



## التخطيط الاستراتيجي للمدينة المصرية بين النظرية والتطبيق

محمد احمد سليمان

قسم الهندسة المعمارية – كلية الهندسة بشبرا – جامعة بنها

Received 11 May 2017; Accepted 18 May 2018

### الملخص

في مجال التخطيط العمراني للمدينة، ظهرت مناهج كثيرة للتخطيط حيث تم اتباع خطوات منهجية لتخطيط المدن الجديدة او لاعادة تخطيط المدن القائمة، وفي منتصف الخمسينات من القرن الماضي ظهرت مناهج تعتمد على اشراك المجتمع وفئاته المختلفة في عملية التخطيط، واستمر ظهور وبلورة تلك المناهج حتى ظهور منهج التخطيط الاستراتيجي في الستينات من القرن العشرين.

وتعتبر مصر من الدول التي اتبعت خطوات محددة في التخطيط العمراني منذ بداية القرن التاسع عشر، شملت تطبيق منهج التخطيط الشامل في ظل قانون التخطيط العمراني رقم (3) لسنة 1982 ولائحته التنفيذية وذلك حتى عام 2008 حيث تم تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي في ظل قانون البناء الموحد رقم 119 لسنة 2008.

ويناقش البحث قضية تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي على المدينة المصرية في ظل عدم التوافق بين مرتكزات المنهج والمناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية الحالية، بالاضافة الى سبل معالجتها، ذلك على الرغم من نجاح تطبيق هذا النوع من التخطيط في بعض البلدان الاوربية.

ويتم ذلك من خلال دراسة حالة لثلاث مدن مصرية شارك فيها الباحث، ثم تصميم استمارة استبيان لاستطلاع رأي الاستشاريين الذي شاركوا في اعداد المخططات الاستراتيجية لبعض المدن المصرية، حيث يتم التعرف على المشاكل والقضايا التي واجهت تطبيق منهج التخطيط اثناء عملية تخطيط المدينة او التطبيق، ومن ثم اعداد رؤية لكيفية تهيئة المناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية للتغلب على عدم التوافق بين النظرية والتطبيق وبالتالي تهيئة البيئة المناسبة لتطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي على المدينة المصرية.

**الكلمات المفتاحية:** المناهج التخطيطية، التخطيط بالمشاركة، منهج التخطيط الاستراتيجي، هياكل توزيع الخدمات، شركاء التنمية.

### 1. المقدمة:

تطور فكر التخطيط العمراني منذ بداية القرن العشرين إلى الآن تطورا كبيرا، فمنذ بداية القرن العشرين كان فكر التخطيط العمراني يركز على التشكيل العمراني وتوجيه النمو العمراني من خلال وضع مخططات عمرانية تهتم بالجوانب الخاصة باستعمالات الأراضي (Land use) وتحقيق الاتصالية بين مناطق المدينة، يضاف إلى ذلك التوقعات الاجتماعية والاقتصادية الموضوعة لفترات زمنية طويلة، وتم ذلك من خلال ثلاث خطوات كلاسيكية اساسية<sup>1</sup> (المسح - survey - التحليل - analysis - الخطة - plan). وبالرجوع إلى علم التخطيط يتضح أن الفكر التخطيطي تم ترجمته من خلال مجموعة من مناهج التخطيط العمراني Urban Planning Methods والتي تعد نتاجا للتوجه العام للفكر التخطيطي.

وقد ظهرت مجموعة من المناهج التخطيطية التي تتناسب مع البيئة التخطيطية والظروف السياسية المحيطة، وكانت بداية هذا المناهج من كان يركز على المؤسسات التخطيطية للدولة بصفة اساسية بما فيها من مركزية اتخاذ القرار، الى ان ظهرت مناهج تعتمد على المشاركات المجتمعية وكان منها منهج التخطيط باجماع الراء والتخطيط التدريجي وكان اخرها منهج التخطيط الاستراتيجي.

وتناقش الورقة البحثية الاسس النظرية التي يعتمد عليها منهج التخطيط الاستراتيجي ومدى مناسبتها للتطبيق على المدينة المصرية في ظل المناخ الاداري والثقافة المجتمعية الحالية، بالإضافة الى سبل معالجة ذلك.

وعلى الرغم من نجاح تطبيق هذا النوع من التخطيط في البلدان الاوربية، الا ان تطبيقات منهج التخطيط الاستراتيجي في مصر لم تتجج بالشكل الكافي. وصاحبها مجموعة من المعوقات والتي سوف يتم استعراضها لاحقا. وتهدف الورقة البحثية الى صياغة رؤية لكيفية تهيئة المناخ الاداري والثقافة المجتمعية الحالية لتتوافق مع مرتكزات مفاهيم التخطيط الاستراتيجي.

ويتم ذلك من خلال تناول مجموعة من المدن المصرية تم تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي عليها، وقد توصل البحث الى منهجية لتهيئة البيئة المناسبة لتتوافق مع الاسس النظرية لمنهج التخطيط الاستراتيجي.

### 1.1. المشكلة:

ظهور مشاكل كثيرة عند تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي على المدينة المصرية في ظل المناخ الاداري والثقافة المجتمعية الحالية.

### 2.1. الفرضية:

ان تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي في ظل الظروف الادارية والثقافة المجتمعية الحالية لا تتناسب مع مرتكزات مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

### 3.1. الهدف:

دراسة القضايا الرئيسية التي تسبب معوقات اساسية عند تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي على المدينة المصرية والبحث عن اليات جديدة لمعالجتها.

### 4.1. اهمية البحث:

ترجع اهمية الورقة البحثية في محاولة التوصل الى سبل انجاح تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي على المدينة المصرية، كما هو حادث في البلدان الاوربية.

### 5.1. منهجية البحث ومكوناته:

يعتمد البحث على المنهج الاستنباطي (Deductive Methodology) في متن البحث والاستفادة من اداة التحليل الوصفي (Descriptive Analysis) في استعراض مجموعة من المدن المصرية (مدينة العريش- مدينة بني مزار - مدينة شبرا الخيمة)، والتي تم تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي عليها، وتم اختيار تلك المدن في اطار من تنوع حجم السكان وبالتالي تنوع المشاكل التخطيطية ومواقع اقليمية مختلفة تمثل سياسات متنوعة من المؤسسة التخطيطية والجهات الادارية المساعدة، بالإضافة الى اختلاف نسبة التحضر لدى المجتمعات الثلاث، واخيرا مشاركة الباحث مع فريق العمل في اعداد المخططات الاستراتيجية لهذه المدن. اضافة الى تصميم استمارة استطلاع راي للاستشاريين الذين شاركوا في اعداد المخططات الاستراتيجية لبعض المدن المصرية.

ويتشكل البحث من مقدمة، ودراسة تطور مناهج المخططات العمرانية، ثم رؤية الفرق بين التخطيط العمراني التقليدي والتخطيط العمراني الاستراتيجي، يلي ذلك تطبيق التخطيط العمراني الاستراتيجي على المدينة المصرية (من خلال دراسة تحليلية لعدد ثلاث مدن مصرية )، ورؤية معوقات عدم توافق المناخ الاداري والثقافة المجتمعية الحالية مع الاسس النظرية لمنهج التخطيط الاستراتيجي. وفي النهاية النتائج والتوصيات، والمراجع.

## 2. تطور مناهج التخطيط العمراني:

كانت البداية منهج التخطيط المركزي الذي تم تطبيقه في اعقاب الحرب العالمية الثانية وما اعقبها من دمار، حيث كانت الحاجة الى تطبيق منهج يساعد على معالجة اثار الدمار الشامل والتركيز على منظمات الدولة ومؤسساتها في جميع مراحل التخطيط<sup>1</sup>.

وبحلول منتصف القرن العشرين كان التوجه نحو إيجاد حلا شاملا لجميع المشكلات، حيث كان مفهوم وظيفة التخطيط الاولى هي الاصلاح الشامل لما أحدثته الحروب ومن ثم كان تطبيق منهج التخطيط الشامل ( العقلاني)، وهو منهج يؤكد على التخطيط المركزي وسيطرة مؤسسات الدولة على العملية التخطيطية.

وفي الفترة ما بين عامي 1960-1965 كان التوجه نحو إشراك المجتمع في العملية التخطيطية وأخذ رأيهم والعمل قدر المستطاع بهذه الادوار ومن ثم كان ظهور منهج التخطيط بإجماع الاراء. ونتيجة للاعتراضات التي واجهت منهج التخطيط الشامل<sup>2</sup> كان اقتراح مناهج تخطيطية بديلة. حيث كانت الرؤيا أن الحلول التخطيطية الشاملة إنما هي حلول يصعب تنفيذها، ومن ثم كان ظهور منهج التخطيط التدريجي، الذي يعتمد على التدرج في حل المشكلات دون الدخول في الحل الشامل الذي يحتاج مؤسسات لوضعه، وبالتالي إلغاء فكرة المخطط العام واستبدالها بمجموعة من المشروعات المحلية.

وفي محاولة للجمع بين مزايا منهجي التخطيط الشامل والتدريجي بتطبيق كليهما في منهج واحد ولكن في مراحل مختلفة كان ظهور منهج التخطيط المختلط.

ومع بداية السبعينات من القرن العشرين بدأت محاولات عديدة لتضمين المواطنين في العملية التخطيطية وتهتمش دور المؤسسات التخطيطية التابعة للدولة، ومن ثم كان ظهور منهج التخطيط بالمشاركة. والذي يعتمد على دور وتأثير أفراد المجتمع (المنتفعين) في توجيه وتنفيذ المخططات أكثر من كونهم مستقبلا للنفع العائد من وراء تلك المخططات. وفي نفس الفترة تقريبا وفي إطار تأهيل المجتمع للمشاركة الإيجابية الفعالة كان التوجه نحو تدريب أفراد المجتمع عن كيفية تحديد أهدافهم ورفع كفاءة المجتمع والتغيير البنائي للمؤسسات التخطيطية التابعة للدولة لتقوم بدور التوجيه والارشاد لأفراد المجتمع، وبالتالي كان ظهور منهج التخطيط الاجتماعي الذي يعتمد على تعاون مؤسسات الدولة مع أفراد المجتمع للنهوض بمستوى الفرد وتعليمه كيفية المشاركة الإيجابية الفعالة في العملية التخطيطية<sup>3</sup>.

ومع بداية الثمانينات من القرن العشرين تم استخدام منهج التخطيط الاستراتيجي الذي لا يعتمد على تحقيق اهداف كمية وإنما يضع سياسات ويحدد اتجاهات للتطور مع ارساء القواعد والشروط التي يمكن ان تحقق هذه الاتجاهات حيث يتعامل مع البيئة الخارجية التنافسية (الفرص والمخاطر) والبيئة الداخلية (تحديد نقاط القوة والضعف او السلبيات والايجابيات)<sup>4</sup>، كما انه يعتمد بصفة اساسية على المشاركة الفعالة لفئات الشعب وذوي المصالح متوافقا في ذلك مع منهج التخطيط بالمشاركة والتعليم الاجتماعي، وتشمل عملياته بعض خطوات ومبادئ منهج التخطيط التدريجي.

<sup>1</sup> م رانيا بيومي جاد - مناهج التخطيط العمراني للمدن المصرية الجديدة - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التخطيط الاقليمي والعمراني - جامعة القاهرة - 2007

<sup>2</sup> وهو المنهج الذي تم تطبيقه في اعداد المخططات العامة للمدن الجديدة، ويرتكز على فكرة اختيار الحل الامثل من مجموعة من البدائل. طارق ابوذكري واحمد محمود يسري، الانفصام بين المنهج والاطار التخطيطي للمدن المصرية الجديدة - حتمية تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي - المؤتمر العلمي الدولي الخامس - كلية الهندسة جامعة الازهر 1997

<sup>3</sup> سعيد حسنين السيد، مستقبل الهيكل العمراني للمدينة العربية في القرن الواحد والعشرين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الهندسة بشبرا جامعة بنها، 2016

<sup>4</sup> طارق ابوذكري واحمد محمود يسري، الانفصام بين المنهج والاطار التخطيطي للمدن المصرية الجديدة - حتمية تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي - المؤتمر العلمي الدولي الخامس - كلية الهندسة جامعة الازهر 1997

## جدول رقم (1): علاقة المناهج التخطيطية بالظروف المحيطة بالعملية التخطيطية

المنهج التخطيطي	الظروف المحيطة بالبيئة التخطيطية	البيئة التخطيطية		مستوى اتخاذ القرار		المشاركة		مستوى الاهداف	
		شبه ثابتة	متغيرة	مركزي	لامركزي	مؤسسات الدولة	المجتمع المدني	شاملة	مرحلية
التخطيط المركزي		✓		✓		✓		✓	
التخطيط الشامل		✓		✓		✓		✓	
التخطيط بإجماع الآراء		✓		✓		✓		✓	
منهج التخطيط التأييدي		✓		✓		✓		✓	
التخطيط التدريجي			✓		✓	✓		✓	
التخطيط المختلط		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
التخطيط بالمشاركة		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
التعليم الاجتماعي				✓	✓	✓	✓	✓	✓

ويوضح الجدول رقم (1) علاقة المناهج التخطيطية بالظروف المحيطة بالعملية التخطيطية بدء من البيئة التخطيطية ومرورا بمستويات اتخاذ القرار ومستوى الاهداف التي يطمح لها كل منهج من المناهج التخطيطية.

ونستخلص منها ان المناهج التي اعتمدت على سيطرة مؤسسات الدولة هي المناهج (التخطيط الشامل - التخطيط المركزي) في حين تبنت باقي المناهج المشاركة المجتمعية، اما فيما يتعلق بالبيئة التخطيطية فتجد ان مناهج (التخطيط الاستراتيجي - التخطيط بالتعليم الاجتماعي - التدريجي) فقد طبقت على البيئات التخطيطية المتغيرة اوسريعة التغير.

## 3. التخطيط العمراني التقليدي والاستراتيجي:

كما ذكر سلفا ان التخطيط العمراني مر بالعديد من التطورات عبر القرن العشرين، وعلى مر السنين يمكن رصد ثلاث توجهات اساسية للتخطيط فيما يتعلق بمستويات اتخاذ القرار من سيطرة الدولة اومشاركة افراد المجتمع واصحاب المصالح :

- التوجه الاول: وهو التخطيط الشامل والمركزي الذي يمثل سيطرة الدولة ومؤسساتها على العملية التخطيطية.
- التوجه الثاني: التدرج في اشراك المجتمع واصحاب المصالح في العملية التخطيطية بدء من المشاركة النظرية فقط الى المشاركة العملية المتكاملة.
- التوجه الثالث: منهج التخطيط الاستراتيجي والتي تمثل المشاركة المجتمعية فيه عنصرا اساسيا.

وبالتالي كان هناك تحويل تدريجي من التخطيط المكاني الذي تقوم به الحكومات الى نهج اداري اكثر لا مركزية وفي اطار من المشاركة المدنية وبالتالي التوجه الى نهج اداري يسعى للتوفيق بين المصالح التنافسية وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد الشحيحة.

وكان من اهم عيوب التخطيط الشامل انه غير مناسب للبلدان التي تعاني من بطء النموالاقتصادي والهجرة الواسعة من الريف الى المدن كما انها تركز على الابعاد المكانية دون الاهتمام بالاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي التجاهل الكامل لوجود فقراء الحضر والمناطق العشوائية. وفي النهاية اثبتت الخطأ الشاملة بانها جامدة بحيث لا تستطيع ان تستجيب للنموالسريع للمناطق العشوائية.

اما التخطيط الاستراتيجي فانه يركز على نهج موجه نحو تحقيق النتائج لعملية مشاركة مستمدة تشارك فيها مجموعات من المجتمع المحلي والقطاع الخاص , وظل التخطيط الاستراتيجي يتطور حتى اصبح يشتمل على عناصر قوية من المشاركات في وضع التصورات وفي تعزيز دور المدينة وفي التنمية الاقتصادية المحلية. هذه الأدوات الجديدة ادت الى اشراك ممثلين عن مجتمع المدينة، وبالتالي اوجدت مخططات اكثر قدرة على الاستجابة للواقع واصبح لسكان المدن صوت مسموع اكثر في التخطيط الحضري الا ان مشاركتهم تتم في اوقات محددة<sup>1</sup>.

1 جامعة الملك عبد العزيز - التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية للمدن ( التخطيط الاستراتيجي لامانة العاصمة المقدسة بما يعكس اثره على العاصمة المقدسة) مركز الانتاج الاعلامي - الاصدار الخامس عشر - 1428 هـ.

ان عملية التخطيط الاستراتيجي توفر للمدن تطلعات غير محددة لوظائف افضل ودخل فردي متزايد وفرص مرغوبة في مجالات الحياة المختلفة بالإضافة الى انه عملية تتيح توضيح مبادرات اصحاب المصالح من الجهات الخاصة والعامه<sup>1</sup>.

وفي اطار دراسة الاسس النظرية التي يركز عليها منهج التخطيط الاستراتيجي فانه يعتمد على مبدأ المشاركة الفعالة المتبادلة لكل المعنيين بعملية التخطيط وهو المنصوص عليه ضمن مبادئ منهج التخطيط الاستراتيجي. ذلك بالرغم من عدم توضيحه لكيفية التعامل مع اختلاف الاهداف العامة والاهداف الخاصة عند العملاء وجماعات المصالح وافراد المجتمع والدولة كطرف من اطراف العملية التخطيطية<sup>2</sup>.

ومن سمات التخطيط الاستراتيجي انه يتعامل مع عدة انواع من البيئات وهي :-

- البيئة الخارجية (external environment) :- يتم دراستها واخذها في الاعتبار منذ بداية العملية التخطيطية وخلال مراحل التخطيط وذلك بهدف التعرف على الفرص والمخاطر المحيطة (Opportunities & Threats). فهي تعتبر عاملا اساسيا في صياغة القضايا الاستراتيجية ووضع الرؤى المستقبلية (future vision)
- البيئة الداخلية (internal environment) :- ويتم دراستها بهدف تحديد نقاط القوة والضعف (Strengths & Weaknesses) بها لقياس مدى استيعابها وقدرتها على تنفيذ الاستراتيجيات المقترحة.

ومن ميزات التخطيط الاستراتيجي ان المنتج النهائي عبارة عن مجموعة من السياسات ناتجة عن استراتيجيات مرنة تتغير بتغير اهتمامات الاطراف المعنية بالتخطيط وبتغير الاحداث في البيئة الخارجية المؤثرة، بالإضافة الى مجموعة من المشروعات تغطي كافة القطاعات التخطيطية.

نخلص مما سبق ان للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من المرتكزات الاساسية التي يتأسس عليها:

- مستويات اتخاذ القرار متوافقه مع اللامركزية لتسهيل اخذ القرارات المرحلية دون التقيد بالروتين الذي يفرضه النظام المركزي في اتخاذ القرارات.
- التعامل مع البيئات التخطيطية التي تتسم بالتغيير المستمر او سريعة التغيير.
- المشاركة المجتمعية لافراد المجتمع مع اعضاء فريق التخطيط بدء من تحديد وصياغة الاهداف واختيار البديل الاستراتيجي للتنمية والمشروعات ذات الاولوية.

#### 4. تطبيق منهج التخطيط العمراني الاستراتيجي على المدينة المصرية :

في اطار قيام هيئة التخطيط العمراني بتطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي على المدينة المصرية كان اتباع خطواته الأساسية والموضحة بالشكل رقم (1) من خلال مرحلتان اساسيتان: المرحلة الأولى (اعداد التخطيط الاستراتيجي – Strategic Planning – وتتشكل من اربع خطوات رئيسية<sup>3</sup>، كل خطوة لها عدة مهام اساسية ومتسلسلة)، اما المرحلة الثانية فهي المرتبطة باعداد المخطط التفصيلي بما يراعي ولا يتعارض مع القانون رقم (119) لسنة 2008 باصدار قانون البناء ولائحته التنفيذية، وكذلك الاشراف والتوصيات الناتجة عن المخطط الاستراتيجي. وتتضمن المرحلة الأولى مجموعة من الخطوات نوجز لها على النحو التالي :

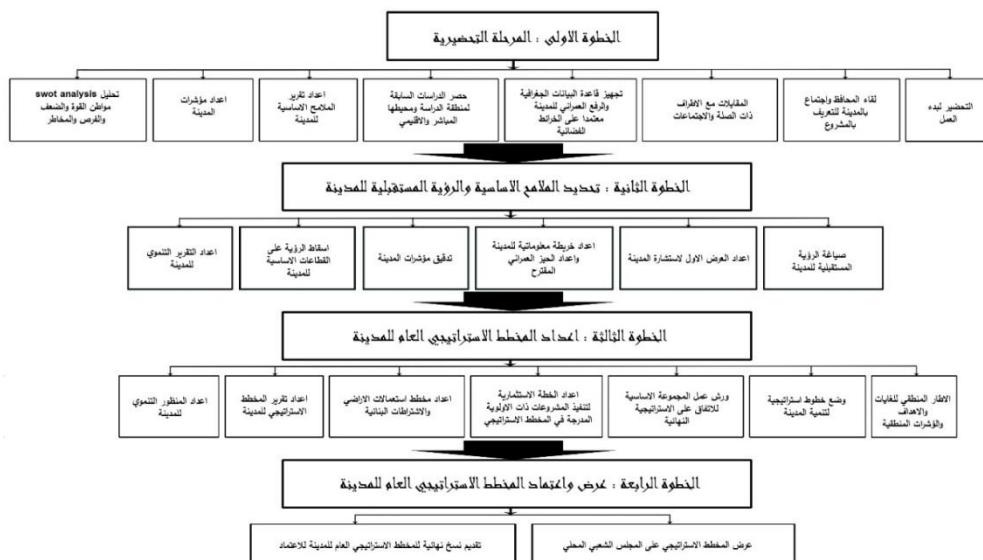
1م رانيا بيومي جاد - مناهج التخطيط العمراني للمدن المصرية الجديدة – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التخطيط الاقليمي والعمراني – جامعة القاهرة - 2007

2م. سعيد حسنين السيد، مستقبل الهيكل العمراني للمدينة العربية في القرن الواحد والعشرين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الهندسة بشبرا جامعة بنها، 2016

3 الهيئة العامة للتخطيط العمراني – دليل العمل المرجعي لاعداد المخطط الاستراتيجي العام للمدينة المصرية الاصدار الاول عام 2006 يتضمن ثلاث مراحل (الاولى اعداد المخطط الاستراتيجي) الثانية (اعداد المخططات التفصيلية) الثالثة (اعداد اطار للاجراءات التنفيذية للمخطط العام)، المرحلة الاولى - اعداد المخطط الاستراتيجي تتضمن (اربع خطوات).

الاصدار الثاني 2010 يتضمن الغاء المرحلة الثالثة وتعديلات شكلية في خطوات اعداد المخطط الاستراتيجي الاصدار الاخير عام 2016 يتضمن الغاء المرحلة الثانية وتعديلات شكلية في خطوات اعداد المخطط الاستراتيجي

- الخطوة الاولى: تحديد الملامح الاساسية للمدينة بدء من مقابلة المحافظ وممثلي المحافظة والمدينة في اجتماع للتعريف بالمنهج واهدافه، ويتم بعد ذلك المقابلة مع جميع الاطراف ذات الصلة (شركاء التنمية) وتجهيز الخرائط لعمل المسح العمراني وتجميع المعلومات وتنتهي بتقديم تقرير الملامح الاساسية للمدينة.
- الخطوة الثانية: وتركز على وضع رؤية مستقبلية للمدينة حتى سنة الهدف وذلك بعد تحليل الاوضاع الراهنة وكذلك التعرف على الامكانيات والمشاكل في نموذج تحليل متميز للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمدينة ( SWOT Analysis ) ويتم تحديد الاهداف الرئيسية والفرعية وكذلك المشروعات التي تحقق الاهداف والتي بدورها تحقق الرؤية التي يساهم فيها شركاء التنمية. وتنتهي الخطوة بتقديم التقرير التنموي للمدينة.
- الخطوة الثالثة: وتشمل كل المهام التي ينتج عنها المخطط الاستراتيجي.
- الخطوة الرابعة: اعتماد المخططات الاستراتيجية.
- وبصفه عامة فان منهج المخطط الاستراتيجي يعتمد على المشاركة الفعالة لفئات الشعب وذوى المصالح متوافقا فى ذلك مع منهج التخطيط بالمشاركة (مشاركة جميع الاطراف في العملية التخطيطية)، وكذلك تشمل عملياته بعض خطوات ومبادئ منهج التخطيط التدريجي (تقديم حلول تدريجية للمشكلات الملحة تبعا لاولوياتها واقتراح مجموعة من المشروعات التي تمثل حلا للمشكلة محل الدراسة). ويهتم هذا المنهج باتخاذ الإستراتيجيات والسياسات المناسبة للوصول للرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة بمشاركة كل المعنيين بالعملية التخطيطية، ويتم تطبيق هذا المنهج من خلال<sup>1</sup>:-
- دراسة وتحليل البيئة الخارجية (فرص ومخاطر) للمدينة للوصول إلى توصيف كامل للفرص المتاحة للمدينة وتحديد المخاطر الخارجية التي تواجهها.
- دراسة وتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) للمدينة من خلال تحديد مواردها المختلفة، وتحليل استراتيجياتها وسياساتها الحالية وتقويم أدائها.
- تحديد القضايا الإستراتيجية وهي المرحلة المحورية في المنهج الإستراتيجي.
- اعداد الإستراتيجيات حيث تقوم المؤسسة التخطيطية بتحديد مجموعة البدائل العملية المتوقع أن تسهم في حل القضايا الإستراتيجية، تحديد معوقات تحقيق البدائل، ثم توصيف الإمكانيات المستقبلية للمدينة في حالة تنفيذ أي من هذه البدائل الموضوعية بنجاح وكفاءة.
- وضع تصور لعدة سيناريوهات للمستقبل (الرؤى المستقبلية) المستهدف أن تصل إليها المدينة.
- وضع المخططات وبرامج العمل لفترات زمنية طويلة وقصيرة الأجل، مع التعرف على رد الفعل الناتج من المنظومة الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية.



**شكل رقم (1):** مراحل اعداد المخطط الاستراتيجي - المصدر الهيئة العامة للتخطيط العمراني بتصرف

#### 1.4. المنهج المتبع في الدراسة التحليلية:

في اطار مناقشة مشكلة الورقة البحثية لعدم ملائمة المناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية الحالية لتطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي على المدينة المصرية والناجمة من عدم توافق مرتكزات مفهوم التخطيط الاستراتيجي (الاسس النظرية) مع المناخ التنظيمي والاداري والثقافة المجتمعية الحالية، ومن ثم تأسس المنهج على النقاط التالية:

- تحديد وتحليل الفترات الزمنية التي استغرقتها دراسات اعداد المخطط الاستراتيجي حتى الاعتماد النهائي لها، وكانت الهيئة العامة للتخطيط العمراني حددت فترة زمنية قدرت بستة اشهر للمدن التي تم طرحها في المرحلة الاولى غير شاملة فترات الاعتماد.
- تسجيل المشاكل والمعوقات التي حدثت لمدن الدراسة التحليلية (العريش – بني مزار – شبرا الخيمة) من خلال مشاركة الباحث في مجموعة العمل التي شاركت في اعداد تلك المخططات.
- تصميم استمارة استطلاع راي للاستشاريين الذين شاركوا في اعداد المخططات الاستراتيجية لبعض المدن، تضم المشاكل التي توصلت اليها الدراسة التحليلية وذلك من خلال المحورين :
  1. المحور الاول : المناخ التنظيمي.
  2. الثقافة المجتمعية الحالية.
- تفرغ وتحليل البيانات التي تم جمعها في استمارات الاستبيان والتي صممت من خلال ثلاث نقاط اساسية :
  1. التعرض للمشكلة بشكل قوي والاجابة عنها ب (نعم)
  2. عدم التعرض للمشكلة والاجابة عنها ب (لا)
  3. التعرض النسبي للمشكلة والاجابة عنها ب (لحد ما)

وبالرجوع الى قائمة المدن التي طرحتها الهيئة العامة للتخطيط العمراني على المكاتب الاستشارية وفترات الاعتماد التي استغرقتها تلك المدن والموضحة في جدول رقم (2)، وجد تضارب شديد في فترات الاعتماد التي اخذتها تلك المدن والتي يمكن ايجازها على النحو التالي :

- المجموعة الاولى وهي المدن التي تم اعتمادها خلال فترات تتناسب والفترة الزمنية المقدر لها وهي عامين من تاريخ اسنادها للاستشاريين ولم تتعدى نسبتها 8% من اجمالي المدن التي تم طرحها.

● المجموعة الثانية وهي المدن التي تراوحت فترات اعتمادها من ثلاث الى اربع سنوات وتمثل الغالبية العظمى حيث وصلت نسبتها الى نحو 51% من اجمالي المدن التي تم طرحها، اخذا في الاعتبار ان الفترات الزمنية المحققة لانتناسب مع المقدر لها.

● المجموعة الثالثة وهي التي تراوحت فترات اعتمادها ما بين 6-8 سنوات وتمثل نسبة 33% وبالطبع غير مناسبة تماما لان هذه الفترة كفيلة بتغيير كلي وجزئي للبيانات التي تم على اساسها اعداد المخططات.

وللتعرف على اهم الاسباب التي ادت الى هذا التأخير في اعتماد المخططات الاستراتيجية للمدن تم تصميم استمارة استطلاع راي للاستشاريين الذين قاموا باعداد المخططات الاستراتيجية للمدن ومن سابق خبرة الباحث في هذا المجال وذلك لابداء الراي في المشاكل التي تم التعرض لها وكانت من اسباب تاخر اعتماد المخططات والمخطط لها فترة زمنية (سنة اشهر لاعداد الدراسات، وفترات المراجعات لاتتجاوز هذه الفترة)، وتأسست على محورين اساسيين:

1. المناخ التنظيمي الحالي والذي يتناول المنظومة الادارية المطبقة في الدولة ممثلة في الهيئة العامة للتخطيط العمراني والاجهزة الادارية المساعدة من المحافظات ومجالس المدن واجهزة اعداد البيانات وخلافه.

2. الثقافة المجتمعية الحالية والمرتبطة بالمشاكل الخاصة بالمجتمع المحلي (شركاء التنمية) ومدى جاهزيتهم للمشاركة بالراي والمشورة خلال خطوات اعداد المخططات الاستراتيجية.

وقد تم اختيار الاستشاريين اللذين قاموا بالفعل بالمشاركة في اعداد وتطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي على مدينة او اكثر في مصر، وكلهم مشتركين في مناسبة خبراتهم للقيام بتلك المهمة وتمت الموافقة عليهم من الهيئة العامة للتخطيط العمراني (الجهة المنوطة بتطبيق التخطيط الاستراتيجي ومتابعته في مصر)، هذا بالاضافة الى الخصائص التالية:

- 1- ان يكون كل منهم مقيد بالهيئة انه خبير او استشاري في مجال التخطيط العمراني.
- 2- ان يكون له خبرة لا تقل عن 15 سنة في مجال التخطيط العمراني من بعد تخرجه.
- 3- ان يكون حاصلا على درجة علمية (ماجستير على الاقل) في مجال التخطيط العمراني.
- 4- ان يكون قد تم الموافقة من الهيئة العامة للتخطيط العمراني على ما تم تقديمه من دراسات وتقارير للمدينة.
- 5- عدم التعثر في انجاز الدراسة (من جهة الاستشاري).

وفيما يلي نموذج الاستمارة المقترح والذي تم تطبيقه على عدد من المدن التي طبق عليها منهج التخطيط الاستراتيجي (جدول رقم 3)

**جدول رقم (2):** بيان بفترات اعتماد المخططات الاستراتيجية لمدن المرحلة الاولى التي تم التعاقد معها عام 2007 (قبل صدور قانون رقم 119 لسنة 2008)

الاقليم	المحافظة	المدينة	تاريخ الاعتماد
القاهرة الكبرى	الجيزة	كرداسة	2010
		اوسيم	2010
	القليوبية	شبين القناطر	2013
بنها		2013	
الاسكندرية	مطروح	قليوب	2010
		الحمام	2010
	البحيرة	الضبعة	2014
		دمنهور	2015
		رشيد	2010
الاسماعيلية (الاقليم الثالث)	السويس	كفر الدوار	2010
		السويس	2011
	الاسماعيلية	الاسماعيلية	2015
		التل الكبير	2011
	الشرقية	الزقازيق	2015
		منيا القمح	2010
	بورسعيد	بورسعيد	2015
شمال سيناء	رفح	عدم اصدار موافقة ه عمليات القوات المسلحة	
	الغريش	2010	



## تابع جدول رقم (2):

2011	شبين الكوم	المتوفية	الدلتا
2010	اشمون		
2013	كفر الشيخ	كفر الشيخ	
2011	المحلة الكبرى	الغربية	
2013	المنصورة		
2011	المطرية	الدقهلية	
2013	الجمالية		
2012	السنبلاوين		
2011	دمياط	دمياط	شمال الصعيد
2009	بنى سويف	بنى سويف	
2009	ملوى		
2014	المنيا	المنيا	
2009	الفيوم	الفيوم	اسيوط
2014	اسيوط	اسيوط	
2010	سوهاج	سوهاج	جنوب الصعيد
2010	اخميم		
2010	قنا	قنا	
تعثر الاستشاري	نجع حمادي		
2010	دشنا		
2012	اسوان	اسوان	
2015	الأقصر	الأقصر	

\* الفترة التعاقدية المخصصة لاعداد المخطط الاستراتيجي لمدن المرحلة الاولى ستة اشهر و التعاقد عام 2007.  
\* اما باقي مدن الدراسة التحليلية ، مدينة بني مزار (تعاقد 2009 اعتمد 2014) ، مدينة شبرا الخيمة (تعاقد 2012 - حتى تاريخه 2017) لم تعتمد من الوزير المختص بالرغم من اعتماد المؤسسة التخطيطية لكافة الدراسة عام 2015) - تجميع الباحث

## جدول رقم (3): استبيان واستطلاع رأى حول معوقات تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي على المدينة المصرية

تقييم تعرض الاستشاري للمشاكل			السليبات او المشاكل
لحد ما	لا	نعم	
<b>المحور الاول : مشاكل مرتبطة بالمناخ التنظيمي</b>			
			X-1 هل المركزية في اعمال مراجعة المخططات في مقر الهيئة العامة للتخطيط العمراني يؤدي إلى التأخير في المراجعات.
			X-2 المراكز الاقليمية التخطيطية والموزعة على اتحاء الجمهورية. لاتقوم بدورها في المراجعات الفنية بما يخفف العبئ على المركز الرئيسي.
			X-3 قرارات لجنة الأحوزة العمرانية غير معبرة عن المشاكل العمرانية الحقيقية نظرا لارتباطهم المباشر بالصور الفضائية فقط .
			X-4 هل يمتد العمل بالمشروع لفترات زمنية اكثر من المحدد لها نتيجة لنظام المراجعات الفعلي المطبق بالهيئة العامة للتخطيط العمراني.
			X-5 نتيجة لامتداد العمل بالمشروع الى فترات كثيرة يحدث تغيير جذري للبيانات والمعلومات التي تم العمل بها ، خاصة الامتدادات العمرانية العشوائية التي تحدث بمجرد معرفة انه هناك مشروع تحديد حيز جديد للمدينة.
			X-6 هل توجد قاعدة بيانات تضم كافة المعلومات التي يحتاجها المخطط.
			X-7 هل تبعثر البيانات والمعلومات بين جهات كثيرة يؤدي الى عدم توافقها أو تطابقها.
			X-8 هل الامكانيات المحدودة (المادية والفنية) لمراكز المعلومات داخل المدن تؤدي الى عدم كفاءتها في قيامها بالدور الوظيفي المطلوب منها .
			X-9 هل يطبق نظام مركزية اتخاذ القرارات بما يؤخر التصديق على أية مقترحات أو السير في الاجراءات التنفيذية لأي مشروع.
			X-10 هل ضعف كفاءة مراكز المدن (ماديا وفنيا) يؤثر بالسلب على العملية التخطيطية.
			X-11 هل يوجد تداخلات بين السلطات المركزية والسلطات المحلية وعدم وضوح العلاقة بينهما.
			X-12 هل ميزانيات المحافظات الضعيفة تتسبب في إعاقة الأداء الوظيفي لهذه الإدارات.
			X-13 هل يوجد تعديلات وتغييرات مستمرة في نظم الإدارة المحلية.
			X-14 هل يمكن تنفيذ قرارات المحافظة بشأن إيقاف البناء داخل المدينة اثناء فترة اعداد المخططات الاستراتيجية لها.

تابع جدول رقم (3):

المحور الثاني : مشاكل خاصة بالثقافة المجتمعية الحالية			
Z-1	هل يتقهم شركاء التنمية أهمية التخطيط الاستراتيجي والدور المطلوب منهم.		
Z-2	هل يوجد شركاء تنمية يمثلون كافة التوجهات والأفكار المختلفة بالمدينة.		
Z-3	هل يهتم الحضور بما يعرض من مخططات والهدف منها ومتابعة مايبهم من مصلحة عامة.		
Z-4	هل يعترض البعض على مصادر البيانات الرسمية خاصة التعدادات السكانية.		
Z-5	هل يعترض فريق الرقع العمراني للمضايقات من قبل السكان المحليين.		

اسم  
المدينة

الاستشاري

## 2.4. تفرغ استثمارات الاستبيان:

يوضح الجدول رقم (4) حصر للنتائج التي تم التوصل اليها من استطلاع راي للاستشاريين للمعوقات التي واجهتهم على المستويين (المناح التنظيمي و هو المرتبط بالمؤسسة الادارية للدولة – والثقافة المجتمعية الحالية ومدى جاهزية المجتمع المدني للحوار وابداء الراي في المخططات وكيفية عرض مشاكلهم).

جدول رقم (4): نتائج استطلاع رأى الاستشاريين حول معوقات تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي على المدينة المصرية

تقييم تعرض الاستشاري للمشاكل				السليبات او المشاكل	
نعم	لا	لحد ما			
<b>المحور الاول : مشاكل مرتبطة بالمناح التنظيمي</b>					
80%	0%	20%	هل المرفزة في اعمال مراجعه المخططات في مقر الهيئة العامة للتخطيط العمراني يؤدي إلى التأخير في المراجعات.	X-1	
75%	5%	20%	المراكز التقليدية للتخطيط غير الموزعة على اتحاء الجمهوريه - لاتقوم بدورها في المراجعات الفنية بما يخفف العبء على المركز الرئيسي.	X-2	
90%	10%	0%	قرارات لجنة الاحوزة العمرانية غير معيرة عن المشاكل العمرانية الحقيقية نظرا لارتباطهم الميداني بالصور الفضائية فقط .	X-3	
85%	0%	15%	هل يمتد العمل بالمشروع لقرات زمنية اكثر من المحدد لها نتيجة لنظام المراجعات القضي المطبق بالهيئة العامة للتخطيط العمراني.	X-4	
100%	0%	0%	نتيجة لامتداد العمل بالمشروع الى فترات كثيرة يحدث تغيير جذري للبيانات والمعلومات التي تم العمل بها ، خاصة الامتدادات العمرانية العشوائية التي تحدث بمجرد معرفة انه هناك مشروع تحديد حيز جديد للمدينة.	X-5	
15%	60%	25%	هل توجد قاعدة بيانات تضم كافة المعلومات التي يحتاجها المخطط.	X-6	
60%	5%	35%	هل تيعثر البيانات والمعلومات بين جهات كثيرة يؤدي الى عدم توافقها أو تطابقها.	X-7	
70%	10%	20%	هل الامكانيات المحدودة (المادية والفنية) لمراكز المعلومات داخل المدن تؤدي الى عدم كفاءتها في قيامها بالدور الوظيفي المطلوب منها .	X-8	
100%	0%	0%	هل يطبق نظام مركزية اتخه القرارات بما يؤخر التصديق على آيه مقترحات أو السير في الاجراءات التنفيذية لأي مشروع.	X-9	
80%	0%	20%	هل ضعف كفاءة مراكز المدن (ماديا وقتيا) يؤثر بالسلب على العملية التخطيطية.	X-10	
70%	5%	25%	هل يوجد تناحلات بين السلطات المركزية والسلطات المحلية وعدم وضوح العلاقة بينهما.	X-11	
90%	0%	10%	هل ميزانيات المحافظات الضعيفة تسبب في إعاقة الأداء الوظيفي لهذه الامارات.	X-12	
5%	75%	20%	هل يوجد تعديلات وتغيرات مستمرة في نظم الإدارة المحلية.	X-13	
75%	5%	20%	هل يمكن تنفيذ قرارات المحافظة بشأن إيقاف البناء داخل المدينة أثناء فترة اعداد المخططات الاستراتيجية لها.	X-14	
<b>المحور الثاني : مشاكل خاصة بالثقافة المجتمعية الحالية</b>					
5%	60%	35%	هل يتقهم شركاء التنمية أهمية التخطيط الاستراتيجي والدور المطلوب منهم.	Z-1	
15%	40%	45%	هل يوجد شركاء تنمية يمثلون كافة التوجهات والأفكار المختلفة بالمدينة.	Z-2	
5%	75%	20%	هل يهتم الحضور بما يعرض من مخططات والهدف منها ومتابعة مايبهم من مصلحة عامة.	Z-3	
60%	20%	20%	هل يعترض البعض على مصادر البيانات الرسمية خاصة التعدادات السكانية.	Z-4	
20%	5%	75%	هل يعترض فريق الرقع العمراني للمضايقات من قبل السكان المحليين.	Z-5	

ونخلص من هذا الجدول الى انه من اكثر المعوقات التي واجهت تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

1. المشاكل المرتبطة بالمناخ التنظيمي كان ترتيبها على النحو التالي:
  - مشاكل تحققت بنسبة 100% ( x-5 & x-9 )، ومشاكل تحققت بنسبة 95% ( x-3 ) ، بالإضافة الى تحقق نسبة 90% للمشاكل ( x-8 & x-12 & x-14 ) وهي المرتبطة بنظام المركزية في اتخاذ القرارات بما يؤثر على فترات الاعتماد ويجعلها فترات طويلة اكثر من مما هو مقنن، بالإضافة الى ضعف الامكانيات المادية والفنية للاجهزة المساعدة.
  - يلي ذلك في الترتيب البنود المرتبطة بوجود تداخل بين السلطات وعدم وضوح العلاقة بينهما، وعدم وجود قاعدة بيانات موحدة على مستوى الجمهورية في مراكز المعلومات بالإضافة الى عدم تجهيز الوحدات المحلية على مستوى المدن بالامكانيات البشرية والمادية يؤثر على تطبيق المنهج نظرا لاحتياجه لمعلومات موحدة ومحدثة.
2. المشاكل المرتبطة بالثقافة المجتمعية الحالية كان ترتيبها على النحو التالي :
  - من اكثر المعوقات التي واجهت تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بدور المجتمع المدني هي المرتبطة على وجه العموم بعدم جاهزية المجتمع المدني للمشاركة في مثل هذه المشروعات او كيفية التعبير عن ارائهم.

#### 3.4. تحليل نتائج استمارات الاستبيان:

##### 1.3.4. المحور الاول : المناخ التنظيمي:

من خلال النتائج التي تم التوصل اليها وحصر اكثر المشاكل التي واجهت الاستشاريين كانت سياسة المركزية في اتخاذ القرارات وهي السياسة التي يتصف بها النظام الاداري في الدولة، ومنها على سبيل المثال المركزية في مراجعة المخططات داخل الهيئة العامة للتخطيط العمراني، وعدم تفعيل الدور الوظيفي للمراكز الاقليمية التخطيطية التابعة للهيئة بما يؤدي الى تخفيف اعباء المراجعات على الادارة المركزية. كذلك ونتيجة للمناخ التنظيمي المركزي (الفترة الطويلة للبت في اتخاذ اي قرارات – اكمال انعقاد لجنة الاحوزة العمرانية على فترات متباعدة – الفترات الطويلة في استصدار موافقة هيئة العمليات بالقوات المسلحة -.....) ينتج عن ذلك ان فترات اعتماد الدراسات تكون فترات طويلة جدا لاتتناسب مع ما هو مقدر لها، وبالتالي ينتج عنها التغيير الجذري في البيانات التي اعتمد عليها اعداد المخططات. كذلك عدم وجود قاعدة بيانات موحدة على مستوى الجمهورية في مراكز المعلومات بالإضافة الى عدم تجهيز الوحدات المحلية على مستوى المدن بالامكانيات البشرية والمادية بما يؤثر على تطبيق المنهج نظرا لاحتياجه لمعلومات موحدة ومحدثة.

يتضح مما سبق ان مركزية اتخاذ القرارات تعني ضياع الوقت الكثير وهو ضد مرتكزات التخطيط الاستراتيجي الذي يعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات واعطاء السلطات المحلية كافة الصلاحيات في التعامل مع المخططات.

ولتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي على المدينة المصرية فيما يتعلق بالمناخ التنظيمي يتم عمل الاتي :

- تفعيل دور المراكز الاقليمية التخطيطية بهدف تخفيف الاحمال عن الجهة المركزية وذلك لان المراكز الاقليمية اقرب الى المشاكل داخل المدن التي يتم عمل مخططات لها، مع توفير الكفاءات الفنية التي تستطيع القيام بالدور المنوط لها.
- تطبيق سياسة اللامركزية من خلال إعادة توزيع مسؤوليات الحكومات المركزية على الإدارات المحلية وتفويضهم لأداء بعض المسؤوليات الفرعية المختصة بالمدن والأحياء التابعة لها.
- اقرار خطة زمنية للمراجعات والتسليمات يلتزم بها الاستشاري والهيئة على ان يتم تقديم الملاحظات للاستشاري مجمعة ودفعة واحدة (للخطوة الواحدة)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> تتشكل مرحلة اعداد المخطط الاستراتيجي من اربع خطوات رئيسية، لكل خطوة معطياتها ومخرجاتها التي يتم تسليمها للمؤسسة التخطيطية لمراجعتها واعتمادها.

- الاهتمام بتفعيل دور المحليات للقيام بدورها في احداث التنمية طبقا لمبدأ اللامركزية بحيث يتم مشاركة القاعدة الشعبية في رسم سياسة مجتمعهم ووضع أولويات الخدمات والتنسيق بينها وتمويلها وإدارتها.
- تطوير هياكل ونظم الادارة باجهزة المدن بحيث تكتسب كافة صلاحيات وضع السياسات واتخاذ القرارات طبقا للمتغيرات المتوافرة على ساحة التنمية في اطار التنسيق الجيد والمشاركة الفعلية لعناصر المجتمع المدني (المستثمرين - المواطنين) وذلك كما يحدث في منهج التخطيط بالمشاركة الذي يعطي للمحليات دورا حقيقيا في ادارة شئونها ووضع خطط التنمية.
- ميزانية خاصة لكل وحدة محلية تتكون مواردها من ثلاث عناصر رئيسية هي التمويل المحلي والمعونة المالية من السلطة المركزية وأيضا من القروض والهبات والتبرعات التي يقوم بها الأهالي.
- تشكيل أجهزة إدارية تنفيذية محلية تخضع للسلطة المحلية مباشرة وتتولى كافة مجالات الأنشطة ذات الطابع المحلي وما يعهد به إليها من الأجهزة المركزية.
- ايجاد كيان ذوصلاحيات داخل اجهزة تنمية المدن يسمح بقوات شرعية لمشاركة المستثمرين والمواطنين في تنمية مجتمعهم.
- زيادة الوعي الثقافي العمراني للعاملين في المحليات من خلال اختيار قيادات ذات خلفية ودراسات عمرانية.
- تبنى الأساليب الحديثة في الإدارة الحضرية وتفعيل نظام اللامركزية وذلك لسهولة الإدارة واشراك القاعدة الشعبية في الإدارة المحلية.
- تفعيل دور مراكز المعلومات - واماها بالكفاءات الفنية والدعم المادي - على مستوى المحافظات في جمع البيانات والمعلومات مع ربطها جيدا مع مراكز المعلومات داخل المدن، بحيث تتطابق المعلومات ما بين كافة الجهات وذلك من خلال توفير قاعدة معلومات متكاملة داخل تلك المراكز.
- تفعيل دور المحليات في إقناع القاعدة الشعبية بمشروعات التخطيط العمراني ومدى فاعليتها لإحداث التنمية الحضرية وذلك بترتيب الأولويات والتركيز على الخيارات الموضوعية وتقويمها إلى الأرحح بأسهل الطرق.

#### 2.3.4. المحور الثاني (الثقافة المجتمعية الحالية):

من اكثر المعوقات التي واجهت تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالثقافة المجتمعية الحالية وهي المرتبطة على وجه العموم بعدم جاهزية المجتمع المدني للمشاركة في مثل هذه المشروعات او كيفية التعبير عن ارائهم.

ولتهيئة البيئة المناسبة لتطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بالثقافة المجتمعية الحالية اوبمعنى ادق دور المجتمع المدني غير المؤهل في الوقت الحاضر لتطبيق سياسة المشاركة المجتمعية وذلك من حيث الثقافة العامة، وتغليب مفهوم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، بالاضافة الى اعادة الثقة بين المواطنين والجهزة التخطيطية في تنفيذ اي من هذه المخططات.

ومن ثم اصبحت المشاركة في الوقت الحاضر غير فعالة وتعتمد فقط على سيطرة اصحاب المصالح الشخصية على فكر المجتمع المدني، وبالتالي يجب تهيئة الجوالعام لمعنى مفهوم المشاركة وبناء جسور الثقة بين المواطنين والجهزة التخطيطية، ويتم ذلك من خلال النقاط التالية:

- تهيئة افراد المجتمع للمشاركة والحوار وكيفية التعبير عن احتياجاتهم كما في منهج التعليم الاجتماعي

#### ( Social Learning Planning Method )

- تسهيل وصول مفهوم المخطط الاستراتيجي الى شركاء التنمية بهدف التوصل الى مخططات قابلة للتطبيق على ارض الواقع.
- المشاركة الفعلية للمجتمع المدني من خلال انتخاب مجموعة من السكان المعنيين بالمشاركة الشعبية، ويتم انتخابهم من خلال قطاعات مختلفة من السكان يمثلون الاتجاه الغالب على طبيعة عمل سكان المدينة.
- تحسين وتسهيل التعاون بين القائمين على التخطيط والأهالي المعنيين.
- تشجيع القاعدة الشعبية للمساهمة في إعداد خطط وبرامج التنمية.

#### 5. النتائج:

من خلال الدراسة تم التوصل الى ان المناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية الحالية في الدولة لا تتناسب مع الاسس النظرية لمركزات مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والذي يركز على مناخ تنظيمي يتصف باللامركزية

في اتخاذ القرارات ووجود مجتمع مدني مؤهل للمشاركة في فهم واتخاذ القرارات. وبالتالي اثبات صحة الفرضية وهي ( ان تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي لا يتناسب مع المناخ التنظيمي والثقافة المجتمعية الحالية).

## 6. التوصيات:

خلصت الدراسة الى حدوث تطور جذري في مفاهيم مناهج تخطيط المدن من مناهج تنتج مخططات تتسم بالجمود وذات نواتج استاتيكية لاتصمد كثيرا امام المتغيرات، الى مناهج تنتج مخططات قابلة للتطوير والتحديث، ومن سيطرة مؤسسات الدولة على العملية التخطيطية الى مشاركة افراد المجتمع (النظرية - المتكاملة).

كما كان لإختلاف البيئة التخطيطية تأثير في تطور آخر، فقد ارتبطت مجموعة من المناهج بالبيئات شبه الثابتة وبيئة التغير، ومجموعة أخرى بالبيئات المتغيرة وكان من أهم هذه المناهج منهج التخطيط الاستراتيجي الذي يتعامل مع البيئات التخطيطية المتغيرة وهو ما يناسب ظروف البيئة المصرية، الا انه عند التطبيق واجه كثير من المعوقات، نظرا لعدم تناسب بعض مرتكزاته مع البيئة المصرية، وبناء عليه فأُن منظومة تهيئة البيئة المصرية لتطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي 1 يتأسس على:

- تحول الدولة من مركزية اتخاذ القرار إلى اللامركزية ونقل سلطة اتخاذ القرار إلى المحليات، مع امدادها بالامكانيات الفنية والمالية المناسبة.
- تهيئة المجتمع إلى المشاركة المجتمعية وعمل دورات تثقيفية وتدريبية للمشاركين لتوضيح ادوار كل منهم وتوجيه آرائهم إلى المصلحة العامة.
- اعطاء المخطط دور اكبر في تشكيل الهيكل العمراني في المدن القائمة وذلك بتوفير الامكانيات التحويلية لتوفير مواقع الخدمات في المناطق المطلوبه وليست في المواقع الخالية فقط.
- تطوير منهج تخطيطي يجمع بين المنهج الشامل والذي يعتبر اكثر المناهج تأثيراً على تشكيل الهيكل العمراني ومنهج التخطيط الاستراتيجي والذي يعتبر اكثر المناهج مراعاة لآراء المجتمع وذوى الصفة والمهتمين.

## المراجع:

- بيتر هال ( Peter Hall ) - التخطيط العمراني والإقليمي - النسخة الخامسة - ترجمة د اسامة سعد خليل - دار النشر بجامعة الملك سعود - 2016-1437
- جامعة الملك عبد العزيز - التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية للمدن ( التخطيط الاستراتيجي لامانة العاصمة المقدسة بما يعكس اثره على العاصمة المقدسة) مركز الانتاج الاعلامي - الاصدار الخامس عشر - 1428 هـ .
- م.سعيد حسنين السيد ، مستقبل الهيكل العمراني للمدينة العربية في القرن الواحد والعشرين ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الهندسة بشبرا جامعة بنها ، 2016
- م رانيا بيومي جاد - مناهج التخطيط العمراني للمدن المصرية الجديدة - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التخطيط الاقليمي والعمراني - جامعة القاهرة - 2007
- طارق البوذكري واحمد محمود يسري ، الانقسام بين المنهج والاطار التخطيطي للمدن المصرية الجديدة - حتمية تطبيق منهج التخطيط الاستراتيجي - المؤتمر العلمي الدولي الخامس - كلية الهندسة جامعة الازهر 1997
- م محمد عبد العزيز عبد الحميد - التخطيط بالمشاركة : اداة لاستدامة تنفيذ المخططات العمرانية للقرى - جامعة الملك سعود - المملكة العربية السعودية - 2009
- م محمد عبدالمقصود السيد - مشاكل اعداد المخططات الاستراتيجية العامة للمدن والقرى - مجلة جامعة الازهر - المجلد 7 - يناير 2012 ص (538-545).
- م مها سامي كامل - التخطيط بالمشاركة بين النظرية والتطبيق دراسة حالة المخطط الاستراتيجي لقرية اكياد دجوى - مركز طوخ - محافظة القليوبية - المؤتمر المعماري الاول (العمارة والعمران والثقافة) - كلية الهندسة جامعة عين شمس - 2006
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني - دليل العمل المرجعي لاعداد المخطط الاستراتيجي العام للمدينة المصرية - (اصدارات 2006-2013)
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني - المخطط الاستراتيجي لمدينة شبرا الخيمة - محافظة القليوبية - 2012-2016
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني - المخطط الاستراتيجي لمدينة بني مزار - محافظة المنيا - 2009-2012
- الهيئة العامة للتخطيط العمراني - المخطط الاستراتيجي لمدينة العريش - محافظة شمال سيناء 2007-2010

لفي اطار البحث عن اداة تنفيذه لسرعة انجاز المخططات الاستراتيجية كانت التجربة الرائدة لمحافظة اسيوط بالاشتراك مع جامعة اسيوط، حيث قامت باعداد مشروع بحثي تطبيقي على مدينة اسيوط، بناء على مذكرة التفاهم التي تم توقيعها بين برنامج الامم المتحدة للمستوطنات البشرية وبين الحكومة المصرية ممثلة في محافظة اسيوط وهيئة التخطيط العمراني، تحت مسمى ( مشروع التخطيط السريع - الاداة المستدامة للبنية التحتية والبيئة والموارد - للمدن سريعة النمو) ويتمويل من وزارة التعليم والبحث العلمي الالمانية. ومن اهدافه الرئيسية البحث عن ادوات لتنفيذ المخطط العمراني الاستراتيجي تحت مظلة منهج التخطيط الاستراتيجي. ونتاجه اعداد نموذج يحدد العلاقات بين الاطراف المختلفة ودور كل جهة او عضوه هو مازال تحت الدراسة وبالتالي لم تظهر نتاجه الايجابية.

## STRATEGIC PLANNING OF THE EGYPTIAN CITY BETWEEN THEORY AND PRACTICE

### ABSTRACT

In the area of urban planning history, many planning Methodologies have been developed, where systematic systems were done to plan the new cities or to re-plan the existing cities. In the mid-fifties, there were approaches based on the involvement of the society and civic sectors in the planning process. All these approaches were modified and fine-tuned until Strategic planning in the 1960s was appeared and confirmed as a planning approach.

Egypt is one of the countries that have followed specific rules in urban planning since the beginning of the 19th century which include the implementation of the comprehensive planning methodology. This was done under the Urban Planning Law No. 3 of 1982 and its executive regulations until 2008, where the strategic planning methodology was confirmed as governmental system for planning.

This paper aims to discuss the issue of applying the strategic planning Methodology for Egyptian cities in terms of the incompatibility between the society organization structures and the current Egyptian social culture, as well as the ways of addressing them. Despite the implementation of this type of planning in some European countries had a lot of success.

To achieve this aim a case study were done for three Egyptian cities in which Researcher was participated. A questionnaire sheet was designed to survey the opinion of the some consultants which participated in the preparation of the strategic plans for some Egyptian cities. The questionnaire shows the problems and issues that faced the planning Methodology implementation during the planning application process. Therefore a clear vision to avoid these problems is achieved. The paper also try to organize coordination between planning consultants and society civil sectors requirements to overcome problems due to incompatibility between theory and practice in planning methodology for Egyptian cities. A lot of Problems & challenges have appeared when applying the strategic plan approach to the Egyptian city in case of current political, administrative and cultural environment.

**Keywords:** Planning approaches, participatory planning, strategic planning approach, service distribution structures, and development partners.