

٢-٤ إدارة التنمية العمرانية في المدن الجديدة المصرية

يتناول هذا الفصل استعراض النموذج المصري في إدارة التنمية العمرانية من خلال دراسة حالة إدارة المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة وتقييم أسباب عدم تحقيقها المستهدف منها من خلال مقارنة بينها وبين النماذج العالمية لإدارة المدن، لبيان وتحليل الاختلاف في أساليب الإدارة المتبعة وكيفية تأثير ذلك علي تحقيق المستهدف من إقامة المدن الجديدة في مصر.

١-٢-٤ المدن الجديدة في مصر

شهدت سنوات النصف الثاني من القرن العشرين نمواً عمرانياً وسكانياً واقتصادياً نتيجة المتغيرات السياسية والاقتصادية التي مرت بها مصر خلال تلك المرحلة. لذلك استهدفت السياسات الإقليمية توجيه النمو العمراني بشكل يحد من المركزية العمرانية والسكانية والاقتصادية المتزايدة للمدن الكبرى وتوجيه العمران والسكان مع الأنشطة إلي المدن الصحراوية وذلك من خلال مخططات التنمية العمرانية.

وظهر ذلك في ورقة أكتوبر ١٩٧٣ التي أشارت انه ليس المشكلة هي تركيز السكان والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية في الوادي القديم فحسب، ولكن يضاف مشكلة أخرى هي مشكلة التركيز الأعظم في العاصمة حتى وصل عدد سكانها المقيمين إلي خمس مجموع سكان القطر بأكمله وهي نسبة عالية كما إنها أخذت في الازدياد^١ وكن الحل المنصوص عليه في ورقة أكتوبر هو وضع استراتيجية شاملة في إطار مشروع شامل لرسم خريطة جديدة لمصر بإيجاد مناطق تركيز سكاني ونشاطات اقتصادية جديدة، وتكون لها قوة الجذب الحضري بكل مقوماتها، مما يجذب إليها السكان حتى تعادل قوة جذب العاصمة.

ومن هنا ظهرت المدن الجديدة كرد فعل للازدحام والكثافات العالية والتلوث في المدن الكبرى القائمة ونقص الخدمات والمناطق المفتوحة بها، لهذا فان تخطيط تلك المدن يهدف إلي المحافظة علي الطبيعة والمناطق المفتوحة وإيجاد اتزان بيئي بين السكان والعمل وتقليل الحجم والكثافات وتوفير الخدمات بالمستوي والحجم المناسبين.

اعتمدت استراتيجية التنمية العمرانية في مصر علي محورين أساسيين:

- المحور الأول:

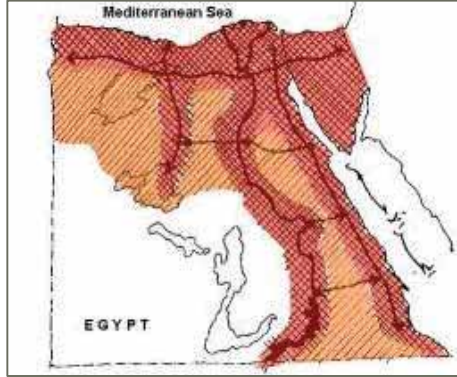
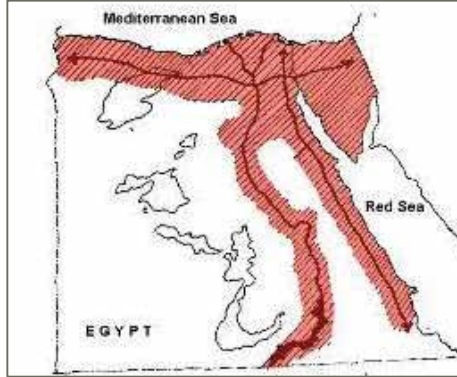
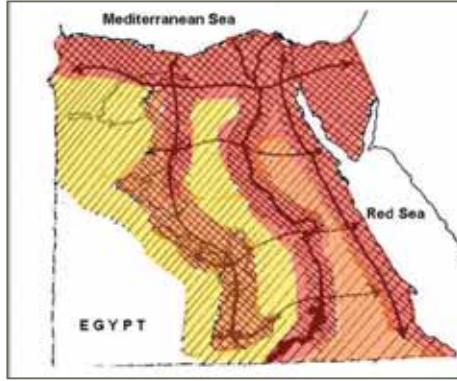
فتح محاور جديدة للتنمية في المناطق غير المأهولة بالسكان والتي تتمتع بمقومات طبيعية يمكن استغلالها لتعمير هذه المناطق واجتذاب السكان إليها.

^١ ورقة أكتوبر، الرئيس محمد أنو السادات، ١٩٧٣

- المحور الثاني:

إنشاء سلسلة من المدن والقرى الجديدة حول الدلتا والوادي في أجيال متتالية بحيث تكون مراكز للتنمية ولكي تصبح مراكز حضرية جديدة تحقق الاستقرار والاتزان الاجتماعي والرخاء الاقتصادي لتساعد علي اجتذاب السكان للتخفيف من الكثافة السكانية في المدن القائمة للمحافظة علي الأراضي الزراعية.

ويوضح شكل (٤-٤) مراحل السياسة العمرانية لإعادة توزيع السكان في جمهورية مصر.



شكل (٤-٤) مراحل ومحاور السياسة العمرانية لإعادة توزيع السكان في جمهورية مصر العربية

٤-٢-١-١ نشأة المدن الجديدة في مصر

ترجع فكرة إنشاء المدن الجديدة خارج المناطق الحضرية التقليدية في مصر إلي عقد الستينات وذلك عندما اقترح جهاز تخطيط القاهرة الكبرى خطته الإقليمية سنة ١٩٦٦ إنشاء أربع مدن جديدة حول القاهرة. وقد تضمن اقتراح الجهاز توزيع تلك المدن علي بعض الطرق الرئيسية الخارجة من القاهرة وهي:

١- مدينة في الطريق إلي الإسكندرية، من جهة الشمال.

٢- مدينة في الطريق إلي الفيوم، من جهة الجنوب.

٣- مدينة في الطريق إلي السويس، من جهة الشرق.

٤- مدينة في الطريق إلي قنا، من جهة الجنوب الشرقي.

وكان مخطط لتلك المجتمعات أن يصل عدد سكانها بحلول عام ١٩٩٠ إلي ربع مليون نسمة، لكن هذه المقترحات لم توضع موضع التنفيذ، ثم ظهرت عملية إنشاء المدن الجديدة مرة أخرى خلال النصف الثاني من السبعينات، ولكن في شكل سياسة قومية لحل مشاكل التكدس السكاني في منطقة وادي النيل والدلتا من خلال إستراتيجية التنمية العمرانية السابق ذكرها.

وامتدت الأجيال لإنشاء المدن والمجتمعات الجديدة في مصر إلي ثلاثة أجيال تبدأ من منتصف السبعينات وحتى أوائل التسعينات، وتتنوع هذه المدن الجديدة علي الأجيال الثلاثة كما يلي^١:

- الجيل الأول من المدن الجديدة.

الفترة الزمنية للجيل الأول من المدن والمجتمعات الجديدة تتحدد فيما بين منتصف السبعينات وأوائل الثمانينات ويتضمن هذا الجيل مدن العاشر من رمضان، السادس من أكتوبر، برج العرب، دمياط الجديدة، الصالحية، الخامس عشر من مايو، مدينة السلام. ولقد تنوعت هذه المدن ما بين مدن مستقلة ومخططة لاستيعاب نصف مليون نسمة عند سنة الهدف مثل مدينة العاشر من رمضان، ومدن أخرى تابعة ومخططة لاستيعاب ١٥٠ ألف نسمة عند سنة الهدف مثل مدينة الخامس عشر من مايو. وأهم ما يميز الجيل الأول للمدن والتجمعات العمرانية الجديدة من الناحية القومية أنه يمثل إطار من مراكز الجذب العمراني حول إقليم القاهرة الكبرى والدلتا

- الجيل الثاني من المدن الجديدة.

^١ مبارك والعمران، وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات الجديدة، الهيئة العامة للتخطيط العمراني، ١٩٩٩

الفترة الزمنية للجيل الثاني من المدن والمجتمعات الجديدة تتحدد فيما بين أوائل الثمانينات ومنتصف الثمانينات، ويتضمن هذا الجيل مدن العبور وبدر والنوبارية الجديدة وبنى سويف والمنيا الجديدة. ولقد تنوعت هذه المدن ما بين مدن تابعة كما في العبور وبدر ومدن توأمية كما في بنى سويف الجديدة والمنيا الجديدة، ومدن أخرى مستقلة كما في النوبارية الجديدة، وتراوح الحجم السكاني المخطط عند سنة الهدف ما بين ٢٥٠ ألف نسمة إلى ٧٥ ألف نسمة وأهم ما يميز الجيل الثاني للمدن والمجتمعات الجديدة من الناحية القومية والإقليمية بدء توجيه اهتمامات الدولة إلى صعيد مصر، والبدء في إنشاء المدن التوأمية بجوار المدن المكتظة بالسكان والأنشطة، التي تعاني من مشكلات التضخم والتكدس وقلة فرص العمل

- الجيل الثالث من المدن الجديدة.

تتحدد الفترة الزمنية للجيل الثالث من المدن والمجتمعات الجديدة بمنتصف الثمانينات ومن أهم خصائص هذا الجيل أن أغلبها من المدن التوأمية لمدن قائمة، وأن معظمها يتواجد في صعيد مصر، كما تضمنت هذه الفترة واحدا من أكبر حركات التنمية العمرانية في مصر وهو بدء إنشاء التجمعات العشرة حول إقليم القاهرة الكبرى والطريق الدائري بينهم. علي أن هذا التوجه أدى إلي ازدواجية السياسات المطبقة ما بين سياسة تهدف إلي إنشاء مدن مستقلة وأخرى تابعة علي المحاور الرئيسية لإقليم القاهرة الكبرى وسياسة أخرى تهدف إلي إنشاء عشرة ضواحي تخدم ذات الهدف، والتي أدت في بعض المواقع إلي تلاصق والتحام التجمعات والمدن الجديدة كما في مدينة السادس من أكتوبر والتجمع السادس (الشيخ زايد) والسابع، وكذلك مدينة ١٥ مايو والتجمع الثاني. ويوضح جدول (٤-٨) أجيال المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة المصرية.

الجيل	المنطقة	المدينة الجديدة	حجم السكان المستهدف
الجيل الأول	الشرقية	١٠ رمضان	٥٠٠٠٠٠
		١٥ مايو	٢٥٠٠٠٠
		الصالحية الجديدة	٧٠٠٠٠
	الغربية	٦ أكتوبر	٧٥٠٠٠٠
		السادات	١٠٠٠٠٠٠
الجيل الثاني	الشمالية	برج العرب	٥٧٠٠٠٠
	الشرقية	دمياط الجديدة	٣٥٠٠٠٠
		العبور	٦٠٠٠٠٠
		بدر	٤٢٠٠٠٠
	شمال الصعيد	النوبارية الجديدة	٣٠٠٠٠
		بنى سويف الجديدة	١٢٠٠٠٠
		المنيا الجديدة	١٥٦٠٠٠

حجم السكان المستهدف .٢٠٠٠	المدينة الجديدة	المنطقة	الجيل
٢٠٠٠٠٠	القاهرة الجديدة	الشرقية	الجيل الثالث
٥٠٠٠٠٠	الشروق		
٥٠٠٠٠٠	الشيخ زايد	الغربية	
١٠٠٠٠٠	أسيوط الجديدة	شمال الصعيد	
٨١٠٠٠	سوهاج الجديدة		
٣٥٠٠٠	طيبة الجديدة	جنوب الصعيد	
٧٠٠٠٠	أسوان الجديدة		
٩٦٠٢٠٠٠	جملة المدن الجديدة		

جدول (٤-٨) أجيال المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة المصرية (المصدر: أجهزة المدن الجديدة).

٤-٢-٢ خصائص التنمية العمرانية للمدن الجديدة المصرية

يمكن استخلاص الخصائص العامة لطبيعة التنمية العمرانية في المدن الجديدة المصرية فيما يلي:^١

١- بطء معدلات التنمية العمرانية:

لقد تم الاستدلال علي بطء معدلات النمو وتأخر أهداف هذه المدن بالنسبة لمخططاتها الموضوعية في كل من قطاعات الإسكان والخدمات من ناحية، وحجم السكان المستوطن لهذه المدن من ناحية أخرى. هذا بالإضافة إلي قلة المحقق من فرص العمالة في القاعدة الاقتصادية بهذه المدن، علي الرغم من الاستثمارات الهائلة في هذا المجال.

٢- تعثر التنمية العمرانية:

إن أحد أهم الملامح التي ميزت التنمية العمرانية في المدن الجديدة هي تعثر النمو العمراني بين المناطق السكنية المختلفة في المدينة، أي أن النمو الأفقي للعمران لم ينتظم طبقاً للمراحل الزمنية المخططة، حيث انتشرت مشروعات الإسكان العام والخاص في عدد من المجاورات السكنية دون أن تكتمل في الغالبية منهم، بينما انتشرت بعض منشآت الخدمات بشكل عشوائي في البعض الآخر من هذه المجاورات.

٣- عدم توازن التنمية العمرانية:

إن مراجعة النمو العمراني في المدن الجديدة يبرر حقيقة هامة تتمثل في عدم التوازن في معدلات الإنجاز في قطاعات المدينة المختلفة ومقومات العمران بها، ومن أبرز ملامح عدم التوازن في هذه المدن ما يلي:

¹ Mohamed Refaay , Approach for Housing and Construction Bank, unpublished paper, 2005

- عدم التوازن بين معدلات التنمية في المقومات الأساسية للمدينة، حيث يفوق النمو في القطاع الصناعي النمو في القطاعات الأخرى مثل الإسكان والخدمات، رغم كونها من العناصر الأساسية الجاذبة للسكان.
- تقدم معدلات الإنجاز في عناصر البنية الأساسية للمدينة بدرجة كبيرة تفوق معدلات الإنجاز في القطاعات والمقومات الأخرى للتنمية العمرانية بها.
- اختلاف خصائص العرض المتاح من الإسكان عن حقيقة الطلب الفعال عليه.
- ضعف معدلات الإنجاز في الخدمات العامة والمجتمعية.

٤-٢-٣ أنواع الإدارة العمرانية في المدن الجديدة

أن الأسلوب الحالي المتبع لإدارة العمران في المدن الجديدة المصرية هو إدارة تنفيذية أي إدارة مركزية في حين أن الإدارة تفاعلية اللامركزية هي الأقرب لتحقيق التنمية العمرانية الصحيحة.

أولاً: الإدارة التنفيذية:

هي المستخدمة علي جميع مستويات الدولة، حيث أهدافها هي تنفيذ المخططات في إطار التمويل المقترح من الموازنة وفي إطار زمني محدد لها لتنتقل بعد ذلك إلي تنفيذ مشروعات أخرى. وبذلك تكون الإدارة التنفيذية هي إدارة مركزية تتبع القرارات التنفيذية من خلال إطار ضيق للحركة حيث تكون المراحل الزمنية من خمس إلي خمس عشر إلي عشرون سنة لنمو المدينة ثابتة ولا ينقصها إلا التنفيذ^١.

ثانياً: الإدارة التفاعلية:

هي إدارة تتصف بالمرونة والاستقلالية في اتخاذ القرارات وتعمل علي تنفيذ أهدافها بالأسلوب الذي يتناسب مع الظروف والمتغيرات والتي تؤثر علي المجتمعات الجديدة. وأهم أهداف الإدارة التفاعلية هو تحقيق التوازن بين الاستيطان البشري والاستيطان الخدمي والاستيطان الصناعي. ويتميز أسلوب الإدارة بالمرحلة فالمرحلة الأولى فقط في التنمية هي التي يتم تصميمها وتنفيذها ومن خلال تقييم نجاح أهداف المرحلة الأولى للتنمية يتم وضع شكل واتجاه التنمية للمرحلة التالية فقط ويتم وضع المخططات في المراحل التالية طبقاً لنظام السوق،

^١ عبد الباقي إبراهيم، مستقبل التجمعات العمرانية الجديدة بين النظرية والتطبيق - البحث عن النظرية المحلية، بحث في مؤتمر مستقبل التجمعات العمرانية الجديدة، مايو ١٩٩٥

لذلك فهي أفضل في الحفاظ علي الاستثمارات والموارد كما انها تتطلب وجود عملية رصد وتقييم ومراجعة مستمرة لمخططات التنمية.

ويكون دور المخطط العمراني مختلف بين أسلوب إدارة التنمية العمرانية التنفيذية والتفاعلية.

ففي الأسلوب التنفيذي يقوم المخطط العمراني بوضع مخططات تسلم للأجهزة المعنية بالدولة لتقوم بتنفيذ تلك المخططات علي مراحل طبقا لتوفير التمويل اللازم وينتهي دور المخطط بتسليم المخططات للوزارة.

أما في الإدارة التفاعلية فان دور المخطط العمراني يكون مستمر بالاضافة إلي وضع النواة في التصميم والخدمات للمرحلة التالية للتنفيذ بناء علي ما سبق دون وجود اتجاه تنمية ملزمة.

٤-٢-٤ المشاكل التي تواجه تنمية المدن الجديدة المصرية

أتضح من الدراسات للأوضاع الراهنة بالمدن الجديدة غياب وسائل الإدارة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وفيما يلي أهم المشاكل التي تواجه المدن الجديدة:^١

- عدم وجود خطط تنفيذية ونظم تمويل محددة ومرتبطة مع بعضها البعض مما أدى إلي تأخر تنفيذ بعض المشروعات.
- عدم وجود برامج محددة ومتكاملة تنظم أعمال القطاعين العام والخاص لخدمة أهداف محددة زمنيا مما نشأ عنه بعثرة في النمو وعدم تكامل المشروعات التي تقوم بها كل من القطاعين.
- غياب نظم التقييم والمتابعة بالإضافة إلي عدم وجود معايير قياس ومن ثم فقد انتهت المراحل الأولى في أغلب المدن الأولى الجديدة دون أي محاولة لتقييم هذه المرحلة والوقوف علي أسباب النجاح والفشل وبالتالي تصحيح مسار السياسات المتبعة.
- نظم جمع المعلومات ليس علي المستوى المطلوب لمجتمعات عمرانية سريعة التغيير والتطور وللمعلومات دور فعال في تحديد كفاءة الإدارة وفعاليتها، حيث تدخل المعلومات في كل العمليات الإدارية في تحديد الأهداف أو التخطيط أو اتخاذ القرارات أو في عمليات الرقابة وتقييم الأداء.

مما سبق يمكن استنتاج أن الوضع الراهن للنظام الإداري بالمدن الجديدة لا يختلف عن الإدارات التقليدية الحكومية من حيث النمط الأساسي للإدارة العامة والذي يتميز بالتسلسل

^١ عصام علي الفولي، نحو منهجية بديلة لتنفيذ المدن الجديدة، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ١٩٩٩

الرأسي وخضوع جميع التشريعات والبرامج الاقتصادية والاستثمارية إلى موافقة الإدارة (الحكومة) المركزية، وبهذا تكون القرارات الأساسية خارج إطار السلطة المحلية.

٤-٢-٥ أسباب القصور في الإدارة العمرانية للمدن الجديدة المصرية

هناك العديد من الأسباب التي أدت إلى هذا القصور منها:^١

١- تداخل اختصاصات الإدارة المحلية مع الإدارة العمرانية على النحو التالي:

- تتولي الإدارة المحلية في حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة إنشاء وإدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها، كما تتولي هذه الوحدات كل في نطاق اختصاصها جميع الاختصاصات التي تتولاها الوزارات بمقتضى القوانين واللوائح المعمول بها.
- تتولي المجالس الشعبية كل في حدود اختصاصها وفي حدود السياسة العامة للدولة الرقابة على مختلف المرافق والأعمال التي تدخل في اختصاصها.

٢- عدم قيام أجهزة الإدارة المحلية بواجباتها:

حيث عدم فاعلية أجهزة الإدارة المحلية للمحافظة- المركز - المدينة - الحي - القرية- في القيام باختصاصاتها على الوجه المناسب.

٣- سوء العلاقات التنظيمية:

أ- القصور في العلاقات التنظيمية بين الوحدات المحلية وفرع الإدارة العمرانية حيث:

- عدم تبعية فرع الخدمة العمرانية إداريا إلى الوحدات المحلية:
- عدم وجود شكل واضح ومحدد يحكم العلاقة بين الوحدات المحلية وفرع الإدارة العمرانية.
- عدم وجود تحديد دقيق لاختصاصات كل من الوحدات المحلية وفرع الإدارة العمرانية.
- عدم وجود تفويض من السلطات لدي الوحدات المحلية يمكنها من تحقيق الرقابة على أعمال أفرع الإدارة العمرانية التابعة لها.

ب- القصور في أفرع الإدارة العمرانية:

صعوبة تحقيق الاتصال الفعال بين مستويات الإدارة العمرانية، مما يؤدي الي ضياع الوقت والجهد.

ج- قصور في العلاقات التنظيمية بين التنفيذيين والشعبين.

^١ عبد الفضيل إسماعيل، مناهج وآليات إدارة التنمية العمرانية، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ١٩٩٨

٤-٦-٤ تحميل محافظ الإقليم مسئوليات رئيس الجهاز:

مما يؤثر بالسلب علي عملية التنمية العمرانية حيث يؤدي تحميل المحافظ بمهام أكبر من طاقته العملية إلي عدم إتقان تلك المهام، كما يؤدي إلي تهميش رئيس الجهاز وعدم الاستفادة كطاقة كاملة في تنمية المدينة.

٥-٦-٤ عدم تحقيق قانون التخطيط العمراني للنتائج المرجوة منه:

حيث بالرغم من صدور القانون عام ١٩٧٩ فان تداخل المهام والاختصاصات بين كل من وزارة الإسكان والتعمير والمجتمعات العمرانية الجديدة ووزارة التخطيط والمحليات وجهاز تنمية المدن الجديدة وعدم وضوح دور كل واحد منهم في تنمية المدن الجديدة.

٦-٦-٤ عدم مراعاة الفوارق التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية للمحليات.

٧-٦-٤ عدم نقل اختصاصات الوزارات المركزية إلي المحليات:

بالرغم من أن قانون ١٩٧١ نص علي نقل اختصاصات الوزارات تدريجيا إلي المحليات إلا أن التطبيق الفعلي أظهر تمسك الوزارات المركزية بسلطاتها حيث إن:

- جميع الموازنات مخصصة من الوزارات المركزية.

- عدم تبعية شبكات المياه والصرف الصحي والكهرباء والنقل والتليفونات للمحليات، مما أفقد المحليات كثيرا من فاعليتها.

٨-٦-٤ تشثيت أمور التنمية العمرانية بين الوزارات المركزية والمحليات.

٩-٦-٤ عدم قيام المجالس المحلية بممارسة السلطة المخصصة لها.

٤-٢-٦ الخلاصة

تناول الفصل التعرف علي نوعية الإدارة العمرانية المتبعة في المدن الجديدة المصرية ومدى فاعليتها والأوجه السلبية داخل المدن الجديدة وتحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها، وتوصل إلي أن أسلوب إدارة المدن الجديدة وبالتالي الهيكل الإداري لها يعتبر العامل الأساسي والمؤثر في تأخير التنمية العمرانية في المدن الجديدة المصرية.

وسيقوم الفصل التالي بدراسة تطبيقية علي بعض المدن الجديدة المصرية للوقوف علي مدى نجاح أو فشل أسلوب إدارة التنمية العمرانية بها لتحقيقها المستهدف منها وأسباب ذلك.

٤-٣ أمثلة علي إدارة بعض المدن الجديدة في مصر

في الفصل السابق تم التعرف علي نوعية الإدارة المتبعة في المدن الجديدة المصرية ومدى فاعلية تنفيذ تلك الإدارة، ولكي يتمكن البحث من محاولة اقتراح التوصيات والحلول لدعم وتطبيق الأسلوب المناسب في الإدارة واقتراح الهيكل التنظيمي والإداري لدفع التنمية في المدن الجديدة، كان لابد من معرفة أوجه القصور والسلبيات داخل الهيكل الإداري للمدن الجديدة والجهات المسؤولة عن هذا القصور. لذلك سيتناول هذا الفصل:

- دراسة أمثلة مختارة لإدارة المدن الجديدة في مصر.
- تطبيق مسطرة القياس التي تم استنتاجها علي تلك الأمثلة.
- تقييم أسلوب إدارة التنمية العمرانية المتبع عن طريق المنحني المثالي من حيث المركزية واللامركزية الإدارية والتي تعكس مدى نجاح تلك التجارب.

وهذه الأمثلة هي: مدينة بدر (محور القاهرة- السويس) ومدينة الرحاب (القاهرة الجديدة).

وتم اختيار المدينتين باعتبار أنهما مختلفتين في الظروف ودرجة النجاح ومن أجيال مختلفة لإنشاء المدن الجديدة في مصر. والعامل الأساسي هو اختلاف الجهة المسؤولة عن الإدارة العمرانية في المدينتين، فمدينة بدر المسئول الأساسي عن إدارة التنمية العمرانية هي الجهة الحكومية أما مدينة الرحاب تعتبر أحد التجارب الناجحة لإدارة القطاع الخاص للتنمية العمرانية.

وبذلك يمكن من خلال تحليل هذا الاختلاف الوقوف علي الأسباب الحقيقية وراء قصور إدارة التنمية العمرانية في المدن الجديدة وعدم تحقيقها المستهدف منها.

وقد شملت معايير مقارنة الوضع الراهن بالوضع المستهدف الموجود بالمخطط الأصلي ما يلي:

النشاط السكاني:

وتتمثل في التعداد المستهدف من المدينة الجديدة سنة الهدف والتعداد الحالي للمدينة ومدى تحقيق المخططات للمستهدف منها.

النشاط الاقتصادي:

وتشمل القاعدة الاقتصادية لأي مدينة جديدة وتأثيرها علي النمو السكاني وتواجد فرص العمل ومستوي الدخل والأجور لمعرفة مدى تأثيرها علي عدم جذب السكان إليها.

النشاط الخدمي:

مدى توافر الخدمات بالمدينة الجديدة وتلبية احتياجات السكان منها.

الإطار المؤسسي:

علاقة الجهاز الإداري لتنمية المدينة الجديدة بالمحافظات والمحليات، مما يعكس صلاحيته في اتخاذ القرارات المناسبة وكفاءته في إدارة المدينة.

التخطيط:

- كيفية تحقيق التكامل في الأنشطة الاقتصادية بين المدن الجديدة والقائمة داخل الإقليم الواحد.
- دراسة ربط المدن الجديدة بالمدن القائمة بشبكة من المواصلات.
- النقل والمواصلات داخل المدن الجديدة.

الإدارة:

كيفية تحقيق المشاركة في تنمية المدن الجديدة بين كل من القطاع الحكومي والقطاع الخاص.

٤-٣-١ أسباب اختيار عينة الدراسة

يتناول هذا الجزء مقارنة سريعة للمدن والمجتمعات العمرانية الجديدة في مصر لاستعراض ما وصلت إليه تلك المدن من تحقيق المخطط العمراني المستهدف منذ بدء إنشائها حتى الآن ٢٠٠٧ ليوضح الأسباب الرئيسية لاختيار عينة الدراسة. حيث يتضح من جدول (٤-٩) أن معظم المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة لم تصل إلي المخطط المستهدف في سنة الهدف وان أحد أسباب ذلك الإخفاق هو أسلوب الإدارة المتبع في تنمية تلك المدن، لذلك تم اختيار مدينتين من المدن الجديدة لدراسة تلك الأسباب وهما (مدينة الرحاب بالقاهرة الجديدة- ومدينة بدر علي محور القاهرة- السويس) ويختلفان في:





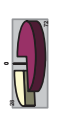


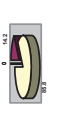


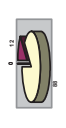


ظروف النشأة حيث مدينة بدر من مدن الجيل الثاني ومدينة الرحاب من مدن الجيل الثالث













درجة النجاح حيث حققت مدينة الرحاب منذ نشأتها ١٩٩٦ حتى الآن نسبة ٢٥% من عدد السكان المستهدف سنة ٢٠١٥ أي في حوالي ١٠ سنوات في حين حققت مدينة بدر منذ نشأتها ١٩٨٣ حتى الآن نسبة ١٤.٣% من عدد السكان المستهدف عام ٢٠٠٠ أي في حوالي ٢٣ سنة.




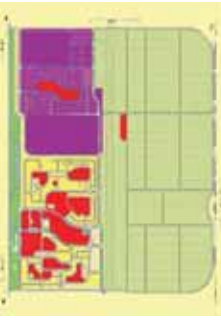










أسلوب الإدارة: حيث أن مدينة الرحاب تمثل النموذج المثالي لإدارة القطاع الخاص للتنمية العمرانية أما مدينة بدر فتمثل إدارة القطاع الحكومي للتنمية العمرانية.

لذلك كان لابد من الوقوف علي أسباب هذا الاختلاف في نجاح إدارة التنمية العمرانية للمدينتين.

ويوضح جدول (٤-٩) مقارنة بين الوضع الحالي والمستهدف بالمخطط الأصلي لبعض المدن الجديدة المصري

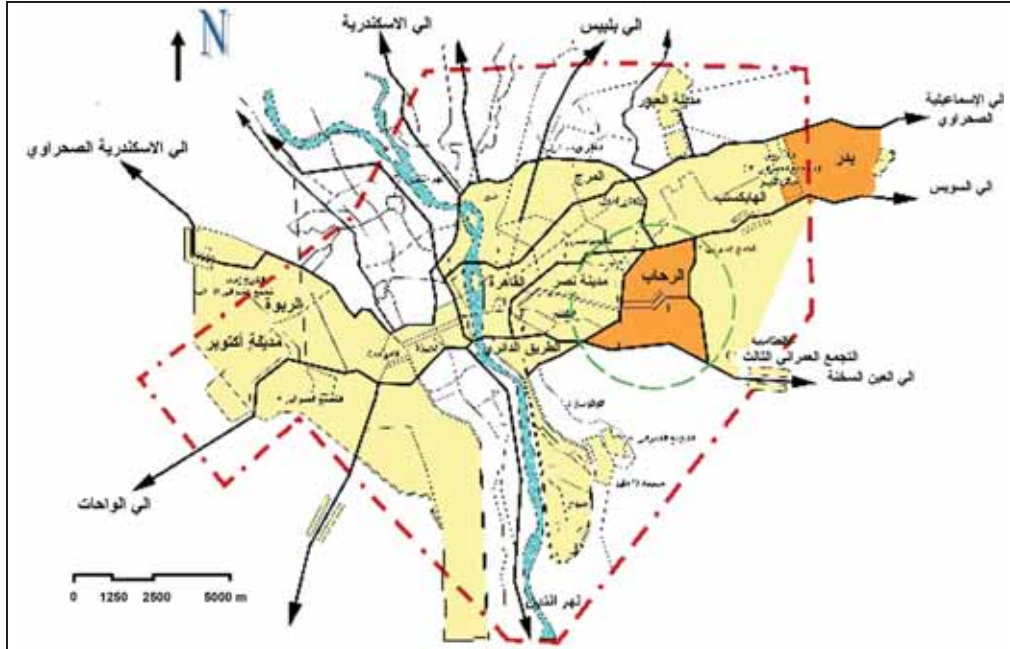
نسبة تحقيق المستهدف عام ٢٠٠٦	عدد السكان ٢٠٠٦	عدد السكان المستهدف	الوضع الحالي للمدينة	المخطط العمراني للمدينة	المدينة (سنة الإنشاء / سنة الهدف)	مدن منطقة شرق
<p>تم تحقيق ٣٩% من المستهدف</p>  <p>عدد السكان المستهدف: ٥٠٠.٠٠٠</p>	١٩٥.٠٠٠	٥٠٠.٠٠٠			العاشرين من رعضان / ١٩٧٩ (٢٠٠٠)	
<p>تم تحقيق ٧٢% من المستهدف في ٢٧ سنة.</p>  <p>عدد السكان المستهدف: ٢٥٠.٠٠٠</p>	١٨٠.٠٠٠	٢٥٠.٠٠٠			١٥ مايو / ١٩٧٩ (٢٠٠٠)	
<p>تم تحقيق ١٤.٢% من المستهدف في ٢٤ سنة.</p>  <p>عدد السكان المستهدف: ٦٠٠.٠٠٠</p>	٨٥.٠٠٠	٦٠٠.٠٠٠			العمر / ١٩٨٢ (٢٠٠٠)	
<p>تم تحقيق ١٢% من المستهدف في ١٨ سنة.</p>  <p>عدد السكان المستهدف: ٥٠٠.٠٠٠</p>	٦٠.٠٠٠	٥٠٠.٠٠٠			الشرقي / ١٩٨٨ (٢٠٠٠)	

<p>بدر /١٩٨٣) (٢٠٠٠</p>			<p>٤٢٠٠٠٠٠</p>	<p>٦٠٠٠٠٠٠</p>	 <p>تم تحقيق ١٤.٣% من المستهدف في ٢٣ سنة.</p>
<p>القاهرة الجديدة (الرحاب) /١٩٩٦) (٢٠١٥</p>			<p>١٥٠٠٠٠٠</p>	<p>٢٥٠٠٠٠٠</p>	 <p>تم تحقيق ٢٥% من المستهدف ١٠ سنوات فقط.</p>
<p>مدن منطقة غرب ٦ أكتوبر /١٩٧٩) (٢٠٠٠</p>			<p>٧٥٠٠٠٠٠</p>	<p>٥٠٠٠٠٠٠</p>	 <p>تم تحقيق ٦٠.٧% من المستهدف في ٢٧ سنة.</p>
<p>السادات /١٩٧٨) (٢٠٠٠</p>			<p>١٠٠٠٠٠٠٠</p>	<p>١٢٥٠٠٠٠٠</p>	 <p>تم تحقيق ١٢.٥% من المستهدف في ٢٨ سنة.</p>

<p>الشيخ زايد /١٩٨٨) (٢٠٠٠</p>			<p>٥٠٠٠٠٠٠</p>	<p>٤٨٠٠٠٠</p>	 <p>تم تحقيق ٩.١% من المستهدف في ١٨ سنة.</p>
<p>التيارية الجديدة /١٩٨٦) (٢٠٠٠</p>			<p>٣٠٠٠٠٠</p>	<p>١١٠٠٠٠</p>	 <p>تم تحقيق ٣٦.٧% من المستهدف في ٢٠ سنة.</p>
<p>المنيا الجديدة /١٩٨٦) (٢٠٠٠</p>			<p>١٥٦٠٠٠٠</p>	<p>٦٠٠٠٠</p>	 <p>تم تحقيق ٣.٨% من المستهدف في ٢٠ سنة.</p>
<p>بنى سويف الجديدة /١٩٨٨) (٢٠٠٠</p>			<p>١٢٠٠٠٠٠</p>	<p>٢٠٠٠٠٠</p>	 <p>تم تحقيق ١٦.٧% من المستهدف في ١٨ سنة.</p>
<p>المنيا جنوب الصعيد الجديدة (تم تخطيطها فقط)</p>					<p>تم تخطيطها فقط.</p>

	<p>مدن المنطقة الشمالية الجديدة (٢٠٠٠) /١٩٨٥ الجديدة</p> 
	
	
	<p>٣٥٠٠٠٠</p>
	<p>٩٥٠٠٠</p>
	 <p>تم تحقيق ٢٧.١% من المستهدف في ٢١ سنة.</p> <p>٢٧.١% من المستهدف في ٢١ سنة</p>

ويوضح شكل (٥-٤) موقع مدينتي بدر والرحاب من القاهرة الكبرى.



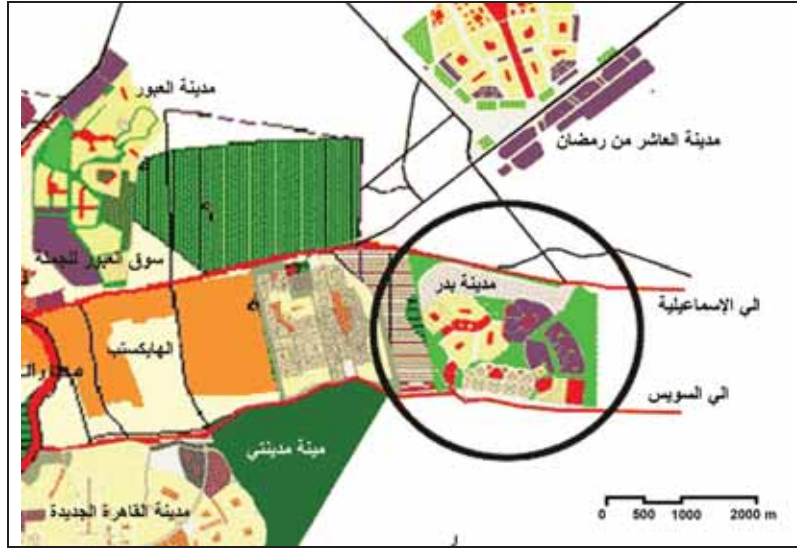
شكل (٥-٤) موقع مدينتي بدر والرحاب محل الدراسة من القاهرة الكبرى.

٤-٣-٢ مدينة بدر

تعتبر مدينه بدر من مدن الجيل الثاني وتم إنشائها بقرار مجلس الوزراء رقم (٥٤٢) لعام ١٩٨٣.

٤-٣-٢-١ موقع المدينة

تقع مدينة بدر على طريق القاهرة / السويس على بعد ٤٦ كم من القاهرة و ترتبط بطريق القاهرة / الإسماعيلية الصحراوي من خلال وصلة طولها ١٩ كم و يرتبط الموقع جيداً بالدلتا وقناة السويس والبحر الأحمر وسيناء بشبكة الطرق الإقليمية الموجودة. ويوضح شكل (٤-٦) موقع مدينة بدر وإمكانية الوصول إليها من المحاور الرئيسية.



شكل (٤-٦) موقع مدينة بدر وإمكانية الوصول إليها.^١

٤-٣-٢-٢ المخطط العام للمدينة

تبلغ مساحة الكتلة العمرانية للمدينة ١٠.٦ ألف فدان والمساحة الإجمالية ١٦.٧ ألف فدا. ويوضح شكل (٤-٧) المخطط العمراني المستهدف لمدينة بدر.



شكل (٤-٧) المخطط العمراني لمدينة بدر^٢

يتناول الجزء التالي تقييم مدي نجاح تجربة مدينة بدر في تحقيق المستهدف منها من خلال معايير تقييم نجاح المدن الجديدة علي النحو التالي:

٤-٣-٢-٣ النشاط السكني

¹ www.urban-comm.gov.eg/badr.asp

² www.urban-comm.gov.eg/badr_uses.asp

تبلغ مساحة النشاط السكنى للمدينة ٣.٨ ألف فدان مقسمة إلى مجموعة من الأحياء تشتمل على جميع مستويات الإسكان (اقتصادي - متوسط - فوق متوسط - فاخر) كما توجد قطع الأراضي السكنية للأفراد وأيضا للشركات الاستثمارية والمنتجات السكنية وكذلك المشروعات الرائدة مثل مشروع إسكان مبارك ومشروع إسكان جمعية المستقبل ومشروعات الإسكان الحر والإسكان العائلي، وذلك باستثمارات ٢٥٥ مليون جنيه. كما قام القطاع غير الحكومي بإنشاء عدد ٥٥٩٣ وحدة سكنية^١ ويوضح جدول (٤-١٠) تعداد سكان مدينة بدر الحالي والمستهدف.

المدينة	عدد السكان المستهدف	عدد السكان	نسبة تحقيق المستهدف
بدر	٤٢٠٠٠٠	٦٠٠٠٠	١٤.٣%

جدول (٤-١٠) الوضع الحالي والمستهدف لسكان مدينة بدر (جهاز مدينة بدر)

يتضح أن مدينة بدر مر علي إنشائها ٢٣ سنة وصلت فيها نسبة الإسكان الي ١٤.٣% من عدد السكان المستهدف وتعتبر هذه النسبة صغيرة جدا بالنسبة لمرور ٢٣ سنة كما يلاحظ أيضا المبالغة في عدد السكان المستهدف وهو ٤٢٠٠٠٠ نسمة.

٤-٣-٢-٤ النشاط الاقتصادي

أولاً: النشاط الصناعي

تبلغ مساحة النشاط الصناعي بها ٣.١ ألف فدان وتتمثل الأنشطة الصناعية بالمدينة في: صناعات هندسية وكهربائية - صناعات غذائية- خشبية وأثاث - بلاستيكية- ورقية - غزل ونسيج - مواد بناء - معدنية وميكانيكية - كيميائية وأدوية- متنوعة^٢.

نوعية المصانع	عدد المصانع	رأس المال المستثمر	فرص العمالة
المصانع المنتجة	١٤٣	٥٣٢.٥ مليون جنيه	٧ ألف فرصة
المصانع تحت الإنشاء	١٦٣	٥٣٤ مليون جنيه	١١ ألف فرصة

ثانياً: النشاط الزراعي

تشمل زراعة المسطحات الخضراء وتشجير الطرق وذلك باستثمارات تبلغ ٢٣ مليون جنيه.

٤-٣-٢-٥ النشاط الخدمي^٣

تبلغ مساحة النشاط الخدمي ١.٠٣ ألف فدان حيث يوفر التخطيط الحضري للمدينة قطع أراضي للخدمات المختلفة (تعليمية - صحية - ثقافية - دينية - ترفيهية - تجارية) وذلك باستثمارات ٨٧ مليون جنيه. من ابرز المشروعات بالمدينة : الجامعة اللبنانية - الجامعة الروسية - منطقة حرة.

¹ www.urban-comm.gov.eg/badr_living.asp

² www.urban-comm.gov.eg/badr_econo.asp

³ www.urban-comm.gov.eg/badr_service.asp

مواصلات المدينة:

ترتبط المدينة بالمدن الأخرى عن طريق: خطوط أتوبيس تابعة لشركة القاهرة الكبرى لربط المدينة بكل من عزبة الهجان بالكيلو ٤.٥ - رمسيس - ميدان المطرية - مدينة العاشر من رمضان - مدينة السلام، وترتبط المدينة داخليا عن طريق: خطوط أتوبيس - سيارات أجرة.

٤-٣-٢-٦ الإطار المؤسسي

١- إدارة التنمية العمرانية

إدارة التنمية العمرانية لمدينة بدر إدارة تنفيذية (مركزية) تتبع القرارات التنفيذية من خلال إطار ضيق للحركة حيث تكون المراحل الزمنية من ٥-٢٠ سنة لنمو المدينة ثابتة ولا ينقصها الا تنفيذ المخططات في إطار التمويل المقترح من الموازنة.

٢- جهاز تنمية المدينة

ليس لجهاز المدينة الصلاحيات الكافية التي تسمح له بمرونة تسيير وتوجيه عمليات التنمية، وبالتالي فهو لا يمثل جهة مستقلة تتولي الجوانب التفصيلية والانشائية فالصلاحيات الموكلة لجهاز مدينة بدر ليست مطلقة بسبب الرجوع المستمر إلي الجهات المحلية للحصول علي موافقتها وهو ما يهدر الوقت والمال ويعوق عملية التنمية العمرانية.

أولا: هيكل جهاز المدينة

يتشكل جهاز المدينة من:

- مجلس إدارة: يتكون من المستثمرين والشخصيات الرسمية علي المستوي القومي والإقليمي وتكون غالبية أعضاء مجلس الإدارة من الشخصيات الحكومية، ويمثل المجلس أقوى عناصر جهاز المدينة ويجب الحصول علي موافقته علي أي قرار يتخذ بالنسبة للمدينة، ويستمر في دوره حتى الانتهاء من تنفيذ كافة جوانب التخطيط وتكوين جهاز المدينة في صورته النهائية.

- فريق التخطيط: يتكون من خبراء ومهنيين ومهمته متابعة ومراقبة السياسات والمخططات الموضوعية، إلا ان دوره في المدينة يعتبر دور شكلي فقط نظرا لعدم الاهتمام بمتابعة ومراجعة السياسات والمخططات الموضوعية إلا في أضيق الحدود.

- جهة التنفيذ والصيانة: يتم تعيين العاملين بهذه الجهة من قبل مجلس إدارة المدينة إلا ان هذه الجهة تتولي تقريبا أعمال الإنشاء فقط وتتجاهل تماما أعمال الصيانة مما يتسبب في تدهور شديد في حالة المرافق والخدمات بالمدينة.

- لجنة المواطنين: لا يوجد في مدينة بدر لجنة تمثل المواطنين سواء كانوا متطوعين أم كاموا معينين من مجلس المدينة وبالتالي فلا يوجد ما يعبر عن مشاكل واحتياجات السكان أو معرفة آرائهم في الخدمات المقدمة لهم.

ثانيا: مهام جهاز المدينة^١

تتشابه مهام جهاز المدينة الجديدة في معظم المدن الجديدة، ولجهاز المدينة مهام يمكن تقسيمها علي عدة مراحل منذ بداية نشأة المدينة حتي الانتهاء منها وهي (مرحلة بداية نشأة المدينة/ مرحلة نمو المدينة/ مرحلة نضج المدينة/ مرحلة تفكيك جهاز المدينة) وتشابه مهام معظم أجهزة المدن الجديدة في جميع المراحل تقريبا فيما عدا المرحلة الأخيرة وهي مرحلة تفكيك الجهاز، حيث في مدينة بدر يجب تسليم جهاز

^١ جهاز مدينة بدر

المدينة إلى الإدارة المحلية فيما يمثل قرار يجب اتخاذه في نقطة معينة من الزمن حيث ضرورة نقل الصلاحيات الممنوحة لجهاز المدينة إلى الإدارة المحلية.^١ يلاحظ أن غياب الجهاز الإداري للمدينة في المرحلة النهائية بعد تنفيذ المدينة خلال عملية الصيانة والمتابعة يعد أحد أهم الأسباب التي أدت إلى عدم نجاح المدينة في تحقيق المستهدف منها.

ثالثاً: أهمية جهاز المدينة

- لم يحقق جهاز مدينة بدر مشاركة شعبية في اتخاذ القرارات وتنمية المدينة اجتماعياً واقتصادياً وبيئياً.
- ارتباط متوسط بين السكان ومجتمعهم الجديد.
- وفر جهاز المدينة فرص عمل كافية ومتنوعة لجميع السكان.
- نجح جهاز المدينة لحد ما في تنمية البيئة الطبيعية وتوفير المناخ الاجتماعي.
- أوضحت الدراسة الميدانية لمدينة بدر وجود بعض النقاط الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار:
- عدم صراحة الأجهزة المحلية في مواجهة المشكلة، والحرص الشديد علي تقديم الإدارة في صورة مثالية: حيث يري جهاز مدينة بدر أن العلاقة متميزة بين أجهزة الحكم المحلي للمحافظة بينما يطلب الجهاز في نفس الوقت التعاون مع هذه الأجهزة لتقوية دوره في المدينة.
- عدم امتلاك جهاز مدينة بدر السلطات الكافية لحل جميع مشكلات المدينة، ويؤدي هذا إلى عدم وضوح الرؤية لتصحيح الأوضاع الإدارية بالشكل المطلوب.
- معدل تغير القيادات في جهاز المدينة سريع، وذلك أدى إلي عدم توافر مبادرات الخلق والابتكار، وغياب الفكر التكاملي لتنمية المدينة.
- التعاون بين جهاز مدينة بدر وأجهزة الحكم المحلي موجود بدرجات متفاوتة إلا أنه ليس علي المستوى المطلوب وذلك لعدم وجود ممثلين للمحافظة بمجلس الأمناء وعدم وجود ولاية للمحافظة علي المدينة.
- تبعية الإدارات الخدمية للمحليات وليست للمدينة.

٤-٣-٢-٧ المشاركة الشعبية^٢

- يلاحظ في مدينة بدر أن المشاركة الشعبية تأخذ الصور التالية:
- عدم تعاون جهاز المدينة مع الأهالي لحل المشكلات المختلفة.
 - انعدام الاجتماع بتمثلي الأهالي في مجلس الأمناء دورياً.
 - عدم تعبير مجلس الأمناء عن رأي الجماهير نظراً لعدم انتخاب ممثلي السكان به.
 - عدم تفاعل الإدارة مع الجمهور.
- وبذلك يتضح عدم وضوح مفهوم المشاركة الشعبية للجانبين الإداري والشعبي.

٤-٣-٢-٨ التخطيط

اتضح من دراسة الوضع الراهن بمدينة بدر غياب وسائل الإدارة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وفيما يلي أهم المشاكل التي تواجه مدينة بدر:

^١ جهاز مدينة بدر
^٢ جهاز مدينة بدر

- عدم وجود خطط تنفيذية ونظم تمويل محددة ومرتبطة مع بعضها البعض مما أدى إلى تأخر تنفيذ بعض المراحل التخطيطية للمدينة.
- عدم وجود برامج محددة ومتكاملة تنظم أعمال القطاعين العام والخاص لخدمة أهداف محددة زمنياً مما نشأ عنه عدم تكامل المشروعات التي يقوم بها كل من القطاعين.
- غياب نظم التقييم والمتابعة بالإضافة إلى عدم وجود معايير قياس ومن ثم فقد انتهت المراحل الأولى من المدينة دون أي محاولة لتقييم هذه المرحلة والوقوف على أسباب النجاح والفشل وبالتالي تصحيح مسار السياسات المتبعة.
- نظم جمع المعلومات ليس على المستوى المطلوب لمدينة سريعة التغيير والتطور.

٤-٣-٢-٩ الإدارة

يمكن الحكم على مدي مركزية ولا مركزية إدارة التنمية العمرانية في مدينة بدر من خلال بعض المعايير التالية:

الديمقراطية

- أقتصر دور جهاز تنمية مدينة بدر على كونه سلطة تنفيذية للسياسات المحددة له من قبل اللجان المركزية لهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، وهذا يوضح مدي احتفاظ هيئة المجتمعات العمرانية بمركزية الإدارة.
- نمطية الهيكل الإداري وغياب المشاركة الشعبية، حيث تم اعتماد هيكل إداري لمدينة بدر ثابت لكل المدن الجديدة رغم وجود اختلاف بين ظروف كل مدينة وخصائصها وأهدافها والغرض من إنشائها وكذلك معدلات النمو ونشاط كل مدينة عن الأخرى.
- عدم التكامل أو التنسيق بين الإدارات داخل الهيكل الإداري لجهاز تنمية مدينة بدر.
- غياب فكر المشاركة الشعبية في تنمية المدينة.

المسائلة العامة

- ضعف وقصور التنسيق الفعال وعوامل الاتصال بين الوزارات والقطاعات المنفذة وجهاز تنمية المدينة في المجالات المختلفة مما يؤثر على كفاءة التنمية وتحقيق الأهداف المنشودة.
- غياب خطة واضحة تحقق المتابعة لمعدلات الإنجاز والتنمية بالمدينة.

ديناميكيات السوق

- عدم وجود منهج متبع لإدارة العملية التمويلية للمشروعات المختلفة، بجانب عدم توفير التمويل اللازم للمرافق والإسكان مما يتسبب في عدم توافق كل مرحلة مخطط لها مع الأوضاع التمويلية.
- إبحام القطاع الخاص عن القيام بدور إيجابي في مجال الإسكان والخدمات مما يزيد العبء على الدولة.

التفاعلات الاجتماعية النشطة

- عدم وجود جهاز إعلامي واعي بأهمية العملية الإعلامية للمشروعات المختلفة بالمدينة في تحقيق التسويق المطلوب.

- عدم الالتزام بالنمو المتتابع الذي تفرضه الاحتياجات أدى إلى أن التنمية بدت في شكل مجاورات متناثرة بينها مساحات فضاء واسعة، بالتالي ينتج صعوبة تحقيق المدينة المستقرة اجتماعيا.

أليات ثانوية

- عدم توافر الكوادر المدربة والخبرات اللازمة لعملية الإدارة (تخطيط- متابعة- تنفيذ...).
- عدم تزامن تنمية وتنفيذ خدمات المجاورات مع مناطق الإسكان مما أثر علي أسعار السلع والخدمات وبالتالي علي جاذبية المدينة للإقامة بها.
- عدم تنفيذ الأحياء السكنية المتجاورة طبقا لبرامج زمنية متتابعة مما أدى إلي تشتت المرافق والخدمات وبالتالي زاد حجم أعمال البنية الأساسية.
- تنفيذ أعمال الطرق بالكامل أثناء مراحل التشييد مما أدى إلي تلفها لعدم الأخذ بالتوصيات الخاصة بمراحل التنفيذ مثل تنفيذ نصف عروض الطرق الرئيسية لحين الوصول إلي الطاقة الاستيعابية للمدينة الجديدة مما يؤدي إلي زيادة التكاليف في المراحل الأولى للتنفيذ.

ومن خلال تقييم نجاح تجربة مدينة بدر، أثبتت التجربة تحقيق معدل نجاح بطئ من حيث تحقيق المستهدف من عدد السكان والارتقاء بجودة حياتهم.

٤-٣-٣ مدينة الرحاب (بالقاهرة الجديدة)

تعتبر مدينة القاهرة الجديدة من مدن الجيل الثالث وتم إنشاؤها بقرار رئيس الجمهورية رقم (١٩١) لعام ١٩٩٦

٤-٣-٣-١ موقع المدينة

تقع مدينة القاهرة الجديدة في القوس الشرقي للقاهرة شرق الطريق الدائري في المسافة المحصورة بين طريق القاهرة - السويس الصحراوي وطريق القاهرة- العين السخنة الصحراوي وتعتبر أقرب المدن للقاهرة.

وتقع مدينة الرحاب في القاهرة الجديدة عند تقاطع الطريق الدائري شرق القاهرة مع أول طريق القاهرة السويس في الشمال الشرقي منها ويحيط الرحاب من الشرق الطريق المحيطة القاهرة الجديدة ومن الغرب منطقة تقسيم أراضي ومن الشمال أرض ملك جهاز مشروعات وزارة الداخلية ومن الجنوب تقسيم أراضي فيلات.

ويوضح شكل (٤-٨) موقع مدينة الرحاب وإمكانية الوصول إليها من المحاور الرئيسية.



شكل (٤-٨) موقع مدينة الرحاب وإمكانية الوصول إليها.^١

٤-٣-٣-٢ المخطط العام للمدينة

تبلغ مساحة مدينة الرحاب ١٠ مليون متر مربع ومن المنتظر أن يصل عدد سكان المدينة إلي ٢٥٠ ألف نسمة عند اكتمال نموها. ويوضح شكل (٤-٩) المخطط العمراني المستهدف لمدينة الرحاب.



شكل (٤-٩) المخطط العمراني لمدينة الرحاب^٢

^١ www.urban-comm.gov.eg/cairo.asp

^٢ جهاز مدينة الرحاب، القاهرة الجديدة

يتناول الجزء التالي تقييم مدي نجاح تجربة مدينة الرحاب في تحقيق المستهدف منها من خلال معايير تقييم نجاح المدن الجديدة علي النحو التالي:

٤-٣-٣-٣ النشاط السكاني

تقسم الرحاب إلي ستة أحياء كل منها يشمل مناطق للوحدات السكنية بدائنها وأخري للفيلاط بدائنها وثالثة لقطع أراضي للبناء. ويوضح جدول (٤-١١) تعداد سكان مدينة الرحاب الحالي والمستهدف.

المدينة	عدد السكان المستهدف	عدد السكان	نسبة تحقيق المستهدف
الرحاب	٢٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	٢٥%

جدول (٤-١١) الوضع الحالي والمستهدف لسكان مدينة الرحاب (جهاز مدينة الرحاب)

يتضح أن مدينة الرحاب مر علي إنشائها ١٠ سنوات وصلت فيها نسبة الإسكان إلي ٢٥% من عدد السكان المستهدف وتعتبر هذه النسبة ممتازة بالنسبة لمرور ١٠ سنوات فقط علي إنشائها مما يدل علي النجاح الكبير الذي تحققه المدينة في تحقيق المستهدف منها.

٤-٣-٣-٤ النشاط الخدمي^١

تبلغ مساحة النشاط الخدمي ٤٠٠ ألف متر مربع حيث يوفر التخطيط الحضري للمدينة قطع أراضي للخدمات بتدرجاتها ونوعياتها المختلفة (تعليمية - صحية - ثقافية - دينية - ترفيهية - تجارية - حرفية - رياضية - اجتماعية - إدارية).

حيث تم إنشاء عدد من المباني الخدمية وهي: مركز خدمات الرحاب- مركز خدمة لكل حي- مستشفى تخصصي- مناطق حرفية- دور حضانة ومدارس- نادي رياضي اجتماعي- مباني إدارية وبنوك- مكتب بريد- سجل مدني وشهر عقاري- سنترال- جوامع وكنيسة- قسم شرطة ومطافئ.

من ابرز المشروعات بالمدينة:

نادي الرحاب الرياضي- المستشفى التخصصي- بنوك (البنك الأهلي وبنك مصر)

مواصلات المدينة:

ترتبط المدينة بالمدن الأخرى عن طريق:

- سيارات تابعة لمدينة الرحاب لربط المدينة بمترو أنفاق كوبرى القبة - مدينة نصر وترتبط المدينة داخليا عن طريق:

خطوط تابعة لجهاز مدينة الرحاب لربط أحياء المدينة ببعضها.

الصيانة والإدارة:

قام جهاز المدينة للمحافظة علي المشروع والعناية به بالصورة المخططة له بوضع برنامج للصيانة يقوم علي أساس كل مالك عند استلامه الوحدة المباعة يقوم بسداد مبلغ ثابت كوديعة يتم الصرف من عائدها علي أعمال النظافة والصيانة العامة للمشروع مدي الحياة.

^١ جهاز مدينة الرحاب، القاهرة الجيدة.

١- إدارة التنمية العمرانية

إدارة التنمية العمرانية إدارة تفاعلية (لامركزية) ذات مرونة واستقلالية في اتخاذ القرارات تعمل علي تنفيذ أهدافها بالأسلوب الذي يتناسب مع الظروف والمتغيرات التي تؤثر علي المدينة. وهدفها الأساسي هو تحقيق التوازن بين الاستيطان البشري والخدمي والصناعي. وتتميز بالمرحلة فالمرحلة الأولى من خلال تصميمها وتنفيذها تم تقييم نجاح أهدافها ثم وضع شكل واتجاه التنمية للمرحلة الثانية وصولاً إلي المرحلة الخامسة وذلك طبقاً لنظام السوق.

٢- جهاز تنمية المدينة

لجهاز المدينة صلاحيات تسمح له بمرونة تسير وتوجيه عمليات التنمية، وبالتالي فهو أشبه بجهة مستقلة تتولي الجوانب التفصيلية والإنشائية، فجهاز المدينة بذلك له دور أساسي لتنمية المدينة حيث الصلاحيات الممنوحة لجهاز مدينة الرحاب تكون مطلقة بسبب عدم الرجوع إلي الجهات المحلية للحصول علي موافقتها مما لا يعيق من عملية التنمية.^١

أولاً: هيكل جهاز تنمية المدينة

يتشكل جهاز المدينة من:

- مجلس الإدارة: يتكون من ملاك الأراضي والمستثمرين والشخصيات الرسمية بالإضافة إلي ممثلين لفريق التخطيط وغالبية الأعضاء من المستثمرين وملاك الأراضي، ويمثل المجلس أقوى عناصر جهاز المدينة ويجب الحصول علي موافقته علي أي قرار يتخذ بالنسبة للمدينة، ويستمر في دوره حتى الانتهاء من تنفيذ كافة جوانب التخطيط وتكوين جهاز المدينة في صورته النهائية.

- فريق التخطيط:

يتكون من خبراء ومهنيين في مختلف التخصصات، وهذا الفريق مهمته المتابعة والمراجعة الدائمة للسياسات والمخططات الموضوعية لاسيما فيما يختص بمتابعة وتقييم مختلف الظواهر والمشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تطرأ علي المدينة الجديدة لوضع الحلول المناسبة واقتراح التعديلات القادرة علي الاستجابة للمتغيرات التي تستجد علي المدينة ومجتمعها.

- جهة التنفيذ والصيانة:

يوجد جهاز يسمى جهاز التطوير والصيانة يتم تعيين أعضائه من قبل مجلس إدارة المدينة ويتولى هذا الجهاز إدارة الأعمال المتعلقة بالإنشاء والصيانة ويستمر دور هذا الجهاز منذ بدء إنشاء المدينة وحتى بعد الانتهاء من تسليمها بالكامل لتستمر أعمال الصيانة للمرافق والخدمات.

- لجنة المواطنين:

يوجد في مدينة الرحاب لجنة مواطنين مكونة أعضائها من سكان المدينة المتطوعين والمعنيين من مجلس المدينة والذين يقومون بنقل آراء وفكر سكان المدينة إلي جهاز المدينة لمعرفة احتياجاتهم ومشاكلهم مما يمثل نقطة إيجابية.

ثانياً: مهام جهاز المدينة^٢

^١جهاز مدينة الرحاب، القاهرة الجديدة

^٢جهاز مدينة الرحاب، القاهرة الجديدة

في مدينة الرحاب يلاحظ أن المرحلة الأخيرة من مهام جهاز المدينة والخاصة بتفكيك الجهاز لا وجود لها حيث يستمر جهاز المدينة في أداء عمله منذ إنشاء المدينة حتى الانتهاء منها وما بعدها لتقديم الخدمات المختلفة وبالتالي يحتفظ الجهاز بالصلاحيات الممنوحة له.

ثالثا: أهمية جهاز المدينة

- حقق جهاز المدينة أقصى مشاركة شعبية في اتخاذ القرارات وتنمية مدينة الرحاب اجتماعيا واقتصاديا وبيئيا.
- حقق ارتباط بين سكان المدينة ومجتمعهم الجديد.
- طبق نظم إدارية وتخطيطية شاملة لتنمية المجتمع مع الأخذ في الاعتبار تواجد التوازن بين المتطلبات العامة والحقوق الخاصة.
- نجح جهاز المدينة في تنمية البيئة الطبيعية وتوفير المناخ الاجتماعي الذي يلبي ويشبع رغبات السكان.
- أوضحت الدراسة الميدانية لمدينة الرحاب وجود بعض النقاط الهامة التي يجب أخذها في الاعتبار:
 - صراحة جهاز المدينة في مواجهة المشكلة.
 - امتلاك جهاز مدينة الرحاب السلطات الكافية لحل جميع مشكلات المدينة، ويؤدي هذا إلى وضوح الرؤية لتصحيح الأوضاع الإدارية بالشكل المطلوب.
 - وجود تعاون بدرجة كبيرة بين جهاز مدينة الرحاب وأجهزة الحكم المحلي.
 - تبعية الإدارات الخدمية للمدينة وليست للمحليات.

٤-٣-٣-٦ المشاركة الشعبية

- يلاحظ في مدينة الرحاب أن المشاركة الشعبية تأخذ الصور التالية:
- تعاون جهاز المدينة مع الأهالي لحل المشكلات المختلفة.
 - الاجتماع بممثلي الأهالي في مجلس الأمناء دوريا.
 - تعبير مجلس الأمناء عن رأي الجماهير نظرا لانتخاب ممثلي السكان به.
 - تفاعل الإدارة مع الجمهور.
- وبذلك يتضح وضوح مفهوم المشاركة الشعبية للجانبين الإداري والشعبي.

٤-٣-٣-٧ التخطيط

- اتضح من دراسة الوضع الراهن بمدينة الرحاب توافر وسائل الإدارة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وفيما يلي أهم العناصر التي ساعدت علي نجاح جهاز مدينة الرحاب في تحقيق أهداف المدينة:
- وجود خطط تنفيذية ونظم تمويل محددة ومرتبطة مع بعضها البعض مما أدى إلي تنفيذ المراحل التخطيطية للمدينة في مواعيدها المحددة.
 - وجود نظم للتقييم والمتابعة بالإضافة إلي وجود معايير قياس قد أدت إلي تقييم المرحلة الأولى من المدينة والوقوف علي أسباب النجاح والفشل وبالتالي تصحيح مسار السياسات المتبعة في المراحل التالية.
 - نظم جمع المعلومات علي مستوي عالي جدا لمدينة سريعة التغيير والتطور.
- مما سبق يمكن استنتاج أن الوضع الحالي للنظام الإداري بمدينة الرحاب وخاصة جهاز المدينة ذو طابع خاص ومميز حيث يختلف عن الإدارات التقليدية الحكومية من حيث النمط الأساسي للإدارة العامة كما أنه

يتميز باتخاذ القرارات السريعة والتي لا تخضع للموافقات العديدة من الحكومة المركزية أي أن إدارة تنمية المدينة لها حق اتخاذ القرار.

٤-٣-٣-٨ الإدارة

يمكن الحكم علي مدي مركزية ولامركزية إدارة التنمية العمرانية في مدينة الرحاب من خلال بعض المعايير التالية:

الديمقراطية

- وجود هيكل إداري لجهاز مدينة الرحاب مختلف عن الهيكل النمطي لأجهزة للمدن الجديدة فهو متنوع الاختصاصات ويتمشي مع متطلبات المدينة وظروفها وخصائصها وأهدافها.
- التكامل والتنسيق بين الإدارات داخل الهيكل الإداري لجهاز تنمية مدينة الرحاب.
- ترسيخ فكر المشاركة الشعبية في تنمية المدينة.

المسائلة العامة

- توافر التنسيق الفعال وعوامل الاتصال بين الوزارات والقطاعات المنفذة وجهاز تنمية المدينة في المجالات المختلفة مما يؤثر علي كفاءة التنمية وتحقيق الأهداف المنشودة.
- وجود خطة واضحة المعالم تحقق المتابعة لمعدلات الإنجاز والتنمية بالمدينة.

ديناميكيات السوق

- وجود منهج واضح ومتبع لإدارة العملية التمويلية للمشروعات المختلفة أدي إلي توافق كل مرحلة مخطط لها مع الأوضاع التمويلية.
- قيام القطاع الخاص (ممثل في مجموعة طلعت مصطفى) بدور إيجابي في مجال الإسكان والخدمات مما يخفف العبء علي الدولة.

التفاعلات الاجتماعية النشطة



- وجود جهاز إعلامي واعي بأهمية العملية الإعلامية للمشروعات المختلفة بالمدينة في تحقيق التسويق المطلوب.
- الالتزام بالنمو المتتابع الذي تفرضه الاحتياجات أدي إلي أن التنمية حققت المدينة المستقرة اجتماعيا.

آليات ثانوية

- توافر الكوادر المدربة والخبرات اللازمة لعملية الإدارة (تخطيط- متابعة- تنفيذ...) كان له أثر علي كفاءة أداء جهاز المدينة.
- تزامن تنمية وتنفيذ خدمات المراحل مع مناطق الإسكان مما كان له أثر علي جاذبية السكان للإقامة بالمدينة.
- تنفيذ الأحياء السكنية المتجاورة طبقا لبرامج زمنية متتابعة أدي إلي تقليل حجم أعمال البنية الأساسية.

ومن خلال تقييم نجاح تجربة مدينة الرحاب، أثبتت التجربة تحقيق نجاح ملحوظ من حيث تحقيق المستهدف من عدد السكان والارتقاء بجودة حياتهم.

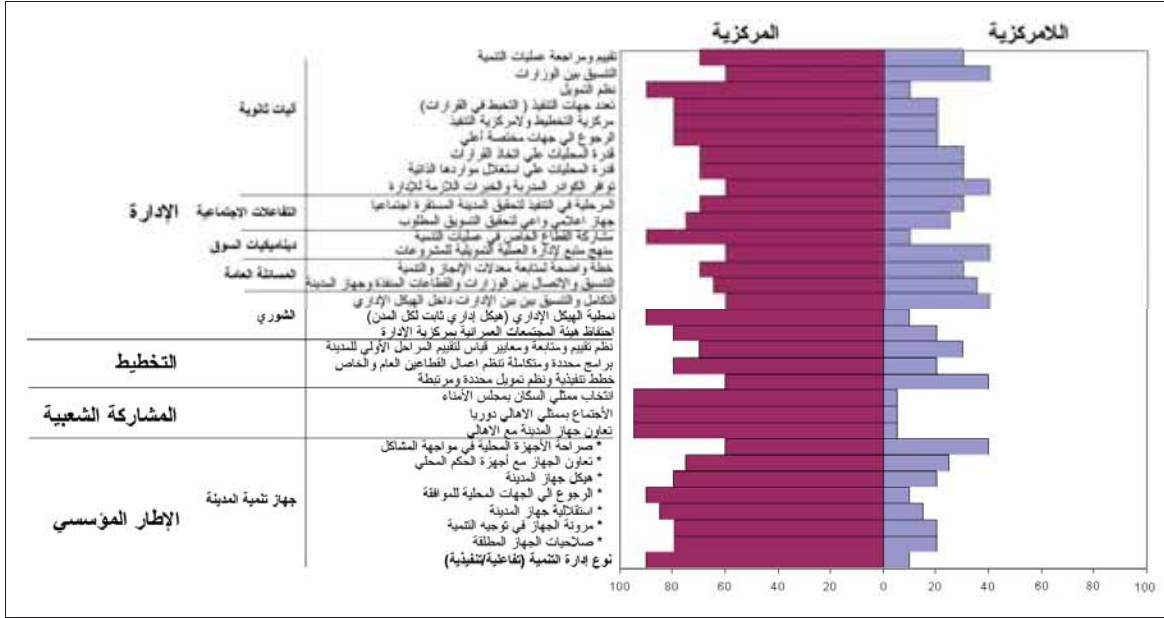
ويوضح جدول (٤-١٢) مقارنة بين مدينة بدر والرحاب.

الإدارة	المشاركة الشعبية	المؤسسي الإطار	النشاط السكاني	المخطط العام للمدينة	موقع المدينة						
<ul style="list-style-type: none"> - التسلل الراسي وخضوع جميع التشريعات والبرامج الاقتصادية والاستشارية التي موقفة الإدارة (الحكومة) المركزية. - إطار السلطة المحلية. - عدم وجود منهج متبوع لإدارة العملية التمويلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح مفهوم المشاركة الشعبية للجانبين الإداري والشعبي. 	<p>جهاز تنمية المدينة</p> <ul style="list-style-type: none"> مجلس إدارة مستشارين تخصيص رسمية لجنة التقييمية فرق تخطيط ومهنيين خبراء <p>إدارة تفهيمية (مركزية) تتبع القرارات التنفيذية من خلال إطار صديق الحركة.</p> <ul style="list-style-type: none"> - المراحل الزمنية من ٢٠٠٥-٢٠٠٥ سنة نمو المدينة ثابتة. <p>أسلوب الإدارة</p> <ul style="list-style-type: none"> - إدارة تفهيمية (مركزية) تتبع القرارات التنفيذية من خلال إطار صديق الحركة. - المراحل الزمنية من ٢٠٠٥-٢٠٠٥ سنة نمو المدينة ثابتة. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>نسبة تحطيق المستهدف</th> <th>عدد السكان</th> <th>عدد السكان المستهدف</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>٢٠٠٦%</td> <td>٦٠.٠٠٠</td> <td>٤٢.٠٠٠</td> </tr> </tbody> </table> <p>المدينة ١٤.٣% من عدد السكان المستهدف في ٢٣ سنة.</p> <p>المبالغه في عدد السكان المستهدف وهو ٢٠.٠٠٠ نسمة.</p>	نسبة تحطيق المستهدف	عدد السكان	عدد السكان المستهدف	٢٠٠٦%	٦٠.٠٠٠	٤٢.٠٠٠	 <p>من مدن الجبل الثاني وتم إنشائها بقرار مجلس الوزراء رقم (542) لعام ١٩٨٣</p>	<p>مدينة بئر</p>
نسبة تحطيق المستهدف	عدد السكان	عدد السكان المستهدف									
٢٠٠٦%	٦٠.٠٠٠	٤٢.٠٠٠									
<ul style="list-style-type: none"> - اتخاذ القرارات السريعية والتي لا تخصص للمواطنين العديدة من الحكومة المركزية - إدارة تنمية المدينة لها حق اتخاذ القرار. - وجود منهج واضح ومتبوع لإدارة العملية التمويلية. 	<ul style="list-style-type: none"> - وضوح مفهوم المشاركة الشعبية للإداري والشعبي. 	<p>جهاز تنمية المدينة</p> <ul style="list-style-type: none"> مجلس إدارة مستشارين تخصيص رسمية لجنة التقييمية فرق تخطيط ومهنيين خبراء لجنة المواطنين <p>إدارة تفهيمية (مركزية) ذات مرونة واستقلالية في اتخاذ القرارات</p> <ul style="list-style-type: none"> - تتميز بالمرحلية طبقاً لنظام السوق. <p>مهام جهاز المدينة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - تسليم جهاز المدينة إلى الإدارة المعنية حيث نقل الصلاحيات الممنوحة لجهاز المدينة إلى الإدارة المحلية. 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>نسبة تحطيق المستهدف</th> <th>عدد السكان</th> <th>عدد السكان المستهدف</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>٢٠٠٦%</td> <td>٢٥.٠٠٠</td> <td>٢٥.٠٠٠</td> </tr> </tbody> </table> <p>٢٥% من عدد السكان المستهدف في ١٠ سنوات.</p>	نسبة تحطيق المستهدف	عدد السكان	عدد السكان المستهدف	٢٠٠٦%	٢٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠	 <p>من مدن الجبل الثالث وتم إنشاؤها بقرار رئيس الجمهورية رقم (١٩١) لعام ١٩٩٦</p>	<p>مدينة الرحاب</p>
نسبة تحطيق المستهدف	عدد السكان	عدد السكان المستهدف									
٢٠٠٦%	٢٥.٠٠٠	٢٥.٠٠٠									

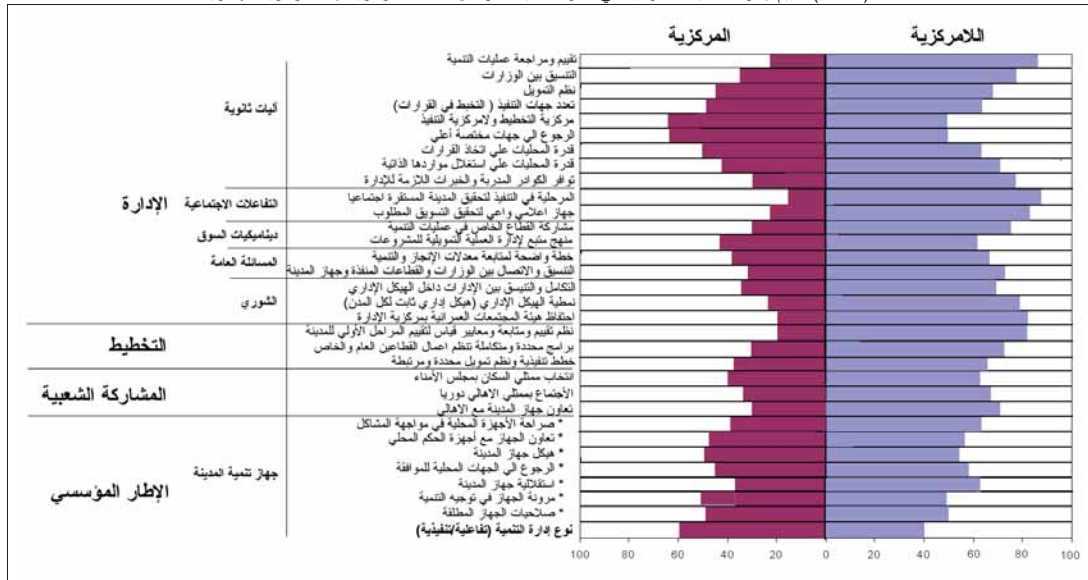
٤-٣-٤ تطبيق مسطرة القياس على التجارب المصرية

- تناول الجزء السابق دراسة مدينتي الرحاب وبدر كنماذج للتجارب المصرية لإدارة التنمية العمرانية في المدن الجديدة وسيقوم الجزء التالي بما يلي:
- تطبيق مسطرة القياس على تجربة مدينة بدر والرحاب لتقييمهم من منظور مركزية ولامركزية إدارة التنمية العمرانية.
 - تقييم نتائج تطبيق مسطرة القياس لكل تجربة بالمنحني المثالي المقترض.

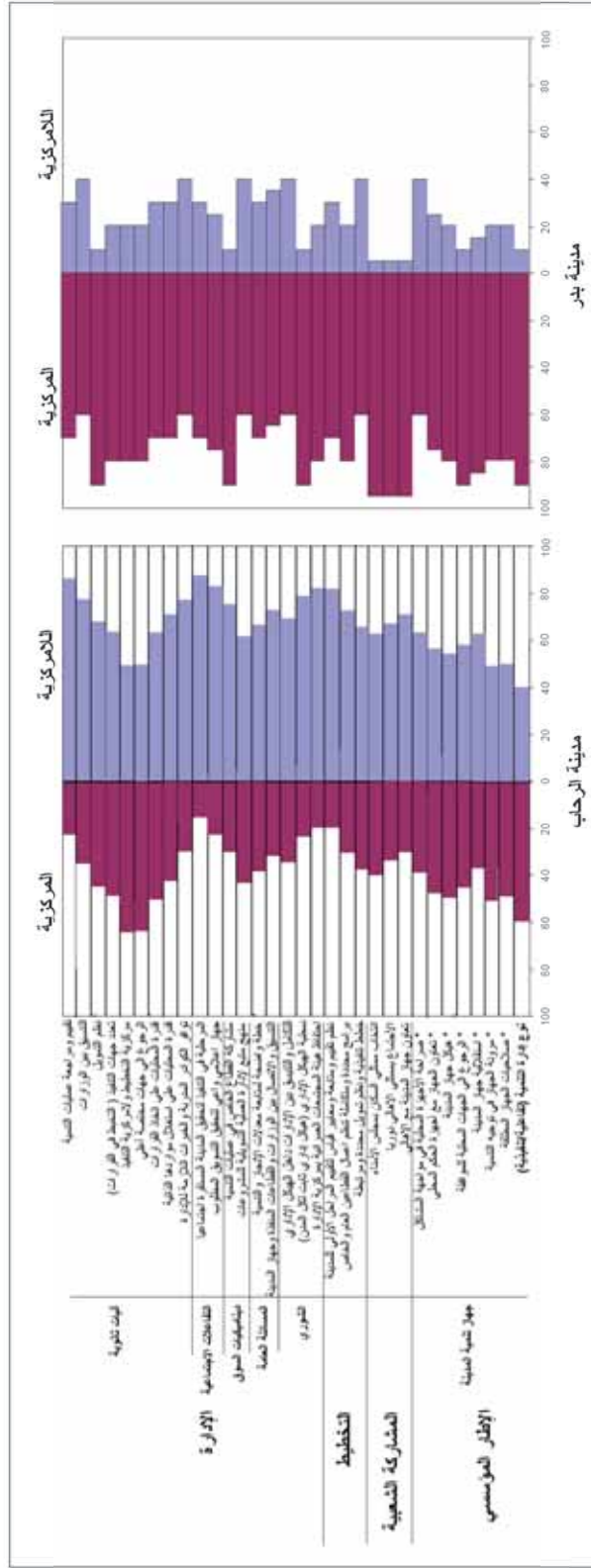
حيث يوضح شكل (٤-١٠) و(٤-١١) تطبيق مسطرة القياس على مدينة بدر والرحاب، كما يوضح شكل (٤-١٢) و(٤-١٣) العلاقة بين شكل مسطرة القياس لكل من مدينة بدر والرحاب والمنحني المثالي.



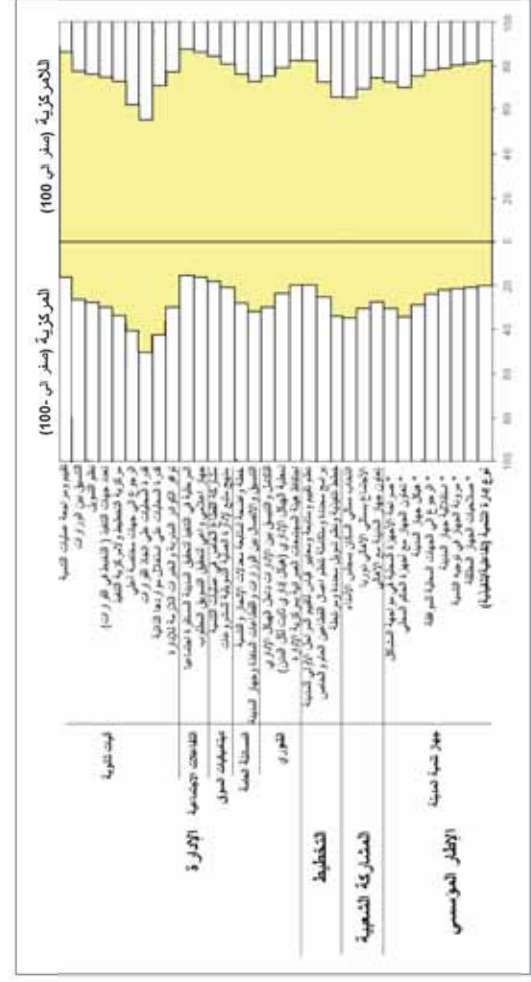
شكل (٤-١٠) تقييم إدارة التنمية العمرانية في تجربة مدينة بدر من خلال المركزية واللامركزية الإدارية.



شكل (٤-١١) تقييم إدارة التنمية العمرانية في تجربة مدينة الرحاب من خلال المركزية واللامركزية الإدارية.

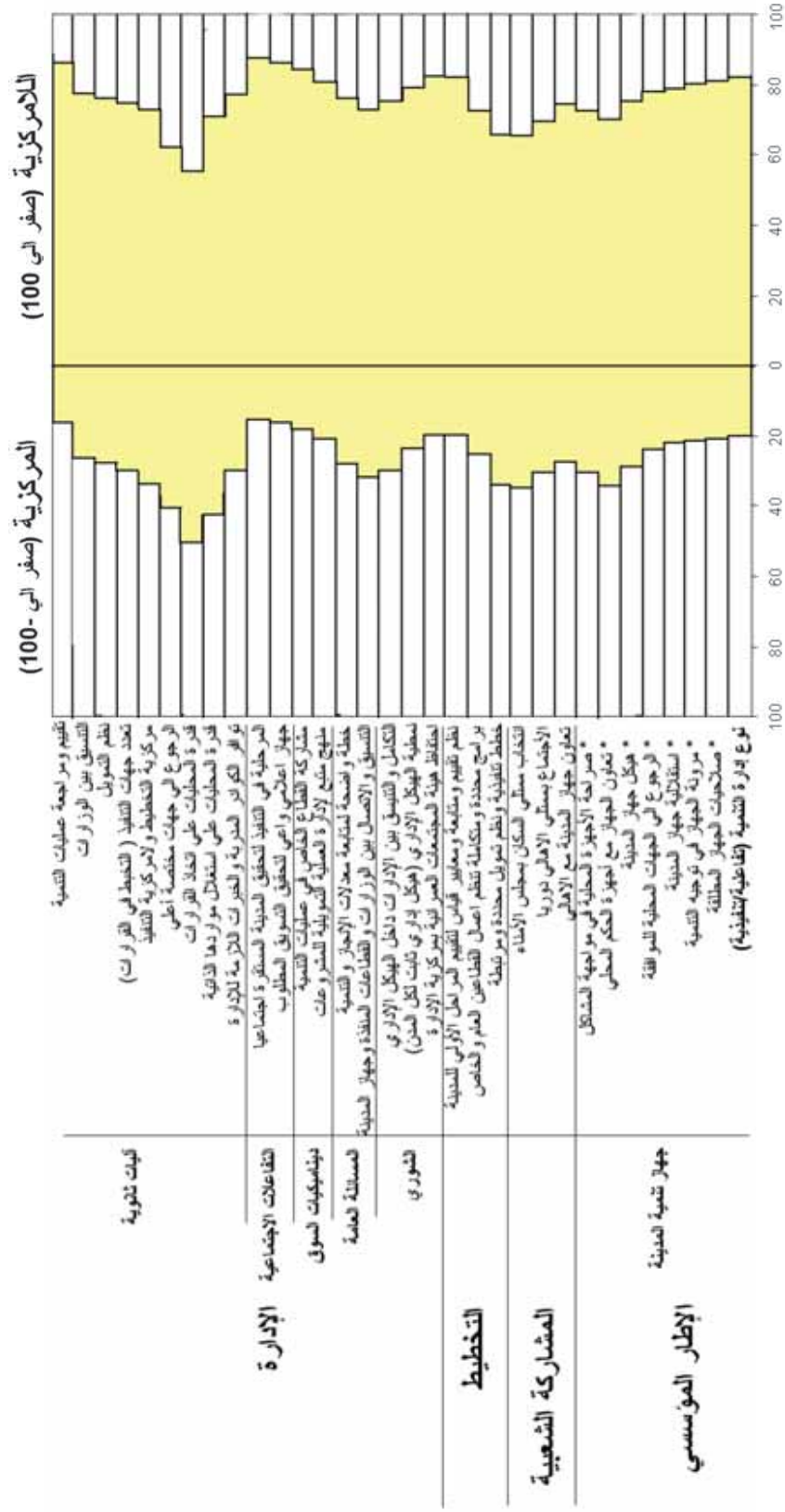


شكل (١٢-٤) تقييم إدارة التسمية العمرانية في تجربة مدينة بندر والرحاب من خلال المرکزية واللامركزية الإدارية.



شكل (١٣-٤) مقارنة مسطرة القياس لمبني بندر والرحاب بالمنتهي المثالي

٤-٣-٥ تقييم أسلوب إدارة التنمية العمرانية في مدينتي الرحاب وبدر
من خلال تطبيق مسطرة القياس المقترحة على كل من مدينة بدر ومدينة الرحاب وتقييم المنحني الناتج في كل تجربة بالمنحني المثالي المفترض شكل (٤-٣) يتضح ما يلي:



شكل (٤-٣) مقارنة مسطرة القياس لمدينتي بدر والرحاب بالمنحني المثالي

- المنحني الذي يعبر عن الأسلوب المتبع في إدارة التنمية العمرانية في مدينة الرحاب يكاد ينطبق علي المنحني المثالي والذي يعبر عن الأسلوب الذي يجمع بين اللامركزية والمركزية في إدارة العمران (مركزية التوجيه ولامركزية التخطيط والتنفيذ).
- المنحني الذي يعبر عن الأسلوب المتبع في إدارة التنمية العمرانية في مدينة بدر يبتعد نسبيا عن شكل المنحني المثالي ويوضح أن أسلوب الإدارة العمرانية في مدينة بدر يتبع النهج المركزي في إدارة التنمية العمرانية.

٤-٣-٦ مقارنة النماذج العالمية والمصرية في أسلوب إدارة التنمية العمرانية للمدن والمجتمعات العمرانية الجديدة

يمكن التعرف علي أوجه التشابه والاختلاف بين التجارب العالمية والمصرية في إدارة التنمية العمرانية للمدن الجديدة وذلك من خلال عدة نقاط أساسية هي:

- ١- نظم التمويل.
- ٢- التنسيق بين الوزارات.
- ٣- مشاركة القطاع الخاص في عمليات التنمية.
- ٤- التقييم والمراجعة.
- ٥- الإطار المؤسسي.
- نوع إدارة التنمية العمرانية.
- أسلوب إدارة المدينة.
- جهاز تنمية المدينة.
- مهام جهاز المدينة.
- أهمية جهاز المدينة.
- ٦- المشاركة الشعبية.
- ٧- التخطيط.
- ٨- الإدارة.
- الشورى
- المسائلة العامة
- ديناميكيات السوق
- التفاعلات الاجتماعية النشطة

ويوضح جدول (٤-١٣) مقارنة بين التجارب العالمية والمصرية في أسلوب إدارة التنمية العمرانية للمدن الجديدة.

التجارب المصرية	التجارب العالمية	
اعتماد كلي علي ميزانية الدولة (الحكومة المركزية).	- تمويل الدولة يكون في المراحل الأولى للمدينة ويقل تدريجيا ويتحول إلي التمويل الذاتي. - اعتمادات مالية مخصصة من موازنة كل وزارة معينة	نظم التمويل
عدم مشاركة الوزارات المعنية بالخدمات وشبكات البنية الأساسية مما تسبب في عدم	الاستعانة بكل الهيئات والوزارات والقطاعات المسؤولة عن تنمية المدن الجديدة تحت	التنسيق بين الوزارات

التجارب المصرية	التجارب العالمية	
تشغيل بعض الوحدات الخدمية التي تم تنفيذها	مظلة واحدة إقليميا وعلى مستوى المدينة الجديدة.	
عدم مشاركة القطاع الخاص في تنمية المدن الجديدة منذ بدايتها وحاليا تعمل الحكومة علي اجتذاب القطاع الخاص.	استمرار جذب القطاع الخاص في بدايات تنمية المدن الجديدة بالإضافة إلي التعاون الوثيق بين الحكومة والقطاع الخاص	مشاركة القطاع الخاص
قصور في تقييم ومراجعة الأعمال بأجهزة تنمية المدن الجديدة.	يتم إجراء مراجعة مستمرة للتخطيط لإحداث التعديلات التي يتطلبها التغير وفقا للظروف المحلية والقومية.	التقييم والمراجعة
إدارة تنفيذية (مركزية) تتبع القرارات التنفيذية من خلال إطار ضيق للحركة حيث تكون المراحل الزمنية من ٥-٢٠ سنة لنمو المدينة ثابتة ولا ينقصها إلا تنفيذ المخططات في إطار التمويل المقترح من الموازنة.	إدارة تفاعلية (لامركزية) ذات مرونة واستقلالية في اتخاذ القرارات تعمل علي تنفيذ أهدافها بالأسلوب الذي يتناسب مع الظروف والمتغيرات التي تؤثر علي المدينة. وتتميز بالمرحلية فالمرحلة الأولى فقط هي التي تم تصميمها وتنفيذها ومن خلال تقييم نجاح أهدافها يتم وضع شكل واتجاه التنمية للمراحل التالية وذلك طبقا لنظام السوق.	الإطار المؤسسي: نوع إدارة التنمية العمرانية
يتكون جهاز المدينة من: - مجلس إدارة. - فريق تخطيط. - جهة تنفيذ وصيانة. - لجنة المواطنين.	كل مدينة لها جهاز خاص لإدارتها ويتكون من: - رئيس جهاز التنمية - مجلس إدارة مكون من أعضاء ممثلين للحكومة وأعضاء ممثلين لاتحاد المجالس المحلية.	أسلوب إدارة المدينة - جهاز تنمية المدينة
جهاز المدينة ما هو إلا جهاز تنفيذي يقوم : - بالدراسة والإشراف علي تنفيذ كافة مشروعات التنمية. - إدارة الخدمات والمرافق العامة. - الأشراف علي تنفيذ مشروعات القطاع العام والخاص.	لجهاز المدينة مهام منذ نشأة المدينة حتى بعد الانتهاء منها: - مرحلة بداية نشأة المدينة. - مرحلة نمو المدينة. - مرحلة نضج المدينة. - مرحلة تفكيك الجهاز.	- مهام جهاز المدينة
ليس لجهاز المدينة دور واضح ومحدد.	- تحقق أقصى مشاركة شعبية في اتخاذ القرارات وتنمية المدينة اجتماعيا واقتصاديا وبيئيا. - الارتباط بين سكان المدينة ومجتمعهم الجديد. - تنمية البيئة الطبيعية وتوفير المناخ الاجتماعي الذي يلبي ويشبع رغبات السكان. - توفير فرص عمل كافية.	- أهمية جهاز المدينة

التجارب المصرية	التجارب العالمية	
وضع مخططات تسلم للأجهزة المعنية بالدولة لتنفيذ تلك المخططات علي مراحل طبقا للتمويل وينتهي دور المخطط بتسليم المخططات للوزارة	دور مستمر بالإضافة إلي وضع النواة التصميمية للمراحل التالية للتنفيذ دون وجود اتجاه تنمية ملزم.	- دور المخطط العمراني
- عدم تفعيل المشاركة الشعبية. - عدم وجود أجهزة لقياس رأي سكان المدينة. - عدم تفاعل الإدارة مع السكان.	تعدد أوجه المشاركة (مشاركة استشارية سلبية- مشاركة في الخدمات- مشاركة اجتماعية- مشاركة مادية- مشاركة بدنية)	المشاركة الشعبية
- عدم وجود خطط تنفيذية ونظم تمويل. - عدم وجود برامج محددة ومتكاملة لتنظم أعمال القطاعين العام والخاص. - غياب نظم التقييم والمتابعة بالإضافة إلي عدم وجود معايير قياس ومن ثم فقد انتهت المراحل الأولى للمدن دون تقييمها والوقوف علي أسباب النجاح والفشل وبالتالي تصحيح مسار السياسات المتبعة.	- وجود خطط تنفيذية ونظم تمويل محددة ومرتبطة مع بعضها. - وجود برامج محددة ومتكاملة لتنظم أعمال القطاعين العام والخاص. - وجود نظم للتقييم والمتابعة ووجود معايير قياس أدت إلي تقييم المرحلة الأولى من المدينة والوقوف علي أسباب النجاح والفشل وبالتالي تصحيح مسار السياسات المتبعة في المراحل التالية.	التخطيط
- نمطية الهيكل الإداري حيث اعتماد هيكل إداري ثابت لكل المدن الجديدة. - عدم التكامل والتنسيق بين الإدارات داخل جهاز تنمية المدينة.	- اختلاف الهيكل الإداري للمدن الجديدة وتنوع اختصاصاته لاختلاف كل مدينة في أهدافها والغرض منها ومعدل النمو بها. - التكامل والتنسيق بين الإدارات داخل الهيكل الإداري لجهاز تنمية مدينة.	الإدارة. الشوري
- ضعف وقصور التنسيق بين الوزارات والقطاعات المنفذة وجهاز تنمية المدينة. - غياب خطة واضحة تحقق المتابعة لمعدلات الإنجاز والتنمية بالمدن الجديدة.	- التنسيق الفعال والاتصال بين الوزارات والقطاعات المنفذة وجهاز تنمية المدينة. - خطة واضحة تحقق المتابعة لمعدلات الإنجاز والتنمية بالمدن الجديدة.	المساءلة العامة
- عدم وجود منهج متبع لإدارة العملية التمويلية للمشروعات. - اشتراك القطاع الخاص بنسبة ضئيلة جدا في القيام بدور إيجابي في عمليات التنمية ما يزيد العبء علي الدولة.	- وجود منهج متبع لإدارة العملية التمويلية للمشروعات. - للقطاع الخاص دور كبير في القيام بدور إيجابي في عمليات التنمية.	ديناميكيات السوق
- عدم وجود جهاز إعلامي قوي. - عدم الالتزام بالنمو المتتابع والمرحلية في التنفيذ طبقا للاحتياجات أدي إلي صعوبة تحقيق المدينة المستقرة اجتماعيا.	- وجود جهاز إعلامي واعى بأهمية العملية الإعلامية للمشروعات المختلفة بالمدن الجديدة. - الالتزام بالنمو المتتابع الذي تفرضه الاحتياجات وبالتالي تحقيق المدينة المستقرة اجتماعيا.	التفاعلات الاجتماعية

جدول (٤-١٣) مقارنة النماذج العالمية والمصرية في أسلوب إدارة التنمية العمرانية للمدن الجديدة (الباحث)

يتضح من الجدول السابق أن الأسلوب المتبع في إدارة التنمية العمرانية للمدن المصرية الجديدة من الأسباب الرئيسية في عدم تحقيقها المستهدف منها.

٤-٣-٧ الخلاصة

تناول الفصل التعرف علي الأوجه السلبية في إدارة المدن الجديدة المصرية وتحديد أسبابها والجهات المسؤولة عنها من خلال دراسة حالة مدينة الرحاب وبدر ثم قام الفصل بتطبيق مسطرة القياس المقترحة علي تجربة مدينة الرحاب وبدر وتقييم أسلوب الإدارة العمرانية بهم، ثم مقارنة أسلوب الإدارة العمرانية في التجارب المصرية والعالمية. وتوصل الفصل إلي أن أسلوب إدارة التنمية العمرانية في المدن الجديدة المصرية يتسم بالمركزية الإدارية الشديدة مما أدى إلي قصور وخلل في أسلوب إدارة أجهزة تنمية المدن الجديدة وضعف في الهيكل الإداري بها وبالتالي إلي عدم تحقيق المدن الجديدة المستهدف منها، مما يؤكد صحة الفرضية البحثية التي تنص علي " عدم تحقيق المستهدف من المدن الجديدة المصرية خلال فترات التنمية بسبب مركزية الإدارة العمرانية".

٤-٤ النتائج والتوصيات

٤-٤-١ نتائج الدراسة

من خلال الأبواب السابقة توصلت الدراسة إلي مجموعة من النتائج يمكن توضيحها في النقاط التالية:

- الجوهر الحقيقي للتنمية العمرانية الصحيحة هو الارتقاء بجودة الحياة ومشاركة الناس في هذا الارتقاء.
- معيار نجاح أو فشل المدينة في تحقيق المستهدف منها يتوقف علي مدي قدرتها علي تحقيق التنمية العمرانية الصحيحة.
- يمكن القول بأن التنمية العمرانية هي هدف في حد ذاتها.
- الإدارة هي الركيزة الأساسية التي تستند عليها التنمية حيث يتوقف علي مدي كفاءتها تحقيق الأهداف المرجوة والتوازن بين الأهداف.
- أسلوب الإدارة العمرانية المناسب والصحيح يساعد علي تحقيق أهداف التنمية العمرانية الصحيحة، حيث يضمن إلي حد كبير الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية مما يضمن الوصول إلي أهداف المجتمع ويوفر لهم مستوي معيشة وجودة حياة أفضل.
- أسلوب الإدارة الأقدر علي تحقيق التنمية العمرانية الصحيحة هو الأسلوب الذي يجمع بين قدرة المحليات علي اتخاذ القرارات وتنفيذها ولكن تحت إشراف الإدارة العليا.

- اللامركزية ليست غاية في حد ذاتها ولكنها أداة ضرورية لتعزيز التنمية العمرانية.
- اللامركزية مجرد جزء من رؤية واستراتيجية أوسع للتنمية العمرانية، أي أن اللامركزية وحدها لا يمكن أن تضمن تحقيق التنمية العمرانية الصحيحة.
- اللامركزية الإدارية هي منظومة متكاملة تقاس مدي فاعليتها في مدي قدرة ممثلي المجتمع من محليات ومؤسسات في إدارة مواردهم والقدرة علي صياغة قراراتهم ومطالبهم وتأثير ذلك علي السياسات العامة للإدارة المركزية أو العليا.
- تعتمد الإدارة اللامركزية لل عمران لتحقيق الكفاءة والتنمية العمرانية المستدامة على المقومات التالية:
 - تفعيل دور المحليات في صياغة وتنفيذ ومتابعة القرارات والمشروعات.
 - تعدد مستويات الإدارة بحيث تدعم العلاقة الرأسية والأفقية بين المستويات لتحقيق الأهداف والوصول إلى حلول المشكلات وتلبية الاحتياجات على كل من المستوى المحلي والمركزي.
 - تعدد أساليب المشاركة الشعبية والمؤسسات غير الحكومية وتأثيرها في صنع القرار (مجالس محلية ممثلة للشعب- منظمات غير حكومية تعاونيات- قطاع خاص)
 - تحقيق اللامركزية المالية حيث أنه كلما استفادت المحليات من مواردها بشكل مباشر وكانت لها القدرة على إدارتها وحق اتخاذ القرار في أوجه إنفاقها كلما كان لذلك التأثير المباشر على الاستجابة السريعة للاحتياجات الأساسية للسكان وتحسن ظروفهم المعيشية.
- هناك علاقة بين المركزية واللامركزية الإدارية وبين تحقيق أهداف التنمية العمرانية الصحيحة، حيث كلما اتجه أسلوب الإدارة العمرانية إلي أسلوب اللامركزية الإدارية كلما أقترب من تحقيق أهداف التنمية العمرانية الصحيحة والعكس صحيح.
- العامل الأساسي وراء اختلاف درجات نجاح تجارب التنمية العمرانية هو اختلاف درجة الأخذ باللامركزية الإدارية.
- اللامركزية الإدارية لها ثلاث أنواع يتدرج بينها أسلوب الإدارة وهي أسلوب الاستقلالية في الإدارة وأسلوب التفويض وأسلوب الخلطة المحدودة للسلطات وهو الأسلوب الأقل اعتمادا علي المحليات في صنع وصياغة القرارات.
- كفاءة لامركزية الإدارة تتحقق من خلال منظومة متكاملة لأساليب الإدارة الثلاث مجتمعة بينما الاعتماد علي أسلوب واحد يضعف كفاءة الإدارة.
- كما توصلت الدراسة أن وضع الإدارة العمرانية الحالي بمصر رغم اتخاذ بعض الإجراءات في اتجاه تحقيق لامركزية الإدارة لا يزال يعاني من سلبيات كثيرة للأسباب التالية:
 1. عدم وجود منظومة متكاملة للامركزية الإدارة بمستوياتها الثلاث " الاستقلالية- التفويض- خلطة السلطات" واقتصارها على تطبيق أسلوب واحد هو الخلطة المحددة للسلطات وهو الأسلوب الأقرب للمركزية.

٢. عدم وجود مستويات متوسطة في الإدارة ما بين الإدارات المحلية والإدارات العليا تقوم بعملية الربط الأفقي بين الإدارات المحلية والتنسيق بينهما والعمل على تكامل المشروعات بها.
٣. عدم تطبيق أسلوب اللامركزية المالية، حيث ليس للمحليات الحق في الاستفادة المباشرة من مواردها أو إدارتها وتعتمد في تنفيذ مشروعاتها على الإعتمادات والتحويلات التي تأتيها من الإدارة المركزية في ضوء أولياتها، مما يؤدي إلى قصور في قدرة المحليات على سد احتياجاتها وتمويل مشروعات التنمية بها.
٤. ضعف المحليات وعدم قدرتها على دراسة احتياجاتها أو وضع مخططات التنمية لها لافتقارها للكوادر اللازمة لذلك.
٥. عدم وجود قاعدة اقتصادية بكل وحدة محلية تديرها لخدمة مشروعاتها.
٦. التداخل بين صلاحيات الإدارات التابعة للوزارات والمحافظات، مما يؤدي إلى تداخل في القرارات والمسئوليات مما يضر بعملية التنمية والاستدامة.
٧. الإحجام عن المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات وغياب روح الانتماء وعدم الوعي بأهمية التنمية القومية وحماية الموارد والبيئة وتغليب المصالح الفردية وعدم وجود تمثيل شعبي قوي في إجراءات اتخاذ قرارات التنمية (حيث التعيين بدلا من الانتخاب لمتخذي القرار)
٨. دور المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص لا يزال غير فعال في عملية التنمية ويحتاج إلى تفعيل في مجالات عديدة مثل المجالات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية. وتؤدي العوامل السابق ذكرها إلى انعكاسات سلبية على العمران بمصر تهدد التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية به ومن ثم تعوق تحقيق استدامته.

- تنظر الحكومة في مصر للمخططات العمرانية علي أنها عملية إنشاء وتنفيذ لتلك المخططات دون النظر إلي الأبعاد الاجتماعية أو الاقتصادية ويرجع ذلك إلي أهم أسباب قصور المخططات العمرانية الجديدة في تحقيق أهدافها التنموية رغم تحقيقها لأهدافها من ناحية إنشاء وتنفيذ مشروعات الإسكان والخدمات والمرافق.

- الوضع الراهن للنظام الإداري بالمدن الجديدة لا يختلف عن الإدارات التقليدية الحكومية من حيث النمط الأساسي للإدارة العامة والذي يتميز بالتسلسل الرأسي وخضوع جميع التشريعات والبرامج الاقتصادية والاستثمارية إلي موافقة الإدارة المركزية (الحكومة)، وبهذا تكون القرارات الأساسية خارج إطار السلطة المحلية.

- من خلال النتائج السابقة توصلت الدراسة إلي استنتاج بعض المعايير والأسس التي يمكن استخدامها في شكل مسطرة قياس لتوضح مدي خضوع أو تأثير تجربة ما في إدارة التنمية العمرانية بالمركية واللامركزية الإدارية، ومن خلال تطبيق مسطرة القياس المقترحة علي التجارب العالمية الناجحة أمكن استنتاج المنحني المثالي والذي يعبر عن العلاقة الصحيحة بين المركزية واللامركزية الإدارية والتنمية العمرانية.

٤-٤-٢ التوصيات

من خلال البحث والدراسة أمكن الوصول إلى مجموعة من التوصيات العامة والخاصة علي النحو التالي:
أولاً: التوصيات العامة تتعلق بكيفية تحقيق أهداف التنمية العمرانية الصحيحة من خلال اللامركزية الإداري.

ثانياً: التوصيات الخاصة تتعلق بكيفية تحقيق اللامركزية الإدارية للمدن الجديدة لتحقيق المستهدف منها.

أولاً: التوصيات العامة

توصي الدراسة باتخاذ الإجراءات التالية في إطار تحقيق الكفاءة في الإدارة اللامركزية لل عمران.

١- تعميق اللامركزية من خلال صدور القانون المنتظر للإدارة المحلية، والذي من المتوقع أن يعمل ما ورد بالفعل في الدستور من:

- نقل تدريجي للسلطة المركزية إلي المحليات بما يشمله ذلك من سلطة المحليات علي ما يتم تحصيله من موارد مالية في نطاقها الجغرافي وتحديد نسبة منها للمستوي المركزي.
- اقتراب سلطة اتخاذ القرار وحسمه من المواطن من خلال سلطات أوسع للوحدات المحلية بالقرية والمدن والمراكز.
- سلطات أوسع للمجالس المحلية المنتخبة في توجيه المخططات التنموية المحلية والرقابة علي تنفيذها ومساءلة القائمين عليها.

٢- تحديد الأبعاد الأساسية للدور الحكومي ليكون:

- حكومة مساندة بمعنى أنها تدير الدفة ولا تجدف (توجيه ولا تنفذ).
- حكومة يملكها المجتمع، بمعنى أنها تمكن أكثر من تقديم خدمة.
- حكومة تنافسية، بمعنى تطوير المنافسة في إيصال الخدمات.
- حكومة لها رسالة وتتجه بشكل دائم نحو الخروج عن الروتين .
- الإدارة بالنتائج ، بمعنى نتائج التمويل وليس المدخلات .
- حكومة تسعى لإرضاء المتعاملين من خلال إشباع احتياجاتهم.
- حكومة إدارة أعمال، حيث تهدف إلى تحقيق عائد ولا يقتصر دورها على مجرد الإنفاق .
- حكومة تهتم بالسوق وتأخذ باعتباره عن التطوير .

٣- أن تقوم سياسات التنمية بالدولة على المستوى الإقليمي والمحلي بشكل متوازي بهدف تحسين الأداء الإداري وتحسين البيئة العمرانية.

٤- الاهتمام بالمحليات وإمدادها بالكوادر المناسبة لإعداد الدراسات وضع مخططات التنمية المحلية بها ومنحهم سلطات وصلاحيات اتخاذ وتنفيذ القرار في إطار السياسة العامة للدولة.

٥- بناء قاعدة اقتصادية منفصلة بكل وحدة محلية أو مجموعة من الوحدات تقوم بإدارتها لدعم مشروعات التنمية بها وتحقيق اللامركزية المالية.

٦- إعادة النظر في الحدود الإدارية للمحليات، بحيث يراعى التوزيع المتوازن والمتكامل للموارد بها والاهتمام بالمدن المتوسطة والصغيرة بإعطائها الأولوية في مشروعات التنمية على المستوى القومي بهدف تقليل النمو السكاني بالعاصمة.

٧- تفعيل دور المنظمات غير الحكومية في برامج الخدمة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية وحماية البيئة.

٨- تفعيل دور المشاركة الشعبية على مستوى المحليات وتفعيل برامج التوعية للاهتمام بالأهداف القومية وتقوية روح الانتماء.

٩- الاعتماد على وجود نظام لامركزي للإدارة والتمويل في عمليات التنمية، حيث لا يمكن استمرار الحكومة في دعم وتنفيذ وتمويل عمليات التنمية بالكامل لفترة طويلة، لذلك فمن الأسس الهامة والأساسية في نجاح عمليات التنمية العمرانية وجود تعاون وثيق بين الحكومة والقطاع الخاص والجمعيات الأهلية والمنظمات الشعبية.

١٠- أهمية لامركزية الهيكل الإداري من خلال عدة عوامل:

- مركزية التوجيه ولامركزية التخطيط والتنفيذ: أي أن الحكومة المركزية تشرف على مجالات التخطيط ووضع القوانين مع إعطاء المحليات وأجهزة التنمية العمرانية السلطة العامة للتنفيذ وحق اتخاذ القرار في نوعية المشروعات التي تحتاج لها وحق الانتفاع بمواردها الخاصة.
- ضرورة المراجعة والتقييم المستمر لعمليات التنمية وإمكانية التعديل إذا ما ثبت القصور أو الفشل في تحقيق الأهداف.

ثانياً: التوصيات الخاصة

من خلال الدراسة أمكن الوصول إلي كيفية تحقيق اللامركزية الإدارية للمدن الجديدة من خلال حل المشكلات والمعوقات الأساسية التي تواجه إدارة وتنمية المدن الجديدة وهي:

- التحول إلي مفهوم التوازن في الأدوار بين الحكومات سواء علي المستوي القومي أو الإقليمي أو المحلي طبقاً لحجم ونوعية النشاط المستهدف.
- جعل المدينة الجديدة وحدة إدارية مستقلة.
- تشكيل بناء تنظيمي وإداري واضح يحدد توزيع الواجبات والمسئوليات وتكون الاختصاصات فيه واضحة لكل إدارة، حيث النظر في إدارة المدن الجديدة وتعديل مهام واختصاصات الهيكل التنظيمي والإداري وإعطاء كافة الصلاحيات اللازمة لجهاز المدينة حتى يمكن للمدن الجديدة تحقيق المستهدف منها.
- توفير التمويل اللازم للمدينة الجديدة ودراسة الأسلوب الأمثل لمشاركة القطاع الخاص والحد من دور القطاع العام لتخفيف العبء عن كاهل الدولة.
- توفير نظام لتقييم الأداء ومتابعة تطوير نمو المدينة الجديدة.
- تدريب الكوادر الفنية والإدارية للعاملين بأجهزة تنمية المدن الجديدة.
- المشاركة الشعبية الفعالة لقاطني المدن الجديدة.
- التنسيق داخل المؤسسات الحكومية القائمة حيث لا بد من وجود تكامل في الفكر بين الهيئات والجهات الحكومية المختلفة وبين هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة.

هذه النتائج يمكن تطبيقها علي جميع المدن الجديدة المصرية رغم وجود اختلافات وخصوصيات لكل مدينة جديدة، مما يتطلب إعادة النظر في صلاحيات جهاز المدينة وبما يوسع من دائرة اللامركزية ويسمح لقياداتها باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.