخفاض مستوى تقديم تلك الخدمة، حيث أن ارتفاع القيمة يدل على أن كل قصر وبيت ثقافة عدد أقل من السكان.

مباشر على خفض نسبة البطالة.<sup>(١)</sup> كما أن هناك مؤشرات أخرى ذات دلالة أخرى مثل نسبة قوة العمل إلى السكان والتي يمكن تحليلها في سياق ديموغرافي حيث تعبر عن التوزيع العمري للسكان بالمحافظة.

وبدراسة الشكل رقم (٢-١٨) يلاحظ أن هناك بعض التباينات المتوقعة في مؤشر نسبة قوة العمل إلى السكان بالمحافظات المختلفة، كنتيجة لاختلاف الصورة الديموغرافية من حيث التوزيع العمري للسكان، لكن ما يسترعي الانتباه هو الارتباط العكسي الحادث في بعض المحافظات بين نسبة قوة العمل إلى السكان ونسبة البطالة، كما هو الحال في الأقصر وأسوان وبورسعيد، حيث نجد أنه كلما انخفضت نسبة قوة العمل إلى السكان ارتفعت نسبة البطالة في تلك المناطق على الرغم من تمتعها بمؤشرات مرتفعة من مراكز التدريب المهني، كما يتضح أن المشاركة الاقتصادية للسكان ترتفع في محافظات الوجه البحري عنها في محافظات الوجه القبلي والمحافظات الحدودية بشكل عام، مع وجود اختلافات بينية داخل الإقليم الواحد.

### شكل (٢-١٨)

#### نسبة قوة العمل إلى السكان على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥ بيانات غير منشورة.

كما يتبين من دراسة الشكل رقم (٢-١٩) أن هناك توزيع غير متوازن في مراكز التنمية المهنية ليس من جانب عدد المراكز ولكن مقارنة بما يخدمه كل مركز من قوة العمل بالمحافظة، حيث يلاحظ أن محافظات الوجه البحري على الرغم من ارتفاع نسبة قوة العمل إلى السكان، يرتفع بها عدد الأفراد من قوة العمل لكل مركز تدريب مهني، ذلك على عكس الوضع في المحافظات

(١) أحمد عبد العزيز البقلي، "العدالة في توزيع فرص العمل"، في "العدالة في توزيع ثمار التنمية في بعض المجالات الاجتماعية والاقتصادية في محافظات مصر (دراسة تحليلية)، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية (١٦٨)، معهد التخطيط القومي، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ٢٠٠٣.

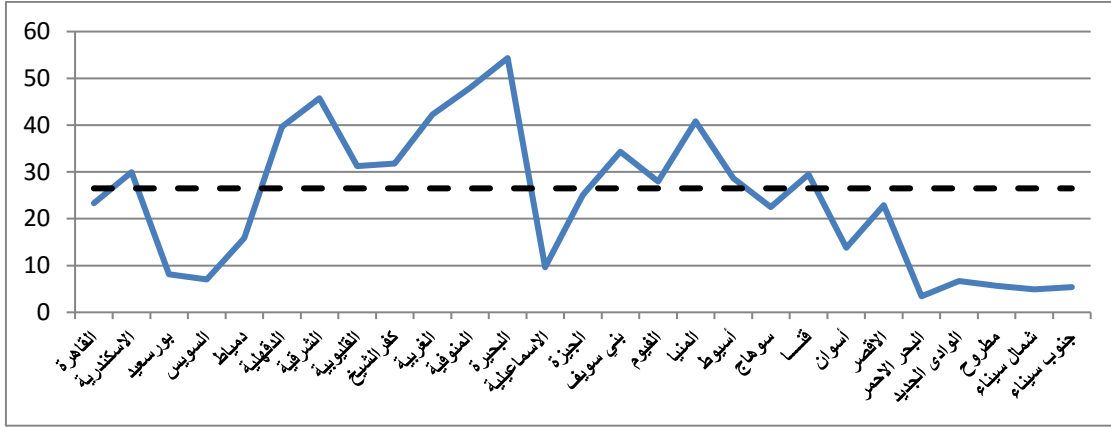


## آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

الحدودية وبعض المحافظات الحضرية، وقد يكون ذلك، مع بعض العوامل الأخرى، سببا في ارتفاع نسبة البطالة بتلك المحافظات عن غيرها كما يوضح الشكل رقم (٢-٢٠).

### شكل (٢-١٩)

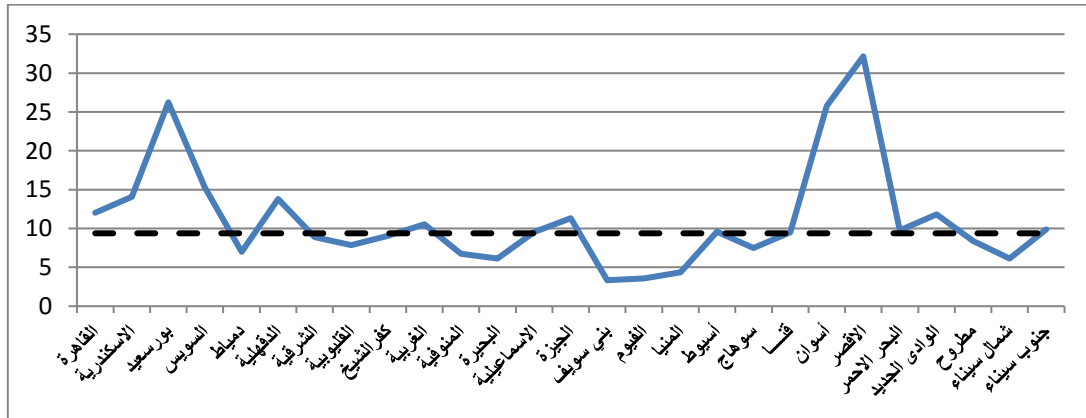
نصيب مراكز التدريب المهنية من قوة العمل (الف فرد/مركز تدريب)  
على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥ بيانات غير منشورة.

### شكل (٢-٢٠)

نسبة البطالة على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥ بيانات غير منشورة.

## ب. فرص العمل:

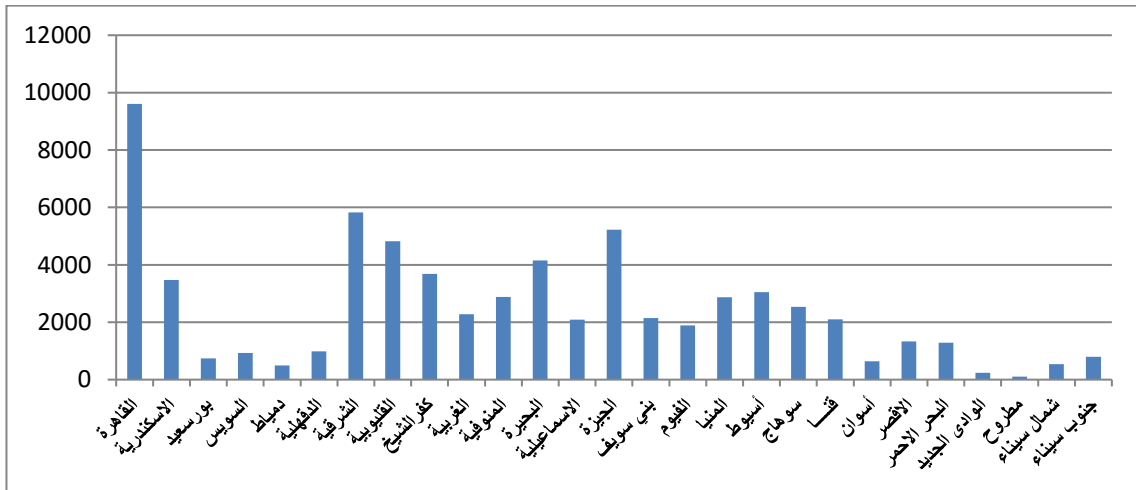
تعتبر فرص العمل من المؤشرات الهامة ذات دلالة على اهتمام الدولة بالقضايا ذات الابعاد الاقتصادية والاجتماعية في آن واحد، حيث يعتبر توفير فرص العمل من العوامل المؤثرة على الناحية الاقتصادية كزيادة دخول الأفراد والأسر ورفع مستوى المعيشة، ومن جانب آخر يعتبر

توفير فرص العمل أحد أساليب محاربة الفقر وتبعاته الاقتصادية والاجتماعية. ونظرا لمحدودية فرص العمل بالقطاع الحكومي وقطاع الأعمال العام خلال الفترة الماضية وتركيز الدولة على أن يقوم القطاع الخاص بدور أساسي في التنمية، أهتمت الدولة بتقديم كافة المساعدات لقيام المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر ومشروعات التنمية المجتمعية والبشرية نظرا لدورها المؤثر في توليد فرص العمل والحد من البطالة. لكن يبقى السؤال هل يتم توفير تلك الأنواع من فرص العمل وفق آليات محددة تأخذ في الحسبان المناطق الأشد احتياجا أم أن توزيع تلك الفرص يتم بشكل عشوائي من الناحية الجغرافية.

ويعكس الشكل رقم (٢-٢١) التباين في توزيع فرص العمل التي تم توليدها بالمشروعات الصغيرة على مستوى المحافظات، حيث نلاحظ أن هناك توزيع غير متوازن لعدد تلك الفرص بشكل عام، فهي تتركز في المحافظات الحضرية ومحافظات الوجه البحري، غير أن توزيع تلك المشروعات بالأرقام المطلقة لا يعبر بشكل منطقي عن مدى وجود رؤية أو توجه معين من قبل الدولة نحو معالجة قضية ما، لذا كان من الضروري أن يتم مقارنة أعداد فرص العمل وتوزيعها بمؤشر آخر مثل عدد السكان.

### شكل (٢-٢١)

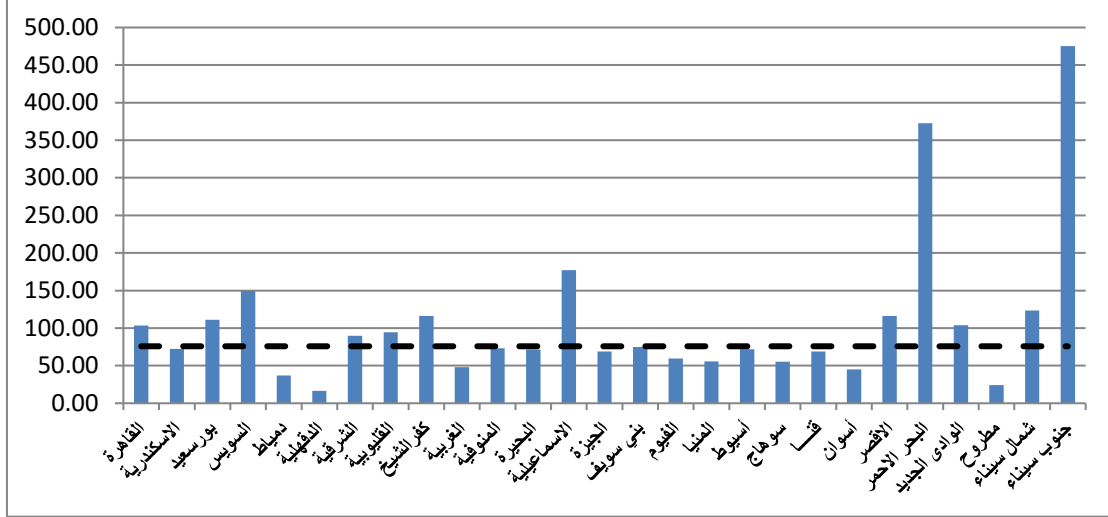
#### توزيع فرص العمل في المشروعات الصغيرة على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٢٠١١١١-٧١).

ويوضح الشكل رقم (٢-٢٢) التباين في فرص العمل بالمشروعات الصغيرة (فرصة عمل لكل ١٠٠ ألف من السكان) على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤، ويتضح منه أن نمط توزيع فرص العمل بالمشروعات الصغيرة يختلف عما هو عليه مقارنة بعدد السكان، حيث تتركز المشروعات الصغيرة بالمحافظات الحدودية فيما عدا محافظة مطروح.

شكل (٢-٢٢)  
فرص العمل في المشروعات الصغيرة (فرصة عمل لكل ١٠٠ ألف من السكان)  
على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٠١١١١-٧١).

غير أنه بمقارنة نمط توزيع فرص العمل بالمشروعات الصغيرة بالمحافظات بنمط نسبة البطالة نلاحظ أن المحافظات التي يرتفع فيها قيمة مؤشر فرص العمل ينخفض بها نسبة البطالة، مما قد يعني أحد أمرين أو الأثنين معا.

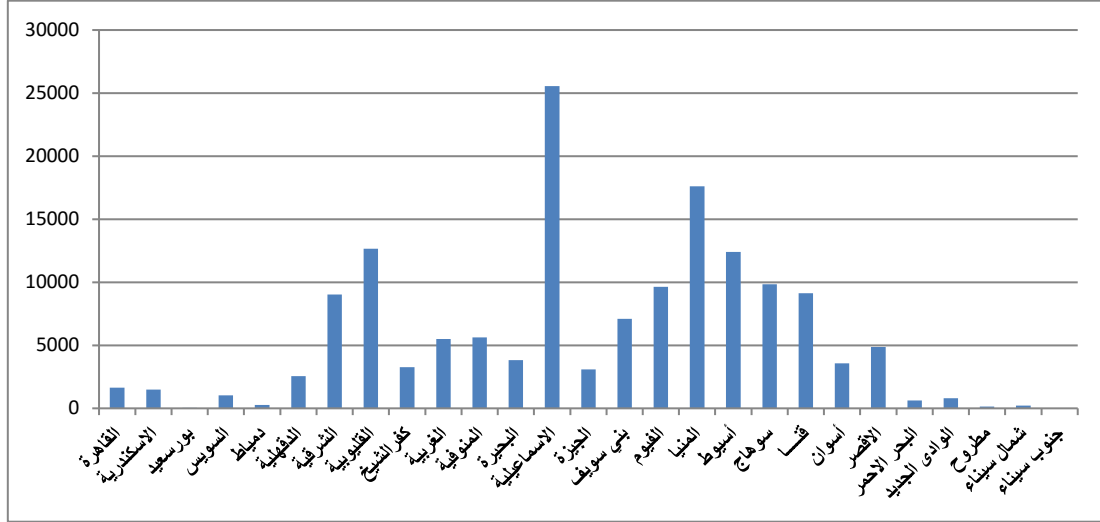
**الأمر الأول: أن يكون مؤشر البطالة هو أحد المؤشرات التي تعتمد عليها الدولة في توجيه فرص تنمية المشروعات الصغيرة من خلال البرامج الحكومية المختلفة مثل الصندوق الاجتماعي للتنمية.**

**والأمر الثاني أن البطالة كمؤشر قوة دافعة لقوة العمل التي لا تحظى بفرص عمل بالحكومة أو القطاع الخاص إلى اللجوء لفكرة المشروعات الصغيرة كملاذ أخير للحصول على فرصة عمل.** ولا يمكن تحديد أي الأمرين ينطبق على الواقع دون دراسات متعمقة وبيانات ترتبط بسياسات الدولة وآليات عملها في توجيه فرص العمل بشكل عام وبالمشروعات الصغيرة على وجه الخصوص.

ويختلف توزيع فرص العمل بالمشروعات متناهية الصغر على المحافظات مقارنة بفرص العمل بالمشروعات الصغيرة، حيث تتركز فرص العمل بالمشروعات متناهية الصغر بمحافظات الوجه القبلي يليها محافظات الوجه البحري، كما تعتبر محافظة الاسماعيلية حالة استثنائية حيث

يرتفع بها عدد فرص العمل عن كافة محافظات الجمهورية، حيث يوجد بها أكثر من ٢٥ ألف فرصة عمل بتلك النوعية من المشروعات (شكل رقم ٢-٢٣).

شكل (٢-٢٣)  
توزيع فرص العمل في المشروعات متناهية الصغر  
على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



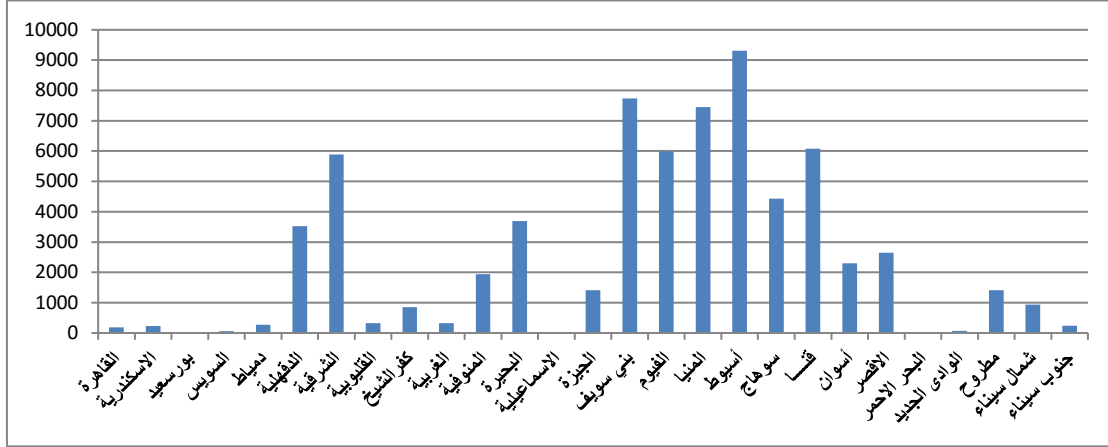
المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الإحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٠١١١١-٧١).

وبمقارنة فرص العمل بتلك المشروعات بعدد السكان، يلاحظ أن نمط التوزيع على المحافظات يختلف كثيراً، حيث يلاحظ من الشكل رقم (٢-٢٤) أن قيمة هذا المؤشر ترتفع في أغلب محافظات الوجه القبلي وبعض محافظات الحدود عن المتوسط العام للجمهورية، في حين تنخفض قيمته في محافظات الوجه البحري وأغلب المحافظات الحضرية عن المتوسط العام للجمهورية، غير أن محافظة الإسماعيلية ما زالت تعتبر محافظة استثنائية، حيث يرتفع بها قيمة هذا المؤشر بشكل كبير عن كافة محافظات الجمهورية.



شكل (٢-٢٥)

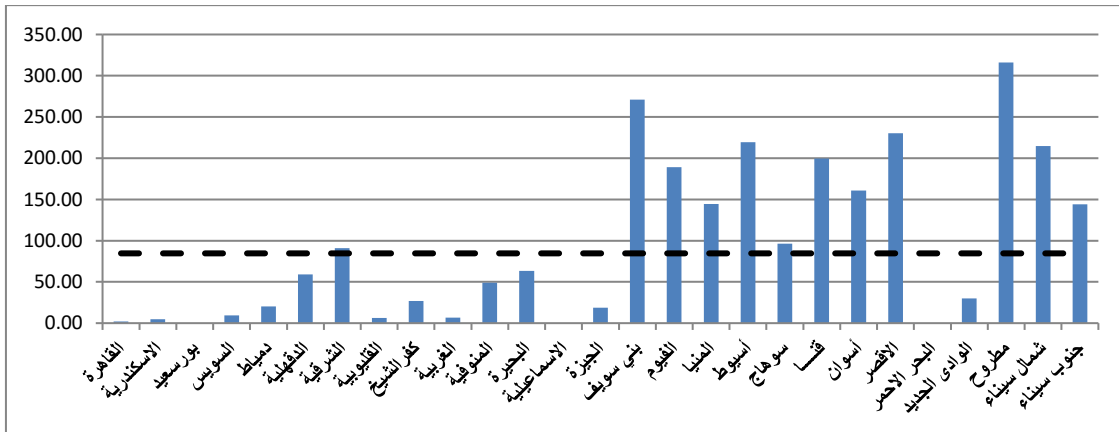
توزيع فرص العمل في مشروعات التنمية المجتمعية والبشرية  
على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٢٠١١١-٧١).

شكل (٢-٢٦)

فرص العمل في مشروعات التنمية المجتمعية والبشرية (لكل ١٠٠ ألف من السكان)  
على مستوى المحافظات عام ٢٠١٤



المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٢٠١١١-٧١).

مما سبق يتضح أن أغلب المؤشرات تؤكد على عدم وجود آليات محددة وواضحة تستخدم من قبل المخطط بهدف إحداث تنمية متوازنة إقليمياً من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، وإن وجدت تلك الآليات فهي أما غير مفعلة أو لا ترتبط بالوضع التنموي الراهن بالمحافظات، مما يتطلب القاء الضوء على نمط ودور وتوزيع الاستثمارات العامة في تحقيق التنمية المتوازنة.

## الفصل الثالث

### دور الاستثمارات العامة في تحقيق التنمية المتوازنة

#### ٣-١ تمهيد:

يُعد الاستثمار أحد أهم مكونات الناتج المحلي الإجمالي، ويلعب دوراً رئيسياً في تحقيق معدلات مرتفعة ومستدامة من النمو، وكذا في مدى عدالة توزيع الدخل في الدولة وتقليل الفوارق بين الطبقات في المجتمع وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للدولة، وكذا في تحقيق العدالة في فرص التنمية داخل الأقاليم والمحافظات بحيث تتاح فرص عمل لائقة وخدمات ذات جودة عالية لكافة المواطنين دون استثناء.

ويهدف هذا الفصل إلى تقييم كفاءة الاستثمار العام، وبيان دوره في تحقيق التنمية المتوازنة، ولتحقيق هذا الهدف، يتناول هذا الفصل من خلال أربع محاور: يتناول الأول منها تطور الاستثمارات في جمهورية مصر العربية، ويتعرض الثاني منها للتحليل القطاعي لهذه الاستثمارات، ويختص المحور الثالث بالتوزيع المكاني لهذه الاستثمارات، فيما يركز المحور الرابع بتحليل الاستثمارات على مستوى البرامج، ونعرض لكل محور فيما يلي بشئ من التفصيل.

#### ٣-٢ تطور الاستثمارات في مصر:

#### ٣-٢-١ تطور الاستثمارات الكلية:

شهدت الفترة (٢٠٠١/٢٠٠٠ - ٢٠١٤/٢٠١٥) تنفيذ استثمارات كلية تجاوزت قيمتها اثنين ونصف التريليون جنيه، بلغ نصيب القطاع الخاص منها ما يقارب ٥٥,٧% ومثلت الاستثمارات العامة منها ما نسبته ٤٤,٣%. ويمكن هنا التمييز بين أربعة مراحل مختلفة مر بها الاقتصاد المصري خلال هذه الفترة -شكل رقم (٣-١)، وشكل رقم (٣-٢).

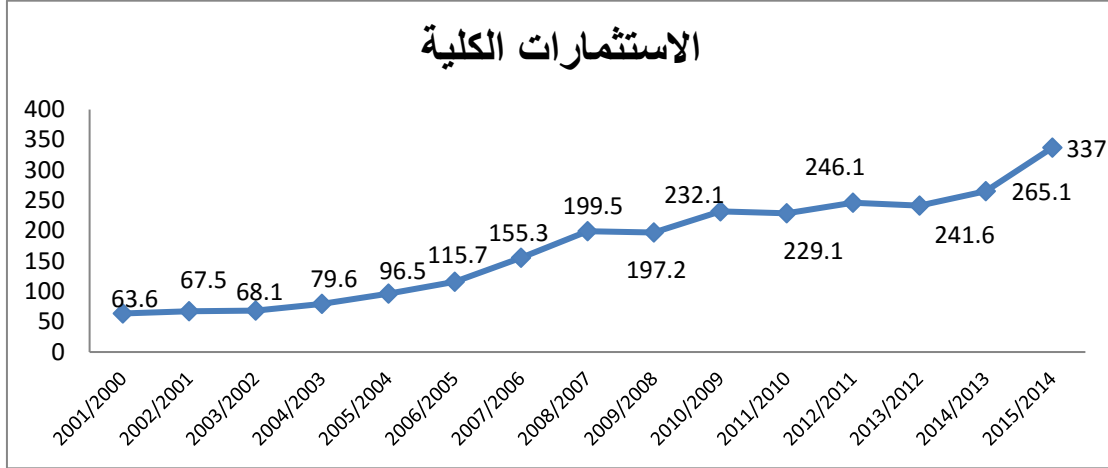
• **المرحلة الأولى** (٢٠٠١/٢٠٠٠ - ٢٠٠٣/٢٠٠٤) وتراوح خلالها الإنفاق الاستثماري السنوي الإجمالي بين ٦٣,٦ و ٧٩,٦ مليار جنيه بمتوسط سنوي قدره ٦٩,٧ مليار جنيه، وشهدت هذه المرحلة تراجع معدل الاستثمار من حوالي ١٧,٨% خلال العامين الأولين إلى ١٦,٤% في العامين التاليين، وتواكب ذلك مع معدلات منخفضة للنمو الاقتصادي تراوحت حول ٤% تقريباً.

• **المرحلة الثانية** (٢٠٠٥/٢٠٠٤ - ٢٠٠٧/٢٠٠٨) فقد تراوح خلالها متوسط الإنفاق السنوي للاستثمار بين ٩٦,٥ و ١٩٩,٥ مليار جنيه بمتوسط سنوي قدره ١٤١,٨ مليار جنيه، وقد أخذ معدل الاستثمار في التزايد خلال تلك الفترة ليصل إلى ٢٢,٤% عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨

مقابل ١٦,٤% عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤، في ذات الوقت الذي قفز فيه معدل النمو الاقتصادي الحقيقي من حوالي ٤,١% عام ٢٠٠٣/٢٠٠٤ إلى ٧,٢% عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨.

شكل رقم (١-٣)

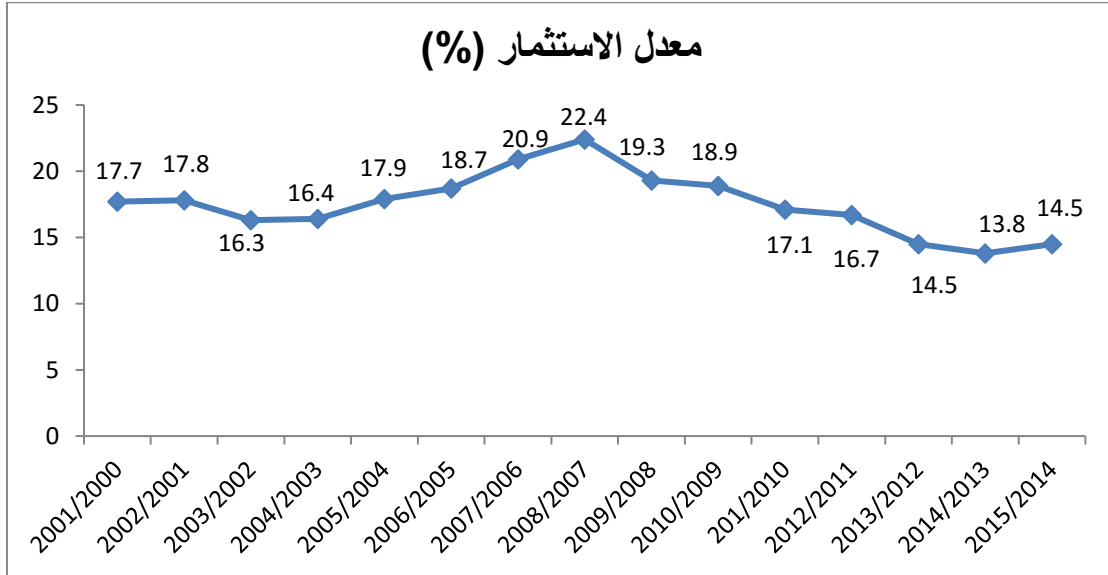
تطور الاستثمارات الكلية خلال الفترة (٢٠٠١/٢٠٠٠ - ٢٠١٤/٢٠١٥) (بالمليار جنيه)



المصدر: بيانات وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري .

شكل رقم (٢-٣)

معدل الاستثمار الكلي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (٢٠٠١/٢٠٠٠ - ٢٠١٤/٢٠١٥)



المصدر: اعتماداً على بيانات وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري .

• **المرحلة الثالثة (٢٠٠٨/٢٠٠٩ - ٢٠١٠/٢٠١١)** فقد تراوح متوسط الإنفاق السنوي للاستثمار

بها بين ١٩٧,٢ و ٢٣٢,١ مليار جنيه بمتوسط سنوي قدره ٢١٩,٣ مليار جنيه، في ذات



الوقت الذي شهد فيه معدل الاستثمار المحلى الإجمالي تراجعاً مستمراً فقد انخفض من ٢٢,٤% عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ إلى نحو ١٩,٣% فى عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩ والذي شهد بداية الأزمة الاقتصادية العالمية ، ثم ما لبث أن تراجع إلى ١٨,٩% عام ٢٠٠٩/٢٠١٠ وهو عام استمرار الأزمة، وتراجع إلى ١٧,١% عام ٢٠١٠/٢٠١١ وهو العام الذى شهد بداية الثورة المصرية وتراجعت الاستثمارات العامة منها وكذا الخاصة، نظراً للاضطرابات السياسية والأمنية التى شهدتها البلاد خلال هذه الفترة. وخلال هذه المرحلة الثالثة شهد معدل النمو الاقتصادى تراجعاً مؤثراً فى قيمته فقد انخفض من ٧,٢% عام ٢٠٠٧/٢٠٠٨ إلى نحو ٤,٧% عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩ متأثراً بالأزمة الاقتصادية، ثم ارتفع خلال عام ٢٠٠٩/٢٠١٠ إلى نحو ٥,١% ثم تراجع تراجعاً حاداً خلال عام ٢٠١٠/٢٠١١ حتى وصل إلى نحو ٠,٤%.

- **المرحلة الرابعة (٢٠١١/٢٠١٢ - ٢٠١٤/٢٠١٥)** فقد تراوح متوسط الإنفاق السنوى للاستثمار بها بين ٢٤١,٦ و ٣٣٧ مليار جنيه بمتوسط سنوى قدره ٢٧٢,٥ مليار جنيه، صاحب ذلك انخفاض فى معدل الاستثمار إلى أن وصل إلى ١٣,٨% عام ٢٠١٣/٢٠١٤. ولم يتجاوز معدل النمو الاقتصادى خلال تلك الفترة نسبة ٢,٢% باستثناء عام ٢٠١٤/٢٠١٥ والذي بلغ فيه معدل النمو الاقتصادى نحو ٤,٢% مع تحسن الأوضاع الاقتصادية واستقرار الأوضاع الأمنية.

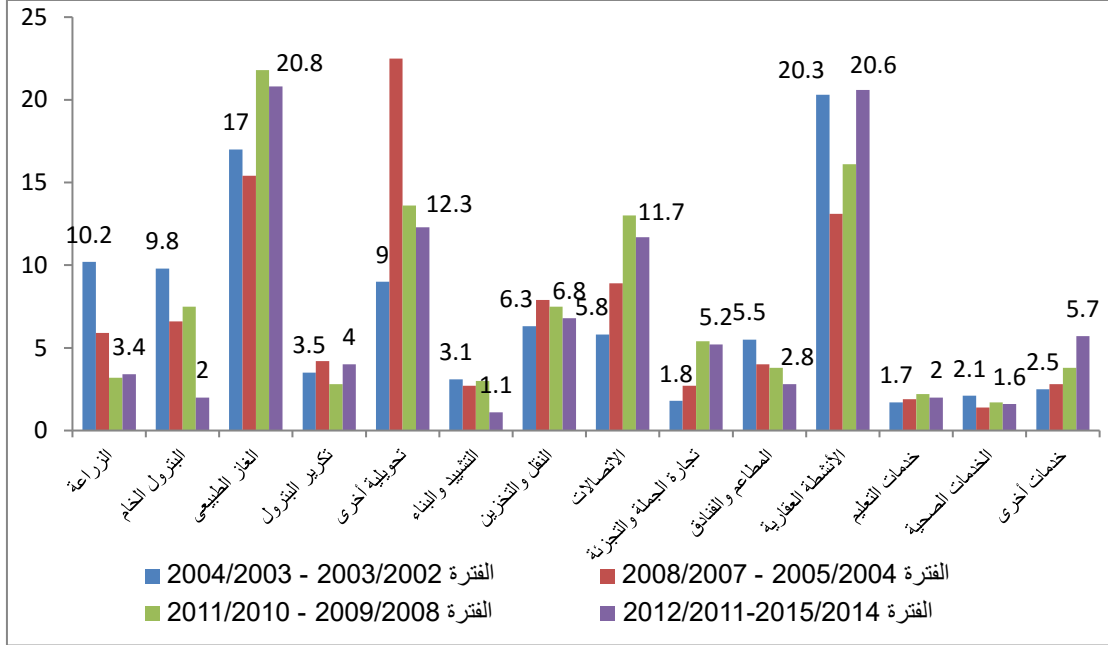
### ٣-٢-٢ الهيكل القطاعى للاستثمارات الكلية:

يوضح الشكل رقم (٣-٣) التباين الواضح فى الهيكل النسبى للاستثمارات الإجمالية وفقاً للقطاعات والأنشطة المختلفة خلال سنوات الدراسة.

- **قطاع البترول والغاز الطبيعى:** ارتفع متوسط حصته السنوية من إجمالي الاستثمارات من ١٤,٤% خلال المرحلة الأولى (٢٠٠٢/٢٠٠٣ - ٢٠٠٣/٢٠٠٤) إلى ١٨,٨% خلال المرحلة الثانية (٢٠٠٤/٢٠٠٥ - ٢٠٠٧/٢٠٠٨)، ثم واصلت هذه الحصة ارتفاعها لتصل إلى ٢١,٩% خلال المرحلة الثالثة (٢٠٠٨/٢٠٠٩ - ٢٠١٠/٢٠١١)، ثم إلى ٢٣,٣% خلال الفترة (٢٠١١/٢٠١٢ - ٢٠١٤/٢٠١٥)، وذلك مع ملاحظة أن الزيادة الأكبر فى الاستثمارات كانت للغاز الطبيعى على حساب البترول الخام حيث بلغت حصته وحده خلال هذه الفترات الأربعة ٩,٢% و ١١,٥% و ١٤,٦% و ١٥,٥% على التوالي من الاستثمارات الكلية الإجمالية.

شكل رقم (٣-٣)

تطور الهيكل النسبي للاستثمارات الكلية موزعاً على القطاعات والأنشطة الاقتصادية (%)  
خلال الفترة (٢٠٠٢/٢٠٠٣-٢٠١٤-٢٠١٥)



المصدر: اعتماداً على جدول رقم (٨-١٥) بالملاحق.

- **قطاع الصناعات التحويلية** - والذي يضم تكرير البترول والصناعات التحويلية الأخرى - فرغم ما شهدته استثمارات من طفرة خلال المرحلة الثانية، ارتفع بموجبها متوسط حصته السنوية إلى ١٩,٦% من إجمالي الاستثمارات (مقابل ٩% فقط خلال المرحلة الأولى)، فإن حصته تراجعت إلى ١٢% خلال المرحلة الثالثة، وانخفضت إلى نحو ١١,٦% خلال المرحلة الرابعة، ويرجع سبب التراجع في المرحلة الرابعة ووصوله إلى مستوى منخفض - على الرغم من أهمية هذا القطاع- إلى تراجع استثمارات القطاع الخاص في هذا القطاع خلال المرحلة الثالثة متأثراً بالأزمة الاقتصادية العالمية وكذا تأثراً بأحداث ثورة الخامس والعشرين من يناير. وما تبعها من إغلاق العديد من المصانع والشركات والتخوفات الأمنية التي صاحبت ذلك مما أثر سلباً على جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية إلى هذا القطاع في المرحلة الرابعة.
- **مشروعات البنية التحتية:** احتلت الاستثمارات المنفذة في (المياه والكهرباء والصرف الصحي) أهمية نسبية متزايدة فقد بلغت حصتها خلال المرحلة الأولى نحو ١٣,٥% من جملة الاستثمارات ثم انخفضت إلى ١١,٣% خلال المرحلة الثانية، ثم ارتفعت خلال المرحلة

الثالثة إلى نحو ١٤% من جملة الاستثمارات، وانخفضت خلال المرحلة الرابعة لتصل إلى ١٠,٦% وبخاصة مع تراجع الاستثمارات الحكومية في قطاع الكهرباء وعدم القيام بالصيانة اللازمة لمحطات الكهرباء وبخاصة في عام ٢٠١٢/٢٠١٣.

● **قطاع النقل والتخزين**، فإن استثماراته تراجعت حصتها في إجمالي الاستثمارات من ١٥,٢% إلى ١٢% ثم ١١,٤% ثم إلى ١٠,٥% خلال مراحل الدراسة الثلاثة الأخيرة، وشهد قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات طفرة مع التقدم التكنولوجي والاهتمام المتزايد بوسائل الاتصال الحديثة، حيث ارتفعت حصته من الاستثمارات من ٥,٥% خلال المرحلة الأولى إلى ٦,٥% خلال المرحلة الثانية ثم إلى ٨,١% خلال المرحلة الثالثة، ثم انخفضت مرة أخرى إلى ٥,٨% خلال المرحلة الرابعة مع تراجع الاستثمارات الخاصة بهذا القطاع.

● **قطاعات الخدمات الاجتماعية (التعليم والصحة)** انخفضت الاستثمارات المنفذة في هذه القطاعات من ١٠% خلال المرحلة الأولى إلى نحو ٥,٧% خلال المرحلة الثانية، ثم ارتفعت هذه النسبة ارتفاعاً طفيفاً خلال المرحلة الثالثة لتصل نسبتها إلى ٥,٨%، وبلغت نحو ٥,٥% خلال المرحلة الرابعة مع تراجع الاستثمارات الحكومية المنفذة خلال الفترة وشبه توقف للاستثمارات الخاصة.

● **قطاع الزراعة**: استمر التراجع الدائم في نسبة الاستثمارات الموجهة إلى هذا القطاع كنسبة من الاستثمارات الكلية لتصل إلى ٣,١% و ٣,٣% خلال المرحلة الثالثة والرابعة على التوالي من جملة الاستثمارات بعد أن كانت ٩,٥% خلال المرحلة الأولى و ٥,٥% خلال المرحلة الثانية.، وذلك بالرغم من أهمية هذا القطاع وضرورة توجيه مزيد من الاستثمارات إليه لتقليل معدل الفقر واستيعاب أكبر قدر ممكن من العمالة. في ذات الوقت التي ارتفعت فيه الاستثمارات الموجهة لها إلى قطاع الخدمات الأخرى.

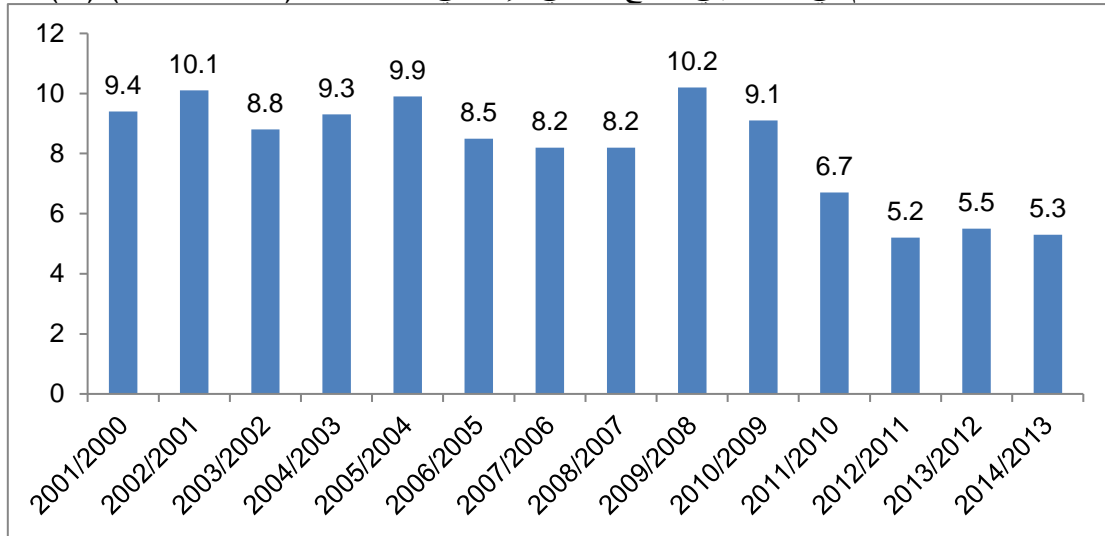
### ٣-٢-٣ تطور الاستثمارات العامة والخاصة على المستوي الكلي:

شهدت نسبة الاستثمارات العامة للدولة إلى الناتج المحلي الإجمالي تذبذباً شديداً خلال الفترة (٢٠٠١/٢٠٠٠ - ٢٠١٣/٢٠١٤) - (شكل رقم ٣-٤)، حيث تراوحت نسبة الاستثمار العام/ الناتج المحلي الإجمالي خلال هذه الفترة بين ٥,٢% و ١٠,٢%، وهذه النسبة شهدت ارتفاع وانخفاض متتالي خلال الفترة الأولى (٢٠٠١/٢٠٠٠ - ٢٠٠٤/٢٠٠٥)، ثم ما لبثت أن بدأت في الانخفاض المتتالي خلال الثلاث سنوات التالية لتتخفص من ٩,٩% في عام ٢٠٠٤/٢٠٠٥ إلى ٨,٥% في عام ٢٠٠٥/٢٠٠٦ ثم ٨,٢% في عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧، وثبتت عند ٨,٢% خلال

عام ٢٠٠٨/٢٠٠٧ وذلك نظراً لارتفاع معدلات النمو الاقتصادي خلال هذه السنوات الثلاث، وارتفعت هذه النسبة إلى ١٠,٢% خلال عام الأزمة الاقتصادية العالمية والتي شهدت ضخ الدولة الاستثمارات عامة لتعوض النقص الحاد في الاستثمارات الخاصة نتيجة الأزمة، ثم ما لبثت هذه النسبة في التراجع وبخاصة في أعقاب يناير ٢٠١١ لتصل إلى أدنى نسبة لها في عام ٢٠١٢/٢٠١١.

شكل (٣-٤)

تطور الاستثمار العام في مصر إلى الناتج المحلي الإجمالي خلال الفترة (٢٠١٤-٢٠٠٠) (%)

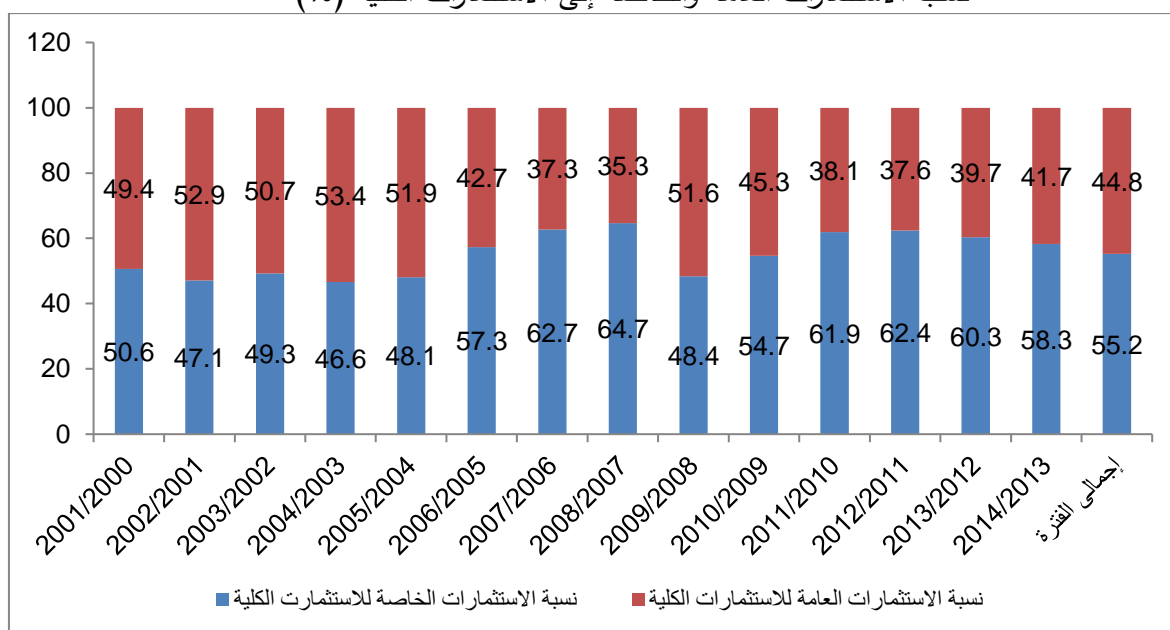


المصدر: حسب البيانات بواسطة الباحث من خلال بيانات وزارة التخطيط، [www.mop.gpv.eg](http://www.mop.gpv.eg)

كما شهدت الاستثمارات العامة للدولة كنسبة من الاستثمارات الكلية ارتفاعاً منذ بداية العام المالي ٢٠٠١/٢٠٠٠ وحتى عام ٢٠٠٤/٢٠٠٣ فقد ارتفعت من ٤٩,٤% إلى نحو ٥٣,٤%، ثم تراجعت بدءاً من العام المالي ٢٠٠٥/٢٠٠٤ فقد وصلت إلى ٥١,٩% واستمر تراجعها حتى وصلت نسبتها إلى ٣٥,٣% من جملة هذه الاستثمارات للعام المالي ٢٠٠٨/٢٠٠٧ (شكل رقم ٣-٥)، وهو الأمر الذي يؤكد تراجع دور الدولة في النشاط الاقتصادي بصفة عامة وفي مجال ضخ الاستثمارات العامة بصفة خاصة وذلك منذ البدء في تطبيق برنامج الإصلاح الاقتصادي في التسعينات من القرن الماضي، وإتاحة دور أكبر للقطاع الخاص كبديل لدور الدولة في ضخ هذه الاستثمارات.

شكل رقم (٣-٥)

نسب الاستثمارات العامة والخاصة إلى الاستثمارات الكلية (%)



المصدر: حسب بواسطة الباحث، من خلال قاعدة بيانات وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

ومع بداية عام الأزمة المالية العالمية ٢٠٠٨/٢٠٠٩ تراجع دور القطاع الخاص في ضخ المزيد من الاستثمارات وبخاصة الاستثمار الأجنبي، حيث تراجعت مساهمة القطاع الخاص في الاستثمارات الاجمالية لهذا العام لتصل إلى ٤٨,٤% بعد أن كانت وصلت نسبته في العام السابق له لذروتها بنسبة ٦٤,٧%. ولعب الاستثمار العام دوراً هاماً خلال هذا العام فقد ارتفعت نسبته من ٣٥,٣% عام ٢٠٠٦/٢٠٠٧ إلى ٥١,٦% خلال عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩ وذلك بعد أن قامت الدولة بضخ حزمة تحفيزية من الاستثمار العام بلغت نحو ١٢ مليار جنيه لتصل قيمة الاستثمار العام في هذه السنة المالية إلى نحو ١٠١,٧ مليار جنيه، وهو الأمر الذي يطرح تساؤلاً هاماً حول مدى إمكانية قيادة القطاع الخاص والاستثمارات الخاصة للنمو الاقتصادي وتحقيق تنمية شاملة مستدامة في المجتمع وبخاصة في أوقات الأزمات سواء الداخلية منها أو الخارجية، كما شهد معدل الاستثمار العام تراجعاً خلال العامين التاليين لتصل نسبته إلى ٤٥,٣% و ٣٨,١% خلال عامي ٢٠٠٩/٢٠١٠ و ٢٠١٠/٢٠١١ على التوالي وبخاصة في عام ٢٠١١/٢٠١٠ حيث انخفضت الاستثمارات العامة كنتيجة لتأثر استثمارات الهيئات الاقتصادية العامة بالمناخ الاقتصادي وتوقف الهيئات العامة عن ضخ استثمارات جديدة في قطاع البترول والغاز الطبيعي والتوجه نحو إعادة هيكلة عدد من الهيئات والمؤسسات العامة (وزارة التخطيط، ٢٠١١). وبدءاً من عام ٢٠١١/٢٠١٢ أخذت نسب الاستثمار العام في الارتفاع نتيجة التراجع الكبير في قيمة

الاستثمارات المحلية والأجنبية في أعقاب أحداث يناير ٢٠١١. وهو ما يؤكد على أهمية الاستثمار العام في أوقات الأزمات الداخلية والخارجية.

### ٣-٢-٤ التوزيع القطاعي للاستثمارات العامة والخاصة:

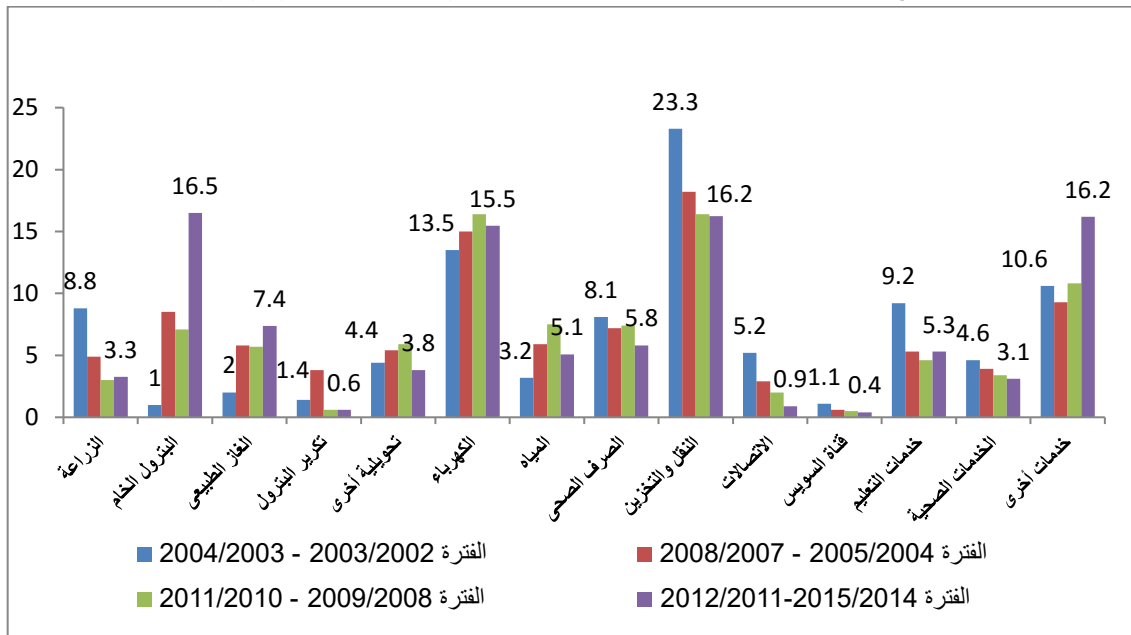
تتركز الاستثمارات العامة للدولة في البنية الأساسية وأهمها الكهرباء والمياه والصرف الصحي والنقل والتخزين (شكل رقم ٣-٦) وعلى الرغم من ذلك يلاحظ أن نسبة الاستثمارات العامة في البنية التحتية إلى الناتج المحلي الإجمالي لا تتجاوز خلال فترة الدراسة (٢٠٠٠/٢٠٠١ - ٢٠١٤/٢٠١٥) نسبة ٥% في حين تصل هذه النسبة إلى نحو ١٤,٤% في الصين في عام ٢٠١٤.

ومن جهة أخرى تتخفف الأهمية النسبية للاستثمارات العامة الموجهة إلى مجال خدمات الصحة والتعليم فقد انخفضت الأهمية النسبية إلى هاذين القطاعين تدريجياً من ٩,٢% و ٤,٦% لقطاعي التعليم والصحة على التوالي خلال الفترة الأولى إلى أن وصلت لنحو ٥,٣% و ٣,١% لذات القطاعين خلال الفترة الرابعة.

وكذا انخفضت الاستثمارات العامة الموجهة إلى قطاع الزراعة كنسبة من إجمالي الاستثمارات العامة حيث انخفضت تدريجياً من ٨,٨% إلى نحو ٣,٣% خلال الفترة الرابعة وذلك على الرغم من الأهمية الكبيرة لهذا القطاع الذي يستوعب ما يقرب من ثلث المشتغلين في مصر.

شكل رقم (٣-٦)

توزيع الاستثمارات العامة قطاعياً خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠٠٢) (%)

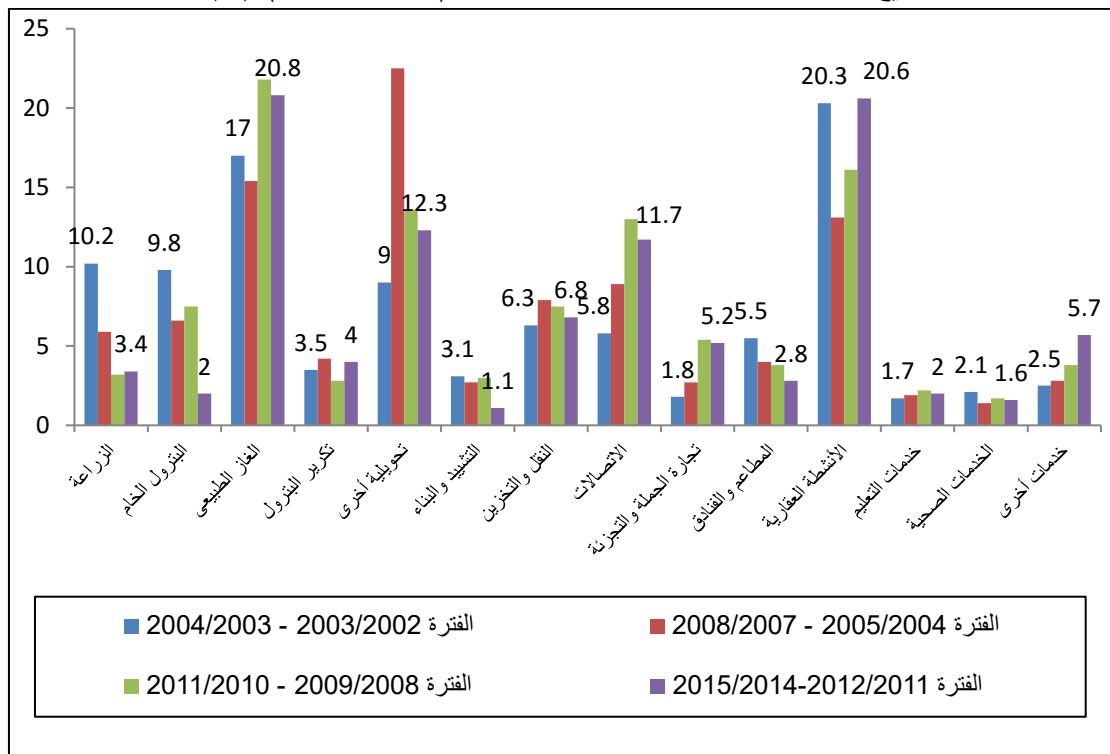


المصدر: جدول رقم (٨-١٦) بالملاحق.

كما يلاحظ كذلك أن الاستثمارات الخاصة ( شكل رقم ٣-٧) تتركز في قطاع البترول والغاز الطبيعي والتي مثلت نسبتها مجتمعة ٢٢,٨% من جملة الاستثمارات الخاصة خلال المرحلة الرابعة، كما تركزت الاستثمارات الخاصة في قطاع الأنشطة العقارية بنسبة ٢٠,٦%، وكذا قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات بنسبة ١١,٧%، أما قطاعي الصحة والتعليم فظلت استثمارات القطاع الخاص بها لا تمثل سوى نسبة محدودة من إجمالي استثماراته حيث لم تتعد هذه النسبة خلال الفترات الأربعة المختلفة ما نسبته ٢,٢% لقطاع التعليم و ٢,١% لقطاع الصحة.

شكل رقم (٣-٧)

توزيع الاستثمارات الخاصة قطاعياً خلال الفترة (٢٠١٥-٢٠٠٢) (%)

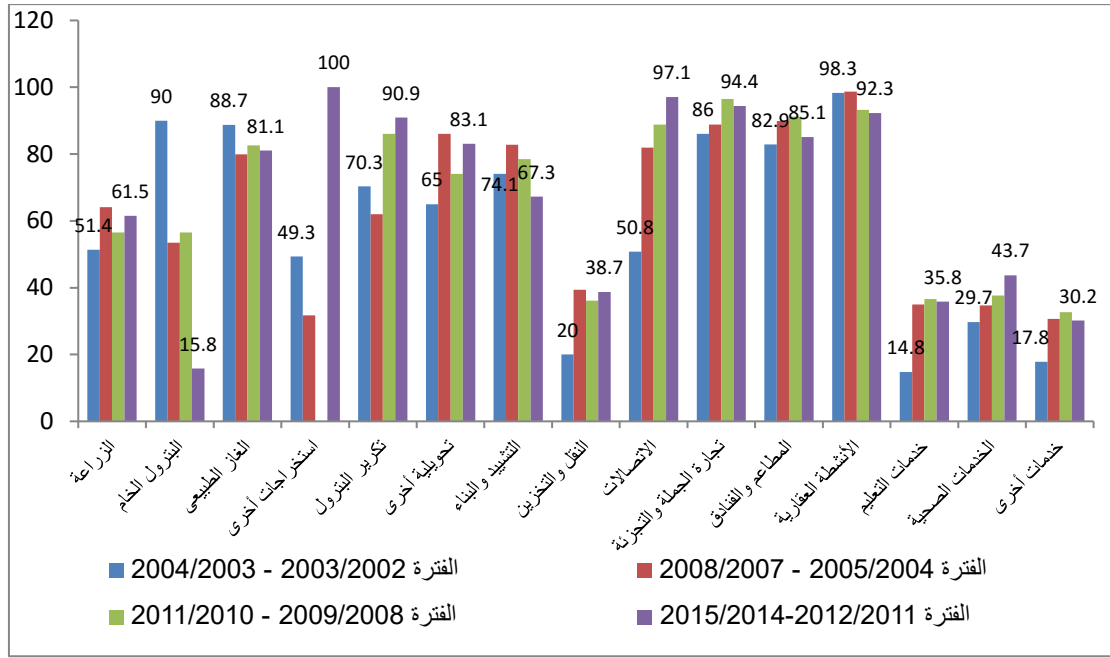


المصدر: جدول رقم (٨-١٦) بالملاحق.

وباستعراض النصيب النسبي لكل من الاستثمارات الخاصة والعامة في الاستثمار الكلي على مستوى القطاعات والأنشطة الإنتاجية، يلاحظ أن النصيب النسبي لاستثمارات القطاع الخاص أكبر وأسرع نمواً في القطاعات والأنشطة الربحية عالية الربحية المنخفضة المخاطر نسبياً (شكل رقم ٣-٨)، فتبلغ نسبة الاستثمارات الخاصة في القطاعات الربحية عالية الربحية المنخفضة المخاطر كقطاع الاتصالات نسبة (٩٧,١%)، وتجارة الجملة والتجزئة نسبة (٩٤,٤%)، الأنشطة العقارية بنسبة (٩٢,٣%)، تكرير البترول (٩٠,٩%)، المطاعم والفنادق (٨٥,١%)، الصناعات التحويلية الأخرى بنسبة (٨٣,١%)، الغاز الطبيعي بنسبة (٨١,١%)، التشييد والبناء بنسبة (٦٧,٣%)، قطاع الزراعة بنسبة (٦١,٥%).

شكل رقم (٣-٨)

نسبة الاستثمارات الخاصة إلى الاستثمارات الكلية موزعة على القطاعات والأنشطة الاقتصادية (%)



المصدر: جدول رقم (٨-١٦) بالملاحق.

كما يلاحظ أن نسب الاستثمارات الخاصة في الأنشطة والقطاعات المختلفة قد اختلفت عبر المراحل الأربع، حيث انخفضت هذه النسبة في نشاط الاستخراجات الأخرى من ٤٩,٣% خلال المرحلة الأولى إلى ٣١,٧% خلال المرحلة الثانية، ثم تلاشت تماماً خلال المرحلة الثالثة وسيطرت عليها استثمارات القطاع العام، وعادت مرة أخرى بالكامل إلى القطاع الخاص في المرحلة الرابعة. كما تزايدت هذه الاستثمارات الخاصة في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من ٥٠,٨% خلال المرحلة الأولى إلى ٨١,٩% خلال المرحلة الثانية، ثم واصلت هذه النسبة زيادتها في المرحلة الثالثة إلى نحو ٨٨,٨%، والمرحلة الرابعة ٩٧,١%. وكذا قطاع التعليم فقد تزايدت الاستثمارات الخاصة في هذا القطاع من ١٤,٨% خلال المرحلة الأولى إلى نحو ٣٥% خلال المرحلة الثانية، ثم إلى ٣٦,٦% خلال المرحلة الثالثة و٣٥,٨% خلال المرحلة الرابعة، وذلك كنتيجة طبيعية لانتشار المدارس والجامعات الخاصة كشريك رئيس في العملية التعليمية وكذا أن هذه الأنشطة كانت معفاة من الضرائب العامة للدولة حتى عام ٢٠٠٩/٢٠٠٨. كما تزايدت نسب الاستثمارات الموجهة إلى قطاع الخدمات الصحية من ٢٩,٧% خلال المرحلة الأولى إلى ٣٤,٧% خلال المرحلة الثانية وكذا تزايدت هذه النسبة لتصل إلى ٣٧,٧% خلال المرحلة الثالثة، ثم إلى ٤٣,٧% خلال المرحلة الرابعة.

وبصفة عامة فقد تركزت الاستثمارات العامة (شكل رقم ٣-٩) خلال الفترات الأربع في قطاعات المياه، والصرف الصحي وقناة السويس، والوساطة المالية والأنشطة المساعدة، والتأمين

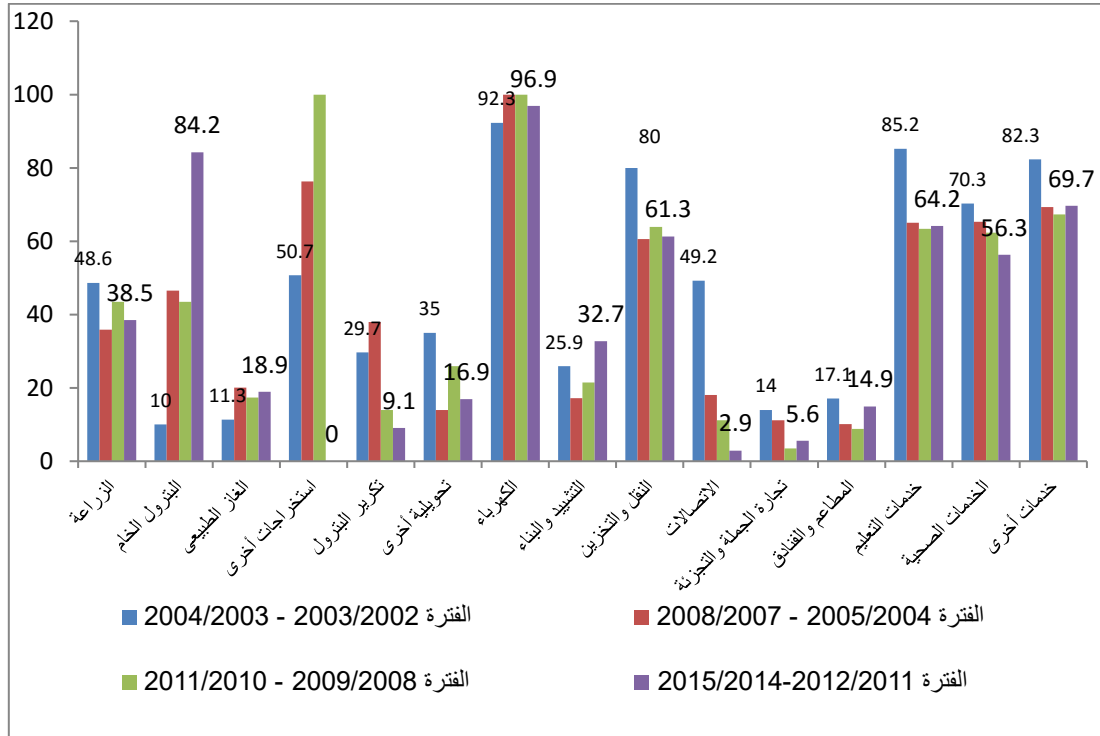


## آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

الاجتماعى، وينطبق نفس الأمر على قطاع الكهرباء باستثناء مشاركة القطاع الخاص فى استثمارات بنسبة ٧,٧% خلال المرحلة الأولى، ونحو ٣,١% خلال المرحلة الرابعة، كما استحوذت الاستثمارات العامة على أكثر من ثلثى الاستثمارات التى وجهت إلى نشاط النقل والتخزين، أما حصتها فى قطاعى التعليم والصحة فقد تراجعت تدريجياً من ٨٥,٢% و ٧٠,٣% خلال المرحلة الأولى إلى نحو ٦٤,٢% و ٥٦,٣% خلال المرحلة الثالثة والرابعة على التوالى، وإن كانت ولازالت هى المستثمر الرئيسى بهذه القطاعات.

شكل رقم (٣-٩)

نسبة الاستثمارات العامة إلى الاستثمارات الكلية موزعة على القطاعات والأنشطة الاقتصادية (%)



المصدر: جدول رقم (٨-١٦) بالملاحق.

وسوف ينصب اهتمامنا فى باقى الفصل حول الاستثمارات العامة (والتي تشمل استثمارات الحكومة: الجهاز الإداري والهيئات الخدمية والإدارة المحلية، واستثمارات الهيئات الاقتصادية، واستثمارات الشركات العامة غير الخاضعة لقانون ٢٠٣)، وتوزيعها مكانياً وعلى برامج التنمية المختلفة، ومعدلات تنفيذها.

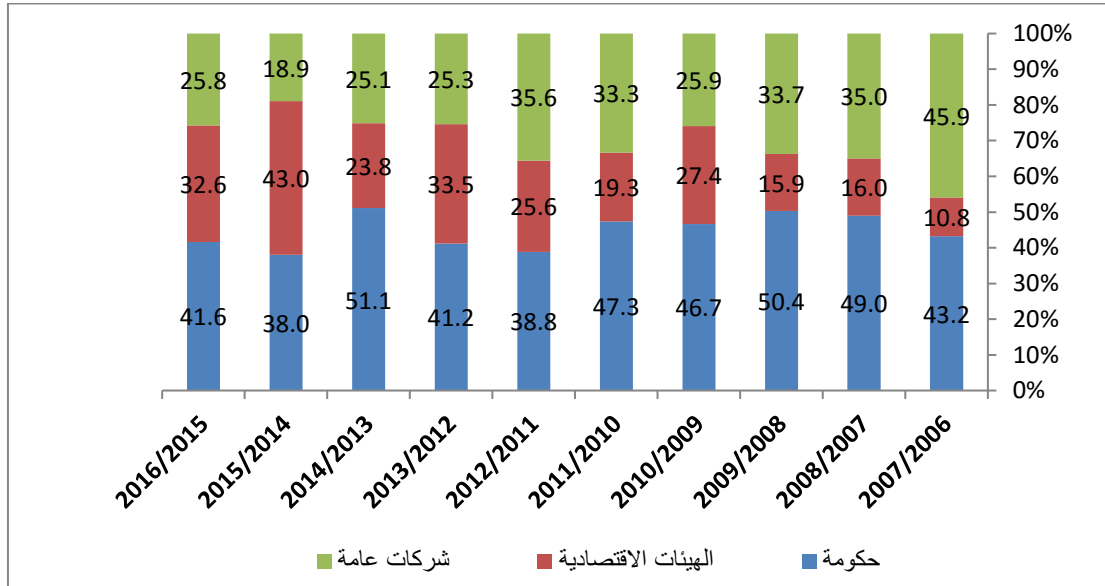
### ٣-٣ اتجاهات وتوزيعات الاستثمارات العامة:

#### ٣-٣-١ توزيع الاستثمار العام:

وفى إطار الاستثمارات العامة، كانت الأهمية النسبية الأكبر دائماً لاستثمارات الحكومة والتي مثلت ٤٥% من إجمالي الاستثمارات العامة فى المتوسط خلال الفترة (٢٠٠٦/٢٠٠٧ - ٢٠١٥/٢٠١٦) (شكل رقم ٣-١٠)، يليها فى الأهمية الشركات العامة بنسبة ٣٣% من إجمالي الاستثمارات العامة فى المتوسط خلال نفس الفترة، حيث تراجعت أهميتها النسبية اعتباراً من العام المالى ٢٠١٣/٢٠١٤ لصالح الهيئات الاقتصادية التى تصاعدت أهميتها النسبية بشكل ملحوظ فى العام المالى ٢٠١٤/٢٠١٥ مدفوعة باستثمارات هيئة قناة السويس.

شكل رقم (٣-١٠)

التوزيع النسبى للاستثمارات العامة (حكومة - هيئات اقتصادية - شركات) (%)



المصدر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، تقارير متابعة خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية

ورغم أهمية الاستثمارات الحكومية نسبة إلى إجمالي الاستثمارات العامة، إلا أن نسبتها إلى إجمالي المصروفات العامة شهدت تراجعاً (رغم زيادتها كقيم مطلقة) مقارنة بالزيادات فى الدعم والفوائد والأجور وذلك اعتباراً من العام المالى ٢٠١٠/٢٠١١ (جدول رقم ٣-١)

ويتولى الجهاز الإداري تنفيذ الجزء الأكبر من الاستثمارات الحكومية بنسبة ٤٥,٣% فى المتوسط خلال الفترة ٢٠٠٧/٠٦ وحتى ٢٠١٦/١٥، يليه فى الأهمية الهيئات الخدمية بنسبة ٤٣,١% فى المتوسط خلال ذات الفترة بينما تتراجع مساهمة الإدارة المحلية فى تنفيذ الاستثمارات الحكومية بنسبة ١١,٦% فى المتوسط خلال الفترة (جدول رقم ٣-٢).

آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

جدول رقم ( ٣-١ )

التوزيع النسبي لأبواب المصروفات في ختامى الموازنة العامة للدولة

خلال الفترة (٢٠٠٦-٢٠٠٧-٢٠٠٨-٢٠٠٩-٢٠١٠-٢٠١١-٢٠١٢-٢٠١٣-٢٠١٤-٢٠١٥-٢٠١٦)

أبواب المصروفات	٢٠٠٦/٠٦	٢٠٠٧/٠٧	٢٠٠٨/٠٨	٢٠٠٩/٠٩	٢٠١٠/١٠	٢٠١١/١١	٢٠١٢/١٢	٢٠١٣/١٣	٢٠١٤/١٤	٢٠١٥/١٥	موازنة ٢٠١٦/١٥
الاجور وتعويضات العاملين	٢٣,٥	٢٢,٣	٢١,٧	٢٣,٣	٢٤	٢٦,١	٢٤,٣	٢٥,٥	٢٦,٣	٢٥,٢	
شراء السلع والخدمات	٧,٧	٦,٥	٧,١	٧,٧	٦,٥	٥,٧	٤,٥	٣,٩	٤,٢	٤,٨	
الفوائد	٢١,٥	١٧,٩	١٥	١٩,٨	٢١,٢	٢٢,٢	٢٥	٢٤,٧	٢٥,٢	٢٨,٢	
الدعم والمنح والمزايا الاجتماعية	٢٦,٣	٣٢,٧	٣٦,١	٢٨,١	٣٠,٦	٣١,٩	٣٣,٥	٣٢,٦	٢٩,٦	٢٦,٨	
المصروفات الاخرى	٩,٦	٨,٥	٧,٧	٧,٩	٧,٨	٦,٥	٥,٩	٥,٩	٦,٢	٦,٣	
شراء الاصول غير المالية	١١,٥	١٢,١	١٢,٤	١٣,٢	٩,٩	٧,٦	٦,٧	٧,٥	٨,٥	٨,٧	
إجمالي المصروفات (%)	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	
إجمالي المصروفات (بالمليار جنيه)	٢٢٢,٠	٢٨٢,٣	٣٥١,٥	٣٦٦,٠	٤٠١,٩	٤٧١,٠	٥٨٨,٢	٧٠١,٥	٧٨٩,٤	٨٦٤,٧	

المصدر: وزارة المالية، الحساب الختامي للموازنة العامة للدولة، أعداد مختلفة.

جدول رقم ( ٣-٢ )

التوزيع النسبي للاستثمار الحكومى وفقاً لطبيعة الموازنة للدولة (%)

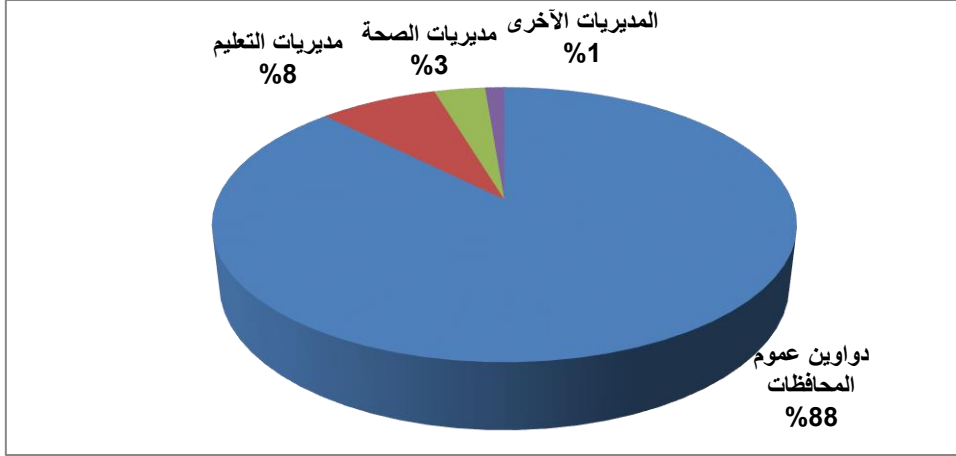
أبواب المصروفات	٢٠٠٦/٠٦	٢٠٠٧/٠٧	٢٠٠٨/٠٨	٢٠٠٩/٠٩	٢٠١٠/١٠	٢٠١١/١١	٢٠١٢/١٢	٢٠١٣/١٣	٢٠١٤/١٤	٢٠١٥/١٥	موازنة ٢٠١٦/١٥
جهاز ادارى	٤٦,٣	٤٧,٦	٤١,٨	٤٣,٦	٤٣,٩	٤١,٤	٣٩,٠	٤٧,٢	٥٣,٣	٤٩,٣	
ادارة محلية	١٧,٥	٩,٩	١٢,١	٨,٥	٩,٨	١١,٣	١٣,٨	١٥,٦	٩,٧	٧,٩	
هيئات خدمية	٣٦,٣	٤٢,٥	٤٦,١	٤٧,٩	٤٦,٣	٤٧,٣	٤٧,٢	٣٧,٢	٣٧,٠	٤٢,٧	
إجمالي (%)	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	١٠٠	

المصدر: وزارة المالية، الحساب الختامي للموازنة العامة للدولة، أعداد مختلفة.

وتقوم دواوين عموم المحافظات بتنفيذ ٨٥% فى المتوسط من استثمارات الإدارة المحلية،  
ففى ختامى ٢٠١٤/٢٠١٣ نفذت دواوين عموم المحافظات ٨٨% استثمارات الإدارة المحلية البالغة  
٨٢٤٦ مليار جنيه تليها مديريات التعليم بنسبة ٨% ومديريات الصحة بنسبة ٣% أما باقى

المديريات فساهمت بنحو ١% (شكل رقم ٣-١١)، مع ملاحظة أن ما تنفذه مديريات التعليم والصحة لا يتجاوز ١٥% من إجمالي استثمارات وزارتي التعليم والصحة.  
شكل رقم (٣-١١)

التوزيع النسبي لاستثمارات الإدارة المحلية في ختامى الموازنة ٢٠١٣/٢٠١٤



المصدر: وزارة المالية، ختامى موازنة الإدارة المحلية ٢٠١٣/٢٠١٤

### ٣-٣-٢ التوزيع وفقاً لبرامج التنمية الرئيسية فى الجهات الكومية

تتركز الاستثمارات الحكومية للدولة (الاستثمارات فى الجهاز الإداري، ووحدات الإدارة المحلية، والهيئات الخدمية) وفقاً لبرامج التنمية فى قطاع الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية بنسبة ٢٨,٧% من إجمالي استثمارات الحكومة (جدول رقم ٨-١٦) بالملحق، حيث يتم توجيه أكثر من نصف تلك الاستثمارات إلى برنامج مياه الشرب والصرف الصحى وأغلب التمويل الخاص بها من الخزانة العامة للدولة ونسبة لا تتجاوز ١٠% على الأكثر من التمويل الذاتى والمنح والقروض.

وتأتى برامج قطاع النقل فى الترتيب الثانى من جملة الاستثمارات الحكومية بنسبة ١٤,٦%، حيث تتركز بصفة رئيسية فى برنامج إنشاء وتطوير الطرق الرئيسية والكبارة (ويضم البرنامج القومى للطرق) والممول تقريباً بالكامل من الخزانة العامة، وبرنامج استكمال وتطوير خطوط مترو الإنفاق والممول معظمه من الخزانة العامة للدولة.

ويليها فى الأهمية الاستثمارات الموجهة إلى برامج قطاع التعليم والبحث العلمى بنسبة ١٣,١% من جملة الاستثمارات الحكومية، حيث تتركز فى برامج التعليم العالى والمستشفيات الجامعية، وبرامج التعليم قبل الجامعى، وهى أكثر القطاعات التى يتواجد بها تمويل ذاتى خاصة فى الجامعات.

وتمثل مشروعات **برنامج التنمية المحلية** نحو ١٠,٢% من جملة الاستثمارات الحكومية الموجهة إلى البرامج، وتتركز أهم هذه البرامج في برامج دواوين عموم المحافظات في برامج التنمية المحلية الخمسة وهي: (برامج الكهرباء، ورسف الطرق، وتدعيم احتياجات الوحدات المحلية، وتحسين البيئة، الأمن والمرور والإطفاء). وأغلب تمويل تلك البرامج من الخزنة العامة، وأن كانت نسبة تمويل من التمويل الذاتي الخاص بتلك المحافظات نظراً لكثرة الصناديق والحسابات الخاصة التابعة لتلك المحافظات.

بينما لا يتعدى **قطاع الزراعة** نسبة ١,٥% من جملة استثمارات البرامج الحكومية، وذات الامر بالنسبة للصناعة فلا تتخطى برامج الصناعة أكثر من ٠,٥% من جملة برامج الاستثمار الحكومية، وكافة برامج التنمية الاجتماعية والثقافية لا تتجاوز ٥% من جملة استثمارات الحكومة.

أما بالنسبة **للهيئات العامة الاقتصادية والشركات العامة الخاضعة للقانون رقم ٩٧ لسنة ١٩٨٣** فتركز استثماراتها بصفة أساسية في برامج أخرى متنوعة بنسبة تزيد عن ٧٩% من جملة استثمارات البرامج التي تقوم بها الهيئات العامة الاقتصادية والشركات الحكومية (جدول رقم ٨-١٦ الملحق) وبخاصة في الهيئة العامة للبترول وهيئة قناة السويس، أما **قطاع النقل** فيستحوذ على النصيب الثاني في إجمالي استثمارات البرامج حيث يستحوذ على نحو ٧,٦% أغلبها استثمارات في هيئة السكة الحديد، ثم **قطاع الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية** بنسبة ٧,٢% من جملة استثمارات البرامج التي تقوم بها الهيئات الاقتصادية والشركات العامة وتذهب معظم هذه الاستثمارات إلى هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة للقيام بمشروعات الصرف الصحي والري الخاصة بالمجتمعات العمرانية الجديدة، وهو ما يؤكد على سيطرة هيئات اقتصادية بعينها مثل الهيئة العامة للبترول وقناة السويس على معظم الاستثمارات التي تقوم بها الهيئات وحرمان بقية القطاعات الأخرى من تمويل استثمارية حقيقية تنمو بها وبخاصة في مجال الزراعة والصناعة، وهي تلك الاستثمارات التي قد تحقق التنمية الإقليمية المتوازنة. وأكثر من ٩٤% من جملة الاستثمارات التي تقوم لها الهيئات العامة الاقتصادية والشركات هي استثمارات تمولها ذاتياً أو من خلال المنح والقروض، أما تمويل بنك الاستثمار القومي أو الخزنة العامة فلا يتجاوز نحو ٦% من جملة الاستثمارات التي تقوم بها تلك الهيئات (جدول رقم ٨-١٦ بالملحق).

٣-٤ التوزيع المكاني للاستثمارات العامة خلال الفترة (٢٠٠٨/٢٠٠٩ - ٢٠١٥/٢٠١٦):

- تبلغ نسبة الاستثمارات غير الموزعة جغرافياً حوالي ٣٤,٥% من إجمالي الاستثمارات المنفذة/المستهدفة خلال الفترة ٢٠٠٨/٢٠٠٩ - ٢٠١١/٢٠١٢، مقابل نحو ٣٠,١% خلال

الفترة ٢٠١٢/٢٠١٣-٢٠١٥/٢٠١٦ وتمثل غالباً في المشروعات القومية، والمشروعات البحثية والتدريبية، ومشروعات التعاون العربي والإفريقي، أو المشروعات الإدارية الخاصة بتحسين منظومة العمل الحكومي، كما تتضمن الاحتياطات ومستحقات المقاولين، وغيرها من استثمارات بعض جهات الاسناد الرئيسية التي لا تقوم بتوزيع غالبية استثماراتها مكانياً مثل استثمارات الصحة والشباب والرياضة (وذلك لأن ديوان عام الوزارة في كثير من الأحيان هو من يقوم بطرح وتنفيذ المشروعات مركزياً)، ويتضح أن هذه الاستثمارات غير الموزعة نسبتها كبيرة إلى جملة الاستثمارات سواء المنفذة أو المستهدفة وهو الأمر الذي يتطلب اتخاذ قرار بتخفيض هذه النسبة غير الموزعة من الاستثمارات وقصرها على الجهات التي لا يمكنها فعلياً توزيع هذه الاستثمارات مكانياً.

- مازالت محافظات إقليم القاهرة الكبرى تستحوذ على غالبية الاستثمارات العامة- الموزعة مكانياً، وذلك لوجود العاصمة المصرية به، بالإضافة إلى تركيز أكثر من ٢٥% من إجمالي السكان في مصر به، علاوة على وجود مقرات لكافة الوزارات وغالبية المصالح الحكومية. ولكن من الملاحظ أن النصيب النسبي لمحافظات إقليم القاهرة الكبرى من الاستثمارات العامة بدأ في التراجع في السنوات الأخيرة لصالح الأقاليم الأخرى فقد انخفضت نسبته من ٤٤,٨% خلال الفترة (٢٠٠٨-٢٠١٢) إلى نحو ٣٣,٧% خلال الفترة (٢٠١٢-٢٠١٦).
- يلي محافظات إقليم القاهرة الكبرى من حيث الأهمية محافظات إقليم القناة، والذي استحوذ على ٢٧,١% من الاستثمارات العامة خلال الفترة (٢٠١٢-٢٠١٦)، وذلك للأهمية الاستراتيجية لمحافظات هذا الإقليم بإطلاله على كل من البحرين المتوسط والأحمر ومرور قناة السويس به، بالإضافة إلى تنوع موارده، وقد تم خلال العامين الماضيين فقط ضخ استثمارات بها تفوق ٦٠ مليار جنيه وذلك بعد أن كانت نسبته فقط ١٣,٩% خلال الفترة (٢٠٠٨-٢٠١٢).
- وفي المقابل فقد ارتفع النصيب النسبي لاستثمارات محافظات إقليم جنوب الصعيد ارتفاعاً طفيفاً في مقابل انخفاض النصيب النسبي لكل من محافظات أقاليم الإسكندرية والدلتا وشمال الصعيد ووسط الصعيد، وهو ما يؤشر على عدم العدالة في توزيع الاستثمارات بين الأقاليم الاقتصادية بعضها البعض والتي تتركز بصفة أساسية في القاهرة الكبرى والقناة خلال فترتي المقارنة.

جدول رقم (٣-٣)

التوزيع النسبي للاستثمارات العامة الموزعة على مستوى الأقاليم الاقتصادية

خلال الفترة ( ٢٠٠٨/٢٠٠٩ - ٢٠١٥/٢٠١٦ )

(القيمة بالمليار جنيه)

التوزيع النسبي %	الاستثمارات خلال الفترة (٢٠١٢/٢٠١٣ - ٢٠١٥/٢٠١٦)	التوزيع النسبي %	الاستثمارات خلال الفترة (٢٠٠٨/٢٠٠٩ - ٢٠١١/٢٠١٢)	الإقليم
٣٣,٧	٩٥,٣	٤٤,٨	٧٢,٤	القاهرة
١٠,٤	٣٩,٤	١٢,٣	١٩,٨	الاسكندرية
٢٧,١	٧٦,٤	١٣,٩	٢٢,٥	القناة
٨,٧	٢٤,٦	١١,٠	١٧,٨	الدلتا
٤,٩	١٣,٧	٥,٣	٨,٥	شمال الصعيد
٤,٧	١٣,٢	٣,٠	٤,٩	وسط الصعيد
١٠,٥	٢٩,٧	٩,٧	١٥,٧	جنوب الصعيد
١٠٠	٢٨٢,٣	١٠٠	١٦١,٨	الإجمالي

المصدر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، البعد المكاني لاستثمارات الخطة، بيانات غير منشورة

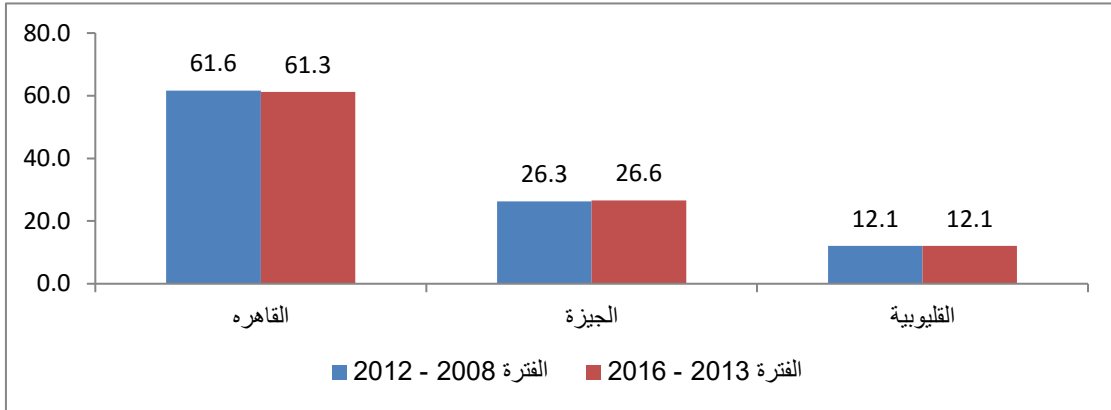
ويوضح العرض التالي ملامح توزيع الاستثمارات العامة على مستوى الأقاليم والمحافظات، ومنه يتبين الآتي:

٣-٤-١ توزيع الاستثمارات العامة في إقليم القاهرة الكبرى:

يوضح الشكل رقم (٣-١٢) توزيع الاستثمارات في إقليم القاهرة الكبرى، حيث استحوذت محافظة القاهرة على النصيب الأكبر خلال فترتي الدراسة والتي تجاوزت نصف الاستثمارات المقررة لإقليم القاهرة الكبرى، وذلك لكونها المحافظة الأهم والأكبر من حيث السكان، وكذا المحافظة التي تضم الدواوين العامة لوزارات الدولة المختلفة والتي تحتسب المخصصة لها كجزء من استثمارات محافظة القاهرة عند توزيع تلك الاستثمارات مكانياً يليها في ذلك محافظة الجيزة بنسبة ٢٦%، ثم محافظة القليوبية والتي ثبت نصيبها من جملة الاستثمارات العامة الموزعة مكانياً والمخصصة للإقليم عند ١٢,١% خلال فترتي الدراسة، ومن ثم يتضح عدم العدالة في توزيع الاستثمارات مكانياً داخل إقليم القاهرة الكبرى وتركزها في محافظة القاهرة فقط دوناً عن المحافظات الأخرى.

شكل رقم (١٢-٣)

توزيع الاستثمارات العامة في إقليم القاهرة الكبرى خلال الفترة (٢٠٠٨/٢٠٠٩ - ٢٠١٥/٢٠١٦)



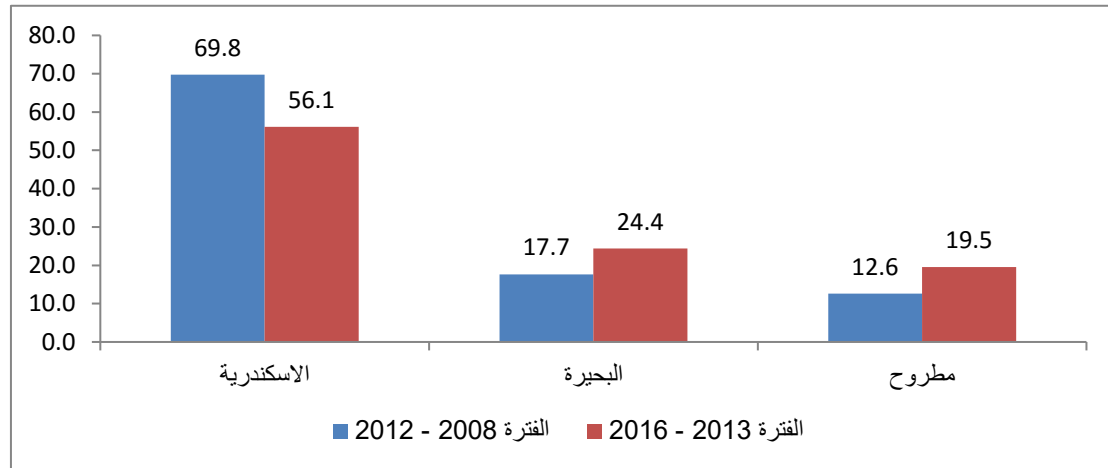
المصدر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، البعد المكاني لاستثمارات الخطة، بيانات غير منشورة

### ٣-٤-٢ توزيع الاستثمارات العامة في إقليم الإسكندرية

يوضح الشكل رقم (٣-١٣) توزيع الاستثمارات الموزعة على مستوى محافظات إقليم الإسكندرية، ويتضح تركيز الاستثمارات العامة في محافظة الإسكندرية حيث تستحوذ على ٥٦,١% من استثمارات الإقليم خلال الفترة (٢٠١٣-٢٠١٦) بعد أن انخفضت من ٦٩,٨% خلال الفترة ٢٠٠٨-٢٠١٢، وذلك لكونها المحافظة الأهم والأكبر من حيث السكان، يليها في ذلك محافظة البحيرة والتي ارتفع نصيب الاستثمارات الموجهة لها في الفترة الثانية ليلعب نحو ٢٤,٤% بعد أن كان ١٧,٧%، ثم محافظة مطروح بنسبة استثمارات ١٩,٥% خلال الفترة الثانية بعد أن كانت ١٢,٦% خلال الفترة الأولى، وعلى الرغم من عدم العدالة في التوزيع المكاني للاستثمارات العامة داخل محافظات الإقليم إلا أن الفترة الثانية شهدت تحسناً ملحوظاً في توزيع تلك الاستثمارات عنها في الفترة الأولى بتقليل الفوارق بين محافظات الإقليم.

شكل رقم (٣-١٣)

توزيع الاستثمارات العامة في إقليم الإسكندرية خلال الفترة (٢٠٠٨/٢٠٠٩ - ٢٠١٥/٢٠١٦)



المصدر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، البعد المكاني لاستثمارات الخطة، بيانات غير منشورة

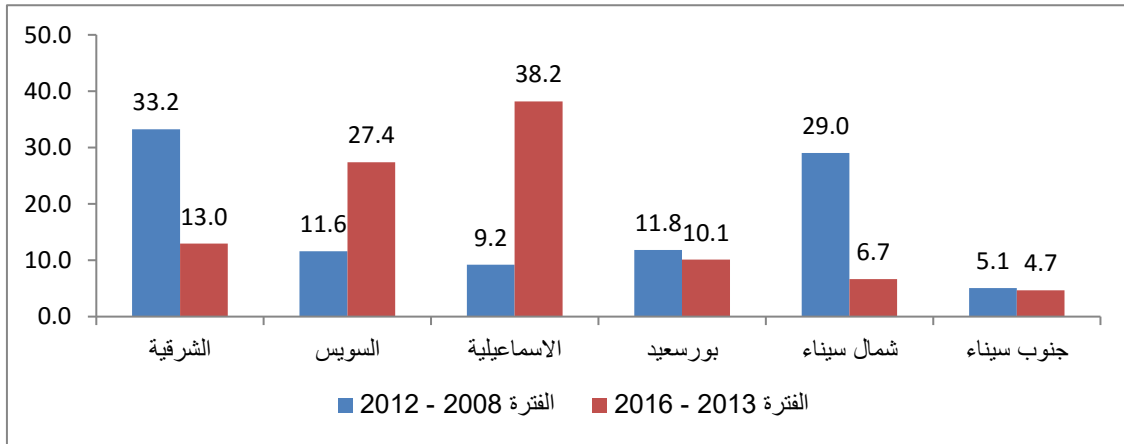


### ٣-٤-٣ توزيع الاستثمارات العامة في إقليم القناة

يوضح الشكل رقم (٣-١٤) توزيع الاستثمارات الموزعة على مستوى محافظات إقليم القناة، ويتضح تركيز الاستثمارات العامة في محافظتي الاسماعيلية والسويس خلال الفترة الثانية بنسبة تصل إلى أكثر من ٥٥% من إجمالي الاستثمارات العامة المخصصة للإقليم، وذلك بعد أن كانت الاستحواذ من نصيب محافظتي الشرقية وشمال سيناء خلال الفترة الأولى، ويرجع ذلك إلى كثافة الاستثمارات الموجهة لمحافظة السويس والاسماعيلية في إطار مشروع تنمية محور قناة السويس، واستكمال مشروع قرية الأمل بالإسماعيلية وإنشاء مدينة الاسماعيلية الجديدة، ومن ثم فقد استحوذت محافظات بعينها على جملة الاستثمارات دون مراعاة للعدالة في توزيع الاستثمارات بين محافظات الإقليم، وقد يرجع ذلك إلى تركيز الاستثمارات في بعض المشروعات القومية بهدف الإسراع من جهود التنمية، مما يسهم في زيادة معدلات النمو في الناتج المحلي الإجمالي، مما قد يسهم في توزيع عوائد النمو على باقي المحافظات خلال الفترة القادمة.

شكل رقم (٣-١٤)

توزيع الاستثمارات العامة في إقليم القناة خلال الفترة (٢٠٠٨/٢٠٠٩ - ٢٠١٥/٢٠١٦)



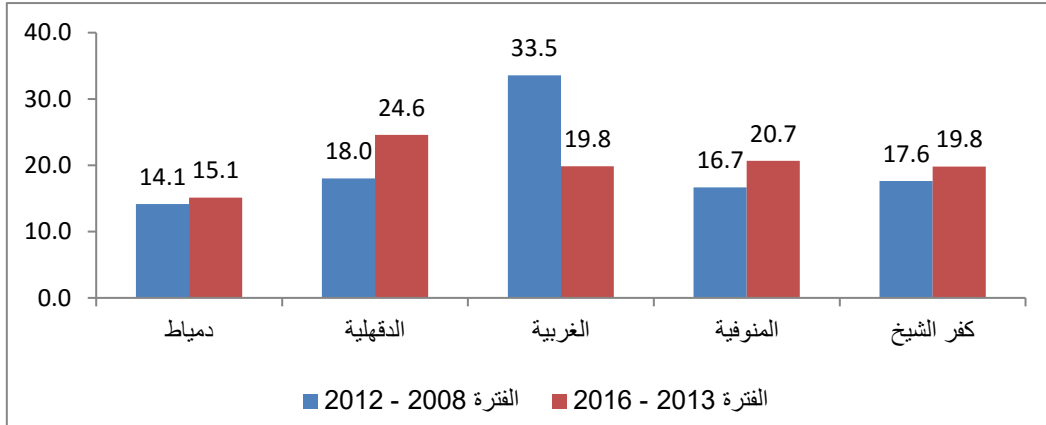
المصدر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، البعد المكاني لاستثمارات الخطة، بيانات غير منشورة

### ٣-٤-٤ توزيع الاستثمارات العامة في إقليم الدلتا:

يوضح الشكل رقم (٣-١٥) توزيع الاستثمارات الموزعة على مستوى إقليم الدلتا، ويتضح اتجاه الاستثمارات الموزعة على محافظات الإقليم إلى العدالة في التوزيع فيما بينها، بعد أن كانت تتركز بصفة أساسية في محافظة الغربية، بدأت نسبتها تتخفف لصالح المحافظات الأخرى لتقترب نسب الاستثمارات من بعضها البعض وبخاصة في الفترة الثانية (٢٠١٢-٢٠١٦) حيث تراوحت بين ١٥,١% في محافظة دمياط و ٢٤,٦% في محافظة الدقهلية وهو أقل الأقاليم في عدم العدالة في توزيع الاستثمارات العامة بين محافظات الإقليم.

شكل رقم (١٥-٣)

توزيع الاستثمارات العامة في إقليم الدلتا خلال الفترة (٢٠٠٩/٢٠٠٨ - ٢٠١٦/٢٠١٥)



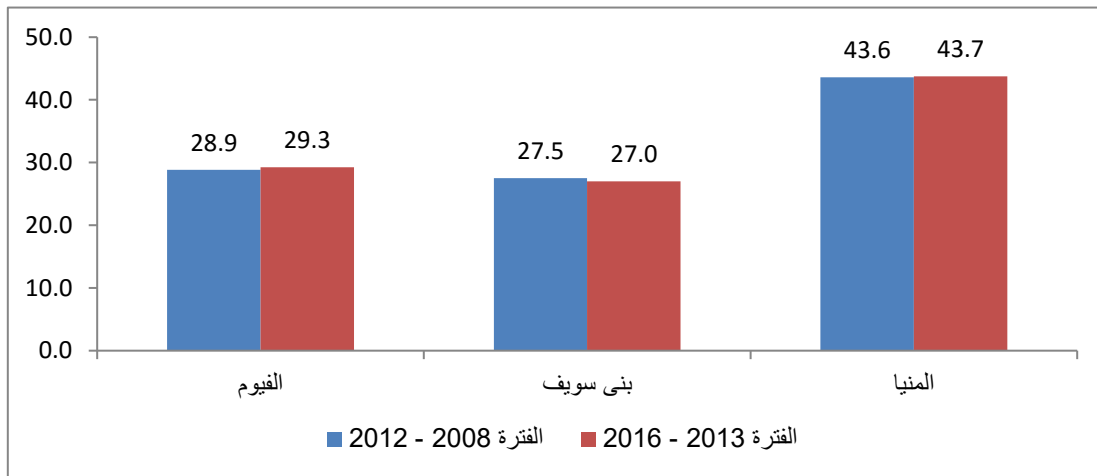
المصدر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، البعد المكاني لاستثمارات الخطة، بيانات غير منشورة

٣-٤-٥ توزيع الاستثمارات العامة في إقليم شمال الصعيد

يوضح الشكل رقم (٣-١٦) توزيع الاستثمارات الموزعة على مستوى محافظات إقليم شمال الصعيد، ويتضح عدم اختلاف نهج توزيع الاستثمارات العامة بين محافظات الإقليم خلال الفترة (٢٠٠٨-٢٠١٢) والفترة (٢٠١٣-٢٠١٦)، حيث ما زالت محافظة المنيا تستحوذ على النصيب الأكبر بنحو ٤٣,٧%، يليها محافظة الفيوم بنحو ٢٩,٣%، محافظة بنى سويف بنحو ٢٧% من جملة الاستثمارات دون تغير يلحظ في نمط التوزيع.

شكل رقم (١٦-٣)

توزيع الاستثمارات العامة في إقليم شمال الصعيد خلال الفترة (٢٠٠٩/٢٠٠٨ - ٢٠١٦/٢٠١٥)



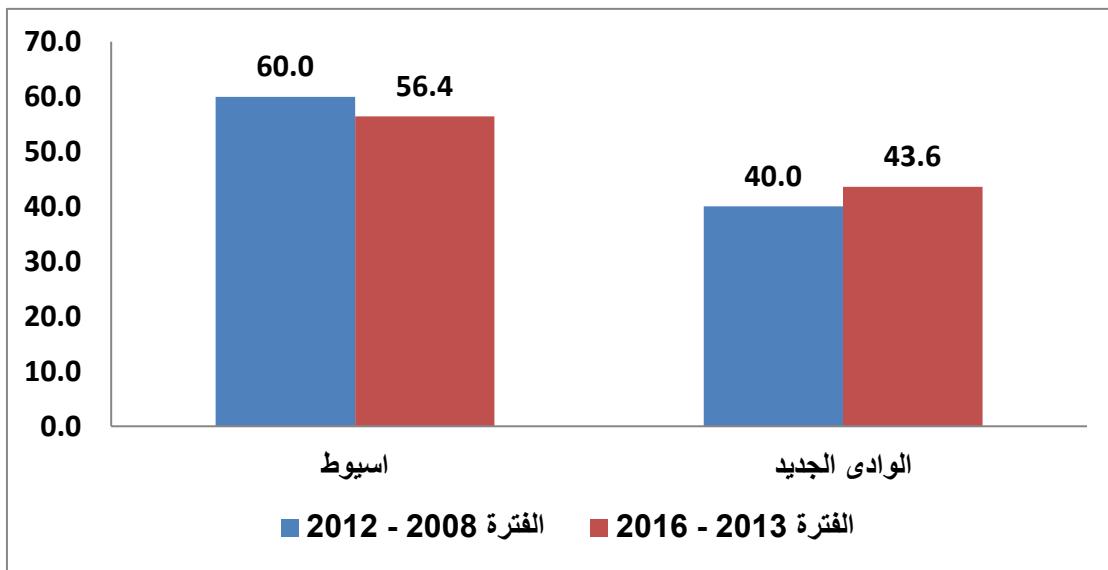
المصدر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، البعد المكاني لاستثمارات الخطة، بيانات غير منشورة

### ٣-٤-٦ توزيع الاستثمارات العامة في إقليم وسط الصعيد

يوضح الشكل رقم (٣-١٧) توزيع الاستثمارات على مستوى محافظات إقليم وسط الصعيد، ويتضح انخفاض نصيب محافظة أسيوط من هذه الاستثمارات لنحو ٥٦,٤% في الفترة الثانية بعد أن كانت ٦٠% في الفترة الأولى، وزيادة نصيب الاستثمارات الموجه إلى الوادي الجديد وبخاصة في قطاع الموارد المائية والرى والزراعة بإنشاء جزء كبير من مشروع المليون ونصف فدان بمحافظة الوادي الجديد، وربط المحافظة من خلال العديد من مشروعات الطرق بمحافظات الصعيد والقاهرة.

شكل رقم (٣-١٧)

توزيع الاستثمارات العامة في إقليم وسط الصعيد خلال الفترة (٢٠٠٨/٢٠٠٩ - ٢٠١٥/٢٠١٦)



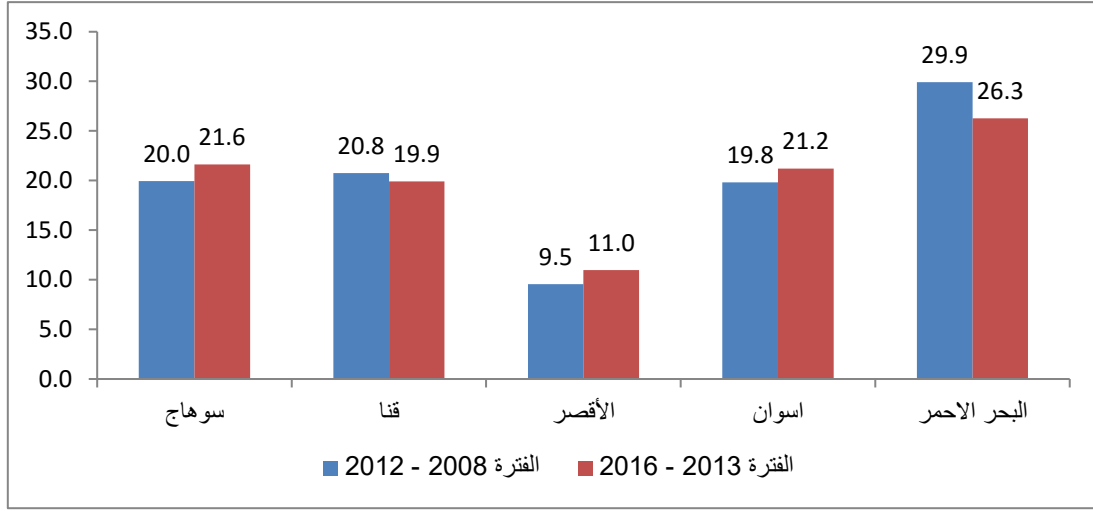
المصدر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، البعد المكاني لاستثمارات الخطة، بيانات غير منشورة

### ٣-٤-٧ توزيع الاستثمارات العامة في إقليم جنوب الصعيد:

يوضح الشكل رقم (٣-١٨) توزيع الاستثمارات الموزعة على مستوى محافظات إقليم جنوب الصعيد، ويتضح عدم الاختلاف في نمط توزيع الاستثمارات بين محافظات الاقليم، حيث لا تزال محافظة البحر الأحمر تستحوذ على النصيب الأكبر من الاستثمارات العامة الموزعة مكانياً وإن انخفضت في الفترة الثانية عن الأولى، وصاحبها تراجع نصيب محافظة قنا في الاستثمارات العامة مقابل ارتفاع نصيب محافظة أسوان والأقصر وسوهاج في هذه الاستثمارات العامة.

شكل رقم (٣-١٨)

توزيع الاستثمارات العامة في إقليم جنوب الصعيد خلال الفترة (٢٠٠٨/٢٠٠٩ - ٢٠١٥/٢٠١٦)



المصدر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، البعد المكاني لاستثمارات الخطة، بيانات غير منشورة

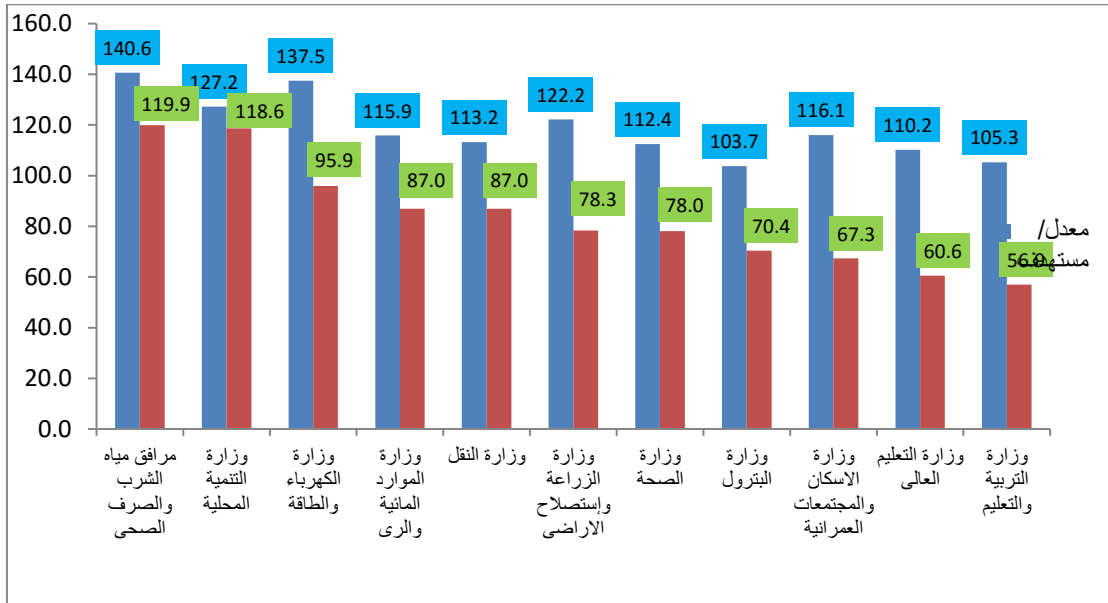
### ٣-٥ معدلات التنفيذ الفعلية بالقطاعات المختلفة.

وبتحليل معدلات التنفيذ المالية الفعلية كنسبة من المستهدف خلال الفترة (٢٠٠٢-٢٠١٣) لعدد من القطاعات الرئيسية، يلاحظ أن هناك نسب ضعيفة للغاية في التنفيذ مثل قطاع التعليم قبل الجامعي، والتعليم العالي، والإسكان والمجمعات العمرانية، والبتروك والصحة (كما يبين الشكل رقم ٣-١٩)، وهو ما يتطلب البحث عن أسباب عدم تنفيذ خطط تلك القطاعات، وبخاصة أن بعض الجهات الفرعية بها نسب تنفيذها ضعيفة للغاية مثل صندوق دعم وتمويل المشروعات التعليمية (نسبة المنفذ الفعلي ١٢,٦%)، والأكاديمية المهنية للمعلمين (نسبة المنفذ الفعلي ٢٢,٤%)، والهيئة العامة لمحو الأمية وتعليم الكبار (نسبة المنفذ الفعلي ٢٥,٩%).

وقد تعود أسباب عدم القدرة على التنفيذ إلى بعض المشكلات المتعلقة بالأراضي التي يتم تنفيذ المشروعات عليها (فيما يعرف بمشكلات نزع الملكية)، أو بسبب عدم التخطيط الجيد من البداية من جهات الإسناد المختلفة حيث لا تضع أولويات للتنفيذ ويتم على أساسها الاستغلال الجيد للأموال المتاحة بهذه المشروعات، وكذا عدم وجود آلية لنهوض المشروعات المفتوحة منذ عدد كبير من السنوات.

شكل رقم (٣-١٩)

نسب التنفيذ المالية والاستثمارات المعدلة لمستهدفات الخطة خلال الفترة (٢٠١٣-٢٠٢٠)



المصدر: وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، بيانات غير منشورة

في حين أن بعض القطاعات الأخرى نفذت أعلى من المستهدف المالي مثل مرافق المياه والصرف الصحي والتنمية المحلية، والكهرباء والطاقة. وأن كان التنفيذ المالي للمشروعات لا يعني بالضرورة التنفيذ العيني الصحيح للمشروعات، ففي العديد من الحالات يتم بالفعل التنفيذ المالي للمستهدف دون الحصول على مشروعات عينية بالمواصفات الفنية المطلوبة أو نهو المشروعات ذات الأولوية والتي تغطي احتياجات رئيسية.

كما يلاحظ كذلك أن كافة القطاعات تتجاوز فيها نسبة الاستثمارات المعدلة الاستثمارات المستهدفة بالخطة أى يتم تعزيز تلك الاستثمارات خلال العام، وذلك على الرغم من ضعف معدلات التنفيذ فى بعض منها، حيث تم تعديل الاستثمارات المخصصة للتعليم لتبلغ ١٠٥,٣% من الاستثمارات الأصلية المستهدفة على الرغم من ضعف معدلات التنفيذ بها (٥٦,٨%)، وذات الأمر بالنسبة لقطاع التعليم العالى والإسكان والمجمعات العمرانية، وهو الأمر الذى يتطلب قيام وزارة التخطيط بضرورة إلزام جهات الإسناد بتبرير طلب التعزيز المالي أثناء العام وعدم الموافقة عليه إلا بعد التأكد من أن نسب القطاع فى التنفيذ الذى يطلب تلك التعزيزات كانت جيدة. ودراسة هذه التباينات تتطلب تقييم عمليات إدارة وكفاءة الاستثمار العام فى مصر والتي تسهم فى تحديد المشاكل والمعوقات فى تحديد التنمية المتوازنة.

## الفصل الرابع

### تقييم كفاءة الاستثمار العام<sup>(١)</sup>

#### ١-٤ تمهيد:

تم اعداد استمارة استقصاء لتقييم عمليات إدارة وكفاءة الاستثمار العام فى مصر، وقد تضمنت هذه الاستمارة التى تم إعدادها على ٧ أجزاء رئيسية، الأول منها يتعلق بالإطار الاستراتيجى الإرشادى لوضع الخطة، والثانى يختص بتقييم كيفية مراجعة مقترحات المشروعات، ويتناول الجزء الثالث كيفية اختيار المشروعات وإعداد الموازنة الاستثمارية الخاصة بها، ويختص الجزء الرابع بتقييم أساليب تنفيذ المشروعات والتعديلات التى تطرأ عليها أثناء عملية التنفيذ، فيما يختص الجزء الخامس بتقييم المشروعات أثناء عملية التشغيل بعد تنفيذها، ويتناول الجزء السادس تقييم لعملية التوزيع الجغرافى للمشروعات، أما الجزء الأخير فيتناول تقييم دور تكنولوجيا المعلومات فى التخطيط، وقد تم الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان من خلال المناقشات التى دارت مع عدد من المسئولين داخل وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارى. ورغم ضعف درجة الاستجابة، إلا أنه أمكن الوصول إلى بعض النتائج التى طرحت بدورها مجموعة جديدة من التساؤلات والملاحظات والاستنتاجات، وذلك على النحو التالى<sup>(٢)</sup>:

#### ٢-٤ الإطار الاستراتيجى الإرشادى:

أجمع غالبية المبحوثين على أنه كان هناك إطار استراتيجى (رؤية استراتيجية) يتم من خلالها وضع الخطط الاقتصادية والاجتماعية للدولة، كما كانت الخطة الاستراتيجية لعام ١٩٦٠-١٩٦٥ تمثل إطاراً استراتيجياً جامعاً لمجموعة الخطط السنوية التى تمت فى ذلك الوقت، وكذا الرؤية الاستراتيجية التى تم صياغتها عام ١٩٨١ من خلال المؤتمر الاقتصادى الذى نُظِم فى ذلك الوقت لوضع رؤية اقتصادية واجتماعية شاملة لمدة عشر سنوات تالية، وكذا قيام الدولة بصياغة رؤية متكاملة للتنمية الشاملة خلال الفترة (١٩٩٧-٢٠١٧).

(١) تم اعداد استبيان موحد لتقييم كفاءة الاستثمار العام، وذلك فى إطار بحثي كفاءة الاستثمار العام (المحددات والفرص وسياسات التحسين) و"التنمية المتوازنة إقليمياً"، وذلك لارتباط نتائج البحثين ببعض، وذلك فى إطار من التوافق مع قيادات وزارة التخطيط والمتابعة والاصلاح الإدارى.

(٢) الأسئلة الخاصة بهذا الاستبيان موجودة فى الملحق رقم (٢)

وفي أعقاب ثورة يناير ٢٠١١ تم صياغة إطار عشري يهدف إلى مضاعفة الدخل القومي خلال الفترة (٢٠١٢ - ٢٠٢٢)، وفي الوقت الحالي تم صياغة رؤية شاملة للتنمية المستدامة (رؤية مصر ٢٠٣٠) متضمنة ١٠ محاور رئيسية و٢٢٣ مؤشر للأداء.

هذا بالإضافة إلى وجود عدد من الاستراتيجيات على المستوى القطاعي مثل الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي، واستراتيجية الزراعة، وكذا العديد من القطاعات الأخرى، إلا أنه لا توجد ارتباط أو تنسيق قوى بين هذه الاستراتيجيات بعضها البعض أو بينها وبين الخطة الاستراتيجية للدولة. ولا توجد استراتيجيات إقليمية خاصة بالأقاليم السبعة في حين أقدمت بعض المحافظات بالتعاون مع الجامعات الإقليمية بإعداد خطط استراتيجية خاصة بها مثل الاستراتيجية الخاصة بمحافظة أسوان.

وقد مثلت الخطط الخمسية للدولة إطاراً استراتيجياً يتم الاستعانة به عند إعداد الخطط السنوية، وفي بعض الأحيان كانت الخطط الخمسية متوسطة الأجل تنبثق من الرؤية الاستراتيجية طويلة الأجل، مثل الخطة الخمسية ١٩٨٢/١٩٨٧ التي أعدت في إطار خطة طويلة الأجل (١٠ سنوات) واستراتيجية طويلة الأجل (عشرين سنة).

وعلى الرغم من وجود كافة هذه الرؤى الاستراتيجية والخطط الخمسية إلا أنه لم يكن هناك ربط وثيق بين تلك الرؤى أو الخطط الاستراتيجية وبين الخطط السنوية، حيث تتغير الأولويات خلال فترة الخمس سنوات، وقد تظهر أولويات جديدة وخطط استراتيجية مختلفة تحدد المشروعات.

كما يتم تعديل المشروعات الواردة في الخطط الاستراتيجية وفقاً لنتائج تنفيذ المشروعات في الخطط السنوية، لكن مدى وجود التغذية العكسية بين نتائج التنفيذ الخاصة بالخطط السنوية وبين الرؤى والخطط الاستراتيجية للدولة غير واضح.

وفيما يتعلق بوجود مجموعة من الغايات أو الأهداف المحددة والقابلة للقياس والمرتبطة بتنفيذها بوجود جدول زمني محدد، فقد أوضح السادة المبحوثين على وجود مجموعة من الأهداف أو الغايات المحددة على المستوى القومي ككل وعلى المستوى القطاعي كذلك، وبعض من هذه الأهداف محددة كمياً أي قابلة للقياس والبعض الآخر غير محدد كمياً، بينما غاب وضع جدول زمني لتنفيذ تلك الأهداف والغايات المحددة، أي لم تكن مرتبطة بفترة زمنية محددة يتم في نهايتها المحاسبة والمسائلة في حالة عدم تحقيقها.

وثيقة الخطط الخمسية وكذلك الاستراتيجيات القطاعية للوزارات المختلفة تكون متاحة ورقياً وعلى المواقع الإلكترونية للمواطنين للاطلاع عليها، ولكن دون نشر تفاصيل المشروعات المتضمنة في الخطط الاستراتيجية.

وبشكل عام فإن المشاركة المجتمعية في صياغة تلك الرؤى وتحديد أهدافها ضعيفة، إلا أن مؤخراً اعتمدت رؤية مصر ٢٠٣٠ على المشاركة بين القطاع الخاص والحكومة والمجتمع المدني وإنشاء موقع تفاعلي للحصول على آراء المواطنين لصياغة الرؤية الشاملة لمصر عام ٢٠٣٠ والرؤى القطاعية وتحديد الغايات والأهداف والأولويات الخاصة بكل قطاع على حدة، وكذا صياغة مؤشرات أداء قابلة للقياس، ومحاولة وضع برنامج زمني للمشروعات والبرامج التي تتضمنها الخطط السنوية للدولة.

#### ٤-٣ مراجعة مقترحات المشروعات:

أجاب المبحوثين بأنه تتم مراجعة مقترحات المشروعات من قبل القطاعات النوعية المسؤولة داخل وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، وهي قطاع التنمية البشرية وقطاع البنية التحتية والأنشطة الإنتاجية وقطاع التخطيط الإقليمي، وذلك وفقاً لاتساقها مع السياسات والتوجهات العامة. ويلاحظ أن التركيز الأساسي ينصب على استكمال المشروعات المفتوحة حيث أن الدولة ملتزمة باستكمالها، أما المشروعات الجديدة فقد يتم رفضها إذا لم يثبت جدواها.

((ملحوظة: غير الواضح لدينا ما هي آلية مراجعة هذا الاتساق والتي من الواضح أنها تختلف من إدارة لإدارة، كما أنه غير واضح كيفية مراجعة الاتساق ما بين مشروعات الوزارات المختلفة التي تتم مراجعتها من قبل إدارات مختلفة داخل وزارة التخطيط، حيث لا يوجد دليل إرشادي لذلك، وكل ما يوجد هو مبادئ متعارف عليها يختلف تطبيقها باختلاف المسئول))

وعن آلية اختيار المشروعات بالخطة ومعاييرها فقد أجمع المبحوثين على أن هناك عدد من المشروعات التي يتم إدراجها بالخطة بقرارات سيادية من القيادات العليا سواء بالدولة أو الوزارة رغم أنها لم تكن مدرجة في الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى أو الخطة الخمسية، وهناك العديد من المشروعات كذلك يتم إدراجها استجابة للطلبات غير المخططة من قبل جهات الإسناد المختلفة، وهذا بالإضافة إلى المعايير الأساسية لاختيار المشروعات بناء على وجودها في الاستراتيجية القومية أو القطاعية أو لكونها حلول مشتقة لبعض المشكلات الملحة، كما أن هناك معايير أخرى تختلف وفقاً لجهات الإسناد.



أما عن البيانات التي تُطلب من جهات الإسناد للتقدم بمشروعاتها إلى وزارة التخطيط فهناك استمارات محددة تقوم جهات الإسناد بتعبئتها تتضمن الهدف من المشروع ووصفه وتواريخ بدايته ونهايته وموقع المشروع ودراسات الجدوى الخاصة به وتكلفته المالية وبنود الإنفاق على المشروع والمردود الاقتصادي والاجتماعي للمشروع، ومدى مساهمته في التشغيل.

إلا أن أغلب جهات الإسناد لم تكن تلتزم بهذه الاستمارات ولا تعبئها بالشكل الذي يُمكن متخذ القرار داخل وزارة التخطيط بتقييم تلك المشروعات ومن ثم قبولها أو رفضها بناء على هذا التقييم، وأغلب المشروعات المقدمة إلى وزارة التخطيط يغيب عنها تحديد مؤشرات ومقاييس الأداء الخاصة بتلك المشروعات (التي توصف الوضع قبل البدء في تنفيذ المشروع والمخرج المتوقع الحصول عليه) وإن وُجدت بعض المستهدفات الكمية، ومن ثم يصعب متابعة أداء تلك المشروعات بناء على مؤشرات كمية واضحة.

وهذه المشكلة ترجع في كثير من الأحيان إلى نقص الخبرات والكفاءات اللازمة لإعداد دراسات الجدوى والمؤشرات التخطيطية لدى الجهات، وضعف الموارد المالية لديها للاستعانة بمكاتب استشارية لإجراء دراسات الجدوى، وكذلك الاعتقاد العام بأن ذلك له تأثير محدود على القرارات الفعلية للموافقة على المشروعات.

لكن مؤخراً من خلال تطبيق المنظومة الالكترونية لإعداد ومتابعة مشروعات الخطة، أصبح لزاماً على جهات الإسناد الفرعية إدخال كافة البيانات المطلوبة مع إدراج دراسة الجدوى أو الدراسة التفصيلية أو المقاييس حتى يمكن قبول إدخال المشروع على قاعدة البيانات، وذلك مصحوباً بتقديم الدعم الفني اللازم لإدخال البيانات وتدريب وتنظيمه وزارة التخطيط على دراسات الجدوى وتقييم المشروعات.

لا يوجد لدى وزارة التخطيط تقييم رسمي أكثر تفصيلاً للمشروعات التي تتجاوز قيم معينة مالياً أي المشروعات مرتفعة التكلفة، ولكن المشروعات ذات التكاليف الكبيرة يتم مراجعتها بشكل أكثر تدقيقاً ومناقشة الجهات في أسباب ارتفاع التكاليف. وأغلب هذه المشروعات المقترحة يتم تقديمها دون دراسة للبعد البيئي أو الاجتماعي أو تحليل التكلفة والعائد وتحليل المخاطر إلا إذا كانت هذه العناصر متضمنة في دراسة الجدوى المقدمة مع هذه المشروعات.

إضافة إلى ما سبق لا توجد مراجعة مستقلة بعيداً عن وزارة التخطيط لتقييم تلك المشروعات وإعطاء رأى مستقل بقبولها أو رفضها وبخاصة المشروعات التي تتجاوز قيم معينة. أما في حالة المشروعات التي تشترك فيها أكثر من وزارة فيتم دراسة هذه المشروعات بصورة مجمعة ومنحها التمويل اللازم مع التأكيد على جهات الإسناد في التنسيق فيما بينها لإنجاز هذه

المشروعات، دون أن تكون هناك متابعة قوية من جانب الوزارة لمدى تحقق التنسيق المطلوب بين جهات الإسناد المختلفة عند تنفيذ تلك المشروعات.

وكذا لا يوجد دليل إرشادي رسمي صادر عن وزارة التخطيط حول كيفية إعداد مقترح المشروع يتناسب مع الطبيعة المختلفة للمشروعات.

((ملاحظة: تكتفى وزارة التخطيط فقط بمنشور وزارة المالية الذي يتم إعداده للموازنة العامة للدولة ككل ومنها الباب السادس الخاص بالاستثمارات، إضافة إلى الاكتفاء بالخطاب الموجه من وزير التخطيط لجهات الإسناد المختلفة والذي يضع فيه مجموعة من الإرشادات والمعايير التي يتم من خلالها إعداد الخطة، دون أن يكون هناك دليل رسمي مطبق على كافة جهات الإسناد يأخذ في الاعتبار الطبيعة المختلفة للمشروعات، لذا تختلف طريقة ومستندات إعداد المشروع من جهة إسناد لآخري)).

أفاد المبحوثين كذلك بوجود العديد من البرامج التدريبية الخاصة بالعملية التخطيطية وإعداد دراسات الجدوى وتقييمها، دون أن تكون هناك منهجية واضحة للاستفادة من الموظفين الذين يحصلون على تلك البرامج التدريبية وكذا كيفية تطبيق تلك البرامج على العمل الذي يقومون به داخل الوزارة.

### ثالثاً: اختيار المشروعات والموازنة الاستثمارية:

لا يتم تحديد سقف للموازنة الاستثمارية قبل عملية إعداد الخطة، ولكن تقوم وزارة التخطيط بالتفاوض مع وزارة المالية حول حجم التمويل التي سوف نتيجة الخزنة العامة للدولة للباب السادس، ثم يتم تقسيم هذا التمويل على قطاعات الوزارة الثلاث (قطاع التنمية البشرية، البنية الأساسية، التخطيط الإقليمي) وفقاً لاحتياج كل قطاع، ثم تقوم تلك القطاعات بتخصيص الاستثمارات على جهات الإسناد الفرعية التي تقوم بمراجعة مشروعاتها وفقاً للتمويل المطلوب من تلك الجهات ومدى جدية مشروعاتها.

وقد جرت العادة أن تقوم أغلب جهات الإسناد بالمبالغة في طلب خطتها الاستثمارية، ثم تقوم وزارة التخطيط بتخفيض هذه المبلغ وإعادة توزيعه على المشروعات وفقاً للأولويات وبعد مناقشة الجهات.

((ملحوظة: يؤدي إتباع هذا الأسلوب في أغلب الأحوال إلى تفتيت الاستثمارات على عدد كبير من المشروعات، دون إنجاز أي منها في حدود التكلفة والوقت المستهدف))

تقوم وزارة التخطيط عند اختيار المشروعات للتمويل باختيار المشروعات ذات الأولوية وفقاً لاتساقها مع السياسات الحكومية.

أغلب طلبات التمويل من جهات الإسناد لا يتم من خلالها التعرف على انعكاسات الجانب الاستثماري للمشروع على الإنفاق الجارى الخاص بتلك الجهات، مثل بنود الإنفاق على الأجور والصيانة والتشغيل، ومن ثم عدم الربط بين الجانب الاستثماري والجارى للإنفاق للتأكد من مدى جدية المشروع.

تتضمن طلبات المشروعات التي تقدمها جهات الإسناد غالباً التكاليف الاستثمارية الكلية للمشروع (خلال فترة الإنشاء)، وإن كانت لا تتضمن التكلفة التراكمية لمثل تلك المشروعات التي أنفقت على مدار زمنى طويل (المشروعات المستمرة)، لذا لا يمكن تتبع الإنفاق الاستثمار خلال دورة حياة المشروع.

**وحول إدراج المشروعات الطارئة بالخطة العامة للدولة** أفاد المبحوثين بأنه توجد آلية لذلك من خلال العرض على مجلس الوزراء وذلك وفقاً للحاجة الطارئة مثل ما حدث فى مشروعات محطات توليد الكهرباء والتي تم تنفيذها بأوامر مباشرة من القيادة السياسية وكذلك مشروعات الطرق القومية، كما قد تشمل المشروعات الطارئة إنهاء مشروعات الصرف الصحى أو صيانة جسمية لطريق أو كوبرى أو محطة كهرباء أو أية مشروعات أخرى تكون قد تعرضت لأعمال تخريبية أو ضرر جسيم.

كما يمكن تعديل الخطة الاستثمارية لجهة الإسناد الفرعية سواء عن طريق المناقشات بين المشروعات التابعة لنفس الجهة بعد موافقة وزارة التخطيط، أو عن طريق طلب تعزيز بنود الاستثمار الخاصة بجهة الإسناد فى حالة توفر إيراد مقابل ذلك.

وفقاً للمادة ١٢٤ من دستور جمهورية مصر العربية الصادر فى يناير ٢٠١٤ "يجوز لمجلس النواب أن يعدل النفقات الواردة فى مشروع الموازنة - عدا التي ترد تنفيذاً للالتزام محدد على الدولة - وإذا ترتب على التعديل زيادة فى إجمالي النفقات وجب أن يتفق المجلس مع الحكومة على تدبير مصادر للإيرادات تحقق إعادة التوازن بينهما"

وبناء عليه يحق لمجلس النواب أن يقوم بتعديل الموازنة الاستثمارية كرقم إجمالي بزيادته أو نقصانه وكذا تعديل المخصصات الاستثمارية لقطاعات بعينها أو جهات إسناد بعينها وذلك عند مناقشة مشروعى قانون الخطة والموازنة والتي تعرض عليه قبل إقرارهما، وذلك بعد مناقشة وزارة التخطيط والمالية وجهات الإسناد فى ذلك.

ووفقاً لمعايير اختيار المشروعات تكون الأولوية لاستكمال المشروعات المفتوحة وفقاً لمعدلات التنفيذ، حيث أن هذه المشروعات تمثل التزام على الدولة يجب الانتهاء منه، لذا يتم

بداية الأخذ في الاعتبار كافة الالتزامات المالية للمشروعات المفتوحة والاستكمالات قبل اتخاذ قرار بإدراج مشروعات جديدة لجهة الإسناد، والتي يتم اختيارها وفقاً لأولوياتها، وعليه فإن نسب المشروعات الجديدة المدرجة قد تصل إلى ١٠ - ١٥% وتختلف هذه النسبة وفقاً لطبيعة مشروعات جهات الإسناد.

يتم التدقيق في مراجعة أسباب التأخر في تنفيذ المشروعات والعمل على تذليلها لسرعة دخولها حيز التنفيذ، حيث لا يجب أن تزيد مدة المشروعات المفتوحة عن ٣ - ٥ سنوات.

توجد نسبة كبيرة من المشروعات المتوقفة تصل إلى ١٥ - ٢٠% من جملة

المشروعات، العدد الأكبر من هذه المشروعات في مياه الشرب والصرف الصحي، حيث يرجع توقف المشروع إلى عدد من المشاكل متمثلة في اعتراض الأهالي والمشاكل الأمنية وتعثر المقاولين ونزاعات قضائية ومشاكل فنية أخرى. وفي أغسطس ٢٠١٥ تم عمل حصر لهذه المشروعات بتكليف من مجلس الوزراء للوقوف على أسباب تعثرها مع قيام وزارة التخطيط بالتعاون مع جهة الإسناد وبنك الاستثمار القومي بدراسة حالة كل مشروع متوقف على حدا ومحاولة توفير التمويل المناسب لاستكمالها وإزالة أسباب توقفه.

لا تقوم وزارة التخطيط حالياً بالاحتفاظ بعدد من المشروعات المُقيمة (بنك مشروعات) للاستفادة منها عند وضع الخطط الجديدة، إلا أنه من الهام جداً وجود بنك للمشروعات المدروسة والجاهزة للتنفيذ داخل وزارة التخطيط وذلك للاستعانة بها عند اختيار مشروعات الخطة أو طرحها لتنفيذها من قبل القطاع الخاص.

هناك مجموعة من المشروعات التي يتم تمويلها من خلال الشراكة بين القطاع العام

والخاص، ورغم أهمية تشجيع القطاع الخاص على المشاركة في مشروعات الدولة، إلا أنه لا توجد تعليمات أو إرشادات معينة داخل وزارة التخطيط حول كيفية تمويل بعض المشروعات من خلال الشراكة مع القطاع الخاص، كما أن نسبة هذه المشروعات لإجمالي المشروعات بالخطة منخفضة للغاية، ويتم تنظيمها من خلال قانون تنظيم مشاركة القطاع الخاص في مشروعات البنية الأساسية والخدمات والمرافق العامة رقم ٦٧ لسنة ٢٠١٠، وبناء على هذا القانون تم تأسيس وحدة مركزية للمشاركة داخل وزارة المالية تختص بطرح ومتابعة إجراءات وإبرام عقود المشاركة مع القطاع الخاص.

الجزء الأكبر من مشروعات الخطة تمويل من الخزنة العامة للدولة، أو تمويل من خلال التمويل الذاتي الخاص بجهات الإسناد، أما نسبة المشروعات التي تمويل من قبل مانحين دوليين فهي نسبة صغيرة جداً (على سبيل المثال تصل إلى ١% في الهيئة القومية لمياه الشرب والصرف

الصحي و ٢% في الجهاز التنفيذي لمياه الشرب والصرف الصحي)، ولكن توجد العديد من المشروعات الممولة من خلال قروض أجنبية.

وتقوم كل جهة مانحة أو مقرضة بوضع شروط خاصة بها، على أن تقوم جهات الإسناد بتعبئة نماذج معينة للحصول على التمويل اللازم، وإعداد دراسات جدوى للحصول على هذه المنح أو القرض، مع وجود نماذج مختلفة للمتابعة ورفع التقارير الدورية، ومن ثم تختلف الإجراءات المتعلقة بالحصول على تمويل من المنح والقروض الأجنبية وتكون أكثر تشديداً من تلك المشروعات التي تمول عن طريق الخزانة العامة أو التمويل الذاتي، وتتولى وزارة التعاون الدولي الموافقة على ومتابعة إجراءات تمويل المشروعات من خلال المنح أو القروض الأجنبية.

#### ٤ - ٤ تنفيذ وتعديل المشروعات:

عند تنفيذ المشروعات الاستثمارية الخاصة بخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية فإنه يتم طرحها وفقاً لقانون المناقصات والمزايدات رقم ٨٩ لسنة ١٩٩٨، ويتم ترسية المشروعات على المقاولين سواء كانوا من القطاع العام أو الخاص وفقاً لأفضل عرض فني مقدم وأقل تكلفة بين العروض الفنية المقبولة.

وفي بعض الحالات يتم إسناد المشروعات بالأمر المباشر أو بالمناقصة المحدودة على جهات بعينها سواء كانت من القطاع العام أو الخاص ضماناً لسرعة التنفيذ وجودته ومن ثم لا تطرح لها مناقصات تنافسية في هذه الحالة، وذلك وفقاً لأحكام القانون رقم ٨٩ حيث تنص المادة (١) من الباب الأول الخاص بشراء المنقولات والتعاقد على المقاولات وتلقى الخدمات على أن التعاقد يتم عن طريق مناقصات عامة أو ممارسات عامة، ويجوز بقرار مسبب من السلطة المختصة التعاقد من خلال المناقصة المحدودة - المناقصة المحلية - الممارسة المحدودة - الاتفاق المباشر. كما تنص المادة (٣) على أن يكون التعاقد بطريقة المناقصة المحدودة في الحالات التي تتطلب طبيعتها قصر الاشتراك في المناقصة على موردين أو مقاولين أو استشاريين أو فنيين أو خبراء بذاتهم على أن تتوافر فيهم شروط الكفاية الفنية والمالية وحسن السمعة.

ولا تختص وزارة التخطيط بإجراءات الطرح والترسية واختيار المقاولين، ولكن اختصاصها هو متابعة ما بعد الطرح من خلال متابعة تنفيذ عمليات المشروع والإنفاق الاستثماري عليه، حيث ينص القانون في مادة (٦) على أن تتولى إجراءات كل من الممارسة العامة والممارسة المحدودة لجنة من السلطة المختصة (الوزارة أو الهيئة أو الجهة المسؤولة للمشروع) تضم عناصر فنية ومالية وقانونية وفقاً لأهمية وطبيعة التعاقد، وتضم اللجنة ممثلاً لوزارة المالية في حالة تجاوز المشروع قيمة معينة.

### يسمح نظام الموازنة والمشتريات بالتعاقد متعدد السنوات لتنفيذ المشروعات

الاستثمارية، حيث انه من الممكن التعاقد على سبيل المثال على تنفيذه على مدى ثلاث سنوات ويوقع العقد مع المقاول الذى فاز بالمناقصة ويتم الصرف له بناء على حجم الإنجاز التى تم خلال العام. ويتمثل دور وزارة التخطيط هنا فى تحديد تكاليف المشروعات والبرنامج الزمنى لها ومصادر التمويل من خلال الدراسات المقدمة من جهة الإسناد التى يتم بناء عليها إدراج المخصصات سنوياً لهذا المشروع.

كما يقوم بنك الاستثمار وفقاً لقانون إنشائه رقم ١١٩ لسنة ١٩٨٠ بتحديد قواعد

التمويل وشروطه وفق نوعية المشروع وطبيعته وفى ضوء عائدته الاقتصادى والاجتماعى، ووضع برنامج التمويل لتنفيذ المشروعات المدرجة فى الخطة التى يسمح بالإنفاق عليها دون غيرها وفى حدود الاعتمادات المخصصة له طبقاً للخطة، وكفالة التمويل المحلى والأجنبي اللازم لتنفيذ كل مشروع خلال سنوات التنفيذ طبقاً للخطة، والإذن بالصرف من الأموال المودعة لديه أو فى حساباته بما يكفل تنظيم تدفق الانفاق الاستثمارى حسب ما يتحقق من تقدم فى تنفيذ المشروعات خلال سنوات تنفيذها، وذلك بعد مراجعة والتحقق من مستندات الصرف.

(( ملاحظة: تظهر فى بعض الأحيان مشكلات متعلقة بمتأخرات المقاولين حيث يقوم

المقاول بتسليم الجزء الخاص به إلا أنه لا يصرف فى العام نفسه، وهناك مشكلة أخرى تتعلق بتعدد المقاولين الذين تم ترسية المشروع عليهم وذلك نتيجة تقسيم المشروع إلى أجزاء أو عدد مراحل للتنفيذ وكل مرحلة تنفيذ يطرح له مناقصة وقد يفوز فيها مقاول آخر)).

أما فيما يتعلق بوجود إرشادات/ تعليمات بخصوص تنفيذ المشروعات، فعلى المقاول الالتزام بكراسة الشروط الفنية التى تم الفوز على أساسها بالمناقصة، ولكن لا يوجد أى إرشادات أو تعليمات إضافية من قبل وزارة التخطيط أو جهات الإسناد يتم تسليمها للمقاول للالتزام بها أثناء عملية التنفيذ.

وفى ذات الوقت توجد إدارات هندسية تتبع بعض جهات الإسناد الرئيسية/الفرعية تقوم بمتابعة الشروط والأعمال الفنية التى يجب توفرها بالمشروع وهى فى ذات الوقت المسئولة عن تسلم هذه المشروعات من المقاولين، وقد يتم ذلك من خلال استشاريين يتم التعاقد معهم، كما يقوم بنك الاستثمار القومى وكذلك هيئات التخطيط الإقليمي التابعة لوزارة التخطيط ببعض الزيارات لمتابعة الأعمال الفنية لبعض المشروعات.

ولا يوجد أى نظام إشراف مستقل يقوم بمتابعة وتقييم أعمال المقاولين والتحقق من

اكتمال الأعمال المنتهية بالجودة والمواصفات المطلوبة.

في بعض الأحيان يتم الاستعانة بالخبراء الأجانب والمكاتب الاستشارية من أجل إدارة عملية تنفيذ المشروعات الكبرى، وقد يتم تشكيل لجان أو وحدات لمتابعة مشروعات بعينها من قبل رئيس الجمهورية أو رئيس مجلس الوزراء مثل وحدة متابعة المشروعات الكبرى التابعة لمجلس الوزراء والتي تشكلت في عام ٢٠١٥ بهدف متابعة المشروعات الكبرى الجارى تنفيذها ومنها المشروع القومى للطرق واستصلاح وتنمية المليون ونصف فدان، ومحور تنمية منطقة قناة السويس ومشروع الإسكان الاجتماعى، ومشروعات مياه الشرب والصرف الصحى. ويتم تسجيل تكاليف المشروع التراكمية مقابل التكاليف الكلية المقدرة وكذلك تسجيل التكلفة السنوية الفعلية مقابل تقديرات الموازنة المعتمدة.

((ملاحظة: تظهر أحياناً بعض الصعوبات فى تتبع التكاليف التراكمية الخاصة ببعض المشروعات نتيجة تجزئتها إلى عدد من المشروعات الفرعية الصغيرة تندرج تحت المشروع الرئيسى أو تغير مسمياتها من فترة إلى أخرى فى قاعدة البيانات الخاصة بالوزارات))

أما فيما يتعلق بمعدل التأخير فى اكتمال المشروع نسبة إلى الوقت المقدر، فأغلب المشروعات لا يتم تسليمها فى الوقت المخطط لها، ونتيجة لذلك نجد أن التكلفة الكلية للمشروع تتجاوز القيمة المقدرة نتيجة تأخر تنفيذ تلك المشروعات، ويختلف ذلك من قطاع لآخر، إلا أن معظم التأخيرات فى مشروعات البنية الأساسية الكبرى مثل محطات المياه والصرف الصحى ومحطات الكهرباء ومشروعات النقل.

ينص قانون إعداد الخطة العامة للدولة ومتابعة تنفيذها رقم ٧٠ لسنة ١٩٧٣ على وجود نظام لمتابعة تنفيذ المشروعات مدعم بتقارير دورية عن كل مشروع على حدة فى المادة ١٧ والتي تنص على "تقديم الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة والأجهزة المركزية والوحدات الإقليمية إلى وزير التخطيط تقريراً دورياً كل ثلاثة شهور وكذلك كل سنة، متضمناً سير العمل فى تنفيذ الخطة ومدى التقدم فى تحقيق أهدافها بما فى ذلك نشاط القطاع الخاص الذى يرتبط باختصاصها.

كما ينص قانون إنشاء بنك الاستثمار القومى رقم ١١٩ لسنة ١٩٨٠، على قيام البنك بالمتابعة الفعالة للاستثمارات - ميدانياً ومكتبياً - على مستوى كل مشروع لكفالة الصرف على بنود الإنفاق الاستثمارى المخصص له وفق الدراسات المعتمدة وعلى الأغراض المحددة، وله فى سبيل ذلك أن يستعين بأجهزة التنفيذ وأجهزة الحكم المحلى.

وبذلك تتم المتابعة في وزارة التخطيط على مستويين: المتابعة المكتبية من خلال قيام إدارات التخطيط والمتابعة بالوزارات والهيئات الحكومية المختلفة بمتابعة مشروعاتها الجارية تنفيذها، وإرسال تقاريرهم إلى وزارة التخطيط التي تقوم بتجميعهم مركزياً من خلال إدارة المتابعة، أما المتابعة الميدانية فتتم من خلال إعداد برنامج الزيارات الميدانية باشتراك كل من وزارة التخطيط وبنك الاستثمار القومي وكذا هيئات التخطيط الإقليمي مع بداية كل عام مالي بناء على معايير معينة لاختيار المشروعات الجارية تنفيذها.

في ذات الوقت لم يعد هناك وجود لخطة للمتابعة في بداية العام يلتزم بها قطاع المتابعة **بوزارة التخطيط وهيئات التخطيط الإقليمي**، كما تغيب غالباً عن تقارير المتابعة مؤشرات عن الأداء ومدى الالتزام بالجدول الزمني أو المخرجات، حتى يمكن التعرف على حجم الإنجاز الحقيقي للمشروع ولكن ما يتم حسابه من مؤشرات تتعلق بحجم السحب من مخصصات المشروعات (حجم الإنجاز المالي) ودرجة اكتمال أعمال التشييد بالمشروع (حجم الإنجاز العيني).

((ملحوظة: يشكى العاملون في وزارة التخطيط من تراجع دورهم في عملية المتابعة الميدانية، وأن ما يتم فعلياً من متابعة هي متابعة مكتبية لمعدلات التنفيذ المالي من خلال تقارير المتابعة المرسلة من جهات الإسناد والتقارير التي يرسلها لهم بنك الاستثمار القومي عن معدلات السحب المالي ونتائج الزيارات الميدانية التي قام بها))

وهو ما ترتب عليه عدم وجود أى آليات سريعة للتعرف على المشاكل التي تواجه المشروع أثناء عملية التنفيذ نظراً لضعف عملية المتابعة، فالمتابعة السريعة والجيدة والمستمرة أثناء تنفيذ المشروع هي أفضل وسيلة لحل أى مشاكل تعوق التنفيذ من خلال المناقشة مع الجهة المنفذة للمشروع وتوجيهها لوضع خطط بديلة لحل أى مشاكل تواجه التنفيذ.

تختلف المشاكل التي تعوق التنفيذ من قطاع لآخر حسب طبيعة الأعمال به لكن معظمها يتعلق بالاستحواذ على الأراضي اللازمة للمشروع والحصول على الموافقات، وتقاعس المقاولين عن التنفيذ، وتأخر إجراءات الطرح والترسية، وكذلك تأخر الحصول على التمويل اللازم من بنك الاستثمار.

وفي حالة تجاوز التكاليف الكلية للمشروع بقيمة أعلى من تلك التكاليف الكلية المقدرة تطلب وزارة التخطيط من جهة الإسناد دراسة أسباب الزيادة في الأعمال لزيادة التكاليف، والمشاكل التي أدت لذلك والإنجازات التي تمت فعلياً، مع إمكانية تشكيل لجنة لزيارة المشروعات خاصة الكبرى والمتوقفة منها ومتابعتها ميدانياً للوقوف على المشاكل التي تواجهها وعمل تقرير بذلك لعرضه على مجلس الوزراء لوضع بعض التوصيات لحل المشاكل التي تواجه المشروع.



أما في الحالات التي ترتفع فيها معدلات التنفيذ لبعض المشروعات مقابل تأخر معدلات تنفيذ مشروعات أخرى تابعة لنفس جهة الإسناد الفرعية، يتم عمل مناقلات ما بين المشروعات داخل جهة الاسناد الفرعية بعد موافقة وزارة التخطيط، فإذا لم تكفى تلك المناقلات يتم طلب تعزيز الزيادة في تلك النفقات بعد موافقة وزارة التخطيط.

#### ٤-٥ تشغيل وتقييم المشروعات:

بشكل عام تشكى معظم جهات الإسناد من عدم توفر التمويل الكافى لتشغيل وصيانة الأصول، مما يؤدي إلى التهاك السريع للأصول وانخفاض الكفاءة في التشغيل ويؤدي في النهاية إلى نقص في الإنتاج المستهدف وجودته.

((ملاحظة: لا يوجد في الوقت الحالى ربط بين وزارتي التخطيط والمالية فيما يتعلق بالنفقات الاستثمارية والنفقات الجارية لتشغيل المشروع وصيانة الأصول الخاصة به فور اكتمال تنفيذ المشروع، وهو ما يترتب عليه في بعض الحالات إنجاز المشروع دون تشغيله)).

تقديم الخدمة المرتبط بتشغيل المرفق يقع تحت مسؤولية الجهة المسؤولة عن إدارة المشروع، حيث يقف دور وزارة التخطيط عند التحقق من اكتمال تنفيذ المشروع، أما متابعة تشغيل المشروعات والتحقق من المردود الاقتصادى والاجتماعي لها فلا يقع ضمن مسؤوليات وزارة التخطيط رغم أهميته القصوى.

بطبيعة الحال تحتفظ كل جهة إسناد سواء رئيسية/فرعية بسجلات للأصول أو المخزون أو التجهيزات أو السيارات لديها دون أن يتم تجميع هذه السجلات على المستوى القومى للدولة ككل أو إتاحتها لوزارة التخطيط.

من المفترض أنه يوجد تسجيل على أساس محاسبى لقيم الأصول والتغيرات التي تطرأ عليها، ولكن لا يوجد لدى المسؤولين في وزارة التخطيط علم بمدى صحة أو سلامة الأساس المحاسبى الذى يتم بناء عليه تحديد قيمة هذه الأصول عبر الزمن سواء بحساب قيمة الإهلاك أو تغيرات الاسعار التي تطرأ على تلك الأصول إيجاباً أو سلباً، حيث تنقطع صلة وزارة التخطيط بقيمة الأصل فور اكتماله.

أفاد المبحوثين بعدم وجود عملية مؤسسية داخل وزارة التخطيط لتقييم أداء المشروعات وفقاً للغرض منها بعد اكتمالها حيث لا تقوم وزارة التخطيط بمتابعة تشغيل أو تقييم المشروعات بعد دخولها حيز التنفيذ.

كما أنه من المفترض أن تقوم جهات الإسناد المسؤولة عن المشروعات بعمل تقييم لأداء المشروعات من فترة إلى أخرى للوقوف على مدى كفاءتها - ولكن غير معلوم لدى وزارة التخطيط إذا كان هذا ما يحدث أم لا.

ولكن بشكل عام فإن مسئولية تقييم الأداء تقع ضمن مهام الجهاز المركزي للمحاسبات، والذي يتولى مسئولية الرقابة على الجهات الحكومية والعامه من حيث الرقابة المالية بشقيها المحاسبي والقانوني، والرقابة على الأداء ومتابعة تنفيذ الخطة، والرقابة القانونية على القرارات الصادرة في شأن المخالفات المالية - وفقاً لمادة ٢ في القانون رقم ١٤٤ لسنة ١٩٨٨ الخاص بالجهاز المركزي للمحاسبات، كما أن عملية تقييم الأداء من المفترض أنها تغطي كل المشروعات وليس عينة منها.

ويتم إرسال تقارير التقييم والمراجعة التي يعدها الجهاز المركزي للمحاسبات بالمناقضات التي تتم داخل المشروع إلى وزارة التخطيط، ولكن لا تصل هذه التقارير إلى كل الموظفين داخل الإدارات، ومن ثم تختلف درجة الاعتماد على هذه التقارير عند فحص المقترحات الاستثمارية لجهات الإسناد في السنوات التالية.

((ملاحظة: يوصي بعض المبحوثين في وزارة التخطيط بأهمية تداول هذه التقارير بشفافية وعلانية وبدرجة من الإلزام حتى يتمكنوا من أخذها في اعتبارهم عند القيام بإعداد خطة العام الجديد، وأهمية الاسترشاد بهذه التقارير وغيرها في إعداد تقييم قبلي للمشروعات الجديدة ومناقشة الجهات في ذلك قبل إعداد الخطة بوقت كافي))

#### ٤-٦ التوزيع الجغرافي للمشروعات:

لا توجد استراتيجيات على مستوى الأقاليم الجغرافية السبع لجمهورية مصر العربية، ولكن توجد بعض الاستراتيجيات التي أعدتها بعض المحافظات ويتم إرسالها إلى وزارة التخطيط، كما كانت توجد بعض الاستراتيجيات والخطط التي تستهدف مناطق جغرافية بعينها مثل المشروع القومي لتنمية سيناء والمشروع القومي لتنمية جنوب الصعيد اللذان تم وضعهما في منتصف تسعينيات القرن الماضي، وهما عبارة عن خطة استراتيجية لتنمية تلك المناطق لمدة عشرين عام، وحالياً توجد بعض المخططات الاستراتيجية الجغرافية مثل مشروع الاستهداف الجغرافي للقري الأكثر فقراً.

يتم مراعاة البعد الجغرافي للمشروعات في الاستراتيجيات القومية والقطاعية المعدة من خلال جهة الإسناد ذاتها في أغلب القطاعات خاصة الاجتماعية.

يختلف المعيار الذى يتم بناء عليه توزيع المشروعات جغرافياً سواء بوجود معايير تخطيطية لتوزيع المشروعات مكانياً لكل نوع من أنواع المشروعات أو بناء على الاحتياجات السنوية بالتنسيق مع المحافظات والمحليات أو بناء على مؤشرات التنمية فى المحافظات المختلفة.

**((ملحوظة: من غير الواضح إذا كانت جهات الإسناد تقوم بقياس الفجوات فى تقديم الخدمات أو إذا كانت وزارة التخطيط تقوم بالتحقق من الأساس الذى تم بناء عليه التوزيع الجغرافى للتأكد من ملائمتة وعدالته)).**

وهناك أهمية قصوى لتوزيع إجمالي الاستثمارات بين المحافظات على غرار توزيعها قطاعياً بين جهات الإسناد المختلفة وفقاً لاحتياجات وأولويات المحافظات على مستوى المراكز والقرى وبناء على معايير محددة تضعها وزارة التخطيط لتحقيق العدالة فى توزيع الاستثمارات بين المحافظات المختلفة ضماناً لتوفير الخدمات الأساسية بكافة المحافظات، وذلك إعمالاً لتطبيق مبدأ اللامركزية فى إدارة وتنفيذ مشروعات الخطة.

**لا يتم الاسترشاد بالمخططات العمرانية التى تعدها هيئة التخطيط العمرانى للمحافظات والمدن والقرى عند تحديد مواقع المشروعات.**

**غير معروف لدى المسؤولين فى وزارة التخطيط آليات التوافق التى يتم العمل بها فى حالة اختلاف رؤية المحافظة عن الوزارة القطاعية فيما يتعلق بالمشروعات التى تنفذ داخل المحافظة.**

من المفترض أنه يتم التنسيق بين المشروعات المختلفة التى تنفذ على أرض المحافظة الواحدة من خلال تعاون الأجهزة المختلفة، ولكنه من غير الواضح لدى المسؤولين فى وزارة التخطيط كيفية إجراء هذا التنسيق داخل المحافظة، ولكن داخل وزارة التخطيط يقوم قطاع التنمية البشرية وقطاع البنية التحتية بالتنسيق مع قطاع التخطيط الإقليمي فيما يخص المشروعات داخل المحافظات.

**تقوم مديريات الخدمات بتحديد الاحتياجات من المشروعات فى كل محافظة ووضعها فى شكل مقترحات المشروعات يتم تجميعها ومراجعتها فى دواوين عموم الوزارات، ثم تعرض على وزارة التخطيط التى تقوم بدورها بمراجعتها وإدراج الاعتمادات اللازمة، أما بالنسبة لمشاركة المديريات فى تنفيذ المشروعات فى حالة الموافقة عليها وإدراجها فى الخطة، وحيث أنه من المفترض إعمالاً للامركزية أن تقوم المديريات بتنفيذ معظم المشروعات على أرض المحافظة، ولكن هذا لا يتم فى الواقع وتختلف نسبة المشروعات التى تنفذها المديريات وفقاً لسياسات كل وزارة على حدا.**

تقوم وزارة التخطيط بالتشاور مع دواوين عموم الوزارات والمحافظات فيما يتعلق بمقترحات مشروعاتهم عموماً ومنها التوزيع الجغرافي للمشروعات، ولكن لا يوجد تشاور مباشر مع المديریات، حيث يقوم الديوان عادة بتجميع ومراجعة خطط المديریات وإرسالها إلى وزارة التخطيط، ويتم التشاور من خلال الاجتماعات والمراسلات والاتصالات، ولكن أيضاً هناك قصور في عملية التشاور.

هناك قصور فيما يتعلق بتطبيق اللامركزية حيث أن دور المديریات غير محدد بشكل كاف في عملية إعداد وتنفيذ الخطط ويقتصر عادة على تلقي الأوامر من الوزارة والمحافظات، كما أن عملية التخطيط هي تخطيط قطاعي بالأساس ثم يأتي التوزيع الجغرافي للتعرف على البعد الجغرافي للمشروعات، وهناك مقترح للتحويل بشكل تدريجي إلى اللامركزية (يتم التطبيق بداية على بعض المحافظات ذات الكثافة السكانية المنخفضة وفي حال نجاحه يتم تعميمه على باقي المحافظات) من خلال توزيع استثمارات الخطة جغرافياً وليس قطاعياً، مع منح المحافظات السلطة لتوزيع الاستثمارات داخل محفظاتهم قطاعياً وفقاً لاحتياجاتها وفي ضوء الرؤية والخطة العامة للدولة.

كل الوزارات والهيئات الخدمية الكبرى لها ما يمثلها في المحافظات سواء مديريات أو شركات تابعة، ومن ثم فإن كل المصالح الحكومية لها ممثليها على مستوى كل المحافظات.

لم يعد للمجالس الشعبية المحلية دوراً في السنوات الأخيرة في عملية إعداد الخطة بعد حلها عقب ثورة ٢٥ يناير ٢٠١١، ولكن وفقاً لقانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ فإن المجالس المحلية لها دور رئيسي في تحديد الاحتياجات وتحفيز المشاركة الشعبية وإقرار الخطة، ومن المفترض أن يزداد دور المجالس الشعبية مع التوجه نحو اللامركزية، حيث أن التخطيط بالمشاركة هو أحد الأدوار الأصلية للمجالس المحلية.

أما عن التنسيق بين الجهات الفاعلة على أرض المحافظة سواء حكومية أو خاصة أو أهلية، فإن هذا لا يحدث بالدرجة الكافية، فكل من هذه الجهات يعمل في اتجاه وإطار مختلف عن الآخر مما يؤدي إلى تشابه المشروعات وتكرارها وقد يؤدي إلى توقفها وعدم اكتمالها.

#### ٤-٧ دور تكنولوجيا المعلومات في التخطيط:

فيما يتعلق تخزين وتداول البيانات المتعلقة بالمشروعات فقد تم اعتباراً من عام ٢٠٠٢ إدخال نظام معلومات وزارة التخطيط رسمياً وتم إصدار أول مجلد مشروعات لخطة ٢٠٠٣/٢٠٠٢ عن طريق مركز معلومات وزارة التخطيط وذلك باستخدام قواعد بيانات

ORACLE وتطبيقاتها Reports , forms حيث كانت بالإصدار رقم (٦) وتم تطويرها إلى اليوم حيث أنها تعمل الآن بإصدار (١٠g)، واعتبارا من عام ٢٠١٥ تم إطلاق المنظومة المتكاملة لإعداد ومتابعة المشروعات على شبكة الإنترنت بقاعدة بيانات SQL .

ومن حيث إمكانية الاطلاع الإلكتروني على المشروعات، بالنسبة لقاعدة بيانات ORACLE يمكن لجميع قطاعات الوزارة الفنية الاطلاع والتعديل على البيانات طبقا لقواعد محددة مسبقا عن طريق منظومة أمنيته للسماح لمستخدمي النظام من قطاعات الوزارة من الاطلاع فقط أو الاطلاع والتعديل، أما بالنسبة لقاعدة بيانات SQL على شبكة الإنترنت يكون الاطلاع والتعديل لجميع جهات الإسناد الخارجية وكذا قطاعات الوزارة الفنية وذلك طبقا لقواعد محددة.

ويوجد الربط الإلكتروني ما بين مركز المعلومات بالوزارة وباقي الإدارات، وذلك علي

#### النحو التالي:

- قواعد بيانات ORACLE: الربط متاح عن طريق الشبكة الداخلية للوزارة وغير متاح لجهات الإسناد الخارجية
- قواعد بيانات SQL: الربط متاح من خلال شبكة الإنترنت مع الوزارة وجهات الإسناد الخارجية

ولكن توجد عدة مشاكل متعلقة بالربط عن طريق الإنترنت تتمثل في التالي:

- مدى توافر شبكة الإنترنت في جميع جهات الإسناد
- سرعة الإنترنت المتاحة لكل جهة متصلة بالشبكة
- توافر الكوادر القادرة مع التعامل مع الإنترنت
- مدى استيعاب المتعاملين على الشبكة للتعامل مع المنظومة رغم عقد أكثر من اجتماع بالوزارة وجهات الإسناد للتعريف بها

ويتم حاليا توزيع أجهزة APN لجميع جهات الإسناد لعمل شبكه داخلية وذلك عن طريق شركة E-Finance لتكون بديلا لشبكة الإنترنت للتغلب على مدى توافرها وفيما يتعلق بتقييم المنظومة الإلكترونية، فيمكن القول أنه بالنسبة لقاعدة بيانات Oracle فإنها تعمل بكفاءة في حدود عمل الوزارة داخليا والتعامل الخارجي مع جهات الإسناد لازال ورقيا أو عن طريق إحدى الوسائط ( Cd – Flash memory ) أما قاعدة بيانات SQL على شبكة الإنترنت فلا زالت تحتاج لعملية تطوير مع توفير دورات تدريبية للعاملين عليها للاطلاع على أحدث إصداراتها وعلى وجه التحديد برامج

REPORTING والتي تتيح إخراج منتج ( مجلد المشروعات) حيث أنه غير متاح حتى هذه اللحظة.

ويوجد ربط مع بنك الاستثمار القومي في استمارة المشروعات داخل المنظومة على شبكة الإنترنت وتم التغلب على مشاكل تكويد المشروعات بإنشاء تكويد موحد (IM- Code) . ويتم التكويد من داخل الوزارة فقط عن طريق Internal Sequence عند إنشاء المشروع لأول مره ولا يتم تغييره أو إلغائه حتى خروج المشروع من الخطة ودخوله حيز العمل.

ويقترح العاملين في مركز المعلومات سرعة البدء في عمل خطة تدريبية للكوادر المشغلة للمنظومة لتعزيز الاستفادة من كافة إمكانيات التطبيق المستخدم وخاصة برامج إله Reporting والتعاقد مع إحدى الشركات المتخصصة في أمن المعلومات لضمان سرعة انسيابها دون تلاعب من أجل تحسين منظومة العمل الإلكتروني .

## الفصل الخامس

### بعض الممارسات والتجارب الدولية في تحقيق

### التنمية الإقليمية المتوازنة

#### ٥-١ تمهيد:

تبين من دراسة الاطار النظرى أن جهود التنمية التي تمت لانتزال حتى اليوم تتجه نحو التركيز، مما أدى لاتساع حده الفوارق الاقليمية، وعدم التوازن، وما أدى إليه من آثار سلبية على مراكز النمو المتقدمة نسبياً وذات العدد القليل، حيث تركزت الحياة (البشر والأنشطة والعمران) في مساحة صغيرة، وقد أكد على ذلك تقييم كفاءة الاستثمارات العامة، مما يتطلب التعرف في هذا الجزء على أفضل الممارسات والتجارب في مجال التنمية الإقليمية المتوازنة، للاستفادة منها في عملية التطوير والتحسين المستمر في تحقيق التنمية المتوازنة مستوى المحافظات.

وتعتمد المنهجية المتبعة في هذا الفصل على تحديد مجال وجهة ومصدر المقارنة، تحليل الفجوة، اقتراح مجالات التحسين والتطوير التي يمكن الاستفادة منه في تطوير عملية التنمية على صعيد المحافظات والاقاليم المصرية.

وفي هذا الصدد فسوف يتم تحديد مجال المقارنة من خلال: تحديد الغايات والاهداف والمبادرات الاستراتيجية من التنمية الاقليمية المتوازنة، ايجاد حلول جذرية للقضايا الحالية من خلال التنمية الاقليمية المتوازنة، تطوير فرص ومبادرات تحسينية.

وفي ضوء الخبرات المكتسبة، واعتماداً على مجموعة من الدراسات والتقارير السابقة،

المتخصصة، فد أمكن تحديد مجموعة المعايير للمقارنة، وتتضمن الآتى:<sup>(١)</sup>

- مستوى الأداء المتقدم، والشهرة العالمية التي تحققت في التنمية الإقليمية المتوازنة.
- معايير جودة المعيشة، مدى تقدم الجهة في تقديم الخدمات للمواطنين
- التوزيع الجغرافى لجهات المقارنات، بالإضافة إلى التنوع الديمغرافى استنادا إلى مؤشرات مختلفة: السكان والمسكن والمواصلات ومستوي التحضر.

(١) لمزيد من التفاصيل انظر: منهجية اجراء دراسات المقارنات المعيارية ، هيئة الطرق والمواصلات ، دبي ، ٢٠١٣

■ وجود نظام نقل متقدم يتضمن عدة طرق سريعة أو شبكة نقل ضخمة تتضمن وسائل متعددة تشمل وسائل النقل كمترو الانفاق والسكك الحديدية والحافلات، وسائل للنقل الجماعي، طرق مناسبة للشاحنات والموانئ البحرية الرئيسية، وجود المطارات الدولية الرئيسية، الخدمات الصحية كالمستشفيات.

## ٥-٢ تجربة دولة الامارات العربية المتحدة:

تتكون دولة الامارات العربية المتحدة من (٧) إمارات، وتعمل حكومة كل إمارة على هدف رئيسي يسعى إلى ضمان استمرار ارتفاع مستويات الدخل وتويع القاعدة الاقتصادية، اعتماداً على القطاعات الاقتصادية غير النفطية والاستثمارات المحلية.

وتتولى الدوائر الاتحادية بفروعها بكافة الامارات تلبية احتياجات الدولة في مجال الشؤون الاجتماعية والعمل والعمال والشؤون الأمنية والدفاع والصحية والتعليمية والدفاع المدني، وغيرها من مجالات البنية الأساسية المساندة والموارد الطبيعية طبقاً لدستور الدولة، وفي نفس الوقت تتمتع كل إمارة بقدر من الاستقلالية في إدارة التخطيط لها.

## ٥-٢-١ آليات تحقيق التنمية المتوازنة:

تم ذلك من خلال وضع مخطط هيكل مرن ومعتمد بشكل رسمي لكل إمارة على حدة، في إطار من التنسيق بين كافة المخططات الهيكلية على مستوى الدولة، ويعتبر بمثابة استراتيجية للتنمية طويلة المدى. ويهدف هذا المخطط إلى تطوير سياسات النمو وتحقيق الترابط بين جميع سياسات التنمية، خاصة فيما يتعلق باستعمالات الأراضي والإسكان والمرافق العامة والخدمات العامة والنقل والموارد البيئية والعنصر الاجتماعي والاقتصادي، كما يعد أحد الأدوات الرسمية المعتمدة لكل إمارة لتحقيق الأهداف التالية:<sup>(١)</sup>

- ضمان تحقيق التنمية المتوازنة بين الريف والحضر وبين كافة المناطق على حدة.
- تحديد اتجاهات النمو المستقبلي
- توفير الدراسات عن أولويات التنمية
- استخدام الموارد بكفاءة تساند النمو السكاني والتطور الاقتصادي والعمراني.
- توجيه الاستثمارات الخاصة والعامة من خلال التنسيق مع سياسات التنمية.
- حماية الموارد الطبيعية والبيئية
- توضيح المتطلبات من الخدمات والمرافق العامة، تصميم استراتيجية طويلة المدى لتوفير الخدمات والمرافق العامة

(١) Dubai Urban area Structure Plan Report Dubai Municipality, Dubai, ١٩٩٥.



- جذب استثمارات القطاع الخاص
- ضمان النمو الاقتصادي والاجتماعي المنظم.
- تشجيع وحماية الاستثمارات الحكومية والخاصة من خلال التنسيق بين القرارات الاستثمارية الصحيحة.

ويتم متابعة المخطط ومراقبة تنفيذه وتحديثه أولاً بأول لمعالجة أوجه القصور والسلبيات الناجمة عن بعض المتغيرات والعوامل البيئية والتخطيطية التي قد تطرأ سنوياً على مشروع المخطط الهيكلي لكل إمارة، مثل: زيادة التوسع الحضري، تعديل شبكة الطرق، متغيرات تتعلق أحياناً باستثمارات الأراضي، وكذلك المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والديموغرافية مما يؤدي إلى تغيير أنماط التوزيع السكاني، وتغيير أنماط ومصادر العمل، والهدف هو إمكانية التحكم في النمو والتطوير الحضري بشكل منظم والحفاظ على الأراضي داخل النطاق العمراني للاحتياجات المستقبلية وتطوير المناطق حسب برامج زمنية تعكس النمو الفعلي للسكان والاقتصاد، مما يحد من النمو العشوائي للعمران.

ويضع المشروع الإطار التنظيمي والمؤسس لأجهزة المحليات والجهات التخطيطية المسؤولة عن إدارة التنمية الحضرية ويوفر إمكانية إعادة النظر ومتابعة مراحل تنفيذ المخطط الهيكلي.

#### ٥-٢-٢ منهجية تحقيق التنمية المتوازنة:

يتم تحقيق التنمية المتوازنة من خلال تحديد الاستراتيجية والبرامج اللازمة لتنفيذ المخطط الهيكلي وفقاً للمنهجية التالية:

- إعداد استراتيجية وإجراءات تخطيطية عملية وممكنة لتنفيذ المخطط الهيكلي مع الأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات الإدارية والفنية والموارد المتاحة.
- القيام بدراسة متعمقة لعناصر المخطط الهيكلي من حيث تحديد وتحليل الوضع الراهن وتحديد القضايا والسياسات والاحتياجات وعناصر التخطيط العمراني والبرامج الاستثمارية لمراحل المخطط المختلفة.
- إعداد الخطة الخمسية الاستراتيجية الأولى مع إعداد أولويات برامج تنفيذية سنوية لها بالتنسيق مع الجهات القائمة على تصميم وتمويل وتنفيذ المشروعات الاستثمارية ، وإعداد خطط زمنية مع اقتراح الهيكل الإداري المساند لعملية المتابعة والتنفيذ لتلك الخطط .

#### ولتنفيذ استراتيجية المخطط الهيكلي يتم التحقق من الإجراءات التالية:

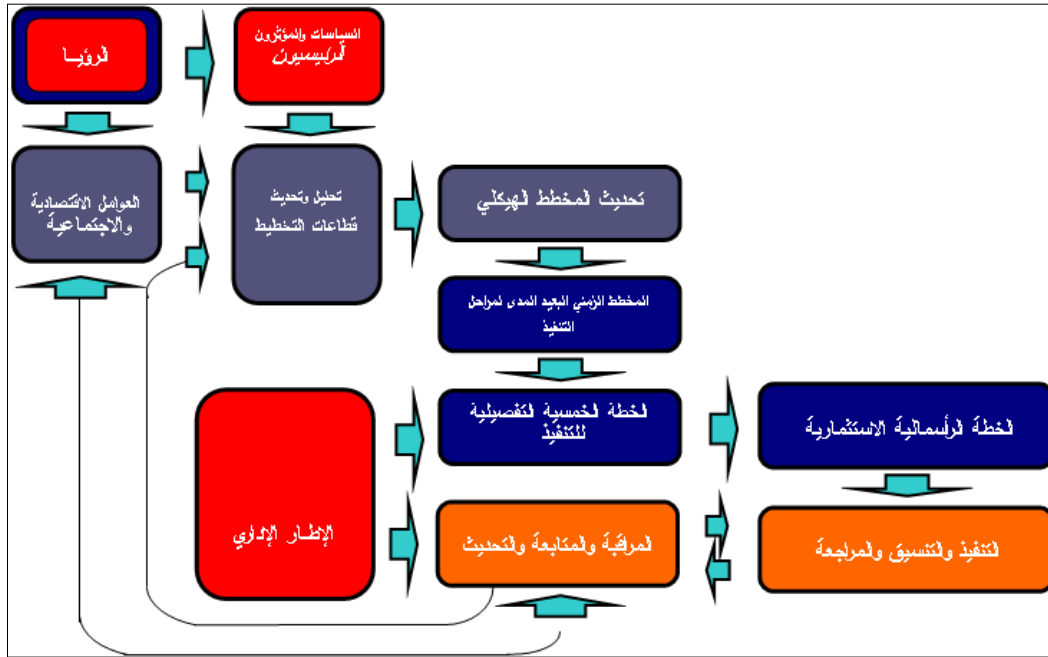
- التنسيق الفعال بين أهداف وسياسات المخطط الهيكلي وبرامج وسياسات الجهات الحكومية للتأكد من تطابق مشاريع الخطة الخمسية المستقبلية لها مع المخطط الهيكلي، وتحقيق أفضل

عائد للاستثمارات على المرافق والخدمات العامة، ومراجعة المعايير التخطيطية لتحقيق الاستخدام الكفؤ للأراضي، وتشجيع التنمية الشاملة والمتكاملة لتخفيض التكاليف والحد من تضارب المصالح العامة، ومراجعة التغيرات في السياسات المختلفة وخاصة التي تؤثر على أكثر من قطاع، وتحديد المجالات المختلفة لضبط تكاليف التنمية وتكاليف الصيانة، وتنظيم الأساليب والإجراءات الفعالة لتوجيه النمو الحضري بما يتفق مع السياسات المعتمدة للمخطط الهيكلي.

- بناء قاعدة معلومات تخطيطية متكاملة تعتمد بالكامل على مجموعة كبيرة من الدراسات والمسوح التخطيطية، وتتضمن: مسح استعمالات الأراضي، المسح الاجتماعي والاقتصادي وحصر المباني والمنشآت، مسح المناطق الصناعية، مسح منشآت القطاع الخاص، بالإضافة لمسح جغرافي كامل للأراضي على شكل خرائط وصور جوية وصور أقمار صناعية. ويلخص الشكل رقم (١-٥) عملية تنفيذ المخطط الهيكلي<sup>(١)</sup>.

شكل رقم (١-٥)

منهجية تنفيذ المخطط الهيكلي في الامارات العربية المتحدة



<sup>(١)</sup>Implementation Strategy and Programmes for Dubai Urban Area Structure Plan, Detailed ٥-years plan and capital improvement programme (٢٠٠١-٢٠٠٥), November, ١٩٩٩.

### ولاستمرارية متابعة تنفيذ المخطط الهيكلي يتم إعداد:

- تقرير عن متابعة وتحديث المخطط الهيكلي سنوياً بعنوان "تقرير التنمية " في أواخر شهر يناير من كل عام ويغطي التقرير دراسة كاملة عن جميع عناصر التخطيط بعد تحديثها لبيان مدى تحقيق أهداف المخطط الهيكلي، إضافة إلى بيان بالمشاريع التي نفذت بواسطة الحكومة أو القطاع الخاص خلال السنة المنتهية.
- تحديد جميع المشاريع خلال السنة القادمة والمطابقة مع أهداف وسياسات المخطط الهيكلي.
- تحديد التكاليف الاستثمارية لمشاريع الخطة الخمسية والميزانية السنوية لتلك المشاريع بالتفصيل إضافة إلى اعتماد خطة العمل في السنة القادمة.

### ويتلخص الهدف الرئيسي من متابعة تنفيذ المخطط الهيكلي إلى تحقيق التالي:

- مراجعة المشاريع الرئيسية طبقاً لأهداف المخطط الهيكلي والتكاليف الاستثمارية المقدرة لها.
- بيان التطور في حجم وعدد المشاريع الرئيسية المنفذة وحجم الاستثمار فيها والفوائد المترتبة عليها.
- بيان مدى التقدم في تنفيذ استراتيجية تنفيذ المخطط الهيكلي حسب المراحل الزمنية المحددة وطبقاً للتكاليف الاستثمارية المقدرة في ضوء الأهداف Targets الموضوعية .
- توضيح مؤشرات التنمية خلال السنوات الخمس الماضية ومقارنتها بمؤشرات العام الحالي .
- تحديد التكاليف الاستثمارية للمشاريع المعتمدة خلال السنة القادمة .
- تحديث قضايا وسياسات المخطط الهيكلي طبقاً للأهداف Objectives (متضمناً تحليل موجز لأسباب التغيرات الحادثة خلال العام) أو إضافة أو تعديل الأهداف Targets.
- تحديد الأهداف Targets للسنوات الخمس القادمة بعد تحديث قضايا التنمية والتخطيط المستقبلية.
- إعداد أساليب تساعد على تحسين وتطوير تنفيذ المخطط الهيكلي وتجنب معوقات العمل وتلافى سلبياته في المستقبل.
- إعلام القطاع الخاص بأهداف المخطط الهيكلي بهدف تحقيق التنسيق الفعال معهم والتأكد من مدى توافق تطلعاتهم مع الأهداف الموضوعية. والعمل على المشاركة في تنفيذ بعض المشاريع الخدمية .
- مناقشة واسعة على مستوى الحكومة للمخطط بعيد المدى في ضوء الإنجازات التي تمت في السابق.
- تحديد القضايا التخطيطية والسياسات المطلوب دراستها بالتفصيل على المدى البعيد.

### ٣-٢-٥ التحديات التي تعوق تحقيق التنمية المتوازنة:

وفيما يلي أهم التحديات التي تعوق تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة بدولة الامارات:

- نظراً لتمتع كل إمارة بقدر من الاستقلالية في إدارة التنمية والتخطيط فهناك صعوبة في التنسيق والتعاون بين المخططات الهيكلية على مستوى إمارات الدولة.
- ضعف التكامل بين اهداف المخططات الهيكلية للإمارات
- تضارب فى القضايا المتعلقة بتوزيع استعمالات الاراضي والنقل والاسكان والقضايا البيئية مما تنعكس بشكل سلبي على مستوى الدولة ككل.
- عدم وجود دراسة كاملة عن تكاليف الصيانة والتشغيل.
- عدم تغطية الدراسة الخطط التنفيذية للدوائر المحلية ذات العلاقة بالمخطط الهيكلية
- عدم وجود دراسة جدوى اقتصادية لجميع المشاريع المقترحة الامارات.

### ٣-٥ تجربة دول مجلس التعاون الخليجي:

تبنى مجلس التعاون الخليجي رؤية استراتيجية بعيدة المدى لتحقيق التوازن والتكامل المكاني، على أن يتم تحقيقها في إطار مرحلي قصير ومتوسط المدى. وتعمل هذه الرؤية على تكامل الجهود الإنمائية بين دوله، لمقابلة المتغيرات والمستجدات على الساحة العالمية في مجال التنمية الشاملة ولتعظيم العوائد للموارد والإمكانات المتكاملة بين دول مجلس التعاون والحد من أخطار المنافسة. وتهدف هذه الرؤية وضع استراتيجية تنموية موحدة لدول مجلس التعاون وإعداد آلية لتنفيذ وتحديث المخططات الهيكلية في دوله، وكذلك توحيد الأنظمة العمرانية وأنظمة البناء، وإعداد دليل لكيفية تخطيط وتنفيذ المرافق والخدمات العامة في المخططات الهيكلية لتحقيق التنمية المتوازنة بين كافة دوله، من خلال العناصر التالية:

- وضع رؤية استراتيجية لتطوير محور تنموي مكاني.
- إعداد وتنفيذ وتحديث المخططات الهيكلية في دول المجلس بهدف الخروج بدليل الإجراءات.
- توحيد للأنظمة العمرانية وأنظمة البناء.
- إعداد دليل لكيفية تخطيط وتنفيذ المرافق والخدمات العامة في المخططات الهيكلية وأسلوب التنسيق بين الجهات الخدمية في الدول الأعضاء.
- وضع أسلوب ومنهجية لتخصيص الأراضي والتصرف فيها وإدارتها وتطويرها في الدول الأعضاء.

### ١-٣-٥ آليات تحقيق التنمية المتوازنة:

تعكس تجربة التنمية الإقليمية المتوازنة لدول مجلس التعاون الخليجي العديد من القضايا التي تمت إدارتها بصورة مستدامة من خلال وضع استراتيجية مكانية تعتمد على محاور عمرانية لتحقيق التوازن في استعمالات الأراضي، وتحقيق التكامل والانسجام بين كافة المشاريع الكبرى للتنمية العمرانية بهدف المحافظة على الميزات النسبية لكل دولة أخذه في الاعتبار عناصر البيئة العمرانية والتي تركز على بعد تنموي، بيئي، تخطيطي يدمج القضايا التخطيطية التي تهدف إلى إدارة التنمية العمرانية وحماية الإنسان والبيئة مع إبراز حجم المهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق التنمية العمرانية المستدامة والإدارة الحضرية المتكاملة لتحقيق نمو اقليمي متوازن.

### ٥-٣-٢ منهجية تحقيق التنمية المتوازنة:

اعتمدت المنهجية المتبعة في تحقيق التنمية المتوازنة بدول مجلس التعاون الخليجي على تصنيف الخطة الاستراتيجية لتحقيق التنمية الاقليمية المتوازنة ما يلي:<sup>(١)</sup>

- الاهتمام بالعناصر الاجتماعية والاقتصادية الحالية والمستقبلية عند اعداد المخططات الاستراتيجية.
- الاعتماد على محاور للتنمية مثل المحور الخاص بتنمية المشاريع السياحية، التوسع للأنشطة الصناعية، محور للمناطق الزراعية والمياه الجوفية، محور للتنمية المستقبلية لتلبية احتياجات السكان في مجالات الاسكان والخدمات.
- إدارة النمو العمراني بذكاء مع مراعاة التكامل بين جميع عناصر التخطيط العمراني وتحديد العلاقات بين كل عنصر من حيث التأثيرات الايجابية والسلبية.
- وضع استراتيجية شاملة للسكان تحدد أرقاماً مستهدفة لسكان كل دولة على حدة في ضوء سياسات سكانية موحدة ، والالتزام بعملية التخطيط الشامل لاستعمالات الأراضي للتنمية المستدامة، وتوحيد قوانين البناء لتشجيع تصميم أبنية تأخذ في الاعتبار المعيار البيئي كالمناخ في دول مجلس التعاون الخليجي.
- ربط شبكات النقل بين الدول وزيادة كفاءتها بما يتمشى مع أهداف التنمية والرؤية الموضوعية لكل دولة، ووضع سياسات لضبط الانبعاثات الناتجة من السيارات ، وتعزيز وسائل النقل الجماعي.

(١) لمزيد من التفاصيل بخصوص قضايا إدارة البيئة الحضرية واستعمالات الأراضي انظر:

JANIS D.BERNSTEIN Land Use Consideration in Urban Environment Management, Urban management and The Environment ,UNDP, UNCHS, World bank, Washington, D.C.١٩٩٤.

- توفير بيئة نظيفة للمدن وتوفير المرافق العامة والخدمات العامة بشكل متوازن يلبي احتياجات وطموحات المواطنين ويساعد على توفير الراحة لهم.
- الحفاظ على الموارد المائية وحمايتها من الاستنزاف، وخاصة المياه الجوفية.

**وتقوم الفكرة الأساسية لاستراتيجية التنمية المتوازنة لدول مجلس التعاون الخليجي العربية على أساس تبنى فكرة المحاور العمرانية،** حيث أثبتت التجارب العالمية وتجربة دولة الإمارات العربية المتحدة وتجربة دولة الكويت وتجربة المملكة العربية السعودية في المخطط الهيكلية أن أفضل أسلوب لتحقيق التنمية المتوازنة هو تبنى فكرة المحاور العمرانية في تنفيذ الاستراتيجيات العمرانية والمعتمد على الدور الوظيفي لكل محور والتي تحتاج إلى تصافر جهود القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

### **٥-٣-٣ التحديات التي تعوق تحقيق التنمية المتوازنة:**

**تتضمن التحديات التي تعوق تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في دول مجلس التعاون الخليجي ما يلي:**

- ضعف الموارد المادية للدول يؤدي الى صعوبة تنفيذ الخطط الاستراتيجية طويلة المدى والتي تتبعها كافة الدول أثناء تطوير خططها الاستراتيجية والتنفيذية .
- ضعف مشاركة القطاع الخاص في عمليات التنمية لتحقيق أهداف المخططات بشكل فعال.
- عدم استكمال نظام المعلومات الجغرافية بين الدول لمتابعة، وتحديث وتنفيذ المخططات الشاملة.
- عدم توفر استراتيجية طويلة المدى للتنمية العمرانية على مستوى دول المجلس

### **٥-٤ تجربة تحقيق التنمية المتوازنة في بريطانيا:**

- منذ صدور التشريع التخطيطي الشامل عام ١٩٤٧ تميز التخطيط البريطاني بعدة مميزات وهي:<sup>(١)</sup>
- تقوم الهيئات المحلية بمهمة إعداد المخططات تحت اشراف الجهات الحكومية
  - الفصل بين إعداد المخططات المحلية على مستوى المدن ومهمة الرقابة على متابعة تنفيذ المخططات لتحقيق الحوكمة أي الفصل بين التخطيط والتشريع والتنفيذ
  - من الصعوبة تأسيس المشاريع العمرانية بدون توفير تصاريح خاصة بتلك المشاريع

<sup>(١)</sup> Department of Environment planning policy ,Guidance Note ١٠ : Strategic Guidance for the South East”

- المشاركة الشعبية في عملية التخطيط لضمان عدم تضارب المصالح ولتحقيق الشفافية في اعداد الخطط وتوازن التنمية بين جميع انحاء الدولة
- تتم عملية التخطيط من قبل سلطة منتخبة على مستوى المحليات
- جميع لجان المنظمات بالقرارات التخطيطية تخضع لإشراف الجهات القضائية
- استبدلت لائحة تصنيف وتقنين استعمالات الأراضي Zoning ordinance والتي كانت تحتوى على خرائط لكافة قطع الأراضي السكنية والتجارية وتتيح كافة المعلومات عن قطع الأرض عام ١٩٧١ بالقوانين والتعليمات الصادرة بالمخططات الاستراتيجية والمخططات المحلية وتوفر تطبيقات على مستوى استعمالات الاراضي كل على حده.

#### ١-٤-٥ آليات تحقيق التنمية المتوازنة في بريطانيا:

تعتمد آليات تحقيق التنمية المتوازنة في بريطانيا على توفر المخططات الإقليمية، وهي ثلاثة أنواع تشمل:

- **تخطيط استراتيجي إقليمي:** تقوم الحكومة البريطانية بإعداد الخطة الاستراتيجية الإقليمية وهي عبارة عن مخططات ارشادية توضح محار التنمية المستقبلية على مستوى الدولة، من خلال اصدار مجموعة من التوجيهات والسياسات الاستراتيجية الى اربع مناطق اقليمية وهي لندن الكبرى London، والجنوب الشرقي The South East، وغرب ميدلاند The West Midlands، وميرسيسايد Merseyside.
- حيث تقوم الحكومة بإصدار التشريعات والارشادات إلى المناطق الحضرية الأخرى، وتعتبر المخططات الاستراتيجية الإقليمية وثائق معتمدة رسمية من الدولة توضح كافة التوجهات والاهداف الاستراتيجية الإقليمية المستقبلية والتي تضمن النمو التوازن بين جميع مناطق الدولة من خلال التوازن بين الموارد وعدد السكان.
- **مخططات هيكلية:** تم اتباع اعداد المخططات الهيكلية في بريطانيا ابتداء من عام ١٩٦٨ كوثيقة ومعتمدة رسمياً توضح استراتيجية للنمو الحضري طويل المدى تتراوح ما بين ٢٠ إلى ٣٠ عام، ومنبثقة من المخططات الاستراتيجية الإقليمية، وإطار عمل للمخططات المحلية توضح كافة السياسات التخطيطية المقترحة. ويتم اعدادها من قبل سلطات المقاطعات، والتي تراعى عند اعدادها آلية تلبية كافة احتياجات السكان من الخدمات العامة والمرافق العامة ومحرمات الطرق على مستوى كل اقليم وعلاقته بالتنمية الصناعية والبيئية.
- **مخططات محلية:** قبل عام ١٩٧٤ كان يتم اعداد المخططات الهيكلية من قبل سلطات

منفردة وبعيدة عن السلطات المحلية، ولكن نتيجة التجربة العملية اتضح ان هناك فجوة بين المخططات الهيكلية والتنفيذ الفعلى، مما أدى إلى عدم تحقيق التنمية المتوازنة، وقد أدى ذلك إلى إعادة تشكيل نظام الحكم المحلى البريطانى، حيث تم ادخال نظام يجمع بين الجهات الحكومية المركزية والمحليات، وبالتالي اصبحت سلطة المقاطعات هي المسؤولة عن اعداد وتنفيذ المخططات الهيكلية، بينما اعطت سلطات المناطق مسؤولية معظم المخططات المحلية والرقابة على تنفيذها، وبذلك تم تحقيق التكامل بين المخططات الهيكلية والمخططات المحلية لضمان تحقيق التنمية المتوازنة بين جميع مقاطعات بريطانيا.

وبالتالى تعتبر المخططات المحلية وسيلة لتنفيذ التوجهات المستقبلية والخطوط الارشادية الواردة بالمخططات الهيكلية، وهي تتضمن ثلاث أنواع من الخطط: مخطط القطاع District Plan، ومخطط المنطقة Action Area Plan، ومخطط موضوعى Subject Plan.

#### ٥-٤-٢ منهجية تحقيق التنمية المتوازنة:

تعتمد منهجية تحقيق التنمية المتوازنة فى بريطانيا على نمط (أسلوب) الرقابة على تنفيذ المخططات السابقة، والتي تعتمد على الآتى:

- اللامركزية فى عملية التنفيذ
- اللامركزية فى عملية الرقابة على التخطيط
- وجود المعايير والأدلة التخطيطية التى تمنع تضارب المصالح
- وجود قانون التنظيم لضمان كفاءة توزيع الخدمات والمرافق
- توفر جهات لقبول التظلمات من الجهات المختلفة وصلاحيه البت فيها

#### ٥-٥ تجربة التنمية المتوازنة فى الولايات المتحدة الأمريكية<sup>(١)</sup>

تتبع الولايات المتحدة الامريكية النظام الفيدرالى، وبالتالي فإن عملية إدارة التنمية الاقليمية تقع على عاتق كل ولاية حدة وذلك حسب دستور الدولة، وذلك من خلال تشكيل مجالس للبلديات المنتخبة مما يجعل عملية التخطيط الاقليمي معقدة للغاية. ولذلك فإن استعمالات الأراضي لكل ولاية تتأثر بعملية التخطيط العمرانى عليها، وبقوانين وتشريعات استعمالات الاراضي Zoning Ordinance،

<sup>(١)</sup>Department of Environment planning policy ,Guidance Note ١٠ : Strategic Guidance for the South East”

وللمزيد من التفصيل انظر الورقة الفنية الثالثة: المراجعة الثالثة للمخطط الهيكلى لدولة الكويت باللغتين العربية والانجليزية.



ومن ثم فإن دور التخطيط الإقليمي محدود للغاية وقد يرجع ذلك إلى: ليس لدى السلطات الإقليمية الموارد المالية الكافية من خلال الضرائب، كما أن السلطات المحلية على مستوى الولاية لا ترغب في التنازل عن سلطاتها وصلاحياتها للسلطات الإقليمية التي ترى أن دورها محدود في تلبية احتياجات التنمية للولاية، حيث أن الولاية تعتمد بصفة رئيسة على التخطيط الشامل طويل المدى (يغطي جميع أنحاء الولاية وجميع عناصر التخطيط اجتماعية واقتصادية وسياسية، مرافق وخدمات عامة، الطرق والنقل، العوامل البيئية، والاسكان، والانشطة التجارية، مع تحديد المعايير والمستهدفات بناء على دراسات المقارنات المعيارية لبعض الولايات الأخرى).

#### ١-٥-٥ آليات تحقيق التنمية المتوازنة:

تعتمد آليات تحقيق التنمية المتوازنة في الولايات المتحدة الأمريكية من خلال نظام التخطيط الأمريكي على مستوى الولاية، والذي يعتمد على ارضاء المواطنين سواء كانوا مستهلكين أو مستثمرين والذي ساهم في تحقيق التنمية العمرانية المتوازنة بشكل كامل، والذي يعتمد في كل ولاية على الآتي:

- المخططات الشاملة طويلة المدى Comprehensive Plans: والتي تصل مداها الى عشرون عاماً، وتتضمن تلك المخططات الشاملة الغايات والأهداف والمبادرات وبرامج التنمية الاجتماعية، الاقتصادية والبيئة. وتتضمن جميع الأدلة والوثائق الخاصة بالبيانات والمعلومات والتحليلات التي تمت سواء على استعمالات الاراضي أو عناصر التخطيط المختلفة أو على الطاقة الاستيعابية لكل منطقة تخطيطية، وكذلك الموازنات المالية Capital Improvement Programming لتنفيذ المخطط سواء لعناصر الطرق أو النقل، المرافق العامة من صرف صحرى وري وشبكات تصريف مياه الأمطار، وخدمات عامة من خدمات تعليمية، وخدمات صحية ودينية وأمنية ورياضية... الخ، ويتضمن أيضا برامج تنفيذية موزعة حسب سنوات المخطط وربطه بتوزيع الموارد العامة Public Resources. مرفق بها خارطة لاستعمالات الأراضي حتى عشرون عاماً توضح اتجاهات ومحاور التنمية الرئيسية للولاية لضمان تحقيق التوازن في استعمالات الأراضي وتحقيق العدالة في توزيع التنمية، وتحديد الاحتياجات من الاراضي للخدمات الاجتماعية والاسكان وتحديد محرمات الطرق على مستوى جميع أنحاء الولاية ويتم اعتمادها من قبل الهيئة التشريعية المنتخبة واسقاطها على الخرائط الأساسية Basic Maps باستخدام نظام المعلومات الجغرافية GIS

- المخطط الأساسي Master Plan: ويتولى اعداده وتنفيذه شركات التنمية العمرانية للقطاع الخاص لإعداد تلك المخططات على مستوى مشاريع عمرانية محددة، ويتم تنفيذها وفقاً لقوانين

السوق (العرض والطلب)، بالتنسيق مع البنوك ومؤسسات التمويل، وأحياناً تكون الحكومة شريكاً في تلك المخططات من خلال حصتها في الأراضي.

• **المخططات العامة** General Plans ويتولى اعدادها وتنفيذها الهيئات والدوائر الحكومية المحلية للمدن مع المخططات الشاملة طويلة المدى حسب سياسات تخصيص وتنمية الأراضي، وتوافق مع جميع غايات واهداف ومبادرات وبرامج المخططات الشاملة للولاية، وتغطي جميع المناطق التخطيطية للمدن .وبالتالي تترجم الى مخططات تفصيلية Detailed Planning لجزء من منطقة تخطيطية حسب برامج التنمية السنوية لها، وتترجم الى مشاريع عمرانية للقطاع الخاص.

• **المخططات الخاصة: Detailed Planning:** وتعتبر حلقة الوصل بين المخططات الشاملة طويلة المدى Comprehensive Plans، **لائحة تصنيف وتقنين استعمالات الأراضي Zoning** ، أى تحويل المخططات الشاملة على قسائم محددة لاستعمالات الاراضي سواء للمناطق السكنية والصناعية والتجارية والمتعددة الأهداف، وتتضمن المخططات التفصيلية إعداد دراسات التصميم العمراني واعادة التخطيط والتصميم للمناطق العمرانية العشوائية أو المتدنية، إعادة تخطيط بعض المناطق المتهورة عمرانياً والمحافظة عليها ، بالإضافة إلى دراسات ومعايير التصميم الحضري.

• **مخططات تصنيف وتقنين استعمالات الأراضي Zoning Plans:** عبارة عن لائحة قانونية وتشريعية تحتوي على مخططات/ خرائط لكافة قطع الأراضي وتصنيف واضح لها حسب المناطق التخطيطية والاستعمالات الغالبة بها سواء كانت استعمالات سكنية او صناعية او تجارية... الخ . وتقسم اللائحة المناطق السكنية إلى عدة فئات حسب ارتفاعات المباني السكنية والتي لا يمكن تجاوزها، والاستعمالات المشروطة وغير المشروطة بها ، بالإضافة إلى قوانين البناء من ارتفاعات وارتدادات، المساحة الكلية Total Area، ومعدل المساحة الطابقية Floor Area Ratio، ونسبة المساحة المبنية Foot Print Area .

#### ٢-٥-٥ منهجية تحقيق التنمية المتوازنة:

**أوضح من العرض الساب للتجربة الاميركية أن عملية التنمية الاقليمية المتوازنة في الولايات المتحدة الاميركية بها تتم من خلال المنهجية التالية:**

• توفير مخططات التنمية الشاملة لكل ولاية على حدة التي تعكس الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية وغيرها، مع إجراء الدراسات الشاملة والمتعمقة والمحدثة لعناصر المخطط وبالتنسيق مع جميع الجهات ذات العلاقة، بما في ذلك التخطيط الاجتماعي

- والاقتصادي والحضري وذلك بهدف التنمية المنظمة للولاية ، والمتابعة الدورية والتحديث المستمر للتطور التنموي الشامل من خلال توفير قاعدة المعلومات التخطيطية القابلة للتحديث بشكل مستمر ومنظم، بالتنسيق مع جميع الدوائر والهيئات المحلية وكذلك القطاع الخاص.
- تحديد المراحل الزمنية لتنفيذ المخططات الشاملة، مع تحديد أولويات برامج تنفيذية سنوية لها بالتنسيق مع الجهات القائمة على تصميم وتمويل وتنفيذ المشروعات الاستثمارية، وإعداد خطط زمنية تفصيلية للمخطط طويل المدى
- المساهمة الفعالة للقطاع الخاص في تنفيذ المخططات الشاملة .
- إعداد الدراسات التفصيلية للمناطق
- توفير مخططات تصنيف وتقنين استعمالات الأراضي Zoning Plans

### ٣-٥-٥ التحديات التي تعوق تحقيق التنمية المتوازنة:

#### تتلخص أهم التحديات لتحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في الآتي:

- صعوبة التنسيق والتعاون بين المخططات الهيكلية على مستوى الدولة، ومحدودية دور التخطيط الإقليمي.
- بالرغم من أن مخططات تصنيف وتقنين استعمالات الأراضي Zoning Plans تعتبر احد الأدوات الهامة لتحقيق اهداف مخططات التنمية الشاملة لكونها وثائق قانونية يعاقب عليها القانون كل من يخالفها من خلال توفير نظام محكم للرقابة التخطيطية، بالإضافة إلى مساهمتها في توفير الرفاهية والراحة للسكان وتجنب اضرار النمو السكاني والعمراني السريع، وزيادة الكثافة العمرانية والتي لها تأثيرات سلبية على مدى توفر المرافق العامة والخدمات العامة وانسيابية حركة المرور، والمحافظة على الطاقة الاستيعابية للمنطقة التخطيطية حسب قوانين البناء المعتمدة، إلا أنه تم تسجيل بعض التجاوزات في بعض الولايات بسبب الاستثناءات لزيادة عدد الطوابق في بعض المناطق والسماح ببناء مساحات صغيرة في مناطق تشهد تكديس عمراني وسكاني، وعدم توفر العلاقة بين الاستعمالات المشروطة وغير المشروطة في قوانين استعمالات الاراضي وعنصر الطلب الفعلى على تلك الاستعمالات، وعدم الالتزام بالكثافات السكانية والطاقة الاستيعابية مما أدى الى إمكانية توفير نسيج عمراني حضري وبيئي مقبول لدى سكان بعض المناطق الامر الذي دعا المسؤولين بالولايات من توفير نظم رقابية تخطيطية خاصة للالتزام بقوانين وتشريعات استعمالات الأراضي.

## ٥-٦ تجربة التنمية المتوازنة في الصين (١)

خلال فترة السبعينيات والثمانينيات، كانت الصين دولة نامية تعاني من ندرة التقنية ورأس المال، وقد اعتمدت في نموها الاقتصادي على تنمية بعض مراكز النمو والاتجاه إلى استراتيجية النمو بالانتشار لتطوير مراكز إقليمية معينة تتميز ببعض المزايا التنافسية عن غيرها مثل الموقع، توفر البنية التحتية، والموارد الطبيعية.

ومنذ تبني سياسة الانفتاح الاقتصادي في السبعينيات، حققت الصين معدل نمو اقتصادي كبير، حيث ارتفع ناتجها المحلي الإجمالي الحقيقي بمعدل وصل إلى نحو ٩,٦% سنوياً خلال الفترة (١٩٧٨-٢٠٠٦)، وارتفع نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بتسعة أمثاله، وارتفع الدخل الفردي الحقيقي بأكثر من ستة أمثاله خلال نفس الفترة.

ولكن لم تكن ثمار هذا النمو موزعة بصورة عادلة بين أقاليم الصين المختلفة حيث كانت سياسة الانفتاح الاقتصادي واستراتيجية التنمية الساحلية تتجه نحو المناطق الساحلية، مما أدى إلى زيادة التفاوتات الإقليمية كثيراً.

### ٥-٦-١ آليات تحقيق التنمية المتوازنة:

اعتمدت آليات تحقيق التنمية المتوازنة في الصين على معالجة الخلل في التفاوتات الإقليمية، حيث نقلت الصين تركيز تنميتها الإقليمية من أقاليم الساحل الشرقي إلى الأقاليم الداخلية والشمالية الشرقية، ولأهمية ذلك فقد أدرج "مؤتمر الشعب الوطني" الصيني التباينات الإقليمية كأحد أهم المشاكل الملحة التي يجب معالجتها خلال الخطة الخمسية التاسعة (١٩٩٦-٢٠٠٠) لتضييق فجوة التنمية الإقليمية نتيجة اهتمام الحكومة الصينية بدور آليات السوق في تخصيص الموارد وكفاءة الإنتاج، ومبدأ اللامركزية حيث كانت الاهتمام يتجه نحو تنمية المناطق الساحلية والتي انعكس على توفر بنية تحتية متطورة، ونتيجة لنجاح المناطق الساحلية في تحقيق معدل عائد على الاستثمار أعلى كثيراً مقارنة ببقية مناطق الصين، أنشأت الحكومة المركزية الصينية خمس مناطق اقتصادية خاصة، ١٤ مدينة مفتوحة في ١٩٨٤، وضاحية شانغهاي بودونج في ١٩٩٠، و٧ أقاليم على السواحل، مثل دلتا يانجتسي، ودلتا نهر بيرل، وذلك بهدف جذب الاستثمارات من المصادر الأجنبية.

(١) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى :

Yongnian Zheng & Minjia Chen CHINA,S REGIONAL DISPARITY AND ITS POLICY RESPONSES, Briefing Series – Issue ٢٥ the University of Nottingham, China Policy Institute, ٢٠٠٧, p.a-P١٢ .

وبالتالي فقد تدفقت الاستثمارات الأجنبية المباشر إلى الصين بفضل سياسات التنمية حيث أصبحت الصين حاليا من أكبر دول العالم في استقبال هذه الاستثمارات الأجنبية والتي ساهمت في نمو صناعة التصدير وتسريع عملية التنمية الاقتصادية الإقليمية وزيادة فرص العمل في المناطق الساحلية، ولكن ظلت المناطق الداخلية أقل نموا من المناطق الساحلية، مما أدى إلى تفاقم التنمية غير المتوازنة بين الأقاليم، وقد استمرت الفجوة بين المناطق الساحلية والداخلية في الاتساع مما كان له انعكاسات اقتصادية واجتماعية وسياسية عديدة.

وكانت تأمل حكومة الصين أن يؤدي دعم مراكز النمو في بعض الأقاليم إلى قيادة عملية التنمية في الأقاليم الأخرى الداخلية، ولكن اتضح ان استراتيجية الانتشار من مراكز النمو إلى المناطق الداخلية لم تحقق النتائج المتوقعة منها، وبالتالي واجهت الحكومة المركزية ضغوطا متزايدة من الولايات الداخلية.

وهكذا أدت التنمية الصينية إلى تقسيم ولاياتها إلى ثلاثة مناطق جغرافية اقتصادية تقابل الأقاليم الثلاثة، أي الشرق والوسط والغرب. وأصبحت المناطق الغنية أكثر غنى، المناطق الفقيرة أكثر فقرا. ولذلك تفاقم النمو الإقليمي غير المتوازن بسبب التوزيع الجغرافي غير العادل للمصادر والاستثمار الأجنبي المباشر بين الأقاليم .

#### ٥-٦-٢ منهجية تحقيق التنمية المتوازنة:

عقب الأزمة المالية الآسيوية عام ١٩٩٧ أدركت الحكومة أن التنمية الإقليمية يجب ألا تعتمد على استراتيجية التركيز على اقليم معين فقط ولكن يجب ان يعتمد الاقتصاد الصيني على التنوع المتمثل في تحقيق التوازن بين كافة الاقاليم، وبالتالي بدأت الحكومة في دعم استراتيجية "التنمية الإقليمية للمناطق الغربية لتنمية المناطق الداخلية الشاسعة من البلاد. من خلال تنفيذ العديد من برامج التنمية الإقليمية في المناطق الساحلية والغربية والشمالية الشرقية والمناطق الوسطى لتحقيق تنمية إقليمية متوازنة .

وساعدت هذه الاستراتيجية أيضا على تخفيف التوتر الاجتماعي والاقتصادي الكبير الناتج عن التباين في تنمية الأقاليم الصينية، وذلك لأن فالصين دولة متعددة الأعراق. حيث يعيش حوالي ٨٦% من شعوب الأقليات العرقية في الإقليم الغربي، بينما يعيش معظم الباقيين في المناطق الشمالية الشرقية والوسطى. وتتركز الأماكن التي تعيش فيها شعوب الأقليات في المناطق الأقل نموا. وبالمقارنة بالولايات الساحلية، فإن الاقتصاد في هذه المناطق يعتبر ضعيفا جدا.

وقد استقادت الأقاليم الداخلية من برامج التنمية الإقليمية وتدفق رأس المال من المناطق الساحلية المتطورة إليها، وبالتالي أصبحت المناطق الوسطى والغربية والشمالية الشرقية بمثابة المورد الرئيس

للمواد الخام والمنتجات الأولية والغذاء والوقود، بالإضافة إلى توفير السفر والسياحة للمناطق الساحلية.

كما استفادت الأقاليم الداخلية في الصين أيضا من انتقال المزايا النسبية اليها والتي تميزت بها المناطق الساحلية، لأنه نتيجة لارتفاع اسعار الاراضي وارتفاع واجور العمل في المناطق الساحلية والتحول من القطاعات كثيفة العمل الى القطاعات كثيفة رأس المال جعل المستثمرين الأجانب والمحليين يبحثون عن مواقع بديلة في المناطق الداخلية لإعادة توزيع صناعاتهم كثيفة العمل والاستفادة بالميزات التنافسية وهي انخفاض تكاليف التشغيل وتخفيض تكاليف الانتاج وخاصة ان المناطق الداخلية في الصين تعتبر سوقا كبيرة حيث تبلغ مساحتها ٨,٦٩ كم٢، وبها حوالي ٨٣٦,٨٤ مليون نسمة مع نهاية ٢٠٠٥.

وقد أسهمت الجهود التي بذلت لدعم التنمية في المناطق الغربية والشمالية الشرقية والوسطى بعض النتائج الإيجابية في ولايات هذه الأقاليم، مما أدى إلى زيادات استثمارات الأصول الثابتة الحضرية في المناطق الشرقية والوسطى والغربية ٢٢,٣%، ٣٥,٦%، و ٣٠,٢% على التوالي خلال النصف الأول من ٢٠٠٧. أي أن نمو الاستثمارات في المناطق الغربية والوسطى كان أعلى منه في المناطق الشرقية.

وقد حققت خمس مناطق داخلية أعلى معدلات نمو في القيمة المضافة الصناعية خلال نفس الفترة السابقة ، بمعدل يتراوح ما بين ٤٠,٨% إلى ٢٤,٤%، بينما حققت خمس مناطق شرقية أدنى معدلات نمو في هذه القيمة المضافة الصناعية، بما يتراوح من ١١,٧% إلى ١٧%. ويشير هذا إلى أن بعض المناطق الداخلية تنمو أسرع من نظيرتها الشرقية.

### ٣-٦-٥ التحديات التي تعوق تحقيق التنمية المتوازنة:

نظرا لأن الصين بلد كبير ومتنوع، فإنها ستواجه دائما تحديات التنمية الإقليمية المتوازنة لإلحاق كافة المناطق الأقل نموا بالمناطق الساحلية سريعة النمو نتيجة بعد المسافة بين الولايات، وتوفير بيئة أكثر مرونة لتخفيف حواجز تحرك العمل ورأس المال بين الأقاليم وكيفية تحقيق النمو المرتفع مع تقليل التفاوتات الإقليمية في نفس الوقت. خاصة وأن السيطرة على التفاوتات الإقليمية وتقليلها ليست مجرد تحدي اقتصادي للحكومة الصينية فقط، بل إنها تمثل تحديا سياسيا أيضا.

نخلص مما سبق أن: التنمية الإقليمية المتوازنة في الصين تتم من خلال الاعتماد على مفهوم "المجتمع المتجانس" لتحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة، والربط بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإقليمية من خلال تحديد اهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية اكثر شمولا، قبل هدف "دعم التنمية الاقتصادية".

## ٥-٧ تجربة التنمية المتوازنة في سنغافورة (١)

تتولى وزارة التنمية الإقليمية في سنغافورة عملية التخطيط الإقليمي، حيث تشتمل الوزارة على مجلس إدارة للإسكان الحضري، مؤسسة الاغذية الزراعية والبيطرية، مؤسسة إعادة التنمية الحضرية وتنبثق عنها مؤسسة تخطيط استعمالات الاراضي، ومؤسسة التشييد والبناء، مؤسسة الحدائق العامة وتتولى مسؤولية اعداد المخططات الحضرية، والرقابة استعمالات الأراضي وإدارة التنمية العمرانية، وتوفير افضل الانماط الحضرية Urban Form، التنسيق مع القطاع الخاص لتنفيذ المخططات.

### ٥-٧-١ آليات تحقيق التنمية المتوازنة:

اعتمدت آليات تحقيق التنمية المتوازنة في تجربة سنغافورة على رؤية ورسالة تم تبنيها وهي " **جعل سنغافورة افضل مكان للعيش والعمل والترفيه To make Singapore Great Place to live , Work & play in** "، وذلك من خلال القيام بتخطيط استعمالات الاراضي، والتصميم الحضري، والرقابة على تنفيذ المخططات، وحوكمة إدارة النمو العمراني، والمحافظة على المناطق التاريخية والتراثية، وإدارة المشاريع العمرانية الكبرى مثل الخليج البحري. وقد تحققت التنمية المتوازنة ايضاً من خلال مجموعة النظم والإجراءات المؤسسية التي تراعى احتياجات المواطنين المعنيين بالعملية التخطيطية.

### ٥-٧-٢ منهجية تحقيق التنمية المتوازنة:

اعتمدت منهجية تحقيق التنمية المتوازنة في سنغافورة على وجود هيكل للتخطيط الشامل يتضمن الآتي:

أ- **توفر المخطط التوجيهي Concept Plan**: هو مخطط استراتيجي عام طويل المدى لاستعمالات الاراضي ويوجه عملية التنمية العمرانية للمدينة خلال ٥٠ سنة القادمة، بهدف السيطرة على النمو العمراني وكذلك تنظيم النمو العمراني بشكل عام، ومواجهة المتطلبات المستقبلية للتطوير العمراني والتنموي بما يحقق الكفاءة الاقتصادية في استغلال الأراضي وتجنب الهدر في استخدام موارد الدولة وشبكات البنية الأساسية. وتتركز الأهداف التفصيلية للمخطط العام في: الحفاظ على المناطق ذات الأهمية البيئية، منع الانتشار العشوائي، تطوير نمو المستوطنات لتكون مراكز نمو وخدمات، والمحافظة على مخزون المياه الجوفية من التلوث والاستنزاف، تأمين النمو العمراني المستقبلي بعيد المدى من خلال تحقيق التوازن في توزيع استعمالات الأراضي. ويساهم المخطط

(١) لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى:

Dr Belinda Yuen, GUIDING SPATIAL CHANGES: SINGAPORE URBAN PLANNING, For ٤th Urban Research Symposium ٢٠٠٧ Urban Land Use and Land Markets z The World Bank, Washington, DC, ١٤-١٦ May ٢٠٠٧, P١-P٢٦

العام فى تحقيق التوازن الاقتصادى من حيث تحقيق الكفاءة فى توزيع استعمالات الاراضى، وتحقيق الكفاءة فى توزيع استخدام الموارد والاستفادة من الخدمات والمرافق العامة المتاحة، وتسريع عملية التنمية الاقتصادية وتحقيق الرفاهة الاجتماعية والاقتصادية.

**كما يساهم أيضاً فى تحقيق التنمية المستدامة اجتماعياً من خلال التوازن والعدالة فى توزيع الخدمات العامة الأساسية مثل الخدمات التعليمية والصحية والامنية والدينية والرياضية بين أفراد المجتمع طبقاً للمعايير التخطيطية، وكذا فى تحقيق التنمية المستدامة بيئياً من خلال حماية الموارد الطبيعية وعدم الافراط فى استخدامها، استخدام تكنولوجيا نظيفة واقل تلوثاً وتكون صديقة للبيئة وترشد استهلاك الطاقة، وتقليل الانبعاثات الكربونية والتي لها تأثيرات سلبية على البيئة العمرانية.**

**ب. توفر المخطط الرئيسى Master Plan:** يتضمن المخطط كافة التشريعات والقوانين المتعلقة باستعمالات الاراضى، ويوضح كافة الاراضى المتاحة للتنمية، والكثافات العمرانية عليها، بشكل تفصيلي ويقدر عالى من الشفافية، ويتم مراجعة المخطط الرئيسى كل خمس سنوات، ويتكون المخطط الرئيسى من: قوانين وتشريعات استعمالات الاراضى، معدل المساحة البنائية، ارتفاعات المباني، النمط الاسكانى، مرشد للتصميم العمرانى، ويشتمل المخطط الرئيسى على الارتدادات، مساحة الارض، المساحة الطابقية، ارتفاع الطوابق.

ويساهم المخطط التفصيلي فى الرقابة على عملية التخطيط العمرانى من خلال تنفيذ عملية التخطيط على مستوى المدينة بالكامل، وتلبية احتياجات السوق من الاستعمالات السكنية والتجارية والمكتبية والخدمات والمرافق العامة والتنمية الصناعية، وتشجيع مشاركة الحكومة مع القطاع الخاص فى تنفيذ عملية التنمية العمرانية.

**ج. المشاركة الشعبية لمراجعة المخطط التوجيهي والمخطط الرئيسى ومخطط الرقابة على تنفيذ التنمية العمرانية واعتماد جميع المشاريع العمرانية بكفاءة وفاعلية وشفافية.**

**د. التكامل والتنسيق الفعال مع جميع الجهات المعنية، وتشمل: هيئة الطرق والمواصلات، السياحة، البيئة، الطيران المدنى، المجلس الرياضى، مؤسسة التشييد والبناء، وهيئة التجارة والصناعة، ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق عمل ولجان متخصصة لتنفيذ السياسات التنموية بتلبية احتياجاتها من الاراضى للاستعمالات السكنية والتجارية والصناعية والنقل والخدمات والمرافق العامة والاستعمالات البيئية.**

**نخلص مما سبق أن:**

التنمية المتوازنة فى سنغافورة تتم من خلال مشاركة القطاع الحكومى للقطاع الخاص فى ضوء مجموعة من التشريعات والقوانين البنائية ضمن خطة استراتيجية شاملة توجيهية لمحاور التنمية



سواء كانت صناعية أو سياحية أو سكنية أو بيئية لمدة ٥٠ عاما، مع توفير خطة رئيسية تتضمن جميع استعمالات الأراضي المقترحة خلال السنوات الخمس المقبلة، بالإضافة إلى المشاركة الشعبية للمواطنين مع توفير حوكمة مؤسسية للرقابة على تنفيذ المخططات وبما تحقق العدالة والنزاهة والتوازن في استعمالات الأراضي والشفافية في التعامل والمحاسبة والمسؤولية، ومنع انتشار الفساد والالتزام بالمخططات المعتمدة وعدم الاستثناءات مع تبسيط وسرعة الاجراءات والمرونة في اتخاذ القرارات من خلال تشكيل لجان متخصصة من كافة الجهات المعنية.

#### ٨-٥ تجربة التنمية المتوازنة في ماليزيا:

بدأ التخطيط الإقليمي في ماليزيا عام ١٩٢١ مع انشاء إدارة تخطيط المدن في العاصمة كوالالمبور استجابة لتطوير العشوائيات، وتخطيط المدينة بشكل افضل في تلك الفترة الزمنية، ومنذ حصول ماليزيا على استقلالها من بريطانيا عام ١٩٥٧، اتبعت نفس النمط التخطيطي لبريطانيا لرفع مستوى معيشة السكان.

#### ١-٨-٥ آليات تحقيق التنمية المتوازنة:

تتبنى الحكومة الماليزية تطبيق اللامركزية كآلية لتحقيق التنمية الاقليمية المتوازنة، لضمان استخدام الموارد بشكل افضل، وتجنب الازدواجية في استثمارات البنية التحتية وتحقيق التنمية المستدامة، كما تسعى الدولة الى تسريع التنمية الاقليمية المتوازنة وتقليل الفوارق الاقليمية بين الشرق والساحل الغربي.

#### ٢-٨-٥ منهجية تحقيق التنمية المتوازنة:

يتكون نظام التخطيط القومي للتنمية في ماليزيا من ثلاث مستويات أساسية تشكل القاعدة التي تحكم عملية تنمية الأراضي في ماليزيا يضمن التكامل والتغطية الشاملة لكافة الجوانب المتعلقة بتنمية استعمالات الأراضي وتحقيق التنمية الاقليمية المتوازنة والمرتبطة برؤية الدولة عام ٢٠٢٠ وتتكامل كافة المستويات رأسياً وافقياً وهي كالتالي:

**المستوى الاول: التخطيط القومي National Planning تحت مسؤولية الحكومة المركزية**

والوزارات ويتكون من: (١)

• الخطة الخمسية للدولة

(١) Federal Department of Town and Country Planning, Malaysia, ministry of Urban Wellbeing , Housing and local Government , ١٩ , NOV. ٢٠١٣

- الخطة المكانية National Physical Plan والتي تشمل على مجموعة من السياسات الاستراتيجية التي تحدد محاور واتجاهات التنمية العمرانية للدولة بصفة عامة، وتساهم تعزيز التنمية العمرانية من خلال توفير الأراضي لتلبية متطلبات تنفيذ سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتوفير إطار للتخطيط الإقليمي والمحلى، وتحقيق التنسيق بين جميع الجهات المعنية لضمان تحقيق التنمية العمرانية المتوازنة لضمان تحقيق التنمية المستدامة.
- الخطط/ السياسات القطاعية

المستوى الثانى التخطيط الإقليمي/تخطيط المدن Regional/State Planning تحت مسؤولية المحافظات، ويتكون من: خطة التنمية الاقليمية، خطة تنمية المدن، المخطط الهيكلى/الإقليمي، الخطط/ السياسات القطاعية.

المستوى الثالث التخطيط المحلى local Planning تحت مسؤولية المحليات ويتكون من المخطط المحلى، ومخطط المناطق ذات الاولوية.

#### ٥-٩ تجربة التنمية المتوازنة فى كازاخستان<sup>(١)</sup>

حصلت دولة كازاخستان على استقلالها السياسى والاقتصادى عام ١٩٩٠ وتحول اقتصادها من نظام الاقتصاد الاشتراكى الى نظام اقتصاديات السوق، وقد مرت بمراحل طويلة خلال عام ١٩٩٠ حتى عام ٢٠١٤ من النمو الاقتصادى حيث انعكس ذلك على زيادة نصيب الفرد الحقيقى من الناتج المحلى الإجمالى الى ٢,٤ مرة. وعلى الرغم من التنمية الاقتصادية السريعة إلا أن كازاخستان كانت تعاني من التفاوتات الإقليمية، والذى انعكس على التفاوت فى نصيب الفرد من الناتج المحلى الإجمالى من إقليم لآخر، مما أدى الى ظهور العديد من المشكلات الاجتماعية والبطالة والتضخم وانتشار الفقر فى بعض الاقاليم الفقيرة.

#### ٥-٩-١ آليات تحقيق التنمية المتوازنة:

اعتمدت آليات تحقيق التنمية المتوازنة فى كازاخستان على تقليل التفاوتات الاقليمية، بهدف تجنب الصراعات والإضرابات السياسية والحفاظ على وحدة الدولة وحمايتها من الانفصال، حيث ان قضية الانفصال فى كازاخستان لها مصدران:

(١) **For More detailed**, See: YERKEN TURGANBAYEV, CONVERGENCE ACROSS KAZAKHSTAN REGIONS, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of the Robert Gordon University for the degree of Doctor of Philosophy, March ٢٠١٣.

**الأول:** هو انفصال الأقاليم الشمالية والشرقية الفقيرة التي يقطنها نسبة عالية من السكان الروس والمجاورة لروسيا، خاصة وأن مستويات المعيشة في هذه الأقاليم منخفضة مما يدعم من فكرة الدعوة إلى الانفصال عن كازاخستان والانضمام إلى روسيا.

**الثاني:** فكرة انفصال الأقاليم الغربية الغنية بالنفط عن الدولة، خاصة وأن السياسة الإقليمية للبلاد والموجهة نحو تقليل التباينات الاقتصادية الإقليمية سوف تستخدم إعادة توزيع الدخل لصالح المناطق الفقيرة على حساب الأقاليم الغنية بالنفط، فإن هذا يمكن أن يؤدي إلى التفكير في انفصال هذه المناطق.

#### ٢-٩-٥ منهجية تحقيق التنمية المتوازنة:

تعتمد منهجية تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة على اتباع بعض السياسات، تشمل:

- إعداد خطة للتنمية الاستراتيجية الشامل حتى عام ٢٠٣٠
- اعداد خطة للتنمية الاقليمية خلال الفترة ٢٠١٥-٢٠٠٥
- وضع سياسات وبرامج التطوير والابتكار الصناعي خلال الفترة ٢٠١٠-٢٠١٤
- إطلاق المخطط الهيكلية للتنمية الاقليمية حتى عام ٢٠٢٠

#### وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

- الحفاظ على اقطاب النمو العمراني، وتحفيز عملية التنمية العمرانية ووضع الضوابط لها.
- التركيز على التخصص الاقتصادي للأقاليم للاستفادة من المزايا النسبية لكل اقليم
- تعزيز مبدأ الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص PPP
- استكمال البنية التحتية من طرق وجسور لتجنب الكوارث الطبيعية
- دعم الابتكار والأبداع فى القطاعات الاقتصادية وخاصة القطاع الصناعي
- دعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- تطوير وتنمية الموارد البشرية
- تنظيم المناطق الترفيهية والصناعية، ومناطق المحميات الطبيعية، والتوزيع المناسب للمناطق الزراعية والغابات والمناطق السكنية
- التوزيع الامثل للخدمات الاجتماعية خاصة فى الاقاليم الفقيرة والبعيدة لتحفيز الشباب على الانتقال الى تلك الاقاليم.
- تحقيق التكامل بين الاقاليم.
- الاهتمام بالوضع البيئي للأقاليم، والحفاظ على الموارد الطبيعية.

- تطوير المناطق الحدودية، وتهيئة الأوضاع لتقوية العلاقات التجارية والاقتصادية والصناعية والعلمية والثقافية والهجرة.

وقد انعكست اهتمام الحكومة بالتنمية الإقليمية المتوازنة على زيادة الاستثمارات في البنية التحتية في الأقاليم الأقل نمواً من خلال الشراكة مع القطاع الخاص مما أدى إلى تنمية المناطق وتقليل الفوارق الإقليمية.

#### ٣-٩-٥ التحديات التي تعوق تحقيق التنمية المتوازنة:

تواجه كازاخستان بعض التحديات في تحقيق المردود من التنمية الإقليمية المتوازنة تتلخص في هجرة السكان من المناطق الأقل نمواً إلى المناطق الأكثر نمواً مما أدى إلى انخفاض الدخل الإقليمي الإجمالي في المناطق منخفضة النمو، إضافة إلى حدوث التغيرات الهيكلية في اقتصادات الأقاليم مما أثر على القطاعات الاقتصادية وخاصة القطاع الزراعي.

#### ١٠-٥ تحقيق التنمية المتوازنة في المجر<sup>(١)</sup>

أدى انضمام الدول الأوروبية الشرقية إلى الاتحاد الأوروبي إلى ظهور العديد من التفاوتات الإقليمية بين تلك الدول، وكذلك داخل الدولة الواحدة حيث تعاني الدول الشرقية سابقاً من اختلاف التنمية العمرانية من إقليم لآخر مما أدى إلى اختلاف في مستويات المعيشة بين سكان تلك الدول، واختلاف في الثروة والفرص الاقتصادية وجودة الحياة، ومن أهم تلك الدول التي تأثرت بظاهرة التفاوتات الإقليمية وغياب التوازن في استعمالات الأرضي المجر باعتبارها أحد الدول الأعضاء التي انضمت إلى الاتحاد الأوروبي عام ٢٠٠٤ .

#### ١-١٠-٥ آليات تحقيق التنمية المتوازنة:

منذ عام ١٩٧٥ كانت "السياسة الإقليمية" المشتركة للاتحاد الأوروبي، التي أصبحت تعرف باسم "سياسة التكامل" منذ ١٩٨٨. تهدف إلى تخفيف التباينات الاقتصادية والاجتماعية والإقليمية داخل

(١) For More detailed, See: VERA Czaban, Vera (٢٠١٥) "Regional Disparities in Hungary", Master Thesis in European Spatial Planning and Regional Development, Blekinge Institute of Technology., ٢٠١٥ ٢٠١٦.

See also : GABOR LOCSMANDI, GABOR PETERI, and BELA VARGA-OTVOS, URBAN PLANNING AND CAPITAL INVESTMENT FINANCING IN HUNGARY, Local Government and Public Service Reform Initiative, OPEN SOCIETY INSTITUTE, ٢٠٠٠

دول الاتحاد الأوروبي حيث يخصص حوالي ثلث ميزانية الاتحاد الأوروبي لتحقيق هذا الهدف حالياً.

وقد عانت المجر من الفروق الإقليمية بين المناطق المركزية الأكثر نمواً والمناطق الريفية الأقل نمواً مما اطلق عليها " مناطق ازمات" للتوتر بين السكان مختلفى الأعراق إضافة الى انخفاض مستويات المعيشة وارتفاع معدلات البطالة والتضخم .

وطبقاً لمعيار نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي، كان أداء إقليم وسط المجر مميزاً بالمقارنة ببقية الأقاليم، وكانت فجوة التنمية بين إقليم العاصمة والريف تتسع باستمرار. وعلى مستوى المقاطعات، كان يعتقد أن القوى العظمى وراء هذا الأداء تدفعها بودابست، وأن مقاطعة بيبست المحيطة بها تعتبر مجرد السادسة في ترتيب المقاطعة.

ويظهر تحليل الإقليم وجود نتائج متسقة، حيث أثبتت صورة تجمع وسط المجر أنه بارز من جانبيين. فمن حيث الحجم المطلق، تعتبر قوة تجمع هذه المنطقة مسيطرة جداً بالمقارنة ببقية البلاد، حيث يعتبر هذا التجمع الأكبر والأكثر ديناميكية في البلاد. ومع ذلك، يتضح أن التخصص في قطاعات الخدمات ذات القيم المضافة الأعلى هو الذي فجر الخلل بين العاصمة والأقاليم الريفية.

وفيما يتعلق بمنظور أقطاب النمو، توضح النتائج أن إقليم بودابست هو قطب النمو الأكبر والأكثر ديناميكية في المجر، مع زيادات كبيرة في العمالة والسكان، ويوضح هذا المنظور أن مدينة بودابست والمقاطعة المحيطة بها تشكل منطقة متروبوليتانية متكاملة وظيفياً ذات منطقة تأثير تصل إلى الأقاليم المحيطة أيضاً. ونظراً لوجودها على قمة الهرم الحضري، فإن العاصمة هي المدينة الوحيدة ذات الأهمية الدولية والتي تؤدي الوظائف الحضرية المتخصصة. وتعتبر بودابست كقطب نمو عنصر التنظيم المكاني الأكثر سيطرة في المجر، والتي تؤثر بقوة على الأقاليم المحيطة بها، والتي تسيطر على نظام النقل أحادي المركز في المجر.

وبالتالي يعتبر تراكم رأس المال البشري في الإقليم واضحاً. فلا تقتصر بودابست على تعليم نسبة كبيرة من الخريجين للعمل في قطاعات الخدمات ، بل إنها تجذب أيضاً الشباب والمتعلمين من الريف. وكذلك فإن أعلى معدلات نشاط اقتصادي تساعد على استغلال رصيد رأس المال المتراكم، مما يؤدي إلى أعلى عمر متوقع للحياة في البلاد.

ويعتبر إقليم شمال المجر أفقر إقليم في المجر حاليا بناء على الناتج المحلي الإجمالي، ولا يزال تخلفها يتزايد. وتعتبر المقاطعات الثلاث المكونة للإقليم أفقر مقاطعات في البلاد، وكلها تحتل مواقع متأخرة نسبيا مقارنة بالمتوسط الوطني.

وبناء على الصورة العامة، يواجه هذا الإقليم مشكلة هيكلية مماثلة لأقاليم أخرى، وتعتبر المناطق الريفية متخلفة عادة، وأدى انهيار الصناعات الثقيلة في الإقليم إلى أزمة اقتصادية كبيرة في المنطقة، ومن منظور أقطاب النمو فإن الإقليم يصنف ضمن المستوى المنخفض، حيث تعاني المنطقة من انخفاض تراكم رأس المال البشري نسبيا، وارتفاع معدل التسرب من التعليم مبكرا، وانخفاض معدل النشاط الاقتصادي. وكذلك هناك نتيجة أخرى من منظور رأس المال الاجتماعي، وهي أن المنطقة تعاني من الصراعات العرقية وعدم تجانس السكان.

#### ٥-١٠-٢ منهجية تحقيق التنمية المتوازنة:

طبقت المجر نموذج التخطيط الإقليمي من حيث التركيز على المخططات الاستراتيجية الشاملة Comprehensive Plans والمخططات التفصيلية لاستعمالات الأراضي Detailed land use and Building plans على مستوى العام، وعلى مستوى الخاص ركزت على خطط تقنين استعمالات الأراضي Zoning Plans، والاستعمالات المصرح بها development permit procedures لتحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة وبالتنسيق مع الاتحاد الأوروبي.

٥-١١ الدروس المستفادة من تجارب بعض الدول في مجال التنمية الإقليمية المتوازنة:  
نخلص مما سبق أن مناقشة التباينات (التوازنات أو الفجوات) الإقليمية على مستوى التجارب والممارسات الدولية تتطلب استخدام مقاييس معقد، ويمكن أن يؤدي تبسيط أرقام نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي إلى تقديم صورة مفيدة توضح المتناقضات، وقد ثبت أن أسباب التباينات الإقليمية متعددة، وتعكس مدى اختلاف الموارد الطبيعية بين الأقاليم، وهو ما توضحه الصورة الإجمالية لهذه التجارب من خلال مقارنة خصائصها بين الدول والتي يوضحها الجدول رقم (٥-١)، أو من خلال الصورة الإجمالية المقارنة لهذه التجارب والتي يوضحها الجدول رقم (٥-٢)، والتي نخلص منها بعض الدروس المستفادة على النحو التالي:

- تتسم تجارب غالبية هذه الدول بمرور المخططات العمرانية الإقليمية .
- يتم خلالها مراجعة القضايا والسياسات بشكل مستمر
- تفعيل دور الرقابة والمتابعة والتحديث المستمر .
- التنسيق مع الشركاء على المستوى القومي

- التكامل مع الموازنات المالية.
- الأخذ بمفهوم النظام التخطيطي الاستراتيجي الشامل، كوسيلة لتحقيق التنمية الاقليمية المتوازنة
- دمج تشريعات وقوانين البناء والتخطيط العمراني بمفاهيم الاستدامة
- توفر الأدلة التخطيطية والقوانين التشريعية
- دعم وتشجيع القطاع الخاص في مجالات التنمية العمرانية
- الاهتمام بالمستقبل وبالدراسات الاستشرافية
- توثيق البيانات والمعلومات
- الأخذ بمفهوم اللامركزية

جدول (١-٥)

خصائص تجارب بعض الدول في مجال التنمية الاقليمية المتوازنة

التجربة	خصائص التجربة
دولة الإمارات العربية المتحدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر مخطط استراتيجي طويل المدى يهدف إلى توجيه اتجاهات التنمية العمرانية .</li> <li>• مرونة المخططات الهيكلية لاستيعاب أى تغيرات فى استعمالات الأراضي او متغيرات اجتماعية واقتصادية وسكانية</li> <li>• إمكانية التحكم فى النمو العمراني بشكل منظم والحفاظ على الأراضي</li> <li>• توفير خطط خمسية لتنفيذ المخططات الهيكلية وخطط تفصيلية سنوية لتوزيع المرافق والخدمات العامة مرتبطة بموازنات مالية على انحاء البلاد لتحقيق التنمية المتوازنة</li> <li>• التأكيد على أهمية ارتباط المخططات بقواعد بيانات تخطيطية قابلة للتحديث المستمر، والاعتماد على الخرائط الجوية وصور الأقمار الصناعية.</li> <li>• إمكانية التحكم في النمو والتطوير الحضري بشكل منظم والحفاظ على الرصيد المتبقي من الأراضي داخل الكتلة العمرانية لتلبية الاحتياجات المستقبلية.</li> <li>• تطوير المناطق حسب برامج زمنية تعكس النمو الفعلي للسكان والاقتصاد.</li> <li>• الاستعمال الكفؤ للاستثمارات الخاصة بالبنية التحتية والخدمات والحد من النمو العشوائي للعمران.</li> <li>• تحديد الاطار التنظيمي والمؤسسي للأجهزة المسؤولة عن ادارة التنمية الحضرية.</li> <li>• متابعة المراحل المختلفة للخطط للتأكد من تنفيذ الخطة.</li> </ul>
دول مجلس التعاون الخليجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>• وجود رؤية استراتيجية لتطوير محور تنموي مكاني يهدف الى وضع استراتيجية عمرانية موحدة لدول مجلس التعاون وتوفر آلية لتنفيذ وتحديث المخططات الهيكلية في دول مجلس التعاون ، وكذلك توحيد الأنظمة العمرانية وأنظمة البناء ، وأدلة تخطيط وتنفيذ المرافق والخدمات العامة في المخططات الهيكلية لتحقيق التنمية المتوازنة بين كافة دول مجلس التعاون الخليجي.</li> </ul>
بريطانيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر المخططات الإقليمية وهى ثلاثة أنواع: التخطيط الاستراتيجي الاقليمي، المخططات الهيكلية، المخططات المحلية.</li> <li>• كفاءة اسلوب الرقابة على تنفيذ المخططات (قانون التنظيم العمراني لضمان كفاءة توزيع الخدمات والمرافق، اتباع نظام اللامركزية فى عملية التنفيذ، اتباع نظام اللامركزية فى عملية الرقابة على التخطيط ، توفر جهات رسمية عليا لقبول التظلمات من الجهات المختلفة ولها صلاحية البت فيها، توفر المعايير والأدلة التخطيطية التى تمنع تضارب المصالح)</li> </ul>



آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفير مخططات التنمية الشاملة لكل ولاية على حدة التي تعكس الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والبيئية وغيرها</li> <li>• يتم تحديد المراحل الزمنية لتنفيذ المخططات الشاملة، مع تحديد أولويات برامج تنفيذية سنوية لها بالتنسيق مع الجهات القائمة على تصميم وتمويل وتنفيذ المشروعات الاستثمارية ، وإعداد خطط زمنية تفصيلية للمخطط طويل المدى</li> <li>• المساهمة الفعالة للقطاع الخاص في تنفيذ المخططات الشاملة .</li> <li>• توفر الأدلة التخطيطية للمرافق العامة والخدمات العامة التي تحكم عملية التنمية العمرانية المتوازنة</li> </ul>	<p><b>الولايات المتحدة الأمريكية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعتماد على مفهوم "المجتمع المتجانس" والربط بين التنمية الاقتصادية والتنمية الإقليمية من خلال تحديد أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية أكثر شمولاً، قبل هدف "دعم التنمية الاقتصادية</li> </ul>	<p><b>الصين</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• توفر رؤية واضحة للتنمية الإقليمية في جعل سنغافورة أفضل مكان للعيش والعمل والترفيه من خلال مخطط استعمالات الأراضي، والتصميم الحضري، والرقابة على تنفيذ المخططات، وحوكمة إدارة النمو العمراني.</li> <li>• التأكيد على دور شركاء التنمية إلى جانب القطاع الحكومي مع في ضوء مجموعة من التشريعات والقوانين البنائية ضمن خطة استراتيجية شاملة توجيهية لمحاور التنمية .</li> <li>• المشاركة الشعبية مع توفير نظام حوكمة مؤسسية .</li> <li>• التكامل والتنسيق الفعال مع جميع الجهات المعنية</li> </ul>	<p><b>سنغافورة</b></p>
<p>تتبنى الحكومة تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة من خلال تطبيق اللامركزية، لضمان استخدام الموارد بشكل أفضل، وتجنب الازدواجية في استثمارات البنية التحتية وتحقيق التنمية المستدامة، كما تسعى الدولة الى تسريع التنمية الإقليمية المتوازنة وتقليل الفوارق الإقليمية بين الشرق والساحل الغربي.</p>	<p><b>ماليزيا</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز على تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة من الجوانب الاقتصادية لتقليل الفوارق بين متوسط دخل الفرد الحقيقي لكل اقليم</li> <li>• اتباع سياسات اقتصادية متنوعة مع الاستفادة من المزايا النسبية لكل اقليم وتحقيق التكامل الاقتصادي بين جميع الاقاليم</li> <li>• اطلاق حزمة من المخططات طويلة المدى مثل المخطط الاستراتيجي الشامل ٢٠٣٠، ويتم تنفيذه من خلال مخطط الاستراتيجية الإقليمية حتى عام ٢٠٢٠ ، ووضع خطط خمسية تفصيلية</li> <li>• الاهتمام بعنصر الابداع والابتكار في القطاع الصناعي وتأهيل الموارد البشرية والاهتمام بقضايا التطوير والتدريب والتعليم</li> </ul>	<p><b>كازاخستان</b></p>
<p>التركيز على المخططات الاستراتيجية الشاملة للمشاريع الكبرى والمخططات التفصيلية لاستعمالات الأراضي للمشاريع الصغرى على المستوى العام Public Oriented، وعلى المستوى الخاص Private Oriented ركزت على خطط تقنين استعمالات الأراضي، والاستعمالات المصرح بها لتحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة وبالتنسيق مع الاتحاد الاوربي</p>	<p><b>المجر</b></p>

جدول (٥-٢)

أوجه المقارنة بين بعض التجارب العالمية في مجال التنمية الإقليمية المتوازنة

التجربة	المسؤولية	منهجية التخطيط	الاجراءات التخطيطية	آلية للرقابة والمتابعة	عوامل النجاح
الإمارات العربية المتحدة	البلديات	مخطط استراتيجي شامل ويطلق عليها مخططات التنمية الشاملة، يتضمن: مخططات هيكلية، خمسية وخطط سنوية تتصف باللامركزية	استراتيجية وإجراءات تخطيطية، دراسات متعمقة للمخططات الهيكلية، خطط خمسية مع برامج ذات اولوية	خطط سنوية يتم متابعتها دوريا	مرونة المخططات العمرانية الاقليمية من خلال: مراجعة القضايا والسياسات بشكل مستمر، الرقابة والمتابعة والتحديث المستمر، التنسيق مع الشركاء على المستوى الوطني، التكامل مع الموازنات المالية
دول مجلس التعاون الخليجي	مجلس التعاون الخليجي	وضع رؤية استراتيجية لتطوير محور تنموي، إعداد وتنفيذ وتحديث المخططات الهيكلية في دول المجلس... وتتصف باللامركزية	توحيد دليل الإجراءات والأنظمة العمرانية وأنظمة البناء، إعداد دليل لكيفية تخطيط وتنفيذ المرافق والخدمات العامة في المخططات الهيكلية وأساليب التنسيق بين الجهات الخدمية، وضع أسلوب ومنهجية لتخصيص الأراضي والتصرف فيها وإدارتها	اجتماعات دورية	الاهتمام بالعناصر الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والاسكانية والخدمات الحالية والمستقبلية، الاعتماد على محاور للتنمية، النمو الذكي، التنمية المستدامة، توحيد القوانين والانظمة والاجراءات، ربط شبكات النقل بين الدول وزيادة كفاءتها، وتعزيز وسائل النقل الجماعي، الحفاظ على الموارد المائية وحمايتها من الاستنزاف وخاصة المياه الجوفية.
بريطانيا	الحكومة البريطانية، السلطات المحلية، المقاطعات	التخطيط الاستراتيجي، مخططات اقليمية، استراتيجية، هيكلية، ومحلية... وتتصف باللامركزية	اعداد المخططات الاستراتيجية الاقليمية كمخططات ارشادية، محاور للتنمية المستقبلية، المخططات الهيكلية كإطار عمل للمخططات المحلية، اعداد المخططات	خطط سنوية على مستوى المحليات	المشاركة الشعبية في التخطيط، سلطات منتخبة على مستوى المحليات، اشراف الجهات القضائية، انظمة الحوكمة

آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

		المحلية من قبل الهيئات المحلية تحت إشراف الجهات المعنية بالتخطيط، والفصل بين المخططات المحلية على مستوى المدن			
امريكا	مجالس البلديات لكل ولاية	المخططات الشاملة طويلة المدى لكل ولاية، المخطط الاساسي، المخططات العامة، الخاصة، مخططات تصنيف وتقنين استعمالات الاراضي، وبرامج لتنفيذ المخططات الشاملة من خلال الشراكة مع القطاع الخاص وتتصف باللامركزية	توفير مخططات التنمية الشاملة لكل ولاية على حدة، إجراء الدراسات الشاملة والمتعمقة والمحدثة لعناصر المخطط وبالتنسيق مع جميع الجهات ذات العلاقة، المتابعة الدورية والتحديث المستمر للتطور التموي الشامل، إعداد الدراسات التفصيلية للمناطق	برامج سنوية لتنفيذ المخططات الشاملة من خلال مجموعة من البرامج ذات الاولوية	التنسيق مع جميع الدوائر والهيئات المحلية، المساهمة الفعالة للقطاع الخاص في تنفيذ المخططات الشاملة، وتوفير مخططات تصنيف وتقنين استعمالات الأراضي
الصين	وزارة الاراضي والموارد وتتصف بالمركزية	الخطط العمرانية الوطنية، مخططات رئيسية، مخططات للقطاعات، مخططات تفصيلية للحضر والريف	منهجية من اعلى الى اسفل الخطة الشاملة لاستعمالات الأراضي تتضمن الخطط الرئيسية والتفصيلية، يتم مراعاة صياغة الخطط الرئيسية لتغطي جميع المناطق الإقليمية	خطط تنفيذية سنوية	الاعتماد على مفهوم "المجتمع المتجانس" والربط بين التنمية الاقتصادية والتنمية الاقليمية من خلال تحديد اهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية اكثر شمولاً، قبل هدف "دعم التنمية الاقتصادية
سنغافورة	وزارة التنمية الاقليمية	المخطط التوجيهي، المخطط الرئيسي، المخططات التفصيلية.... وتتصف باللامركزية	القيام بتخطيط استعمالات الاراضي، واعداد المخططات الحضرية وادارة التنمية العمرانية والتصميم الحضري،	جهات محايدة لمراقبة ومتابعة تنفيذ المخططات التوجيهية والرئيسية	المشاركة الشعبية، الشراكة بين الحكومة والقطاع الخاص، التكامل والتنسيق والتعاون بين الجهات المعنية بالتخطيط الإقليمي، تشكيل فرق عمل ولجان متخصصة للتنفيذ، توفر

سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (٢٧٠) - معهد التخطيط القومي

التشريعات والقوانين والادلة التخطيطية، الحوكمة المؤسسية للرقابة على تنفيذ المخططات، إدارة النمو العمراني		والرقابة على تنفيذ المخططات، وحوكمة إدارة النمو العمراني			
تأسيس نظام إدارة وتخطيط المدن لتنمية وتطوير استثمارات الارضي ولتعزيز وحماية البيئة العمرانية وتوجيه التنمية المناسبة وتحقيق الكفاءة والفاعلية في التخطيط	تتم المتابعة على ثلاث مستويات: المخطط الهيكلى وعلى مستوى المخطط المحلى، وعلى مستوى مناطق مختارة	القيام بالتخطيط الإقليمي والحضري، تخطيط استثمارات الأراضي، تخطيط المدن	ثلاثة مستويات على المستوى الاتحادي وعلى مستوى المدن وعلى مستوى المحافظات ويشتمل على: تخطيط قومي، إقليمي ومدن، محلي... وتتصف باللامركزية	إدارة تخطيط المدن	ماليزيا
زيادة الاستثمارات في البنية التحتية في الأقاليم الأقل نمواً، الشراكة مع القطاع الخاص مما أدى الى تنمية المناطق وتقليل الفوارق الإقليمية.	خطط تنفيذية سنوية	القيام بوضع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية متضمنة التوجهات الاستراتيجية للتخطيط الإقليمي للدولة والاهداف الاستراتيجية، المخططات الاستراتيجية الشاملة ، المخططات الهيكلية، المخططات المحلية	إعداد خطة للتنمية الاستراتيجية الشامل حتى عام ٢٠٣٠، اعداد خطة للتنمية الاقليمية للفترة (٢٠٠٥-٢٠١٥)، وضع سياسات وبرامج التطوير والابتكار الصناعي للفترة (٢٠١٠-٢٠١٤)، إطلاق المخطط الهيكلية للتنمية الاقليمية حتى عام ٢٠٢٠.... وتتصف باللامركزية	الحكومة المركزية، المحافظات	كازاخستان

آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

المجر	البلديات/ المحليات، مجلس محلي منتخب من النواب	على المستوى الوطني (مخطط التنمية العمرانية)، على مستوى الاقاليم(برامج تنمية)، على المستوى المحلي (المخطط الهيكلي، المخطط التصليي)، مدعومة بالقوانين والتشريعات البنائية، وعلى مستوى المخططات الكبيرة: المخطط الشامل، مخطط تقنين استعمالات الاراضي، وعلى مستوى المخططات الصغيرة، المخططات التفصيلية والاستعمالات المصرح بها ...وتتصف باللامركزية	القيام بتخطيط استعمالات الاراضي، واعداد المخططات الحضرية وادارة التنمية العمرانية والتصميم الحضري، والرقابة على تنفيذ المخططات، وحوكمة إدارة النمو العمراني	تقارير للتنمية العمرانية السنوية	يشارك في اتخاذ القرارات التخطيطية كل من السلطات المحلية والمجلس المنتخب، وضوح التوجهات الحكومية سواء على المستوي العام او على المستوى الخاص وذلك بالنسبة للخطة التي تغطي مساحات كبيرة او اقاليم مساحتها كبيرة والخطة التي تغطي مساحات صغيرة نسبياً، تشتمل المخططات على برامج تفصيلية للتنمية العمرانية على مستوى جميع الاقاليم، وخطط عامة لاستعمالات الارضية لتلبية احتياجات السكان، والخطة التفصيلية على مستوى المناطق التخطيطية، والاستفادة من كافة القوانين والتشريعات العمرانية والبنائية والادلة التخطيطية للمخططات التفصيلية المطبقة في الولايات المتحدة الامريكية والمانيا وبريطانيا
-------	--	--	---	-------------------------------------	---

## الفصل السادس

### آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة

#### ٦-١ تمهيد:

قامت ثورتى ٢٥ يناير ٢٠١١ و ٣٠ يونيو ٢٠١٣ فى مصر تطالب بتوفير فرص معيشة كريمة وعدالة اجتماعية ومناخ للتعبير الحر عن الرأى، وتحقيق تلك المطالب يتطلب تحقيق تنمية متوازنة ملموسة على أرض الواقع، حيث تبين من الفصل الخاص بدراسة بعض التجارب العالمية فى التنمية المتوازنة إلى وجود علاقة قوية ليس فقط بين معدلات التنمية وفرص الحياة الكريمة والعدالة الاجتماعية ولكن أيضاً بينها وبين مستوى الممارسات الديمقراطية فى الدولة. ومما تجدر الإشارة إليه إلى أن العلاقة بينهما هى فى الاتجاهين معاً.

فمزيد من التنمية يدعم المطالبة بالمزيد من اعلاء الصوت والاهتمام بالترفضيات الخاصة بالمواطنين بالنسبة لمفهوم جودة الحياة والعدالة كما يرونها.

أيضاً فى ذات الوقت فإن الديمقراطية فى ذاتها تدفع إلى مزيد من التنمية المتوازنة، وهو الأمر الذى يتطلب أن يتسع مفهوم الديمقراطية من مجرد الحيز الضيق للتصويت فى الانتخابات لحيز أكبر يشمل تمكين الأفراد والمؤسسات من إتخاذ القرارات فى المجالات المختلفة.

ولعل المشاركة المجتمعية فى التخطيط بصفتها أحد الأدوات الهامة لتحقيق التنمية المتوازنة هى فى ذاتها من أحد الأدوات التى ترتبط بالممارسة الديمقراطية. أيضاً فإن مفهوم التنمية المتوازنة اقليمياً بما تحويه من إطار مكانى للتنمية وصلة مباشرة بين المكان والانسان والتنمية تنبه على أهمية النظر إلى دوائر المشاركة والقرارات والتأثيرات النابعة منها، ووصولاً بالتخطيط فى مصر لى يتم من خلال ممارسة تشاركية تدعم العلاقة المزدوجة بين الديمقراطية والتنمية، ومن ثم يجب أن يكون موضوع التنمية هو الانسان فى مكانه، أى التنمية المحلية.

وتدلل المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية على وجود التفاوتات الإقليمية بين المحافظات وعلى عدم توازن جهود التنمية وفق المستوى المكاني، مما يجعل من العمل التخطيطي الإقليمي أداة وآلية أساسية لدفع عجلة الإصلاح والتنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية فى مسارها الصحيح ضمن بعدها المكاني من خلال رؤية متكاملة، تتداخل فيها التنمية القطاعية والإقليمية، وتتحدد الأهداف التنموية لكل إقليم، ويتم التركيز على العلاقات التبادلية داخلياً بين الأقاليم الوطنية وخارجياً مع أقاليم الدول المجاورة والعالم.

## ٦-٢ التحديات التي تواجه تحقيق التنمية المتوازنة:

ومما لا شك فيه إن عملية الربط بين إمكانات الإقليم وموارده وأهدافه وواقعه وإمكاناته التنموية والأهداف الاقتصادية وبين الإطار العمراني وبنية التحتية والبشرية هي معادلة أساسية في عملية التنمية الإقليمية المتوازنة، خاصة وأن تحقيق أهداف التطوير والوصول إلى أهداف التنمية المتوازنة والمستدامة لا بد وأن يجيب على التساؤل التالي:

### لماذا نحتاج إلى إعادة النظر الآن في منظومه التخطيط وآلياته لتحقيق التنمية المتوازنة إقليمياً؟

ويتبادر إلى الذهن من خلال الخبرات العملية والأكاديمية أن هناك مجموعة من التحديات أدت إلى غياب البعد الإقليمي في الخطط السابقة، وإن كانت تسعى لمراعاة التوازنات بين المناطق المختلفة، بالإضافة إلى عدم تطوير نماذج تخطيطية تربط بين الخطة المركزية والخطط الإقليمية والمحلية، مع أن قضايا تخصيص الموارد وفق اعتبارات إقليمية بقيت أحد الأهداف الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في الخطط القومية، حيث إن التوسع الأفقي في القطاعات الاجتماعية وقطاعات البنية التحتية والمنشآت الإنتاجية يبدو واضحاً في الخطط الخمسية، ولكن دون اعتماد معايير تخطيطية.

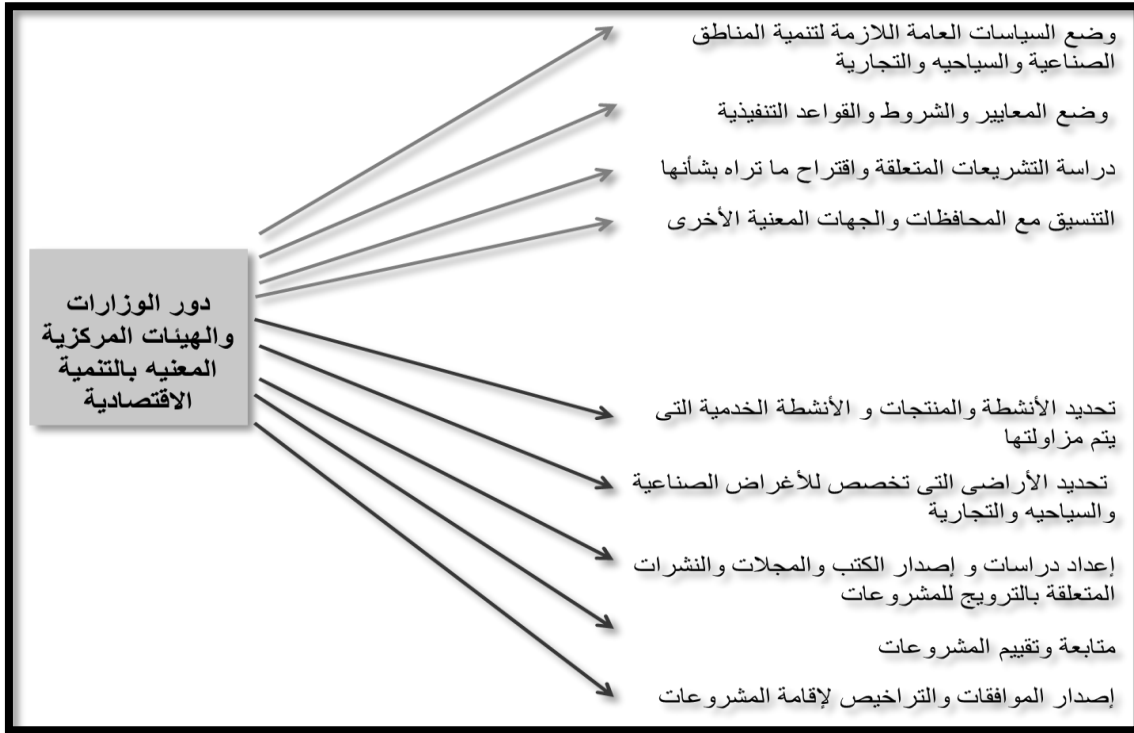
وفي حال استمرار غياب هذه النماذج التخطيطية الإقليمية ستستمر حركة النزوح والهجرة الداخلية مصحوبة بضغط النمو السكان مما سيؤدي إلى زيادة الخلل في توزيع الموارد وعوائد التنمية ووجود فجوة في النمو ومعدلات دخل الفرد ومستوى الرفاه الاجتماعي بين المناطق المختلفة، وتشمل التحديات العناصر التالية:

### أ- المركزية في إعداد الخطة:

يوضح الشكل رقم (٦-١) دور الوزارات والهيئات المركزية في إعداد الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية وفقاً لقانون التخطيط رقم ٧٠ لسنة ١٩٧٣ والتركيز على التخطيط القطاعي طبقاً لخطط الوزارات المختلفة دون وجود تكامل حقيقي بين هذه الخطط القطاعية، ومنه يتبين الأدوار التي ينبغي أن تقوم بها الوزارات المركزية في إعداد الخطة القومية، وتعكس الممارسات الحالية ضعف هذه الممارسات مما ينعكس سلباً على تحقيق الخطة لأهدافها المحددة.

شكل رقم (٦-١)

دور الوزارات والهيئات المركزية فى اعداد الخطة القومية



المصدر: برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، لماذا نحتاج إلى إعادة النظر في منظومه الحوكمة الاقليمي وآليات التخطيط للتنمية الاقتصادية؟، ورقة مشتركة مابين معهد التخطيط القومي، ووزارات التخطيط، المالية والتنمية المحلية، غير منشورة.

ب- عدم ارتباط الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية بالمخططات الاستراتيجية

للتنمية العمرانية على المستوى القومي والاقليمي، والذي أدى بدوره إلى:

- ✓ إغفال البعد المكاني عن الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية من جهة.
- ✓ عدم القدرة على تنفيذ المخططات الاستراتيجية للتنمية العمرانية من جهة أخرى بسبب عدم ربطها بالخطة الاجتماعية الاقتصادية وبالتالي الموازنة العامة للدولة. مما أدى إلى تضارب فى منهجية التخطيط والمتابعة للتنمية الاقتصادية (خطط اجتماعية واقتصادية تنفيذ بدون تكامل وتضافر الجهود ومخططات استراتيجية تعتمد بدون تنفيذ !!).

حيث ينظم الاطار القانوني للتخطيط فى مصر قانونان أساسيان: قانون التخطيط (رقم ٧٠ لسنة ١٩٧٣)، قانون البناء (رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨).

ويقدم القانونان منهجيتان للتخطيط تتسمان بالتوازي والتعارض، مما أدى إلى أن عملية

اعداد الخطط تتم بشكل منفصل وكذلك عملية الاعتماد وآليات التنفيذ والمتابعة، وذلك

على النحو المبين فى الاشكال رقم (٦-٢)، (٦-٣).



شكل رقم (٦-٢)

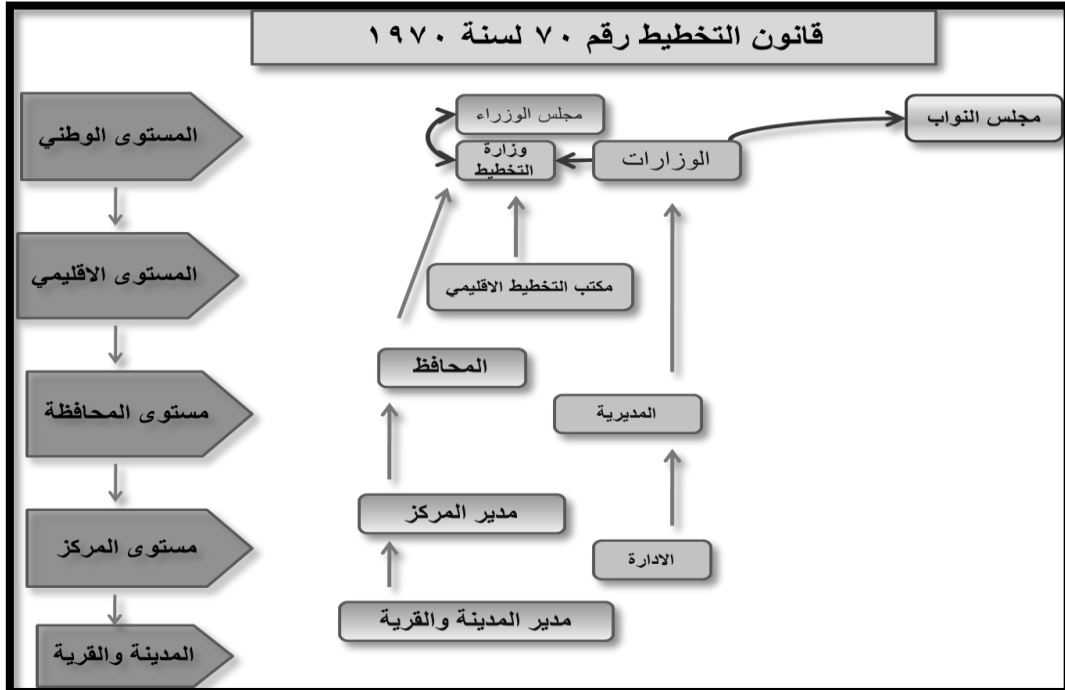
مقارنة بين المزايا والعيوب في قانوني التخطيط والبناء الموحد

	قانون التخطيط	قانون البناء
<b>المزايا</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-ترتبط بالموازنة (كل الوزارات)</li> <li>-امكانية تنفيذ معقولة</li> <li>-سرعة الاعتماد (للتسيق مع السنة المالية)</li> <li>-درجة عالية من المشروعية بسبب الاعتماد من البرلمان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-يحدث التكامل على كل مستوى من مستويات الحكومة داخل اطار المستويات العليا.</li> <li>-قدرة ممتازة على التكامل المكاني ما بين المشروعات والبرامج (الطبيعة الاستراتيجية).</li> <li>-بعض المشاركة من الحكومة المحلية وتركيز أكبر على دور القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني</li> </ul>
<b>العيوب</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-يحدث التكامل على المستوى المركزي</li> <li>-قدرة محدودة على التكامل بين المشروعات (الشمول)</li> <li>-مشاركة محدودة من الحكومة المحلية ومشاركة ضعيفة جداً من منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص.</li> <li>-يقودها التكنوقراطيون بشكل أساسي</li> <li>-الضعف الشديد في المحاسبة الاجتماعية والافقية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لا ترتبط بالموازنة</li> <li>-ضعف امكانية التنفيذ</li> <li>-عملية موافقة متأخرة</li> <li>-مشروعية ضعيفة لأنها تعتمد من وزارة الاسكان والمجلس الأعلى</li> <li>-يقودها الاستشاريون بشكل أساسي</li> <li>-ضعف<sup>18</sup> المحاسبة الافقية والاجتماعية</li> </ul>

المصدر: المرجع سابق.

شكل رقم (٦-٣)

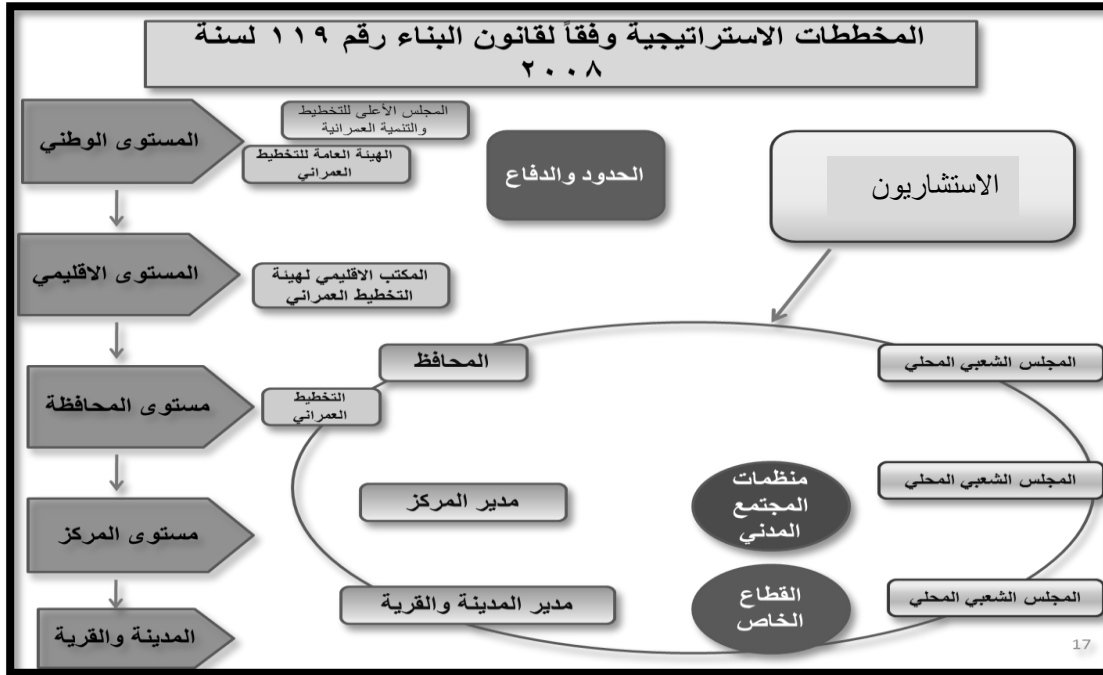
آلية اعداد الخطة في قانون التخطيط



المصدر: المرجع سابق.

شكل رقم (٤-٦)

آلية اعداد المخططات الاستراتيجية وفقاً لقانون البناء



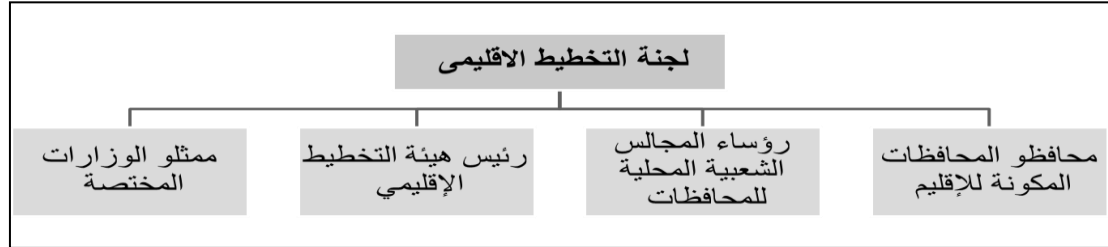
المصدر: برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، مرجع سابق.

ت- التفتت المؤسسي على المستوى المركزي نتيجة التوسع في إنشاء العديد من الهيئات الخدمية والاقتصادية والذي أدى إلى صعوبة التنسيق بين خطط واستثمارات هذه الجهات في إطار الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والمخططات الاستراتيجية، وذلك على النحو المبين بالشكل رقم (٦-٥) مما أسهم في عدم تحقيق الكثير من المشروعات والأهداف المرجوة منها، وحدث الكثير من الضياعات الاقتصادية لبعض المشروعات نتيجة لغياب هذا التنسيق.

ث- تعدد الجهات المعنية بالتنمية على مستوى المحافظات على النحو المبين بالشكل رقم (٦-٦)، والذي يتضح منه وجود إدارات في صلب الهيكل التنظيمي لدواوين عموم المحافظات المعنية بالتنمية الاقتصادية، ولكن هذه الجهات أو الإدارات يغيب عنها التنسيق فيما بينها من خلال مؤسسة المحافظ، مما ينعكس سلباً على تحقيق معدلات مرضية من التنمية الاقتصادية المحلية.

ج- عدم قدرة السلطة التنفيذية والأقاليم على وضع سياسات إقليمية قادرة على خلق محفزات لنقل العمالة والسكان إلى المناطق المستهدفة لدفع عجلة التنمية وجذب السكان، وكذلك وضع السياسات المعنية بجذب الاستثمارات وروؤس الأموال إلى تلك الأقاليم.

ح- إنشاء مؤسسات إقليمية (اللجان العليا للتخطيط الإقليمي وهيئات التخطيط الإقليمي) محدودة الاختصاصات وعدم تزويدها بالموارد البشرية والمالية المناسبة مما انعكس على ضعف قدراتها المؤسسية والتنظيمية وعدم تفعيل دورها على أرض الواقع.



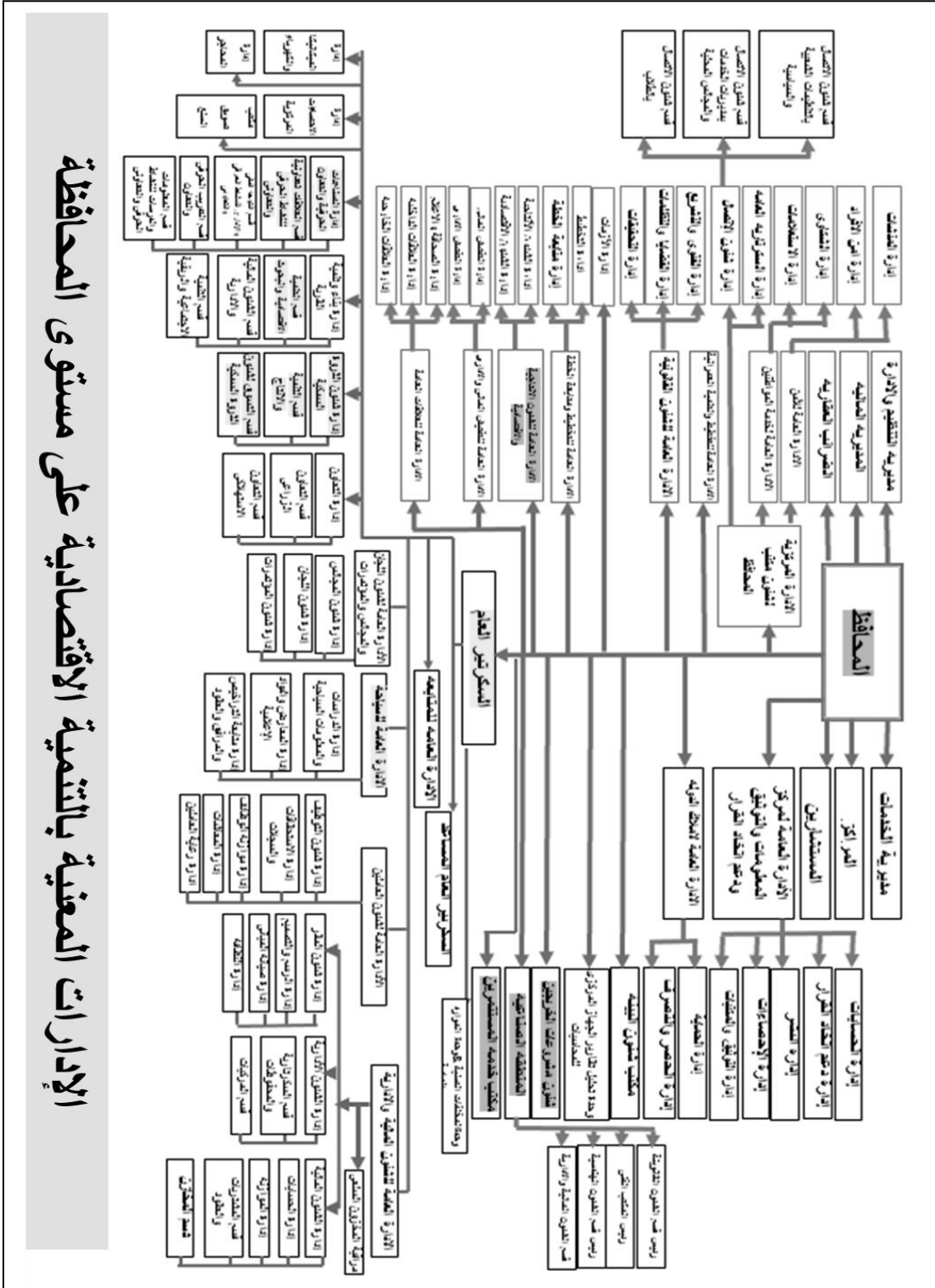
شكل رقم (٦-٥)

### الهيئات الخدمية والاقتصادية المركزية

التفتت المؤسسي نتيجة تبني نموذج اللامركزية الرأسية	
<p>وزارة الزراعة :</p> <p>صندوق الأراضي الزراعية</p> <p>الهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية</p> <p>الهيئة العامة لصندوق الموازنة الزراعية</p> <p>الهيئة العامة للإصلاح الزراعي</p> <p>الهيئة العامة لتنمية الثروة السمكية</p> <p>الهيئة الزراعية المصرية</p> <p>الهيئة العامة للخدمات البيطرية</p> <p>الجهاز التنفيذي لمشروعات تحسين الأراضي</p>	<p>وزارة الصناعة والتجارة الخارجية</p> <p>الهيئة العامة للتنمية الصناعية</p> <p>الهيئة العامة للمشروعات الصناعية والتعدينية</p> <p>الهيئة العامة لشئون المعارض والأسواق الدولية</p> <p>الهيئة العامة للرقابة على الصادرات والواردات</p> <p>مركز تنمية الصادرات المصرية</p>
<p>وزارة التضامن الاجتماعي</p> <p>جهاز تنمية التجارة الداخلية</p>	<p>وزارة السياحة</p> <p>الهيئة المصرية العامة لتنشيط السياحة</p> <p>الهيئة العامة للتنمية السياحية</p>
<p>وزارة التنمية المحلية</p> <p>جهاز الصناعات الحرفية والتعاون الانتاجي</p>	<p>وزارة الاستثمار</p> <p>الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة</p>
<p>الصندوق الاجتماعي للتنمية</p>	<p>وزارة الاتصالات</p> <p>هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات</p>

شكل رقم (٦-٦)

الادارات المعنية بالتنمية على مستوى المحافظات

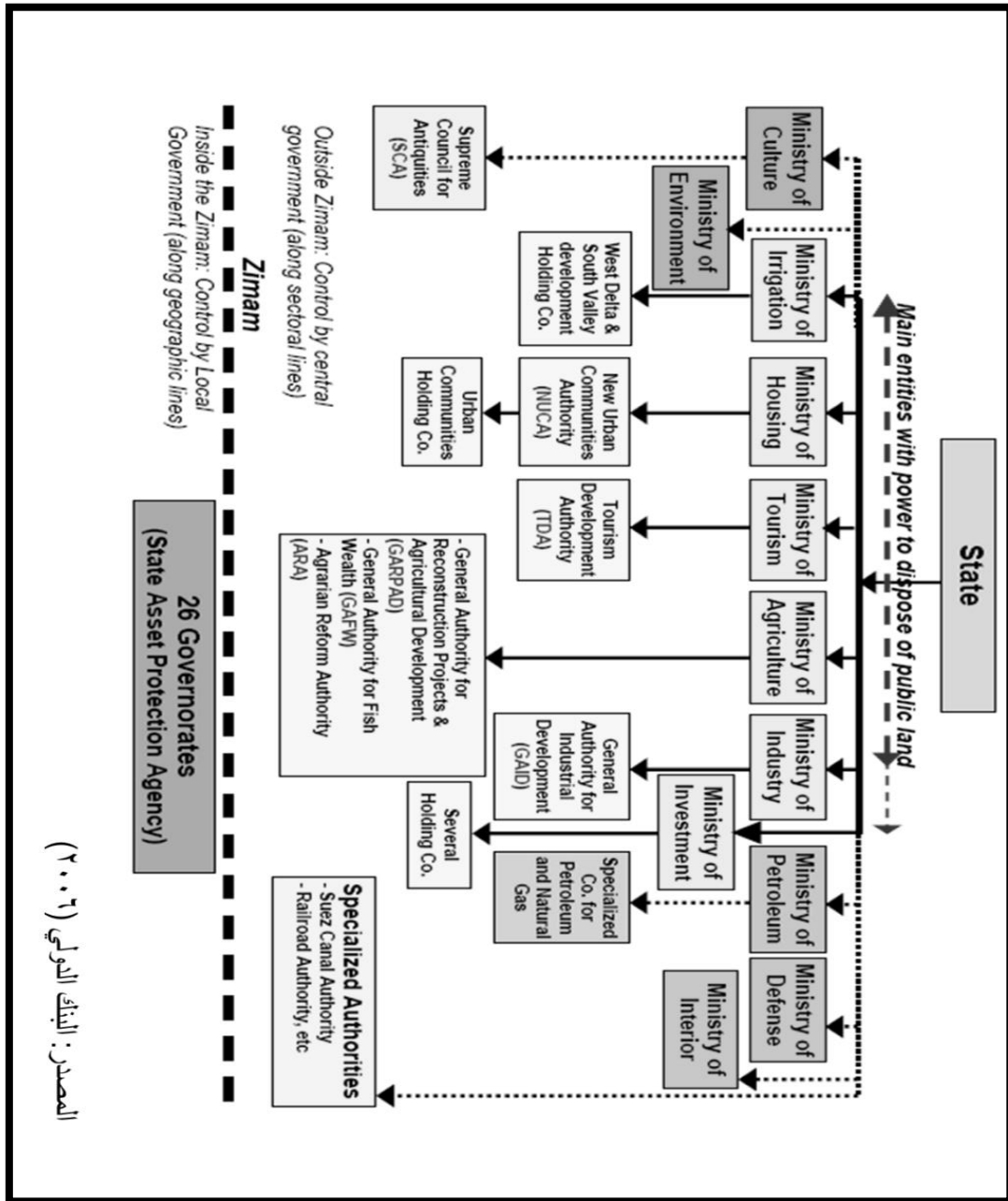


الإدارات المعنية بالتنمية الاقتصادية على مستوى المحافظة

خ- تعدد وتداخل الجهات صاحبة الولاية على أراضي الدولة وغياب إطار مؤسسي إقليمي يحقق البعد المكاني الذي يربط بين المشروعات والاستثمارات التي تقوم بها هذه الجهات، وذلك على النحو المبين بالشكل (٧-٦)، مما يسهم في تأخر تنفيذ الكثير من المشروعات التنموية على صعيد المحافظات.

شكل رقم (٧-٦)

جهات الولاية على أراضي الدولة



### ٦-٣ الأهداف المرجوة من تحقيق التنمية المتوازنة:

تهدف التنمية الإقليمية المتوازنة إلى " تحقيق التوازن في التنمية على الصعيد المكاني للأقاليم والمحافظات، وتعمل على رفع كفاءة وعدالة توزيع الخدمات والمرافق العامة، وتقليل التفاوتات الإقليمية بالمحافظات بناء على الموارد المتاحة في ضوء التوازن بين الأهداف التنموية والنظم البيئية، مع الحفاظ على الخصائص الثقافية والبيئية العمرانية"

#### وانطلاقاً نحو تحقيق الغاية الاستراتيجية من التنمية الإقليمية المتوازنة يجب ان تنبثق

#### الاهداف التالية على مستوى المحافظات :

- اعداد خطط اقليمية نابعة من الاحتياجات الفعلية للمحافظات وليس تجميع لمشروعات الوزارات، ومشاركة المحافظات والمحليات (تنفيذيين وشعبيين ومواطنين) في اعداد خطط محفظاتهم.
- التخطيط القومي الشامل، والتخطيط التفصيلي والمحلى فى ضوء قوانين ومعايير البناء، وتنظيم المتطلبات المهنية لتراخيص الأنشطة كافة.
- توفير الخدمات العامة، وإقامة البنى التحتية والمرافق من شبكات الصرف الصحي والطرق والكباري والأنفاق ونظم المواصلات المتكاملة، وصيانتها والاستفادة المثلى من الاستثمارات بناء على الاحتياجات المستقبلية .
- المحافظة على التراث وعلى المناطق ذات الأهمية التاريخية ودعم الاجهزة المحلية المسئول عن المناطق التاريخية والتراثية .
- الاهتمام بدراسات للتأثيرات البيئية للمشاريع ، إضافة إلى الاهتمام بدراسة التأثيرات المرورية لضمان الحد من التأثيرات السلبية .
- تحديث معلومات استعمالات الأراضي القومية والإقليمية، وبناء نظام المعلومات الجغرافية من خلال إعداد نظام متكامل وشامل لربط قاعدة المعلومات على المستويات المحلية مرتبطة بالخرائط المساحية والصور الجوية
- تشجيع وتطبيق أفضل الممارسات لتحسين ظروف المعيشة على كافة المستويات
- جعل الالتزام بتطبيق الجودة الشاملة وتبنى مبادئها الهدف الأساسي للمحليات، وذلك من خلال تبسيط الإجراءات ورفع كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين ، وتبنى مبدأ اللامركزية

في تقديم الخدمات.

**وفي سبيل تحقيق الغايات والاهداف لتحقيق التنمية الاقليمية المتوازنة، يجب توفير**

**مبادرات وسياسات متكاملة وان يتم تنفيذها من خلال التالي:**

- تطبيق اللامركزية على كافة المستويات المحلية، باعتبارها توجه دستوري.
- تحقيق التكامل بين وزارة التخطيط والوزارات المعنية والمحليات
- القضاء على المعوقات أو التحديات - التي سبق ذكرها- التي تحول دون تحقيق التنمية المتوازنة اقليميا.
- توفير اسس عادلة لتوزيع الاستثمارات بين كافة المحافظات بناء على احتياجاتها الملحة واولويتها الاستراتيجية
- صياغة واعتماد الرؤية والغايات والأهداف والمبادرات الاستراتيجية من التنمية الاقليمية المتوازنة
- تطوير النظم الإدارية والتنظيمية بصورة تتوافق مع المقننات العالمية التي تحتم وجود نظم إدارية لامركزية مرنة.
- تطوير المقاييس والمواصفات للأعمال المنوطة بها .
- تحقيق مستويات عالية من الكفاءة الاقتصادية في استغلال الأراضي.
- إدارة النمو العمراني والتحكم في الظواهر السلبية مثل التطوير العشوائي بأشكاله المختلفة وذلك لما يترتب عليهما من أضرار اقتصادية وبيئية واجتماعية.
- المحافظة على الأراضي الزراعية في النمو العمراني العشوائي.
- المحافظة على البيئة الطبيعية والمياه الجوفية والمحميات والتراث العمراني.
- مواكبة التقنية الحديثة لتمكين المحليات من بناء قواعد معلوماتية محدثة بشكل مستمر، للارتقاء بأعمال التخطيط العمراني، وتقديم خدمات تحقق رضا المواطنين.
- تحقيق العدالة في استعمالات الاراضي لمختلف الفئات الاقتصادية والاجتماعية .
- تأمين النمو العمراني المستقبلي بعيد المدى من خلال إعادة توزيع استعمالات الأراضي الرئيسية خارج نطاق المناطق الحضرية.
- وضع أسس فنية للأدلة والمعايير الفنية وذلك عن طريق مراجعتها وتعديلها بشكل مستمر

لنتمشي مع المستجدات لأنها تساهم في تحقيق الفوائد التالية:

- ✓ الوصول إلى قرارات تخطيطية علمية وموضوعية.
- ✓ تحقيق المشاركة الإيجابية والفعالة لشركاء التنمية في التخطيط، وذلك عن طريق التزامه بالمعايير والضوابط التخطيطية.
- ✓ تحقيق التنسيق بين جميع الجهات ذات العلاقة بالتخطيط في المحافظات، عن طريق تضمين احتياجاتهم واعتباراتهم في المعايير التخطيطية.
- ✓ تحقيق الأداء الفني الموضوعي والمتزن للمخططين فيما يقومون به من أعمال تخطيطية، وذلك عن طريق التزامهم بهذه المعايير المؤسسة على المبادئ العلمية والفنية والمنطقية البحتة، وتجنب التقديرات والآراء الشخصية غير الموضوعية والتي من السهل أن تجد لها منفذاً إلى العملية التخطيطية في حال عدم وجود البديل
- ✓ ترشيد استعمالات الأراضي، وذلك عن طريق رفع كفاءة اتخاذ قرارات تحديد مساحات ومواقع ومواصفات الاستعمالات المختلفة

## ٦-٤ خارطة الطريق إلى المستقبل

منظومه وآليات التخطيط للتنمية المتوازنة اقليمياً في مصر:

تتطلع الرؤية المستقبلية لتحقيق التنمية المتوازنة والمستدامة بحلول ٢٠٣٠ إلى:

- ترسيخ وإدماج البعد المكاني والحضري في كل الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج القطاعية وعلى كافة المستويات (الوطنية، الإقليمية، المحلية) وذلك اعتماداً على النهج التشاركي ما بين الحكومة المركزية وأجهزة الإدارة الإقليمية والمحلية من جانب وما بين القطاع العام والخاص والمجتمع الأهلي من جانب آخر، وذلك ضمن إطار من التكامل والمرونة والشفافية في عملية صنع القرار ومن أجل صياغة وتنفيذ وتقييم خطط التنمية، بإتباع منهجية علمية تساعد في تحديد الأولويات واعتماد معايير الاستدامة كمقياس في تلبية متطلبات المجتمع المعاصر ضماناً لوصول ثمار التنمية لجميع أفراد المجتمع على كافة المستويات الوطنية والإقليمية والمحلية.

### • متطلبات تحقيق المشاركة الفعالة في التنمية:

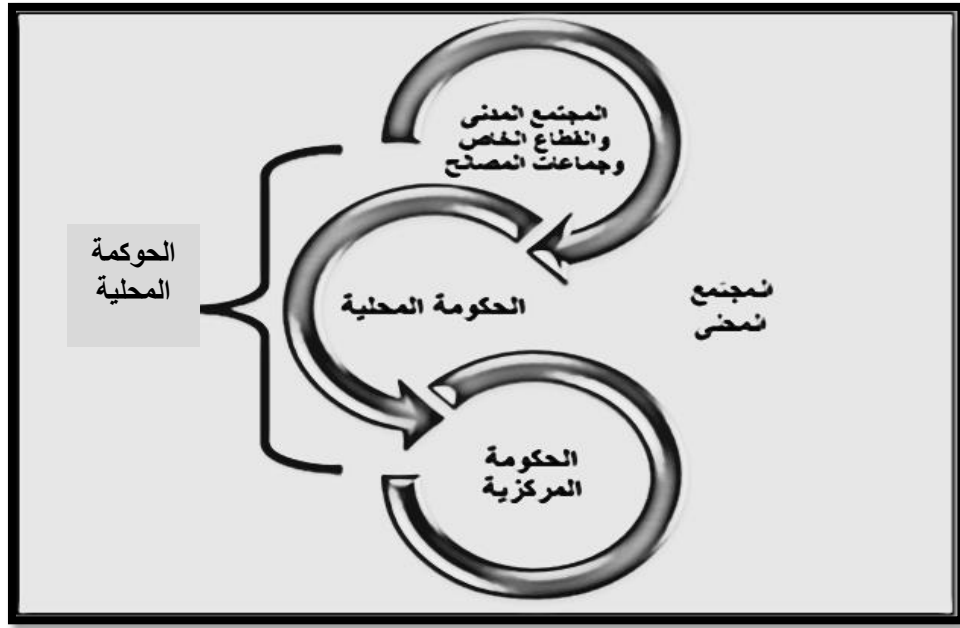
- يتطلب تحقيق المشاركة وضع اطر وآليات للانتقال من المفهوم إلى التطبيق. وهنا يجب التفرقة بين النهج الشامل الرشيد والنهج التشاركي، في حين أن بعض تجارب الدول ومنها مصر



قد توجهت إلى استخدام آلية المشاركة في ظل مفهوم التخطيط الشامل الرشيد، أى أن المشاركة نظر إليها كآلية فقط وليس مفهوم لعملية التخطيط. وهذا الفارق هام لأن التجربة اثبتت أن حصر المشاركة في كونها آلية وليس إطار مفاهيمي أدى إلى مشاركة غير فعالة وظاهرية بل يمكن القول إنها أدت إلى تأصيل نواتج التخطيط المركزى ولكن بصيغة يبدو عليها المظهر الديمقراطي- شكل رقم (٦-٨).

شكل رقم (٦-٨).

١٣١



المصدر: فريد عبد العال، المشاركة... الديمقراطية والتنمية المحلية في تقرير التنمية البشرية المحلية، القاهرة، ٢٠١٥

**ويعنى ذلك أن القناعة بأهمية الديمقراطية في تحقيق التنمية هي قناعة لها متبعات**

**يأتى على أولها** محلية عملية التنمية حتى يمكن ايجاد إطار للتواصل بين التخطيط كعملية اجرائية والمواطن من خلال محتوى يهم المواطن في حياته اليومية والتي تتركز في ملفات التنمية المحلية بمفهومها العام.

أما **الأمر الثانى** والذي يحتل أهمية ترتفع باستمرار فهي أهمية جانب الطلب في إدارة التنمية، أى أن التنمية لها جانبان أولهما الطلب والذي لا بد وأن يعبر عنه بشكل ديمقراطي وثانيهما هو عرض الخدمات والتي لا بد وأن يتسم بالكفاءة والشفافية نتيجة لما تستتبعه الديمقراطية من مساءلة ومعارضة.

يعنى ذلك انه لا يمكن فصل التخطيط التشاركى في اطار ديمقراطى عن مفاهيم اللامركزية

وبالتالى ضرورة تحديد العلاقات المركزية - المحلية أى العلاقة بين نموذجى التخطيط التقليدى من القمة للقاعدة والآخر من القاعدة للقمة، كما أنه يعلى من شأن التنمية المرتكزة على المبادرات المحلية إلى تعميم اهمية جانب الطلب فى العموم واستكمال جانبى التنمية من عرض وطلب معاً.

ومن هنا فان المشاركة المجتمعية تتطلب مجموعة من الشروط والمبادئ الإرشادية الأساسية حتى تصبح عملية المشاركة دائمة وذات قيمة مترسخة فى حياة المجتمع وتكون فعالة ومُجدية فى تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة، فتوفر هذه المبادئ والشروط أمر هام لتحقيق استدامة طويلة المدى لعمليات التخطيط التى تتطلب مشاركة تنوع كبير من المؤسسات المجتمعية وأجهزة الإدارة المحلية والمواطنين، ومن أهم مقومات تحقيق المشاركة الفعالة ما يلى:

- **قناعة الأطراف بجدوى المشاركة كآلية لبلورة الرؤى والجهود وترشيد صنع القرار؛** فلا بد من قيام نوع من الاعتماد المتبادل بين كافة الأطراف على أساس أن كل منهم بحاجة إلى الآخر وأنه يربطهم جميعاً مصير مشترك، وأن تكون علاقات العمل مبنية على الاحترام المتبادل، ولا تستند إلى تسلسل السلطة والنفوذ، وأن يسود الاعتقاد بين كافة الأطراف بأن مشاركة كل منهم ضرورية ولها جدواها؛ فلا يعتقد الطرف القوى بعدم حاجته للمشاركة ولا يسلم الأطراف الآخرون بعدم جدوى مشاركتهم باعتبار أن وجهة نظرهم لن يتم الأخذ بها.
- **عدالة وشمولية المشاركة؛** فلا بد أن تكون عملية المشاركة عادلة ومتاحة للجميع، بدءاً من مستويات القيادة العليا وحتى الفئات الضعيفة والمهمشة، كما ينبغى أن تكون كافة القطاعات المعنية بالأمر ممثلة فى مجموعات الشركاء، ودون سيطرة من قلة مهيمنة من قطاع واحد. ومن ناحية أخرى، لا بد أن تتم المشاركة فى عملية صنع القرار فى مختلف المراحل التى تبدأ من المشاركة فى تشخيص المشكلات وتحديد الأولويات وتعبئة الموارد، والتفاوض وفض المنازعات والإدارة، وصولاً إلى المراقبة والمتابعة والتقييم.
- **مصداقية المشاركة؛** فلا بد أن يتمتع الشركاء بالمصداقية، وأن تترسخ لديهم مبادئ الشفافية □ وتحمل المسئولية والمحاسبة عليها، فكلما زادت الثقة المتبادلة بين أعضاء فريق التخطيط، ساعد ذلك على تحقيق إنجازات أكبر وبلوغ الأهداف المنشودة بأكثر قدر ممكن من الفاعلية والكفاءة. كذلك، من الضروري أن يركز المشاركون بدرجة أقل على المصالح الضيقة، ويوجهون اهتمامهم بدرجة أكبر على المصالح العريضة للمجتمع المحلى. فعملية التخطيط بالمشاركة سوف تصبح فعالة إذا تمت بطريقة أمينة ولمصلحة المجتمع ككل .

■ **الشفافية والانفتاح**؛ الشفافية تعنى مدى علانية وصراحة فعاليات عملية المشاركة نفسها بالنسبة لمن لم يشاركوا فيها، وإتاحة هذه الفعاليات للمتابعة والتدقيق على الملأ. أما الانفتاح فهو يعنى أن تستوعب عملية التخطيط بالمشاركة مختلف رؤى وأفكار ووجهات نظر أولئك الذين لا ينتمون إلى فريق التخطيط، وتشجيع إسهاماتهم وتوسيع فرص انضمامهم إلى الفريق حسب مقتضيات الحاجة.

■ **بناء القدرات**؛ فالتخطيط بالمشاركة على المستوى المحلى يساهم فى بناء القدرات المؤسسية والشخصية، وتعتمد النجاحات التى تتحقق على قدر ما بُنى من أسس وقدرات فى عملية التعاون والمشاركة، ومن ثم قد تكون بعض جهود بناء القدرات مطلوبة لتحسين مهارات التعاون لدى موظفى الإدارة المحلية ومسئولها المنتخبين، وموظفى المنظمات غير الحكومية والجمعيات الأهلية والشركاء الآخرين؛ مما يساعد على إدارة عملية المشاركة بكفاءة ويمكن الشركاء من التفاوض بشأن النقاط الصعبة، وتثبيتهم خلال أوقات الإحباط والتراجع، وإبراز النجاحات الصغيرة على الطريق، وتقوية تطبيق معايير الجماعةية والقواعد الإجرائية أثناء المشاركة.

■ **مؤسسية المشاركة**؛ بمعنى وجود الأطر القانونية والمؤسسية المنظمة والمحفزة لعمليات المشاركة المجتمعية والتي تضمن مشاركة وتمثيل أغلب الأطراف المعنية وعليه، تتطلب المشاركة المجتمعية الفعالة فى عملية التنمية الاقتصادية إصلاح مؤسسى يستند على المحاور التالية:

✓ **الوصول إلى المعلومات**: لا بد من تصميم آليات لدعم وصول أفراد المجتمع إلى المعلومات فيما يتعلق بأداء الدولة والقطاع الخاص، والخدمات المالية والأسواق، والقواعد والحقوق بالنسبة للخدمات الأساسية فالمعلومات تمثل عنصر قوة للأفراد وتمكنهم من تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة وممارسة حقوقهم، والانتفاع بالخدمات المقدمة، ومساءلة الدولة وغيرها من الفاعلين. ولا شك أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال غالبًا ما تلعب دورًا محوريًا في توسيع الوصول إلى المعلومات.

✓ **القابلية للمساءلة**: لا بد من إيجاد آليات للمساءلة الاجتماعية؛ بحيث تتوفر القدرة لأفراد المجتمع لمساءلة أجهزة الحكومة والمنشآت على سياساتها وأدائها واستخدام الموارد، كما ينبغى أن تتوفر الآلية والقواعد القانونية التى تخضع هؤلاء القائمين على عملية التخطيط بالمشاركة للمساءلة عن الأعمال التى يقومون بها.

✓ **القدرة التنظيمية المحلية**: يشير الواقع إلى أهمية الاستثمار في القدرة التنظيمية لأفراد المجتمع، فلا بد من إيجاد الإطار الملائم الذى يمكن الأفراد من العمل معًا، وتنظيم أنفسهم وتمثيل مصالحهم بفاعلية، وتعبئة الموارد من أجل حل المشكلات ذات الأولوية.

فالمجتمعات المحلية المنظمة أقدر على توصيل أصوات المواطنين إلى صانعي القرار المحليين والقوميين ومن ثم الوفاء بمطالبهم.

■ **ديمقراطية التنمية:** التخطيط في مصر لم يختلف في تطوره عن تجارب الدول النامية في سعيها نحو الديمقراطية، فالتخطيط المركزي من خلال مفاهيم التخطيط الشامل الرشيد وما انطوت عليه من هرمية عملية التخطيط وتمركزها داخل الجهاز التنفيذي واعلاؤها لجانب العرض لخدمات التنمية، قد حاولت أن تحوى بذور المشاركة من خلال احتواء آليات المشاركة في ظل هذا الاطار، وهو الأمر الذى لم ينجح حيث إن القرارات التخطيطية التشاركية على المستوى المحلي، أخذت تتم بمشاركة مجموعة من الجهات والأفراد غير المرتبطين بعملية صناعة القرار الفعلية، ولم ينعكس ذلك في تغيير اطار التخطيط الهرمى وتحوله إلى تخطيط تشابكى لكى يحترم الاختيارات المحلية، وهو الأمر الذى أدى إلى تقوية التساؤل حول من يملك التنمية في مصر، وهل هى الأجهزة التنفيذية، أم المواطن الذى يدفع من خلال الضرائب بأنواعها تكاليف التنمية لانه هو المستفيد الوحيد منها.

ومن هنا بدأ الاهتمام بضرورة أن يحدث تغيير في مفهوم التخطيط حتى يدعم الاطار الديمقراطى فى مصر الآن وأن يتعدى الأمر الاجراءات الديمقراطية للعملية الانتخابية والحريات السياسية الى الحريات الاقتصادية والاجتماعية.

ولهذا بادر مركز التنمية الاقليمية بمعهد التخطيط القومي بفتح حوار مع شركاء التنمية في المجتمع حول تطوير الاطار التشريعى والمفاهيمى وحوكمة عملية التخطيط فى مصر كى تأخذ فى الاعتبار كافة المبادئ الضرورية لتأكيد الديمقراطية كمسار لتحقيق التنمية المتوازنة اقليميا فى مصر ، وذلك من خلال سلسلة الندوات والمؤتمرات التى يعقدها بالمحافظات.

وأولى الخطوات التى يجب البدء فيها هى التوافق مع التوجه الدولى لتعريف التنمية بأنها عملية لتوسيع الحريات الحقيقية التى يتمتع بها البشر ليعيشوا الحياة التى يرغبون فى تحقيقها، يتجاوز هذا التعريف الواسع والعريض للتنمية ذلك التعريف الذى يقول بتطابق التنمية مع النمو الاقتصادى، أو مع التصنيع، أو مع التقدم التقنى أو مع التحديث الاجتماعى. وبالتالي النظر إلى التنمية " كعملية لتوسيع حريات البشر " حيث ينصب الاهتمام على توسيع قدرة الناس ليحيوا حياة يثمنونها، أو يرغبون فى تحقيقها، أو حياة لديهم من الأسباب ما يدعوهم لتثمينها، حيث يلعب مفهوم القدرة دورا محوريا فى التحليل كبديل لمفهوم الدخل فى تعريف رفاة الناس وفي ما

يسعون إلى تحقيقه وفي تقييم الأداء التنموي عموماً، ويلاحظ أن مفهوم القدرة يعني قدرة الأفراد على القيام بمختلف الأفعال التي من شأنها تمكينهم من تحقيق نوع الحياة التي يرغبون في تحقيقها. وتتراوح القدرة بين تحقيق أهداف أولية وأساسية، كأن يتمتع الفرد بتغذية ملائمة وحتى نصل إلى المشاركة الفعالة في حياة المجتمع وكاحترام الذات، ومن ثم فإن مفهوم القدرة يتطابق مع الحرية الحقيقية المتاحة للفرد لممارسة مختلف أساليب الحياة، وتعتبر عملية توسيع حريات البشر الغاية الأساسية للتنمية والوسيلة الرئيسية لتحقيق التنمية المرغوبة.

وتبنى هذا المفهوم بنقلنا إلى الخطوة التالية وهي الأدوات، أي كيف يمكن افساح المجال للممارسة الديمقراطية بما تنطوي عليه من ممارسة للحرية بمفهومها الواسع في اتخاذ القرارات التنموية، وهو ما يعنى كيف نتيح اطار فاعل للتشارك، وكيف نعلو بالاطار البسيط للمبادرات المحلية إلى اطار أوسع وأكثر فاعلية يضم مختلف عناصر التنمية المحلية، وبالتالي كيف يمكن التحرك نحو لامركزية في عملية التخطيط تتيح ارساء اطار من الحوكمة التشاكية التي تضم اطراف منظومة الطلب مع اطراف منظومة عرض الخدمات التنموية في إطار من الشراكة المتوازنة. وهي الأمور التي تفرض أن يكون هناك توجه نحو اللامركزية ولكن على نحو واعى يجعل اطار التشابك التفاعلى بين الفاعلين والادارة الفعالة للطلب والعرض معاً استهداف جوهرى

٥-٦ الرؤية والركائز الأساسية لإصلاح منظومة التخطيط لتحقيق التنمية المتوازنة اقليمياً:

أدت التحديات السابقة الى عدم فعالية منظومة التخطيط بشقيه الاجتماعي الاقتصادي والمكانى وتتبنى رؤية اصلاح هذه المنظومة ضرورة لـ تحقيق التكامل بين الهيئات المركزية المعنية بعملية التخطيط وإدارة أراضى الدولة لضمان ربط مخرجات المخططات التي تعدها تلك الهيئات ببعضها البعض ووضع الآليات التنفيذية لها مع ضرورة وضع هذه الهيئات تحت كيان مؤسسى على المستوى الأعلى يكون مسئولاً عن اعتماد رؤى التنمية القومية والإقليمية، وكذلك اعتماد المخططات التي تحقق تلك الرؤى مع ضرورة البدء بوضع المخططات الاجتماعية الاقتصادية بحيث تنعكس مخرجاتها مكانياً. ويتطلب ذلك ضرورة صياغة عدد من المبادئ الدستورية والقيام بإصلاحات تشريعية في القوانين المرتبطة بالعملية التخطيطية.

وتتبنى الرؤية تفعيل فكر اللامركزية فى تنفيذ البرامج والمشروعات التي تعدها الأقاليم التنموية ككيان ادارى بالدولة يكون مسئولاً بصورة أساسية على المدى المتوسط عن إعداد الخطط الاجتماعية الاقتصادية والمخططات الإقليمية المكانية وإدارة تنفيذ البرامج والمشروعات الإقليمية

فى ضوء المخططات القومية للتنمية الاجتماعية الاقتصادية والعمرانية. وبناء على هذه الرؤية فتعتمد عملية اصلاح منظومة التخطيط المقترحة على أربع ركائز أساسية هي:

- إنشاء كيان مؤسسي يكون مسئولاً عن تكامل منظومة التخطيط فى مصر، يقترح مجلس أعلى للتخطيط والتنمية.
- تطوير وإعادة هيكلة الهيئات المركزية المعنية بعملية التخطيط وإدارة أراضى الدولة بحيث تساعد المجلس الاعلى للتخطيط والتنمية على القيام بمهامه على الوجه الامثل.
- تستبدل الاقاليم الاقتصادية المنشأة بالقرار الجمهوري رقم ٤٩٥ لسنة ١٩٧٧ وقانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ بأقاليم تنمية وذلك من خلال إنشاء هيئات للتنمية الإقليمية والتي ستكون معنية بوضع خطط للتنمية الاقليمية بحيث تكون متوافقة مع خطة الدولة.
- وضع مجموعة من المبادئ الخاصة بالإصلاح فى الدستور الجارى إعداده حالياً وكذا سرعة الانتهاء من الإصلاحات التشريعية فى قانون التخطيط رقم ٧٠ لسنة ١٩٧٣، وقانون البناء رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨، وقانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩، وقانون إعداد الموازنة العامة للدولة رقم ٥٣ لسنة ١٩٧٣، والقرار الجمهورى رقم ١٥٣ لسنة ٢٠٠١ المتعلق بإنشاء المركز الوطني لتخطيط استخدامات أراضى الدولة.

#### أولاً: مقترح إنشاء المجلس الاعلى للتخطيط والتنمية

نص قانون البناء رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨ على إنشاء المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية وأعطى القانون للمجلس عدداً من المهام والمسئوليات المعنية بالتنمية العمرانية. ونظراً لاقتصار عمل هذه المجلس على البعد المكانى ولكي يتحقق التكامل وعدم التعارض بين الجهات المشاركة فى العملية التخطيطية تأتى فكرة إنشاء مجلس أعلى للتخطيط والتنمية تكون له الشخصية الاعتبارية ويشكل برئاسة السيد رئيس مجلس الوزراء وعضوية وزراء التخطيط والمتابعة والاصلاح الإداري، الإسكان والمرافق والتنمية العمرانية، المالية، التنمية المحلية، الاستثمار، الصناعة والتجارة الخارجية، الزراعة واستصلاح الأراضي، السياحة، الموارد المائية والري، الكهرباء والطاقة، رئيس الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، رئيس الهيئة العامة للتخطيط العمراني، رئيس المركز الوطني لتخطيط استخدامات أراضى الدولة، رئيس معهد التخطيط القومي، بالإضافة إلى خمسة خبراء من المختصين بالتنمية والتخطيط، وكذلك خمسة ممثلين عن القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني، يتم اختيارهم من قبل السيد رئيس مجلس الوزراء بناء على ترشيحات الوزراء المعنيين.

ويجوز للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية أن يدعو الي اجتماعاته أي من السادة الوزراء ورؤساء الهيئات أو الخبراء أو ممثلي المجتمع المدني - غير الممثلين في المجلس - وفقا لطبيعة الموضوعات المطروحة بجدول أعمال المجلس وكذلك يجوز للمجلس تشكيل لجان فنية حسب الحاجة، ويكون له سكرتارية مسئولة عن توفير الدعم الإداري للمجلس. و يصدر بالنظام الأساسي لعمل المجلس قرار من السيد رئيس الجمهورية

وفي هذا الاطار، فسيحل المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية محل المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية، بحيث يكون معنيا بتطوير آليات التنسيق بين الوزارات والهيئات المعنية بالتخطيط على المستوى المركزي والإقليمي، مما سيشكل فرصة لدعم دور الحكومة المركزية في تحفيز التكامل بين القطاعات المختلفة للوصول إلى تنمية مستدامة متكاملة على المستوى الإقليمي على النحو التالي:

□ **تطوير الإطار المؤسسي لضمان التكامل والتنسيق بين التخطيط القطاعي (الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية) والذي تقوم به وزارة التخطيط من جهة، والتخطيط المكاني (المخططات الاستراتيجية) الذي تقوم به الهيئة العامة للتخطيط العمراني، مما سيضمن ربط المخططات المكانية بالخطط القطاعية وبالاستثمارات المخطط لها.**

□ **تفعيل العلاقة بين المستوى القومي والمستوى الإقليمي في عملية إعداد مشروعات الخطط الإقليمية والتي سوف تعدها هيئات التنمية الإقليمية في إطار السياسات والخطط القومية.**

□ **وضع استراتيجية لتطوير الإطار التشريعي للتخطيط وإعادة النظر في تكامل وترابط التشريعات ذات الصلة ولاسيما قانون الخطة رقم ٧٠ لسنة ١٩٧٣ وقانون البناء رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨ وقانون الإدارة المحلية ٤٣ لسنة ١٩٧٩، وكذلك عدد من القوانين الأخرى.**

□ **دعم كفاءة إدارة أراضي الدولة من خلال توضيح الاختصاصات على المستوى القومي والإقليمي، بما يضمن الاستخدام الأمثل لأراضي الدولة، وربط الخطة القومية لاستخدامات أراضي الدولة بكل من الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والمخططات الاستراتيجية، بالإضافة إلى خطة تنمية الإقليم.**

**وبناء على ذلك فتمثل اختصاصات المجلس الاعلى للتخطيط والتنمية في:**

● وضع سياسات وأهداف التنمية على المستوى القومي والإقليمي.

- مناقشة والموافقة على الخطة الاقتصادية والاجتماعية التي تصدرها وزارة التخطيط، بما يحقق الترابط بين الخطط القطاعية للوزارات المعنية بالتنمية، قبل عرضها على مجلس الوزراء وإحالتها لمجلس النواب لإقرارها.
- إقرار الخطة القومية لاستخدامات أراضي الدولة والتي تعرض البدائل المختلفة لاستخدامات الأراضي طبقاً للموارد الطبيعية وصلاحيات الأراضي لتلك الاستخدامات.
- إقرار المخطط القومي للتنمية العمرانية والذي يضع التوجهات والاستراتيجيات المكانية للتنمية على المستويين القومي والإقليمي وذلك في إطار من التنسيق والتكامل مع الخطة القومية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- إقرار دليل إرشادي لكل إقليم يتضمن السياسات والتوجهات الإقليمية للخطة التي سيقوم بإعدادها كل إقليم وذلك في ضوء الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- مناقشة مشروعات الخطط الإقليمية الخمسية والسنوية مع هيئات التنمية الإقليمية، ومدى ارتباطها بكل من الخطة القومية للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، والمخطط القومية للتنمية العمرانية، والخطة الوطنية لاستخدامات أراضي الدولة، وذلك قبل إدراجها في مشروع الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية متوسطة الأجل والسنوية.
- اعتماد الاشتراطات التخطيطية والبنائية الخاصة بكل من الهيئات المعنية بتنمية الأراضي.
- تقويم ومتابعة تنفيذ الخطط الإقليمية التي تقوم بتنفيذها هيئات التنمية الإقليمية وفقاً للخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية متوسطة الأجل والسنوية.
- اقتراح و إبداء الرأي في التشريعات المتعلقة بالتخطيط والتنمية الإقليمية.
- مراجعة خطوات إعداد الخطط على المستوى القومي والإقليمي واقتراح الاجراءات التنفيذية اللازمة لتحسين كفاءة عملية التخطيط.
- التنسيق بين الوزارات والجهات المعنية بالتخطيط والتنمية على المستويين القومي والإقليمي.
- تفعيل دور شركاء التنمية في عملية إعداد الخطط المركزية والإقليمية والمشاركة في تنفيذها.
- ربط استراتيجيات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي والمهارات المطلوبة لسوق العمل بخطط التنمية على المستوى القومي والإقليمي.



## المجلس التنفيذي للتخطيط والتنمية<sup>(\*)</sup> (التابع للمجلس الأعلى المشار إليه) :

ينشأ المجلس التنفيذي للتخطيط والتنمية برئاسة وزير التخطيط وعضوية كل من السيد رؤساء معهد التخطيط القومي، الهيئة العامة للتخطيط العمراني والمركز الوطني لتخطيط استخدامات أراضي الدولة<sup>(\*)</sup>

### مهام المجلس التنفيذي:

- إعداد الموضوعات التي تعرض علي المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- متابعه تنفيذ قرارات و توصيات المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- متابعة أعمال اللجان الفنية التي يشكلها المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية من الخبراء والمختصين في المجالات المختلفة.
- توفير البيانات والإحصاءات اللازمة لمباشرة أعمال المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية واللجان الفنية.

### ثانيا: تطوير وإعادة هيكلة الهيئات المعنية بالتخطيط وإدارة الأراضي:

لتكامل عمل الهيئات المعنية بالتخطيط وإدارة أراضي الدولة، يقترح أن يتم تطوير الدور الذي تقوم به الوزارات والهيئات المعنية بالتخطيط على النحو التالي:

#### ١- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري:

- تجميع الخطط القطاعية الخاصة بالوزارات الإنتاجية والخدمية، والتنسيق فيما بينها توطئة لإدراجها في الخطة الاجتماعية والاقتصادية الشاملة، مع التركيز على ان تكون مشروعات هذه الخطط موزعة طبقا للبرامج والمناطق الجغرافية، ووفقاً لأولويات محدّدة.
- التنسيق مع الهيئة العامة للتخطيط العمراني والمركز الوطني لتخطيط استخدامات الأراضي في تضمين مخرجات الخطة في المخطط القومي للتنمية العمرانية.
- عرض المشروعات القومية الإنتاجية والخدمية على المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية

#### ٢- الهيئة العامة للتخطيط العمراني

- نقل تبعية الهيئة لمجلس الوزراء
- استمرار الهيئة في عمل المهام المحددة لها طبقاً لقانون البناء ١١٩ لسنة ٢٠٠٨ مع ادخال التعديلات اللازمة لربط المخططات العمرانية بالخطة الاجتماعية الاقتصادية وخطة استخدامات الأراضي

(\*) هناك بعض الاقتراحات لتغيير اسم المجلس التنفيذي للتخطيط والتنمية إلى اللجنة التنفيذية أو الهيئة العليا التنفيذية.

(\*) هناك بعض الاقتراحات لاشراك رئيس هيئة الاستثمار ورئيس قطاع إعداد الخطة بوزارة التخطيط وممثلين عن القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في عضوية

المجلس التنفيذي .

- على المدى الطويل، يقترح أن تتحول تبعية المراكز الاقليمية للهيئة إلى الهيئة الاقليمية المقترحة بكل أقليم، بحيث تتولى كل منها إعداد مخطط التنمية الاقليمية ومخططات التنمية المحلية داخل الاقليم ومحفظاته بالتعاون مع الادارات المعنية بالمحافظات.

### ٣- المركز الوطني لتخطيط استخدامات اراضي الدولة

تكون مهام المركز على النحو التالي:

- بنك اراضي الدولة وإعداد سجلات لكافة هذه الأراضي
- الولاية على كافة اراضي الدولة غير المحدد لها جهة ذات ولاية
- اعداد خطة استخدامات اراضي الدولة بناء على الموارد الطبيعية وصلاحيه الأراضي للتنمية
- إعداد قاعدة بيانات كاملة وخرائط تفصيلية عن استخدامات اراضي الدولة وجهات الولاية، مع تحديثها بصفة دورية.
- إعداد قرارات تخصيص الأراضي للجهات ذات الولاية ونقل ملكية الأراضي لها بعد صدور القرارات الجمهورية
- إبداء الرأي في النزاعات على ولاية الأراضي بين جهات الولاية والأفراد.
- المراقبة ورصد التعديت على كافة الأراضي غير المحدد لها جهة ولاية من خلال نظام مراقبة بصور الاقمار الفضائية والمرور الدورى عليها

### ثالثا: إنشاء وحدات للتنمية الإقليمية وتفعيل دور الأقاليم:

**أهمية إنشاء هيئات التنمية الإقليمية:** من المهم بمكان أن يتواجد على المستوى الإقليمي مؤسسات قادرة على قيادة التنمية الإقليمية وإشراك شركاء التنمية في عملية صنع القرار. ومن ثم اقتراح إنشاء هيئات للتنمية الإقليمية، والتي سوف تحل محل اللجان العليا للتخطيط الإقليمي<sup>(١)</sup> وهيئات

(١) تشكل لجنة للتخطيط الإقليمي طبقا لقانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ من: محافظ الإقليم، وله الرئاسة ويكون بالتناوب سنويا من بين محافظي المحافظات المكونة للإقليم، محافظو المحافظات المكونة للإقليم، رؤساء المجالس الشعبية المحلية للمحافظات المكونة للإقليم، رئيس هيئة التخطيط الإقليمي - أمينا عاما للجنة، ممثلو الوزارات المختصة ويصدر باختيار كل منهم قرار من الوزير المختص. وتختص هذه اللجنة بالتنسيق بين خطط المحافظات وإقرار الأولويات التي تقترحها هيئة التخطيط الإقليمي والتي تتخذ أساسا في وضع بدائل لخطة الإقليم وذلك على ضوء الموارد المتاحة محليا ومركزيا. وكذلك النظر في التقارير الدورية لمتابعة تنفيذ الخطة ودراسة التعديلات التي تقترحها هيئة التخطيط الإقليمي في الخطة وفقا للظروف التي تواجه تنفيذها، ويعرض ما تصدره اللجنة من التوصيات على المجلس الأعلى للإدارة المحلية.

التخطيط الإقليمية التابعة لوزارتي التخطيط والإسكان. ويأتي هذا المقترح لتفعيل دور هيئات التنمية الإقليمية على النحو التالي:

● **منحها اختصاصات أصيلة في التنسيق بين أفرع الوزارات والهيئات المعنية بالتنمية الإقليمية** من خلال وزير الإقليم والذي سيكون الرئيس المباشر للعاملين المدنيين بكافة الوزارات والهيئات التي لم تنقل صلاحياتها للإدارة المحلية.

● **دعم القدرات التنظيمية والقيادية بالأقاليم من خلال إنشاء مؤسسات تتمتع بالكفاءة والفعالية.** ولقد أكدت الدراسات المعنية بتقييم الإطار المؤسسي على المستوى الإقليمي أن لجنة التخطيط الإقليمي لم تتعد منذ أكثر من عشر سنوات، لأن دورها كان محدوداً جداً دون صلاحيات حقيقية.

● **توحيد رؤية السلطة التنفيذية للأقاليم والإطار المؤسسي الحاكم لها واختصاصاتها،** حيث نجد ثلاث طرق مختلفة تنظر بها الحكومة المركزية للأقاليم وتعرفها بها، وهي: (١) الأقاليم الاقتصادية التي أشار إليها قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ والقرار الجمهوري رقم ٤٥٩ لسنة ١٩٧٧، (٢) الأقاليم التي تصدر بقرار جمهوري يبين حدودها وينشئ هيئة تشرف على تنميتها (مثل هيئة تنمية وتعمير سيناء وهيئة تنمية بحيرة السد)، (٣) تعريف الأقاليم من قبل الوزارات المختلفة (مثلاً وزارة السياحة تنظر للسواحل الممتدة على طول البحر الأحمر على أنها إقليم، ووزارة الزراعة تنظر لدلتا النيل على أنها إقليم). ولا تتلاقى حدود هذه الأنواع الثلاثة من الأقاليم مما يؤدي إلى التعارض وعدم الاتساق في سياسات الحكومة المركزية نحو ذات المنطقة الجغرافية.

● **تشجيع الربط بين التنمية الاقتصادية والمعرفة والعلوم والابتكار،** من خلال دعم قدرات المستوى الإقليمي على الربط بين المؤسسات المعنية بالتنمية الإقليمية والجامعات والمراكز البحثية والقطاع الخاص. ولقد أدى التخطيط المركزي لمؤسسات البحوث العامة، وضعف الاستثمارات المخصصة للبحوث والتطوير بشكل عام إلى عدم قدرة الأنشطة الاقتصادية التقليدية على التطور وملائمة متطلبات المنافسة وسياسات السوق المفتوح التي تبعتها الحكومة المصرية في العقدين الماضيين.

● **تدعيم ركائز الحكم الرشيد والمحاسبة الاجتماعية من خلال إشراك الأطراف المحلية وشركاء التنمية في عملية صنع القرار سواء فيما يتعلق بوضع الخطط أو تنفيذها ومتابعتها.** وقد أدت مركزية عملية صنع القرار وضعف المؤسسات على مستوى الإقليم إلى غياب المساءلة الاجتماعية والشفافية وغياب تداول المعلومات حول التنمية الإقليمية.

● منح هيئات التنمية الإقليمية الشخصية الاعتبارية وهو ما لم يكن متوفرا للأقاليم الاقتصادية وفقا للإطار القانوني الحالي.

● جعل هيئات التنمية الإقليمية وحدات موازنه لها صلاحية تقديم مشروعات الموازنات ومناقشتها مع وزارة المالية.

ويقترح إنشاء هيئة للتنمية الإقليمية بكل إقليم تكون لها الشخصية الاعتبارية وتكون اختصاصاتها على النحو التالي:

● تنفيذ السياسة العامة للدولة على مستوى الإقليم.

● إعداد مشروع خطة الإقليم قبل عرضها على المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية، وذلك قبل إدراجها في مشروع الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية وإقرارها من مجلس الشعب.

● قيادة عملية إعداد مشروع موازنة الإقليم قبل عرضها على وزارة المالية لإدراجها في مشروع الموازنة العامة للدولة وإقرارها من مجلس الشعب.

● الإشراف على تنفيذ المشروعات القومية الكبرى ومتابعة وتقييم البرامج والمشروعات الاقتصادية الكبرى التي يتم تنفيذها داخل الإقليم وتقديم تقارير دورية إلى المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.

● التنسيق بين فروع الوزارات والهيئات المعنية بالتنمية الاقتصادية والعمالية على مستوى الإقليم.

● دعم الشراكة مع الجامعات والقطاع الخاص والغرف التجارية الواقعة في نطاق الإقليم.

● تسويق المشروعات ذات الأولوية للقطاع الخاص والتعاوني وذلك بالتنسيق مع وزارة الاستثمار.

ويرأس الهيئة ممثلاً عن السلطة التنفيذية بدرجة وزير ويعاونه في تنفيذ مهامه مجلس إدارة وجهاز تنفيذي يضم رؤساء فروع الوزارات والهيئات داخل نطاق الإقليم.

أ. رئيس مجلس إدارة الإقليم (بدرجة وزير): يعتبر رئيس الإقليم ممثلاً للسلطة التنفيذية في الإقليم ويكون رئيساً لجميع العاملين المدنيين في نطاق الإقليم في الجهات التي لم تنقل اختصاصاتها إلى الوحدات المحلية، ويمارس بالنسبة لهم جميع اختصاصات الوزير فيما عدا الهيئات القضائية والجهات المعاونة لها. وعليه يتولى رئيس الإقليم ما يلي:

● الإشراف على تنفيذ السياسة العامة للدولة على المستوى الإقليمي.

- تنسيق عملية إعداد مشروع خطة الإقليم من خلال التنسيق بين فروع للوزارات المركزية المعنية بالتنمية الإقليمية في نطاق الإقليم والإشراف على تنفيذها.
- عرض مشروع خطة الإقليم على المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية.
- دعم التعاون بين هيئة التنمية الإقليمية والجامعات التي تقع داخل الإقليم، وذلك لتعزيز القدرة التنافسية للإقليم.
- تحفيز مشاركة القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني في دعم التنمية الإقليمية.
- الترويج للمشروعات الاستثمارية الكبرى داخل الإقليم، وذلك بالتنسيق مع وزارة الاستثمار والوزارات المعنية.

**ب. مجلس الإدارة:** ويكون مسؤولاً عن وضع رؤية التنمية الإقليمية مع رئيس مجلس إدارة الإقليم، ويشكل بعضوية محافظي الإقليم، وممثلين عن المجتمع المدني والقطاع الخاص، وخبراء في التخطيط والتنمية الإقليمية، ورؤساء المجالس الشعبية المحلية للمحافظات. ويتولى مجلس الإدارة الصلاحيات التالية:

- وضع رؤية للتنمية الإقليمية في إطار السياسة العامة للدولة.
- إقرار القواعد التي تضمن حسن سير العمل بالإقليم.
- الموافقة على الخطط الاستثمارية والموازنة الإقليمية المقترحة.
- الموافقة على القواعد العامة لإدارة الأراضي في الإقليم، وذلك طبقاً للسياسة العامة للدولة والتشريعات ذات الصلة.
- متابعة الأعمال التي يعهد بها إلى هيئة التنمية الإقليمية، وتقييم مستوى الأداء والتنفيذ المتفق عليه للمشروعات.
- متابعة وتقييم نتائج تنفيذ الخطة الإقليمية، وتمكين شركاء التنمية من تنفيذ أدوارهم ومسئولياتهم نحو تحقيق الأهداف القومية والإقليمية.
- مراجعة التقارير الدورية لمتابعة تنفيذ الخطة، ودراسة التعديلات التي يقترحها الوزير الإقليمي على الخطة، طبقاً للظروف التي تواجه تنفيذها.

**رابعاً: المبادئ الخاصة بالإصلاح في الدستور الجاري إعداده حالياً وكذا القيام بإصلاحات تشريعية في القوانين المتعلقة بعملية التخطيط:**

- تهدف المبادئ المقترحة تضمينها بالدستور الجديد الجاري إعداده إلى توضيح دور الدولة ومسئولياتها في عملية التخطيط وآليات إشراك شركاء التنمية والتي من أهمها:
- التخطيط هو مسؤولية الدولة بمشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني.

- تتشأ الأقاليم التنموية والتي تضم كل منها محافظة أو أكثر بقانون يمنحها الشخصية الاعتبارية، ويرأس الإقليم ممثلاً للحكومة يقوم بتعيينه السيد رئيس الجمهورية .
- التحول التدريجي للامركزية من خلال نقل الصلاحيات والاختصاصات ذات الطبيعة الإقليمية و المحلية من المستوى المركزي إلى الأقاليم والوحدات المحلية.
- دعم اللامركزية، وتوزيع الاختصاصات والوظائف بين المستوى المركزي والأقاليم والوحدات المحلية المختلفة بما يسمح باتخاذ القرارات من خلال أقرب مستوى ممكن للمواطنين، وكذلك من خلال المستوى الذي يتناسب مع طبيعة هذه القرارات وذلك كله بما يتفق مع المصلحة الوطنية.
- يكون لكل إقليم ووحدة محلية موازنة مستقلة تشتمل على إيراداتها ومصروفاتها وفقاً للضوابط التي يحددها القانون، ويوضح القانون مصادر تمويل الموازنة وقواعد إعدادها وتنفيذها والرقابة عليها.
- وجوب نقل الموارد البشرية والمالية اللازمة مع كل صلاحية يتم نقلها إلى مستوى الأقاليم أو والوحدات المحلية.
- مبدأ التجريب والذي يعطي الحكومة المركزية الحق في تطبيق سياسات جديدة بشكل تجريبي في أقاليم أو والوحدات المحلية محددة لمدته زمنيه محدوده.

**وبالنسبة للقوانين المتعلقة بعملية التخطيط في مصر فيقترح إجراء التعديلات التي تسمح بتبني**

**التوجهات التالية:**

**قانون التخطيط رقم ٧٠ لسنة ١٩٧٣:**

- التحول من النهج الشامل للتخطيط إلى التخطيط التأشيرى (قانون التخطيط الموحد).
- إحلال المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدلاً للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية.
- الربط ما بين التخطيط القطاعي والتخطيط المكاني من خلال تجميع الخطط القطاعية والتنسيق فيما بينها في الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وذلك بالتعاون مع الهيئة العامة للتخطيط العمراني والمركز الوطني لتخطيط استخدامات الأراضي.
- عرض المشروعات القومية الإنتاجية والخدمية على المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية
- وضع منهجية واضحة لخطوات اعداد الخطط الإقليمية في إطار الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية.
- تفعيل مشاركة شركاء التنمية والقطاع الخاص في وضع الخطط على المستوى القومي والإقليمي.

### قانون البناء رقم ١١٩ لسنة ٢٠٠٨ ولائحته التنفيذية:

- إحلال المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية محل المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية العمرانية.
- توضيح الربط ما بين الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والمخطط القومي.
- نقل اختصاص وضع المخططات الإقليمية من الهيئة العامة للتخطيط العمراني إلى هيئات التنمية الإقليمية في إطار كل من الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والمخطط القومي، وكذلك التوجيهات التي تعدها وزارة التخطيط والتعاون الدولي والهيئة العامة للتخطيط الإقليمي لكل إقليم.
- نقل تبعية المراكز الإقليمية للهيئة العامة للتخطيط العمراني إلى هيئات التنمية الإقليمية.
- استمرار الهيئة في عمل المهام المحددة لها طبقاً لقانون البناء ١١٩ لسنة ٢٠٠٨ مع دراسة نقل تبعيتها لمجلس الوزراء.

### قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ ولائحته التنفيذية:

- إلغاء اللجان العليا للتخطيط الإقليمي.
  - نقل تبعية هيئات التخطيط الإقليمي والتي تتبع وزير التخطيط إلى هيئات التنمية الإقليمية.
- القرار الجمهوري رقم ١٥٣ لسنة ٢٠٠١ المتعلق بإنشاء المركز الوطني لتخطيط استخدامات أراضي الدولة:**

- توضيح اختصاصات المركز الوطني لاستخدامات أراضي الدولة بحيث يصبح بنكا لأراضي الدولة غير المحدد لها جهات ولاية بحيث يكون مسئولاً عن إعداد وتحديث قاعدة بيانات كاملة وخرائط تفصيلية عن استخدامات أراضي الدولة وجهات الولاية بشكل دوري.
- تحديد الاستخدامات المناسبة طبقاً لصلاحيات الأراضي للتنمية، وإعداد قرارات تخصيص الأراضي للجهات ذات الولاية، ونقل ملكية الأراضي لها بعد صدور القرارات الجمهورية.
- إبداء الرأي في النزاعات على ولاية الأراضي بين جهات الولاية والإفراد، والمراقبة ورصد التعديت على كافة الأراضي غير المحدد لها جهة ولاية.

### خارطة الطريق لإصلاح الإطار القانوني و المؤسسي للتخطيط:

ويقوم المقترح المقدم على خطة عمل مكونة من ثلاث مراحل زمنية لإصلاح منظومة التخطيط لتحقيق التنمية المتوازنة بحلول عام ٢٠٣٠، على النحو التالي:

□ **المرحلة الأولى** تهدف إلى التحضير لإصلاح منظومة التخطيط من خلال تفعيل للمبادئ المتضمنة بالدستور وكذلك وضع استراتيجية شاملة لإصلاح الإطار المؤسسي والتشريعي في مصر، وتهدف هذه المرحلة إلى سرعة اصدار القوانين والتشريعات المتعلقة بنظام التخطيط والحكم المحلي وإدارة الأقاليم، والعمل على اتخاذ الاجراءات التالية:

- تشكيل لجنة وزارية لمراجعة مقترحات دراسات إصلاح منظومة التخطيط في مصر.
- إعداد استراتيجية لإصلاح المنظومة التشريعية للتخطيط في مصر من خلال مجموعة عمل مشكلة من الوزارات والهيئات المعنية بالتخطيط، بالإضافة إلى الخبراء والأكاديميين ومؤسسات المجتمع المدني.

- البدء في حوار مجتمعي حول استراتيجية إصلاح منظومة التخطيط في مصر.

- سرعة الانتهاء من القوانين الخاصة بالتخطيط والإدارة المحلية والتخطيط العمراني وقانون موحد لإدارة أراضي الدولة.

- تشكيل لجنة لدراسة حدود الأقاليم والمحافظات واقتراح التغييرات اللازمة عليها.
- إصدار القرارات الخاصة بتعديل هياكل ومهام الهيئات المركزية المعنية بالتخطيط
- تفعيل اللجنة العليا للتخطيط الإقليمي وهيئات التخطيط الإقليمي (كما هو موضح في قرار رئيس جمهورية مصر العربية ١٩٧٧/٤٩٥ ومادة ٨ من قانون الإدارة المحلية ١٩٧٩/٤٣).

- التنسيق بين وزارة التخطيط والهيئة العامة للتخطيط العمراني في إعداد الخطة الاقتصادية والاجتماعية والمخطط الاستراتيجي القومي للتنمية العمرانية.

□ وتهدف **المرحلة الثانية** إلى بدء تنفيذ الاصلاحات المقترحة بشكل تجريبي في قطاعات وأقاليم محددة، قد تمتد هذه المرحلة إلى فترة تتراوح ما بين ٣ - ٥ سنوات، يتم خلالها اتخاذ الاجراءات التالية:

- إنشاء هيئات التنمية الإقليمية في عدد محدود من الأقاليم التنموية.
- وضع خطة عمل تنفيذية لتفعيل المؤسسات على المستويات المختلفة في ظل الإطار القانوني الجديد.
- تطبيق النهج المقترح في أقاليم ووحدات محلية مختارة.
- تعزيز قدرة المستوى القومي علي خلق بيئة مواتية للتنمية الإقليمية ووضع سياسات إقليمية فعالة وتقديم الدعم الفني اللازم لهيئات التنمية الإقليمية بالأقاليم التجريبية.
- توثيق أهم الدروس المستفادة من تطبيق النهج المقترح في الأقاليم التجريبية.



- **أما المرحلة الثالثة** فيتم خلالها تعميم الإصلاحات في باقى الأقاليم والقطاعات وذلك بعد تقييم نتائج المرحلة التجريبية واستخلاص الدروس المستفادة، قد تمتد هذه المرحلة إلى فترة تتراوح ما بين ٥ - ١٠ سنوات، يتم خلالها اتخاذ الاجراءات التالية:
- مراجعة الاستراتيجية المقترحة لإصلاح منظومة التخطيط في إطار الدروس المستفادة من الأقاليم التجريبية.
  - تعميم النهج الجديد للتخطيط في باقى الأقاليم من خلال استكمال إنشاء الهيئات الإقليمية.
  - توثيق أهم الدروس المستفادة من تعميم تطبيق النهج المقترح في كل الأقاليم ووضع الخطط التنفيذية اللازمة لدعم هيئات التنمية الإقليمية وعلاقتها بالمستوى القومي.

**وسوف تسهم المقترحات السابقة فى إحداث تطور وتوازن فى التنمية على صعيد الأقاليم والمحافظات، لتصبح مصر خلال العقدين القادمين:**

- ذات هيكلية تخطيطية وتقسيمات إدارية متدرجة ومتوازنة (وطني، إقليمي، محلي).
- العمل على تطوير أجهزة إدارة إقليمية ومحلية ذات مستوى عال من الكفاءة مما يساهم في تعزيز اللامركزية، باعتبارها توجه دستوري.
- تتمتع بوجود مناطق ذات إمكانات اقتصادية، متنوعة ومتكاملة اقتصادياً ومتوازنة اجتماعياً وعمرانياً
- تعزيز الدور الاقتصادي والسياسي للعاصمة الإدارية (القديمة والجديدة) كإحدى العواصم العالمية بتوفير مستوى عال من الخدمات الحديثة، مع الحفاظ على النسيج العمراني المحلي الغني وتأمين مستلزمات السكان المحليين الحالية والمستقبلية.
- يجب أن تتمتع المحافظات المصرية بعواصم إقليمية محلية (أقطاب متوازن) قائمة على أسس الابتكار والتنوع الثقافي والبيئي وتتمتع بمستوى عال من الخدمات العصرية ولها دور ووظائف اقتصادية محلية وعالمية مما يساهم في خلق المزيد من فرص العمل كونها أقطاب جذب للاستثمارات الكبرى التي ستخدم الإقليم بأكمله من (مستشفيات وجامعات إقليمية، مراكز تجارية كبرى إقليمية، حدائق إقليمية، محطات نقل حضرية كبرى، مراكز سياحية وثقافية إقليمية، ... الخ).
- تعظيم دور امدن المتوسطة المتخصصة باتجاه تنموي معين تتميز به مثل (المدن السياحية، أو المدن التجارية أو المدن التكنولوجية أو الصحية أو الثقافية)، وترتبط بالعواصم الإقليمية وفق ترتيبية تخطيطية ونظام تخطيطي عمراني متعدد المراكز، كما وترتبط هذه المدن ببعضها شبكات نقل برية حديثة ومتطورة لتصبح تلك العواصم الإقليمية (أقطاب نمو متعددة المراكز) تتفاعل وفق ديناميكية اقتصادية واجتماعية وعمرانية حيّة وفعالة.

- فيها قرى ومناطق ريفية مؤهلة ذات مستوى عال من الخدمات، تعتمد على مواردها في استمرار التنمية، ويعمل المجتمع الأهلي على إدارتها وتنميتها ذاتياً بالمشاركة مع أجهزة الإدارة المحلية.
- تمتلك شبكات نقل برية تعتمد على أساليب التكنولوجيا الحديثة (قطارات عالية السرعة) تربط المستويات الإقليمية كافة ببعضها وفق تراتبية المستويات التخطيطية المكانية.

ملخص البحث  
آليات التنمية الإقليمية المتوازنة

## تمهيد:

تمثل التنمية المتوازنة إقليمياً الأداة الرئيسية لإقامة الديمقراطية وتحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمع المحلي، واستخدامها بفعالية قد يساهم في الحد من التوتر السياسي ويفتح للمواطن آفاق للتعبير السلمي البناء عن رأيه كما أنه يبنى جدار من الثقة مع حكومته، وبالتالي يصبح مستعداً لتمسك بها والدفاع عنه.

وتعد مشكلة التوازن المكاني في مستويات التنمية من الظواهر السائدة في الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، بسبب تركيز معظم الأنشطة في أقاليم أو محافظات أو مناطق معينة وقلتها أو ندرتها في الأقاليم الأخرى، مما أدى ذلك إلى بروز مشكلة التباين الحاد بين المناطق الأكثر تطوراً والأخرى الأقل تطوراً بين الأقاليم والمحافظات أو داخل الإقليم أو المحافظة نفسها. وفي هذا السياق تسعى التنمية الإقليمية إلى أحداث توازن نسبي بين المناطق المتباينة وتطويرها من حيث المستويات (الاقتصادية، الاجتماعية، العمرانية، الخدمية، الثقافية) مما يسهم ذلك في حل مشكلات التباين الحاصل في مناطق الإقليم الواحد أو أقاليم البلد الواحد، فضلاً عن تحقيقها نوع من الرفاه المطلوب لسكان تلك المناطق.

ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية، التي تحاول الوصول إلى آليات لتحقيق التنمية المتوازنة إقليمياً من خلال وضع آليات ملائمة لمعالجة مظاهر الخلل السالف ذكرها، مما يسهم في تطوير منظومة التخطيط في مصر، وهو هدف تسعى الى تحقيقه وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري في إطار استراتيجية مصر للتنمية المستدامة بحلول عام ٢٠٣٠. ومن ثم فقد استهدفت الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- دراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية المتوازنة إقليمياً.
- تقييم قضايا اللامركزية والتمكين على المستوى المحلي.
- صياغة رؤية متوافق عليها لاشتراك المستويات المحلية في عملية التنمية.
- صياغة آليات ملائمة لتوزيع الاستثمارات إقليمياً والفجوات الكائنة في هذا التوزيع وآليات التحسين المطلوبة.
- صياغة رؤية لإحداث التكامل المنشود في جهود التخطيط بين الوزارات المركزية مع المحليات.

**وفي ضوء الأهداف والنتائج المرجوة من البحث، فإن المنهجية المتبعة في البحث تعتمد**

**على عدد من المناهج والأساليب التحليلية، وذلك على النحو التالي:**

- تقييم الممارسات المتعلقة بتخصيص الاستثمارات للتنمية الإقليمية في الخطط المختلفة، لدراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق التنمية المتوازنة إقليمياً.
- تقييم سياسيات التوجيه نحو تطبيق لامركزية الاستثمارات في خطة التنمية المحلية، وبيان دور اللامركزية في تحقيق أهداف التنمية المتوازنة إقليمياً.
- تقييم معايير توزيع الاستثمارات المحلية والمركزية وبيان دور شركاء التنمية في إعداد الخطة.
- عقد ٧ ورش عمل للتنسيق بين الفاعلين على المستوى الإقليمي والتأكيد من عدالة توزيع ثمار التنمية بين الأقاليم.
- عقد ورش عمل للتنسيق بين الفاعلين في المجال الاجتماعي والتأكد من عدالة التنمية الاجتماعية بين المحافظات.

**أهم النتائج:**

- أكدت الدراسة على وجود العديد من الأساليب والأهداف والسياسات لتحديد التنمية الإقليمية المتوازنة، ولكنها تتطلب تحديد أولويات المجالات التي تبدأ بها سياسة التنمية الإقليمية سواء مشاكل محددة تحتاج لحلول، أو أهداف عريضة أو تفصيلية، أو خليط من المشاكل والأهداف لتحقيق التنمية المتوازنة، وعلى **السياسات الإقليمية أن تراعى** مرحلة النمو التي تمر بها الدولة، شكل النظام الإقليمي القائم في إطاره السياسي الاقتصادي - الاجتماعي، بالإضافة إلى نظام التخطيط المتبع وشكل الحكومة، وخاصة الحكومات / الإدارة الإقليمية / المحلية .
- أكدت **غالبية المؤشرات التنموية على وجود فجوات أو تباينات بين المحافظات**، تؤكد على عدم وجود آليات محددة وواضحة تستخدم من قبل المخطط بهدف إحداث تنمية متوازنة إقليمياً من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، وإن وجدت تلك الآليات فهي إما غير مفعلة أو لا ترتبط بالوضع التنموي الراهن
- **وبالنسبة لكفاءة الاستثمار في تحقيق التوازن في التنمية** فقد أكدت الدراسة على أنه بالرغم أهمية الاستثمارات الحكومية كنسبة إلى إجمالي الاستثمارات العامة، إلا أن نسبتها إلى إجمالي المصروفات العامة شهدت تراجعاً (رغم زيادتها كقيم مطلقة) مقارنة بالزيادات في الدعم والفوائد والأجور وذلك اعتباراً من العام المالي ٢٠١٠/٢٠١١ .

- مازال إقليم القاهرة الكبرى، هو الإقليم المستحوذ على نحو ٣٣,٧% من الاستثمارات العامة- الموزعة مكانياً، يليه إقليم من حيث الأهمية إقليم القناة، والذي يستحوذ على ٢٧,١% من الاستثمارات العامة خلال نفس.
- **وبتحليل معدلات التنفيذ المالية الفعلية كنسبة من المستهدف خلال الفترة (٢٠١٣-٢٠٠٢)** لعدد من القطاعات الرئيسية، يلاحظ أن هناك نسب ضعيف للغاية في التنفيذ مثل قطاع التعليم قبل الجامعي، والتعليم العالي، والإسكان والمجتمعات العمرانية، والبتترول والصحة، وقد تعود أسباب عدم القدرة على التنفيذ إلى بعض المشكلات المتعلقة بالأراضي التي يتم تنفيذ المشروعات عليها (فيما يعرف بمشكلات نزع الملكية)، أو بسبب عدم التخطيط الجيد من البداية من جهات الإسناد المختلفة حيث لا تضع أولويات للتنفيذ ويتم على أساسها الاستغلال الجيد للأموال المتاحة بهذه المشروعات، وكذا عدم وجود آلية لنهوض المشروعات المفتوحة منذ عدد كبير من السنوات.

وقد اكدت نتائج تقييم كفاءة الاستثمار العام على الآتي:

- **هناك إطار استراتيجي (رؤية استراتيجية)** يتم من خلالها وضع الخطط الاقتصادية والاجتماعية للدولة، إلا أنه لم يكن هناك ربط وثيق بين تلك الرؤى أو الخطط الاستراتيجية وبين الخطط السنوية.
- وجود مجموعة من الأهداف أو الغايات المحددة على المستوى القومي ككل وعلى المستوى القطاعي، وبعض من هذه الأهداف محددة كمياً أى قابلة للقياس والبعض الآخر غير محدد كمياً، بينما غاب وضع جدول زمني لتنفيذ تلك الأهداف والغايات المحددة، أى لم تكن مرتبطة بفترة زمنية محددة يتم في نهايتها المحاسبة والمسائلة في حالة عدم تحقيقها.
- **المشاركة المجتمعية في صياغة تلك الرؤى وتحديد أهدافها ضعيفة، إلا أن مؤخراً اعتمدت رؤية مصر ٢٠٣٠ على المشاركة بين القطاع الخاص والحكومة والمجتمع المدني وإنشاء موقع تفاعلي لحصول على آراء المواطنين لصياغة الرؤية الشاملة لمصر عام ٢٠٣٠ والرؤى القطاعية وتحديد الغايات والأهداف والأولويات الخاصة بكل قطاع على حدا، وكذا صياغة مؤشرات أداء قابلة للقياس، ومحاولة وضع برنامج زمني للمشروعات والبرامج التي تتضمنها الخطط السنوية للدولة.**
- التركيز الأساسي لمشروعات الخطة ينصب على استكمال المشروعات المفتوحة حيث أن الدولة ملتزمة باستكمالها، أما المشروعات الجديدة فقد يتم رفضها إذا لم يثبت جدواها. لكن لم يتم لفريق البحث ما هي آلية مراجعة هذا الاتساق ما بين مشروعات الوزارات المختلفة

- التي تتم مراجعتها من قبل إدارات مختلفة داخل وزارة التخطيط، حيث لا يوجد دليل إرشادي لذلك، وكل ما يوجد هو مبادئ متعارف عليها يختلف تطبيقها باختلاف المسئول.
- هناك عدد من المشروعات التي يتم إدراجها بالخطة بقرارات سيادية من القيادات العليا سواء بالدولة أو الوزارة رغم أنها لم تكن مدرجة في الرؤية الاستراتيجية طويلة المدى أو الخطة الخمسية.
- أغلب جهات الإسناد لم تكن تلتزم بالاستثمارات التي تعدها وزارة التخطيط ولا تعبئها بالشكل الذي يُمكن متخذ القرار داخل وزارة التخطيط بتقييم تلك المشروعات ومن ثم قبولها أو رفضها بناء على هذا التقييم، ويرجع ذلك في كثير من الأحيان إلى نقص الخبرات والكفاءات اللازمة لإعداد دراسات الجدوى والمؤشرات التخطيطية لدى الجهات.
- لا يوجد تقييم رسمي تفصيلي لدى وزارة التخطيط للمشروعات التي تتجاوز قيم مالية معينة (أي المشروعات مرتفعة التكلفة)، ولكن المشروعات ذات التكاليف الكبيرة يتم مراجعتها بشكل أكثر تدقيقاً ومناقشة الجهات في أسباب ارتفاع التكاليف. وأغلب هذه المشروعات المقترحة يتم تقديمها دون دراسة للبعد البيئي أو الاجتماعي أو تحليل التكلفة والعائد وتحليل المخاطر إلا إذا كانت هذه العناصر متضمنة في دراسة الجدوى المقدمة مع هذه المشروعات.
- لا يوجد دليل إرشادي رسمي صادر عن وزارة التخطيط حول كيفية إعداد مقترح المشروعات يتناسب مع الطبيعة المختلفة لهذه المشروعات.
- يوجد العديد من البرامج التدريبية الخاصة بالعملية التخطيطية وإعداد دراسات الجدوى وتقييمها، دون أن تكون هناك منهجية واضحة للاستفادة من الموظفين الذين يحصلون على تلك البرامج التدريبية وكذا كيفية تطبيق تلك البرامج على العمل الذي يقومون به داخل الوزارة.
- المنهجية المتبعة في تخصيص الاستثمارات تتسم بالتفتيت على عدد كبير من المشروعات، ويرجع ذلك إلى عدم تحديد سقف للموازنة الاستثمارية قبل عملية إعداد الخطة، ولكن تقوم وزارة التخطيط بالتفاوض مع وزارة المالية حول حجم التمويل التي سوف تنتيحه الخزنة العامة للدولة للباب السادس، ثم يتم تقسيم هذا التمويل على قطاعات الوزارة الثلاث (قطاع التنمية البشرية، البنية الأساسية، التخطيط الإقليمي).
- توجد نسبة كبيرة من المشروعات المتوقفة تصل إلى ١٥ - ٢٠% من جملة المشروعات، العدد الأكبر من هذه المشروعات في مياه الشرب والصرف الصحي، حيث يرجع توقف المشروع إلى عدد من المشاكل المتمثلة في اعتراض الأهالي والمشاكل الأمنية وتعثر المقاولين ونزاعات قضائية ومشاكل فنية أخرى.

- لا تقوم وزارة التخطيط حالياً بالاحتفاظ بعدد من المشروعات المُقيمة (بنك مشروعات) للاستفادة منها عند وضع الخطط الجديدة، إلا أنه من الهام جدا وجود بنك للمشروعات المدروسة والجاهزة للتنفيذ داخل وزارة التخطيط وذلك للاستعانة بها عند اختيار مشروعات الخطة أو طرحها لتنفيذها من قبل القطاع الخاص.
- هناك مجموعة من المشروعات التي يتم تمويلها من خلال الشراكة بين القطاع العام والخاص، ورغم أهمية تشجيع القطاع الخاص على المشاركة في مشروعات الدولة، إلا أنه لا توجد تعليمات أو إرشادات معينة داخل وزارة التخطيط حول كيفية تمويل بعض المشروعات من خلال الشراكة مع القطاع الخاص.
- لا تختص وزارة التخطيط بإجراءات الطرح والترسية واختيار المقاولين، ولكن اختصاصها هو متابعة ما بعد الطرح من خلال متابعة تنفيذ عمليات المشروع والإنفاق الاستثماري عليه.
- لا يوجد أي نظام إشراف مستقل يقوم بمتابعة وتقييم أعمال المقاولين والتحقق من اكتمال الأعمال المنتهية بالجودة والمواصفات المطلوبة. وقد تظهر في بعض الأحيان مشكلات متعلقة بتأخرات المقاولين، أو تعدد المقاولين الذين تم ترسية المشروع عليهم وذلك نتيجة تقسيم المشروع إلى أجزاء أو عدد مراحل للتنفيذ وكل مرحلة تنفيذ يطرح له مناقصة وقد يفوز فيها مقاول آخر.
- تظهر أحيانا بعض الصعوبات في تتبع التكاليف التراكمية الخاصة ببعض المشروعات نتيجة تجزئتها إلى عدد من المشروعات الفرعية الصغيرة تندرج تحت المشروع الرئيسي أو تغير مسمياتها من فترة إلى أخرى في قاعدة البيانات الخاصة بالوزارات))
- أما فيما يتعلق بمعدل التأخير في اكتمال المشروع نسبة إلى الوقت المقدر، فأغلب المشروعات لا يتم تسليمها في الوقت المخطط لها، ونتيجة لذلك نجد أن التكلفة الكلية للمشروع تتجاوز القيمة المقدرة نتيجة تأخر تنفيذ تلك المشروعات، ويختلف ذلك من قطاع لآخر، إلا أن معظم التأخيرات في مشروعات البنية الأساسية الكبرى مثل محطات المياه والصرف الصحي ومحطات الكهرباء ومشروعات النقل.
- لم يعد هناك وجود لخطة للمتابعة في بداية العام يلتزم بها قطاع المتابعة بوزارة التخطيط وهيئات التخطيط الإقليمي، كما تغيب غالباً عن تقارير المتابعة مؤشرات عن الأداء ومدى الالتزام بالجدول الزمني أو المخرجات، حتى يمكن التعرف على حجم الإنجاز الحقيقي للمشروع.



❑ يشتكى العاملون في وزارة التخطيط من تراجع دورهم في عملية المتابعة الميدانية، وأن ما يتم فعلياً من متابعة هي متابعة مكتبية لمعدلات التنفيذ المالي من خلال تقارير المتابعة المرسلة من جهات الإسناد والتقارير التي يرسلها لهم بنك الاستثمار القومي عن معدلات السحب المالي ونتائج الزيارات الميدانية التي قام بها، وهو ما ترتب عليه عدم وجود أى آليات سريعة للتعرف على المشاكل التي تواجه المشروع أثناء عملية التنفيذ نظراً لضعف عملية المتابعة..

❑ تشتكى معظم جهات الإسناد من عدم توفر التمويل الكاف لتشغيل وصيانة الأصول، مما يؤدي إلى التهاك السريع للأصول وانخفاض الكفاءة في التشغيل ويؤدي في النهاية إلى نقص في الإنتاج المستهدف وجودته.

❑ لا يوجد في الوقت الحالي ربط بين وزارتي التخطيط والمالية فيما يتعلق بالنفقات الاستثمارية والنفقات الجارية لتشغيل المشروع وصيانة الأصول الخاصة به فور اكتمال تنفيذ المشروع، وهو ما يترتب عليه في بعض الحالات إنجاز المشروع دون تشغيله..

❑ لا يوجد عملية مؤسسية داخل وزارة التخطيط لتقييم أداء المشروعات وفقاً للغرض منها بعد اكتمالها حيث لا تقوم وزارة التخطيط بمتابعة تشغيل أو تقييم المشروعات بعد دخولها حيز التنفيذ.

❑ لا توجد استراتيجيات على مستوى الأقاليم الجغرافية لمصر، ولكن توجد بعض الاستراتيجيات التي أعدتها بعض المحافظات ويتم إرسالها إلى وزارة التخطيط، أو توجد بعض الاستراتيجيات والخطط التي تستهدف مناطق جغرافية بعينها مثل المشروع القومي لتنمية سيناء والمشروع القومي لتنمية جنوب الصعيد، أو مشروع الاستهداف الجغرافي للقرى الأكثر فقراً.

❑ من غير الواضح إذا كانت جهات الإسناد تقوم بقياس الفجوات في تقديم الخدمات أو إذا كانت وزارة التخطيط تقوم بالتحقق من الأساس الذي تم بناء عليه التوزيع الجغرافي للتأكد من ملاءمته وعدالته..

❑ لا يتم الاسترشاد بالمخططات العمرانية التي تعدها هيئة التخطيط العمراني للمحافظات والمدن والقرى عند تحديد مواقع المشروعات.

❑ غير معروف لدى المسؤولين في وزارة التخطيط آليات التوافق التي يتم العمل بها في حالة اختلاف رؤية المحافظة عن الوزارة القطاعية فيما يتعلق بالمشروعات التي تنفذ داخل المحافظة.

❑ هناك قصور فيما يتعلق بتطبيق اللامركزية حيث أن دور المديرية غير محدد بشكل كاف في عملية إعداد وتنفيذ الخطط، ويقتصر دورها عادة على تلقي الأوامر من الوزارة

والمحافظة، كما أن عملية التخطيط هي تخطيط قطاعي بالأساس ثم يأتي التوزيع الجغرافي للتعرف على البعد الجغرافي للمشروعات.

❑ **توجد عدة مشاكل متعلقة بتقييم المنظومة الإلكترونية، خاصة بالربط عن طريق**

**الإنترنت تتمثل في التالي:** مدى توافر شبكة الإنترنت وسرعتها في جميع جهات الإسناد ، توافر الكوادر القادرة مع التعامل مع الإنترنت ، مدى استيعاب المتعاملين على الشبكة

للتعامل مع المنظومة رغم عقد أكثر من اجتماع بالوزارة وجهات الإسناد للتعريف بها

❑ **أكدت التجارب والممارسات الدولية في تحقيق التنمية المتوازنة أن مناقشة التباينات**

(التوازنات أو الفجوات) الإقليمية تتطلب استخدام مقاييس معقدة، ويمكن أن يؤدي تبسيط أرقام نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي إلى تقديم صورة مفيدة توضح المتناقضات، وقد ثبت أن أسباب التباينات الإقليمية متعددة، وتعكس مدى اختلاف الموارد الطبيعية بين الأقاليم.

❑ **خلصت الدراسة بالكثير من الدروس المستفادة من الخبرات الدولية، من أهمها:**

مرونة المخططات العمرانية الإقليمية، أهمية التنسيق مع الشركاء على المستوى القومي، والأخذ بمفهوم النظام التخطيطي الاستراتيجي الشامل، كوسيلة لتحقيق التنمية الإقليمية، بالإضافة إلى ضرورة مراجعة القضايا والسياسات بشكل مستمر، الرقابة والمتابعة والتحديث المستمر، والعمل على دمج تشريعات وقوانين البناء والتخطيط العمراني بمفاهيم الاستدامة وتوفير الأدلة التخطيطية والقوانين التشريعي، دعم وتشجيع القطاع الخاص في مجالات التنمية العمرانية، مع ضرورة الأخذ بمفهوم اللامركزية

❑ **أكدت الدراسة على وجود مجموعة من التحديات تواجه تحقيق التنمية المتوازنة،.**

**وتشمل التحديات التالية:**

● المركزية في إعداد الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، حيث يتم التركيز على التخطيط القطاعي طبقا لخطط الوزارات المختلفة دون وجود تكامل حقيقي بين هذه الخطط القطاعية.

● عدم ارتباط الخطة القومية العامة للتنمية الاجتماعية والاقتصادية بالمخططات الاستراتيجية للتنمية العمرانية على المستوى القومي والإقليمي.

● التفتت المؤسسي على المستوى المركزي نتيجة التوسع في إنشاء العديد من الهيئات الخدمية والاقتصادية والذي أدى إلى صعوبة التنسيق بين خطط واستثمارات هذه الجهات في إطار الخطة القومية العامة للتنمية والمخططات الاستراتيجية.

● عدم قدرة السلطة التنفيذية والأقاليم على وضع سياسات إقليمية قادرة على خلق محفزات لنقل العمالة والسكان إلى المناطق المستهدفة لدفع عجلة التنمية وجذب السكان، وكذلك

- وضع السياسات المعنية بجذب الاستثمارات وروؤس الأموال إلى تلك الأقاليم.
- إنشاء مؤسسات إقليمية (اللجان العليا للتخطيط الإقليمي وهيئات التخطيط الإقليمي) محدودة الاختصاصات وعدم تزويدها بالموارد البشرية والمالية المناسبة مما انعكس على ضعف قدراتها المؤسسية والتنظيمية وعدم تفعيل دورها على أرض الواقع.
- تعدد وتداخل الجهات صاحبة الولاية على أراضي الدولة وغياب إطار مؤسسي إقليمي يحقق البعد المكاني الذي يربط بين المشروعات والاستثمارات.

### أهم التوصيات:

- اقترحت الدراسة خارطة طريق إلى المستقبل، تعمل على تفعيل منظومه وآليات التخطيط للتنمية المتوازنة في مصر: لتحقيق هدف التنمية المتوازنة والمستدامة بحلول ٢٠٣٠ ، تعمل على:

● ترسيخ وإدماج البعد المكاني والحضري في كل الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج القطاعية وعلى كافة المستويات (الوطنية، الإقليمية، المحلية) وذلك اعتماداً على النهج التشاركي ما بين الحكومة المركزية وأجهزة الإدارة الإقليمية والمحلية من جانب، وما بين القطاع العام والخاص والمجتمع الأهلي من جانب آخر، وذلك ضمن إطار من التكامل والمرونة والشفافية في عملية صنع القرار.

● ديمقراطية التنمية: من خلال تغيير اطار التخطيط الهرمي وتحويله إلى تخطيط تشاكي يحترم الاختيارات المحلية، باعتبار أن المواطن هو من يملك التنمية في مصر وليس الأجهزة التنفيذية، لأنه هو المستفيد الوحيد منها وهو الممول لمشروعات التنمية من الضرائب المختلفة التي تقتطع منه.

- اقترح البحث رؤية لتحقيق التنمية المتوازنة اقليمياً، وتعتمد هذه الرؤية على وجود إطار للتكامل بين الهيئات المركزية المعنية بعملية التخطيط وإدارة أراضي الدولة لضمان ربط مخرجات المخططات التي تعدها تلك الهيئات ببعضها البعض ووضع الآليات التنفيذية لها، مع ضرورة وضع هذه الهيئات تحت كيان مؤسسي على المستوى الأعلى يكون مسئولاً عن اعتماد رؤى التنمية القومية والإقليمية. ويتطلب تنفيذ هذه الرؤية ضرورة صياغة عدد من المبادئ الدستورية والقيام بإصلاحات تشريعية في القوانين المرتبطة بالعملية التخطيطية.

وتتبنى الرؤية تفعيل فكر اللامركزية في تنفيذ البرامج والمشروعات التي تعدها الأقاليم التنموية ككيان ادارى بالدولة يكون مسئولاً بصورة أساسية على المدى المتوسط عن

إعداد الخطط الاجتماعية الاقتصادية والمخططات الإقليمية المكانية وإدارة تنفيذ البرامج والمشروعات الإقليمية في ضوء المخططات القومية للتنمية الاجتماعية الاقتصادية العمرانية.

□ كما أوصت الدراسة أيضا بالعمل على:

- تطبيق اللامركزية على مستوى المستوى المحلي، ووضع اسس عادلة لتوزيع الاستثمارات بين كافة المحافظات بناء على احتياجاتها الملحة وأولويتها الاستراتيجية.
- تطوير النظم الإدارية والتنظيمية بصورة تتوافق مع المقترضات العالمية التي تحتم وجود نظم إدارية لامركزية مرنة.
- مواكبة التقنية الحديثة لتمكين المحليات من بناء قواعد معلوماتية محدثة بشكل مستمر، للارتقاء بأعمال التخطيط العمراني، وتقديم خدمات تحقق رضا المواطنين.
- تحقيق التكامل بين وزارة التخطيط والوزارات المعنية والمحليات
- تحقيق العدالة في استعمالات الأراضي لمختلف الفئات الاقتصادية والاجتماعية .
- تأمين النمو العمراني المستقبلي بعيد المدى من خلال إعادة توزيع استعمالات الأراضي الرئيسية خارج نطاق المناطق الحضرية.

وبصفة عامة فإن الدراسة الحالية يمكن أن تسهم في أحداث إضافة حقيقية في فكر التنمية

الإقليمية، من خلال تحقيق الاهداف التالية:

- تأصيل مفهوم وآليات وسياسات التنمية المتوازنة
- صياغة خارطة طريق لإصلاح منظومة التخطيط من منظور التنمية الإقليمية
- صياغة رؤية لتحقيق التوازن في التنمية الإقليمية، والتي تمثل هدف استراتيجية مصر للتنمية المستدامة بحلول عام ٢٠٣٠.
- المساهمة في تطوير نماذج جديدة لإعداد الخطة المتوازنة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أحمد عبد العزيز البقلي، "العدالة في توزيع فرص العمل"، في "العدالة في توزيع ثمار التنمية في بعض المجالات الاجتماعية والاقتصادية في محافظات مصر (دراسة تحليلية)، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية (١٦٨)، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠٠٣.
٢. برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، لماذا نحتاج إلى إعادة النظر في منظومه الحوكمة الإقليمية وآليات التخطيط للتنمية الاقتصادية؟، ورقة مشتركة ما بين معهد التخطيط القومي، ووزارات التخطيط، المالية والتنمية المحلية، غير منشورة.
٣. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٢٠١١١-٧١).
٤. المراجعة الثالثة للمخطط الهيكلى لدولة الكويت، الورقة الفنية الثالثة ، ٢٠٠٠.
٥. المخطط الهيكلى لمنطقة دبي الحضرية، بلدية دبي ، ١٩٩٣
٦. حامد هطل، الخطة الاستراتيجية للتخطيط والمساحة (٢٠٠٠-٢٠٠٤)، بلدية دبي، ٢٠٠٠.
٧. حامد هطل، الخطة الخمسية الاستراتيجية لبلدية دبي (٢٠٠٠-٢٠٠٤) ، عام ٢٠٠٠.
٨. حمدية زهران، التخطيط الاقتصادي - الفكر، النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة ، ١٩٨٣، ص ص: ٢١٤-٢١٥ .
٩. طلعت الدمرداش، التخطيط في ظل آليات السوق ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص ١٥٧ .
١٠. صقر أحمد صقر، عشرون عاماً من التخطيط القومي في مصر (١٩٥٧-١٩٧٣)، في عبد الفتاح الجبالي محرر، الاقتصاد المصري من التثبيت إلي النمو ، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ، الأهرام ، القاهرة ، ٢٠٠٠، ص ١٢٧.
١١. تقارير دول مجلس التعاون الخليجي، التنمية العمرانية لدول مجلس التعاون الخليجي، ٢٠٠٥ .
١٢. فريد عبد العال، سلسلة تقارير التنمية البشرية للمحافظات، وزارة التنمية المحلية ومعهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠١٥

١٣. مخطط التنمية الشامل لإمارة دبي، مشروع تخطيط التنمية للأمم المتحدة وإدارة تخطيط المدن ، مؤسسة دو كسيادس العالمية ، ١٩٨٨
١٤. منهجية المقارنات المعيارية ، هيئة الطرق والمواصلات ، دبي ، ٢٠١٣
١٥. وزارة التخطيط - إدارة التخطيط العام ، التخطيط في دولة الإمارات العربية المتحدة ، ١٩٨٣
١٦. يحيى الجمل، الاشتراكية العربية - دراسة للفكر الاشتراكي والتطبيق الاشتراكي العربي، دار النهضة العربية ، ص ٢٧١.

### ثانياً: المراجع الانجليزية

١. A. Kuklinski, The strategies of Regional Development, Journal of Economic Applique, no٢-٣, ١٩٧٥.
٢. Anand Rajaram & others, A Diagnostic Framework for Assessing Public Investment Management, World Bank, Policy Research Working Paper ٥٣٩٧, August ٢٠١٠
٣. Bassil, J. More, An Introduction : Modern Economic Theory, The Free press, N.Y., ١٩٧٣.
٤. Belinda Yuen, GUIDING SPATIAL CHANGES: SINGAPORE URBAN PLANNING, For ٤th Urban Research Symposium ٢٠٠٧ Urban Land Use and Land Markets ز The World Bank, Washington, DC, ١٤-١٦ May ٢٠٠٧
٥. Bent Hansen, Fiscal policy in seven countries, ١٩٥٦-١٩٦٦, OECD Paris, ١٩٦٣.
٦. Bent Hansen, The theory of Economic policy and planning, lectures in Economic theory, part٢, institute of National planning, Cairo, ١٩٦٤.
٧. Bognar, J., on Economic Policy in General , in Nyilas., J., Integration in World Economy East-Weat and Inter-state Relations, Akademiai Kiado, Budapest, ١٩٧٦.
٨. Boudeville ,J.R., Problems of Regional Economic Planning, Edinburgh University Pres, England, ١٩٦٦.
٩. Chinitz, B.,, Appropriate Goals For Regional Economic Policym in MCKee,D.etal,eds., Regional Economics, The Free Press, Newyprk, ١٩٧٠.
١٠. CLFF LEE, land Use planning , The Singapore Experience , urban Redevelopment Authority , ٢٠١٣

١١. Dubai Urban area Structure Plan Report Dubai Municipality, Dubai, ١٩٩٥
١٢. Federal Department of Town and Country Planning , Malaysia , ministry of Urban Wellbeing , Housing and local Government , ١٩ , NOV. ٢٠١٣
١٣. Friedmann , J., The Implementation of Urban. Regional Development Polices, Lessons of Experiences, Institute of National Planning, Cairo, ١٩٧١.
١٤. Friedmann, J., Regional Development policy, A case study of Venezuela, The M.J.T. press Cambridge, Mass, ١٩٦٦.
١٥. GABOR LOCSMANDI, GABOR PETERI ,and BELA VARGA–OTVOS, “”Urban planning and capital investment financing in Hungary , Local Government and Public Service Reform Initiative, Open society institute , ٢٠٠٠
١٦. Government Measures for the Prmotion of Regional Eeenomie Development, The In ternational information for local Credit, The Hague, ١٩٦٤.
١٧. HENRY L. DIAMOND AND PATRIC F,noonon land use in America, The report of the sustainable use of land project , Lincoln Institute of land Policy , island Press, Washington D.C. Coveld , California, ١٩٩٦
١٨. Implementation Strategy and Programmes od Dubai Urban Area Structure Plan , Detailed ٥- years plan and capital improvement programme (٢٠٠١-٢٠٠٥) , November , ١٩٩٩ .
١٩. JANIS D.BERNSTEIN, Land Use Consideration in Urban Environment Management, Urban management and The Environment ,UNDP, UNCHS, World bank, Washington , D.C. ١٩٩٤.
٢٠. Kukilinski, Trends in Research on the Complex scale Development of Regions, Gospodarkai Administracia Ternova, Warsaw, ١٩٦٩.
٢١. MELVILIE C. BRANCH, Comprehensive City planning , Introduction &Explanation ,Planners Press, American Planning Association, (APA), ١٩٨٥
٢٢. NEIL ADAMS &NEIL HARRIS , Best Practice Guidelines for regional development Strategy , Cardiff University, ٢٠٠٥
٢٣. Nurkse, R., Problems of Capital Formation in Underdeveloped Countries, ١٩٥٣ .
٢٤. Project Infrastructure Development , Handbook Development Infrastructure and Services Council of ULT. The Urban land Institute , ١٩٨٩
٢٥. Project Infrastructure Development Handbook, Development Infrastructure and Service Council of ULT – The urban land Institute, ١٩٨٩ .

٢٦. Rodwin, L., Choosing Regions For Development, in Fried man, J., and Alonso, W., eds., Regional Development and Planning A Reader, The M.I.T. press, Cambridge, Mass, ١٩٦٥.
٢٧. Strategic Planning and Coordination Division, Department for Regional Development (DRD), Regional Development Strategy (RDS ٢٠٣٥): Building a better Future (٢٠١٠)
٢٨. Tinbergen, J., central planning, Yale university press, New Haven, ١٩٦٤.
٢٩. VERA Czaban, Vera (٢٠١٥) "Regional Disparities in Hungary", Master Thesis in European Spatial Planning and Regional Development, Blekinge Institute of Technology., ٢٠١٥
٣٠. WINARSKI, B., programming Foundations of Regional Economic Development, in problems of Regionl Economic Development, cel .xix, polish Academy of science, committee for spau Economy and Regional planning, Warsaw, ١٩٦٢.
٣١. Winiarski, B., Regional Development and Planning in European Countries, Main Problems and Prospects, Regional and Urban Studies, No. ١, ١٩٧٣.
٣٢. World Bank, Western Balkans Public Investment Management Study, Report No. ٥٣٧٦٨-ECA, April ٢٠١٠
٣٣. Yerken Turganbayev, conference a cross Kazakhstan regions, A thesis submitted in partial fulfilment of the requirements of the Robert Gordon University for the degree of Doctor of Philosophy, March ٢٠١٣



## الملاحق

ملحق رقم (١)

أدوات/ آليات سياسة التنمية الاقليمية على المستوى المركزي

الأدوات الاقتصادية Economic	الأدوات الاجتماعية Social	الأدوات الإدارية والتنظيمية Organizational and Administrative	الأدوات التحليلية/الفنية Analytical	الأدوات السياسية Political	الأدوات التشريعية/القانونية Legislative/Law
الاستثمار العام/الحكومي	شبكة الاستيطان	ترسيم الحدود	أساليب التحليل الإقليمي	المواثيق الدولية	الدستور
استغلال وتخصيص الموارد الطبيعية	شبكة الطرق	التقسيم في أقاليم	نظام المعلومات الجغرافية	صندوق الإنسان	القانون العام
تخصص الموارد البشرية	المؤسسات الثقافية	التخطيط الإقليمي	مؤشرات قياس الأهداف	حقوق المرأة والطفل	القوانين والقرارات الدولية
الاستثمار الخاص بأنواعه	المؤسسات الرياضية	ضبط الهجرة	مؤشرات متابعة التنفيذ	أسس عمل المنظمات	
حوافز الاستثمار	المؤسسات الإعلامية	استعمالات الأراضي	مؤشرات الكفاءة		
الصادرات	شبكة الاتصالات	المعلومات الإقليمية	مؤشرات العدالة/التوازن		
الإيرادات السيادية	الاختراعات والابتكارات	صيانة الموارد الطبيعية	مؤشرات تطور التغيرات الكلية		
التوازن المالي والنقدي	وسائل الاتصال الجماهيرية	تخطيط هرمين المدن	مؤشرات تطور الفوارق الإقليمية		
القروض الداخلية/الخارجية	شبكة الأمن	الالتزام السياسي بالتنمية	مؤشرات البيئة والحفاظ على الطبيعة		
المعوقات الخارجية			تحديد وظيفة الأقاليم		

آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

		درجة أهمية الاقليم في الدولة			الجمعيات الأهلية
					التعاونيات

ملحق رقم (٢)

أدوات/ آليات سياسة التنمية الإقليمية على المستوى الإقليمي

الأدوات التشريعية/القانونية Legislative/Law	الأدوات السياسية Political	الأدوات التحليلية/الفنية Analytical	الأدوات الإدارية والتنظيمية Organizational and Administrative	الأدوات الاجتماعية Social	الأدوات الاقتصادية Economic
قانون التخطيط العمراني	الأمن - الحدود	الخطة الإقليمية	التخطيط الإقليمي	دور القيادات الشعبية	التمويل الذاتي
قانون المحليات		الخطط المحلية	التخطيط المحلي	طاقات العلمية الإقليمية	استغلال معونة الدولة
قانون الحدود		مؤشرات تقييم الأداء الإقليمي	التقسيم الى وحدات ادارية	الكفاءات النادرة	الموارد الطبيعية الإقليمية
حمايه البيئة/المحميات		تحليل اسباب الفوارق	أسس التكامل الجغرافي	المؤسسات الثقافية المتخصصة	المشاركة الشعبية/الجهود
		فئات هرميه المدن	نظام المعلومات الجغرافية	المؤسسات الرياضية الإقليمية	تخصيص قوه العمل الإقليمية
			طرق اختيار القيادات المحلية	طاقات الشباب والمرأة	الضرائب المحلية/الإقليمية
			قانون المحليات	المؤسسات الاعلامية الإقليمية	الرسوم المحلية/الإقليمية
			انواع المجالس المحلية	الجمعيات الأهلية NGO's	ايرادات الموارد الإقليمية
			نظام الإدارة العامة المحلية		القروض والمنح الخارجية
					التبرعات والهبات والعطايا

ملحق رقم (٣)

بعض المؤشرات الديموغرافية والصحية على مستوى المحافظات

معدل وفيات الاطفال الرضع (طفل متوفى / الف مولود حتى) (٢)	معدل وفيات الاطفال حديثي الولادة (طفل متوفى / الف مولود حتى) (٢)	معدل الزيادة الطبيعية لكل الف نسمة (١)	معدل الوفيات (متوفى / الف نسمة) (١)	معدل المواليد (مولود حتى الف/نسمة) (١)	تقدير أعداد السكان في ١/١/٢٠١٥ (١)	المحافظات
١٧	٧,٢	٢٥,٢	٦,١	٣١,٣	٨٧٩٦٣٢٧٦	الجمهورية
٢٨,٣	١٥,٩	١٩,٠	٩,٠	٢٨,٠	٩٢٧٨٤٤١	القاهرة
١٧,٨	١٠	٢٠,١	٨,٠	٢٨,١	٤٨١٢١٨٦	الاسكندرية
٢١,٨	١٦,٥	١٩,١	٦,٦	٢٥,٧	٦٦٦٥٩٩	بورسعيد
١٢	٥,٤	٢٤,٥	٦,١	٣٠,٧	٦٢٢٨٥٩	السويس
١٠,٤	٥,٤	٢٢,٧	٦,٦	٢٩,٣	١٣٣٠٨٤٣	دمياط
١٢,٤	٥,٤	٢٢,٤	٦,٤	٢٨,٨	٥٩٤٩٠٠١	الدقهلية
١٤,٨	٥,٦	٢٤,٧	٥,٦	٣٠,٣	٦٤٨٥٤١٢	الشرقية
١٢,١	٤,٨	٢٣,٠	٥,٢	٢٨,٢	٥١٠٥٩٧٢	القليوبية
٩,١	٣,٣	٢٥,٢	٥,٥	٣٠,٧	٣١٧٢٧٥٣	كفر الشيخ
١٢,٣	٥,٤	٢٢,٠	٦,٤	٢٨,٥	٤٧٥١٨٦٥	الغربية
١٣,١	٦,٣	٢٥,٤	٥,٧	٣١,٢	٣٩٤١٢٩٣	المنوفية
١٠,٥	٤,١	٢٧,٤	٥,٣	٣٢,٧	٥٨٠٤٢٦٢	البحيرة
١٦,٢	٨,٧	٢٧,٨	٥,٩	٣٣,٧	١١٧٨٦٤١	الاسماعيلية
١٢,٤	٥,٨	٢٤,٩	٥,٩	٣٠,٨	٧٥٨٥١١٥	الجيزة
٢٣	٨	٣٠,٦	٥,٤	٣٦,٠	٢٨٥٦٨١٢	بني سويف
١٦,١	٣,٤	٣١,٥	٤,٧	٣٦,٢	٣١٧٠١٥٠	الفيوم
٢٠,٤	٤,٨	٣٠,٢	٥,٢	٣٥,٤	٥١٥٦٧٠٢	المنيا
٣٣	١٤,٩	٢٩,٢	٦,١	٣٥,٣	٤٢٤٥٢١٥	أسيوط
٢٠,٧	٧,٨	٢٩,٧	٥,٤	٣٥,١	٤٦٠٣٨٦١	سوهاج
١٩	٧,٤	٢٨,٧	٥,٢	٣٣,٩	٣٠٤٥٥٠٤	قنا
١٤,٥	٧,٥	٢٦,٠	٥,٤	٣١,٤	١٤٣١٤٨٨	أسوان
١٨,٢	٨,٦	٢٤,١	٥,٦	٢٩,٨	١١٤٧٠٥٨	الاقصر
١١,٧	٦,٩	٢٥,٤	٤,٨	٣٠,٢	٣٤٥٧٧٥	البحر الاحمر
١٢,٩	٥,٥	٢٦,١	٤,٤	٣٠,٥	٢٢٥٤١٦	الوادى الجديد
١٠,٤	٣,٨	٤٦,٢	٤,٤	٥٠,٦	٤٤٧٨٤٦	مطروح
٢١,١	١١,٥	٢٩,٦	٤,٨	٣٤,٤	٤٣٤٧٨١	شمال سيناء
١٤,١	٨,٨	١٦,٦	٤,٤	٢٠,٩	١٦٧٤٢٦	جنوب سيناء

المصدر: (١) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٢-١١١١-٧١).

(٢) المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥ بيانات غير منشورة.

ملحق رقم (٤)

بعض مؤشرات الخدمات الصحية والتعليمية على مستوى المحافظات

المحافظات	معدل وفيات الاطفال دون الخامسة (طفل متوفى / الف مولود حي) (٢)	نصيب السرير من السكان (نسمة/سرير) (٢)	نصيب الطبيب البشري من السكان (نسمة/طبيب) (٢)	معدل الامية (١٠ سنوات) فاكثر (٢)	كثافة فصل التعليم قبل الجامعي عام (تلميذ/فصل) (٢)	نصيب المدرس من الثلاميذ عام (تلميذ/مدرس) (٢)
الجمهورية	٢١,٨	٦٢٥,٣٦	١٤٧٢,٧٤	٢٩,٦	٣٦,٠٢	١٩,٢٩
القاهرة	٣٤,٤	٢٦٦,٣٤	٢٠٠٨,٤٥	١٩,٣١	٣٤,٥٦	١٥,٢٧
الاسكندرية	٢١,٩	٣٩٨,٧١	٩١٩	١٩,٤٧	٣٩,٢١	١٩,٤
بورسعيد	٢٤,٧	٣٩٦,١٣	٨١٣,٨٣	١٦,٣٩	٣١,٧٥	١١,٧٥
السويس	١٦,٧	٣٤,٦٩	١٤٦٦,٨٢	١٧,١٤	٣٥,٣٧	١٤,٩٩
دمياط	١٣,٢	٤٢١,٠٩	٧٩٦,١٢	٢٢,٤٢	٣٠,٥١	١١,٨٣
الدقهلية	١٦,٩	٦٧٦,٨١	٨٦٢,٢٨	٢٧,٩١	٣٧,٧٥	١٥,٣٩
الشرقية	١٩,٦	٨٢٦,٠٧	١٨١٢,١٥	٣٢,١٥	٣٧,١٨	١٧,٦
القليوبية	١٥,٥	٥٧٦,٠٣	٢٤٥٧,٤٧	٢٧,٥٢	٤٠,٥٥	٢١,٥١
كفرالشيخ	١٣	١٠٨٦,٦٩	١٢٠٥,٠٥	٣٤,٣١	٣٦,٥٢	١٨,٩١
الغربية	١٥,٩	٦٥٨,٠٩	١٠٢٧,٩	٢٥,٨٥	٣٤,١٣	١٧,٠١
المنوفية	١٧,٦	٧٦٠,٧٣	١٠١٨,٢٨	٢٧,٤٤	٣٤,٥٨	١٦,٦٦
البحيرة	١٤,٣	١٥١٧,١٧	١٨١٦,٢٨	٣٦,٦٦	٣٣,٩	٦٥,٧٧
الاسماعيلية	٢١,٩	٦٢٣,٦٣	١٧٠٩,٨٣	٢٢,٨٣	٢٩,٩	١٠,٣٥
الجيزة	١٥,٨	٤٧٦,٨٨	١٣٤٣,٨٦	١٩,٧	٤٢,٢٦	٢٠,٦٧
بني سويف	٢٨,٢	١١٦١,٨٣	٢٩٩٦,٩٤	٤٠,٤٥	٣٨,٤٥	٤٢,٨٥
الفيوم	٢١,٢	١٥٤٤,٧٣	٢٩٠٩,٩٨	٤٠,٨٩	٣٤,٤٣	٢٣,١٣
المنيا	٢٦,٣	٩٧٤,٥٢	١٨٩٣,٣٩	٤١,٢٩	٣٩,١٧	٢٧,٥٩
أسيوط	٤٠,٨	٥٥٤,٤٤	١٤٣,٣٨	٣٩,٦	٤٠,٥٥	٢٥,٧٦
سوهاج	٢٦,٨	٩٤٢,٦٦	١٦٣٩,٤	٣٨,٥	٣٤,٩٣	٢١,٨٦
قنا	٢٤,٥	١٥٧٢,٦٢	٢٤٩٤,١٨	٣٤,٧٧	٣٢,٩١	٢١,١١
أسوان	١٨,٦	٨٠٨,٠٧	٢٣٨٧,٢٣	٢٣	٢٧,٢٧	١٧,٢٧
الاقصر	٢٤,٥	٩٧٨,٤٨	١٨٩٧,٤١	٢٧,٨	٣٢,٦٧	١٨,٩٨
البحر الاحمر	١٧,٢	٥٨٩,٤٦	١٢٣٨,٨٦	١٢,٦٩	٢٨,٥٩	١٤,٠٩
الوادى الجديد	١٦,٤	٣٠٥,٩٥	١٠٤٥,٥٧	١٨,١٧	٢٢,٨٧	٦,٦٥
مطروح	١٣,٥	٤٢٥,٨١	١٠٦٩,٨١	٣٥,٠٨	٢٦,٩٤	٢٣,٠٨
شمال سيناء	٢٧,٥	٧٧٥,٧١	٦٨٤,٠٦	٢٤,٢٢	٢٥,٤	١٢,١٤
جنوب سيناء	١٨,١	٤٩١,٤٤	٤٦٦,٦٤	١١,٦٣	١٧,٤٣	١٠,٤٢

المصدر: (١) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٢-١١١١-٠٧١).

(٢) المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥ بيانات غير منشورة.

ملحق رقم (٥)

بعض مؤشرات الخدمات التعليمية والمرافق على مستوى المحافظات

المحافظات	نصيب من التلاميذ قبل الابتدائي حكومي (تلميذ/مدرس) ٢٠١٤/٢٠١٣ (١)	نصيب المدرس من التلاميذ اعدادي حكومي (تلميذ/مدرس) ٢٠١٤/٢٠١٣ (١)	نصيب المدرس من التلاميذ ثانوي حكومي (تلميذ/مدرس) ٢٠١٤/٢٠١٣ (١)	نصيب الفرد من اجمالي كمية مياه الشرب المستهلكة (لتر يوم/فرد) (٢)	نصيب الفرد من اجمالي كمية مياه الشرب المنتجة (لتر يوم/فرد) (٢)
الجمهورية	٣٢,٢	٢٥,١٠	١٧,٨٣	٢٦٨,٢٦	٣٣٥,٣٤
القاهرة	٣٣,٨	٢٩,٦٦	١٧,١٥	٩٤١,٤٤	١١٢٥,٠٣
الاسكندرية	٤٠,٢	٣٠,٣٠	١٤,٩٣	٣١٩,٦٨	٤٩١,١
بورسعيد	٤٢,٤	٣٠,٢٧	٢١,٧١	٣٢٧,٨٥	٣٩١,٩٣
السويس	٢٤,٩	٢٩,٦٣	١٥,٨٣	٩٧٩,٨١	١١١٢,٧
دمياط	٣٠,٠	٢٢,١٣	١٤,٦٣	٢٤٢,٣١	٣١٦,٠١
الدقهلية	٢٨,٣	٢٣,٨٩	١٦,٩٢	١٤٢,١٤	١٦١,٥٦
الشرقية	٣٢,٣	٢٧,٦٦	٢٤,١٦	١٠٣,٤١	١٣٧,٢٩
القليوبية	٢٥,٨	٢٢,٢٣	١٥,٤٢	١٧٩,٤٥	٢٤٤,٢
كفرالشيخ	٢٦,٥	١٦,١٠	١٢,٥٠	٢٢٠,٠٥	٣١٧,٥
الغربية	٤٠,٥	٢٥,٥٨	١٥,٧٦	١٣٩,٩٨	١٨٨,٨٢
المنوفية	٣٠,٤	١٤,٧١	١٢,١٦	١٢٢,٦٢	١٩٢,٣٥
البحيرة	٢٠,٧	٢٠,٢٨	١٥,٠٠	١١٩,٨٨	١٥٧,٩
الاسماعيلية	٨٦,١	١٨,٧٦	١٥,٤٠	٥١٤,٦٩	٥٢٤,٢٨
الجيزة	٢٥,٤	٣٥,٥١	٢٤,٨٢	٣٩٢,٩٩	٤١٧,١٥
بني سويف	٣٧,١	٢٩,١١	٢١,٩٥	٩١,١٢	١٢٣,٩٧
الفيوم	٢٧,٤	٢٩,٦٤	٢١,٦١	١٢٥,٩٥	١٨٠,٧٢
المنيا	٢٢,٩	٢٣,٢٠	١٨,٠٩	٦٩,٨٣	٩٦,٦٩
أسيوط	٣٢,٧	٢٥,٩٣	٢٠,٣٧	١١٣,٨١	١٥٢,٠٤
سوهاج	٤٣,٠	٢٢,٥٧	١٩,٢٥	١٨٤,١	١٨٨,٥٩
قنا	٣٩,٧	١٩,٧٥	١٩,٩٣	٩٥,٩٥	١١٧,٥
أسوان	٤٠,٨	١٦,٦٩	١٧,٦٤	١٠٦,١٧	٢٣٤,٣
الاقصر	٥٣,٠	١٩,١٤	١٦,٥٤	١٤٨,٨٣	١٧٧,٦١
البحر الاحمر	٥١,٠	٢٢,٩٤	١٩,٤٠	٢٢٦,٥٦	٢٢٧,٧٩
الوادى الجديد	١٤,١	٦,٤٢	٥,٣٦	٦٤٦,٠٤	٨٦٦,٧٢
مطروح	٣٦,٥	٢٠,٩٦	١٢,٩٠	٩١٩,٠٩	٩٢٦,٣٨
شمال سيناء	٢٥,٥	١٥,٨٨	١١,٤٣	٥١٣,٦٥	٥٤٥,٨٤
جنوب سيناء	٢٧,٠	١٤,٩٠	٩,٣٩	٨٥٩,٧٤	٨٧٧,٢٤

المصدر: (١) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-١١١١-٧١).

(٢) المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥ بيانات غير منشورة.

ملحق رقم (٦)

بعض مؤشرات خدمات المرافق والخدمات الاجتماعية وقوة العمل والتشغيل على مستوى المحافظات

المحافظات	نصيب الفرد من اجمالي طاقة الصرف الصحي (لتر/يوم/فرد) (٢)	مراكز شباب المدن والقرى لكل ١٠٠٠٠٠ من السكان (١)	أندية تابعة للقطاع الحكومي وقطاع الأعمال لكل ١٠٠٠٠٠ من السكان (١)	نصيب قصر وبيت الثقافة من السكان (الف نسمة/قصر وبيت) (٢)	نسبة قوة العمل الى السكان (%) (٢)	نصيب مركز التدريب المهني من قوة العمل (الف نسمة/مركز) (٢)
الجمهورية	١٧٥,٥٦	٤,٧٧٧	٠,١٢٥	٢٥٤,٨	٣٠,٥٢	٢٦,٤٩
القاهرة	٤٩٦,٢٤	٠,٧٨٧	٠,٠٩٧	٣٦٣	٢٩,٢١	٢٣,٣٤
الاسكندرية	٣٥٣,٣٩	٠,٨١	٠,٠٢١	٥٨٩,٧	٢٥,٩٣	٢٩,٩٢
بورسعيد	٤١٧,٢٦	٢,٧	١,٣٥٠	٩٥,٦٨	٣٧,٤٦	٨,١١
السويس	٧٢٣,٤١	٣,٢١١	٠,٣٢١	٨٦,٧٥	٢٨,٩٧	٧,٠٤
دمياط	١٨٥,٨٢	٧,٥٨٩	٠,٢٢٥	١٥٥,٥	٣٠,٦١	١٥,٨٧
الدقهلية	١٠٦,١	٧,٨٣٣	٠,٠٣٤	٢٣٦,٣	٣٤,٢٩	٣٩,٦٥
الشرقية	٦٩,٤٨	٥,٨٧٥	٠,١٣٩	٣٢٥,٤	٢٩,٦٧	٤٥,٧٣
القليوبية	٣٠٥,٨١	٣,٩٥٦	٠,٠٢٠	٣٢٣,١	٢٩,٠١	٣١,٢٥
كفرالشيخ	٧٨,٧٨	٧,٠٢٩	٠,١٢٦	١٧٢,٥	٣١,٤٧	٣١,٨١
الغربية	٧٥,٦٦	٥,٩١٣	٠,٠٤٢	٣٦٧,٢	٣٣,٥٨	٤٢,٢٨
المنوفية	٦٧,٢	٦,٨٥١	٠,٠٢٥	٢٤٧	٣٦,٢	٤٧,٩١
البحيرة	٦٣,٠٣	٦,٠٤٧	٠,٠٠٠	٣٠٤,٥	٣٩,٦٤	٥٤,٣٣
الاسماعيلية	٢٤٨,٢٤	٧,٨٩	٠,٧٦٤	١٩٤,٩	٣٢,٥	٩,٦١
الجيزة	٣٨٥,٤١	٢,٥٥٨	٠,٠٢٦	١١٨٧	٢٦,٧٩	٢٥,١
بني سويف	٦٧,٤٢	٦,١٩٦	٠,٣١٥	٤٢٤,١	٣٧,٧٧	٣٤,٣٢
الفيوم	٦٩,١٦	٤,١٩٥	٠,٠٩٥	٥٦١	٢٨,٩٣	٢٧,٩٩
المنيا	٢٧,٠٨	٣,١٢٢	٠,١٣٦	٣٣٣,٩	٣٣,٢	٤٠,٨٥
أسيوط	٢٨,٦٤	٣,٨٤	٠,١٤١	٢٢١,٢	٢٧,٤٥	٢٨,٦٧
سوهاج	٥١,٥٧	٣,٧٧٩	٠,١٠٩	٢٧١,٥	٢٤,٨٦	٢٢,٤٩
قنا	٣٢,٧٢	٦,١٧٣	٠,٠٩٩	٢١١,٣	٣٢,٩١	٢٩,٥
أسوان	٩٥,٨٥	١١,٦	٠,٥٥٩	١١٧,٤	١٩,٤٥	١٣,٨٣
الاقصر	٤٠,٧٤	٧,٨٤٦	٠,٤٣٦	٢٨٨,٤	١٢,٧٩	٢٢,٩
البحر الاحمر	٨٧,٥٦	٤,٣٣٨	٠,٠٠٠	٦٠,٩١	٢٤,٤١	٣,٤٣
الوادى الجديد	٣٠٥,٠٣	٢٧,٠٦	١,٣٣١	١٥,٣٨	٣٧,٣٣	٦,٧
مطروح	٦٤,٣٨	١٦,٣	٠,٤٤٧	٦٤,٧٢	٢٧,٦٦	٥,٦٥
شمال سيناء	١٩٥,٦٧	١٤,٩٥	٠,٢٣٠	٤٩,٩٤	٢٨,١٩	٤,٩
جنوب سيناء	٩٤٤,٣٧	١٤,٣٣	٢,٣٨٩	٢٥,٤٣	٣١,٩	٥,٤١

المصدر: (١) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٠١١١١-٧١).

(٢) المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥ بيانات غير منشورة.



ملحق رقم (٧)

بعض مؤشرات قوة العمل والبطالة والتشغيل على مستوى المحافظات

المحافظات	معدل البطالة (٢)	فرص العمل الصغيرة ٢٠١٤ (١)	فرص العمل الصغيرة لكل ١٠٠٠٠٠ من السكان (١)	فرص العمل بالمشروعات الصغيرة متناهية الصغر ٢٠١٤ (١)	فرص العمل بالمشروعات متناهية الصغر لكل ١٠٠٠٠٠ من السكان (١)	فرص العمل في مشروعات التنمية المجتمعية والبشرية لكل ١٠٠٠٠٠٠ من السكان (١)	فرص العمل في مشروعات التنمية المجتمعية والبشرية ٢٠١٤ (١)
الجمهورية	٩,٣٨	٦٦٧٠١	٧٥,٨٢٨٢	١٥١٥٤٤	١٧٢,٢٨	٨٤,٦٣	٧٤٤٤٤٦
القاهرة	١٢,٠٤	٩٦١١	١٠٣,٥٨	١٦٣٦	١٧,٦٣	١,٩٩	١٨٥
الاسكندرية	١٤,١	٣٤٧٣	٧٢,١٧	١٤٩٥	٣١,٠٧	٤,٧٤	٢٢٨
بورسعيد	٢٦,٢٥	٧٤٠	١١١,٠١	٣٤	٥,١٠	٠,٠٠	٠
السويس	١٥,٢٩	٩٣٠	١٤٩,٣١	١٠٢٠	١٦٣,٧٦	٩,٤٧	٥٩
دمياط	٧,٠١	٤٩٠	٣٦,٨٢	٢٧١	٢٠,٣٦	٢٠,٤٤	٢٧٢
الدقهلية	١٣,٨١	٩٨٢	١٦,٥١	٢٥٥٦	٤٢,٩٧	٥٩,٢٩	٣٥٢٧
الشرقية	٨,٨٨	٥٨٢١	٨٩,٧٦	٩٠٣٩	١٣٩,٣٧	٩٠,٨٥	٥٨٩٢
القليوبية	٧,٨٧	٤٨٢١	٩٤,٤٢	١٢٦٦٤	٢٤٨,٠٢	٦,٣٣	٣٢٣
كفرالشيخ	٩,٠٥	٣٦٨٢	١١٦,٠٥	٣٢٦١	١٠٢,٧٨	٢٧,٠١	٨٥٧
الغربية	١٠,٥٤	٢٢٧٩	٤٧,٩٦	٥٥٠٦	١١٥,٨٧	٦,٨٨	٣٢٧
المنوفية	٦,٧٥	٢٨٨٢	٧٣,١٢	٥٦٢٩	١٤٢,٨٢	٤٩,١٥	١٩٣٧
البحيرة	٦,١٣	٤١٥٧	٧١,٦٢	٣٨٢٧	٦٥,٩٣	٦٣,٥٢	٣٦٨٧
الاسماعيلية	٩,٥٣	٢٠٨٩	١٧٧,٢٤	٢٥٥٤٩	٢١٦٧,٦٧	٠,٠٠	٠
الجيزة	١١,٣٤	٥٢٢١	٦٨,٨٣	٣٠٩٩	٤٠,٨٦	١٨,٦٣	١٤١٣
بني سويف	٣,٣٤	٢١٤٠	٧٤,٩١	٧١٠٢	٢٤٨,٦٠	٢٧,٨٦	٧٧٣٨
الفيوم	٣,٥٦	١٨٨٤	٥٩,٤٣	٩٦٤٩	٣٠٤,٣٧	١٨٩,٢٣	٥٩٩٩
المنيا	٤,٣٦	٢٨٦٨	٥٥,٦٢	١٧٥٩٦	٣٤١,٢٣	١٤٤,٤٥	٧٤٤٩
أسيوط	٩,٦	٣٠٥٣	٧١,٩٢	١٢٤١١	٢٩٢,٣٥	٢١٩,٢١	٩٣٠٦
سوهاج	٧,٤٧	٢٥٣٩	٥٥,١٥	٩٨٥٠	٢١٣,٩٥	٩٦,٣٥	٤٤٣٦
قتا	٩,٥١	٢١٠٢	٦٩,٠٢	٩١١٧	٢٩٩,٣٦	١٩٩,٦١	٦٠٧٩
أسوان	٢٥,٧٧	٦٤٣	٤٤,٩٢	٣٥٧٠	٢٤٩,٣٩	١٦٠,٨٨	٢٣٠٣
الاقصر	٣٢,١٥	١٣٣١	١١٦,٠٤	٤٨٦٦	٤٢٤,٢٢	٢٣٠,٤٢	٢٦٤٣
البحر الاحمر	٩,٧٥	١٢٨٨	٣٧٢,٥٠	٦٢٨	١٨١,٦٢	٠,٠٠	٠
الوادى الجديد	١١,٨٢	٢٣٤	١٠٣,٨١	٨١٠	٣٥٩,٣٤	٣٠,١٧	٦٨
مطروح	٨,٣٨	١٠٩	٢٤,٣٤	١٤٩	٣٣,٢٧	٣١٦,١٨	١٤١٦
شمال سيناء	٦,١٣	٥٣٦	١٢٣,٢٨	٢١٠	٤٨,٣٠	٢١٤,٨٢	٩٣٤
جنوب سيناء	٩,٨٦	٧٩٦	٤٧٥,٤٣	٠	٠,٠٠	١٤٣,٩٤	٢٤١

المصدر: (١) الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، الكتاب الاحصائي السنوي، اصدار سبتمبر ٢٠١٥، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، مرجع رقم (٢٠١٣-٠١١١١-٧١).

(٢) المصدر: باستخدام بيانات من وزارة التخطيط والمتابعة، خطة تنمية أقاليم مصر للعام المالي ٢٠١٤-٢٠١٥ ببيانات غير منشورة.

سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (٢٧٠) - معهد التخطيط القومي

ملحق رقم (٨)

توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات (القيمة بالمليون جنيه)

خطة عام ٢٠٠٨/٢٠٠٩

إجمالي	أخرى	وزارة التنمية المحلية	وزارة التربية والتعليم	وزارة التعليم العالى	وزارة الصحة	وزارة الاسكان والمرافق والمجمعات العمرانية	وزارة النقل	وزارة الكهرباء والطاقة	وزارة البترول والثروة المعدنية	وزارة الموارد المائية والرى	وزارة الزراعة وإستصلاح الاراضى	
7,842,051	2138402	494775	223028	150610	104250	2824300	1792670	7500	88211	4215	14090	القاهرة
5,784,517	1409762	108345	47728	22155	119200	1114100	43113	464052	39517	2261270	155275	الجيزة
2,147,107	560995	80852	41086	41310	31505	929200	55000	299700	83924	21035	2500	القليوبية
2,494,594	71057	154491	38964	88025	15925	922650	212962	100000	826508	23290	40722	الاسكندرية
655,835	13288	107443	32731	16500	14500	190900	45850	0	38033	135815	60775	البحيرة
488,916	11706	24549	54006	0	12000	77550	5400	82925	202800	12980	5000	مطروح
671,673	73012	35648	34461	8500	26324	118800	295000	0	23848	54210	1870	دمياط
647,538	14893	82889	44755	77250	96925	137650	71000	0	32746	71545	17885	الدقهلية
3,789,945	16300	75412	23922	45618	16600	180800	60000	0	50248	3317045	4000	الغربية
613,380	44528	74202	79551	72367	22700	212300	30000	0	30967	44895	1870	المنوفية
634,444	10766	77407	24501	92000	1100	275400	50675	0	3600	86080	12915	كفر الشيخ
1,067,709	38473	85035	48461	48800	38500	683400	37100	0	25833	61107	1000	الشرقية
603,689	108796	25609	45757	13600	8500	136650	32230	0	208987	4000	19560	السويس
483,786	222114	24613	15819	23000	16500	111500	35000	0	14215	15025	6000	الاسماعيلية
736,377	529148	23211	35884	15700	14000	30500	70100	0	6034	11000	800	بورسعيد
4,944,434	28880	21919	23902	1200	5760	77650	39774	0	599	4734990	9760	شمال سيناء
356,551	28337	30269	21001	500	22100	221150	7195	0	599	21000	4400	جنوب سيناء
474,855	12973	67532	35026	52600	13000	194500	0	0	284	63440	35500	الفيوم
487,011	19911	67138	26316	27100	28549	144500	90194	0	34233	48770	300	بنى سويف
681,511	18810	97851	51633	35800	10350	188250	173142	0	0	105675	0	المنيا
504,681	17685	98485	16722	44190	9800	212650	0	0	40489	64460	200	السيوط
228,368	5046	13188	14805	1000	3900	62800	22000	0	284	61475	43870	الوادى الجديد
487,412	17068	107552	29385	65700	17000	175600	39828	0	724	34555	0	سوهاج
674,088	29330	79298	29781	23229	6100	254900	25000	77161	284	142805	6200	قنا
167,567	16379	37340	12748	0	14100	0	27000	0	0	0	60000	الأقصر
641,054	68003	52936	13245	15746	18600	250000	100	0	3164	181260	38000	اسوان
1,770,727	10720	30136	10986	300	6000	176950	55211	1184800	292264	2990	370	البحر الاحمر
22,513,824	8417834	429275	568017	768350	5848622	1057100	3384060	409601	5130	1443278	182557	استثمارات غير موزعه
62,593,644	13,954,216	2,607,400	1,644,221	1,751,150	6,542,410	10,961,750	6,699,604	2,625,739	2,053,525	13,028,210	725,419	إجمالي

آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

ملحق رقم (٩)

توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات (القيمة بالمليون جنيه)

خطة عام ٢٠١٠/٢٠٠٩

إجمالي	أخرى	وزارة التنمية المحلية	وزارة التربية والتعليم	وزارة التعليم العالى	وزارة الصحة	وزارة الاسكات والمرافق والمجمعات العمرانية	وزارة النقل	وزارة الكهرباء والطاقة	وزارة البترول والثروة المعدنية	وزارة الموارد المائية والرى	وزارة الزراعة واستصلاح الاراضى	
7,842,051	2138402	494775	223028	150610	104250	2824300	1792670	7500	88211	4215	14090	القاهرة
5,784,517	1409762	108345	47728	22155	119200	1114100	43113	464052	39517	2261270	155275	الجيزة
2,147,107	560995	80852	41086	41310	31505	929200	55000	299700	83924	21035	2500	القليوبية
2,494,594	71057	154491	38964	88025	15925	922650	212962	100000	826508	23290	40722	الاسكندرية
655,835	13288	107443	32731	16500	14500	190900	45850	0	38033	135815	60775	البحيرة
488,916	11706	24549	54006	0	12000	77550	5400	82925	202800	12980	5000	مطروح
671,673	73012	35648	34461	8500	26324	118800	295000	0	23848	54210	1870	دمياط
647,538	14893	82889	44755	77250	96925	137650	71000	0	32746	71545	17885	الدقهلية
3,789,945	16300	75412	23922	45618	16600	180800	60000	0	50248	3317045	4000	الغربية
613,380	44528	74202	79551	72367	22700	212300	30000	0	30967	44895	1870	المنوفية
634,444	10766	77407	24501	92000	1100	275400	50675	0	3600	86080	12915	كفر الشيخ
1,067,709	38473	85035	48461	48800	38500	683400	37100	0	25833	61107	1000	الشرقية
603,689	108796	25609	45757	13600	8500	136650	32230	0	208987	4000	19560	السويس
483,786	222114	24613	15819	23000	16500	111500	35000	0	14215	15025	6000	الاسماعيلية
736,377	529148	23211	35884	15700	14000	30500	70100	0	6034	11000	800	بورسعيد
4,944,434	28880	21919	23902	1200	5760	77650	39774	0	599	4734990	9760	شمال سيناء
356,551	28337	30269	21001	500	22100	221150	7195	0	599	21000	4400	جنوب سيناء
474,855	12973	67532	35026	52600	13000	194500	0	0	284	63440	35500	الفيوم
487,011	19911	67138	26316	27100	28549	144500	90194	0	34233	48770	300	بنى سويف
681,511	18810	97851	51633	35800	10350	188250	173142	0	0	105675	0	المنيا
504,681	17685	98485	16722	44190	9800	212650	0	0	40489	64460	200	اسيوط
228,368	5046	13188	14805	1000	3900	62800	22000	0	284	61475	43870	الوادى الجديد
487,412	17068	107552	29385	65700	17000	175600	39828	0	724	34555	0	سوهاج
674,088	29330	79298	29781	23229	6100	254900	25000	77161	284	142805	6200	قنا
167,567	16379	37340	12748	0	14100	0	27000	0	0	0	60000	الأقصر
641,054	68003	52936	13245	15746	18600	250000	100	0	3164	181260	38000	اسوان
1,770,727	10720	30136	10986	300	6000	176950	55211	1184800	292264	2990	370	البحر الاحمر
22,513,824	8417834	429275	568017	768350	5848622	1057100	3384060	409601	5130	1443278	182557	استثمارات غير موزعة
62,593,644	13,954,216	2,607,400	1,644,221	1,751,150	6,542,410	10,961,750	6,699,604	2,625,739	2,053,525	13,028,210	725,419	إجمالي

ملحق رقم (١٠)

توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات (القيمة بالمليون جنيه)

خطة عام ٢٠١١/٢٠١٠

إجمالي	أخرى	وزارة التنمية المحلية	وزارة التربية والتعليم	وزارة التعليم العالى	وزارة الصحة	وزارة الاسكان والمرافق والمجمعات العمرانية	وزارة النقل	وزارة الكهرباء والطاقة	وزارة البترول والثروة المعدنية	وزارة الموارد المائية والرى	وزارة الزراعة واستصلاح الاراضى	
10,128,813	2771280	399270	300519	221172	141280	2489450	3555335	22860	87047	5600	135000	الغاهره
6,427,641	1456628.6	152437	83331	26450	39100	2491000	1220000	561056	33693	242610	121335	الجيزة
2,132,547	707187	97138	47745	62190	20430	780100	180000	37639	71343	127100	1675	القليوبية
4,278,198	156154	226473	29879	130928	17740	1558550	658216	6320	1374158	113010	6770	الاسكندرية
1,071,851	37667.8	134086	44354	61000	17750	309800	108500	37031	35433	250650	35579	البحيرة
768,897	25532.4	49538	23727	0	0	68500	57625	176505	351770	6000	9700	مطروح
584,186	43090.4	54931	30657	7200	13250	102350	305000	0	17533	7900	2275	دمياط
728,946	14353	108985	49036	35189	0	260150	171000	0	14633	75600	0	الدقهلية
766,903	24670	102718	36657	37040	1800	322150	140000	0	45743	55200	925	الغربية
680,876	34407	119623	45636	64313	6800	267750	53000	29469	20178	39700	0	المنوفية
829,020	14082	108792	33552	121500	1165	296000	25500	29469	4900	170740	23320	كفر الشيخ
2,357,190	28184	153463	192805	43800	1000	1132350	712500	0	14333	75700	3055	الشرقية
760,952	206480	46923	24017	6200	0	112500	39920	23149	284058	11000	6705	السويس
542,792	235779	41196	22075	27367	4300	64150	100000	0	10100	37125	700	الاسماعيلية
706,527	320442	39923	38951	11050	0	35900	223330	29491	7440	0	0	يوسعيد
395,372	39833.6	32177	31150	300	17000	78900	52150	13991	1500	94875	33495	شمال سيناء
239,338	27959.8	53508	17540	100	1030	112325	10275	15100	1500	0	0	جنوب سيناء
702,456	18289	105946	45032	68900	1650	384100	0	29469	0	17450	31620	الفيوم
590,355	14364	102044	40264	67600	0	149550	165000	0	28333	15350	7850	بنى سويف
1,108,502	29275	157548	51374	28886	7550	368400	347000	29469	0	89000	0	المنيا
588,590	21999.4	157441	37066	46824	15000	218400	0	29860	56000	6000	0	اسيوط
168,035	11830	27231	17214	2000	0	51500	25000	10	0	31250	2000	الوادى الجديد
770,818	23175	178027	33266	117700	17000	230850	161500	0	3000	6300	0	سوهاج
787,698	20632	120880	37629	36100	1500	421650	12000	119717	0	17590	0	قنا
268,494	16396	62716	13413	0	2500	0	131000	29469	0	13000	0	الأقصر
655,928	100167	76785	14718	16500	27558	136300	0	72275	2900	189975	18750	اسوان
1,335,469	521158	45501	12369	0	8134	90850	34050	189927	433480	0	0	البحر الاحمر
21,079,719	11363689	202200	1070417	983000	2626460	1183925	2751370	435237	0	192175	271246	استثمارات غير موزعه
61,456,113	18284705	3,157,500	2,424,393	2,223,309	2,989,997	13,717,450	11,239,271	1,917,513	2,899,075	1,890,900	712,000	إجمالي

آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

ملحق رقم (١١)

توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات (القيمة بالمليون جنيه)

خطة عام ٢٠١٢/٢٠١١

إجمالي	اخرى	وزارة التنمية المحلية	وزارة التربية والتعليم	وزارة التعليم العالى	وزارة الصحة	وزارة الاسكان والمرافق والمجمعات العمرانية	وزارة النقل	وزارة الكهرباء والطاقة	وزارة البترول والثروة المعدنية	وزارة الموارد المائية والرى	وزارة الزراعة وإستصلاح الاراضى	
9,965,636	2892816	404488	98062	251470	167880	3661700	2091480	23380	199055	12000	163305	القاهرة
4,603,657	832473	151905	68941	37055	66950	2577700	373000	304545	6068	63450	121570	الجيزة
2,575,892	643106	95856	88037	83375	24850	1329300	220100	36838	3310	49000	2120	القليوبية
3,760,286	185150	229320	61190	1110896	18100	1325550	590160	1672	151663	69660	16925	الاسكندرية
916,504	18790	121504	147391	43104	64600	147500	204712	17440	5988	136020	9455	البحيرة
562,740	15630	53717	53623	0	7640	114500	13500	153420	135405	7000	8305	مطروح
668,444	42652	61035	42607	28400	15850	175200	282420	0	5405	10500	4375	دمياط
778,159	36536	121678	166065	108110	13750	164500	90000	0	5530	71990	0	الدقهلية
596,197	21765	98599	106427	36750	33550	130000	103500	0	14301	50000	1305	الغربية
935,558	19054	121288	79973	90660	15338	321000	151877	0	9768	126600	0	المنوفية
952,651	15804	98602	98306	120000	22000	242000	83649	0	5405	239870	27015	كفر الشيخ
2,607,771	31898	148660	183780	62250	4750	1539000	444391	0	14992	155300	22750	الشرقية
633,174	144748	56853	23846	8200	3500	126800	18260	0	238967	12000	0	السويس
593,135	182702	47079	30659	17400	11800	64500	183000	0	12030	42740	1225	الاسماعيلية
340,919	49509	46793	25022	31300	2500	49000	117000	170	6905	12600	120	بورسعيد
595,852	229911	39003	19334	300	21500	98100	73200	504	6030	96360	11610	شمال سيناء
287,670	39793	64633	12020	100	5790	129000	10200	504	25630	0	0	جنوب سيناء
766,467	27774	92721	85987	70500	4000	393400	0	7005	7430	77650	0	الفيوم
808,130	20192	101687	94350	52300	7000	173300	309304	0	8492	35450	6055	بنى سويف
954,171	24849	149859	170477	43460	10100	316000	150766	0	5530	83010	120	المنيا
1,155,841	28558	134450	139875	82870	11000	398400	228000	6500	87238	38800	150	السيوط
694,582	8496	34437	33057	3300	2250	33300	34507	500000	5730	37850	1655	الوادى الجديد
1,073,048	24718	113046	149179	122000	23200	476300	120000	0	11305	33300	0	سوهاج
1,063,632	25005	86906	119086	73400	7690	648500	35500	9125	5830	52590	0	قنا
736,639	383747	97352	22379	0	6500	17000	141656	1635	5530	60840	0	الأقصر
923,493	228656	80493	42234	20150	20670	167600	29000	2335	7530	268000	56825	اسوان
723,800	201363	56336	20453	0	10600	89950	36028	87085	219405	2580	0	البحر الاحمر
22,002,631	9807258	894700	604767	1018700	2033912	3911600	2807914	458045	0	201620	264115	استثمارات غير موزعه
62,276,679	16,182,953	3,803,000	2,787,127	3,516,050	2,637,270	18,820,700	8,943,124	1,576,675	1,244,000	2,046,780	719,000	إجمالي

ملحق رقم (١٢)

توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات (القيمة بالمليون جنيه)

خطة عام ٢٠١٢/٢٠١٣

إجمالي	اخرى	وزارة التنمية المحلية	وزارة التربية والتعليم	وزارة التعليم العالى	وزارة الصحة	وزارة الاسكان والمرافق والمجمعات العمرانية	وزارة النقل	وزارة الكهرباء والطاقة	وزارة البترول والثروة المعدنية	وزارة الموارد المائية والرى	وزارة الزراعة وإستصلاح الاراضى	
16,687,148	2344322	590772	187603	250395	176626	10313790	2360232.3	14025	274112	12000	163271	القاهرة
4,398,996	1325219	201304	166632	24500	61760	1912425	473092	20000	7489	69785	136790	الجيزة
1,921,664	687717	119073	151011	64800	34045	691650	36620	0	63093	69435	4220	القليوبية
3,296,867	110041	341681	147112	1125865	11370	876450	365400	0	231218	85705	2025	الاسكندرية
855,817	9568.5	136414	177976	69000	23000	152000	48870	0	7293	204095	27600	البحيرة
674,044	1857	61084	19751	0	0	116000	71425	174107	217860	6960	5000	مطروح
595,719	9557	62599	51581	50730	9150	118100	268000	0	4627	18100	3275	دمياط
1,057,063	33867	132317	176957	162017.5	1000	206450	276915	0	4769	62770	0	الدقهلية
825,813	27484.5	112436	139768	47000	5860	117000	307869	0	16655	50230	1510	الغربية
741,143	11176.5	111446	109949	80819	15575	180600	95913	0	9289	126375	0	المنوفية
726,027	12039	108711	105370	123500	7640	179500	27005	0	4627	148545	9090	كفر الشيخ
1,457,820	18525	171683	219206	49433	8500	588050	249569	0	14494	130495	7865	الشرقية
619,388	134951	73486	22076	8500	1200	55950	35975	0	253786	8500	24964	السويس
459,369	206489	54847	32479	23100	10875	36000	31122	0	9519	53053	1885	الاسماعيلية
883,604	573655	54504	26785	33000	0	36000	126450	0	13210	20000	0	بورسعيد
612,293	237665	49370	29259	300	28100	81700	142278	0	5444	37177	1000	شمال سيناء
261,172	39559.5	67807	12452	100	3950	98500	15925	0	22878	0	0	جنوب سيناء
516,670	38601.5	111759	130041	63204	0	116000	0	0	11119	45945	0	الفيوم
460,922	6340	127452	93282	69750	0	65700	54634	0	9744	30415	3605	بنى سويف
974,116	11344.5	171913	212715	26275	16650	204000	274426	0	4769	52023	0	المنيا
678,330	19667	176300	158854	44638	15050	192005	0	0	33126	38690	0	الاسيوط
862,428	2015	42562	16370	2000	2700	252350	3158	230000	6569	35790	268914	الوادى الجديد
808,821	14791	144008	180287	123775	15500	146900	142230	0	6960	30370	4000	سوهاج
742,080	10157	109926	206085	78500	4500	260000	12388	0	4769	55755	0	قنا
329,195	11542	109508	44005	0	4047	0	67239	0	4769	88085	0	الأقصر
900,032	168666	105295	57109	16500	20473	85550	54975	0	6469	279140	105855	اسوان
877,399	236585	66943	20652	0	2300	143450	146126	0	259343	2000	0	البحر الاحمر
22,550,220	10380952	550800	921966	983395	2100823	1683205	3479350	1886827	0	235792	327110	استثمارات غير موزعه
65,774,157	16,684,354	4,166,000	3,817,333	3,521,097	2,580,694	18,909,325	9,167,186	2,324,959	1,508,000	1,997,230	1,097,979	اجمالي

آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

ملحق رقم (١٣)

توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات (القيمة بالمليون جنيه)

خطة عام ٢٠١٣/٢٠١٤

إجمالي	أخرى	وزارة التنمية المحلية	وزارة التربية والتعليم	وزارة التعليم العالى	وزارة الصحة	وزارة الاسكان والمرافق والمجمعات العمرانية	وزارة النقل	وزارة الكهرباء والطاقة	وزارة البترول والثروة المعدنية	وزارة الموارد المائية والرى	وزارة الزراعة واستصلاح الاراضى	
<b>20,414,918</b>	2564219	1751542	208608	444750	1550978	10252780	3010509	4000	518335	2000	107197	القاهرة
<b>8,377,204</b>	1760559	239684	202577	94100	68960	3015120	2629001	5000	11687	102001	248515	الجيزة
<b>2,532,260</b>	580455	134846	175958	97550	17297	1203140	110700	0	159417	50987	1910	القليوبية
<b>4,031,767</b>	184743	382960	112166	1197434	15790	734410	383500	0	863926	130000	26838	الاسكندرية
<b>1,263,300</b>	17226	173808	232934	90800	50562	143000	198200	0	12842	191248	152680	البحيرة
<b>1,539,957</b>	12544	72690	20500	0	0	192600	95782	154185	218633	18040	754983	مطروح
<b>737,149</b>	20470	74041	65616	62485	6650	77510	374750	0	8467	43140	4020	دمياط
<b>1,121,484</b>	32315	151909	220715	137200	0	178650	155329	0	8681	115455	121230	الدقهلية
<b>1,019,706</b>	25331	130300	184029	131500	19950	136050	180000	0	29246	182900	400	الغربية
<b>704,664</b>	16416	116949	117873	141260	9470	158790	95000	0	15246	33200	460	المنوفية
<b>1,230,324</b>	28277	133132	134567	153300	4146	180700	15000	0	8467	309869	262866	كفر الشيخ
<b>1,869,329</b>	40910	188613	244189	107040	0	762760	216596	0	21406	167833	119982	الشرقية
<b>982,108</b>	162461	73788	16061	82000	0	88680	92720	0	451159	14244	995	السويس
<b>1,146,404</b>	403910	76627	65087	122100	7600	156000	109685	0	14306	188120	2969	الاسماعيلية
<b>1,328,144</b>	736344	68704	22586	76000	0	39000	320550	0	14550	49840	570	يوسعيد
<b>1,498,072</b>	139362	100057	22036	7500	9426	668550	246600	0	10431	192000	102110	شمال سيناء
<b>1,006,885</b>	77673	88412	5881	400	2600	739000	48115	0	30264	11000	3540	جنوب سيناء
<b>568,651</b>	18997	122030	141966	76100	0	135450	0	0	15631	55900	2577	الفيوم
<b>890,273</b>	9074	145940	124495	121000	0	67070	104633	0	15781	80440	221840	بنى سويف
<b>1,220,309</b>	37735	217488	305507	99000	4600	163900	174057	0	8681	194900	14441	المنيا
<b>1,287,648</b>	54204	195461	204400	90600	16500	331920	105000	0	179645	106503	3415	السيوط
<b>483,854</b>	19471	63027	12867	4000	0	123350	0	100000	11456	87193	62490	الوادى الجديد
<b>1,282,781</b>	28226	162560	215839	118000	8000	409540	270000	0	12576	57300	740	سوهاج
<b>877,088</b>	14837	125677	197368	78500	0	324880	55563	0	8681	67401	4181	قنا
<b>916,315</b>	9048	211929	48544	2500	4500	1000	110000	0	8681	448153	71960	الأقصر
<b>1,392,882</b>	189616	116343	62001	147500	1750	252250	156000	0	10556	361203	95663	أسوان
<b>1,292,576</b>	461263	76483	14121	0	250	233400	156705	0	346554	2500	1300	البحر الاحمر
<b>30,693,548</b>	12275853	411500	1012287	840300	1416390	2983750	6300415	4982128	0	310630	160295	استثمارات غير موزعه
<b>91,709,600</b>	<b>19,921,539</b>	<b>5,806,500</b>	<b>4,390,778</b>	<b>4,522,919</b>	<b>3,215,419</b>	<b>23,753,250</b>	<b>15,714,410</b>	<b>5,245,313</b>	<b>3,015,305</b>	<b>3,574,000</b>	<b>2,550,167</b>	<b>إجمالي</b>

ملحق رقم (١٤)

توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات (القيمة بالمليون جنيه)

خطة عام ٢٠١٤/٢٠١٥

إجمالي	أخرى	وزارة التنمية المحلية	وزارة التربية والتعليم	وزارة التعليم العالى	وزارة الصحة	وزارة الاسكان والمرافق والمجمعات العمرانية	وزارة النقل	وزارة الكهرباء والطاقة	وزارة البترول والثروة المعدنية	وزارة الموارد المائية والرى	وزارة الزراعة واستصلاح الاراضى	
8,585,748	2593783	891009	281237	480500	330281	1564030	2116830	17000	293993	0	17085	الغاهره
7,022,335	825999	244775	216895	141000	151550	3459133	1278000	0	4876	199029	501078	الجيزة
3,452,829	503551	132676	186465	98544	19700	2136110	184000	0	155931	27730	8122	القليوبية
4,137,460	214750	345308	136200	1197734	24344	501375	519650	0	1076291	71061	50747	الاسكندرية
1,803,334	32955	169651	171809	90000	51000	762222	312699	0	4708	164547	43743	البحيرة
1,434,101	29993	72286	43585	50000	0	518987	62745	191000	3886	17800	443819	مطروح
1,103,129	39997	74031	66236	86100	67500	399491	335100	0	2435	17468	14771	دمياط
1,773,255	63590	151671	224488	142500	72500	740239	228781	0	5235	126399	17852	الدقهلية
1,226,242	54915	130465	159608	131000	13900	523260	125578	0	37826	44341	5349	الغربية
1,544,827	31075	120070	126352	242000	22350	890125	68500	0	6230	29844	8281	المنوفية
1,140,470	18763	132891	112264	121000	5000	474594	65000	0	2135	163315	45508	كفر الشيخ
2,992,055	37168	206354	251177	106000	0	2070616	147196	0	22180	126367	24997	الشرقية
1,665,857	163434	73251	16387	105000	0	406240	105380	0	731645	4588	59932	السويس
1,315,972	491210	76977	57443	122000	12160	168035	245240	0	14143	51041	77723	الاسماعيلية
2,448,780	859968	67442	61867	93000	0	848500	462500	0	10585	26444	18474	بورسعيد
1,223,119	140580	100027	53436	53000	0	504688	53745	0	4235	250386	63022	شمال سيناء
766,755	70390	70546	21936	0	3000	534780	32225	0	8150	10400	15328	جنوب سيناء
1,012,661	22940	122084	137085	87000	0	456236	30000	0	2235	83607	71474	الفيوم
825,369	15015	151791	123957	130000	55000	171938	93800	0	5985	47866	30017	بنى سويف
1,422,553	76875	249112	226859	124000	8920	521160	84540	0	2285	85657	43145	المنيا
1,917,304	108444	217327	175393	88000	0	853719	65000	0	158546	233515	17360	اسيوط
2,088,848	66460	62663	21883	60000	0	739265	50000	108500	186865	90565	702647	الوادى الجديد
1,803,277	98655	188682	192506	142200	53850	667994	363871	0	28685	51282	15552	سوهاج
1,524,079	28070	136466	199205	84000	0	897662	90426	0	12080	56558	19612	قنا
796,483	19427	118189	56379	4000	209196	296327	52369	0	2385	31760	6451	الأقصر
1,656,711	45729	116143	68756	128000	97700	755440	110675	0	14140	273515	46613	اسوان
2,199,154	340983	75962	22506	0	40600	405978	194750	0	1101530	6400	10445	البحر الاحمر
33,148,798	20121922	101370	622177	891200	2567028	696956	6377330	1255750	0	454505	60560	استثمارات غير موزعه
92,031,505	27,116,641	4,599,219	4,034,091	4,997,778	3,805,579	22,965,100	13,855,930	1,572,250	3,899,220	2,745,990	2,439,707	إجمالي



آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

ملحق رقم (١٥)

توزيع الخطط وفقا لجهات الاسناد الرئيسية والمحافظات (القيمة بالمليون جنيه)

خطة عام ٢٠١٦/٢٠١٥

إجمالي	أخرى	وزارة التنمية المحلية	وزارة التربية والتعليم	وزارة التعليم العالى	وزارة الصحة	وزارة الاسكان والمرافق والمجمعات العمرانية	وزارة النقل	وزارة الكهرباء والطاقة	وزارة البترول والثروة المعدنية	وزارة الموارد المائية والرى	وزارة الزراعة وإستصلاح الاراضى	
11,707,265	2922130	564952	258610	553973	349650	2666712	3981238	650	388655	2580	18115	القاهرة
4,188,524	765340	323581	262665	129050	137100	1364943	768000	0	3128	212960	221757	الجيزة
3,659,650	505646	159516	170201	89000	35000	1532052	991100	0	151006	25204	925	القليوبية
4,913,443	166690	360000	169568	976734	57100	1162675	1390430	0	522635	86877	20734	الاسكندرية
2,775,954	18195	167226	372356	113000	77460	803100	1004100	0	2168	145559	72790	البحيرة
1,619,445	21262	471936	50304	50000	13000	802225	36100	62000	5038	28100	79480	مطروح
1,194,550	66795	89000	95748	105785	43000	589332	182000	0	1117	20913	860	دمياط
1,574,834	172347	164088	292996	168275	56000	599200	28000	0	617	80111	13200	الدقهلية
1,445,113	53831	150762	161755	95000	104500	737050	7000	0	33927	99593	1695	الغربية
1,774,231	28029	129577	148088	252450	24000	1133900	3000	0	16275	37902	1010	المنوفية
1,369,447	39684	143330	163389	120000	19500	662100	8000	0	1005	160007	52432	كفر الشيخ
2,170,577	13845	283440	326644	118000	10000	1154550	107000	0	31189	113259	12650	الشرقية
17,714,013	15140579	90000	26714	195000	0	584187	328500	15000	1330150	3330	553	السويس
25,925,584	24589984	93175	50197	121825	10000	553991	465000	0	7857	27580	5975	الاسماعيلية
2,608,411	1214320	75000	69311	143750	20000	894373	165000	0	1405	24807	445	بورسعيد
1,279,560	123542	165730	28456	51000	40000	689985	5050	0	13011	154250	8536	شمال سيناء
1,444,196	74319	55101	33581	0	28600	837450	332200	0	26070	51220	5655	جنوب سيناء
1,599,004	28139	158966	156261	110750	0	632566	410000	0	505	101017	800	الفيوم
1,180,543	11962	185659	142616	119000	20000	613275	3000	0	1367	80780	2884	بنى سويف
2,157,782	78922	257102	245687	145600	27000	720450	557500	0	1417	111152	12952	المنيا
2,993,470	136691	260000	207453	101200	0	891135	935300	0	200363	226418	34910	السيوط
2,670,795	88334	88430	29600	72000	10000	1253600	318800	250000	278390	269105	12536	الوادى الجديد
1,955,481	56142	211603	136809	125000	92500	1013020	103500	0	152000	51832	13075	سوهاج
2,020,573	31419	168513	149851	126750	0	796050	590200	0	64396	72598	20796	قنا
867,396	29920	170508	66981	0	74950	384916	95000	0	1778	32648	10695	الأقصر
1,691,105	216574	108057	85474	126500	50000	795080	22950	2000	20018	244926	19526	اسوان
3,252,446	201824	101840	38067	0	34000	584100	258000	1000	2022853	7200	3562	البحر الاحمر
33,330,143	16754043	851645	554893	759025	3141630	1060400	7272070	2554215	2250	293972	86000	استثمارات غير موزعه
141,083,535	63,550,508	6,048,737	4,494,275	4,968,667	4,474,990	25,512,417	20,368,038	2,884,865	5,280,590	2,765,900	734,548	إجمالي

ملحق رقم (١٦)

استبيان لتقييم كفاءة الاستثمار العام والتوزيع الجغرافي للمشروعات  
(المبحوثين المستهدفين: مدير عام فأعلى - وزارة التخطيط)

أولاً: الإطار الاستراتيجي الإرشادي

١- هل هناك استراتيجية معلنة أو حتى إطار استراتيجي إرشادي (رؤية استراتيجية) لتوجيه قرارات الاستثمار العام؟

نعم  لا  (تاريخ إصدار آخر استراتيجية ودورية الإصدار: .....

٢- على أي المستويات توجد الاستراتيجيات أو الرؤي الاستراتيجية -إن وجدت؟  
القومي  القطاعي  الإقليمي

٣- في حالة وجود استراتيجيات قطاعية، هل تتسق هذه الاستراتيجيات مع بعضها البعض ومع الاستراتيجية القومية؟

نعم  لا  في حالة الإجابة بلا ما هو تفسيرك لذلك، وكيف يمكن تحقيق الاتساق  
.....  
.....

٤- من وجهة نظرك، هل الخطط الخمسية تمثل البديل لوجود استراتيجية أو تلعب دور الإطار/  
الرؤية الاستراتيجية؟

نعم  لا

٥- هل الاستراتيجية الموضوعية (إن وجدت) /أو الخطة الخمسية (سابقاً) تصلح كأساس لتحديد الأولويات واختيار المشروعات الاستثمارية؟

نعم  لا  في حالة الإجابة بلا ما هو تفسيرك لذلك .....  
.....  
.....

٦- هل يرتبط إعداد الخطط السنوية بالاستراتيجية الموضوعية (إن وجدت) /أو الخطة الخمسية  
(سابقاً)؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك .....  
.....  
وفي حالة الإجابة بلا، كيف يمكن أن يتم الربط .....  
.....

٧- في الاستراتيجيات الموضوعية أو الخطط الخمسية السابقة، هل الغايات والأهداف محددة وقابلة للقياس ولها جدول زمني؟  
نعم  لا

٨- هل يتم مراجعة وتحديث الاستراتيجية الموضوعية/ الخطة الخمسية (سابقاً) لتعكس خبرات التنفيذ والتغيرات في الظروف المالية والاقتصادية الكلية؟

نعم  لا   
في حالة الإجابة بنعم كيف يتم ذلك .....  
.....  
وفي حالة الإجابة بلا، كيف يمكن أن يتم التحديث .....  
.....

٩- هل يتم إتاحة الاستراتيجية الموضوعية/ الخطة الخمسية (سابقاً) للجمهور؟

نعم  لا  في حالة الإجابة بنعم ما هي الوسيلة: .....

### ثانياً: مراجعة مقترحات المشروعات

١- هل يتم فحص ومراجعة مقترحات المشروعات وفقاً لاتساقها مع سياسات الحكومة والمحاور الاستراتيجية، يتبعها الموافقة أو رفض المشروع؟

نعم  لا  في حالة الإجابة بلا انتقل إلى السؤال رقم (٣)

٢- في حالة القيام بالمراجعة: من المسئول عن المراجعة؟ وما نسبة المشروعات التي يتم مراجعتها ورفضها؟  
.....  
.....

٣- وإن لم يكن هناك مراجعة لمقترح المشروع، ما هو الأساس الذي يتم بناءً عليه اتخاذ قرار بشأن الموافقة على المشروع؟  
.....  
.....

٤- ما هي معايير اختيار المشروعات في خطط التنمية:  
○ وجودها في قائمة الخطط الاستراتيجية القومية أو الخطط القطاعية.  
○ طول مشتقة من تحليل المشاكل واستشارات أصحاب المصالح.  
○ استجابة للطلبات غير المخططة من قبل الوزارات.  
○ مزيج من كل ما سبق  
○ أخرى، تذكر .....

٥- ما هي نوعية البيانات الخاصة بالمشروعات التي يتم طلبها من جهات الإسناد حتى يمكن الحكم على المشروع (موقع المشروع - عدد المستفيدين - .....)

.....  
.....  
.....  
٦- هل يتضمن إعداد المشروع تحديد مؤشرات الأداء الخاصة به بحيث يمكن متابعة التقدم فى التنفيذ وتقييم نجاح المشروع؟

نعم  لا

٧- هل متطلبات إعداد مقترح المشروع يتم الوفاء بها بشكل كافى (بيانات - مؤشرات أداء - دراسات الجدوى...)؟

نعم  لا  واذا كانت الاجابة بلا، فلماذا؟

- لنقص الكفاءات ذات المهارات الضرورية سواء فى الحكومة أو حتى فى المكاتب الاستشارية الخاصة.
- عجز الموارد المالية.
- الضعف فى فرض تطبيق هذه المتطلبات.
- الاعتقاد العام بأن ذلك له تأثير محدود على القرارات الفعلية للموافقة على المشروعات.
- مزيج من كل ما سبق
- أخرى تذكر .....

.....  
.....  
.....  
٨- هل هناك عملية تقييم أكثر تفصيلا للمشروعات التى تتجاوز قيمة نقدية معينة (دراسة الجدوى، تقييم الاثر البيئى والاجتماعى، تحليل التكلفة العائد، تحليل المخاطر)؟

نعم  لا  فى حالة الإجابة بنعم، أشرح كيف يتم ذلك .....

.....  
.....  
.....  
٩- هل يتضمن تقييم المشروع - إن وجد - المقارنة مع بدائل أخرى لتحقيق أهداف المشروع؟

نعم  لا

١٠- هل هناك أى مراجعة مستقلة - جهة ثالثة بخلاف جهة الاسناد ووزارة التخطيط - لنتائج التقييم خاصة فى المشروعات مرتفعة القيمة؟

نعم  لا  فى حالة الإجابة بنعم، من يقوم بهذه المراجعة .....

١١- هل هناك دليل ارشادى رسمى عن كيفية إعداد مقترح المشروع وهل يتناسب مع حجم وتعقيد المشروعات، وطبيعة القطاعات، وقدرات الجهات التنفيذية؟

نعم  لا  فى حالة الإجابة بنعم من المسئول عن اصدار هذا الدليل؟  
.....

١٢- هل هناك برامج تدريبية جيدة ومستمرة لبناء القدرات والحفاظ عليها فيما يتعلق بإعداد الخطة؟

نعم  لا  في حالة الإجابة بنعم، ما هي الآليات المستخدمة في تحديد تلك البرامج التدريبية ومردودها على العاملين .....

١٣- في حالة المشروعات التي تشترك فيها أكثر من وزارة، ما هي آلية التنسيق داخل وزارة التخطيط؟ وهل تقسيم الخطة ببرامجها الحالي يسمح بإبراز هذه المشروعات؟

.....  
.....  
.....

### ثالثاً: اختيار المشروعات والموازنة الاستثمارية

١- هل يتم تحديد سقف للموازنة الاستثمارية قبل عملية اعداد الخطة وقبل وضع الأولويات واختيار المشروعات؟

نعم  لا  في حالة الإجابة بنعم، هل السقف محددة وفقاً لكل وزارة أو وحدة الموازنة .....

٢- هل طلبات الموازنة الاستثمارية الكثيرة والتفاوض حولها هو الشائع؟

نعم  لا  في حالة الإجابة بنعم، اشرح كيفية التفاوض .....

٣- هل اختيار المشروعات لإدراجها في الموازنة الاستثمارية يتضمن التأكد من اتساق المشروعات مع الخطط الاستراتيجية والسياسات الحكومية؟

نعم  لا

٤- هل عرض الموازنة الاستثمارية يتضمن معلومات عن انعكاسات الانفاق الاستثماري علي المصروفات الجارية المستقبلية (أجور – تشغيل - صيانة ..)؟

نعم  لا

٥- هل عرض الموازنة الاستثمارية يتضمن معلومات عن التكاليف الكلية/التراكمية للمشروعات خلال فترة انشائها؟

نعم  لا

٦- هل هناك آلية سريعة لإدراج المشروعات الطارئة؟

نعم  لا  فى حالة الإجابة بنعم، وما هى هذه الآلية؟ وما تعريف الاحتياجات الطارئة؟  
.....  
.....  
.....

٧- هل للبرلمان الحق فى تعديل مقترحات الموازنة الاستثمارية؟

نعم  لا  حالة الإجابة بنعم، وما هى آلية ذلك  
.....  
.....

٨- ما هي نسبة البدء فى المشروعات العامة الجديدة مقابل المشروعات العامة المستمرة؟

.....  
.....  
.....

٩- هل يتم الأخذ فى الاعتبار الالتزامات المالية للمشروعات المفتوحة قبل اختيار المشروعات الجديدة؟ ما هى العوامل الأخرى التى يجب أخذها فى الحسبان؟

نعم  لا  .....  
.....  
.....

١٠- ما هي نسبة المشروعات المتوقعة إلى جملة المشروعات؟ وما هى الإجراءات التى يتم اتخاذها تجاه تلك المشروعات؟

.....  
.....  
.....

١١- هل تحتفظ الحكومة بمخزون من المشروعات المقيمة للاستفادة منها فيما بعد سواء بتنفيذها فى خطط لاحقة أو طرحها للقطاع الخاص (بنك المشروعات)؟

نعم  لا  وما رأيك فى هذا .....  
.....  
.....

١٢- هل هناك تعليمات أو إرشادات حول كيفية تمويل بعض المشروعات من خلال الشراكة مع القطاع الخاص؟

نعم  لا  فى حالة الإجابة بنعم، هل تتضمن معايير واضحة لاختيار هذا الأسلوب مقابل العقود التقليدية متضمنة توضيح مشاركة المخاطر؟  
.....

.....  
.....

١٣- ما هي نسبة المشروعات العامة التي تمول من قبل مانحين دوليين؟

.....  
.....

١٤- هل المشروعات الممولة من قبل المانحين تتعرض لنفس قواعد التقييم والتضمين كالمشروعات الممولة حكومياً؟ في حالة وجود اختلاف فما هو؟

.....  
.....  
.....

#### رابعاً: تنفيذ وتعديل المشروعات

١- هل المشروعات الاستثمارية يتم تنفيذها من قبل مقاولين للقطاع الخاص، وفي هذه الحالة هل يتم منح معظم العقود على اساس مناقصات تنافسية؟

..... نعم  لا  .....

٢- ما مدى استخدام المناقصة المحدودة أو التفاوض مع مورد واحد؟ وما الجهة التي تتابع ذلك؟ وما هو اختصاص وزارة التخطيط / أو بنك الاستثمار القومي في هذا الشأن؟

.....  
.....  
.....

٣- هل نظام الموازنة والمشتريات يسمح بالتعاقد متعدد السنوات لتنفيذ المشروعات الاستثمارية التي تزيد عن عام؟

..... نعم  لا  في حالة الإجابة بلا، ما هو تأثير ذلك على تنفيذ المشروعات الممتدة .....

٤- هل هناك أي ارشادات/تعليمات بخصوص تنفيذ المشروعات؟

..... نعم  لا  .....

٥- هل توجد اجراءات تنظيمية لادارة ومتابعة التنفيذ؟ ومن المسئول عن تسليم مخرجات المشروع؟

.....  لا  نعم  
.....

٦- هل هناك نظام للإشراف المستقل على أعمال المقاولين والتحقق من اكتمال الاعمال المنتهية؟

.....  لا  نعم فى حالة الإجابة بنعم، من المسئول عن ذلك: .....  
.....

٧- هل يتم تشكيل لجنة لإدارة عملية تنفيذ المشروع فى حالة المشروعات الكبرى؟

.....  لا  نعم فى حالة الإجابة بنعم، وهل يتم الاستعانة بخبراء من القطاع الخاص  
أو خبراء أجانب .....  
.....

٨- هل تسجل تكاليف المشروع التراكمية مقابل التكاليف الكلية المقدرة، وكذلك هل تسجل  
التكلفة السنوية مقابل تقديرات الموازنة السنوية الموافق عليها؟

.....  لا  نعم  
.....

٩- ما هو معدل التأخير فى اكتمال المشروع نسبة الى الوقت المقدر وما هو مدي الانحراف  
عن الموازنة الاصلية (أو المعدلة) فى المشروعات الكبرى فى القطاعات الرئيسية؟ اذكر  
أمثلة .....

.....  
.....

١٠- هل هناك نظام لمتابعة التنفيذ مدعم بتقارير دورية عن التقدم فى كل مشروع على  
حدا؟

.....  لا  نعم  
.....

١١- هل المتابعة تشمل الاداء الكلي للمشروع من خلال مؤشرات الأداء (التقدم فى: الجدول  
الزمنى ، الانشطة والعمليات، والمخرجات)؟

.....  لا  نعم فى حالة الإجابة بلا، ما سبب ذلك: .....  
.....

١٢- هل هناك آليات سريعة للتعرف على المشاكل التى تواجه المشروع أثناء التنفيذ والعمل  
على حلها؟



نعم  لا  في حالة الإجابة بنعم، ما هي هذه الآلية: .....

.....  
.....

١٣- ما هي أكثر مشاكل تواجه التنفيذ في قطاعك، والنتائج المترتبة عليها؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

١٤- ما هي الاجراءات التي تتبع عند تصاعد تكاليف المشروع أعلى من التكاليف الكلية المخططة، أو عندما تؤدي الظروف المتغيرة الى تهديد المنافع المتوقعة من المشروع؟

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

#### خامساً: تشغيل وتقييم المشروعات

١- هل الهيئات لديها التمويل الكافي لتشغيل وصيانة الأصول؟

نعم  لا  في حالة الإجابة بلا، ما أثر ذلك: .....

.....

٢- هل تقديم الخدمة المرتبط بتشغيل المرفق يتم رصده ومتابعته عبر الزمن؟

نعم  لا  في حالة الإجابة بنعم، من المسئول عن ذلك: .....

.....

٣- هل تحتفظ الحكومة بسجلات للأصول أو المخزونات للممتلكات العامة والتجهيزات والسيارات؟ وهل تحفظ السند القانوني للأصول؟

نعم  لا  .....

.....

٤- هل الأصول تقيم وفقاً لقواعد محاسبية سليمة مثل التعريف المحاسبي للأصل وخصم الاهلاك من قيمة الأصل، وهل يتم تحديث قيمة الاصول لتعكس تغيرات الأسعار؟

نعم  لا  .....

.....

٥- هل هناك عملية مؤسسية لتقييم أداء المشروع وفقا للغرض منه بعد اكتماله؟

نعم  لا  إذا كانت الإجابة بنعم كيف يتم هذا التقييم .....

٦- فى حالة القيام بتقييم أداء المشروعات بعد الانتهاء منها:

- هل يتم تقييم كل المشروعات ام مجرد عينة؟ .....
- ما هى المؤسسات المسؤولة عن هذا التقييم؟ .....
- ما هى الجهات التى يتم رفع تقارير التقييم اليها؟ .....

٧- هل هناك مؤسسة عليا للمراجعة (الجهاز المركزى المحاسبات)؟

نعم  لا  إذا كانت الإجابة بنعم هل تقوم بمراجعة المشروعات الفردية ( كل المشروعات ام فقط عينة) .....

٨- هل تاخذ وزارة التخطيط فى حسابها تقارير التقييم أو المراجعة عند فحص مقترحات المشروعات الاستثمارية للوزارات فى السنوات التالية؟

.....

.....

.....

.....

#### سادساً: التوزيع الجغرافى للمشروعات

١- هل توجد استراتيجيات اقليمية على مستوى اى من الاقاليم السبعة أو على مستوى المحافظات؟

نعم  لا

٢- هل يتم مراعاة البعد الجغرافى للمشروعات فى الاستراتيجية القومية أو الاستراتيجية القطاعية؟

نعم  لا

٣- كيف يتم تحديد التوزيع الجغرافى للمشروعات فى الخطة:

- بناء على استراتيجيات اقليمية محددة
- بناء على معايير تخطيطية لتوزيع المشروعات مكانيا فى كل قطاع
- بناء على مؤشرات التنمية فى المحافظات المختلفة

آليات تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في مصر

- بناء على الاحتياجات السنوية بالتنسيق مع المحافظات والمحليات
- بعض أو كل ما سبق
- لا يوجد معيار محدد
- أخرى تذكر .....

٤- في رأيك هل من الهام وجود معايير محددة لتوزيع إجمالي استثمارات بين المحافظات (على غرار توزيعها بين جهات الاسناد الرئيسية)؟

نعم  لا  إذا كانت الإجابة بنعم كيف إذن يتم التوزيع.....  
.....  
.....

٥- هل يتم الاسترشاد بالمخططات العمرانية للمدن والقرى عند تحديد مواقع المشروعات؟

نعم  لا  إذا كانت الإجابة بلا ما هو تفسيرك لذلك.....  
.....  
.....

٦- هل يتم التنسيق مع المحافظة فيما يتعلق باحتياجاتها ورؤيتها للمشروعات القطاعية قبل تقديم المشروعات لوزارة التخطيط؟

.....  
.....  
.....

٧- في حالة اختلاف رؤية المحافظة عن الوزارة فيما يتعلق بالمشروعات التي ستنفذ على أرض المحافظة، ما هي آليات تحقيق التوافق؟

.....  
.....  
.....

٨- هل يتم التنسيق بين المشروعات المختلفة على أرض المحافظة الواحدة؟

نعم  لا  إذا كانت الإجابة بنعم ما هي آلية هذا التنسيق ومن يقوم به  
.....  
.....

٩- ما هو دور المديرية في تحديد الاحتياجات / إعداد / تنفيذ / متابعة مشروعات الخطة؟ وما هي نسبة الاستثمارات التي تتولى المديرية تنفيذها؟

.....  
.....  
.....

١٠- هل تقوم وزارة التخطيط بالتشاور مع الديوان فيما يتعلق بخطط تنمية المحافظات أم الديوان والمديريات؟ وما هي آليات هذا التشاور؟

.....  
.....  
.....

١١- في رأيك كيف يمكن تدعيم التوجه نحو اللامركزية وتدعيم دور المديريات؟ وما هي العوائق المتوقعة التي يمكن أن تحول دون ذلك؟

.....  
.....  
.....

١٢- في حالة الوزارات التي لا توجد بها مديريات: من الذي يتولى إعداد وتنفيذ المشروعات على مستوى المحافظات؟

.....  
.....  
.....

١٣- ما هو الدور التي تلعبه المجالس الشعبية المحلية في إعداد خطط المحافظات أو تنفيذها أو متابعتها وتقييمها ومحاسبة المسؤولين عنها؟

.....  
.....  
.....

١٤- هل هناك تنسيق بين الجهات الحكومية بالمحافظة والقطاع الخاص أو الجمعيات الأهلية عن وضع الخطط الخاصة بالمحافظة أو تنفيذها؟

.....  
.....  
.....

#### سابعاً: دور تكنولوجيا المعلومات في التخطيط

١- كيفية تخزين وتداول البيانات المتعلقة بالمشروعات؟ (البرامج المستخدمة - طريقة الإدخال والاختفاء المترتبة عليها - اجراءات مراجعة البيانات - كيفية تداول البيانات)

.....  
.....

٢- ما مدى امكانية الاطلاع الالكتروني على المشروعات؟ ومن له حق الاطلاع؟ وهل هذا الحق مقصور على جهات أو ادارات معينة؟

.....  
.....

٣- هل يوجد الربط الإلكتروني ما بين مركز المعلومات بالوزارة وباقي الإدارات؟ وما هل يوجد ربط مع جهات الإسناد؟ وما هي المشاكل أو الملاحظات؟

.....  
.....

٤- ما هو تقييمكم للمنظومة الإلكترونية وهل أدت الغرض منها؟ وما هي المعوقات إن وجدت؟ وما هي إمكانيات التحسين؟

.....  
.....

٥- هل يتم الربط الإلكتروني مع منظومة المشروعات لدى بنك الاستثمار القومي ووزارة المالية؟ وما هي المشاكل والمعوقات؟ (مشاكل الكترونية – اختلاف نظام التكويد - ...)

.....  
.....

٦- كيف يتم تكويد المشروعات؟ وهل يتغير التكويد لنفس المشروع من سنة لأخرى؟

.....  
.....

٧- أذكر مقترحات لتحسين منظومة العمل الإلكتروني لخدمة عملية اعداد ومتابعة الخطة؟

.....  
.....