



جامعة الملك عبد العزيز
وكالة الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
مركز الإنتاج الإعلامي

التخطيط العمراني الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمدن

سلسلة إصدارات . . نحو مجتمع المعرفة

الإصدار الخامس عشر

هذا الإصدار

يواجه التخطيط العمراني في الوقت الحاضر، تحديات هائلة ومعتقد خاصة عند إعادة تخطيط المدن القديمة، فنتيجة لتتنقل السكان ونزوحهم من مكان إلى آخر وفق متطلبات الحياة، ومع ندرة الأراضي المتاحة للتعمير في المدن، واكتظاظها بالسكان فوق طاقاتها الاستيعابية، وما نتج عن ذلك من آثار بيئية وصحية ضارة، لم تعد الوسائل والأساليب التقليدية للتخطيط العمراني كافية لتخطيط المدن والمناطق الحضرية وتطويعها، فعملية التخطيط لم تعد عملية إجرائية قاصرة على الخبراء في فنون التخطيط والعمارة والمستثمرين.

إن علاج مثل هذه الحالات التي تكرر في التخطيط العمراني حول العالم يتطلب وضع استراتيجية للتخطيط العمراني، تشمل الإحاطة بالأحوال القائمة والمتطلبات الحاضرة والمتوقعة للمشروع العمراني والتعرف على المؤثرات الداخلية والخارجية مع تحديد الرؤية المستقبلية بوضوح، ووضع أهداف مرحلية، وتطلعات طويلة المدى بناء على تلك الرؤية. هذا إلى جانب فتح الباب لمشاركة أصحاب المصالح في المشاريع العمرانية من مستثمرين، ورجال أعمال، وشرائح اجتماعية مختلفة، ومسؤولين عن الإدارات البلدية والصحية والمراقب العامة، إلى جانب القائمين على تنظيم المرور وحماية البيئة والأمن والخدمات الاجتماعية والتعليم... إلخ.

من هنا أصبح التخطيط العمراني الاستراتيجي نقلة حضارية هامة، نتعرض إليها بالتحليل والتفصيل، مع إعطاء نماذج عالمية لتطبيق أساليب هذا اللون من التخطيط في مواكبة تغيرات المجتمع الحديث، حتى يمكن الاستفادة منها في التخطيط الاستراتيجي لأمانة العاصمة المقدسة بما ينعكس أثره على العاصمة المقدسة (مكة المكرمة).

قام بإجراء الدراسة

فريق علمي

بمكتب الريادة للتطوير (بميت خبرة)

جامعة الملك عبد العزيز

بإشراف / أ.د. عصام بن يحيى الغيلالي

نحو مجتمع المعرفة

سلسلة دراسات يصدرها مركز الإنتاج الإعلامي

جامعة الملك عبد العزيز

الإصدار الخامس عشر

التخطيط العمراني الاستراتيجي

والإدارة الاستراتيجية للمدن

التخطيط الاستراتيجي لأمانة العاصمة المقدسة بما ينعكس أثره على العاصمة المقدسة

ردمء : ١٦٥٨-٣٥٦٦
رقم الابداع: ١٤٢٨/٢٦٧٣

«تعلّموا العلم فإنّ تعلّمه لله خشيّة، وطلبه عبادة،
ودراسته تسبيح، والبحث عنه جهاد، وتعليمه من لا يعلمه صدقة،
وبذله إلى أهله قربة»
(الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه)

الحمد لله الذي يرفع الذين آمنوا والذين أوتوا العلم درجات، والصلاة والسلام على نبينا الكريم الذي أمرنا بالتعلم المستمر من المهد إلى اللحد. وبعد:

فإن العالم يعيش منذ عدة عقود في مجتمع المعلوماتية الذي تلعب فيه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدور الأكبر في عملية الإنتاج الحديث، والذي يتسم بأنه إنتاج كثيف المعرفة. ومع تضاعف المعرفة الإنسانية تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية، وفي هذا الاقتصاد المعرفي تحقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة، ومفتاح هذه المعرفة هو الإبداع والتكنولوجيا. فنحن نمر الآن بمرحلة من التطور تعرف بتطور العلم التقني حيث لا يتم التعامل مع مجموعة من العلوم التطبيقية بالمفهوم القديم للعلوم، وإنما يتم التعامل معها في مجال التطبيق التكنولوجي الذي يتفاعل مع منجزات كل العلوم الأساسية، ويجعل الفارق الزمني ضئيلاً بين المعرفة المتولدة عنها وتطبيقها.

إن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحدياً لجميع الدول، حتى المتقدمة منها، إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات. ويزداد هذا الدور أهمية مع دخول العالم عصر المعرفة الذي انتهت فيه الأيديولوجيات وبرزت فيه المعارف والتكنولوجيات، وضافت فيه المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع. ولم تتوقف عجلة التطور عند هذا الحد، بل إن مجتمع المعلومات العالمي



أخذ يتحول بثبات - وإن كان ببطء - إلى مجتمع المعرفة، والذي لا يعني فقط تكنولوجيا المعلومات المتقدمة كما يظن الكثيرون في العالم العربي، بل إن له مقدمات ومقومات أساسية كثيرة لا بد من توافرها لإقامة مجتمع المعرفة.

ولما كانت المملكة تعيش منذ فترة في عصر المعلوماتية وتطبق تقنياته وتأخذ بآلياته في مشروعاتها وبرامجها المختلفة، فإنه من الطبيعي أن تنشأ التطلع إلى إنجاز مقومات مجتمع المعرفة. ويتطلب ذلك منا أن نستوعب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي أولاً، وأن ندرك جيداً المضمون الحقيقي للتحويلات السريعة التي تحدث في العالم حولنا. كما يتعين علينا تشخيص قضايا الاقتصاد الاستراتيجية والوقوف على التحديات التي تجابهه، والبحث عن وسائل نموه وتطويره بما يواكب المستجدات وبما تتطلبه معطيات المستقبل لتحقيق التنمية المستدامة. وعندها يمكن أن نخطط بدقة لإقامة مجتمع المعرفة الذي تكون فيه عملية إنتاج المعرفة - والتي ستكون المعيار الفاصل بين المجتمعات المتخلفة والمجتمعات المتقدمة - هي الشغل الشاغل للمسؤولين ولجميع المؤسسات العلمية والفكرية والثقافية المعنية بإعادة تشكيل مجتمعنا في مسيرته الموفقة - بإذن الله - نحو النهضة العلمية والتقدم والنماء.

وفي هذا المجال .. حرصت جامعة الملك عبدالعزيز على المساهمة في بناء مجتمع المعرفة في بلادنا، فكان أن أعد معهد البحوث والاستشارات ثم مركز الإنتاج الإعلامي في الجامعة سلسلة من الدراسات العلمية

لبيان المدلولات الصحيحة للمفاهيم الجديدة والآليات المستحدثة التي راجت في الآونة الأخيرة وأفرزتها ظاهرة العولة، لتكون عوناً لنا ودليلاً هادياً نسترشد به في التخطيط على بصيرة لتحقيق التحول المنشود لإقامة مجتمع معلومات عربي في بلادنا.

إن سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" تعتبر إضافة جديدة إلى جوانب التميز المتعددة التي يتسم بها البحث العلمي في جامعة الملك عبدالعزيز، كما أنها دليل حي على تفاعل هذه الجامعة وجاوبها مع المتطلبات الآنية للمجتمع، وتمثل إسهاماً جديداً منها في نشر الثقافة العلمية التي أصبحت من ضرورات عصر المعرفة.

أسأل الله التوفيق في تحقيق التقدم المعرفي لبلادنا ومجتمعنا.

مدير الجامعة

أ.د. أسامة بن صادق طيب

الحمد لله رب العالمين القائل في محكم تنزيله (إن خير من استأجرت القوي الأمين) [القصص: آية: ٢٦]. والصلاة والسلام على من لا نبي بعده، وعلى آله وصحبه أجمعين.

إن سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" التي تفتح للقياء نافذة على العالم المتطور والمتقدم علمياً وتقنياً، إنما تهدف إلى مساعدة قطاعات المجتمع المختلفة في التعرف على آليات التقدم والتطوير والوقوف على الجديد والحديث في العالم، خاصة مع انتشار استخدام التقنيات التي تتطور بشكل سريع. وهذه السلسلة جزء من رسالة جامعة الملك عبد العزيز العلمية والبحثية التي تهدف لخدمة المجتمع وتطوير أنظمتها والارتقاء بمؤسساتها، من هذا المنحى فقد أصدرت الجامعة سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" لبناء ونشر ثقافة التطوير، فهذه السلسلة من الدراسات العلمية الجادة تهدف إلى تقديم الآليات والتقنيات التي اعتمدتها تحقيقاً لمتطلبات التحول إلى جامعة بحثية وفق خطة استراتيجية طموحة للبحث العلمي تتيح لها مواصلة التفوق في مجالات التميز البحثي التي أحرزت فيها إنجازات مشهودة، وتعكف حالياً على تنفيذ خطط منهجية لتطوير أنشطتها الجامعية على كافة المستويات، وقد حققت نقلة نوعية في عدة مجالات أكاديمية منها برامج التعليم عن بعد والحصول على الاعتماد الأكاديمي



العالي لبعض كلياتها والتخطيط للتحويل إلى جامعة إلكترونية بعد استحداث وتأسيس نظام للخدمة الإلكترونية الذاتية والدخول في شراكات استراتيجية مع مؤسسات المجتمع العامة والخاصة وإنشاء حاضنات علمية إلى غير ذلك من المشاريع التطويرية التي بدأت تؤتي ثمارها بفضل الله في تطوير وتميز الأداء الأكاديمي لهذه الجامعة الفتية، إذ لا مناص من اتخاذ التقنية والتطوير سبيلاً للتقدم والتنمية طالما أن التعامل مع معطيات العصر وإنجازاته العلمية والتكنولوجية أصبح ضرورة بقاء، وهو من الأسس التي تخرص على توافرها في مشروعات البحث العلمي والتطوير التقني التي تدعمها والتي تشكل أيضاً عنصراً أساسياً في برامج الدراسات العليا التي تقدمها.

وإنه لمن دواعي سروري أن أقدم هذا الكتاب الخافل بالإنجازات والمبادرات المتميزة والخطوات المباركة التي اتخذتها الجامعة في مجالات الريادة والتميز والتطوير والتي حظيت بدعم حكومتنا الرشيدة والمتابعة المستمرة من صاحب المعالي وزير التعليم العالي الدكتور/ خالد بن محمد العنقري ومعالي مدير الجامعة الأستاذ الدكتور/ أسامة بن صادق طيب، وهذه السلسلة التي أقدم لها هي سلسلة ممتدة من إنجازات حققتها الجامعة، وستحقق المزيد منها في القريب إن شاء الله.

وأجدها فرصة لأتقدم بخالص الشكر والتقدير لجميع قطاعات
الجامعة التي أسهمت بفعالية في تحقيق هذه الإنجازات المتميزة
والشكر موصول لكل من ساهم في استمرارية هذه الإصدارات.
سائلاً المولى تبارك وتعالى أن يوفقنا جميعاً لما يحبه ويرضاه.

والله الهادي إلى سواء السبيل . . .

وكيل الجامعة

للدراسات العليا والبحث العلمي

أ.د. عبد الله بن عمر باحسين بافيل

هذه السلسلة ...

شهد القرن العشرون تطوراً خطيراً لمفهوم التقدم العلمي والتكنولوجي. ليس اعتماداً على النجاحات الفردية التي يحققها بعض العلماء على نحو ما كان يحدث في القرن التاسع عشر على أيدي أديسون وأمثاله من العلماء والمخترعين. وإنما اعتماداً على برامج بحثية تبناها الحكومة وفتحت مجالات لمشاركة الأفراد والمؤسسات. ومثالها الدعم الذي تقدمه حكومة الولايات المتحدة الأمريكية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي من خلال الأكاديمية الأمريكية للعلوم. ومن خلال عقود تجارية يبرمها البنّاجون مع شركات التكنولوجيا المتطورة (بوينج ولوكهيد وماكدونالد دوجلاس وجنرال إلكتريك وغيرها).

كما نجحت الولايات المتحدة في أن تحول قدرتها الاقتصادية من الاعتماد على الميزة النسبية للإنتاج التجاري إلى الميزة النسبية للإنتاج التكنولوجي. وإحداث تخصصات تعتمد على التقدم التكنولوجي في عدة مجالات. وأصبحت صناعة الإلكترونيات هي أسرع الصناعات نمواً على مستوى العالم. كما أن أسرع الصادرات الصناعية نمواً هي التي يرتفع بها المكون التكنولوجي.

إن ثورة المعلومات أشبه بالجني أو المارد الشهير في ألف ليلة وليلة. الذي ظل حبساً داخل الزجاجاة أو القمقم. ولكن لقد تكسرت جدران الزجاجاة بفعل الوسائل المعلوماتية الجديدة. ووصلت ثورة المعلومات إلى مختلف بلدان العالم البعيدة. ولا بد أن تتفاعل آثارها وتداعياتها داخل تلك المجتمعات بعد أن خرج المارد من الزجاجاة. فهي مسألة وقت. لأن تأثير الوسائل التكنولوجية بالغة التقدم لا بد أن يبلغ مداه ولن يوقفه شيء. ولم يعد بوسع أي مجتمع أن ينغلق على نفسه. وأصبح لزاماً علينا - شئنا أم أبينا - أن نتعامل مع العولمة والثقافات المتعددة ومجتمع المعلوماتية.



إن هذه المرحلة من مراحل التطور الحضاري للعنصر البشري التي اصطلاح على تسميتها بالعولة، قد فرضت علينا تحديات عديدة، يتعين علينا التعرف عليها أولاً، ثم مجابتهها بالطرق العلمية وبأساليب العصر. وتتطلب المجابهة الصحيحة لهذه التحديات مقدرة خاصة على استيعاب التوجهات الجديدة للاقتصاد العالمي، وتشخيصاً دقيقاً للقضايا الاستراتيجية الخاصة بمجتمعنا، وعلاجها بما يواكب المستجدات.

لقد تسببت ثورة المعلومات في تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة رهيبه، وخصوصاً المعرفة العلمية والتكنولوجية، وأدت العولة إلى إسقاط حواجز المسافات والزمن، وفتح كل محابس تدفق المعلومات والمعرفة بكل أشكالها. من خلال شبكة تواصل ختية وفوقية سلكية ولا سلكية، ربطت كل البشر في دائرة واحدة مغلقة أتاح لها لهم التفاعل والتداول وضبط الإيقاع، وأصبح التقدم التكنولوجي هو الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي. وكان من نتيجة ذلك كله أن تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد أساساً على المعرفة العلمية، أو الاقتصاد المعرفي المبني على المعرفة التي تسفر عنها البحوث المدنية والتكنولوجية. وهي المعرفة الجديدة التي تحولت إلى سلعة أو إلى خدمة أو إلى هيكله أو إلى طريقة إنتاج. وأصبحت قدرة أي دولة تتمثل في رصيدها المعرفي، حيث تقدر المعرفة العلمية والتكنولوجية في بعض الدول بنحو ٨٠٪ من اقتصادها. ومعنى ذلك أن أصبح مجتمع المعلومات يرتبط بمفهوم مجتمع التعليم الذي يتيح كل شيء فيه فرصاً للفرد ليتعلم ليعرف، ويتعلم ليعلم، ويتعلم ليعيش مع الآخرين. ويتعلم لتحقيق ذاته. مما يفرض على بلادنا أن تتأهل للدخول في مجتمع المعرفة. وقد عرف البعض الاقتصاد المعرفي بأنه الاقتصاد المعتمد على المعرفة، حيث حقق المعرفة الجزء الأكبر من القيمة المضافة. وفي الاقتصاد المعرفي تعتبر المخاطرة والانتقال أو التغيير المستمر هي القاعدة وليس الاستثناء بهدف الارتقاء بالحياة الكريمة للإنسان.

وتتميز تقنيات عصر المعلومات بعدة سمات، فهي عابرة للثقافات، وتختصر الزمان والمكان، وتعتمد على الوسائط اللاشخصية، وتقوم على بنية معرفية أفقية لا رأسية، كما أنها تعتمد على التعليم الذاتي والمستمر طوال الحياة، وبذلك ينعين على جامعتنا أن تضطلع بأدوار جديدة لأن السرعة التي يحدث بها التغيير الاقتصادي تشكل تحدياً حتى للدول المتقدمة نفسها، إضافة إلى الدور المتعاظم للعلم والتكنولوجيا في تطوير المجتمعات. ويزداد هذا الدور أهمية مع دخول العالم عصر المعرفة الذي برزت فيه المعارف والتقنيات وضاعت فيه المسافة بين ظهور المعرفة العلمية والتطبيق الفعلي لها على أرض الواقع.

ولقد صاحب هذه التحولات المتتابعة التي تحدث حولنا ظهور مفاهيم مستحدثة عديدة أفرزتها ظاهرة العولة، مما يستوجب منا أن ندرك المضمون الحقيقي لهذه التحولات، وأن ندرك ونستشرف أعباءها وتداعياتها على أوضاعنا المحلية الراهنة والمستقبلية، وما يتطلبه ذلك من إعادة تشكيل مجتمعاتنا في مسيرتها نحو النهضة والتقدم والنماء.

ولقد ظهرت في إطار العولة فجوات جديدة بين الدول غير الفجوة المعروفة بين الشمال والجنوب، ومن ذلك مثلاً ما يسمى الفجوة الرقمية (Digital Divide) التي أسفرت عنها محاولات التزاوج بين العقل البشري والعقول الإلكترونية، ويقصد بها الفجوة بين المجتمعات والأفراد الذين يستخدمون بكفاءة وفعالية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبين المجتمعات والأفراد الذين لا يستخدمون هذه التكنولوجيا. وهذه الفجوة الرقمية قد تتطور إلى فجوة كمية (Quantum Divide) وهي الفجوة التي تنجم عن استخدام الحاسبات العملاقة والكمية في حل أعقد المسائل في ثوان فيما كان يعجز عن حله علماء الرياضيات والطبيعة حتى زمن قريب، وهو منهج التغلب على التعقيد والتركيب والفجائية في الظواهر الطبيعية والاجتماعية ما يعرف بظاهرة الفوضى (Chaos) والتي لم تعد فوضى بالمعنى اللغوي، وإنما يتبين أن لها نظاماً قابلاً للتحليل والقياس

عندما يبدو بروز تلك المظاهر بصورة مفاجئة غير متوقعة. ومن ثم ظهرت نظرية الفوضى أو علم المفاجأة (Science of Surprise) وليست هذه نهاية المطاف في مسلسل التطور في مجالات الثورة العلمية والتكنولوجية والمعلوماتية لأن العجلة تدور وبسرعة متناهية.

وهناك قلق متزايد من اتساع هذه الفجوات بين الدول المتقدمة والنامية من جهة وبين شرائح المجتمع من جهة أخرى. فالدول مرتفعة الدخل التي يبلغ عدد سكانها نحو ٨٥٥ مليون نسمة فقط، أي نحو ١٤٪ من سكان العالم، تمتلك ٩٠٪ من السوق العالمية المنتجة والمستخدم لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات. أما بقية الدول متوسطة ومنخفضة الدخل والتي يقدر عدد سكانها بحوالي ٥٥٠٠ مليون نسمة، أي نحو ٨٦٪ من سكان العالم، فإنها تستحوذ على ١٠٪ فقط من تلك السوق. ومن هنا أطلق مؤخراً على هذه الفجوة تعبير (الفجوة الرقمية). ومعنى ذلك أن الدول التي تستفيد بتكنولوجيا المعلومات هي الدول المتقدمة، أما الدول النامية فيزداد تهميش معظمها في الاقتصاد الإقليمي والعالمي، مما يترتب عليه آثار اقتصادية واجتماعية وخيمة. أما في داخل الدول نفسها فسوف تتسع الفجوات بين من يملكون القدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومن لا يستطيعون ذلك بسبب ظروفهم التعليمية أو قدرتهم المالية.

وتبذل محاولات لتضييق هذه الفجوة أو الهوة الرقمية بين الدول المتقدمة والدول النامية من خلال بعض برامج الأمم المتحدة والبنك الدولي والمجموعة الأوروبية، إلا أن معظم هذه المحاولات مرتبكة وغير مدركة لأبعاد مشكلة الهوة الرقمية وتداعياتها. فهي مشكلة أكبر من أن تحل بامتلاك كل مواطن لجهاز كومبيوتر متصل بالإنترنت. فهناك معوقات أمام الدول النامية أهمها عدم توافر البنية الأساسية اللازمة للدخول إلى عصر المعلومات، وارتفاع أسعار خدمات الاتصالات والمعلومات، وتفشي الأمية بصورة عامة، وتفشي الأمية الرقمية بصورة خاصة. ويأتي قبل ذلك كله

قدرة الدول على الحصول على المعلومات واستيعابها والاستفادة منها. فلا يقاس دخول عصر المعلومات بعدد أجهزة الكمبيوتر لكل ١٠٠٠ فرد مثلاً، وإنما يقاس بالقيمة المضافة التي تكتسب من تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات سواءً أكانت مادية أم عينية.

إننا يجب ألا نفزع من هذه المعوقات، وألا نتخاذل أمام التحديات التي يفرضها علينا النظام العالمي الجديد، ما دمنا ندرك أبعاد هذه التحديات ونستعد لمجابهتها. فنحن في مجتمع يعيش في عصر المعلوماتية وأخذ منها بنصيب وافر من تقنيات الاتصالات والمعلومات في مؤسساته المختلفة، وهو يتطلع الآن إلى إجاز مقومات مجتمع المعرفة. ومن هنا كان اتجاه معهد البحوث والاستشارات في جامعة الملك عبدالعزيز لإجراء دراسات علمية موضوعية للمفاهيم المستحدثة والآليات الجديدة التي يعتمد عليها مجتمع المعرفة، سعياً وراء نشر الثقافة العلمية في مجتمعنا باعتبارها من الشروط الضرورية لإنبات العلم ونموه وإثماره وازدهاره، وتوفير المناخ الملائم لتوظيف تكنولوجيا العصر واستخدامها في كل المجالات، وإشاعة الروح العلمية بين كل فئات المجتمع ليصبح التفكير العلمي منهاج عمل وأسلوب حياة. كما تهدف هذه السلسلة من الدراسات إلى نشر الوعي بطبيعة العلاقة التبادلية المتنامية بين العلم والتقنية، وتصحيح المفاهيم المغلوطة لبعض الشعارات من قبيل (نقل تكنولوجيا العصر) فلا شيء أضر بالدول النامية عموماً من شعار (العلم المناسب) المتداول في البلدان الأغنى والترويج لفكرة نقل التكنولوجيا من دون نقل العلم فنقل التكنولوجيا يجب أن يصحبه دائماً نقل العلم لكي يكون مجدياً على المدى الطويل، خاصة إذا كان هناك احتكاك مباشر مع مراكز التميز العالمية للوقوف على أحدث ما توصلت إليه من علوم وتقنيات، وعلوم اليوم هي تقنيات الغد.

لقد كان رد الفعل العربي تجاه كل التقنيات المستوردة من الخارج ينحصر في اكتساب مهارة استخدامها، وليس مهارة استيعابها. وهناك

فرق بين طبيعة الاستخدام وطبيعة الاستيعاب، فالأخير يعني القدرة على توطين تلك التقنيات وتوظيفها لتحقيق النهوض بمجالات الإنتاج السلعي والخدمي وتحديث المجتمع في كل المجالات.

إنها قائمة طويلة من المفاهيم والآليات المستحدثة التي راجت في العقود الأخيرة، والتي يتعين علينا الوقوف على مدلولاتها الصحيحة ومعرفة كيفية الاستفادة منها لحل مشكلاتنا التنموية والاجتماعية. ومثال ذلك أن التزاوج بين تقنية المعلومات والاتصالات أوجدت سبلاً جديدة وحديثة لأداء الأعمال، وخصوصاً ما يسمى العمل عن بعد (e-Work أو Teleworking أو Work at Home) فهناك مجالات واسعة لإمكانية أداء بعض الأعمال بدون ضرورة التواجد الفعلي بين طرفي العمل في مكان العمل، وهو ما يناسب ظروفنا الاجتماعية فيما يخص عمل المرأة وذوى الاحتياجات الخاصة على سبيل المثال.

ونضرب مثلاً آخر بما أصبح يعرف بالتنمية المستدامة أو (التنمية صديقة البيئة) التي توازن بين حاجات الإنسان الحالية ومحدودية الموارد، وبين الاستفادة من البيئة والإضرار بها، والضرر من توابع الاستفادة، والتوازن بين الحاضر والمستقبل . . وهذا التوجه الجديد يتطلب أنماطاً من السلوك لا تهدر الموارد، كما يتطلب أنماطاً من الاستهلاك لا تستنزف الموارد الطبيعية.

وتشمل هذه القائمة أيضاً كثيراً من المفاهيم والمصطلحات والآليات والتنظيمات المؤسسية التي بدأ تنفيذها جزئياً في المملكة، أو يجري التخطيط لتأسيسها مثل الحكومة الإلكترونية، والجامعات الإلكترونية، والتعليم عن بعد، والمجتمع المدني، والمنظمات الأهلية، والمبادرات المدنية التطوعية . . إلخ.

إن هذه الدراسات التي تقدمها سلسلة "نحو مجتمع المعرفة" تتوخى دائماً تحديد إمكانية تطبيق هذه المفاهيم الجديدة في المملكة، ومدى الاستفادة من هذه الآليات الجديدة في تنفيذ برامجها التنموية، التزاماً

بمبدأ التفاعل مع احتياجات المجتمع والمساهمة في حل مشكلاته بالطرق العلمية، وهو الهدف الأسمى للبحث العلمي بأنشطته وبرامجه ومشروعاته المتنوعة التي ترعاها جامعة الملك عبدالعزيز.

وهذه السلسلة الجديدة من الدراسات التي تهدف لإرساء القواعد العلمية لتأسيس مجتمع المعرفة في المملكة إنما تضيف بعداً جديداً لأنشطة البحث العلمي في الجامعة، وهو نشر الثقافة العلمية التي باتت من ضرورات العصر، والتي لا تقتصر - كما هو شائع - على تبسيط العلوم والإلمام بآخر إنجازات العلم والتكنولوجيا، وإنما تعنى تثقيف غير العلميين علمياً، وتوعية العلميين ثقافياً، بل وعلمياً أيضاً. فعلماؤنا - كما يقول بعض الخبراء - بحاجة إلى تثقيف علمي يحررهم من أسر تخصصهم الضيق، ويسد فجوات الفراغ الفكري لديهم، ذلك لأن التفكير العلمي لا يتوافر لدينا، ولم يصبح بعد ذهنية عامة شائعة في مجتمعنا، ونحن أحوج ما نكون إلى إتباع المنهجية العلمية لإنتاج فكر يسهم في إثراء المعرفة، وإلى علمية الثقافة بمفهومها الواسع الشامل لمختلف جوانب الحياة المادية والمعنوية حتى نستطيع التعامل والتفاعل مع عصر العلم والتكنولوجيا ونقيم صرح مجتمع المعرفة.

إن مركز الإنتاج الإعلامي بجامعة الملك عبدالعزيز ليرجو من وراء نشر هذه السلسلة من الدراسات أن يقدم علماً ينتفع به المجتمع السعودي بكافة مستوياته، وكل مجتمع عربي ينشد الدخول إلى مجتمع المعرفة.

و"معلم الناس الخير يستغفر له كل شيء حتى الخوت في البحر" كما قال ابن عباس رضي الله عنهما.

ولله الحمد في الأولى والآخرة ..

مدير مركز الإنتاج الإعلامي

أ.د. عصام بن يحيى الفيلاي

المحتويات	رقم الصفحة
تصدير	ز
تقديم	ك
مقدمة	س
المقدمة	١
الفصل الأول: مدخل للتخطيط العمراني الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمناطق الحضرية	٧
الفصل الثاني: التخطيط العمراني التقليدي والتخطيط العمراني الاستراتيجي	٢١
الفصل الثالث: تطبيقات التخطيط العمراني الاستراتيجي	٣٧
• استغلال الأرض	٣٩
• المدينة الذكية	٤٢
• الإرث والثقافة	٥١
• الشراكة في القرارات	٥٤
• المرور والمواصلات العامة	٥٦
• خدمات المياه والصرف الصحي	٥٨
الفصل الرابع: التخطيط العمراني الاستراتيجي المستدام	٥٩
• التنمية المستدامة والتعمير	٦١
• دور المعرفة بالمناخ	٦١
• تأثير البيئة	٦٢

رقم الصفحة	المحتويات
٦٤	• التلوث البيئي
٦٧	• أحياء الفقراء
٦٩	الفصل الخامس: نماذج عالمية للتخطيط العمراني الاستراتيجي
٧١	• الولايات المتحدة الأمريكية
٧٣	• أوروبا
٧٩	- فرنسا
٧٩	- إسبانيا
٨٠	- كوسوفو
٨٢	- المجر
٨٤	• أستراليا
٨٥	• آسيا
٨٨	- روسيا
٩١	- اليابان
٩١	• أمريكا الجنوبية
٩٩	• أفريقيا
٩٩	- جنوب أفريقيا
١٠١	- مصر
١٠٢	- كينيا
١٠٢	- المغرب
١٠٧	الفصل السادس: التخطيط العمراني الاستراتيجي لمكة المكرمة

المحتويات	رقم الصفحة
• التخطيط العمراني الاستراتيجي	١٠٩
• التنمية العمرانية الاستراتيجية	١٠٩
• عناصر تحقيق المرونة لمتطلبات التنمية العمرانية	١١١
• الإطار العام لأهم التحديات الاستراتيجية التي تواجه أمانة العاصمة المقدسة على مدى العقد القادم ودور التخطيط الاستراتيجي في التعامل الإيجابي معها	١١٣
الفصل السابع: الإدارة العمرانية الاستراتيجية	١١٧
• جوانب الإدارة	١١٩
• نماذج الإدارة	١٢٣
- البرتغال	١٢٣
- بلجيكا	١٢٤
- مدينة برث (أستراليا)	١٢٥
• مجالات النتائج الرئيسة	١٢٨
- قيادة المدينة	١٢٨
- مدينة ثرية	١٢٩
- مدينة للمعيشة	١٣٠
- مدينة مفتوحة	١٣١
- مدينة عملية وجذابة	١٣٢
- مدينة مسؤولة بيئيا	١٣٣
- منظمة قادرة ومستجيبة	١٣٣

رقم الصفحة	المحتويات
١٣٣	• الاستراتيجية
١٣٣	- الاستراتيجية الرائدة للمدينة
١٣٣	- استراتيجية المدينة الذكية
١٣٤	- استراتيجية المدينة الفريدة
١٣٤	- استراتيجية مدينة الطبيعة
١٣٤	- استراتيجية الحركة والانفتاح
١٣٤	- استراتيجية المدينة الخضراء
١٣٤	- استراتيجية مدينة الأعمال
١٣٥	- استراتيجية المدينة الديناميكية
١٣٥	- استراتيجية منظمة قادرة ومستجيبة
١٣٧	الفصل الثامن: الإدارة الاستراتيجية لأمانة العاصمة المقدسة
١٤٠	• التخطيط الاستراتيجي لأمانة العاصمة المقدسة
١٤١	- التحديات الاستراتيجية
١٤٤	- الخيارات الاستراتيجية للتعامل مع التحديات الاستراتيجية
١٤٥	- السيناريوهات المختلفة للتعامل مع التحديات الاستراتيجية
١٤٧	المراجع

المقدمة

يواجه التخطيط العمراني تحديات كبرى في إعادة تخطيط المدن القديمة، حيث تم تخطيط تلك المدن في ظروف تميزت باستقرار العائلات في أماكن إقامتها، وسعة الأرض التي تسمح بالتوسع الأفقي في المنازل لاستيعاب الأجيال القادمة، وحيث تقاربت المسافات بين المساكن والأسواق والمدارس وأماكن العمل؛ كما كانت الحاجة لسبل الانتقال الفردي والجماعي محدودة؛ إلى جانب أن التغيرات التي تطرأ على أحوال المجتمع ومتطلباته كانت سلسلة يسهل التكهن بها مسبقاً وغير حافلة بالطفرات أو المفاجآت.

هذه التحديات لم تكن ماثلة لكثير من القائمين على تخطيط مشاريع التعمير الجديدة حتى فترة زمنية قريبة، وذلك يفسر إقبالهم لأسلوب التخطيط العمراني التقليدي القائم على تلبية الحاجات الآنية والمؤقتة للإعمار دون استشراف المستقبل، أو توفير المتطلبات الضرورية للناس، أو مجابهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، مما أدى إلى عواقب وخيمة؛ حتى أن بعض مشاريع التعمير الجديدة تنتهي صلاحيتها للمعيشة بمجرد الانتهاء من تنفيذها؛ فيلجأ المخططون إلى الترفيع والتعديل العشوائي، لأن المخطط استغرق وقتاً طويلاً قبل تنفيذه فلم يعد ملائماً للظروف المستجدة ولم يكن هناك من مفر سوى قيام المشرفين على التعمير بتلبية حاجات المجتمع التي لم تدخل في حسابات المخططين، أو لتوفير خدمات ضرورية لعدد أكبر من السكان لم تكن في الحسبان عند إجراء عملية التخطيط.

هكذا تتحول عملية التخطيط العمراني من عملية منظمة مدروسة هدفها التوصل إلى أفضل أوجه العمران التي توفر صورة مرضية لما يجب أن تكون عليه المدينة الحديثة بأقل التكاليف، ومن عملية تبادر بوضع مخططات التغيرات المستقبلية، إلى مغامرة مالية مكلفة تستجيب بصورة غير مدروسة

لكل متغير لم يكن متوقعاً عند وقوعه أو الكشف عنه. ومن جراء ذلك، تقام مشاريع عمرانية جديدة في بعض الدول لاستيعاب عشرة آلاف نسمة، وما أن يتم تنفيذها على أرض الواقع حتى ترتفع البناءات رأسياً لتستوعب المزيد، فيشغلها ملايين من البشر بدل ما خطط له من تعداد السكان. وسرعان ما يتبدى للمخططين والمنفذين ما لم يكن في توقعاتهم، إذ تزدحم المنطقة بالناس، وتضيق الطرقات بالسيارات مما يؤدي إلى ازدحام المرور، ويطفح الصرف الصحي فتتحول الشوارع إلى برك آسنة، تحتاج إلى مضخات، ولا يصل الماء إلى المنازل فتقام خزانات أكبر على الأسطح، وينقطع التيار الكهربائي، ويلزم رفع مستوى إنتاج الطاقة الكهربائية في المنطقة، وتعلو أصوات أهل الحي الجديد بالشكوى من تعذر الحصول على الخدمات.

عندئذ يشرع المخططون لوضع خطط جديدة لإعادة التعمير وإنقاذ ما يمكن إنقاذه، وقد لا تكون الخطة الجديدة بأجْع مما سبقها. كما يصاحب ذلك سن لوائح جديدة لعمليات الإنشاء لكن اللوائح تفشل في إصلاح ما فسد، وقد يكون بعضها مجحفاً بمن لم يشاركوا في عمليات التخطيط من المنتفعين بعملية الإعمار، وكلما زادت اللوائح كلما ضاقت السبل بالمخططين والمنفذين فعزفوا عن الابتكار والتجديد، واشتد التزامهم بالطرق التقليدية في التخطيط العمراني، والتي كانت هي السبب في سوء العاقبة من البداية.

علاج مثل هذه الأحوال التي تتكرر بصورة رتيبة في التخطيط العمراني حول العالم يتطلب وضع استراتيجية للتخطيط العمراني تتطلب الإحاطة بالأحوال القائمة والمتطلبات الحاضرة والمتوقعة للمشروع العمراني والتعرف على المؤثرات الداخلية والخارجية مع تحديد الرؤية المستقبلية بوضوح ووضع أهداف مرحلية وتطلعات طويلة المدى بناء على تلك الرؤية. هذا إلى جانب فتح

الباب لمشاركة أصحاب المصالح في المشاريع العمرانية من مستثمرين ورجال أعمال وشرائح اجتماعية مختلفة ومسؤولين عن الإدارات البلدية والصحية وعن المرافق والمنافع العامة والقائمين على تنظيم المرور وحماية البيئة والصحة العامة والأمن والخدمات الاجتماعية والتعليم... إلخ.

ثم إن التخطيط العمراني الاستراتيجي يتطلب متابعة أثناء التنفيذ لأنه مبني على رؤية مستقبلية، كما أن تنفيذ المخططات وما تتضمنه من استراتيجيات لصيانة المباني وخدمات وقصد في الطاقة وترشيد في الاستهلاك يتم على مدى طويل يتطلب الدقة في الإشراف ورصد التقدم أولاً بأول بل تعديل الجوانب السلبية في المخططات، أو التحول عنها لما هو أفضل. لهذا فإن على إدارة المنطقة الحضرية أو المدينة إتباع أسلوب الإدارة الاستراتيجية في إدارة شؤون المدينة بأسرها من مرور، وصيانة، ومجاري أو مصارف صحية، ومياه، وطاقة: هذا إلى جانب الإشراف والرقابة على تنفيذ المخططات الاستراتيجية.

من هذا المنطلق يقدم هذا الإصدار عرضاً لعملية التخطيط العمراني الاستراتيجي، والإدارة العمرانية الاستراتيجية يلي ذلك قسمان، الأول، يعرض التخطيط العمراني الاستراتيجي للمدينة عموماً بما في ذلك بعض النماذج من حول العالم، مع استسقاء بعض الدروس للتطبيق على التخطيط العمراني الاستراتيجي لأمانة العاصمة المقدسة (مكة المكرمة)، وبما ينعكس أثره على العاصمة المقدسة. والقسم الثاني يعرض الإدارة العمرانية الاستراتيجية مع نماذج لإدارة المدن وما يمكن أن يستخلص في الإدارة المعنية (أمانة العاصمة المقدسة) وتشمل: الإدارة، والتشغيل، والصيانة... إلخ.

الفصل الأول

مدخل للتخطيط العمراني الاستراتيجي
والإدارة الاستراتيجية للمناطق الحضرية

هناك عدة مدارس أو اتجاهات لتكوين استراتيجية التخطيط العمراني. وإدارة المناطق الحضرية والمدن، يمكن حصرها في عشر مدارس⁽¹⁾؛ ثلاث منها ذات طبيعة وصفية، أي أنها تهتم بكيفية صياغة الاستراتيجية أكثر من كيفية تكوينها. المدرسة الأولى هي "مدرسة التصميم"؛ حيث تصاغ الاستراتيجية كعملية تصميم عفوي، أي أنها في الأساس قائمة على تكوين فكرة للتصميم. وقد ظهرت هذه المدرسة في العقد السادس من القرن الماضي وهي تشكل إطاراً أساسياً للمدرستين الأخريتين.

والمدرسة الثانية هي "مدرسة التخطيط"؛ التي ظهرت في نفس الحقبة من الزمن، ولكنها لم تخرج إلى حيز التنفيذ حتى العقد السابع وهي تنظر إلى صياغة الاستراتيجية على أنها عملية مستقلة ونظامية للتخطيط الرسمي. لكن هذه المدرسة سرعان ما حل محلها في العقد الثامن مدرسة "تحديد الوضع"؛ حيث تتشكل الاستراتيجية وفق عملية خليل، بينما تلقى عملية الصياغة درجة أقل من الاهتمام بالنسبة للمحتوى الواقعي للاستراتيجية، وحيث يجري التركيز على اختيار الوضع الاستراتيجي في السوق الاقتصادي.

أما المدارس الستة التالية، فتأخذ في الاعتبار جوانب محددة من عملية صياغة الاستراتيجية ولا تهتم بتوجهات الاستراتيجية المثالية بقدر اهتمامها بوصف كيفية وضع الاستراتيجيات. وبهذا اقترنت الاستراتيجية لدى أصحاب المدرسة الرابعة وهي "مدرسة الابتكار"؛ بالابتكار في الأعمال الاقتصادية حيث تتكون الاستراتيجية بناء على رؤية خبير ذي نظرة عميقة بعيدة المدى، أي وفق استشراف مضيء للمستقبل. وإذا كان من الممكن أن تقوم الاستراتيجية على رؤية شخصية، فمن الممكن فهم عملية تكوين الاستراتيجية على أنها عملية تطرق عقل الشخص ذو الرؤية الثاقبة إلى فكرة مبتكرة، من خلال عملية ذهنية

محضة. وبهذا نشأت المدرسة الخامسة وهي "مدرسة الإدراك"؛ كمدرسة هامة على صغرها النسبي حيث تتابع رسائل علم النفس الإدراكي على عقل المخطط الاستراتيجي.

أما المدارس الأربع التالية، فقد حاول كل منها فتح عملية تكوين الاستراتيجية لقوى وعوامل أخرى غير تلك المتصلة بالفرد الواحد، فالعالم اعتراه العديد من التعقيدات والأمور المتداخلة بحيث لم يعد منطقياً تكوين استراتيجية دفعة واحدة كمخططات أو رؤى واضحة. وبهذا فالمدرسة السادسة هي "مدرسة التعلم"؛ حيث تعتبر عملية وضع الاستراتيجية عملية تجلي، وحيث تبرز الاستراتيجية في هيئة مراحل صغيرة عندما تتكيف المنظمة أو تتعلم. والمدرسة السابعة هي "مدرسة القوى"؛ تكاد تشابه مدرسة التجلي مع توجه مختلف فمدرسة القوى تتعامل مع تكوين الاستراتيجية على أنها عملية تفاوض سواء كانت في صورة حوار بين مجموعات متناحرة في المنظمة أو قيام المؤسسة نفسها بالتفاهم مع الأطراف المعنية في مواجهة التأثيرات الخارجية.

بالمقابل هناك من يعتقد أن ثمار تكوين الاستراتيجية تنبت من جذور ثقافية في المؤسسة ومن هنا ظهرت "المدرسة الثقافية"؛ وهي المدرسة الثامنة حيث تكون الاستراتيجية بالأساس نتيجة عملية جماعية فيها شراكة من الجميع. أما المدرسة التاسعة فهي "مدرسة البيئة"؛ حيث يرى المروجون لها أن تكوين الاستراتيجية عملية رد فعل، حيث تبدأ كل المبادرات في مضمون خارج المؤسسة ولا تنبع من داخلها؛ ولهذا يلجأ المخططون إلى محاولة فهم الضغوط الواقعة على المؤسسة.

المدرسة الأخيرة أو العاشرة هي "مدرسة الهيكلية"؛ القائمة على تركيب الاستراتيجية عن طريق عملية تحول، والتي ظهرت في العقد التاسع من القرن العشرين وهي تكاد تجمع بين المدارس التسع السالفة: حيث يسعى المخططون إلى أن يكونوا متكاملين في جهودهم فيجمعون الأطراف المختلفة في عملية وضع الاستراتيجية بما في ذلك محتوى الاستراتيجيات والهياكل النظامية ومضمونها في مراحل متباعدة. على سبيل المثال يمكن تقسيم النمو الابتكاري أو النضوج المستتب للمؤسسة إلى سلسلة متتالية عبر الزمن لوضع وصف دقيق لمراحل حياة المنظمة. وإذا جنحت منظمة إلى أوضاع مستتبة فعلية تكوين الاستراتيجية توضح القفزة من حالة استتباب إلى أخرى. وبهذا فإن عملية وضع الاستراتيجية تجري ضمن عملية تحول تتصف بالتغيير الاستراتيجي.

إن وضع استراتيجية عملية فعالة لتحقيق الهدف العمراني المنشود هي المهمة المنشودة من التخطيط العمراني الاستراتيجي غير أن عملية وضع استراتيجية أو عدة استراتيجيات لاختيار الاستراتيجية الأمثل من بينها كمثال عملية التخطيط العمراني مبتلاة بالكثير من النظريات والتحسينات والبدع التي تتمثل في المدارس العشر من مدرسة تصميم؛ ومدرسة تخطيط؛ ومدرسة تحديد الوضع؛ ومدرسة الابتكار؛ ومدرسة الإدراك؛ ومدرسة التعلم؛ ومدرسة القوى؛ ومدرسة الثقافة؛ ومدرسة البيئة؛ ومدرسة الهيكلية؛ ومدارس أخرى لا شك ستستحدث، كلها تحاول الكشف عن الاستراتيجية الفعالة. وبالطبع سيواجه المخططون صعوبات في هذا المضمار كل وفق توجهه وميوله.

لقد تم ضرب مثل^(١)، للمخططين الذين يسعون إلى وضع استراتيجية وفق

إحدى مدارس الاستراتيجية بالعميان والفيل في أسطورة هندية شهيرة^(٣١). حيث تحكي الأسطورة عن ستة رجال عمي من هندستان كانوا مغرمين بالتعلم والتعرف على ما يحيط بهم رغم عماهم فذهبوا إلى الفيل ليرونه: عسى أن كل منهم يشرح ما يحسه فيكونون فكرة عن الفيل. فكان من حظ أول من ذهب ليتحسس الفيل أن يلمس جنبه العريض المتماسك فعاد هاتفاً لرفاقه بأن الفيل يشبه الحائط الصلب المرتفع. أما الثاني فوقع على ناب من أنياب الفيل فلمس شيئاً مستديراً وناعماً ومدبباً فلم يكن لديه ريب في أن الفيل العجيب ما هو إلا سهم. وعندما اقترب الأعمى الثالث أمسك بخرطوم الفيل فالتوى بين يديه فعاد مفزوعاً يؤكد أن الفيل شبيه بالأفعى. ولما اقترب رابعهم من الفيل مد يده يتحسس فلمس ركبته المستديرة في خشونة نتوء شجرة فعاد إلى رفاقه يؤكد أن الحيوان الضخم ما هو إلا شجرة. عندئذ هرع خامسهم رافعا كلتا يديه في الهواء فوقع على أذن الفيل فعاد مقسماً أن الفيل مروحة هائلة دون مرأى. فاندفع السادس في سرعة فوقع من الفيل على ذنبه وهو يهتز. فكان في مخيلته أنه لا يتعدى أن يكون حبلاً متدلياً. واجتمع الستة ليقارنوا ما توصلوا إليه بلمسهم للفيل. وتجادلوا فيما بينهم: فكل مصر على رأيه ولكنهم أجمعوا على أن الحيوان قوي وصلب العود. وبينما كان كل محق فيما لس فكلهم كانوا على خطأ.

وشبه بعض المتخصصون آراء العمي الستة بالمخططيين عند تكوين استراتيجية: حيث يمسك كل بخيط من القضية جاهلاً عن الأجزاء الأخرى دون رؤية القضية ككل غير أن ما هية الفيل لن تتجلى بجمع مشاهدات كل فرد. وفي الوقت نفسه يلزم فهم المكونات الفرعية حتى يمكن إدراك القضية الشاملة لكل تلك المكونات. وفي نفس الوقت يرى البعض الآخر^(٤) أن الإدراك

الكلية لمعضلة لا يجب تقسيمها إلى أكثر من سبع مكونات؛ حيث أن العقل البشري قادر على استيعاب في حدود سبعة جوانب من قضية ما، زد على ذلك أو أنقص اثنين. وربما كان هذا هو السبب في رصد عجائب العالم السبع، وتقسيم أيام الأسبوع إلى سبع.

بالنسبة للاستراتيجية فهي كلمة لها تعريفات عديدة تعتمد على مجال تطبيقها؛ ولعل التعريف الأكثر شيوعاً هو الذي جاء في مجال إدارة الأعمال، وهو أن الاستراتيجية "هي مخططات الإدارة العليا للتوصل إلى نتائج تتوافق مع رسالة المؤسسة وغاياتها"^(٥). غير أن مجال الاستراتيجية أفسح من ذلك، ولهذا جاء من وضع خمس تعريفات؛ سماها الخمس باءات للاستراتيجية^(٦-٨)؛ والتي يمكن التعبير بما يقابلها بما نسميه خمس ميمات الاستراتيجية؛ أي: مخطط (Plan)، مراوغة (Ploy)، مثال (Pattern)، موقف (Position)، منظور (Perspective).

والاستراتيجية كمخطط هي نوع من العمل المتعمد تتضمن توجيهاً أو مجموعة من التوجيهات للتعامل مع وضع معين. ووفق هذا التعريف فإن الاستراتيجية لها صفتان رئيستان، أنها توضع مسبقاً لأي خطوات عمل لكي يتم تنفيذها، كما أنها توضع بوعي وهدف. وعموماً إذا ما طلب من شخص أن يعرف الاستراتيجية فمن المرجح أن يعرفها على أنها مخطط، أو ما يعادل ذلك، مثل اتجاه أو توجيه، أو فعل في المستقبل يستهدف مسار يوصل من هنا إلى هناك.

كذلك فإن الاستراتيجية كمخطط يمكن أن تكون درياً من المراوغة أو التحايل، أي أنها في الواقع نوع من الحيل التي تستهدف التفوق على معارض أو منافس. مثال ذلك، طفل رقيق البنية يخادع زميلاً شرساً في المدرسة يلاحقه بالضرب

فيستدرجه إلى حديقة منزله ويقفز من فوق السور فيقفز وراءه الصبي الشرس ليفاجأ بكلب مفترس يترب أي غريب يقترب من المنزل ليلاحقه ويمزق ثيابه. وبالمثل تقوم شركة بشراء أرض شاسعة المساحة لتعطي الانطباع أنها بصدد التوسع في أعمالها بهدف إحباط عزيمة شركة منافسة لها عن بناء وحدة إنتاج جديدة. في هذه الحالة تكون الاستراتيجية كمخطط أي النية الحقيقية هي التهديد وليس التوسع في حد ذاته، وبالتالي تكون الاستراتيجية مراوغة أو مخادعة.

ولما كانت الاستراتيجيات متعمدة: سواء كمخططات عامة أو مراوغات محددة، فمن الممكن تحقيقها أيضاً: بمعنى آخر يكون تعريف الاستراتيجية كمخطط غير واف، بل يلزم أيضاً تعريف يتضمن السلوكيات الناجمة: أي أن الاستراتيجية مثال وبالتحديد نمط متبع ضمن سيل من الأعمال. فالاستراتيجية هي إجماع في السلوك سواء كان متعمداً أم لا؛ وبالتالي فتعريف الاستراتيجية كمخطط وكمثال تعريفان مستقلان. فالخطط قد لا تنفذ بينما المثل قد يظهر دون وضع تصور له. وبهذا فإن المخططات استراتيجية متعمدة بينما المثل استراتيجية منفذة وبهذا يمكن التمييز بين استراتيجيات متعمدة حيث المقاصد السابقة قد تحققت، واستراتيجيات متجلية حيث المثل أو الأنماط قد وضعت في غياب النوايا أو رغماً عنها.

وفي الواقع، أنه إذا طلب من شخص ما أن يصف الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي يعمل بها، أو استراتيجية مؤسسة منافسة في السنوات الخمس السالفة؛ أي يصف ما فعلته أي منهما لا ما نوت فعله، لأسرع الشخص بالإجابة، رغم أن الاستراتيجية في هذا الإطار تختلف في تعريفها عن الاستراتيجية كمخطط مستقبلي.

وفي الواقع، أن كلمة استراتيجية هي من تلك الكلمات التي تعرف بصورة ما وتستخدم ضمن سياق مختلف تماماً. فتعريف الاستراتيجية كمثال يعني أنها نمط من السلوك المتجانس على مر الوقت. فعلى سبيل المثال الشركة التي تسوق دوماً منتجات باهظة الثمن في مجال إنتاجها تتوخى استراتيجية المخاطرة. مثل الشخص الذي لا يقبل سوى الأشغال الحافلة بالتحديات. بمعنى آخر أن الاستراتيجية كمخطط تعني استشراف المستقبل أما الاستراتيجية كمثال تعني سلوكاً سابقاً.

في هذا المضمار كلا التعريفين للاستراتيجية تعريف صحيح، فالمؤسسات تضع مخططات للمستقبل بينما تتبع مثلاً أو أنماطاً من الماضي. ويمكن هنا تسمية النوعين من الاستراتيجية: استراتيجية منعقدة أو في النية تحقيقها. واستراتيجية تحققت. وبهذا يمكن القول بأن كل الاستراتيجيات التي تحققت كانت هناك نية معقودة على تنفيذها، وبنفس المنطق ليس بالضرورة أن تنفذ الاستراتيجية التي كان في النية تنفيذها.

وإذا سئل بعض الأفراد من يمتدحون استراتيجيتهم التي حققوها عبر خمس سنوات مضت، وعن الاستراتيجية التي نووها قبل خمس سنوات، وعما إذا كانت كلتا الاستراتيجيتين متطابقتين؟ فإن أصرروا على أن ما نووه نفذ حرفياً فهناك شك في مصداقيتهم. وإن كان جوابهم أن الاستراتيجية التي حققوها لا علاقة لها بما نووا فهناك شك في سلوكهم. هذا لأن الواقع يؤدي في العادة إلى أمر وسط، فواضع الاستراتيجية قد لا يحيد كلية عن مقاصده عند التنفيذ، ولكن التنفيذ الدقيق لها شبه مستحيل. هذا لأن القدرة على تنفيذ استراتيجية بحذافيرها يعني النظرة المستقبلية الثابتة؛ لكنه يعني أيضاً عدم المرونة ورفض مسايرة المستجدات غير المتوقعة، بينما عدم تنفيذ

الاستراتيجية التي عقد عليها العزم يعني الإهمال. والواقع يتطلب التبصر والتفكير في المستقبل إلى جانب التفاعل مع المتغيرات أثناء التنفيذ.

وبهذا فإن النوايا التي يتم تحقيقها كلية تسمى استراتيجيات متعمدة: أما التي لم يتم تحقيقها فتسمى استراتيجيات غير منفذة. ووفق مدرسة التخطيط فكل الاحتمالين وارد مع التفضيل لما عقد العزم على تنفيذه أي الاستراتيجيات المتعمدة. غير أن هناك حالة ثالثة وهي الاستراتيجية المتجلية حيث يتم تحقيق مثل أو نمط لم يكن هناك نية واضحة على وضعه موضع التنفيذ. فهناك خطوات عمل يجري تنفيذها كلها واحدة تلو الأخرى؛ فتجتمع في آخر الأمر لتشكّل نمطاً متناسقاً. مثال ذلك، شركة تتبع استراتيجية أو مخططاً معداً من البداية للتنوع في منتجاتها لكن قرارات التنوع تتخذ واحدة بعد الأخرى وفق اختبار السوق. فتبدأ بشراء فندق في مدينة ثم مطعم ثم فندق في منطقة استجمام تتبع ذلك بحيازة فندق في المدينة ملحق به مطعم، وتكرر ذلك حتى تتولد استراتيجية مثل أو نمط للتنوع تركز على فنادق بمطاعم في المدن.

توجد استراتيجيات متعمدة حتماً كما توجد استراتيجيات قائمة على التجلي فحسب. إحداهما لا تتضمن أي وجه للتعلم بينما الثانية لا يدخل فيها أي نوع من التحكم. إلا أن الواقع يقتضي المزج بين النوعين بصورة أو أخرى. أي القدرة على التحكم مع الاستعداد للتعلم. أي أن على الاستراتيجيات أن تكون في نفس الوقت التي يجري فيه وضعها. ومن هنا يمكن تعريف "استراتيجية المظلة" حيث تكون خطوطها العريضة متعمدة بينما يسمح لل تفاصيل أن تبزغ أثناء التنفيذ وفق الوقت والوضع والكيفية الملائمة. أي أن الاستراتيجيات المتجلية ليست بالضرورة سيئة والاستراتيجيات المتعمدة جيدة. لكن الخلط

بينها أفضل بما تقتضيه الحاجة الماثلة، أي أن تكون هناك قدرة على التنبؤ مع القدرة على التكيف مع الأحداث.

والاستراتيجية كموقف هي بالتحديد وسيلة لوضع مؤسسة في بيئة معينة. ومن خلال هذا التعريف تصبح الاستراتيجية قوى موازنة أو عملية وفاق بين المؤسسة والبيئة أي بين المضمون الداخلي والخارجي.

وتعريف الاستراتيجية على أنها منظور؛ يوحي بأن محتواها لا يتضمن مجرد إختبار موقف ولكنها أسلوب متأصل للنظرة إلى العالم؛ ومن هذا المنطلق فإن الاستراتيجية بالنسبة لمؤسسة هي بمثابة الشخصية بالنسبة لفرد من الناس. والأهم هنا هو أن الاستراتيجية ما هي إلا منظور يشارك فيه كل أعضاء المؤسسة من خلال نواياهم وأفعالهم. هذا يعني أن الحديث عن الاستراتيجية في هذا المضمون يعني الولوج في عالم العقل الجماعي حيث يتوحد الأفراد من خلال التفكير أو السلوك المتجانس.

والاستراتيجية بالنسبة لبعض الأشخاص هي موقف أو موقع. بمعنى وضع منتجات ما في أسواق معينة؛ ومن هذا المنطلق فإن الاستراتيجية هي إيجاد موقف قيم لا نظير له، يتضمن مجموعة من الأنشطة المختلفة^(٩). وبالنسبة لآخرين فالاستراتيجية هي منظور أي الوسيلة الرئيسة للقيام بالأعمال^(١٠). فالاستراتيجية كموقع تحدد موقع اللقاء بين المنتج والعميل، وكذلك تنظر إلى السوق الخارجي. بينما الاستراتيجية كمنظور تتوغل خلال المؤسسة لمعرفة ما يدور في رعوس الاستراتيجيين، كما تنظر إلى أعلى إلى الرؤية المستقبلية للمؤسسة. وبينما يسهل تغيير الموقع خلال المنظور، فإن تغيير المنظور حتى عند محاولة تثبيت الموقف أمر صعب.

إن المدارس العشرة لوضع الاستراتيجية لها علاقة متنوعة بالتعاريف الخمسة للاستراتيجية. وإن كانت هناك علاقة مباشرة بين بعضها وتعاريف محددة فالاستراتيجية كمخطط هي أساس مدرسة التخطيط، والاستراتيجية كموقف أو موضع لها علاقة بمدرسة الوضع. والاستراتيجية كمنظور لها جذور في مدرسة الابتكار. أما مدرسة التعلم فقائمة على أن الاستراتيجية مثل أو نمط، ومدرسة القوى قائمة على أن الاستراتيجية مراوغة. وفي خضم التعريفات والمدارس السالفة الذكر؛ هناك مجالات اتفاق عامة على طبيعة الاستراتيجية^(١).

بالطبع هناك من يرى أن استخدام الاستراتيجية في التخطيط أسلوب له مضاره^(٢). وأن سبب هبوط التخطيط الاستراتيجي من المنزلة الرفيعة التي نبوأها قرابة نصف قرن هو أن التخطيط الاستراتيجي ليس على شاكلة التفكير الاستراتيجي. فالتخطيط الاستراتيجي يختص بالتحليل حيث تقسم الغاية إلى مراحل وتتم صياغة تلك المراحل أو الخطوات في قالب نظامي حتى يمكن التحري عن عواقب كل خطوة. بالمقابل فإن التفكير الاستراتيجي عملية توليف أو تركيب اصطناعي للمخططات، حيث تتضمن قدراً كبيراً من البديهة والابتكار. ونتيجة التفكير الاستراتيجي تتمثل في منظور متكامل؛ تصحبه رؤية غير دقيقة لتفاصيل توجهات المشروع التي يجب أن تنجلي تلقائياً في أي وقت أو في أي مكان.

ولقد رصد البعض^(٣) صعود حركة استخدام التخطيط الاستراتيجي منذ بلغت ذروتها في عام ١٩٦٥م وتنبع أصولها وتاريخها ملاحظاً الحماس الذي صاحب تبنيها في العديد من قضايا التخطيط. واستنتج بالتحليل أن التخطيط والاستراتيجية أمران منفصلان. فبينما لعب التخطيط دوراً حيوياً في الكثير

من القضايا فإن العملية قد تقيد أي منظمة وتعرقل أي نوع من الابتكار. وتعيق الالتزام بأي منهاج جديد. في المقابل الاستراتيجية متميعة تتبع عملية غير منتظمة تتطلب مواكبة الأحداث. كذلك فإن التخطيط يختص بالتحليل بينما الاستراتيجية تختص بالتركيب مما يجعل الاصطلاحين متضاربين. وفي نفس الوقت فإن عملية التخطيط بمفردها يمكن أن تخطم أي التزام للمؤسسة حيث أنها تضيق مجال رؤيتها المستقبلية وخطب أي محاولة للتغيير كما أنها تولد جواً سياسياً عقيماً في أي منظمة. وعلاج هذه الإشكاليات هو تنظيم عملية وضع الاستراتيجيات واستخدام التفكير الاستراتيجي في التخطيط.

وفي هذا المضمار تتبدى الاستراتيجيات كحد السيف⁽¹⁾. أي أنه في أفضل وأسوأ الأحوال نجد أن كل فائدة مرجوة من استراتيجية ما تقابلها مضرة يجب الاحتراز منها. فكون الاستراتيجية قادرة على تحديد التوجهات، يفيد في أنها تلعب دوراً رئيساً في وضع خارطة يتبعها القائمون على تنفيذ المشروع العمراني حتى يمضي قدماً وهو يشق طريقه متماسكاً خلال الأجواء المحيطة به. أما المضرة في وضع استراتيجية لتحديد توجهات المشروع فتتجمل عن أن استراتيجية المسار يمكن أن تصبح كغمامة تحجب المخاطر المحدقة بالمشروع. هذا لأن الإبحار وفق مخطط موضوع مسبقاً في مياه غير مطروقة قد يؤدي إلى الارتطام بجبل من الجليد؛ فرغم أن معرفة الوجهة أمر هام إلا أنه أحياناً يفضل التحرك بحذر وروية، والتقدم بحرص وفق مقادير قليلة، مع النظر إلى الأمام في حيطه دون التركيز على المال البعيد دون القريب، والالتفات يمنة ويسرة بحيث يمكن تغيير المسار فوراً إذا استدعى الأمر.

وكون الاستراتيجية تركز على الجهد المبذول لها فائدة مرجوة، حيث أن الاستراتيجية تروج لعملية تنسيق الأنشطة؛ فدون وضع استراتيجية تركز

على الجهود، من الممكن أن تُل الكوارث حيث يتجاذب المشاركون في المشروع كل في وجهة مختلفة. أما مضار تركيز الاستراتيجية على الجهد المبذول فتكمن في إيجاد جو من الإجماع المتصلب في التفكير عندما تتأزر الجهود فتتعدم القدرة على الإحاطة ببعض جوانب المشروع وفتح خيارات مغايرة. وبهذا يمكن للاستراتيجية أن تتحول إلى سلوك متتسر في منظمة التخطيط.

وكون الاستراتيجية وسيلة لتعريف المنظمة لها فائدة حيث توفر الاستراتيجية للناس سبيلاً مقتضباً لفهم منظمتهم وتمييزها عن الأخرى. كما توفر الاستراتيجية معنى ووسيلة ميسرة لإدراك ما تقوم به المنظمة. أما مضار هذه الاستراتيجية فتكمن في أن وضع تعريف ضيق للمنظمة قد يعني أيضاً التوصل إلى تعريف مبسط. يصل إلى طلائها بصيغة نمطية يطمس ملامحها الغنية.

وكون الاستراتيجية أداة لتوفير الانساق يفيد في التخفيف من الغموض وتعزيز الانتظام؛ لذا توفر الاستراتيجية النسق الإدراكي اللازم لتوضيح الأمور وتسهيل العمل. والعيب في ذلك هو أن التناسق الأحق مصدر اضطراب للعقول الصغيرة. حيث أن الابتكار ينتعش في غياب التناسق حيث يمكن التعرف على مجموعة من الظواهر المتباعدة^(١٣).

وعموماً فإن كل استراتيجية شأنها كشأن أي نظرية، إنما هي تبسيط يشوه الواقع بالضرورة. فالاستراتيجيات ليست حقائق مطلقة ولكنها سبل مقتضبة لتمثيل الواقع في العقول بصورة يمكن إدراكها. فالاستراتيجية ليست واقعاً ملموساً. وهذا يعني أنه من الممكن أن يرافق كل استراتيجية عامل مشوه للواقع أو عدم مصداقية في تمثيل الواقع حتى يمكن تقريبه للأذهان. وهذا هو الثمن الذي يدفعه الباحث عن استراتيجية.

الفصل الثاني

التخطيط العمراني التقليدي
والتخطيط العمراني الاستراتيجي

مر التخطيط العمراني بالعديد من التطورات عبر القرن العشرين؛ كما أثرت المشاكل الاقتصادية والاجتماعية على نظريات وأساليب تنفيذ التخطيط العمراني. وهناك أمثلة حية تعبر عن واقع المدن وتطورها عبر الزمن تم جمعها في مجموعات وفق أوصافها. منها^(١٤):

- "مدن التصور والخيال": بدائل رؤى المدينة الطيبة في الفترة ١٨٨٠-١٩٨٧م.
- "مدينة الليل الرهيب": جاءت كرد فعل للمدن العشوائية في القرن التاسع عشر: لندن وباريس وبرلين ونيويورك: ١٨٨٠-١٩٠٠م.
- "المدينة المحاطة بالرقع الزاهية": الضواحي والمواصلات العامة: لندن ونيويورك ١٩٠٠-١٩٤٠م.
- "المدينة في الحديقة": حل مدينة الحقائق: لندن، وباريس، وبرلين ونيويورك ١٩٠٠-١٩٤٠م.
- "المدينة في المنطقة": ولادة تخطيط المنطقة: إدنبرة ولندن، ونيويورك ١٩٠٠-١٩٤٠م.
- "مدينة النصب التذكارية": مدينة الحركة الجمالية: شيكاغو ونيودلهي وبرلين وموسكو ١٩٠٠-١٩٤٠م.
- "مدينة الأبراج: المدينة المتألقة": باريس وتشانديجار وبرازيليا ولندن وسانت لويس، ١٩٢٠-١٩٧٠م.
- "مدينة الأنصاف في العرق": المجتمع المستقل: إدنبره، وإندور وليما وبركلي وماكلسفيلد: ١٨٩٠-١٩٨٧م.
- "المدينة على الطريق السريع": ضاحية السيارة: لوخ أيلاند وويسكنسن ولوس أنجلوس وباريس: ١٩٣٠-١٩٨٧م.

- "المدينة النظرية": التخطيط والأكاديمية: فيلادلفيا ومانشستر وكاليفورنيا وباريس: ١٩٥٥-١٩٨٧م.
- "مدينة الأعمال": التخطيط رأساً على عقب: بلطيمور وهونغ كونغ ولندن: ١٩٧٥-٢٠٠٠م.
- "مدينة الفن والرقعة سيئة السمعة": مدن المعلومات وعشوائيات (جتو) الجهالة: نيويورك ولندن وطوكيو: ١٩٨٥-٢٠٠٠م.
- "مدينة الطبقة الدنيا المستديرة: والأحياء الفقيرة المستديرة": شيكاغو وسانت لويس ولندن: ١٩٢٠-١٩٨٧م.

هناك من يرى أن المتخصصين في عمارة المدن ووضع النماذج العمرانية لها، لديهم ميل طبيعي إلى الحديث المسهب عن النظريات والتطبيقات العملية لنماذجهم، لكن غالبيتهم لا يتطلعون إلى وضع نماذجهم موضع الاختبار الدقيق^(١٥). ورغم الفشل في المحاولات المبدئية لمعالجة إشكاليات التخطيط لا يبدو أن لدى أصحاب النماذج رغبة حقيقية في تقييم استراتيجياتهم أو تغيير طريقتهم في التخطيط العمراني. ولو أنهم اكتفوا بإضافة بعض القطع الجديدة لنماذجهم ثم قام بعضهم بوصف التعديلات للبعض الآخر فرما كان في ذلك الكفاية. ولو أنهم في المقابل أرادوا إثبات التطبيق العملي لنماذجهم لوجدوا السبل متاحة لبناء نماذج متكاملة مفيدة عملياً ومقبولة علمياً.

وفي واقع الأمر بدأت نماذج المدن في الظهور على نطاق كبير في العقد السادس كجزء من جهود تجديد التخطيط العمراني، وإفاضة الصورة العلمية على مجال التخطيط العمراني. غير أن التخطيط العمراني في بداية ذلك العقد غلبت عليه طبيعة مدرسة التركيز على استغلال الأرض، مما أدى إلى

تردي مجال التخطيط العمراني. وقد أدى ذلك إلى الاهتمام بإدخال العوامل الاجتماعية في التخطيط العمراني.

جاء في مذكرة أمانة الأمم المتحدة^(١) عرض لأربع مراحل عريضة في تطور مناهج التخطيط العمراني والإدارة العمرانية: التخطيط الشامل؛ والتخطيط الاستراتيجي؛ واللامركزية؛ والإدارة العمرانية. وعلى مر السنين، كان هنالك تحول تدريجي من التخطيط المادي والمكاني الذي تقوم به الحكومة المحلية أو الوزارات القطاعية القوية إلى نهج إدارة أكثر لامركزية في المدن. وقد أدى إلغاء القيود والخصخصة، واللامركزية وإصلاح الحكم المحلي إلى جانب إشاعة الديمقراطية والمشاركة المدنية، إلى تغيير في علاقات القوة وإلى فرض أشكال جديدة من صنع القرار. وبمرور الزمن، ظهر إلى الوجود كمخطط سائد نهج إداري يسعى للتوفيق بين المصالح المتنافسة وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد الشحيحة.

تتألف الخطة الشاملة التقليدية من خطة مادية لا نهائية طويلة الأجل بغرض أن تكون بمثابة الأساس للاستثمارات المستقبلية في البنيات التحتية، وتتضمن نظاماً مفصلاً لضبط استخدام الأراضي ومراقبته. وقد ثبت أنها مفيدة للمدن التي تتميز ببطء نموها السكاني وارتفاع متوسط الدخل فيها مع وجود ضوابط يمكن تنفيذها لاستخدام الأرض. ومع ذلك أثبت هذا النهج أنه غير مناسب لكثير من المدن في العالم النامي، وعلى وجه التحديد، في البلدان التي تعاني من بطء النمو الاقتصادي والهجرة الواسعة من الريف إلى المدن.

وعموماً تعاني الخطة الشاملة التقليدية من العديد من أوجه القصور الكبرى؛ فهي خطة مادية تركز على البنيات الأساسية وفصل استخدامات الأراضي، دون أن تولي الاهتمام اللازم بالاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية أو

البيئية. وقلما تدرس الآثار المالية للخطّة، ونتيجة لذلك اكتشف أن كثيراً من الخطط لم تنفذ على الإطلاق. وعادة ما يتم التنسيق مع قطاعات أخرى ضمن استراتيجيات اجتماعية اقتصادية ومالية. وكثيراً ما يعمل أخصائيو الحكومة المركزية أو الوكالات التنفيذية باعتبارهم المهندسين الوحيدين للخطّة الشاملة. وفي كثير من الحالات، لا يثق هؤلاء المسؤولون في مساهمة القطاع الخاص ومجموعات المجتمع المحلي في إدارة المدينة.

كما تشير مذكرة أمانة الأمم المتحدة^(١) إلى أن الخطّة الشاملة التقليدية لا تمت إلى الواقع بصلة؛ من منظور فقراء المدن. إذ يتم، في كثير من الحالات، ما يقارب التجاهل الكامل لوجود فقراء الحضر والمناطق العشوائية. وكثيراً ما تكون ضوابط استخدام الأراضي وضوابط التنمية غير متوافقة مع الدخل ووسائل كسب العيش. مثل طبيعة الأعمال التي يديرها فقراء المدن من المنازل.

فمعظم الخطط الشاملة غير مصممة لكي يشارك فيها أفراد المجتمع المحلي. ومن النادر أن يشارك فيها فقراء الحضر أنفسهم. وفي النهاية، أثبتت الخطط الشاملة بأنها جامدة بحيث لا تستطيع أن تستجيب للنمو السريع للمناطق العشوائية بل ساهمت حقيقة في كثير من الحالات في انتشارها.

وفي العقد السابع وأوائل العقد الثامن من القرن الماضي، تم تطوير أدوات جديدة للتخطيط لمعالجة أوجه القصور في نهج الخطط الشاملة. فالخطط الهيكلية أكثر عمومية وأكثر مرونة. وتسعى لإدراج الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية في الخطط. وفي التخطيط العملي تعتبر مشاركة المجتمع المحلي العنصر الأساسي في النجاح إذ يستفيد من تطويع الخبرات من السياقات الأخرى في نهج التعلم عن طريق العمل. وفيما تحقق بعض الخطط العملية

آثاراً ملموسة. فهي صغيرة في نطاقها، وكثيراً ما تكون غير منسقة، وأحياناً تفرط في التركيز على عملية دون أن تكون لها نتائج. وهي قلما تعالج حقيقة المشاكل الاجتماعية الاقتصادية الأساسية.

أما التخطيط العمراني الاستراتيجي، فيقوم على نهج موجه نحو تحقيق النتائج لعملية مشاركة مستمرة تشارك فيها مجموعات من المجتمع المحلي والقطاع الخاص. وظل التخطيط الاستراتيجي يتطور، حتى أصبح يشتمل الآن على عناصر قوية من المشاركة في وضع التصورات وفي تعزيز دور المدينة وفي التنمية الاقتصادية المحلية.

هذه الأدوات الجديدة نجحت: خاصة بالنسبة لفقراء الحضر. في جعل هذه الخطط أكثر قدرة على الاستجابة للواقع. فالمناطق العشوائية معترف بها ومدرجة في هذه الخطط. كما أن معايير البناء وضوابط استخدام الأراضي ومعايير تقسيم المناطق أصبحت أكثر مرونة. وأصبح لفقراء المدن صوت مسموع أكثر فأكثر في التخطيط الحضري، غير أن مشاركتهم تتم في أوقات محددة أثناء دورة المشروع، وكثيراً ما يقتصر ذلك على مرحلة التصميم.

وفي العقد الثامن، أصبحت مناهج التخطيط العمراني الشاملة إشكالية مع ازدياد ضغط أزمة الديون على ميزانيات معظم البلدان النامية. فقد نفذت كثير من الحكومات تدابير تقشفية مصحوبة ببرامج تعديل هيكلي طويلة الأجل. وفي المدن تم انتهاج تركيز قطاعي، فيما سعت الحكومات لتخليص نفسها من الديون وذلك بتقليص جميع الخدمات الأساسية للغاية. وفي كثير من البلدان، عانى الفقراء قدرًا غير متكافئ من آثار التعديل الهيكلي، نتيجة لفقد الدخل وأسباب العيش⁽¹¹⁾.

إن عملية التخطيط العمراني الاستراتيجي للمدينة المأهولة توفر على أقل تقدير تطلعات غير محدودة لوظائف أفضل، ولدخل فردي متزايد، وفرص مرغوبة في مجالات التعليم والثقافة والترفيه والحياة الاجتماعية، بحيث يمكن ضمان حياة طيبة مقارنة بما يجب أن تكون عليه الحياة في مدينة حضرية تتوفر فيها المساكن التي يمكن للجميع القدرة على الحصول عليها دون إرهاق مالي، ويمكن للفرد أن يكون فيها حلقة من الأنداد لا تقل عن اثني عشر صديقاً^(١٧). أما البيئة الحضرية فيجب أن تكون صحية خالية من كل مظاهر التلوث الملموس للهواء والماء أي التلوث الذي تدركه العين المجردة، مع ضمان عدم التلوث الضوضائي. هذا بالإضافة إلى تأمين مداخل المدينة ومخارجها بصورة أفضل لتسهيل الدخول والخروج منها في كل الأوقات وخصوصاً عند الطوارئ مع تسهيل الاتصالات والتنقلات بين كل أطراف ومرافق المدينة. وربما كان الأهم من ذلك كله هو القدرة الفردية على المساهمة المشروعة في إدارة المدينة بما يخول أفرادها الشراكة الديمقراطية في اتخاذ القرارات وتنفيذها لضمان مستقبل للمدينة متوافق مع الحاجات المتغيرة لهم.

ووفقاً لهذا النهج فإن فن وعلم إيجاد منطقة حضرية مؤهلة للمعيشة يتطلب وضع وتنفيذ مبادرات التخطيط العمراني الاستراتيجي وفق ما يلي من بنود التنمية^(١٨):

١- إنعاش التنمية الاقتصادية للمنطقة الحضرية للحد من الفقر وللإفراح من فرص العمل وتوليد الدخل.

٢- البحث عن أنماط نمو جغرافي مستدامة تكون أقل استهلاكاً للطاقة في جميع الأنشطة الحضرية ولكل شرائح الدخل في المجتمع وتنفيذها في المنطقة الحضرية.

٣- تلبية الحاجات الرئيسة للمنطقة الحضرية بتوفير مساكن ملائمة وخدمات يكون في مقدور جميع شرائح الدخل الحصول عليها.

٤- الحد من نمو السكان في المنطقة الحضرية عن طريق الالتزام بمستوى طيب من الحياة المادية لإيجاد مستوى مستقر من تعداد السكان.

٥- استرشاد وتعزيز قاعدة الموارد في الإنتاج والاستهلاك في المنطقة الحضرية للخفض من الضغط على الموارد وتقليل التلوث في الحدود المقبولة.

٦- البحث عن تقنيات لمواكبة التحديات الناجمة عن الزيادة في استهلاك الموارد في المنطقة الحضرية.

٧- دمج الاعتبارات البيئية والاقتصادية في عمليات اتخاذ القرارات المحلية الخاصة بالمنطقة الحضرية.

٨- تفعيل آليات ومؤسسات للتدخل الاستراتيجي في إدارة المنطقة الحضرية وإيجاد بيئة حضرية صحية.

٩- تفويض السلطة لسكان المدينة حتى يتم تنمية المدينة وفق الحاجات المحلية.

١٠- الحرص على توفير اتصالات ومواصلات يكون في مقدور الجميع استخدامها.

وهناك من يعرف التخطيط العمراني الاستراتيجي على أنه عملية تتيح توضيح مبادرات أصحاب المصالح من الجهات الخاصة والعامة والذين يبحثون عن تأزر في تعمير المدينة؛ أي أن التخطيط العمراني الاستراتيجي يفضي إلى^(١٩) :

• أسلوب مرن للتخطيط يسهل تطويعه وفق الظروف والملابسات حيث المرونة شرط ضروري مسبق.

- آلية للتعمير المحلي تؤدي إلى تدخل استراتيجي يضمن جودة الحياة والتقدم الاجتماعي والاقتصادي.
 - طريقة للترويج لسبل إدارة متقدمة تساعد على تطوير الديمقراطية المحلية إلى درجة رفيعة من خلال التعاون الحقيقي بين أصحاب المصالح من الجهات الخاصة والعامة.
 - نمط حديث وديموقراطي من التفكير المشترك عن التعمير الحضري يتيح وضع مرجعية لكل تلك القوى الاقتصادية والاجتماعية التي يمكنها التنسيق بين استراتيجياتها والصور المختلفة المرغوبة لمدينتها أو منطقتها.
 - آلية جديدة لتسهيل إدارة المدينة في فترة تشهد تغيرات متعددة وجذرية والتي تثير القدرة على التصور اللازم للتعامل معها.
- وفي الواقع أن المدن كانت دائماً بوتقة الثقافات والحضارات ومركز الإثراء؛ غير أن المدن تواجه العديد من التحديات في العصر الحاضر؛ نتيجة زيادة عدد السكان عن العدد المتوقع عند التخطيط لها فنصف سكان العالم يعيشون في المدن الكبرى، وتلك النسبة في تزايد سريع. وازدهام المدن ناجم عن عدة عوامل أهمها:
- نزوح الأفراد من المناطق الريفية إلى المدن سعياً وراء الرزق في ظل انهيار الاقتصاد الزراعي وازدهار القطاع الصناعي والتجاري مقترناً بكثرة وتنوع فرص العمل في المدن.
 - وفرة وسائل النقل العامة التي يمكن للفقير استخدامها، بينما يتعذر على الكثيرين اقتناء سيارات لارتفاع أسعارها وزيادة تكلفة النفط؛ مع تواجده المصالح الحكومية وكبرى الصناعات والمنشآت التجارية في وسط المدن.

• سهولة الحصول على مأوى والكسب العشوائي في المدن. والاستفادة من الكثافة السكانية في ابتكار سبل الرزق.

• توسع المدن وامتداد أطرافها. سهلت هجرة الأثرياء وغالبية الطبقة المتوسطة من وسط المدن إلى الضواحي. مما أدى لتدهور الأحوال في المدن وإفساح السبيل للمناطق العشوائية والأحياء الفقيرة المكتظة بالسكان أن تظهر.

إلى جانب ازدهام المدن. هناك تغيرات جذرية في تركيبة المدن بسبب تداعي البنية التحتية نتيجة عدم الصيانة والإهمال وعدم ملاءمتها لتعداد السكان. ونتيجة لتفاقم المشاكل الاقتصادية والاجتماعية في غالبيتها. وبهذا فإن إحياء المدن يتطلب تغييراً في استراتيجية إدارة المدينة عن طريق استقطاب كفاءات وابتكارات المقيمين فيها من مواطنين ورجال أعمال وأعضاء في الأجهزة الحكومية للمشاركة في إعادة التخطيط العمراني للمدينة بهدف تجديدها وإحيائها وتحسين أحوالها^(٢٠). وبدراسة أحوال العديد من المدن حول العالم يمكن وضع منهج لتجديد المدن قائم على استخدام أسلوب التخطيط العمراني الاستراتيجي حيث يمكن التوصل إلى حلول مبتكرة تتلاءم مع ديناميكية المدن وتواكب المتغيرات المختلفة فيها.

من الضروري التعاون في وضع لوائح الاقتصادية المحلية في المدينة أو المنطقة، والتي تتبلور في أوروبا في صورة شراكات عن طريق عقد اتفاقية رسمية على أهداف عامة بين الأطراف المعنية، والتي عادة ما تكون مختلفة المشارب والمصالح^(٢١). وهناك اتجاه متزايد لإضفاء صبغة تأسيسية على هذا النوع من الاتفاقيات، التي يمكن اعتبارها عقداً اجتماعياً ينطبق على المشاركين

فيه وغيرهم، بمعنى الترويج المنتظم لسلوكيات معينة تصبح مطلوبة وملزمة لكل طرف يتوقع من المجموعة الالتزام بقيمه ومعتقداته لقاء توفير موارده للمجموعة. والصور التي تتخذها هذه الشراكة تشمل المشاركة في التخطيط العمراني الاستراتيجي. كما أن هناك أمثلة عديدة من التعاون الإقليمي في جنوب إيطاليا في عملية التخطيط العمراني الاستراتيجي تنكاتف فيها الجهود العامة والخاصة^(١٢).

ومن الواضح أن الجوانب المتباينة والقضايا المتشعبة التي على المخططين والمديرين أخذها في الاعتبار عند التخطيط أو إعادة تخطيط المدن يصعب التعامل معها من خلال التخطيط المعماري التقليدي الذي تقوم به إدارات المدن. خاصة وأن عملية التخطيط لم تعد تقتصر على استغلال الأرض والمنافع والمرافق العامة والخدمات البلدية وتحديد المناطق السكنية والتجارية والصناعية والطرق والمواصلات والتوسع في التعمير؛ وإنما تتطلب شراكة من أصحاب المصالح في اتخاذ القرار مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الاقتصادية والبيئية والأمنية والنفسية حيث أصبح الحفاظ على البيئة الصالحة للمعيشة الطبية والعمل المثمر جزءاً من التخطيط. كل ذلك يتطلب قدراً كبيراً من التفكير الاستراتيجي، أو بمعنى آخر استخدام أسلوب التخطيط العمراني الاستراتيجي.

استجابة للطلبات المتنامية على الشفافية والمسؤولية في الإدارات العامة وتحسين الأداء، اتفق المتخصصون والممارسون للإدارة العامة على التوجه نحو فلسفة الإدارة بالنتائج. هذا غير أنه من الصعب الإدارة بالنتائج في أي منظمة من أي حجم وبأي درجة من التعقيد سواء على المدى القصير أو المدى الطويل دون تنمية القدرة على إدارة استراتيجية مكتملة البنيان^(١٣). ويمكن تعريف الإدارة

الاستراتيجية في هذا المضمون على أنها الجمع بين كل وسائل الإدارة لتوفير أسلوب متماسك لوضع أجندة استراتيجية للجهة الموكلة بالإدارة يمكن رصد خطواتها وتعديلها وفق أي معطيات جديدة.

كثيراً ما تطفئ الإدارة التقليدية للمدن كثافة على ممارسة الإدارة الاستراتيجية التي تظهر في صورة نص يجري تنفيذه، كما أن هناك عقبات عملية في تنفيذ بعض الأساليب الاستراتيجية المحافظة، والناجمة من نصوص بعض النماذج الاستراتيجية. ومن أهم التناقضات التي توجد في نصوص الإدارة الاستراتيجية للمدن هي الشراكة بالأمر بمعنى الجمع بين الحديث البليغ عن الإدارة كأوامر صادرة من أعلى إلى أسفل، مع الحديث المتواصل عن التركيز على التعاون وتعزيد الشراكة في شبكات العمل المشترك^(٢٤).

ومن خلال تحليل الإدارة الاستراتيجية للمدن في إطار نظري وجوهري، تبين أهمية الإدارة الاستراتيجية في إعادة هيكلة الحكومة المحلية^(٢٥)، فهي ليست مجرد أسلوب إدارة جديد وليست طريقة للتعامل مع خفض مخصصات التعمير في المدن نتيجة سياسات الحكومة المركزية. بل هي في الواقع طريقة فعالة لإعادة تركيبة الحكومة المحلية رغم القيود القائمة عليها. فلا شك أن إدخال ممارسة الإدارة الاستراتيجية يحسن من مركز القيادة ويقضي على البيروقراطية ويقوي من أدوار العاملين في المجالس المدنية والمجتمع. غير أن من الممكن للقائمين على الشؤون المدنية أن يسيئوا استخدام الإدارة الاستراتيجية في تعزيز القوة المركزية وفي تخطي السياسة المحلية، وفي إضعاف قيم القطاع العام وزيادة ضغوط العمل وكثافته. هذا لأن الإدارة الاستراتيجية ليست مجموعة من الأفكار أو الممارسات المتسقة لها غايات وآثار متناسقة عند تبنيها من قبل أي منظمة من القطاع العام أو الخاص.

ولما كانت مشاركة أصحاب المصالح في الشؤون الإدارية من الأسس الرئيسة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية، فلا بد من إشراك أصحاب المصالح من البداية في القرارات خاصة تلك المتعلقة بالسياسة البيئية وتنفيذ خطط علاج مشاكل البيئة نتيجة ما في طبيعة العلاقة بين النظام الاجتماعي والنظام الفني من تعقيدات وما يترتب على تلك التعقيدات من حاجة لتحليلات علمية قد تؤدي إلى إقصاء أغلبية أصحاب المصالح^(١١).

لكن هذه الصعوبة يمكن التغلب عليها من البداية باستخدام الحاسوب في تصوير الأوضاع بصورة تلائم الجميع، حيث يساعد التمثيل بالحاسوب أصحاب المصالح بمختلف خلفياتهم على المساهمة في اختيار أفضل الاستراتيجيات لعلاج المشاكل البيئية؛ كما أن انتشار استخدام الحاسوب يساعد على تقييم عدد من الاستراتيجيات في وقت قصير.

هناك إدراك متزايد لضرورة وأهمية مشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرارات بشأن الأجهزة والشبكات الهندسية الكبيرة من وجهة نظر أخلاقية ولتحسين فرص النجاح لأي مشروع هندسي. غير أن التقاليد الشائعة تفضل مشاركة أصحاب المصالح عقب قيام أصحاب القرار والخبراء بإنهاء المراحل الأولى من اتخاذ القرارات دون أي مشاركة من أصحاب المصالح. مما يؤدي إلى خلافات تسبب تعطيل تنفيذ بعض المشاريع الهندسية التي بذلت فيها جهود مكثفة والتي تمثل أبرع التصميمات الفنية ولكنها لا تلبى القاعدة العريضة من الغايات الاجتماعية. فعادة ما يكون لدى الخبراء مخاوف من أن شراكة أصحاب المصالح خاصة من عامة الناس هي لتمرير حلول متدنية الجودة.

ومن الممكن وضع أسس عملية من خلال تمثيل حاسوبي يساهم فيه أصحاب

المصالح لتصميم السياسة المتبعة في مشروع هندسي ما بهدف مشاركة أصحاب المصالح بفاعلية وكفاءة في المشاريع الهندسية ذات التأثير البعيد على المجتمع والبيئة؛ وذلك بناء على افتراض أن مشاركة أصحاب المصالح في المشاريع الهندسية من بداية تعريف المشروع إلى تقديمه سينتج تمثيلاً للمشروع أفضل من أي تمثيل يصدره الخبراء. وعملية التمثيل والتصميم لسياسة المشاريع مصممة بناء على رؤية اكتسبت من مشاريع هندسية تم تنفيذها بعد حل ما دار حولها من خلافات.

بدءاً من التحليل المكثف لأساليب المشاريع الهندسية ولدور الخبراء في تلك المشاريع والآليات المستخدمة حالياً بمشاركة أصحاب المصالح، يمكن استكشاف دور الانحياز الإدراكي في تمثيل النظم الهندسية من خلال تجارب عملية واقعية، وإيجاد عملية تعريف نظام هندسي من خلال حدوده ومركباته وارتباطاته تقوم على أسس اختيارية وتعرض لأحكام شخصية غير واضحة للمشاركين في العملية^(iv). ولهذا فإن الأخذ بعين الاعتبار مصالح أصحاب المصالح وحفظاتهم ومعرفتهم بمشاركتهم للخبراء في هيكله الإشكالية التي يعالجها المشروع الهندسي وفي نتائج النماذج النهائية ضروري لأخذ القرارات.

الفصل الثالث

تطبيقات التخطيط العمراني الاستراتيجي

- استغلال الأرض • المدينة الذكية • الإرث والثقافة • الشراكة في القرارات • المرور والمواصلات العامة • خدمات المياه والصرف الصحي

استغلال الأرض

لما كان حيز المكان أو النطاق العمراني من السلع النادرة في الكثير من المدن، إلى جانب أن كل سبل استغلال الأرض تتنافس على قطع الأراضي المتاحة للتعمير، لذا يلزم التنسيق الفعال بين الأغراض المخصصة لكل نطاق عمراني للاستفادة المثلى من كل قطعة أرض متاحة. غير أن التنسيق بين قطع الأراضي القابلة للتعمير قد لا يكون ملائماً عملياً، فهناك عوائق تظهر عند التنسيق بين الأغراض المتعددة لشغل تلك الأراضي والتنسيق بين أصحاب المصالح في كل قطعة أرض. لذا توجد حاجة ماسة إلى تحسين طريقة التنسيق عند التعمير، فالنطاق العمراني يتكون من مجموعة مختلفة من الأراضي المتجاورة، تمثل حلاً لمساحة معينة. كما أن هناك حاجة إلى وجود أسلوب متكامل لتعمير المساحات المستديمة من الأرض.

هناك ثلاثة توجهات في التخطيط العمراني، الأولى هي التحول من التركيز على ناتج التخطيط إلى التركيز على عملية التخطيط ذاتها، والثانية هي التحول من الحكومة إلى طريقة الحكم؛ أما الثالثة فهي التحول من التخطيط العمراني لشريحة معينة إلى التنسيق المتكامل لتخطيط كل نطاق عمراني.

تلك العوائق الظاهرة والتوجهات الثلاث تؤكد الحاجة إلى طريقة أكثر تكاملاً وأفضل تنسيقاً لتخطيط أماكن البناء تتضمن التنسيق الفعلي لاستغلال الأرض والتعامل بين أصحاب المصالح. وفي هذا المضمار فإن هناك حاجة إلى منظور يجمع بين إدارة المشروع وإدارة العملية^(٢٨). ولما كان النجاح في تعمير الأماكن المتلاصقة يلزم الاصطفاف الاستراتيجي بين الأغراض الخاصة بالأماكن

المتعددة (المنتج) وأصحاب المصالح المتعددين (العملية)، فإنه من اللازم الجمع بين جوانب التخطيط الاستراتيجي والشمولية وأسلوب التشابك للتوصل إلى هذا المنظور.

من الواضح أن هناك حاجة إلى التعمير الاستراتيجي للمناطق العمرانية حتى يمكن تخصيص مساحات لأماكن أو حيازات مستدامة نظراً لندرتها وشدة التنافس عليها، إلى جانب أن العلاقة القائمة بين أغلب أغراض استخدامات المناطق العمرانية وتعمير قطع الأراضي المتجاورة تهدف إلى الاستفادة الفعالة من الروابط بين الأغراض المتباينة.

أما بالنسبة للعوائق فنجد أن أسلوب التخطيط التقليدي غير ملائم عملياً. كما أنها تتضمن كلاً من اصطفااف الأغراض المتعددة لاستغلال الأماكن. والشراكة بين العديد من أصحاب المصالح ومصالحهم.

تشير العوائق والتوجهات الثلاث التي تظهر في التخطيط العمراني إلى الحاجة إلى طريقة أكثر تكاملاً للتخطيط الخاص بالأماكن الشاغرة تشتمل على كل من التنسيق للموس لاستغلال الأرض وعملية التفاعل بين أصحاب المصالح. إذ أن غالبية البحوث الجارية في التخطيط العمراني تركز إما على الطريقة المستخدمة في تخطيط وإيجاد المنتجات المتكاملة (إدارة المشروع) أو على عملية التفاعل والمشاركة (إدارة العملية). وعند الجمع بين إدارة المشروع وإدارة العملية يلزم التنسيق الاستراتيجي بين الأغراض المتعددة (منتج) وأصحاب المصالح المتعددين (العملية) لضمان النجاح في تعمير المساحات المتجاورة.

يمكن اعتبار التخطيط العمراني الاستراتيجي على أنه منظور قادر

على التنسيق بين إدارة المشروع وإدارة العملية في تخطيط المناطق المتاحة للتعمير. فهدف التخطيط الاستراتيجي هو البحث عن إجماع مثالي بين المنظمة ومضمون القضية موقع الاهتمام. حيث أن الهدف من التخطيط الاستراتيجي لا يقتصر على إيجاد حل شكلي للمشكلة، بل إنه يفضي إلى الالتزام بين أصحاب المنافع. وبناءً على الجمع بين الانتباه إلى الأغراض الوظيفية للأماكن وأصحاب المصالح ومنافعهم يمكن للتخطيط الاستراتيجي أن يأخذ في الحسبان الوضع الفريد لكل مشروع.

وبناءً على عوائق التخطيط الخاص بمساحات الأراضي المتاحة ووفقاً للتوجهات القائمة يلزم الأخذ في الاعتبار العلاقة بين أصحاب المصالح وتنسيق الأغراض الخاصة بكل موقع. بدلاً من التركيز على غرض واحد؛ غير أن التخطيط الاستراتيجي لا يتطرق إلى تلك العوائق. ولهذا فإن استخدام بعض جوانب أسلوب الشبكة إلى جانب التخطيط الشامل في منظور التخطيط الاستراتيجي تضمن نجاح مشاريع تعمير المساحات المتلاصقة. ولقد تم بالفعل تطبيق أسلوب الشبكات في التخطيط الشامل^(٢٨-٣٠).

ولما كان تخطيط استغلال الأرض في تطور مطرد، وبينما أصبحت الاستدامة هدفاً من أهداف التخطيط العمراني فإن الطلب تزايد على استخدام المؤشرات لرصد الأرض ومراجعة استخداماتها. ولقد كانت الطرق القديمة تختار المؤشرات الملائمة لكل حالة من بين قائمة حافلة بالمؤشرات، غير أن بعض البحوث الحديثة تعاملت مع المؤشرات ككل وأبرزت نواحي القوة والضعف في كل منها بأسلوب منتظم. وبناءً على أن ملائمة أي مؤشر تقوم على أساس خصائصه الفريدة إلى جانب علاقته بالمؤشرات الأخرى، تم وضع نموذج مجموعة المؤشرات المشاركة "رِم" (Relational Indicator set Model (RIM). حيث تقوم الطريقة على البدء بتعريف

الأهداف وغرض المستخدم مسبقاً بما يسمى رم-الأهداف (RIM-objectives) ثم اختيار المؤشرات التي تمثل تلك الأهداف وتمثيل توزيعها على شكل بياني (RIM-graph). ذلك الشكل يساعد على تحليل التقارب بين مجموعة المؤشرات والأهداف وكذلك العلاقات بين المؤشرات.

ولتسهيل التحليل يقسم شكل رم البياني إلى إسقاطين: الأول يظهر توزيع المؤشرات على شكل بياني متعدد الأبعاد: (RIM-4D) بالنسبة للأهداف؛ والثاني يركز على العلاقات بين المؤشرات: رم-العلاقات البينية (RIM-IR) حيث يعرض العلاقات السببية والكلية بين المؤشرات. وقد طبق نموذج "رم" على تصميم مؤشرات مكانية وغير مكانية لمدينة تيز في السنغال ومدينة جينيف في سويسرا للتأكد من صلاحية الطريقة. وقد أفسحت تلك التطبيقات مجالات تطبيق لمجموعات المؤشرات في التطوير المستدام لاستغلال الأرض؛ كما أنها ساهمت في توفير آليات لمراكز إدارة المدن لرصد التطوير المستدام للمدن والتحكم فيها^(٣١).

المدينة الذكية

أجريت محاولات لتوضيح قدرة التخطيط العمراني الاستراتيجي على المعالجة المبتكرة للربط بين الاتصالات ونمط الحياة في المدن المعمورة والمواصلات^(٣٢). ففي المقام الأول يتم التدخل المحلي من خلال التخطيط لتقنية المعلومات والاتصالات عن طريق الكشف عن العلاقات بين التعمير وانتشار تقنيات المعلومات والتغير في تكوين وتعمير المدن ومواقعها ونظم الانتقال الحسية. ويتم ذلك عن طريق مراجعة الأربع مجالات الرئيسة في علاقات الاتصالات بالمدينة: أي:

● علاقات وسائل النقل بالاتصالات.

• الروابط الواسعة بين الاقتصاديات العمرانية واقتصاديات المعلومات.

• العلاقة بين المدينة وثقافة الحاسوب.

• السبل التي تربط بين مجتمعات المدن والمجتمعات الافتراضية القائمة على تقنية المعلومات.

وفي واقع الأمر أن هناك مبادرات عالمية واسعة النطاق في التخطيط العمراني تحاول تشكيل روابط بين أسلوب المعيشة في المدن والتعاملات الالكترونية ففي شمال أمريكا وأوروبا وآسيا هناك عدة سياسات تتضمن مخططات لدمج استراتيجية المواصلات بالاتصالات، وسياسات إعلامية على مستوى المدينة، لتكوين ما يسمى بالضواحي المعلوماتية وقرى الاتصالات العمرانية.

إن تقنيات المعلومات تتجاوز بطبيعتها مع تعمير المدن ومرتبطة بإنشاء الأماكن المختلفة وليست مجرد تكرار لعملية التعمير أو إضافة لها؛ أي أن التعمير العمراني الاستراتيجي يقتضي إنشاء الأماكن العمرانية والمناطق الالكترونية في نفس الوقت. هذا لأن سهولة القدرة على مزاوله الأعمال الاقتصادية والتواصل الاجتماعي أصبحت تعتمد إلى حد كبير على الأماكن التي تتخللها البنيات التحتية الإعلامية المعقدة والتي تربطها بسائر الأماكن والمناطق. فمؤسسات اليوم ليست مدعومة بالمباني فحسب بل بالاتصالات وبرامج الحاسوب^(٣٣). وبهذا فإن الربط بين الإعلام ونظم الاتصالات الشاملة والمنشآت أصبح أمراً طبيعياً؛ وهذه هي سمة العمران الحديث. فمن المتوقع أن تصبح الخدمات الالكترونية للمنشآت أمراً ضرورياً حيث تترجم المعلومات الرقمية إلى تمثيل مرئي ومسموع وملمس أو بأية صورة تدركها الحواس وبالعكس^(٣٤). وبهذا تصبح شاشات العرض وأجهزة الاستشعار للحصول

على المعلومات وعرضها جزءاً لا يتجزأ من المنشآت له ضرورة كضرورة الباب للغرفة. وبتوسع المدن إلى مناطق ممتدة متعددة المراكز، فإن المناطق العمرانية في المدينة ستنشأ بصورة فسيحة وأكثر تعقيداً كمساحات الأراضي العامرة والمتراصة بشبكات متكاملة بالغة التعقيد.

ولا شك أن هناك طفرة كبيرة في التخطيط العمراني الاستراتيجي قائمة حول فكرة كيفية تجسيم البنايات بحيث تتداخل فيها الوسائط الالكترونية. وهناك مجموعة من المبادرات المبتكرة يتضح منها أن مبادرات التخطيط تعمل على تشكيل الجمع بين تطوير واستخدام تقنيات الوسائط المستحدثة والاتصالات وتعمير المدن^(٣٢). تلك المبادرات مدعومة بجهود مكثفة من المخططين ووكالات التعمير المدني وهيئات المواصلات وشركات الإعلام مما يظهر بوضوح مدى التعقيد في عملية التفاعل بين الاتصالات الالكترونية واستغلال الأراضي وواقع العمران والمواصلات وعمليات الاتصال وجهاً لوجه. بالإضافة إلى ذلك فإن كل مدينة غربية مهما كانت ضئيلة تستخدم شعارات الحاسوب والسليكون والإنترنت كوسيلة لتسويق نفسها.

كما أن النمو الجاري في الاتصالات العمرانية والمبادرات الرامية إلى اعتبار الاتصالات ووسائل المعلومات جزءاً لا يتجزأ من التخطيط العمراني الاستراتيجي أمر يلاقي ترحيباً كبيراً لعدة أسباب منها، أن في ذلك اعتراف بأن الاتصالات في المدن هي من متطلبات الحياة المدنية، كما أن تلك السياسات قائمة على فهم أنضج للعلاقات المعقدة بين وسائل الإعلام الجديدة والحياة في المدن أكثر من الحديث الدائر عن أفكار مثل تلاشي المسافات ونهاية عصر المدن التي تنتشر في مجتمعات المعلومات^(٣٣). ثم إن انتشار تلك السياسات الساعية لدمج المناطق العمرانية بتقنيات الإعلام الحديث مفتوحة لتدخل ابتكاري من المخططين، حيث

أن المخطط بمقدوره أن يفيد المدن أكثر مما قد تقدمه قوى السوق أو السلطات المركزية التي تشرف على التخطيط.

في هذه المرحلة المبتدئة من التخطيط العمراني الاستراتيجي الذي يستوعب الاتصالات وشبكات المعلومات يلزم الحرص على إغاج مبادرات الاتصالات في المدن في إيجاد نوع من التناغم الإيجابي بين التفاعلات القائمة على المكان وتعميره وتفاعلات الوساطة الالكترونية وتطويرها؛ وعدم الاكتفاء بكونها مجرد قيمة رمزية مضافة للممتلكات أو إضفاء وضع متميز عليها. ورغم التوسع في نطاق المبادرات فمن اللازم توخي الحذر في فائدة تلك المبادرات من حيث مداها واتجاهها. فمن حيث المدى يجب عدم المبالغة في الدور المتوقع لتقنية الاتصالات والمعلومات في استراتيجيات التعمير. فبينما غالبية طرق التخطيط العمراني الاستراتيجي ما فتئت تجاهد في محاولة سبل جديدة لتخطيط شبكات النقل والمناطق العمرانية في نفس الوقت، فإن عملية الوصلات والشبكات الالكترونية ما زالت تعتبر أمراً ميسوراً. أما بالنسبة لاتجاهات المبادرات فمن الواضح أنه حتي لو أن عمليات التخطيط لاستغلال الأرض والنقل والاتصالات أجريت في نفس الوقت فإن التقدم الحقيقي في هذا المضمار يتطلب معالجة قضيتين.

القضية الأولى هي أن واضعي السياسات العمرانية خاصة في الثقافة الغربية يفترضون أنه يمكن إدخال التقنيات الحديثة على مشاريع التعمير المعقدة في المدن كمجرد نوع من الإصلاح السريع. ولما كان أغلب صناعات السياسة والمخططين على غير معرفة أو خبرة بقطاع الاتصالات فهناك خطر من أن تؤدي الاستراتيجيات العمرانية إلى تأثير سيئ على المدينة من التقنية الحديثة. وفي الواقع أن مبادرات الاتصالات الجديدة ما زالت مرتبطة بأفكار المدينة المثالية في

ضوء اليقين من أن التقنية ستعود بمنافع كبرى على تطور المدن الاجتماعي والبيئي وتوزيع المناطق القابلة للتعمير. غير أن تنفيذ أفكار معقدة بالنسبة لدور الاتصالات في الاستراتيجية العمرانية يقتضي من واضعي السياسات العمرانية القيام بدراسة تحليلية لدور التقنية في الاستراتيجية العمرانية الحديثة.

وبالطبع يصعب تحقيق ذلك لأن شركات الإعلام والتقنية القوية النفوذ تستغل الشعارات البراقة التي تشيع بين الناس بصورة مذهلة عن فضاء المعلومات (Cyberspace) وطريق المعلومات المتناهي السرعة (Information Superhighway). ومجتمع المعلومات العالمي ليدفعوا بصناع السياسة العمرانية بالاندفاع عن غير دراسة للمشاركة المحلية معهم في إنشاء ضواحي معلومات جديدة، ومرات اتصالات وأنواع مختلفة من مناطق التنمية الاقتصادية القائمة على التقنيات العالية.

كما أن المنافسة المستعرة بين المدن وميل صناع السياسات إلى القفز على مركبة آخر صيحة في التعمير، وتحسين المدن والرفع من قدرها يخضعهم لنفوذ مستشارين وشركات إعلام ضخمة من جميع الأنواع. تلك المنظمات تسعى إلى إضافة قيمة وحليات رمزية لجهودهم في إيجاد طلب لأشكال جديدة من العقارات والممتلكات والمناطق العامرة المزودة بأجهزة وخدمات التقنيات الحديثة. وفي الواقع أن قيام صناع السياسة العمرانية بتقديم الدعم العام والتخفيضات في مبيعات الأراضي والمساعدة في تجهيز البنية التحتية، إلى جانب المساهمة في تسويق المشاريع سيرفع من شأن أماكن التقنية الرفيعة المخططة وبالتالي يتضاعف ربح الشركات المساهمة في التعمير.

أما الغنائم الحقيقية للمحليات في كثير من تلك المبادرات فقد تكون غير ذات وزن أو مبالغ فيها إذا ما كانت غير ملائمة للحاجات المحلية؛ ولهذا يجب على المخططين وصناع السياسات العمرانية الإحاطة بوجه السرعة بعالم تقنيات المعلومات والإعلام. ويجب عليهم الاحتياط في أن لا يقعوا في برائن الشراكة المكلفة لتوخي فائدة محلية غير ذات قيمة محسوسة تحت إغراء توقعات المنافع من عصر المعلومات. ومن أجل ذلك تلزم شراكة كل الأطراف المعنية في عمليات التخطيط العمراني وهذا هو شأن التخطيط العمراني الاستراتيجي.

وقبل كل شيء، يجب على المخططين أن يكونوا حساسين تجاه القوة الرمزية الهامة لتقنيات المعلومات والإعلام كمظاهر من مظاهر مدنية التقنية الرفيعة. كما يجب عليهم أن يكونوا متجاوبين مع أولئك الذين تفيدهم هذه القوة الرمزية ومدركين لكيفية الاستفادة منها. تلك القوة الرمزية؛ التي هي ظاهرة بطبيعتها للعيان، قد تكون في الواقع بأهمية، أو أكثر أهمية في بعض الأحوال، من التطبيقات الجديدة أو البنى التحتية الجديدة؛ التي عادة ما تبقى خفية أو غير معروفة. فتسمية مكان بأنه إعلامي أو سيبر أو سيلكون أو معلوماتي أو اتصالي له بريق حيث أن ذلك يثبت أنه طفرة إلى الدوائر العالمية للاقتصاد والثقافة والحضارة والتبادل الاجتماعي عبر شبكات الكترونية. وتلك محاولة رمزية ناجعة لاجتذاب حركة رأس المال والناس والاستثمارات تضيف قيمة لبنية تحتية ثابتة وأرض وعقار وإن كانوا مثقلين بضغوط الحركة الدائبة لسريان الخدمات والإعلام والمعلومات والأموال على شبكات الاتصالات.

تلك الرمزية قد تصل إلى أبعد الحدود، فعلى سبيل المثال قرر مجلس مدينة إنديره في المملكة المتحدة بناء طبق اتصالات صناعي في حديقة ميبيري

للأعمال. لأن شركة الاتصالات البريطانية أكدت أنه ليس هناك حاجة تقنية تدعو لوجوده في المدينة رغم أن المدينة لديها إمكانيات ميسرة من الدرجة الرفيعة^(٣٥). بالطبع لو أن صانعي السياسة المحليين الذين تبناوا هذه القوة الرمزية استغلوا ذلك لصالحهم وأتبعوها بحملة تسويق للحديقة لتحقق فوائد كبيرة من قراراتهم. لكن عليهم اتخاذ الخطة من أن يقعوا عن غفلة فريسة للوعود من شركات الإعلام لأن الإضافة الجديدة المدعومة من المال العام وشبكات تقنية المعلومات ستحل بمعجزة كل المشاكل المحلية من ازدحام المرور والفرقة الاجتماعية والتنمية الاقتصادية واستدامة البيئة... إلخ.

القضية الثانية المتعلقة بمبادرات دمج تقنيات الاتصالات والمعلومات في عملية التخطيط العمراني الاستراتيجي هي في مدلولات تلك المبادرات بالنسبة للمدينة وأفكار تنمية المدن المتكاملة. وبالأخص الدور المحتمل لتلك المبادرات إما في تعزيز وإعادة تشكيل أنواع جديدة من التمييز وتردي البيئة، أو في نجاح محاولات مفيدة للسعي لإيجاد عمران مستقبلي يتميز بالاستدامة واحتواء الجميع.

إن ما تعنيه تلك المبادرات لمدلول المدينة الحديثة ولفكرة التخطيط الشامل للمناطق العمرانية الواسعة يثير الكثير من الاهتمام. فمن المهم الكشف بوضوح عما تحتويه مبادرات الاتصالات العمرانية الجارية من فروض وعصبيات اجتماعية؛ وربط مبادرات الاتصالات العمرانية بالحوار الدائر حول المساواة الاجتماعية والواقع العام والثقافة والتنمية الاقتصادية وتحسين البيئة.

وفي ظل ضغوط الدفع الشديدة من مصالح المهيمنين على العقارات ووسائل الإعلام تبدو ملامح مخاطرة جلية تكمن في أن استراتيجيات الاتصالات

التي تتكون بصور واضحة من التحيز يمكن أن تؤدي إلى نشر وتعزيز الميول الشائعة نحو الاستقطاب الاجتماعي وتباين المناطق في المشاريع العمرانية.

والخطورة تكمن في أن مراكز المبادرات ستقتصر بصورة واسعة على إنشاء تقنيات إعلامية وفق حاجات وجغرافيات المناطق والتجمعات والممرات الثرية والتميزة اجتماعياً في المناطق العمرانية مع التغافل عن الأحياء المهمشة وعزلها. ومن المؤكد في هذا السياق أن المراكز الثرية والتميزة هي المواضيع التي تروج لتطبيقات تقنيات المعلومات^(٣١)، والتي تطالب بكل أنواع تطبيقات وخدمات الاتصالات والإعلام.

وفي مضمون تحرير نظم الاتصالات فإن قوى السوق ستشجع أصحاب المصالح من مؤسسات الإعلام والشركات الكبرى وصانعي السياسات على استثمار جهودهم في إنشاء ممرات الاتصالات في أحياء المعلومات الدائبة الحركة لتفيد طبقة المعلومات المتميزة والمناطق الاستهلاكية للإعلام التي يشغلها الأثرياء من المهنيين الذين لديهم فائض كبير من الدخل. وباختصار فإن استراتيجيات الاتصالات العمرانية قد تسهل من التوسع في العلاقات التفضيلية للأحياء ذات النفوذ في المدينة.

وفي الواقع أن حزم السياسة الجزئية بالإضافة إلى عمليات الترقية على مستوى المساحات العمرانية تعكس ميلاً أبعد في إدارة المدن نحو انهيار فكرة التنسيق العمراني الواسع النطاق^(٣٢). كما أن عمليات الترقية المعقدة في مناطق النفوذ ومبادرات الإدارة الأهلية والعامية في سبيلها لأن خل تدريجياً محل التخطيط العام المنسق لعموم المناطق العمرانية^(٣٣). ثم إن ممارسات التخطيط الحديثة لم تعد تهتم بطريقة التكامل والشمولية وأصبحت ترحب بوجود مناطق عمرانية منفصلة من الجزر الانعزالية^(٣٤).

ولا مرأى في أن مبادرات الاتصالات العمرانية تساهم في تكوين تلك الجزر الانعزالية في المدن؛ مما يؤكد أن في الكثير منها ميولاً للعزلة الاجتماعية بين سكان المدن. إن وجود مرآت نقل ذكية وجزر غنية بشبكات الاتصالات في المدن يدعم أنواعاً من الاحتواء التواصلي المتميز لمجموعات متميزة من المجتمع، مما يشجعهم على الحياة في شرايق مغلقة محاطة بجدران، بينما يتمتعون بفيض من سبل المواصلات الشخصية والمواصلات التي توفرها المؤسسات إلى جانب شبكات المعلومات والاتصالات الحديثة^(٣٩). بينما أن على بعد قليل من تلك المستوطنات المتميزة وفيما بين أسوارها توجد مناطق عمرانية لا تتمتع بالاتصالات المباشرة^(٤٠)، أو تعيش في نطاق معزول زمنياً عن سائر المدينة^(٣٧).

في تلك الأماكن التي يغفل عنها المخططون في العادة ستستمر القدرة على الاستفادة من التقنيات الحديثة مشكلة يصعب حلها. فالعزلة المكانية والزمنية ستستمر حقيقة واقعة إن لم تتفاقم بمزيد من قيود الحياة الاجتماعية نتيجة إعادة تشكيل سوق العمالة والمال وانسحاب المؤسسات المالية وتردي خدمات المواصلات العامة.

بالمقابل فإن هناك جوانب إيجابية عديدة لمبادرات الاتصالات العمرانية إلى جانب الجوانب السلبية التي يلزم إدراكها مثل القوة الرمزية والتي يجب توشي الحذر منها مثل تعزيز العزلة الاجتماعية والعمرانية. فإن التخطيطات العمرانية الاستراتيجية المتقدمة تسعى إلى تعميم سياسات الاتصالات وتقنية المعلومات ودمجها ضمن استراتيجيات تصميم تستهدف ربط المدن بعضها ببعض بدلاً من فصلها وبهذا يمكن أن تلعب تلك التخطيطات دوراً هاماً وإيجابياً في تشكيل التواصل بين الواقع القائم على المكان والوساطة الإلكترونية. كما يمكن لتلك المبادرات أن تساعد على نزول أفكار الدمج العالمي لدنيا التفاعل

الإعلامي إلى الواقع على الأرض لإيجاد أماكن حقيقية ومجتمعات حقيقية وحياة حقيقية أكثر سموّاً للناس كلهم. كما أن تلك المبادرات قد تساعد في تأصيل ابتكارات التقنية في أماكن معينة بدلاً من مجرد دعم التوجهات الخطيرة للعزلة المحلية التي تدفعها قوى السوق العالمية في الاقتصاد والمجتمع والثقافة. كما أن الاهتمام الكافي بحاجيات المجتمعات المتدنية الدخل يمكن مبادرات الاتصالات العمرانية من إيقاف مد تيارات العزلة العمرانية^(٤١).

وبالفعل يمكن القول بأنه لولا المقاومة المتنامية والنشطة للعولة غير المقيدة واحتلال الأماكن بأسواق الإعلام العالمي التي تتحرك من خلال الدعوات المبتكرة والعازلة للأماكن لتغلبت الشركات الكبرى ومنطق العولة على خصوصيات الأماكن وحاجات المجتمع واستراتيجيات تقنية المعلومات وحرية التعبير وتنوع الثقافة المحلية. إلا أن شركات الإعلام الكبرى لن تحقق التطلعات الحيوية من التعليم والثقافة للمدن والأماكن الحقيقية^(٤٢). ثم إن مخططات مثل تلك التي نفذت في مانشستر بالملكة المتحدة بدافع خاص من مبادرات تقنية المعلومات تلقى تحديات من جهات تسعى لإدخال عناصر اجتماعية وبيئية أوسع في وضع السياسات.

الإرث والثقافة

تنمو الأنشطة الثقافية بدرجة هامة في الاقتصاديات العمرانية والإقليمية في عصر ما يسمى بالمدن الرائعة؛ فالالاقتصاد الثقافي يحدد التلاقي بين طيف واسع من الأنشطة المبتكرة من إعلام ومننديات ثقافية وفنون إلى جانب الأنشطة الاجتماعية المتأثرة بالتراث والأنشطة الروحية المتعلقة بالعقائد السائدة في المجتمع^(٤٣).

تلك الأنشطة لها تأثير هام على السياسة العمرانية وعلى استراتيجيات تخطيط المدن سواء على إنفراد أو بصورة متلاحمة كمكونات أساسية للمبادرات المتشابكة في مجال التنمية الاقتصادية، والتنشيط العمراني، والتصميم العمراني والتخطيط الاجتماعي وتخصيص المناطق العمرانية المختلفة. والتوجه الثقافي والتراثي في التخطيط العمراني أصبح بعداً رئيساً في تغيير مستقبل تعمير المدن.

وهناك جهود للجمع بين التوجهات التاريخية والواقع الحديث بالنسبة لتحولات التخطيط الثقافي والمبادرات الجارية وتفسيرها في إطار الأنماط الماضية، وكذلك تعضيد التفاعل بين الأنشطة الثقافية والتخطيط كجانب حيوي للملامح المدينة^(٤٤). بناء على السياسات الحيزية أو الجوانب الحسية للثقافة^(٤٥). ورغم أن عرض الموضوع قائم على منظور أمريكي إنجليزي أسترالي إلا أن القضايا التي تعرض لها تهم الدول النامية^(٤٦-٤٧).

كما أن الثقافة في واقع الأمر هي كل شيء. و في كل مكان وعلى المخطط أن يتبعها وأن يتشرب بالنقلات الاجتماعية المقبلة^(٤٤). وعلى هذا فهما يستشرفان بعض التوقعات التي بدأت ملامحها في أفق عملية التطوير وبهذا فمن المتوقع جليهما عن بعض الظواهر مثل استمرار المزيد من التنوع والتشعب في الثقافة البنائية، واحتداد تأثير السوق على البيئة الخاصة بصناعات الثقافة ومؤسساتها، والمزيد من تنافس الابتكار التجاري بين الجهات المسؤولة عن التخطيط على الموارد الثقافية النادرة. والمزيد من تغلل الثقافة في الاستراتيجيات الأخرى: مثل النقل والاتصالات والتعمير المتعدد الاستخدامات، والتوجه نحو سبل استراتيجية جديدة للتقدم الثقافي: مثل المكتبات العامة والمنشآت التعليمية.

كما أنه من المتوقع ظهور طفرة انتقالية في السياسة تجاه المبادرات الإنتاجية، مثل توفير أماكن تجمع بين العمل والمعيشة، ومساعدة الصناعات لتنمية الثقافة، وتبنى مزيج متكامل من الاستراتيجيات بدلاً من الحلول الأحادية الكبرى، والمزيد في التوجه المنتظم والشامل إلى التخطيط الاستراتيجي الرسمي على كل المحاور خاصة في التخطيط الإقليمي والشامل، والمزيد من التنسيق النظامي والتنوع والتداخل في طرق وأسس التخطيط الثقافي، والمزيد من احتضان التقنيات الرقمية في حصر وتحديد الموارد الثقافية المحلية.

من وجهة تاريخية أصبحت الثقافة آخر المحاور الاجتماعية التي يلزم التعامل معها في سلسلة من الاستحقاقات والفرص التنافسية. ولهذا فإن على التخطيط أن يتعامل في نفس الوقت مع الثقافة ليس كإطار لتنمية المجتمع والشراكة الاجتماعية فحسب ولكن أيضاً كجزء من الاقتصاديات العمرانية^(٤٩-٤٨). وعلى التخطيط العمراني الاستراتيجي أن يوفر جسراً أفضل يجتاز الفاصل بين التركيز المحافظ على الملكية في التخطيط الحسي والمطالب الأكثر تحملاً للتخطيط الثقافي في البحث عن طرق أدعى لاحتواء كل شرائح المجتمع^(٥٠-٥١). كما أن عليه الاستجابة إلى المدينة المثلى القائمة على تلاشي البيروقراطية وإقامة مدينة حاوية لكل الثقافات، مع الإفصاح لقدر من حكم اللوائح وعوامل التنمية^(٥١).

ولعل التحدي الرئيس والمثير هو أن على التخطيط أن يوازن بنجاح بين الدعوة لتخطيط استراتيجي ثقافي متكامل في نفس الوقت الذي تتأصل فيه وجهة نظر القطاع المبتكر من أن الثقافة تتداعى بطبيعتها أمام الإدارة والتخطيط^(٥٢). كما أن الإشكالية محتدمة على عدد من المستويات حتى بالنسبة للمجمعات

الثقافية التي عليها إشراف مركزي حيث أن التخطيط والإدارة كثيراً ما يخلان باستقلالية وهوية وابتكار المنظمات التي تقطن في بنايات صغيرة^(٥٣). وبالنسبة لإمكانية قيام إدارة التعمير بدور فعال، عندما تكون الفوضى حاضنة للابتكار الثقافي^(٥٤)، فإن على المخططين الطموحين إدراك أن بناء بيئة ابتكار في عهد المدينة المبتكرة ليس أمراً يتم بسهولة ولا بنظام.

الشراكة في القرارات

التخطيط العمراني الاستراتيجي يتطلب شراكة أصحاب المصالح والمعنيين بعمران المدينة أو المنطقة في عملية التخطيط، هذا يتطلب نظاماً لدعم القرارات الجماعية في الاجتماعات الممهدة لوضع استراتيجيات التعمير بما في ذلك التعرف على حاجيات الفرق المختلفة المشارب، خاصة وأن عملية التخطيط تاريخياً، يتخللها كثير من الاضطراب نتيجة لتضارب المصالح ورغبة كل جماعة بالتسلط على الاجتماعات والانفراد بالقرارات.

من هذا المنطلق يمكن وضع نظرية لتصميم الاجتماعات التي تساندها نظم لدعم المجموعات^(٥٦). ونظرية التصميم مبنية على الجمع بين بعض جوانب أعمال تشرشمان (Churchman)^(٥٧)، والفيلسوف الألماني جرجن هابرماس (Jürgen Habermas) بخصوص استشفاف المعرفة^(٥٨-١٠)؛ وبهذا سميت نظرية التصميم بالنظام الهابرماسي للاستقصاء (Habermasian Inquiring System) واستخلص منها صورة للتطبيق في مجال التخطيط العمراني الاستراتيجي. وقد تم تطبيق النظرية على البيانات الميدانية التي تجمع خلال المراحل الثلاث: قبل الاجتماع وخلال وبعد؛ وكانت النتيجة أن تطبيق نظرية التصميم المبنية على الاستقصاء والحوار الإلكتروني خفضت من حدة اختلاف المشاركين وارتباكهم

حول خطة عمرانية شاملة وقرار التفضيل بين ثلاثة اختيارات استراتيجية.

وقد ركزت الدراسة العملية على محاولة لتوفير دعم للقرارات الجماعية الخاصة بممثلي أصحاب المصالح بهدف التدخل بصورة تخفف من الخلافات والارتباك الخاص بتضارب المصالح وتؤدي إلى حلول مرضية للجميع. والهدف هو تعقل الخليط الحير بين:

- الحقائق: مثلة في الشواهد من منظور فني.
- القواعد: مثلة في الشواهد من منظور العلاقة بين الأشخاص.
- المشاعر: مثلة في الشواهد من منظور شخصي.

في تقييم سيناريوهات الخطط العمرانية الاستراتيجية الثلاث.

ولقد دلت الشواهد من تطبيق النظام الهابرماسي للاستقصاء أن الخلاف كان في غاية الحدة بين المشاركين قبل الاجتماع. ولكن الاجتماع شاهد مستوى رفيعاً من الأداء والرضى. وكانت نتيجة الاجتماع تعزيزاً للاجماع بين الحضور وجأحاً للاجماع نفسه. وبالتحديد كان لنظرية التصميم القائمة على الاستقصاء مع الحوار الالكتروني الفضل في خفض حدة الخلاف والتخلص من الارتباك بالنسبة للخطة العمرانية الاستراتيجية الشاملة؛ فقد أوجد الاجتماع القدرة على اختيار السبل الصحيحة لتحقيق الغاية المرغوبة لكل من المشاركين. وكان للبصيرة المكتسبة من التأمل والتدقيق في وثائق الحوار الالكتروني الفضل في التوصل إلى نموذج اتفاق وفرملتخذي القرار دعماً منطقياً لقراراتهم بشأن خطوات العمل.

وكان للتدخل القائم على أساس النظام الهابرماسي للاستقصاء ثلاثة أوجه من المنفعة:

- ١- المستوى الفني: دعم وضع وتوثيق صحة الاستحقاقات عن أصالة الهدف، والحقيقة والصدق الشخصي أو الإخلاص ودرجة التلاحم بينها.
 - ٢- مستوى العلاقة بين الأشخاص: دعم حوار ينسج شواهد (انطباعات وخبرات وقرارات وأعمال ومشاعر شخصية وحقائق موضوعية) من أطر تقييم متعددة متضاربة ولكنها متضامنة.
 - ٣- المستوى الشخصي: دعم الأمان النفسي والثقة المتطلبة في التعبير المباشر غير المتحفظ عن منظورات شخصية متعددة ومتضاربة.
- وبينما التعامل مع القضايا موقف معرض للارتباك والخلاف والتشاحن فإن هناك سلوكيات مطلوبة لإزالة الغموض عن حقائق ومشاعر وقواعد. وبهذا فإن قوة النظام الهابرماسي للاستقصاء لا تتأتى من التوصل إلى المعرفة بقدر ما تتولد من القدرة على الرضى بطبيعة الجهل^(١٠).

الممرور والمواصلات العامة

يمكن خفض فترات انتظار السيارات عند إشارات المرور عن طريق التنسيق بين الإشارات، بصورة قد تتغير وفق اختلاف أوقات اليوم بحيث تضمن سلاسة انسياب المرور^(١١). ومثل هذه الاستراتيجية يمكن أن تؤثر ليس فقط على إدارة المرور بل أيضاً على التخطيط العمراني الاستراتيجي للمدن وبالأخص عند إعادة تخطيطها.

قام لوتسو وتوفيفانن (Lautso and Toivanen)، بتقديم نظام التخطيط والبحث في المدن والنواجع بهدف الاستدامة العمرانية "سبارتكوس"، و الذي هو بمثابة نظام للتخطيط العمراني الاستراتيجي مبني على أساس نموذج حديث

لاستغلال الأرض والمواصلات "مبيلان" بالشراكة مع مجموعة من مؤشرات التعمير المستدام، ونظام المعلومات الجغرافية "جي آي إس" (GIS) القائم على استخدام طريقة الراستر (Raster) لحساب قيم بعض المؤشرات، وقاعدة بيانات يصحبها وسيلة للعرض^(١٢). هذا إلى جانب آلية لدعم القرارات لتقييم نتائج تطبيق اختيارات سياسية مبنية على قيم مؤشرات تمثل التأثيرات الاجتماعية والبيئة والاقتصادية على السياسات مع استخدام الأوزان الملائمة.

وقد استخدم سبارتكس تقييم الاختيارات السياسية بصورة منتظمة في ثلاثة مدن هي هيلسنكي ولباو ونابولي. وقد تم تحليل ٣٠ عنصراً سياسياً أي معياراً سياسياً مستقلاً تمثل معايير مختلفة للأسعار والتنظيمات واستغلال الأرض ومخططات المواصلات والاستثمار. وبناء على النتائج أمكن اختيار عدة سياسات أو خليط من السياسات الواعدة. وقد أبدت النتائج أنه من الممكن رفع مستوى الاستدامة في المدن المعنية بطريقة اقتصادية باستخدام سياسات مختلفة بالأخص تلك المتصلة بالأسعار واللوائح التنظيمية أو خليط بينهما. كما يمكن التغلب على الجوانب السلبية للسياسات الفردية بالجمع بين سياسات مختلفة بصورة مبتكرة.

كما وضع البعض إطاراً لاستخدام طرق سيناريوهات التخطيط للأعمال والمنظمات في التخطيط الاستراتيجي للمواصلات الإقليمية. وقد طبق هذا الإطار بنجاح على مدينة هيوستن بولاية تكساس الأمريكية.

خدمات المياه والصرف الصحي

يدعم قسم التنمية الدولية في الحكومة البريطانية مشروع بحث كجزء من برنامج المعرفة الهندسية والبحوث بهدف استكشاف خيارات تكوين أساليب

استراتيجية عملية للمؤسسات لتوفير الصرف الصحي في المناطق الحضرية، وينفذ المشروع شركة "جهك" (GHK) بالشراكة مع مركز المياه والهندسة والتطوير التابع لجامعة لافبورو في المملكة المتحدة ومكتب جنوب آسيا لبرنامج المياه والصرف الصحي التابع لبرنامج الأمم المتحدة للتنمية والبنك الدولي^(١٤).

والمشروع يركز على تحسين القدرة على التخطيط العمراني الاستراتيجي عن طريق تقديم دورات تدريبية مصممة لتوفير المعرفة والمهارة المتعلقة مباشرة بعملية التخطيط العمراني الاستراتيجي، وتغطي التدريبات الطريقة الاستراتيجية مع التركيز على وجه الخصوص على عملية التخطيط القائمة على المعلومات لاتباع الأسس الاستراتيجية، إلى جانب المهارات المطلوبة لتسهيل عمليات الاستراتيجية وشراكة الشرائح المتباينة من أصحاب المصالح في تلك العمليات. مع ربط التدريب بأنشطة التخطيط العمراني الاستراتيجي في مجال الصرف الصحي بحيث يتدرب المشاركون على كيفية توظيف الأسس والعمليات الاستراتيجية في أوضاع واقعية.

الفصل الرابع

التخطيط العمراني الاستراتيجي المستدام

- التنمية المستدامة والتعمير • دور المعرفة بالمناخ • تأثير البيئة • التلوث البيئي • أحياء الفقراء

التنمية المستدامة والتعمير

إن البيئة في طريقها إلى الوصول إلى قمة الأجندة السياسية في العديد من الدول؛ كما أن هناك شبه اتفاق على ضرورة الوصول إلى حالة من التنمية المستدامة. غير أن هناك تعريفات متضاربة حول التخطيط العمراني الاستراتيجي الموجه نحو الاستدامة خاصة في المدن التي تعتبر المستهلك الرئيس لكل ألوان الطاقة وبالتالي أكبر مولد للتلوث البيئي^(١٥). غير أن هناك من يرى أن بإمكان التخطيط العمراني الاستراتيجي أن يوفر خططاً عمرانية لمدن تستهلك الطاقة باسترشاد وكفاءة وبالتالي تخفض من معدل تلوث البيئة. وفي هذا المضمار يمكن أن يكفل تخطيط المواصلات مستواً منخفضاً من التلوث^(١٦)؛ كما أن هناك من يرى علاقة بين استهلاك الطاقة والتلوث وطريقة تخطيط المساكن والمواصلات^(١٧)، كما يجب على التخطيط الاستراتيجي لتوليد الحرارة والطاقة في المدينة أن يعمل على خفض التلوث^(١٨). وهناك شواهد على القدرة على تخطيط نمو المدن دون تفاقم مشاكل البيئة كما هو الحال في هولندا؛ كما أن نمط استغلال الأرض له تأثير على معدل تلوث البيئة^(١٩).

دور المعرفة بالمناخ

من الحقائق المسلم بها أن المشهد العمراني يوجد جواً يؤثر على راحة الإنسان وعلى جودة الهواء وعلى استهلاك الطاقة؛ ورغم تلك المعرفة فإن قضية المناخ قلما تؤثر على عملية التخطيط العمراني في واقع الأمر. لذا يجب استخدام المعرفة بالأحوال المناخية في عملية التخطيط العمراني، وعلى المخططين وخبراء المناخ أخذ تلك العوامل الهامة في الحسبان. ولتحقيق ذلك الهدف وضعت استراتيجية للبحث تضمنت مشاركة مجموعة من تخصصات

متعددة تتكون من مخططين وإخصائي مناخ؛ وقد أجريت عدة دراسات لحالات استخدمت فيها وسائل استبيان متعددة إلى جانب بيانات تاريخية قام بها أشخاص مختلفون شاركوا في التخطيط العمراني على مستوى البلدية في ثلاث مدن في السويد^(٧١).

وأوضحت الدراسة أن مخططي التعمير يهتمون بكل جوانب المناخ، غير أن المعلومات المناخية غير متناسقة وبالتالي فإن النتيجة أكدت على أن الأحوال المناخية لها تأثير ضعيف على عملية التخطيط؛ وهذا نتيجة عدة قيود يمكن إرجاعها إلى خمس متغيرات توضيحية: أولها قائم على المعرفة والتصور، والثاني نتيجة عوامل السوق، والثالث له علاقة بالسياسة المتبعة والباقي فني وتنظيمي.

ومن المهم أن يلبي المختصون في المناخ العمراني متطلبات المخططين القائمة على حاجات التخطيط حتى يوفر لهم الآليات والطرق الملائمة؛ كما أن على المختصين في المناخ العمراني تحسين مستوى الدراية بأهميته ليس بين المخططين فحسب، بل أيضاً عند أصحاب القرار وشرائح المجتمع كلها. ولما كان التخطيط لون من النشاط السياسي الذي قلما أسس على معرفة علمية، فمن الضروري التغلب على العوائق التي تمنع أخذ المعرفة بالمناخ في الحسبان عند التخطيط من خلال تحسين الاستيعاب المؤسسي للمضمون الاجتماعي للتخطيط.

تأثير البيئة

تستخدم طريقة التقييم البيئي الاستراتيجي Strategic Environmental Assessment (SEA) في تقييم تأثيرات البيئة على السياسات والمخططات والبرامج^(٧٢). وأبرزت النتيجة أن تطبيقات (SEA) يمكنها أن تدخل أسس

الاستدامة في كيان المخططات العمرانية بصورة مباشرة وفعالة. ورغم الفوائد المتوقعة من ذلك فهناك عدة تحديات في التخطيط لعمران مستدام. وطبقاً لذلك أجريت دراسات حالة على أربع دول لاختبار قدرة (SEA) على المساهمة في التعمير المستدام. وبينما كانت هناك بعض المصاعب في الاستفادة القصوى من (SEA) فإن عدم وجود طريقة نظامية لتطبيقها لم تشكل أي عقبة على أرض الواقع. غير أن الخبرة في التطبيق الشامل له ضمن التخطيط العمراني ستزيد من فرص التقدم في التعمير المستدام.

لما كانت المدن هي الدافع الفعال في التعمير المستدام في مناطق أوروبا فإن للمدن أهمية كبرى في أوروبا ككل. كذلك فإن إدارة أجهزة معقدة مثل المدن تتطلب استخدام آليات تخطيط مبتكرة ومتقدمة للمساعدة في رصد الأحوال الجارية والتكهن بالتطورات المستقبلية؛ كما تتطلب عملية مشاركة منسقة لإيجاد دعم اجتماعي من أصحاب المصالح في وضع رؤية طويلة المدى للمدينة. كما أن التعقيد المتزايد في إدارة المدن المتطورة في أوروبا يتطلب بالضرورة آليات لمساعدة المخططين والمستشارين في قضاء مهامهم. ومن الممكن تصميم طريقة متكاملة لوضع وتنفيذ إطار لتخطيط مدينة عامة يمكن تطبيقها على أي نوع من المدن. حيث يجمع إطار تخطيط المدينة بين نظام معلوماتي ونموذج ديناميكي يمكن توظيفه بأسلوب استراتيجي أو تشغيلي.

وبينما ركزت آليات التخطيط السابقة على البنية التحتية الحسية والاقتصادية وبالأخص على التخطيط العمراني والإسكان والمواصلات فإن الآلية المقترحة لتخطيط المدينة تتضمن دمج البنية التحتية الحسية، والبنية التحتية الاجتماعية، واقتصاديات المدينة، وسوق العمالة. حيث يمكن لتلك الآلية المتكاملة أن تساعد في رصد التقدم في بناء المدينة ضمن منظومة

البيئة الإقليمية، وفي وضع رؤية طويلة المدى للمدينة، ووضع سياسات شاملة للمدينة. ومن وجهة أخرى فإن تلك الآلية لا تتعدى كونها وسيلة لا غاية. وحتى يمكن الاستفادة المثلى من هذه الآلية يجب أن يتم تصميمها بمشاركة من أصحاب المصالح. مثلما تم في عملية تخطيط مدينة ماستريخت، وهي مدينة متوسطة الحجم في هولندا.

التلوث البيئي

إن أكبر المشاكل التي تواجه المدن في الدول النامية هي مشاكل التلوث البيئي التي تنجم عن مياه غير ملائمة للاستهلاك البشري، ناهيك عن مشاكل الصرف الصحي، وخدمات التخلص من النفايات الصلبة إلى جانب القصور في التحكم في النفايات الصناعية، بالإضافة إلى الهواء الملوث، وخاصة الملوث بالجزيئات الدقيقة المتطايرة التي تنفذ إلى الرئة عند التنفس مسببة أضراراً صحية خطيرة. هذه المخاطر التي يطلق على مجموعها "الجدول البني" تؤثر بصورة خاصة على الفقير في المدن، كما أنها تفترس بشراسة صحة أهل المدن وتخفف من قدرتهم الإنتاجية.

وبينما تأتي مكافحة "الجدول البني" على قمة الأولويات العالمية في الدول منخفضة الدخل، فإن بعض المدن تواجه منفردة العديد مما قد يسمى "بالقضايا الخضراء"، مثل نضوب المياه وتدهور الغابات وعدم كفاءة وسائل المواصلات واستخدام الطاقة، والتدهور البيئي للأراضي. والسكن في مناطق معرضة للكوارث الطبيعية.

ولواجهة تلك المخاطر وضعت خطة استراتيجية للتخطيط البيئي العمراني قائمة على الشراكة بين أصحاب المصالح والالتزام واختيار سياسة للتدخل:

حيث جرى التركيز على خمس سياسات^(٧٥) هي:

- اجتذاب الدعم المحلي وشاركة المواطنين.
- اختيار الآليات التي تغير من السلوكيات، وتخفف من حدة الخلافات وتشجع على الترتيبات التعاونية.
- بناء قدرة المؤسسات المحلية.
- تقوية أجهزة تقديم الخدمات الحضرية.
- زيادة مستوى الوعي البيئي.

يواجه المخططون في الحياة اليومية مشاكل جمة في كيفية تقييم الاختيارات المطروحة حتى يمكن لهم اتخاذ قرارات عند وجود بدائل؛ خاصة وأن تلك القرارات ليست بديهية، أو جلية، أو منطقية. وتقييم بدائل السياسات بالأخص عملية في غاية التعقيد حيث أنها تتضمن أوجهاً اقتصادية واجتماعية وسياسية وبيئية وتقنية إلى جانب ما تتطلبه من مقارنة بينها. كما أنها عملية تواصل بين أصحاب القرار تقتضي قدراً كبيراً من الشفافية والوضوح وتخري المسؤولية من جانبهم لما في ذلك من أهمية كبيرة في نجاح عملية اتخاذ القرارات. أما طرق التقييم فتحاول أن تتماشى مع ظروف اتخاذ القرارات عن طريق وضع هيكل منطقي لعملية اتخاذ القرارات مبني على الموضوعية والعقلانية. ولما كان من الممكن تعريف الواقع على أنه نظام معقد التركيبية، فهناك طرق متعددة لمعالجة إشكالية التصنيف واتخاذ القرارات؛ تلك الطرق تبنى على أسس تتضمن تحليل التكاليف والمنافع ولكنها أيضاً متداخلة وتصطبغ بالعمومية. هناك ست طرق للتقييم تصلح لتقييم قضايا متعددة المقاصد هي^(٧٦): الصورة

أو تحديد الدليل (Benchmarking)، النموذج العنكبوتي (Spider Model)، التحليل شبه الإرتكاسي (Meta-regression Analysis)، تحليل الدورة (Regime Analysis)، نموذج الراية (Flag Model)، وتحليل المجموعة التقريبية (Rough Set Analysis).

ولقد اختيرت تلك الطرق الست نظراً لأنها تسهل عملية تقييم القضايا المتعددة الأهداف. ففي وضع يلزم فيه اتخاذ قرار يجد متخذ القرار مصاعب مثل تشخيص البدائل أو تعيين الأوزان النسبية بين خصائص القرار المتعددة.

تلك الطرق يمكن توظيفها كلاً على حدة وفق طبيعة المشكلة المطروحة أمام متخذ القرار، كما يمكن أيضاً تطبيق الواحدة تلو الأخرى. مما يعني أن إحدى الطرق قد تكون مناسبة لمعالجة قضية معينة بينما يفضل استخدام طريقة أخرى في قضية لاحقة. أي أن تلك الطرق تكمل بعضها بعضاً. ومن الواضح أنه يمكن تطبيق تلك الطرق على العديد من قضايا التخطيط العمراني الاستراتيجي؛ كما أنها ملائمة بالأخص في التطبيق على قضايا التخطيط المستدام في إطار إدارة الإرث الثقافي العمراني.

كذلك فإن التخطيط العمراني الاستراتيجي للتعمير المستدام يتطلب بيانات في غاية الدقة عن النطاق العمراني لتحديد العلاقة بين الأداء الاجتماعي الاقتصادي للنطاق العمراني وتقسيمات الوحدات المختلفة من سكني وتجاري وصناعي وخدمات من جانب والتداعيات البيئية لها من جانب آخر.

ومن النظم المتبعة، نظام توفير وحدات غطاء عمرانية للأرض تم اختباره في التخطيط العمراني لمدينة ميونخ في ألمانيا؛ حيث وفرت تلك الوحدات نمطاً دقيقاً للمناطق المبنية والمفتوحة. أما الطبوغرافية فقائمة على أساس فئات متفق عليها مسبقاً كمخططات التقسيم والتعمير. بالإضافة إلى ذلك فإن

الوحدات مرسومة على أساس مقياس جماعي لتوفير إدراك شامل للنشاط العمراني لمستويات استراتيجية مختلفة من التخطيط العمراني. وتم تحديد الجوانب المختلفة للنشاط العمراني لهيدرولوجية المدينة، ومناخ المدينة، والطلب على الطاقة لتدفئة الأماكن مع انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون. وقد أسفرت نتائج تلك الدراسات عن أن وحدات وأنواع التغطية لها خصائص بيئية واضحة. وبناء على دراسة الحالة الهيدرولوجية أمكن تحديد الأهداف والمعايير لترويج حالة تعمير مستدامة^(٧٧).

أحياء الفقراء

يعتبر احتواء الأحياء الفقيرة جانباً هاماً من جوانب التخطيط العمراني الاستراتيجي لتوفير التعمير المستدام. فمن المعروف أن عملية تكثيف المساكن هي استراتيجية كبرى بالنسبة لفقراء المدن تستهدف توفير متطلباتهم الحيوية بالصورة المقبولة لديهم. ومن تداعيات تكثيف المساكن في منطقة واحدة وتوسيعها دون إجراء مسح تخطيطي عام الحد من القدرة على الوصول والدخول والخروج من تلك المساكن إلى جانب تردي الأحوال البيئية. إلا أن هناك العديد من المعايير التي تتخذها البلديات والمجتمعات المحلية لتقييد التكثيف المتزايد وللحد من مشاكل البيئة المترتبة على ذلك.

أجريت دراسة عن التخطيط العمراني في ثلاث مدن كبرى في تنزانيا^(٧٨). واهتمت الدراسة بثلاث مناطق عشوائية في تلك المدن على وجه الخصوص. وقد أسفرت النتائج عن دعم لافتراضيات مبدئية وهي أن استئجار الفقروندرة الموارد العامة تدفع إلى تكثيف المباني في المناطق العشوائية كما أنها توفر دلائل واضحة عن عدم الالتزام باللوائح على مستوى البلدية ومستوى المجتمع.

ولقد نبعت الاستجابات للبحث في المناطق المعنية عن التكتيف العمراني وتأثيره من أسفل إلى أعلى؛ إذ أن السلطات البلدية قلما تتخذ خطوات بالنسبة للتكتيف وتأثيره دون تخريض من القيادات المحلية.

بالنسبة للإطار القانوني والتنفيذي الجاري خاصة في اللوائح التنظيمية بالنسبة للتعمير والمساكن العشوائية فإن كل إدارة للبلديات تفسره بطريقة مختلفة؛ ففي إحدى البلديات يستخدم الإطار القانوني لحماية السكان من التداعيات البعيدة المدى للتكتيف التعميري، بينما في بلدية أخرى تستخدم الإدارة الإطار القانوني بطريقة تجعلها غير قادرة على التدخل إذا اقتضى الأمر.

إن مستوى المسؤولين والسكان من الناحية التعليمية ودرجة الدراية والاهتمام بالمخاطر على الصحة العامة ومشاكل البيئة له تأثير كبير على مدى استجابتهم للتداعيات. ففي الحالات التي يتولى فيها المجتمع أموره في التعامل مع تأثيرات التكتيف السكاني نجده يساعد المسؤولين المحليين في البحث عن استراتيجيات لعلاج الأوضاع وتنفيذها. ولعل العمل المثالي للمهتمين من أبناء المجتمع المحلي في تعزيز مصالح الناس من خلال توفير القدرة على سهولة الدخول والخروج من المناطق العشوائية دون الدعم المباشر من إدارة البلدية أو توجيه الحكومة المركزية يوفر قاعدة هامة لإصلاح السياسة والطرق المتبعة للرفع من مستوى المناطق العشوائية غير المخططة. فمن الممكن تلبية حاجيات الناس في تلك المناطق دون الحاجة لبذل جهد كبير في مخططات التنظيم أو في الارتقاء بمستواها. وفي حالة قصور الموارد التي تواجه معظم الدول النامية يجب على التخطيط العمراني أن يتوخى سياسة ملائمة توازن بين المعايير المرغوب فيها والمستويات الممكنة في عملية التعمير.

الفصل الخامس

نماذج عالمية للتخطيط العمراني الاستراتيجي

• الولايات المتحدة الأمريكية • أوروبا • أستراليا • آسيا

• أمريكا الجنوبية • أفريقيا

الولايات المتحدة الأمريكية

تختلف المناطق الحضرية والمدن الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية عن العديد من المدن في أوروبا وسائر العالم. في أن مناطق وسط المدينة عادة ما تكون هادئة بعد ساعات العمل. على نقيض المدن الكبرى في العالم، حيث يزدهر وسط المدينة في ساعات المساء والليل، خاصة بعد نزوح الأعمال التجارية إلى مجمعات كبيرة خارج المدن. أما غالبية العاملين في المدن فعادة ما يقطنون في الضواحي التي تتحول تدريجياً إلى مدن^(٧٩). حتى أن ضواحي المدن الكبرى مهددة هي الأخرى بالانهيار لازدحامها. ومواجهتها لمشاكل اقتصادية واجتماعية معقدة^(٨٠). خاصة وأن الأوضاع في الضواحي تتأثر بصورة كبيرة بالتقلبات الاقتصادية. حتى أن معدل بيع العقارات في المزاد العلني في ازدياد. سببه إعادة تملك العقارات نتيجة لعجز المالك عن دفع أقساط شراء السكن الشهرية أو الضرائب العقارية. مما يضطر البنوك والمؤسسات المالية إلى اتخاذ تلك الاجراءات لاسترداد الأموال التي أقرضها للملاك، وهذا بدوره يؤثر على أسعار العقارات خاصة في الضواحي^(٨١).

وفي الواقع أن عشوائية تنمية المناطق السكنية والتجارية في الضواحي خارج المدن، غطى لعدة سنوات على حدة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية المتزايدة في الضواحي الأمريكية. ففي العقود القليلة الماضية أدى تأثير عدة عوامل مثل تدني الدخل واستشراء الجريمة في الضواحي إلى حد من التدهور لم تشهده سوى أواسط المدن الكبرى. وقد دخلت الولايات المتحدة الأمريكية عهد "ما بعد الضاحية" في أعقاب العقد الثامن من القرن الماضي حيث استقرت مجتمعات الضواحي وأصاب أعضاؤها الكبر في السن وآلت إلى تدهور بمعدل سريع.

وفي مواجهة تدهور أحوال الضواحي الأمريكية، أجريت دراسة مستفيضة للضواحي في منطقة ريتشموند بولاية فرجينيا والمنطقة المحيطة بالعاصمة، واشنطن دي سي؛ إلى جانب دراسة لولايات منسوتا وأوريغون وماريلاند وتينيسي منذ العقد السادس، مع التركيز على إحصائيات الدخل وتعداد السكان والتحول العرقي في ٥٥٤ ضاحية من ضواحي أكبر أربع وعشرين منطقة حضرية. وقد أوضحت الدراسة أن العناية بالجودة العالية في البيئة الطبيعية والمبنية هي الحل المتاح الأساسي في تأصيل الاستقرار الاقتصادي في الضواحي^(٨٦).

نتيجة لإعادة الهيكلة الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية الحديثة في الولايات المتحدة الأمريكية، تغيرت أساليب ممارسة عمليات التخطيط العمراني؛ حيث يتحول التخطيط بسرعة إلى القطاع الخاص وإلى اللامركزية في المدن الأمريكية. وفي العادة يقوم القطاع الخاص بتوظيف خدمات المستشارين في التخطيط بهدف إعادة تشكيل المناطق الحضرية وفق مصالحه، إلا أنهم في العادة يزعمون أن عمليات التخطيط التي يضعونها موضع التنفيذ قائمة على الإجماع بين أصحاب المصالح بما في ذلك المواطنين، وأنها عملية تعاونية يشارك فيها الجميع ولا تخابي أحداً على حساب الآخر؛ أي أنها لا تتمركز على مصالح الطبقة المميزة في المجتمع ولا تدفعها خبرة الخبراء.

ومن بين الأساليب الرائجة في التخطيط طريقة "التصور" (Visioning)، التي تبدأ بتحديد أهداف للمدينة أو المنطقة الحضرية المستقبلية من خلال اجتماعات قائمة على التراضي ومفتوحة لكل شرائح المجتمع. ومن الأمثلة التي طبقت فيها هذه الطريقة ما قامت به مبادرة تخطيط "مدينة لكسينجتون للقرن الجديد" التي تولاهما القطاع العام والخاص في مدينة لكسينجتون بولاية كنتاكي. وبالنسبة لتطبيقات طريقة التصور فإن الطرق الجديدة في

التخطيط الذي يشارك فيه القطاعين العام والخاص والتي تتضمن أساليب شراكة كثيراً ما تتحول إلى مراكز مؤسساتية لشهادات سياسية حول تحديد مستقبل جغرافية المناطق الحضرية^(٨٣).

وحتى يمكن استيعاب دور طريقة التصور في السياسات التعميرية المعاصرة. وفيما ينتج عنها من سياسات يلزم إدراك المضمون الاجتماعي الجغرافي الذي تطبق فيه الطريقة؛ ففي حالة مدينة القرن الجديد، قامت الطبقة المتميزة بالتحكم في أسلوب تطبيق عملية التصور بصورة صعب معها الاعتراض وبالتالي تم وضع رؤية مستقبلية لا تختلف كثيراً عن نماذج التنمية الاقتصادية المعتادة.

ورغم بعض الاستثناءات فإنه من الخصائص الفريدة للولايات المتحدة الأمريكية في عملية التخطيط العمراني الاستراتيجي، أن المجتمع المدني له قوة فعالة خاصة في الضواحي وبهذا فهو غالباً ما يلعب دوراً كبيراً في التخطيط العمراني الاستراتيجي وخاصة في عملية إعادة التخطيط.

أوروبا

دخل التخطيط العمراني في أوروبا مرحلة من التحول عبر القارة مع التوجه نحو المنافسة المحترمة، وإلغاء اللوائح والقوانين المقيدة للتعمير، وزيادة نفوذ القطاع الخاص. وقد أدى ذلك إلى تداعيات غير محدودة المدى على عمليات التخطيط العمراني في أوروبا. وخاصة تأثير الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والبيئية؛ وكذلك تحول السويد من نظام النماذج في التعمير إلى إخضاع عملية التخطيط العمراني إلى ديناميكية السوق، بالإضافة إلى إعادة تنظيم الأقاليم في فرنسا^(٨٤). كما كان هناك تأثير أوروبي على التخطيط العمراني

الاستراتيجي في مناطق عديدة من العالم، إلى جانب تداعيات كثيرة لذلك التأثير على التوزيع العادل للمناطق العمرانية^(٨٥).

وقد أدت معايير البناء المستحدثة إلى تعدد مناطق الوسط في المدن الكبرى خلال عمليات تطوير المناطق الحضرية؛ فعلى سبيل المثال التزمت السياسة المحلية بمبادئ أساسية في تنظيم المناطق بصورة تخفف من احتكاكات عملية الحركة الدائبة في تغيير المساكن، وتوازن بين مشاريع تعمير المناطق في جنوب يوركشير؛ مما غير النظرة السائدة عن مستقبل مجتمعات مناجم الفحم، واستغلال الممتلكات المحلية في أوساط المدينة في التنمية الاقتصادية.

في كتابه تصميم المدينة (Designing the City) تعرض فري (Frey) إلى عرض للقضايا القائمة في المناطق الحضرية ووضح فعالية التصميم العمراني في التعامل مع القضايا الاجتماعية والاقتصادية والبيئية في المدن إلى جانب التخطيط الحسي على المستوى المحلي. كما تناول الحوار الدائر حول المدينة المستدامة في مضمون فوائد وقيود استخدام التخطيط العمراني الاستراتيجي والتصميم العمراني على مستوى الضواحي والمدن. من خلال أمثلة واقعية من بريطانيا والدول الأوروبية الأخرى^(٨٦).

وفي ضوء طبيعة الصراع الدائر حول سياسات التعمير في بريطانيا وعدم التناسق بين المؤسسات، والغياب النسبي لأطر التخطيط العمراني الاستراتيجي المنظم في التنمية الاقتصادية على نطاق المدينة والإقليم، يمكن ابتكار كيان سياسي شبه إداري^(٨٧-٨٨)، من خلال تكوين قدرة استراتيجية عبر شبكات الإدارة والمساعدة على ظهور مجتمعات سياسة معرفة تعمل بصورة متناسقة^(٨٨).

ومن وجهة أولية فإن القدرة الاستراتيجية في إدارة المدن تمثل الطرق المختلفة التي تزيد بها مؤسسات الإدارة معرفتها عن البيئة، مثل الاقتصاد الحضري والتغير الاجتماعي؛ والعملية التي يستشري بها هذا التعلم وما يترتب عليه من إدراك خلال الشبكة المعقدة للإدارة، وقدرة الشبكة على ترجمة المعرفة إلى عملية إنتقاء لاختيارات الاستراتيجية، أي تحديد أولويات الأهداف؛ والعمل بناء على تلك المعرفة. وبالتحديد، تتضمن القدرة الاستراتيجية في الإدارة المدنية على العناصر التالية:

١- العملية التي تتعلم بها منظمة كيفية وأسباب التغيرات التي تحدث في كل من البيئة المحيطة بها وخلال المضمون الحضري الواسع.

٢- إيجاد مفهوم مشترك وإدراك متوافق للمشاكل عن طريق انتشار الأفكار والمعرفة خلال شبكة الإدارة، وهذه العملية قد تشمل الوساطة في علاقات القوة والاختلافات المحتملة بين المنظمات بحيث يمكن التوصل إلى بناء مستوى من الثقة بينها.

٣- تحريك الإدراكات والمفاهيم المشتركة في عملية وضع أجندة؛ أو بمعنى آخر القدرة على توليد أهداف سياسية تحرك مصادر وموارد معرفة متنوعة؛ مبنية على فوائد نسبية، تكون متوافقة مع قيود المؤسسة في نفس الوقت. هذا لأن التفاوض على إيجاد علاقات قوة بين مؤسستين يعتبر مكوناً هاماً في توليد أجندة تعاون وتوافق إدارية.

٤- القدرة على القيام بعمل يتماشى مع أهداف سياسية قائمة على الدليل ومع أجندة الإدارة التعاونية. والعنصر المهم هنا هو الحرص على وجود مستوى معين للحوار والثقة والانسجام داخل المؤسسة.

٥- المقدرة على التعلم الاستراتيجي عن طريق رصد وتقييم نتائج السياسات بحيث تتشكل السياسات الجديدة وفق التجارب السابقة.

ومن القضايا الهامة المتعلقة بالمقدرة الاستراتيجية للمؤسسات القائمة على الإدارة تحريك الإدراك والمعرفة الجماعية بمعنى المعرفة المتراكمة خلال الشبكات الإدارية في عملية وضع الأجندة.

مع وجود التعقيدات في البيئة الحضرية والمشهد المؤسسي لإدارة المنطقة، فإن إفتناء وانتشار الإدراك خلال الشبكة الإدارية على امتدادها بل وتوليد معرفة متفق عليها لا يضمن التوصل لقدرة استراتيجية؛ أو بمعنى آخر إن الإدراك والمعرفة لا يترجمان إلى عملية وضع أجندة بطريقة مباشرة أو منطقية لأن ذلك يتطلب عملية توازن معقدة للمقايضات وتكاليف الفرص. وبهذا فإن الإجماع على قضية لا يؤدي بالضرورة إلى اتفاق على أهداف السياسة^(٨٩).

وحتى يمكن إدراك نوعية المقايضات، ربما كان من المفيد التمييز بين المقايضات المصاحبة للعملية الاستراتيجية والمقايضات المصاحبة لمحتويات السياسة العمرانية. وفي الواقع أن هناك خمس مجموعات من المقايضات يمكن تمييزها بالنسبة للعملية الاستراتيجية، وربما كان هناك المزيد وهي:

- ١- المرونة والاستجابة من جانب، وغايات المدى الطويل من جانب آخر.
- ٢- تقنوقراطية المعرفة من جانب، وقضايا التحكم الرائجة من جانب آخر.
- ٣- التكيف وسرعة الاستجابة من جانب، والشفافية والديموقراطية من جانب آخر.
- ٤- المخاطرة السياسية من جانب، وانتهاز الفرص من جانب آخر.
- ٥- الموازنة بين المنافسة والشراكة.

وبالنسبة للقضايا فإن المقايضات تتضمن:

- ١ - الشمولية من جانب، والمبادرات المقصودة من جانب آخر.
- ٢ - المنافسة الاقتصادية من جانب، والتلاحم الاجتماعي والاعتبارات البيئية والعوامل الخارجية السلبية المحتملة من جانب آخر.
- ٣ - تخصيص الموارد.
- ٤ - التوازن بين المنافسة والتعاون داخل المدينة وصور أخرى من المنافسة والتعاون.

ومن الأمثلة الحية للتخطيط العمراني الاستراتيجي في المملكة المتحدة، وجود خطط استثمارية هائلة في منطقة غرب ميدلاند، والتي تعتبر من أوسع المساحات المفتوحة لإعادة إعمار الحضر في المملكة المتحدة، حيث تشغل بلاك كنترى مركز هذه المنطقة، وحيث جهود التخطيط العمراني الاستراتيجي في البلاك كنترى على أشدها، ولدعم عمليات التخطيط يقوم مجلس الحرف التعليمية واتحاد بلاك كنترى بعقد اجتماعات أصحاب المصالح لمناقشة مخططات المستقبل في المنطقة.

وفي هذا المضمار تذكر هيئة تبادل معرفة الإنشاءات^(٩٠) (Construction Knowledge Exchange)، أن المركز التجاري للتصميم الافتراضي في جامعة ولفرهامبتن قام مع مركز البيئة الافتراضية وكلية الإنشاء وإدارة العقارات في جامعة سالفورث بإنتاج نظام معلومات جغرافي ذكي متكامل وتمثيل لواقع افتراضي يمكن استخدامه في فعاليات التخطيط، حيث يمكن للمشاركين رؤية عرض لبلاك كنترى وتقييم كيف تشكل التقنية مستقبل الحضر والتخطيط المعماري. وبهذا أنتج فريق جامعة سالفورث نظام معلومات جغرافي له ثلاثة

أبعاد. أما فريق ولفرهامبتن فقد أنتج تمثيل تفاعلي له ثلاثة أبعاد ليوضح كيف ستكون نتيجة التخطيط العمراني بعد ثلاثين عاماً. كل من عمليات التمثيل واستخدام التقنية المتقدمة في العرض زود أصحاب المعلومات بفرصة لرؤية ما ستكون عليه المنطقة في المستقبل.

ولقد تراكمت الخبرات الأوروبية الحديثة في مجال الاستراتيجية الخاصة بالمساحات والمخططات المعمارية في المدن والأقاليم، بناء على مفاهيم المكان والمساحة المستخدمة في الاستراتيجيات وفي الأعمال المؤسسية التي تستخدم فيها تلك المفاهيم. والتي تعكس به تلك المفاهيم تحول الأفكار الجغرافية إلى تصورات ديناميكية غير مترابطة للتصوير العمراني المتواصل وذلك من خلال تحليل ثلاثة تطبيقات هامة للتخطيط العمراني الاستراتيجي في هولندا وأيرلندا الشمالية وميلان^(٩١-٩٢).

كل تلك المخططات على قدر كبير من الابتكار كل في مضمونه كما أنها تمثل طرقاً جديدة للتفكير بالنسبة للمكان والمساحة، ودور الاستراتيجيات العمرانية في أساليب الإدارة الحديثة. كما أن كل التطبيقات تعكس بصورة أو أخرى العلاقات بين الأفكار الجغرافية الحديثة رغم وجود أفكار تخطيط قديمة.

وهناك توجه استراتيجي قوي نحو رأس المال المحلي كخطوة كبيرة نحو سياسة حقيقية للتكامل الاجتماعي في المدينة؛ حيث أن وجود تصور سياسي مناظر يؤدي إلى تعمق جذور المجتمع المدني المحلي وتوزيع حكيم للموارد بناء على الجوار. وهذا المنظور يتضح من خلال تصور رأس المال الاجتماعي ونتائج دراسة ميدانية متعلقة بهذا التصور عن النواحي المحرومة في منطقة العاصمة ببرلين. وقد

أسفر البحث عن أن توقعات الاستراتيجية الاجتماعية تتخذ صوراً كمية وكيفية مختلفة في كل النواحي من المدينة^(٩٣).

كما أن رأس المال الاجتماعي المحلي يمكن أن يؤدي إلى تباين هام في تعمير النواحي المختلفة رغماً عن افتراضات التشابه المستخلصة من البيانات الرسمية والمتابعة. وعندما يتطابق وضع أولي صعب يصاحبه عوامل سلبية مع مستوى منخفض من رأس المال الاجتماعي فإن احتمال التغلب على هامشية الناحية يكون ضعيفاً للغاية، بينما في حالة مختلفة قليلة يكون فيها الوضع المبدئي ضعيفاً ولكن مستويات رأس المال الاجتماعي مرتفعة نسبياً وتميل الأحوال إلى الاستقرار.

فرنسا

بناء على دراسة دقيقة لرسالة باريس في المستقبل والتفاعل بين المشاكل المعقدة والعفوية وطرق التخطيط السائدة في المنطقة، وضعت توليفة لطريقة معممة للتخطيط مبنية على التوجهات الحديثة في التخطيط العمراني الاستراتيجي على المستويات النظرية والعملية. والطريقة المستحدثة مبنية على وسائل النظم النظرية من الاستنباط والمحاولة والخطأ التي تستخدم في القضايا المتداخلة، مع إدخال عناصر من الأفكار الحديثة في التخطيط المعياري والتصميم المثالي النابعتين من الاعتبارات الاستراتيجية عندما يكون مضمون القرارات وضعاً بالغ التعقيد^(٩٤).

أسبانيا

استخدم في التخطيط العمراني العام لمدينة بورتو لا كروز في جزيرة تنيريف، فكرة التحليل الاستراتيجي لتقييم البيئة^(٩٥) "أنسي" Analytical Strategic Environmental Assessment (ANSEA). بنجاح، حيث تم تطبيق مراحل الطريقة

الخمس وهي: الفرز، والانتقاء، والوصف الأدائي لعملية اتخاذ القرارات، وتعريف المعايير الإجرائية، وتحديد المجالات المتاحة للقرارات.

وقد أسفرت الدراسة عن جدوى تطبيق "أنسي" في تطبيقات أسلوب التخطيط العمراني في أسبانيا، حيث أمكن تحديد الإطار المؤسسي المعقد لعمليات اتخاذ القرارات، وحيث أمكن الحصول على صورة واضحة للشكل التنفيذي لعملية التخطيط الحقيقية مع وصف مفصل لكل مراحلها. كما أمكن تحديد مجموعة من المعايير الإجرائية أو القضايا البيئية التفريقية، الهامة لتحسين مقتضيات الاستدامة في عملية التخطيط الجارية، والتحديد الدقيق لمكونات عملية اتخاذ القرارات والتي لها أهمية بالنسبة لتطبيق المعايير الإجرائية وبهذا توضع الأسس للتقييم الدقيق للبيئة.

وأسلوب التخطيط العمراني المتبع في أسبانيا يتبع عملية التخطيط المتعارف عليها والتي هي مختصة بتعمير المدن، حيث نماذج القرارات عادة ما تتأثر إلى حد بعيد بصلاحيات حكومة البلدية في تعريف الأهداف. أما تحديد تأثيرات البيئة الخارجة عن الخطط العمرانية فمقبلة في أسبانيا ولكن طرق وآليات تقييم البيئة الحالية غير قادرة على تقديم نماذج بيئية يعتمد عليها في عمليات التخطيط البيئي.

كوسوفو

شهدت الحقبة الحديثة تركيزاً على تحسين إدارة المدن مما أثار بعض التحفظات على التخطيط العمراني. كما أثرت تساؤلات حول ما إذا كانت الإدارة الجيدة تعوض عن عملية التخطيط وإذا كانت كافية للتنمية المستدامة. وفي هذا المضمار أمكن التوصل إلى التنمية المستدامة كهدف في بيئة قائمة على

السوق لو أمكن ربط الإدارة المحسنة بأسلوب التخطيط الاستراتيجي^(٩١). وشراكة عامة الناس في المحاور الرئيسة للإدارة الحضرية الجيدة من اتخاذ القرارات إلى المسؤولية والمساواة والكفاءة في الأداء هي من الخصائص التي تحدد التخطيط العمراني الاستراتيجي والتي تمسك بالفتاح للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المستدامة.

واستخدم تخطيط كوسوفو الذي ورد ضمن برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية للتدليل على أثر التخطيط العمراني الاستراتيجي على الإدارة الجيدة للمنطقة الحضرية وعلى التنمية المستدامة. فلقد نجم عن سرعة الامتداد الحضري في الكثير من دول العالم زيادة في الفقر وتميزاً وخروجاً عن اللوائح النظامية، خاصة في الدول النامية والتي هي في طريقها للنمو. وبهذا فإن الاستدامة في المستوطنات البشرية في خطر غير مسبوق بسبب العوامل الاجتماعية والبيئية والاقتصادية^(٩١).

في العادة يصعب تمويل مخططات رئيسة شاملة بينما تتجنب تلك المخططات الحلول للمشاكل الماثلة للمناطق الحضرية. وبينما جاهد البلديات للقيام بمهامها بفعالية وكفاءة أكبر تحت ضغوط موارد تتضاءل فإن التخطيط العمراني الاستراتيجي بما فيه من أسلوب انتقائي وتوجه عملي قائم على الشراكة يمكن أن يحدد الأولويات ويوجه الموارد لمواجهة تلك الأولويات. ثم إن شراكة عامة الناس في وضع القرارات يرسخ قواعد الشفافية وتحمل المسؤولية لدى أصحاب القرار تجاه أصحاب المصالح ويساعد على التخصيص العادل والكفؤ للموارد واستخدامها في مواطنها المقررة وتلك هي أسس الإدارة الرشيدة للمناطق الحضرية.

وحالة كوسوفو شاهد على أن المدن يجب أن تصبح جذابة ليس من خلال التجديد الحسي فحسب بل أيضاً من خلال تجديد القيم المدنية عن طريق غرس روح الانتماء والملكية الجماعية وتشجيع الاحتواء للجميع. ولهذا فإن من الواجب أن لا يقوم التخطيط على أساس الآليات وحدها بل يجب أن يبني قواعده على القيم الجماعية والاتفاق على رؤية للمدينة. وعلى إدراك الأولويات التي تستجيب لحاجة المواطنين، خاصة الفقير والمهمش والمهدد. أي أن التخطيط العمراني الاستراتيجي لا يعني التخطيط فحسب بل يعني عامة الناس.

المجر

في بداية العقد التاسع من القرن الماضي بدأت المدن حول العالم في الاهتمام بالخطط الاستراتيجية لتعمير المدن والمناطق الحضرية بإدماج سياسات تنفيذية ومؤسسية مختلفة؛ تلك الاستراتيجية تعتمد على ظروف وملابسات سياسية وتشريعية واسعة النطاق. ولقد كانت الحكومات المحلية في الدول التي هي في مرحلة انتقال تنموية تواجه أيضاً تحديات التخطيط الاستراتيجي، وإن كان ذلك في مضمون تقاليد تخطيطية مختلفة تماماً عن أساليب التخطيط الشائعة، وظروف من اقتصاديات مضطربة. فعلى تلك الدول الانتقال من التركيز على جانب العرض الشيوعي إلى الطريقة الاستراتيجية لجانب الطلب القائمة على تصور جديد للقطاع العام والسياسة العامة. وبالمقابل، فإن إقامة حكومات محلية أدخل في النظام السياسي طبقة مستقلة نسبياً لوضع السياسات في مضمون تقاليد اتخاذ القرارات من أعلى إلى أسفل بصورة متسلطة وجامدة. تلك التقاليد تطلبت توضيح وإعادة تخصيص للقدرات والفاعليات وتقديم طرق تنسيق جديدة.

كانت نتيجة تطور سياسات التعمير العامة وتصورات التنمية والاستراتيجيات

في بودابست خلال العقد التاسع. أن أصبحت القوى التخطيطية والإدارية أكثر تقبلاً للتخطيط الاستراتيجي في نهاية العقد التاسع. وهو توقيت أصبحت معه مزايا الاستراتيجيات الجديدة أكثر وضوحاً. ولقد أثبت جلاء طريقة العرض والطلب المستخدمة على نطاق واسع في دراسة سياسات البنية التحتية فائدته كآلية مفيدة في تحليل تطور التخطيط العمراني في بودابست^(٩٧).

باستعراض أفكار التطور العمراني في بودابست في العقد التاسع يمكن ملاحظة أن تلك الأفكار كانت تهدف إلى إيجاد استراتيجيات جديدة وأنها احتوت على عناصر استراتيجية رئيسة: وقد جاءت فكرة إصلاح الإدارة عام ١٩٩٤م للعمل على تنظيم وتناسق الجوانب المالية والإدارية لسياسات الأجنحة الإدارية. إلا أن التنمية العمرانية لعام ١٩٩٤م كانت تعطي رؤية لما ستكون عليه المدينة في المستقبل. وبهذا رسمت صورة مثالية لما ستكون عليه المدينة غير أنها لم تضع غايات أو برامج وبهذا لم تعتبر تلك الأفكار استراتيجية بأي مقياس. وربما كانت أول استراتيجية عمرانية هي التي تمخضت عن الإصلاح المالي والإداري الذي تم تفصيله وتنفيذه تحت ضغوط دنو كارثة ١٩٩٦م هذا الدفع التاريخي جعل من الممكن سياسياً التوصل إلى إجماع في تحمل التكاليف السياسية لمعايير شديدة التقييد. تلك الاستراتيجية المالية الجديدة وتنفيذها أدى إلى إصلاح شامل لكل الفعاليات الداخلية للحكومة المحلية في نهاية العقد التاسع.

في عام ١٩٩٨م كانت صورة التنمية العمرانية مختلفة عن سابقتها. حيث أنها ركزت على تلك القطاعات من المدينة التي عانت من أكبر الإشكاليات العمرانية، وأدرجت قائمة بالبرامج الممكنة، وحددت تدخلات عمرانية مطلوبة

في أربعة مناطق استراتيجية^(٩٨). إلا أن تلك الفكرة كانت غاصة بتعبيرات مشاكل وعمليات قائمة على العرض وتلك السياسات التفاعلية بطبيعتها لم تغطي القضايا الأساسية في التمويل وقدرات الحكومة المحلية على اتخاذ القرار.

وقد شهد عام ١٩٩٩م تحولاً من الطريقة السابقة التي ركزت على ما يلزم القيام به في المجالات المختلفة إلى طريقة أميل للاستراتيجية للبحث عن سبل للتأثير على عمليات التعمير والاستثمار أو التوجيه الاستراتيجي لها مع محدودية الموارد المتاحة. وبالطبع فإن الهدف الرئيس في ظروف اقتصاديات السوق هو التأثير على نمط الطلب وهذا يمكن تحقيقه فقط بسياسات استراتيجية نشطة ومنسقة^(٩٩).

أستراليا

يواجه التخطيط العمراني في أستراليا تحديات عديدة، في ضوء التوجهات الحديثة في تعمير المدن الأسترالية، حيث أنها تتطلب تنشيطاً لتقليد التخطيط العمراني الحاسم، مع الأخذ في الاعتبار التغيرات التي أحدثت تحولاً كبيراً في أساليب التخطيط العمراني بحيث أصبح من الضروري إعادة طرح الحاجة إلى تخطيط قائم على أسس تجعل الاحتواء الاجتماعي واستدامة البيئة الحيوية في طليعة الأولويات^(١٠٠).

ولقد طرأ تغير على المدن الأسترالية وعلى طرق التخطيط لها، بما في ذلك القيم التي قام عليها التخطيط في الماضي والصور الجديدة لهوية المدن التي جُمعت عن التغيرات التي طرأت على إدارتها بما في ذلك أسس الإدارة الديمقراطية الاشتراكية وتأثير التحرر في قطاع الأعمال^(١٠١). فقد جُمع تحول كبير في أسلوب

التخطيط العمراني تحت ضغوط قوى عديدة متصارعة تشمل التوجه الديموقراطي الذي تمخض عن خطط للتخضير ومنظور بيئي جديد وانتقادات ثقافية حادة، كما أن عرض المدن للبيع أدى إلى نشوء اقتصاد سياسي حضري، إلى جانب التحول من إدارة ملتزمة إلى لون من التحرر. كل ذلك أدى إلى إعادة النظر في أساليب التخطيط العمراني وإيجاد أسلوب جديد لتخطيط أفضل. ولا شك أن التوجه إلى اقتصاديات قائمة على السوق يتعارض مع الاتجاه القديم الذي يقضي بالتدخل عن طريق التخطيط.

ثم أن الدولة المعاصرة ومؤسساتها بما في ذلك التخطيط تعاني من نقد متواصل^(١٠١). وقد أسفر ذلك عن فلسفة خُضر الاستجابة التي تولدت عن مجتمع المخاطرة، حيث يقوم التقدم على أساس الإصلاح وإعادة التنظيم ومراجعة تقييم الموجود من الموارد بدلاً من الاهتمام بالتوسع فيها^(١٠٢). ولقد أثرت هذه الفلسفة بصورة محسوسة على التوجهات الجارية في التخطيط العمراني في أستراليا.

آسيا

تواجه المدن في الدول النامية إشكاليات كبيرة في إدارة النمو، وفي البنية التحتية للمناطق الحضرية؛ كما أن الخبرات في مدن الدول الصناعية عادة ما لا تتلاءم مع الدول النامية وبالتالي من اللازم البحث عن حلول حديثة ومبتكرة لتلك المدن. ومن الآليات الواعدة في إدارة المستوطنات البشرية في الدول النامية أجهزة المعلومات الجغرافية "جيس" (Geographic Information Systems) وما يصاحبها من بنى تحتية للبيانات المكانية. وقد قام البعض باختبار وضع البنى التحتية للبيانات المكانية في الدول النامية ومقارنتها بنظيراتها في

الدول المتقدمة وحصر القضايا التي قد تواجه الدول النامية عند استخدام تلك البيانات في دعم إدارة ذات كفاءة عالية في إدارة الأرض الحضرية^(١٠٤).

وبناء على دراسة نظام المعلومات الجغرافي في بانكوك حيث تسعى المدينة إلى استخدام تقنية معلومات الأماكن والمساحات في إدارة بيئة الحضر، تبين أن فرص نجاح تطبيق هذا النظام أكبر عند استخدام تقنيات معلومات مكانية بسيطة، وغير مكلفة، وسهلة الصيانة، وموجهة للهدف المحدد من استخدامها.

والمدن في الدول النامية تشهد نمواً سريعاً بمعدل كبير يتجاوز نمو المناطق الحضرية في الدول المتقدمة مما يؤدي إلى تفاقم المشاكل البيئية والإدارية؛ وبينما تلك المدن هي القوة الدافعة للتنمية الاقتصادية في تلك الدول فإن البنية التحتية، وجودة الحياة تعاني من تدهور مطرد. ولعل من التحديات الكبرى في الدول النامية قدرة المجتمعات على مواجهة تلك القضايا في القرن الجديد.

ولعل بإمكان أجهزة المعلومات الجغرافية وما تقوم عليه من البنيات التحتية للبيانات المساحية والتقنيات التي تبناها المدن في العالم النامي المساهمة الفعالة في حل العديد من القضايا الماثلة وما يصاحبها من إشكاليات؛ غير أن ذلك يتطلب قدراً كبيراً من التخطيط والحيطة خاصة وأن البيئة الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والفنية والمؤسسية في الدول النامية تختلف عن نظيراتها في الدول المتقدمة. وبهذا فإن أجهزة المعلومات الجغرافية وما ينتمي إليها من تقنيات لها تاريخ مشوش في الدول النامية، حيث أن العديد من الأجهزة قليلة الفائدة أو تترك دون استخدام رغم توفرها.

وقد قام آخرون، بمراجعة البيئة في الدول النامية، وحاولوا فهم وتوضيح

القضايا والإشكاليات في تطبيق تقنيات المعلومات المساحية التي عادة ما تكون مألوفة وشائعة الاستخدام في مدن الدول المتقدمة. وقد أولوا اهتماماً بنظام معلومات الأرض في بانكوك لتوضيح القضايا واقتراح استراتيجيات عامة^(١٠٤). وتمخضت جهودهم عن استنتاجات منها صعوبة تصميم خريطة رقمية على نطاق واسع كأساس للبنية العمرانية الأساسية لنطاق من تطبيقات أجهزة المعلومات الجغرافية في الأعمال في العديد من الدول سواء على المدى القصير أو المتوسط. ولعل العوائق الرئيسة ناجمة من عدم تقدير ما يمكن لأجهزة المعلومات الجغرافية تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه، وعدم كفاءة العمليات البيروقراطية، وندرة البيانات، وغياب دعم الموردين للأجهزة وبرامج الحاسوب.

إضافة إلى ذلك اقترح الباحثون أن المشاريع والأعمال الصغيرة والمتوسطة التي تستفيد من أجهزة المعلومات الجغرافية هي أفضل وسيلة لتقديم فكرة أجهزة المعلومات الجغرافية إلى المدن حتى تتقبل تلك التقنية كما هي الحالة في بانكوك. وفي هذا المضمار، فإن الصور العالية الدقة التي توفرها الأقمار الصناعية تفسح الفرصة للحصول على بنية تحتية لبيانات المناطق الأساسية أو قاعدة الخرائط الرقمية المطلوبة لدعم مجال صغير إلى متوسط من أجهزة المعلومات الجغرافية في المناطق الحضرية في المستقبل.

من تداعيات تلك الفترة الانتقالية الناجمة عن التغييرات الحديثة في بيئة المباني في المناطق الحضرية في الصين خلال المرحلة الانتقالية بين الاقتصاد المخطط واقتصاد السوق^(١٠٥). التغيير في السياسة الاقتصادية التي تضمنت زيادة الاهتمام بالمحليات وتنوع الاستثمار ونمو رأس المال الأجنبي. كما أن هناك تغيير في منظمة الحضر وتعمير الأراضي وبالذات في تغير الاتجاه من القيام بمشاريع

محددة إلى التنمية الشاملة والتنمية العقارية العامة. كذلك شهدت الفترة تغييراً في مهام التخطيط العمراني من تخطيط جزئي إلى تخطيط وإدارة على مستوى البلديات. وكان تأثير التغيير الأكبر في مدينة جواجزو الكبرى التي شهدت ظهور حي ممتد للأعمال الجديدة، وأماكن اجتماعية حديثة، ومناطق عشوائية، وتجديداً للمناطق السكنية، ومستوطنات سكنية كبيرة على أطراف المدينة ومراكز مدينة متعددة، ومناطق معدة للتعمير.

لتلبية حاجيات التخطيط على مستوى المجتمع والإقليم في دولة نامية مشتتة يجب التحول من استخدام آليات متصلة إلى أساليب مرنة سهلة التطويع حتى يمكن الحصول على أكبر فائدة منها والتأكد من أنها ملائمة للأحوال القائمة. وبناء على مراجعة واسعة النطاق لمنهج التخطيط حول العالم، تبين أن هناك إجماعاً منتشرًا بالنسبة للكفاءات الأساسية المطلوبة للمخططين^(١٠١). هذا المفهوم استخدم في تطوير برامج حديثة في ثلاثة جامعات بسيريلانكا. ومن خلال ذلك اتضح أن وضع أجندة للتخطيط لتنمية مستدامة يتطلب بالضرورة تعزيز المجالات الأساسية للمعرفة الفنية مع التركيز القوي على هيكله القضايا، والتفكير النقدي والاستراتيجي، وإدراك المضامين السياسية والمؤسسية. وحتى يمكن لتلك المجالات الرئيسة من أن توائم الدول النامية على منهج التخطيط أن يوازن بين الأولويات المحلية والمنظور العالمي.

روسيا

تشارك مدينة بوكروف وفلاديمير في برامج للتخطيط العمراني الاستراتيجي يشرف عليها مركز ليونتييف؛ ومن خلال منح من مؤسسة يوراسيا^(١٠٧) Eurasia Foundation) أمكن لعدة مدن روسية وضع مخططات شاملة للتنمية. ويعتبر مدير المركز أن وضع استراتيجية لمدينة هو في حد ذاته إنجاز. فرغم ما تواجه

المدن من صعوبات في السياسة المحلية فإن حيوية المدن تفتضي وجود مخطط ليرشدها في المضي قدماً.

أنشئ مركز ليونتييف عام ١٩٩١م بجهود عمدة سانت بطرسبرج وليونتييف الحائز على جائزة نوبل وآخرين. وقد نمت المركز ليصبح أكثر مراكز البحث احتراماً في روسيا. حيث يدعم أكثر من خمسمائة مشروع في الاقتصاد والعلوم الاجتماعية. ومن بين أنشطة المركز الرئيسة برامج التخطيط الاستراتيجي للبلديات. وفي مايو عام ٢٠٠٠م حصل البرنامج على دعم من مؤسسة يوراسيا للترويج إلى نماذج تخطيط قائمة على المجتمع في شمال غرب روسيا وإنشاء موقع على الوب لنشر أفضل الممارسات في التخطيط العمراني الاستراتيجي؛ حيث يحتوى الموقع على أمثلة من مائة مدينة روسية. وتبع ذلك الدعم عدة منح للتوسع في البرنامج بما في ذلك القيام بتقييم طرق التخطيط العمراني الاستراتيجي التنافسة. ووضع برامج تدريب، وعقد مؤتمر على نطاق روسيا كلها. وبهذا لم يعد التخطيط العمراني الاستراتيجي مجرد تدريب ولكن نتائجه توضع موضع التنفيذ. فعلى سبيل المثال لم يكن هناك فائض مالي في ميزانية مدينة فولخوف لتغطية تطوير البنية التحتية المحلية؛ فقامت الشركة بوضع خطة استراتيجية لإعادة هيكلة المدينة بمساعدة مركز ليونتييف؛ وقامت المدينة بخصخصة ٥٥٪ من الشقق وكل خدمات المجتمع المحلي. وبناء على ذلك استطاعت المدينة اقتراض ٥,٥ مليون دولار لتجديد المرافق العامة وتحديث المباني السكنية وإنشاء نظام جديد للمياه.

كما قام المخططون في مدينة سورتفالا بقيادة العمدة بالعمل مع مركز ليونتييف لوضع خطة عمرانية استراتيجية لإنعاش الساحة التي كانت في الماضي المصدر الرئيس للدخل في مقاطعة كاريليان.

ولقد أثبتت تجارب العديد من المدن الروسية أن أفضل النتائج تترب على استخدام التخطيط العمراني الاستراتيجي بشريطة الالتزام بالمشاركة الفعالة المباشرة للمواطنين من خلال برامج مثل ورش العمل الحرفية في مدينة بوكروف أو عقد اجتماعات مفتوحة وندوات حوار يشارك فيها عامة الناس. ففي مدينة إزهيفسك على سبيل المثال طرحت إدارة المدينة استفتاء على المواطنين ساعد على تحديد أولويات المدينة وبناء على ذلك تقدم ٥٢٪ من المواطنين للمساهمة في علمية التخطيط.

وكثير من المدن التي اشتركت في برامج التخطيط العمراني الاستراتيجي: بما في ذلك مدن إزهيفسك وفولخوف وبوكروف استفادت من دعم مؤسسة يورآسيا بينما تلقى آخرون الدعم من مبادرة مؤسسة المجتمع المفتوح للمدن الصغيرة.

ورغم ذلك فكثير من مخططي المدن يشكون من الخلافات الناشئة مع الحكومات على المستوى المحلي والفيدرالي مما يمنعهم من تفعيل البرامج خاصة وأن الموارد المخصصة للتخطيط توجه إلى أغراض أخرى. كما أن الكثير من البيروقراطيين ليس لديهم التدريب الكافي لإدماج الغايات الاستراتيجية في تفصيلات الإدارة اليومية.

ولقد كان مستقبل المدن الروسية في الماضي خاضعاً لقرارات تنزل عليها من مخططين في مراكز عامة بعيدة عنها فضلاً عن عدم درايتهم المطلقة بمتطلبات كل مدينة ودون الاهتمام بحاجيات أهلها. تلا ذلك فترة خضعت للتغيرات في المدن إلى النواكب الاقتصادية والكوارث السياسية لا إلى الاستراتيجيات الحقيقية.

اليابان

شهدت المناطق الحضرية في السنوات القليلة الماضية نمواً اقتصادياً سريعاً صاحبه كثافة شديدة في السكان، مما أدى إلى عمليات تعمير غير مقيد باللوائح في المناطق الحضرية في اليابان وفي دول جنوب شرق آسيا؛ مما أدى بالتالي إلى وجود ضغوط على حكومات تلك الدول تخثها على وضع نظم ملائمة للتخطيط العمراني. غير أن دول جنوب شرق آسيا لم تكن كلها متمرسه في التقنيات المناسبة لمشاريع التخطيط العمراني. وقد تم وضع نموذج تعاون فني بين اليابان وتلك الدول بناء على خبرة اليابان في مجال التخطيط العمراني من خلال تحليل خلفيات قضايا التخطيط العمراني والمواصلات في المناطق الحضرية في دول جنوب شرق آسيا^(١٠٨).

أمريكا الجنوبية

بناء على خبرات مدن قرطبة وروساريو وبيونس أيرس في الأرجنتين، وسانتيجو في البرازيل، وسانتا كروز دي لاسييرا ولا باز في بوليفيا، وتروهيو والعديد من ضواحي ليما في بيرو، وبوجوتا في كولومبيا، وهافانا في كوبا؛ في التخطيط العمراني الاستراتيجي وتنفيذ المخططات الناجمة^(١٠٩). فإن التخطيط العمراني الاستراتيجي أسلوب واعد في إدخال تغيير أساسي في المدن، وفي فتح الطرق تجاه القرن الجديد ببرامج ومشاريع حضارية وابتكارية تساعد في النقلة الحضارية المأمولة.

ولقد أظهرت التجارب في تسعة مدن أن التخطيط الاستراتيجي وما يروج له من شراكة ما هو إلا بمثابة مشروع شمولي وعالمي للمدينة بأسرها، دون السيطرة الفردية للملاك وأعوانهم كما كان الشاهد في حالة مدينة

قرطبة. كما كان هناك تأثير ملموس وصلب لبرامج ومشاريع تم تنفيذها وفق مخططات التخطيط العمراني الاستراتيجي في مدن مثل قرطبة وروساريو وهافانا أو البلدان الأخرى التي شرعت في تنفيذ خططها الاستراتيجية. وقد نجحت قرطبة في وضع أسس ممارسة الشراكة والابتكار في الإدارة ورصد التقدم والمتابعة بينما تسعى مدن مختلفة إلى وضع آليات ماثلة لتأثيرها.

وأمثلة خطط التخطيط العمراني الاستراتيجي شاهدة على المرونة في احتواء مشاريع جديدة في الخطط وفي بعض الأحوال أمكن تنويع واسع النطاق في تحريك موارد التمويل الجديدة لمشاريعها حيث ساعدت الخطط الاستراتيجية في بناء روح المصادقية في التعامل مع الوكالات الممولة.

كما أن هناك بعض الحالات تمثل تقدماً في تفعيل صور التخطيط الديموقراطية التي تساهم في عملية اللامركزية داخل البلديات نفسها من خلال إقامة بلديات أو مراكز للضواحي. كل تلك الأمثلة تعتمد على وجود مناخ سياسي مشجع، حيث أنه من المحتمل إن لم يكن من المؤكد أن التخطيط العمراني الاستراتيجي لا ينتعش في غياب مثل هذا المناخ.

بعض المدن نجحت في إيجاد نظم ملائمة للرصد والمتابعة، وفي هذا المجال كانت روساريو استثناء في تبنيها لنظام من المؤشرات العمرانية يستخدم في التأكيد على التأثير الملموس لمشاريع المخطط الاستراتيجي.

وكثير من المدن اهتمت بالتناغم بين الخطط الاستراتيجية وخطط التكوينة العمرانية أي الخطة المقننة لتطوير الأماكن إلا أن التخطيط العمراني الاستراتيجي احتل محل الريادة قبل وضع خطة التكوينة العمرانية في بعض الحالات، كما أن هناك حالات حصل فيها العكس تماماً مثل مدينة تروهيو.

وكانت هناك ميول في العديد من المدن إلى إقامة ثلاث آليات مترابطة بالتسلسل: هي مخطط التركيبة العمرانية بحيث يجرى مفعولها لعشرة أعوام على الأقل، وبرامج الحكومة المحلية لفترة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات وفق الحالة، ومخططات التخطيط العمراني الاستراتيجي الذي يغطي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والمكانية والبيئية في إطار فترة تتراوح بين خمس وعشر سنوات.

وتعتبر خبرة بوليفيا فريدة من نوعها بالنسبة لنجاحها في تعضيد الخطط العمرانية الاستراتيجية للبلدية على مدى خمسة أعوام بخطة استثمار سنوية. كما أن بوليفيا واحدة من الحالات التي يوجد فيها قوانين وطنية ومعايير وموجهات ودلائل فنية للمشاركة الاستراتيجية في تخطيط البلديات.

أما في حالات ليما وسانتيجو وبيونس آيرس، فقد اتضح قصور التخطيط العمراني الاستراتيجي لأن الهدف لم يتضمن مناطق حضرية ولكنه اقتصر على تغطية وسط المدينة أو ناحية من نواحي البلدية.

وفي بعض الحالات مثل حالات ليما وسانتيجو يبدو أن هناك غياب لإدراك يحاذي المبادئ الأساسية، والتوجه إلى التخطيط العمراني الاستراتيجي والآليات الخاصة به، كما أن هناك بيئة عزوف عن التخطيط بمجمله.

وفي كل المدن خاصة تلك التي بدأت في تنفيذ الخطط الاستراتيجية، كانت النتائج إيجابية من حيث الإسهام في تركيز وتوجيه أفضل للاستثمارات وتغيير ثقافة التخطيط في العديد من المؤسسات.

وتشير خبرات المدن التسع إلى النجاح في عملية التخطيط العمراني الاستراتيجي الذي يعتمد على: عزمة عمدة المدينة والمسؤولين التنفيذيين

المحليين. والإطار المؤسسي وشراكة القوى الرئيسية. وموضوع التركيز. وعمليات الشراكة والعمليات الفنية المستخدمة. والقدرة الفنية للأطراف المشاركة. وتنفيذ الخطط العمرانية الاستراتيجية يتطلب مجهوداً كبيراً يتضمن حوار إجماع بين أصحاب المصالح الذين سيلعبون دوراً هاماً في التنفيذ. كما يجب وضع قواعد واضحة للسلوكيات واحترام أدوار الأطراف المختلفة في عمليات التخطيط والتنفيذ والرصد والمراجعة، وهذا يعني نزوع إدارة الخطة إلى السلوك بأسلوب مؤسسية.

وفي البرازيل اليوم تتطرق كل المؤسسات والحوارات والندوات إلى مواضيع الاستدامة والتنافس كحلول وحيدة لقضايا المدن. فالتنافس الذي يعبر عنه من خلال التخطيط العمراني الاستراتيجي يؤثر في السياسات المحلية بما في ذلك السياسة البيئية، ويشجع على تقوية العلاقة بين الحكومة المحلية والمغامرين التجاريين، أي القوى الفاعلة التي تملك القوة على تحسين وضع المدينة في السوق العالمية.

ونتيجة لزيارة وفد أسباني إلى ريو دي جانيرو في البرازيل عام ١٩٩٣م. كانت انطلاقة عملية التخطيط العمراني الاستراتيجي. حيث قدم محاضرة عن التخطيط في برشلونة، طرحت نوعاً جديداً من التفكير في إدارة المدينة سرعان ما انتشر في البرازيل وانتقل إلى مدن أخرى في أمريكا اللاتينية.

إن نموذج التخطيط العمراني الاستراتيجي الذي تبنته البرازيل مقتبس من نموذج للتخطيط الاستراتيجي في مجال الأعمال ليتوافق مع القطاع الخاص. ويوجه النموذج العمراني مسلمات قوية عن عولة الاقتصاد وحتمية التنافس بين المدن والحاجة لإقامة علاقة جديدة بين القطاعين العام والخاص.

وبالنسبة للحوار الدائر حول التخطيط العمراني الاستراتيجي فإن القضايا لا تتعلق بتحول في التعمير قائم على الحق والعدالة أو احتمالات مستقبل لا يملكه الحاضر؛ ولكن على العكس تماماً فإن التخطيط العمراني الاستراتيجي يستخدم كطريقة لاستشراف المستقبل باتباع الأنماط القائمة إلى حد كبير مع تفصيل الاستراتيجيات لإدارتها بصورة فعالة. هذا لأن تشخيص مشاكل المدينة ووصفات علاجها يكاد لا يتغير. فالمدينة تحتاج لبنية تحتية جديدة وأساليب للتوافق بين القطاعين العام والخاص للقيام باستضافة أنشطة مثل المؤتمرات والمهرجانات والمعارض العالمية والألعاب الأولمبية. والمدينة في حاجة إلى إصلاح الإدارة العامة بصورة تتضمن الخصخصة والتعاقد مع القطاع الخاص على القيام بأعمال القطاع العام. كما أن هناك قائمة من المشاريع والفعاليات تجري على نطاق عالمي، مثل تجديد مناطق وسط المدينة أو تطوير الاتصالات في المدن الكبرى، وإعادة تعمير الموانئ وترميم الأماكن التجارية وإنشاء الطرق.

وتعتبر المشاريع في المخططات الاستراتيجية مشروعة إذا أثبتت قدرتها على إدخال المدينة في قالب العولة حتي تصبح منافسة. وللتأكد من ذلك يلزم على كل الأطراف في المخطط الاتفاق الكامل. ولما كان تنفيذ المخططات والمشاريع يعتمد على موارد خاصة فإن الأطراف القادرة على الإنفاق هي التي تملئ محتويات الخطة.

إن الأطراف الاجتماعية الهامة لعملية التخطيط العمراني الاستراتيجي ولبعض البرامج التي تدعمها وكالات التنمية الدولية تطرح في قائمة حسب ترتيب أهميتها؛ غير أن العادة درجت على أن فكرة "الأطراف الهامة للمخطط" عادة ما تعني العكس تماماً. أي أنها الأطراف غير الهامة للمشروع والتي ليس لوجودها أي ضرورة^(١٠٩). وفي الواقع أن حقيقة "الأطراف الهامة" المعنية تشير

إلى الأطراف الأكثر قدرة على الاستثمار والتأثير والتي تستثني غالبية المواطنين. فالخبرة في ريو دي جانيرو تؤكد أن الشراكة بين إدارة المدينة والجمعية التجارية واتحاد الصناعات قامت بعملية التخطيط برمتها ولم تعير التفاتاً للقطاعات التي ليس لها أهمية استراتيجية.

وحت لواء الإجماع التام بين الأطراف الاجتماعية تتوارى الخلافات والناس الذين لا يشاركون في القرارات النهائية يتم تحويلهم إلى مؤلفين للمخططات كما يدعون للتصفيق لنجاح المتسلطين على عملية التخطيط وكأنهم يهللون لما أصابهم هم أنفسهم من فشل. والسبب في ذلك أن كل الكتابات عن التخطيط العمراني الاستراتيجي وفي بعض البرامج العالمية والبيئية للمدن تقدم الحلول لمشاكل التعمير في إطار غياب الخلافات الاجتماعية والتهادن بين أصحاب المصالح. وهذا بعيد عن الواقع إلا إذا استثنيت الغالبية التي توضع المخططات من أجلها. وفي الواقع أن وضع الخطط العمرانية الاستراتيجية على أساس تعزيز التنافس بين المدن و الدعوة إلى مشاركة المجتمعات المحلية دعوة لهم بالتنازل على ما لهم من نفوذ وآراء لصالح القادة الذين يمثلون المشروع التجاري.

أما الوصفات لعلاج مشاكل المدن والتي تتوفر للحكومات المحلية فتتضمن خطوات لتسهيل اللوائح والسياسات وتبني مواقف منفتحة لبناء شراكة وبذل جهود لضمان حياة حضرية طيبة أو تعايش يجذب العمالة المحترفة ويحافظ عليها.

أما الوثائق التي يدعمها البنك الدولي فهي أكثر وضوحاً في دعم التنافس وفي الحد من الشراكة المفتوحة للمجتمع المحلي من خلال إجماع تلميه أطراف

خارجية^(١١). فالموضيع الرئيسة هي الإدارة، واللامركزية، والشراكة بين القطاعين الخاص والعام، والإجماع بين أصحاب المصالح، وإلغاء اللوائح، واستشراء الممارسات المثلى، وتأسيس التطوير والتنمية، وبطلان التخطيطات الشاملة، مع عدم إغفال القضاء على الفقر.

أما عرض البنك لمسألة الاستدامة فهو بالأساس لا يتغير، ويحتوى على توصيات بأن تصبح عملية التطوير المؤسساتية عملية مستمرة وتفاعلية للتشاور وعليها أن تعمل من أجل إيجاد بيئة تتقبل الحرص المستديم على استخدام الدروس المستفادة في فترة تنفيذ المشاريع.

هذا الاقتراح من البنك الدولي لا يتعارض مع القواعد القائمة على تعريف الاجماع الدولي؛ وبهذا فإن البنك الدولي يسهب في النصح عن شراكة المواطنين فيؤكد على تلافي تدخل الأحزاب السياسية عند اتخاذ القرارات وتلافي الاجتماعات المفتوحة التي قد تفسح الفرصة لأعضاء المجتمع المحلي المرموقين في التحكم والتلاعب بمجريات تلك الاجتماعات. ومع ذلك فإن البنك الدولي يشجع الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتي قد تفسح المجال للأعضاء ذوي النفوذ في طبقة رجال الأعمال المحلية. ومن خلال الوصفة لمديري المهام في وكالات التنمية العالمية، يؤكد البنك على خطورة إقحام السياسة في إدارة المدن. وأن على وكالات التنمية إنعاش ووضع لبنات مؤسسات التعاون بين القطاعين العام والخاص التي تشمل الحكومات المحلية كمروجين ومنسقين، وحفز الأطراف المحلية للشراكة على أسس مصالحهم الخاصة، والمساعدة على التخفيف من الفقر في المدى القصير والمتوسط والطويل.

إن هذا الاتجاه لإخراج السياسة من العلاقات بين القطاع العام المحلي

ونخبة رجال الأعمال. والخط من قدر السياسة التي قد تعكس صفو العلاقات بين الحكومة المحلية والحكومة الوطنية والأحزاب السياسية تعيد إلى الأذهان التمثيل التقنوقراطي للمدينة^(١٠٩). فشراكة المجتمع المحلي ككل محمودة فقط إذا ما أضافت شرعية على الدعوات الجلية للعولة وعلى التنافس الذي لا مفر منه بين المدن.

وأجندة البرازيل ٢١ والتي خرجت بمواردها من حضانة الحكومة الفيدرالية وبرنامج الأمم المتحدة للتنمية (UNDP)، تؤكد على نفس توجهات البنك الدولي. فالإجماع، والشراكة بين القطاعين الخاص والعام، والشراكة في الإدارة والتحكم الاجتماعي هي الأساسيات التي تدور حولها تبني كل مقترحات وثيقة المدن المستدامة التي تشير إلى المدن البرازيلية، وحيث أن قضايا المساواة الاجتماعية من خلال الخدمات العامة وجودة البيئة وشراكة العامة في اتخاذ القرارات وتوفير المساكن للمجموعات الاجتماعية المتنوعة تقدم لا كأهداف في حد ذاتها بل كآليات لتحسين الأحوال لدفع المدينة في خضم التنافس العالمي القائم إقليمياً ووطنياً ودولياً. أما الشراكة العامة في ذلك النهج فمحدودة للغاية. ولقد عقدت ورشة عمل استغرقت ثلاثة أيام بعد ندوة وطنية استمرت طوال يوم كامل. ورغم أن المشاركين في ورشة العمل ساهموا بإدخال بعض تعديلات على المقترحات، فإن الأفكار الرئيسة في الوثيقة، التي تم تحريرها مسبقاً لم تتغير على الإطلاق. وكان الوقت المخصص للحوار أثناء الندوة محدوداً للغاية حتى أن غالبية المشاركين فيها لم تتح لهم الفرصة للإدلاء بأية كلمة.

إن الحديث العالمي الدائر حول الاستدامة معد وفق نموذج التنافس. وباسم الإجماع، فهناك مجال لإدخال كل شيء تقريباً، من الدفاع عن سياسات

الحكومة الفيدرالية بالنسبة للاقتصاد المفتوح، وتوجيهات الوكالات العالمية، والمبادئ التي تهدم أسس المساواة الاجتماعية والتوزيع العادل للدخل. غير أن الحوار حول الاستدامة العمرانية يعكس أيضاً فكرة اقحام السوق في عملية التعمير كمنظم فعال في إعادة تخطيط الحضر. وفي الواقع أن الوثائق التي حررتها الوكالات العالمية لإدارة المدن المستدامة تعنى دائماً بالترويج للإنتاج الحضري وتعزيز فوائد المنافسة.

أفريقيا

جنوب أفريقيا

أجريت دراسات ريادية لحالات من التخطيط العمراني الاستراتيجي تتضمن جوانب مثل المحور الرئيس للمخططات، وشراكة الناس وأصحاب المصالح، والتخطيط بين مصالح الحكومة المختلفة، والتنسيق، والتكامل والتسوية، وعملية تخصيص الميزانية وارتباطها بإعداد الخطط الاستراتيجية للمدن، وتكوين الاستراتيجية، وتخطيط القطاعات، وإدارة الأداء والتنفيذ. وقد استخدمت تداعيات نتائج البحث في التخطيط الاستراتيجي في مدينة جوبرج بجنوب أفريقيا^(١١١).

ربما كانت هناك حفنة قليلة من الدول والمدن في العالم تواجه من تحديات الامتداد الحضري (Urbaning) مثل ما تواجهه جنوب أفريقيا؛ بمعنى مواصلة عمليات التغيير الديناميكية المعقدة داخل وخارج المناطق الحضرية والتي تؤثر على حضرها أو تتأثر من عملية تحويلها إلى حضرية إلى الأبد. ولم تكنف جنوب أفريقيا بإعادة بناء مجتمعها في منتصف العقد التاسع فحسب بل إنها عاشت تجربة "إعادة العولة" (Reworlding) وبهذا عادت إلى حظيرة العالم

المتحضر بعد عزلها عنه لأمد طويل. وتعبير التعولم (Worlding) أو إعادة العولمة مقتبس أصلاً من الحوار حول المدن عقب النهضة^(١١٢). كما استخدم ليصف تأثير وضع مدينة ضمن الشبكة العالمية الضخمة التي تمتص بشراة كل فرد وكل مكان في منظومة ثقافية واقتصادية مشتركة^(١١٣).

بناء على ذلك فإن الأسلوب المتبع حالياً في التخطيط العمراني وإدارة المدن في جنوب أفريقيا لم يرتق بعد إلى حد مواجهة التحديات العالمية والمحلية التي تواجه المناطق الحضرية كما يتضح من الخبرة في تخطيط مدينة تشوان^(١١٤). ولقد تولد من ممارسة التخطيط العمراني في العصر الحاضر اتجاهان على وجه الخصوص، هما خطة التعمير المتكاملة التي تَختل المركز الأسمى في كل عمليات التخطيط العمراني الاستراتيجي وعودة ظهور التخطيط المكاني الذي تبوأ الصدارة عند إعادة تخطيط مدن جنوب أفريقيا. كلا السبيلين أصبحا يمثلان آليات صناعة التخطيط أو الشغل الأكبر للمخططين ومدراء الحضر والسياسيين. ورغم ذلك فكلاهما يمثلان قفصاً فولاذياً يحجب التطلع إلى أساليب مبتكرة أو اكتشاف طرق متاحة تلئم الوقت والمكان في جنوب أفريقيا. خاصة أن هناك حاجة ماسة لطرق جديدة مساعدة تتدخل في عملية التخطيط قبل الافتصار على عملية خطة التعمير المتكاملة والتخطيط العمراني.

في مواجهة ذلك القصور وضعت أسس المسافات الحضرية كآلية جديدة تستخدم ضمن عملية خطة التعمير المتكاملة؛ تلك الآلية تنتمي إلى أسلوب التفكير الاستراتيجي الابتكاري وإلى أسلوب يختلف عن التخطيط الاستراتيجي في أنه أقل هيكلية ورتابة بحيث يمكن أن يوجه عملية التخطيط العمراني إلى هدف مرئي ويخرج جنوب أفريقيا من عزلتها^(١١٥).

قامت الهيئة العامة للتخطيط العمراني في مصر بجهود لجعل عملية التخطيط عملية لامركزية نتيجة خسران الأرض الزراعية لحساب العشوائية الغير الرسمية في المباني وغياب أساليب التخطيط الفعالة عديمة الكفاءة^(١١٥). وقد قام برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية في مساعدة مصر في إعداد خطط عمرانية استراتيجية لثمان وأربعين مدينة صغيرة إزاء غياب الرؤية في التداول مع الإدارة العمرانية لكثير من المدن المصرية. ويتبنى برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية أسلوب اللامركزية والشمولية في التعامل مع ثلاث قضايا رئيسة هي: المأوى، والخدمات الحضرية الأساسية والتنمية الاقتصادية المحلية. أما سلامة البيئة والإدارة والتعرض للنكسات فمجالات هامة تؤخذ في الحسبان خلال التنفيذ.

ويشارك أصحاب المصالح المحليون من خلال شراكة عملية في وضع خطة عمرانية استراتيجية حيث تنصدر العملية أولويات تحسين أحوال المساكن والخدمات البلدية والاقتصاديات المحلية. وتهدف الخطة العمرانية الاستراتيجية إلى وضع خريطة طريق لتنمية المدينة لعقدين قادمين. بالإضافة إلى ذلك، فإن البرنامج يقوم بوضع نظم معلومات عن الأرض والتعمير للمساهمة في سياسة عمرانية للإدارة الفعالة، ويوفر تدريبات على نظم الأراضي وإدارة المدن. ومن الناحية التنفيذية يجري تنفيذ البرنامج بشركات تخطيط عمراني محلية، بدعم من برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ومؤسسات عالمية لديها خبرة عملية وابتكارية في حل قضايا السكن والخدمات البلدية الأساسية والتنمية الاقتصادية المحلية في إطار التخطيط العمراني الاستراتيجي. كما تم استخدام طرق وآليات برنامج المدن المستدامة الذي دعم التخطيط البيئي العمراني في مصر لعدة سنوات خاصة مشروع الإسمايلية المستدام.

كينيا

نظم مجلس مدينة نيروبي (Nairobi City Council) بالشراكة مع مركز الأمم المتحدة للتطوير الإقليمي (UNCRD) وجامعة نيروبي أول ورشة للتدريب على الإدارة والتخطيط العمراني الاستراتيجي^(١١)، بهدف رئيس هو تقصي خدات تصميم استراتيجيات نمو المناطق الحضرية وتعزيز قدرة المسؤولين والمخططين في مجلس المدينة على أفكار التخطيط العمراني الاستراتيجي والشراكة في خطط التعمير والإدارة، إلى جانب التعرف على القضايا الرئيسة للمدن واقتراح وسائل التدخل وحلها.

وإدراكاً لأهمية شراكة مجتمع المدينة وأصحاب المصالح بمختلف ألوانهم في عملية التخطيط العمراني الاستراتيجي تبنى مجلس مدينة نيروبي طريقة الشراكة الشاملة في عملية التخطيط وفي وضع الخطط التنفيذية. والخطط الاستراتيجية تهتم بالقضايا الحسية والسياسية والبيئية والاجتماعية والاقتصادية لمدينة نيروبي وكذلك وضع الرؤية للتنمية طويلة المدى للمدينة. ولما كانت تلك الطريقة في تخطيط المدينة جديدة على المجلس لجأ مجلس المدينة إلى المكتب الأفريقي لمركز الأمم المتحدة للتطوير الإقليمي للكون في تدريب المخططين وقادة المجتمع المدني والقائمين على إدارة المدينة للشراكة الفعالة في تخطيط المدينة ومعاونة المجلس في تصميم وتنفيذ خطة عمرانية استراتيجية لتحسين الأحوال المعيشية لسكان المدينة.

المغرب

صدرت التعليمات إلى السلطات المحلية المغربية في نهاية العقد التاسع من القرن الماضي على مستوى الأقاليم والمحافظات والمدن والقرى لأول مرة بالقيام بوضع مخططاتها للتنمية الاجتماعية والاقتصادية للفترة ما بين

عام ٢٠٠٠م وعام ٢٠٠٤م مع استشارة السكان في العملية. وبدأ المشروع عام ٢٠٠١م في دعم قدرة البلديات المغربية للوفاء بمسؤولياتها في إطار اللامركزية الجديدة مع التركيز على أدوار البلديات في تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية. ووفق التقرير الصادر من مؤسسة مثلث البحوث الأمريكية إلى وكالة التنمية العالمية الأمريكية بمراكش (USAID-Maroc)^(١٧)، فإن نتائج المبادرة كانت غير سارة في أغلب نواحيها؛ حيث أن ترك المسؤولين المحليين على عواهنهم رغم غياب الإدراك والمعرفة والآليات وفي معظم الأحوال عدم وجود الإرادة للقيام بعملية مشاركة حقيقية لتحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع أولويات للعمل لا تجدى وكان من تداعيات ذلك أن المسؤولين تصوروا عملية التخطيط على أنها قيود بيروقراطية يلزم استيفاءها بدلاً من اعتبارها كآليات لتكوين رؤية مستقبلية وتخصيص الموارد لتحقيقها. ولهذا لم يكن عجباً أن تحتوي خطط ٢٠٠٠-٢٠٠٤م على قوائم من مشاريع بنية تحتية مشتتة ولا تعبر التفتاً إلى التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وفي هذا المضمون قامت وكالة التنمية العالمية الأمريكية بالتعاون مع وزارات الداخلية والتخطيط والمالية من خلال التوجيهات العامة إلى السلطات المحلية بوضع برنامج تدريبي لتقوية القدرة التخطيطية للسلطات المحلية المغربية.

واستهدف المشروع الدمج المالي والإداري اللامركزي وغير المركزي في إقليم صوص ومسا ودراع من خلال تحسين التخطيط التنموي الإقليمي والمحلي، واشتملت خطة العمل على ثلاثة أنشطة متشابكة بهدف تحسين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الاستثمار والأولويات، وتحسين التنسيق بين الهيئات الإقليمية والإدارة والحكومة المحلية والقطاع الخاص والمجتمع المدني، ووضع مخطط وآليات للشراكة.

وقد تبنت مؤسسة مثلث البحوث العالمية أسلوباً يضمن الشراكة على أعلى مستوى لضمان المساهمة الكاملة من أصحاب المصالح الرئيسيين على المستوى المحلي والوطني في تنفيذ الأنشطة وبهدف تبنيتهم لنتائج المشروع. وقد شارك أصحاب المصالح في كل خطوة من تنفيذ المشروع خاصة في وضع إرشادات التخطيط الاستراتيجي التشاركي ونظام معلومات المجتمع. وقد استفاد المشروع بصورة كبيرة من تبني ذلك الأسلوب وأصبحت قيمة الشراكة واضحة لكل من ساهم من أصحاب المصالح. كما أن أسلوب الشراكة ساعد خاصة في التغلب على المقاومة المبدئية التي لقيها أسلوب التخطيط الاستراتيجي التشاركي من أولئك الذين رأوا الطريقة على أنها طريقة مستوردة لا يمكن تنفيذها في بيئة مغربية.

كما حاولت مؤسسة مثلث البحوث تبني روح الشراكة الحقيقية مع الأطراف المحلية على المستوى الوطني والمحلي وللاستجابة لمتطلباتهم والتناغم مع منظورهم. ولقد ساعدت هذه الاستراتيجية مع الدعم القوي من وكالة التنمية العالمية الأمريكية بمراكش للأنشطة في التغلب على عقبات عديدة واجهها فريق العمل في المشروع.

ورغم أن المشروع لاقى نجاحاً مرموقاً في الترويج لعملية التخطيط الاستراتيجي التشاركي وفي بناء قدرة شراكة المجتمعات فإن المكاسب من المشروع هشة؛ ولهذا يلزم استغلال الحماس الموجود لتعزيز الإجازات بالتطبيق في المستقبل.

وقد أثبت المشروع إمكانية تبني التخطيط الاستراتيجي التشاركي في المضمون المغربي، وفي حال التطبيق، فإن من المتوقع وجود طلب من السلطات

المحلية لدعم هذه الطريقة في التخطيط. ولهذا فمن الضروري تعميم الطريقة وآلياتها من طريق التدريب ومساعدة عدد متنامي من السلطات الإقليمية على مختلف المستويات.

إلا أن المشروع كشف عن مرض مزمن، ألا وهو غياب التنسيق بين الوكالات والمؤسسات على كل المستويات المكلفة بترويج التنمية المحلية. وبهذا فمن الضروري دعم الجهود لتعزيز التنسيق بين فروع ومصالح الحكومة للتأكد من تواءم خطط التنمية الاقتصادية المحلية ودمجها في إطار أوسع. وبينما يجب أن يكون التنسيق على المستوى الوطني فإن التنسيق على المستوى الإقليمي مهم خاصة في حالات التخطيط، حيث أن المستوى الإقليمي كبير بدرجة تكفي لانضمام شريحة كبيرة من الناس ولتنوع القضايا كما أنه صغير بصورة تؤكد التزام الواقع الجاري في المجتمعات المختلفة التي تشكل الإقليم.

كذلك فإن المشروع أكد على وجود حاجة ماسة لوضع برنامج تدريب وطني للمسؤولين المنتخبين والعاملين معهم محلياً وفي أي مكان ملائم لقادة المجتمع المدني لزيادة كفاءات وقدرات المسؤولين المحليين. وهذه الخطوة من الأولويات الهامة حيث أن موظفي البلدية والمسؤولين المحليين المنتخبين ليسوا مؤهلين للقيام بتخطيط فيه شراكة ولا في توجيه التنمية المحلية.

من المهم تزويد السلطات المحلية بالآليات والنظم اللازمة للقيام بعمليات التخطيط الاستراتيجي التشاركي وتنفيذ خطط التنمية المحلية؛ هذه النظم تشمل نظم لرصد ورقابة الأداء وإدارة وتحريك الموارد البشرية والمالية بصورة فعالة. ومع أهمية تركيز جهود المستقبل على المستوى المحلي فإنه من الضروري تعزيز الحوار السياسي على المستوى الوطني، بحيث تشارك فيه كل أطراف

التنمية المحلية لدعم عمليات الإصلاح وضمان دراية القائمين على الإصلاحات المستقبلية بالخبرات المحلية وحقائقها. ولهذا من المهم تجاوز فعاليات الحوارات السياسية العفوية والاتجاه لوضع آليات تسمح باستشارات منتظمة لكل أطراف التنمية المحلية؛ تلك الآليات تهدف إلى بناء إجماع يوجه الإصلاحات المستقبلية.

الفصل السادس

التخطيط العمراني الاستراتيجي لمكة المكرمة

- التخطيط العمراني الاستراتيجي • التنمية العمرانية الاستراتيجية
- عناصر تحقيق المرونة لمتطلبات التنمية العمرانية • الإطار العام لأهم التحديات الاستراتيجية التي تواجه أمانة العاصمة المقدسة

التخطيط العمراني الاستراتيجي

إن التخطيط العمراني الاستراتيجي هو أفضل سبل التخطيط لمكة المكرمة نظراً لتنشعب العوامل الفريدة التي يجب أخذها في الاعتبار عند التخطيط. والتي تتطلب مشاركة شرائح مختلفة من أصحاب المصالح في التخطيط تتضمن مؤسسات الحج والعمرة والقائمين على رعاية المشاعر المقدسة إلى جانب الفقهاء وزوار البيت الحرام. كما أن التخطيط يقتضي نظرة بعيدة المدى ووضع رؤية مستقبلية وغايات يمكن تحقيقها على المدى الطويل بناء على تقييم الواقع وما فيه من عوامل قوة وضعف وما يوفره المستقبل من فرص وتحديات.

التنمية العمرانية الاستراتيجية

التنمية العمرانية الاستراتيجية ليس لها ثوابت العلوم المادية، بل هي محصلة لتطبيقات مجموعة من علوم مركبة وأسس فنية وجمالية وتقنيات سريعة التطور يتفاعل بعضها مع البعض الآخر بدرجات متفاوتة، يحدها إطار من التراث والتقاليد، وتخضع لمقتضيات عديدة متغيرة منها متطلبات اجتماعية محلية وإقليمية، وضوابط اقتصادية، وقواعد مالية وتشريعية، ومؤثرات بيئية وحضارية، وعوامل أمنية.

بقدر تأثر التنمية العمرانية الاستراتيجية لمدينة ما؛ باختيار الأولويات ومدى أهمية تلك الأولويات، فإن تلك المؤثرات نفسها تعتبرها متغيرات في عناصرها وبالتالي في أهميتها الآن. لذلك تتم مراجعة النتائج المكانية والزمانية لخطة التنمية العمرانية الاستراتيجية للمدينة والمناطق الحضرية بذاتها وتعديل توجهات استخدامات الأراضي في النطاق الحضري والريفي لإقليم تلك المدينة. بالإضافة إلى ذلك؛ فإن على التنمية العمرانية الاستراتيجية لمدينة مقدسة مثل مكة المكرمة أن تتم في إطار تحده الطبيعة الدينية للمدينة وما فيها من

مشاعر مقدسة تضي عليها من الأولويات والقيود ما لا تضيفه على المدن الأخرى.

مكة المكرمة، العاصمة المقدسة، مدينة لها وضع خاص بالنسبة للمسلمين سواء كانوا سكاناً؛ محليين أو مواطنين، أو زواراً، فهي المدينة التي تهوي إليها أفئدة الناس. قال الله تعالى: ﴿وَإِذْ قَالَ إِبْرَاهِيمُ رَبِّ اجْعَلْ هَذَا الْبَلَدَ آمِنًا وَاجْنُبْنِي وَبَنِيَّ أَنْ نَعْبُدَ الْأَصْنَامَ * رَبِّ إِنَّهُمْ أَضَلُّنَ كَثِيرًا مِّنَ النَّاسِ فَمَنْ تَبِعَنِي فَإِنَّهُ مِنِّي وَمَنْ عَصَانِي فَإِنَّكَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ * رَبَّنَا إِنِّي أَصْغَيْتُ مِّنْ دُرِّيَّتِي بِوَادٍ غَيْرِ ذِي زَرْعٍ عِندَ بَيْتِكَ الْمُحَرَّمِ رَبَّنَا لِيُقِيمُوا الصَّلَاةَ فَاجْعَلْ أَفئدةً مِّنَ النَّاسِ تَهْوِي إِلَيْهِمْ وَارْزُقْهُمْ مِّنَ الثَّمَرَاتِ لَعَلَّهُمْ يَشْكُرُونَ﴾ [سورة إبراهيم: الآية: ٣٥ - ٣٧].

وقال ابن عباس رضي الله عنه: أن قول إبراهيم (فاجعل أفئدة من الناس تهوي إليهم) سأل أن يجعل الله الناس يهون السكنى بمكة، فيصير بيتاً محرماً.

وفي فضل مكة، روي عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قوله: "والله إنك لخير أرض الله وأحب أرض الله إلى الله، ولولا أني أخرجت منك ما خرجت". [أخرجه أصحاب السنن وصححه الترمذي وابن خزيمة وابن حبان وغيرهم].

لهذا فإن معدلات زيادة السكان في مكة المكرمة لا تخضع لمعادلة حسابية حاسمة. وتلك الزيادة يمكن توقعها بمتابعة ما حدث فعلاً خلال السنوات السابقة. ولكنها دائماً تسبق المعدلات أو الحسابات مما يسبب عبئاً دائماً على خطط الحكومة وما تنفقه من أموال في هذا المجال.

وتتمثل معظم تلك المشاكل والأعباء المتراكبة فيما يلي:

- الزيادة السكانية ذات تركيب نسبي غريب مواطن واحد مقابل ٤,٢ مسلم وافد.

- تركيز الكثافة السكانية حالياً (بالرغم من الخطط العمرانية) على عدد قليل من المحاور والأحياء.

- تداخل استخدامات الأراضي بالرغم من قوانين البلديات.
- الارتفاع المطرد في تكلفة المرافق بالنسبة للفرد.
- تكديس المرور والزحام وزيادة معدلات الملوثات بسبب الانبعاثات والمخلفات الحياتية اليومية.
- زيادة الأعباء الملقاة على الحكومة لتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية اللازمة.
- ارتفاع تكلفة نزع ملكيات الأراضي لأغراض التنمية الحضرية والعمرانية.

وبالرغم من الامتدادات الأفقية لعملية التعمير الحضري أصبح من الضروري النظر في تنظيم الامتداد الرأسي داخل النطاق العمراني المخطط، إن لم يكن لاستيعاب زيادة السكان المحليين فعلى الأقل لاستيعاب زيادة أعداد الحجاج والمعتمرين والزوار و القادمين لصلاتي المغرب والعشاء، وزوار نهاية الأسبوع للصلاة في المسجد الحرام والزوار والمعتمرين على مدار المواسم الدينية والحج وشهر رمضان.

إن التوجه نحو الارتفاع بالمباني سوف يعمل على استيعاب تلك الزيادة، تاركاً الفرصة ومفسحاً المجال الزمني والمكاني للسيطرة على استخدامات الأراضي في الامتدادات الأفقية الخارجية لصالح المواطن وتحقيق بيئة عمرانية ممتازة لخدمته.

عناصر تحقيق المرونة لمتطلبات التنمية العمرانية

إن المرونة في تحقيق متطلبات التنمية العمرانية تتحقق بقدر توفر المعلومات الديموغرافية؛ التي تشمل السكان والأراضي، والنواحي المالية، وتعتمد على القدرة في تصور الممكن تحقيقه باستخدام تلك المعلومات، وعلى القدرة على تصور أنواع النتائج الفعلية التي يمكن أن تتحقق والمشاكل التي يمكن أن تقابلنا عند تنفيذ خطة التنمية المرجوة، مما يعني إن إعداد تمثيل بالحاسوب

يمكن أن يعطينا تصورات للحلول المطلوبة لأي معوقات متوقعة أو أي سلبيات قد تنشأ بسبب الخطة المتصورة ومعالجة وتصليح المسار للتأكيد على إيجابيات أي تعديلات في مسار فكرة التنمية العمرانية ذاتها والجداول الزمنية لتحليلها على الطبيعة. وذلك بتحديد المؤثرات المحلية والخارجية المؤدية إلى تغير الأهداف. وبحث إمكانية التنازل عن طموح الأهداف والتقليل من المؤثرات المحلية والخارجية والتقابل معها. وبحث وتحديد ملاءمة التشريعات والنظم المالية والاستثمارية، وبحث توظيف الموارد المتاحة من بشرية ومالية. ومن المسلم به أن إدخال التعديلات يكون أسهل خلال مراحل الدراسة والمقارنة وأوفر مالياً من حال توقف المشروعات بعد البدء بها أو خلال مراحل متقدمة أو فشل المخطط في تنفيذ المرجو منه أو ظهور أن سلبياته تفوق ما كان متوقعاً له من نجاح.

وقبل الشروع في تنفيذ خطة مشروع التنمية وفي خلال مراحل التنفيذ: يجب إعداد إطار واضح لعقد مقارنات بين التصورات للمشروع الأصلي وبدائله المقترحة عند كل مرحلة وتحديد موازنات موضوعية تقدر الأهداف والوسائل والإجاز واستخدامات الأراضي والنجاح المرحلي في تحقيق خطة التنمية. وكذلك إعداد وثيقة بيان باستطلاعات الرأي لذوي العلاقة المباشرة بالمشروع من مخططين ومهندسين ومسؤولي المرافق والمرور وخبراء الاجتماع والقانون وعلماء الدين والصحة والتعليم والبيئة بحيث يدلي كل برأيه المحدد المحتوى على حيثيات رأيه في سلبيات وإيجابيات المشروع وعلى أن يكون استطلاع الرأي هذا متاحاً في كل وقت ويسهل الإطلاع عليه، لكل ذوى العلاقة من أصحاب الأراضي أو أعضاء مراكز الأحياء. ففي النهاية إن ضمان مرونة متطلبات التنمية يتوقف على فهم وتعاون هؤلاء في تسهيل المرونة المطلوبة وتحقيقها.

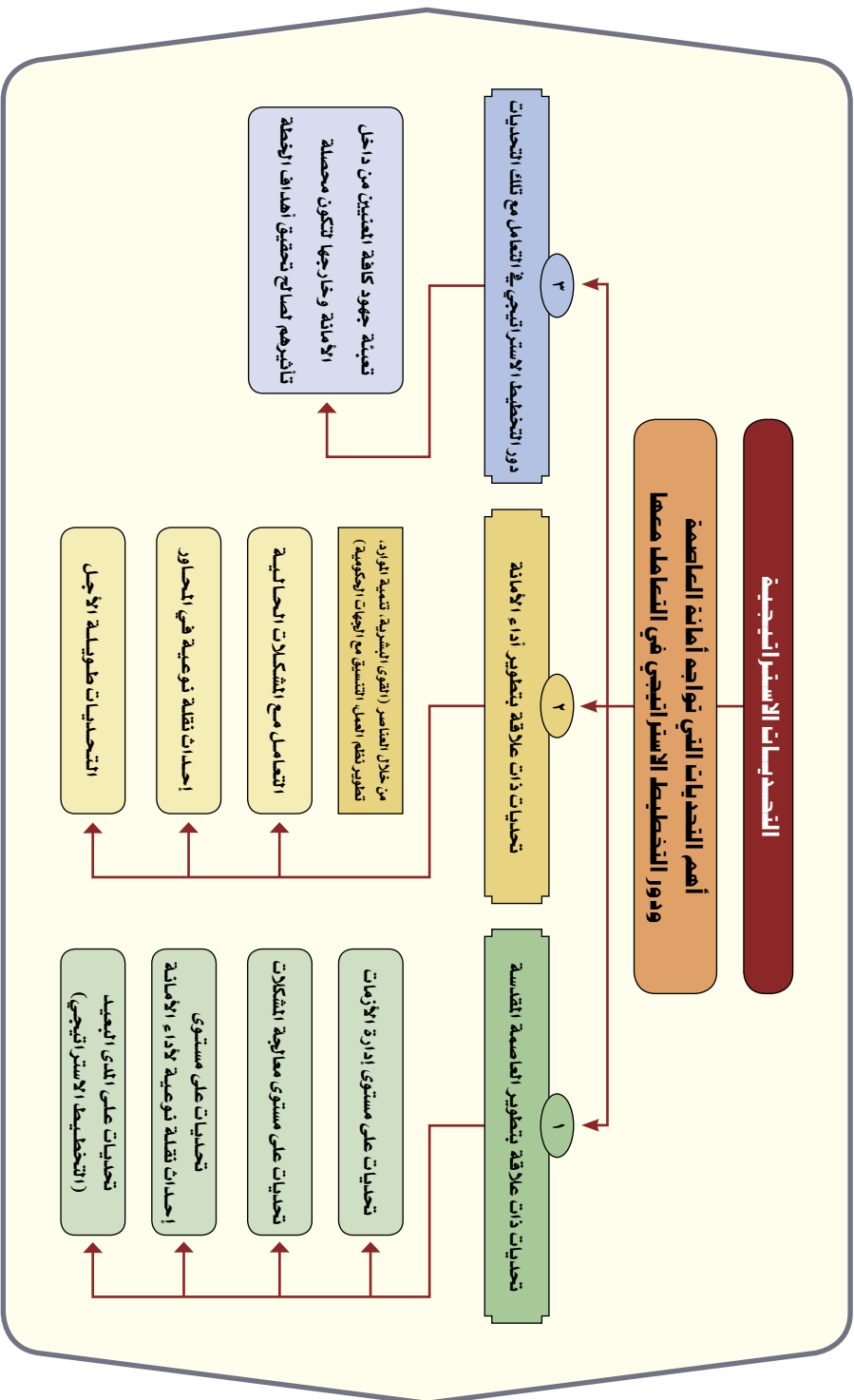
الإطار العام

لأهم التحديات الاستراتيجية التي تواجه

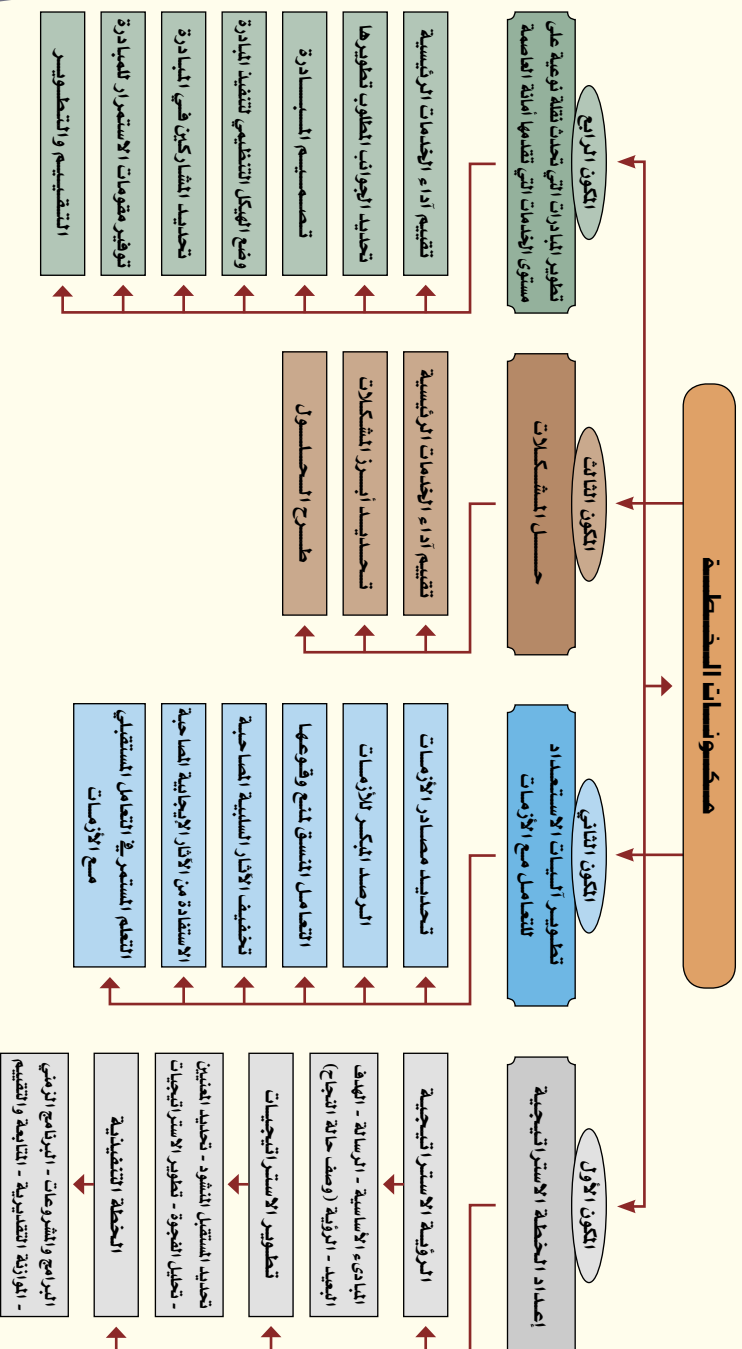
أمانة العاصمة المقدسة

على مدى العقد القادم

ودور التخطيط الاستراتيجي في التعامل الإيجابي معها



السيناريوهات المختلفة للتفاعل مع التحديات الاستراتيجية



الفصل السابع

الإدارة العمرانية الاستراتيجية

• جوانب الإدارة • نماذج الإدارة • مجالات النتائج الرئيسة • الاستراتيجية

جوانب الإدارة

إن التنافس العمراني بين المدن المختلفة حول العالم مظهر من مظاهر القدرة العالمية عندما تصبح المعرفة العماد لمجتمع المعلومات. فالنمو الاقتصادي أصبح مرتبطاً بالمعرفة^(١١٨-١١٩). كما أن هناك رابطة بين انتعاش المعرفة في مكان ما والتجمع الصناعي فيها^(١٢٠). وبهذا نلاحظ الاهتمام ببناء جوهر حضري للقدرة التنافسية والحفاظ عليه. كما أن بناء جوهر حضري للقدرة التنافسية على أساس المعرفة يؤدي إلى صيانة المنزل التنافسية للمنطقة الحضرية.

ومن خلال تحليل تفصيلي لنظريات الجوهر الحضري للقدرة التنافسية وبناء على دراسة للمعرفة ونماذج سريان المعرفة تم التوصل إلى استنتاج أن الجوهر الحضري للقدرة التنافسية قدرة فريدة لأي منظمة مبنية على المعرفة^(١٢١). كما أن الجوهر الحضري للقدرة التنافسية المبني على المعرفة يتأثر بمقاصد المعرفة وأساليب سريانها من وجهة القيم، والابتكار التقني والتنظيمات المؤسسية والابتكارات المؤسسية والتوازن في البيئة والتنوع الحيوي.

ومن بدايات القرن الحادي والعشرين، ومن خلفيات تكوين مجتمع المعلومات بدأ التاريخ البشري يندفع تجاه فترة نمو وتطوير لم يكن لها مثيل من قبل. ومن بين مظاهر هذه الحقبة الزيادة في مستوى الامتداد الحضري حول العالم كله حيث ارتفعت نسبة المناطق الحضرية من ١٣٪ إلى ٥٠٪ بنهاية القرن العشرين. وفي القرن الجديد تقدمت عملية توحيد التقنية والمعلومات والاقتصاد بطفرة سريعة؛ وخت هذه الظروف أصبح التنافس بين الدول المختلفة تنافساً بين المدن التي تمثل الخلايا الحية للدولة. وبهذا فإن العديد من المدن تبحث عن أنسب الطرق لتعزيز منزلتها التنافسية في العالم. ثم أن الاتجاه الحديث في الإدارة

الاستراتيجية العالمية للمناطق الحضرية والمدن يتحول بالتدريج من التوسع في مساحات الحضر إلى إدارة استراتيجية تعمل على التقوية الشاملة والمكثفة لقدرات المناطق الحضرية، خاصة من جانب الجوهر الحضري للقادرة التنافسية^(١٢٢)، وذلك هو أساس القوة المستدامة للمدن^(١٢٣).

وهناك أسلوبان في الإدارة الاستراتيجية في تجديد الأحياء والسياسة العمرانية الإنجليزية والفرنسية؛ حيث يتشابه الأسلوبان في التركيز على شراكة المجتمع والمبادرات التي تركز على الإدارة المحلية^(١٢٤). أما الاختلاف فهو في الشراكة بين أسلوب الشراكة طويلة المدى بين العديد من القطاعات المتبع في المملكة المتحدة مع الخبرة الكبيرة في إشراك المجتمع المحلي، مقارنة بالأسلوب الذي يسيطر عليه القطاع العام في فرنسا مع خبرة كبيرة في التعاون الاستراتيجي بين شرائح الحكومة.

وبمقارنة أوجه التشابه والاختلاف بين أستراليا والصين بالنسبة للإدارة الاستراتيجية؛ يمكن القول بأن ممارسة الإدارة الاستراتيجية ضعيفة في كلتا الدولتين وأن هناك حاجة لتعزيز ذلك الجانب المهم في الإدارة^(١٢٥).

إن إدارة بنية تحتية ومباني ومنشآت صناعية تقدر بقيمة عينية تصل إلى ٣٠٠ مليون دولار لمدينة مثل مدينة برنسيدي في جنوب أستراليا تمثل عدة تحديات خطيرة في المستقبل. كما أن التغييرات الديموغرافية بزيادة تعداد المسنين ستؤثر حتماً على مدى ملائمة الخدمات التي تقدم للمجتمع ونوعيتها. ثم إن تحويل مسؤولية دفع التكاليف من حكومات الولاية والفيدرالية إلى المدينة في ازدياد صاحبه تخفيض كبير في سريان الأموال لدعم برامج الحكومة المحلية، كما أن مدينة برنسيدي ستأثر بتشريعات البيئة والاستدامة وتعداد سكان ولاية جنوب

أستراليا والأهداف الاقتصادية. من هذا المنطلق أمكن دراسة الوضع لتوضيح الموقف لأعضاء إدارة المدينة المنتخبين ولجتمعتها والتنبؤ بالأوضاع المتوقعة في السنوات الخمس عشرة المقبلة، وذلك بهدف شراكة الجميع في حوار بناء بحيث يحس المجتمع المحلي بأنه مالك القرار وأن جهوده تؤدي إلى استراتيجية رشيدة تلتزم بها إدارة المدينة في إدارة ملكياتها^(١٢٣).

ثم إن التفاعل بين المجتمعات البشرية مع الأرض أصبح هاماً للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ولتطوير الشؤون السياسية والبيئية. ففي نيبال على سبيل المثال: الأسباب الرئيسة لتفاقم حالة شح الأراضي وخطيم الموارد الطبيعية نتيجة القضاء على الغابات وتدهور الأراضي الزراعية وزيادة الإنشاءات التعميرية غير المنظمة هي في سرعة معدل النمو السكاني في المدن مع الهجرة المتزايدة من الريف والمناطق الجبلية إلى المدن في الواحات والمناطق المنخفضة. كل ذلك يتطلب وضع نظام معلومات للأراضي يمكن الاعتماد عليه في إدارة استغلال الأراضي. ولهذا أنشأت وزارة إصلاح وإدارة الأراضي قسماً لأرشف معلومات الأراضي يقوم بإنشاء نظام للمعلومات يعتمد عليه ويتاح لكل المستخدمين بتكلفة بسيطة. وبناء على مراجعة مجهود نظام معلومات الأراضي أمكن تقديم طريقة لمواصلة المشروع بوضع خطة استراتيجية لقسم أرشف معلومات الأراضي في حدود قيود البيئة الداخلية والخارجية؛ ولدعم ذلك الجهود قاموا بتحليل الأوضاع الراهنة لتحديد عوامل القوة والضعف والفرص والتحديات، يلي ذلك عرض لرؤية مستقبلية لنظام معلومات الأراضي واستراتيجيات متنوعة لتحقيق غايات النظام في الوقت المتوقع مع كفاءة الاستفادة من الموارد المتاحة^(١٢٤).

إن بعض الجوانب الرئيسة في الأجندة الوطنية للحكومة النيبالية والمجالات

ذات الأولوية للجهات المانحة هي الإدارة الجيدة وخفض معدل الفقر والعدالة الاجتماعية وحماية البيئة والتنمية المستدامة؛ وكل ذلك يتطلب وجود نظام معلومات للأراضي يعتمد عليه في اتخاذ قرارات فعالة وذات كفاءة عالية. بناء على ذلك تطلب قسم أرشيف معلومات الأراضي الشراكة النشطة لغالبية أصحاب المصالح بما في ذلك واضعي السياسات إلى جانب شراكة والتزام باقي أقسام الحكومة المحلية.

إن القطاع العام في المملكة المتحدة كان الراعي الأساسي للفعاليات الخاصة في أنحاء المملكة حيث تتطلب تجمعات جماهيرية بما في ذلك الفعاليات المحلية مثال ذلك الاحتفالات باليوبيل الذهبي للملكة؛ حيث أصبحت الاحتفالات المحلية جزءاً من الثقافة الجماعية للمجتمعات المحلية التي تعبر عن مشاعر الزهو والتفاخر المدني في نفس الوقت الذي توفر فيه عائداً غير ضئيل من الفوائد الاجتماعية والاقتصادية.

رغم أن درجة التنوع العرقي والثقافي في الأحياء تعتبر متقاربة بشكل عام، إلا أن ذلك التنوع كان له دور أكبر في نيويورك عنه في لندن بالنسبة للعمليات التي تساعد على الصور الدعائية التي تستخدمها عدة تعاونيات تحديث حضرية في لندن ونيويورك^(١٢٨). وقد اعتمدت التعاونيات التي تعتمد بصورة كبيرة على وكالات حكومية للتنمية الاقتصادية إلى اختيار صور دعائية ركزت على اجتذاب الاستثمار في الأعمال فقط دون ذكر التنوع العرقي والثقافي، حيث أن التسويق اعتبر عموماً كعملية روتينية غير مثمرة ومقيدة وليست مهمة استراتيجية تقوم بها الإدارة المحلية بشراكة من أصحاب المصالح في الأحياء المروجة لنفسها. بل إن في مقدور القطاع العام استخدام أساليب استراتيجية للتسويق لاستغلال الفعاليات المحلية استراتيجياً للمصالح

الاجتماعي والاقتصادي الطويل المدى لمنطقة معينة ولمجتمعتها.

وبناء على هذا كانت مجالس إدارة أحياء مدينة لندن تستخدم خططاً استراتيجية أو إجرائية للترويج لفعاليات المدينة^(١٢٩). وقاموا بجمع بيانات من أعضاء المجالس أسفرت عن أن فعاليات التسويق يمكن القيام بها بصورة فعالة إذا ما أدمجت ضمن خطة استراتيجية. ورغم أن إدارات الأحياء تميل إلى الاستغلال الاستراتيجي للفعاليات الموسمية إلا أن ذلك ما زال يجري بأسلوب إجرائي مما يفوت على الأحياء فرصاً لا تعوض. ورغم أن الفوائد على المدى الطويل من إتباع أساليب استراتيجية في التسويق إلا أن طرق التمويل وتركيبه السلطات المحلية تعوق ذلك.

نماذج الإدارة

البرتغال

أجريت عملية تحليل للتداعيات الكبرى في إعادة النظر إلى أساليب التخطيط العمراني الاستراتيجي وممارساته على انبثاق اقتصاديات جديدة وسياسات إقليمية في مناطق أوبرتو ولشبونة الحضرية بالبرتغال^(١٣٠). وقامت التحليلات النقدية على نموذج استشف من نظرة منستزبرج الثاقبة بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي^(١٣١، ١٣٢) والإدارة الاستراتيجية للشركات وتطبيقاتها على التخطيط العمراني في مناطق الحضر القائمة وكذلك تأثيرها في وضع نماذج وقواعد وأهداف جديدة للمخططين والمخططات والتخطيط الخاص بالتدخل العمراني الاستراتيجي في المناطق الحضرية الكبرى.

وكانت نتيجة تلك التحليلات تحديد أسباب تباطؤ التخطيط العمراني الاستراتيجي الذي مازال يحبو بحذر في أوبرتو ولشبونة والذي ما زال عاجزاً

عن تعزيز عملية وضع سياسات تنمية لتلك المناطق الحضرية. من أهم تلك الأسباب إختناق المؤسسات التي لا تتمتع باستقلالية إدارية في كل المناطق الحضرية البرتغال إلى جانب غياب التنسيق بين في عمليات اتخاذ القرارات على مستوى بلديات تلك المناطق.

غير أن هناك تطورات جديدة تجري في المؤسسات في مدينة أوبورتو على الأقل، من خلال إقامة مؤسسات تضم القطاع الخاص والقطاع العام تديرها البلدية في مجالات السياسة الاجتماعية الحضرية والتنشيط الثقافي والتنمية الاقتصادية سعياً وراء تصميم بيئة لرفع مستوى التخطيط العمراني الاستراتيجي. إلا أن الفوارق بين مدينة أوبورتو ولشبونة ما زالت كبيرة، حيث أن أوبورتو ما زالت عاجزة عن اجتذاب فعاليات حضرية.

بلجيكا

وفي حالة عمليات التخطيط للموانئ وإدارتها فإن تأثير أصحاب المنافع الخارجيين بمختلف ألوانهم على تلك العمليات تأثير كبير حيث أن كلا من الأطراف يسعى لتحقيق غاية استراتيجية خاصة به بالنسبة لأنشطة الميناء وتطورها. ولهذا فإن زيادة التركيز على أصحاب المنافع الخارجيين ربما عزز من شرعية أنشطة الميناء على مستوى المدينة والمنطقة كما يمكن أن يؤدي إلى تنمية مستدامة فيها. بناء على ذلك تم تصميم طريقة جديدة لتخطيط الميناء في مضمون الخطة الرئيسة لتطوير ميناء بروكسل ببلجيكا حتي عام ٢٠١٥م ومبنية على تقسيم الميناء إلى عدة مناطق والأخذ في الاعتبار الشرائح المتعددة من أصحاب المصالح وغاية كل فريق منهم بهدف إدخال تحسينات على عمليات التخطيط الاستراتيجي للميناء^(١٣٢).

ورغم أن عملية الشراكة المباشرة لأصحاب المصالح في عملية التخطيط

وسياسة الإدارة تقتضي وقتاً طويلاً إلا أنها توفر قاعدة اجتماعية وتقبل لعملية التخطيط من البداية ولما يتبعها من عمليات تنفيذية.

إلا أن أسلوب التخطيط الذي يطبق من أسفل إلى أعلى لا يأخذ في الاعتبار عوامل خارجية مثل العولة والتطور الفني في النقل المائي والتشباك مع سبل المواصلات الأخرى. بمعنى آخر، فإن العوامل الخارجية لأنشطة الميناء من البيئة الكبرى، مثل العولة وحتى البيئة الصغرى، مثل التطور الفني في النقل النهري لا تجري عليها عمليات تحليل مستقلة مرتبطة بعملية التخطيط. كما أن عملية التخطيط تجري على ميناء داخلي مثل ميناء بروكسل مما يجعل عملية التخطيط قاصرة عن التعميم لكل أنواع الموانئ، حيث أن هناك فوارق بين التخطيط الاستراتيجي لموانئ داخل اليابسة وخارجها، كما أن لكل ميناء خصوصيته من حيث الخصائص الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية والبيئية وبالتالي تختلف من وجهة التخطيط العمراني^(١٣٣-١٣٤).

مدينة برث (أستراليا)

كنموذج لمخطط عمراني استراتيجي يتضمن عناصر إدارية استراتيجية، نجد مدينة برث عاصمة غرب أستراليا^(١٣٥)، التي تغطي مساحة ٨,٧٥ كيلو متر مربع ويقطنها نحو تسعة آلاف مواطن، وتتضمن منطقة أعمال مركزية حيث يوجد ٨٠ متجراً، وحوالي ١,٧٥ مليون متر من مساحات المكاتب يعمل فيها أكثر من مائة ألف موظف إلى جانب زوار يؤمونها يومياً. والمدينة تعتبر القلب النابض التجاري والسياسي والثقافي لولاية غرب أستراليا، حيث يشغلها البرلمان وغالبية مؤسسات الحكومة والمراكز الثقافية كما أنها محطة المواصلات التي تربط الولاية.

وتعتبر مدينة برث مركز صناعة النفط والغاز في منطقة آسيا والمحيط الهادي حيث أن فيها مناجم معادن وأسواق سريعة النمو. كما أن تعداد سكان المدينة في نمو سريع مقارنة بسائر المدن في أستراليا مما يوفر قاعدة للنمو التجاري إلى جانب أن التغيير الديموغرافي سيزيد من الإقبال على المدينة.

وفي السنين المقبلة تتوقع المدينة نمواً اقتصادياً كبيراً نتيجة الإضافات إلى البنية التحتية مثل مشروع المترو الذي تكلف ١,٥ مليار دولار، وتوسعة مركز المؤتمرات والمعارض الذي يتسع لأكثر من خمسة آلاف نسمة.

ونظراً لأن مدينة برث تقوم بدور عاصمة الولاية إلى جانب دورها في احتضان الأنشطة المعتادة للحكومات المحلية في الولاية فإن زبائن الولاية عديدين.

الرؤية

كعاصمة لولاية غرب أستراليا، فإن لمدينة برث أهمية كبيرة إقليمية وعالمية، ومن هذا المنطلق تتضمن الرؤية مدينة معروفة كعاصمة ومثالاً تباهى به غرب أستراليا، ومشهورة بالنظافة وكمدينة تشتهر بالحفاوة تقدم للجميع حياة يشهد لها الكل بالجودة، ومعتز بها إقليمياً وعالمياً كمركز حيوي للأعمال، ومعروفة بحسن عرضها للفعاليات الثقافية والرياضية، وكالمركز الإقليمي الأول في غرب أستراليا، وكمدينة لها مكانة عالمية في المنطقة الآسيوية.

القيم

- معيشة القيم: للمدينة مسؤولية خاصة كعاصمة تجاه سكان غرب أستراليا ويتبدى ذلك بممارسة القيم الخاصة بالمدينة في كل عمل يقوم به أهلها.

- الشراكة: الثقة والتواصل هي أساس رعاية الشراكات.

- القيادة: القادة يمثلون بقيم المنظمة عملياً ويحددون اتجاهها واضحاً لها كما يوفرون لها الدعم. وكمنظمة واحدة فإن أهل المدينة كلهم يساهمون في عمل مستقبلها.
- الناس: المدينة تعزز بقيم أهلها بالاعتراف بقدراتهم على الابتكار. وبخبراتهم والتزامهم. وبتوقعات كبيرة منهم.
- التحسين: البحث عن طرق لأداء الأشياء بصورة أفضل.
- المساهمة: خلال عملية التغيير الجارية تشجع المدينة المساهمة والاتصالات الجيدة.
- الخدمة: المدينة تعزز بتقديم خدمات عالية الجودة لكل زبائنها.

الغايات

- توفير رؤية وقيادة في كل أنشطة المدينة.
- توفير مدينة مريحة وجميلة وأمنة يسهل الوصول إليها.
- الإدارة بحنكة مالية وأسلوب أخلاقي.
- ضمان توصيل الخدمات وفق أفضل معايير الممارسة.
- توفير أعلى مستوى من الخدمة بأريحية واحترام.
- التأكد من أن العاملين في المدينة يعملون في بيئة آمنة ومرضية وأنهم يلقون المكافآت الملائمة مقابل مساهمتهم.

الزبائن

العديد من المهام التي تقوم بها مدينة برث كعاصمة ولاية غرب أستراليا لا تقوم بها لأنها ملزمة بذلك وفق قانون ولكنها تؤديها التزاماً بتقاليد وممارسة

طويلة الأجل حيث تلعب المدينة دور القيادة المدنية بالنيابة عن الولاية كلها. وبهذا فإن المدينة تعرف زبائنها وفق شريحتين متميزتين:

- الشريحة الأولى هي أصحاب المنافع الأساسيين الذين لهم مصالح في المدينة تشابه مصالح دافعي الضرائب والمقيمين في بلديات أخرى. وتشمل هذه الشريحة الزبائن الذين لهم استثمارات في محيط المدينة في صورة ملكية عقارية أو إدارة أعمال أو إقامة.

- الشريحة الثانية من الزبائن في المدينة تأتي من رقعة اجتماعية أوسع وتشمل الزوار والسياح والعاملين الذين يساهمون في حياة وحيوية المدينة ولكن رابطتهم المباشرة بتشغيل وإدارة المدينة أقل من الشريحة الأولى.

وعلى المدينة أن تتوخى الموازنة الدقيقة بين توفير حاجة دافعي الضرائب المقيمين في مجتمع المدينة وأولئك الذين يساهمون في أسلوب عيش المدينة ويساهمون في حيويتها وفائدة المدينة والولاية. والمدينة تدرك أنه نتيجة تنوع طبيعة عملاء المدينة فعليها أن تلعب دوراً كبيراً في الاقتصاد ورفاهية المجتمع الأكبر في ولاية غرب أستراليا خاصة في مجالات الثقافة والسياحة والخدمات الاجتماعية.

وكون المدينة تعتبر نقطة مركزية في ولاية غرب أستراليا فإن صحتها تنعكس مباشرة وبصورة فورية على صورة الولاية ومكانتها.

مجالات النتائج الرئيسية

قيادة المدينة

بصفة مدينة برث هي عاصمة ولاية غرب أستراليا فإنها تبرز للمجتمع روحاً قيادية وترسم له اتجاهًا واضحاً من منطلق حكومة مسؤولة ومفتوحة. وبتحديد

مهمتها الفريدة كعاصمة لولاية غرب أستراليا والترويج لها ستقوم مدينة برث بوضع خطط وسياسات رئيسة تمنح المدينة وأصحاب المصالح المتعددين فيها اجْهاً واضحاً للمستقبل. ومع رؤية مستقبلية طويلة المدى وتوجه واضح فإن المدينة ستأخذ على عاتقها دوراً قيادياً في تثبيت مركز مرموق لها في أستراليا وعلى مستوى العالم كله. ومن الممكن لمدينة برث التأكيد على وجود حكومة ذات كفاءة وفاعلية عالية من خلال حكومة مفتوحة تتصف بالشفافية وتحمل المسؤولية، ووضوح عمليات اتخاذ القرارات، ومواصلة المراجعة والرقابة الداخلية، والشفافية، وأسلوب التشغيل المتاح للجميع. ولا شك أن المدينة مصرة على المواصلة في تطوير ورعاية الشراكات القائمة فضلاً عن شراكات جديدة مع حكومات الولاية والحكومة الفيدرالية ومجتمع الأعمال والمجتمع الأعرض من ذلك للترويج إلى أسلوب تعاوني.

مدينة ثرية

اقتصاد العاصمة متنوع ومزدهر ومرن ويتميز بأنه مستدام إلى أمد طويل. وكعاصمة ولاية غرب أستراليا فإن برث تكون المقصد الأول. كما أن برث عاصمة أهم ولاية في إنتاج المعادن والطاقة في أستراليا؛ حيث تصدر الولاية ما يوازي ٢٥ مليار دولار من المصادر سنوياً. كما أن لديها سوق واعد للغاز الطبيعي السائل في الصين إلى جانب كونها أسرع الاقتصاديات نمواً في العالم. ثم إن ملاصقتها لآسيا تفسح لها فرصاً للتوسع في التجارة والشراكة التجارية التي تزيد من طلب أماكن المكاتب في المدينة.

والمدينة في موقع جيد لتستفيد من حركة السياحة العالمية السريعة النمو؛ وبينما من المتوقع نمو السياحة العالمية في غرب أستراليا بمعدل ٧,٣٪

في المتوسط خلال العقد القادم فإن من المنتظر أن ترفع السياحة البيئية القائمة على جمال الطبيعة مستوى الاقتصاد بنحو ٥٠٠ مليون دولار خلال ست سنوات. ثم إن إكمال مركز برث للمؤتمرات والمعارض سيوفر لمدينة برث فرصة لأن تكون لاعباً كبيراً في سوق تجمعات الأعمال ذات القيمة المضافة العالية؛ كما أنها ستساعد في نمو ودعم الأعمال في المدينة باجذاب أعداد غفيرة من الوفود الإقليمية والوطنية والعالمية. ثم إن المدينة ستكون مبادرة في التعرف على مجالات جديدة للنمو كما أن الخطط ستوضع للقطاعات الصناعية لضمان تبوؤ المدينة وضعاً يمكنها من الاستفادة منها. ومدينة برث ستحتاج إلى شراكات تعاونية مع المؤسسات الصناعية والتجارية للتخطيط لنتائج المستقبل وللتأكد من رفاهية مستمرة للمدينة.

مدينة للمعيشة

مدينة برث مدينة مرحة ومعيشية حيث توفر التوازن بين الاحتياجات الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. كما أنها مدينة مليئة بالنشاط والحياة وجذابة معروفة بما لها من خصائص متميزة وفريدة. وأسلوب الحياة الفريد الذي تتميز به مدينة برث ناتج عما للبلد من تنوع تاريخي وثقافي ومناخي وإسكاني. والمدينة النامية ستحتاج إلى توفير خدمات للمقيمين فيها وزوار المدينة وإلى التأكد من أن الأشخاص ذوي الدخل المحدود والحاجات الخاصة يمكن لهم المشاركة الكلية في حياة المدينة. كذلك فإن المدينة ستوفر محاسن اجتماعية هامة بما في ذلك أماكن لتجمع الأهالي ومكتبة مركزية ومراكز للمسنيين ومراكز للأطفال ومرافق للترفيه. ثم إن مشاركة المدينة ودعمها للمهرجانات، والاحتفالات المحلية، والفعاليات المدنية والثقافية، وبرامج الترفيه، والذكريات التراثية والفنون الشعبية ستضيف إلى حياة المدينة الاجتماعية المتنوعة والثرية بالثقافة لكل المقيمين والزائرين والعاملين. فالمدينة لديها مجتمع

متنوع يجمع بين عرقيات مختلفة وسكان أصليين وأهل الجزر وبهذا فإنها حافلة بثراء ثقافي ولغوي وتراث تاريخي. كما أن هناك منافع اقتصادية هائلة تسري من مجتمع متعدد الثقافات. فتنوع المهارات الثقافية واللغوية التي تملكها المدينة موارد قيمة في الأعمال وبالتالي فإنها تنتج قوة عاملة متنوعة لديها نطاقاً واسعاً من المعرفة والقدرات. الأمن سواء كان في الواقع أو التصور من أهم القضايا وبهذا فمن الضروري إيجاد شراكة مع المجتمع والشرطة والوكالات الأخرى لجعل المدينة مدينة آمنة.

مدينة مفتوحة

المدينة موقع سهل يتيسر للناس الوصول إليه والحركة فيه والحصول على المعلومات المتاحة. ولذلك فالمدينة ستحتاج إلى التوصل إلى موازنة فعالة في شبكة النقل من المدينة وخلالها بينما توفر احتياجات اقتصادية وبيئية واجتماعية واسعة ومستقبلية. والزيادة في الإقامة بالمدينة وفي استخدام المواصلات العامة ستضع تركيزاً أكبر على المواصلات الداخلية في المدينة. كما أن وجود معلومات متاحة للجماهير عن المدينة سيصبح مطلوباً إلى جانب لافتات فعالة للدلالة على الاتجاه والطرق لتعين الناس على سهولة الوصول إلى مقاصدهم. ورغم استمرارية السيارات كوسيلة رئيسة للمواصلات إلى المدينة في المستقبل القريب فسيلزم إدارة مرافق السيارات والحاجيات المتضاربة لمستخدمي الطرق. كما يلزم التوصل إلى حالة توازن بين الاحتياجات المختلفة للمقيمين والأعمال والقادمين للعمل من خارجها.

مدينة عملية وجاذبة

هذه المدينة العملية الجاذبة يمكن لكل شرائح المجتمع استخدامها والمشاركة فيها والتمتع بها. وبهذا فإن تنمية المدينة تضمن التوازن الأقصى بين الأهداف

الاجتماعية والبيئية والاقتصادية. ومدينة برث لكونها عاصمة ولاية غرب أستراليا فهي مركز التجارة والأعمال والحكومة ومقصد رئيس للسياح.

وكل التغييرات في نمط الوظائف واحتياجات المسكن المختلفة وطلبات نطاق أوسع من الخدمات ستؤثر حتماً على المدينة. لهذا فإن إدارة التغييرات المتوقعة في المستقبل والتخطيط للتوصل إلى أفضل النتائج هي أهم الأنشطة في إدارة مدينة برث. وغاية المدينة هو التأكد من أن تظل مدينة فريدة حسنة التخطيط بحيث يمكن الحفاظ على طبيعتها ورفاهية اقتصادها ومعيشتها وجمال طبيعتها مع استمرار تحسينها. كما أن تحسين الشوارع والأرصفة وتجميل الأماكن العامة سيزيد من جاذبية المدينة والخصائص العملية التي تتسم بها.

مدينة مسؤولة بيئياً

إن المدينة تتمتع بجودة عالية في مياها وهوائها وأرضها وتستخدم مواردها بمسؤولية وحكمة. ومدينة برث مشهورة عالمياً بجمالها ونظافتها. ونقاوة هوائها. والضوء الواضح والشعور بالفسحة والأمان. ومن معالم جمالها الطبيعي حدائق الملوك (كنجز باركس) ونهر البجعة (سوان ريفر). ومع ذلك ففي مدينة برث بعض القضايا البيئية التي لا يستهان بها ومنها جودة الهواء وجودة مياه سوان ريفر. ولدى المدينة خطة تحكم في البيئة وهي قائمة على دراسة مستفيضة لمشاكل البيئة في المدينة. ولهذا فإن استدامة وحماية البيئة الطبيعية هام لصيانة جاذبية برث وطبيعتها الخاصة بها. وبهذا فإن المدينة ملتزمة بالمحافظة المسؤوله على البيئة الطبيعية الهائلة. ومن هذا المنطلق فإن مواصلة تنمية برث يجب أن توفر الحاجات الماثلة اليوم دون التفريط في حاجيات الأجيال القادمة اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً.

منظمة قادرة ومستجيبة

المنظمة لديها القدرة لفهم توقعات المجتمع والاستجابة لها كما أن لديها القدرة الداخلية لتحقيق أهداف المدينة. ومن هذا المنطلق فإن المدينة ملتزمة بتوفير خدمات ممتازة الكفاءة لكل عملائها وكذلك لتشجيع جو من الابتكار والتحسينات المتواصلة. والمدينة توظف إطار إمتياز الأعمال الأسترالي كوسيلة لتصبح منظمة ممتازة الأداء. وهذا الإطار قائم على ١٢ عنصراً رئيساً في القيادة والإدارة التي هي من مستلزمات الامتياز التنظيمي. ومن الممكن قياس مدى التحسن بالتقييم الداخلي والخارجي الذي ينتج أفكاراً جديدة للتحسين المتواصل الذي يؤدي إلى امتياز في الخدمات.

الاستراتيجية

الاستراتيجية الرائدة للمدينة

استراتيجية المشاورة والتواصل بالنسبة لخطط المدينة مع كل أصحاب المنافع أوجد شراكات مع حلقات للحكومة والمجتمع ودافعي الضرائب لتحقيق رؤية المدينة. ومن خلال التفكير السباق والدراية يمكن للمدينة أن تبادر في تعظيم ما تجنيه من الفرص المتاحة والاستجابة للتحديات. وهذه الاستراتيجية تساهم في مجالات: قيادة المدينة، ومنظمة قادرة ومستجيبة.

استراتيجية المدينة الذكية

استراتيجية البحث والتخطيط لكيفية الاستفادة القصوى للمدينة من مشاريع التنمية الكبرى والقرارات والأحداث التي تؤثر عليها. وهذه الاستراتيجية تساهم في مجالات: قيادة المدينة، ومنظمة قادرة ومستجيبة.

استراتيجية المدينة الفريدة

استراتيجية البناء على مزايا المدينة المنافسة لتعزيز خبرة العاصمة والتميز بينها وبين الضواحي والمدن الأخرى. وهذه الاستراتيجية تساهم في مجالات: مدينة ثرية، ومدينة للمعيشة، ومدينة عملية وجذابة.

استراتيجية مدينة الطبيعة

استراتيجية الحفاظ على الأماكن الفسيحة المفتوحة وإدارتها لتعظيم متعة المناظر واستفادة المجتمع منها مع حماية البيئة الطبيعية وتعزيزها. وهذه الاستراتيجية تساهم في مجالات: مدينة للمعيشة، ومدينة عملية وجذابة، ومدينة مسؤولة بيئياً.

استراتيجية الحركة والانفتاح

استراتيجية التخطيط والتسهيل والترويج للتوازن في أساليب النقل إلى المدينة ومنها وخلالها بصورة تزيد من قناعة المستخدم بينما يمكن استيفاء الحاجات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الواسعة النطاق والمستقبلية. وهذه الاستراتيجية تساهم في مجالات: مدينة للمعيشة، ومدينة مفتوحة، ومدينة مسؤولة بيئياً.

استراتيجية المدينة الخضراء

استراتيجية الرصد المستمر للأنشطة والممارسات ومراجعتها وتسهيلها للحد من الاعتداء على البيئة الطبيعية وإصلاحها. وهذه الاستراتيجية تساهم في مجالات: مدينة مسؤولة بيئياً.

استراتيجية مدينة الأعمال

استراتيجية لإدراك مجالات الأعمال القائمة ونموها في المستقبل مع

الاستفادة القصوى منها. وهذه الاستراتيجية تساهم في مجالات: مدينة ثرية، ومدينة للمعيشة، ومدينة عملية وجذابة.

استراتيجية المدينة الديناميكية

استراتيجية للتخطيط وتوفير المباني والبنية التحتية التي تشجع وتدعم الشراكة في حياة المدينة وفي سلامة سكانها وزوارها. وهذه الاستراتيجية تساهم في مجالات: مدينة ثرية، ومدينة للمعيشة، ومدينة عملية وجذابة، ومدينة مسؤولة بيئياً.

استراتيجية منظمة قادرة ومستجيبة

استراتيجية لإدارة المدينة باستخدام أفضل ممارسات الإدارة. حيث يجري وضع ممارسة لإدارة المنظمة من خلال دورة مستمرة من التحسينات المخططة وقياسها ومقارنتها بأفضل الممارسات الإدارية للمنظمات.

واستراتيجية لوضع وتنفيذ خطة موارد طويلة المدى للمدينة. هذه الاستراتيجية ستحسن وتدمج العمليات الجارية في إدارة موارد المدينة، مع علاج الخطط طويلة المدى لإنفاق رأس المال والتحديات للعائد المالي وخاصة التغييرات في اللوائح التنظيمية. وهذه الاستراتيجية تساهم في مجالات: منظمة قادرة ومستجيبة.

الفصل الثامن

الإدارة الاستراتيجية لأمانة العاصمة المقدسة

• التخطيط الاستراتيجي لأمانة العاصمة المقدسة

إن إدارة مكة المكرمة عملية معقدة يصعب فيها استخدام الأساليب التقليدية في إدارة المدن. وهذا في ذاته يمثل تحدياً لأمانة العاصمة المقدسة. إلا أن استخدام أساليب الإدارة الاستراتيجية يوفر المرونة الكافية لمواجهة تلك التحديات خاصة في مواسم الحج ودرجة أقل في مواسم العمرة.

ومن مميزات الإدارة الاستراتيجية التي يمكن لأمانة العاصمة المقدسة الاستفادة منها في أعمال الصيانة والخدمات؛ خاصة في أوقات ازدهام المدينة هو شراكة أصحاب المصالح سواء كانوا من داخل مكة المكرمة أو من خارجها في رسم استراتيجيات الإدارة إلى جانب مشاركتهم كذلك في وضع خطط لتنفيذ المخططات العمرانية الاستراتيجية.

ومشاركة أصحاب المصالح من منظمين لخدمات الحج والعمرة وقائمين على خدمات المسجد الحرام والمشاعر المقدسة والفقهاء والمتطوعين وممثلين لرواد المسجد الحرام في وضع استراتيجية الإدارة تمثل نوعاً من الالتزام بالتنفيذ لتلك الاستراتيجية والإسهام في إنجاحها. هذا إلى جانب جلي كثير من الابتكارات الإدارية التي تفيد أمانة العاصمة المقدسة في أداء مهامها الإدارية.

كما أن الإدارة الاستراتيجية ليست إدارة استجابة للأوضاع عند حدوثها ولكنها إدارة مبادرة قائمة على تلافي التحديات واغتنام الفرص المتاحة بالاعتماد على جوانب القوة وتلافي مواطن الضعف. كما أنها قائمة على رؤية طويلة المدى وعلى التعرف على الأوضاع القائمة.

التخطيط الاستراتيجي

لأمانة العاصمة المقدسة

١- التحديات الاستراتيجية

٢- الخيارات الاستراتيجية للتعامل مع التحديات

٣- السيناريوهات المختلفة للتعامل مع التحديات الاستراتيجية

١- التحديات الاستراتيجية

أهم التحديات التي تواجه أمانة العاصمة
ودور التخطيط الاستراتيجي في التصاملمعها

تحديات ذات علاقة بتطوير العاصمة القديسة

١

تحديات على المدى البعيد

- ١- النمو العددي المتزايد للمستفيدين
- ٢- تنوع وتغير احتياجات ومتطلبات المستفيدين
- ٣- التخطيط العمراني للعاصمة القديسة
- ٤- تطوير البنية الأساسية للعاصمة القديسة
- ٥- الاستثمار الأمثل لاستخدامات الأراضي
- ٦- تطوير تقنيات متكاملة لتزويد الثقافة
- ٧- إعادة تأهيل المنشآت والبنى التحتية
- ٨- التحديات الاجتماعية الخاصة بانتشار الاتصال
- ٩- التحديات الخاصة بنمو واتساع التجارة الإلكترونية

تحديات على مستوى
أحداث ثقلة نوعية لأداء الأمانة

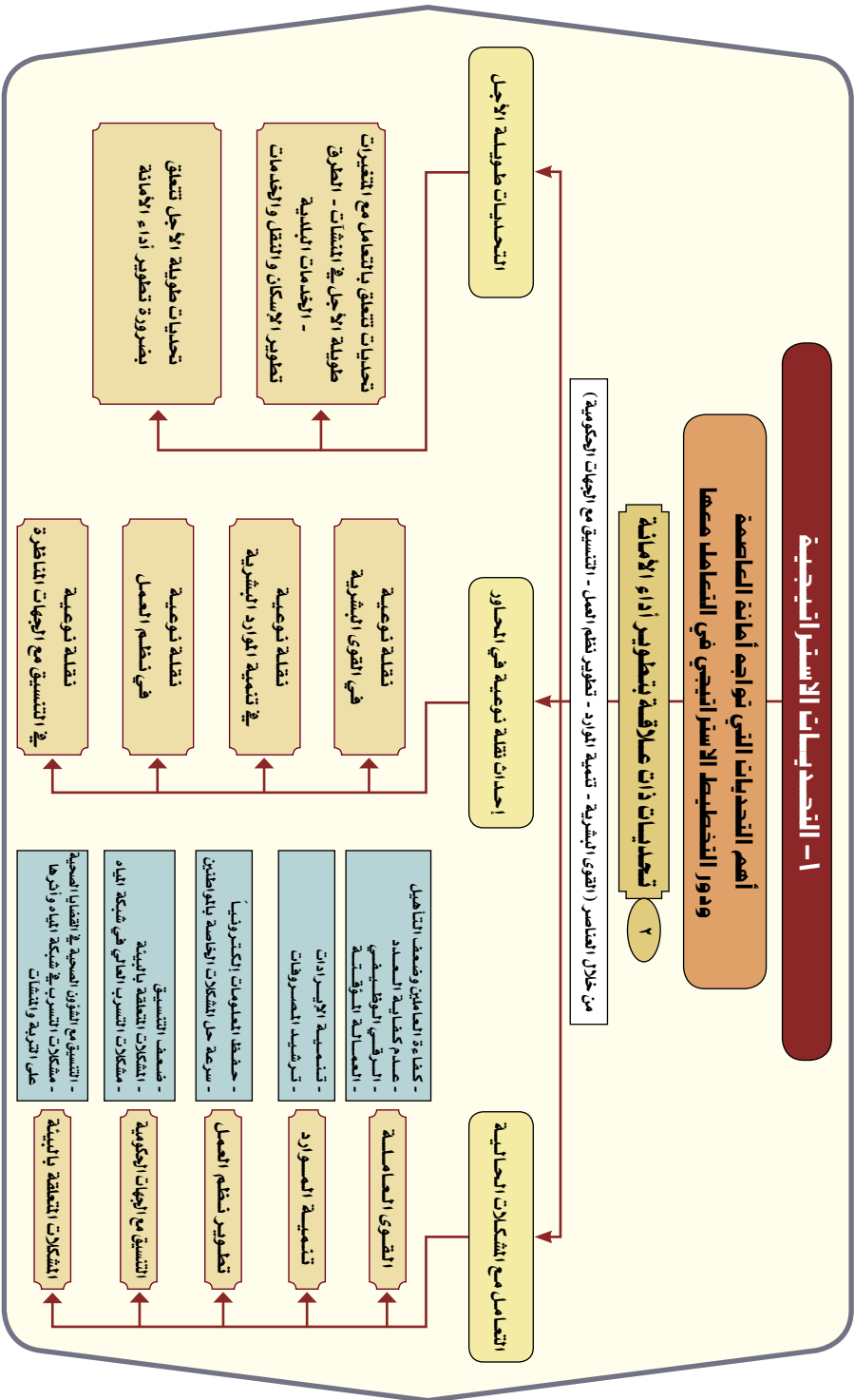
- استحداث ثقلة نوعية في مجال الطرق والنقل
- استحداث ثقلة نوعية في مجال المنشآت والاستخدامات المختلفة للأراضي
- استحداث ثقلة نوعية في الخدمات التي تقدمها الأمانة في مجال البيئة والثقافة والترويج والتجارة
- ترطيب وتلطيف أجواء الشارع - تشجير - توفير متطلبات الحاج

تحديات على مستوى معالجة المشكلات

- المشكلات التي تواجه الأمانة في مجال الطرق والنقل
- المشكلات التي تواجه الأمانة في مجال المنشآت
- المشكلات التي تواجه الأمانة في مجال الخدمات البيئية والثقافية والترويجية والتجارية

تحديات على مستوى إدارة الأزمات
أهم مصادر الأزمات للأمانة

- الطرق والنقل
- المنشآت والاستخدامات المختلفة للأراضي
- الخدمات البيئية والثقافية والترويجية والتجارية
- مسار الأزمات داخل قطاع الأمانة التي تؤثر سلبا على مستوى الأداء



١- التحديدات الاستراتيجية

أهم التحديات التي تواجه أمانة العاصمة
ودور التخطيط الاستراتيجي في التعامل معها

دور التخطيط الاستراتيجي
في التعامل مع تلك التحديات

٣

تعبئة جهود كافة المنيين من داخل الأمانة وخارجها لتكون
محصلة تأثيرهم لصالح تحقيق أهداف الرخصة

٢- الخيارات الاستراتيجية للتعامل مع التحديات الاستراتيجية

إن الخطة تتضمن خيارات استراتيجية

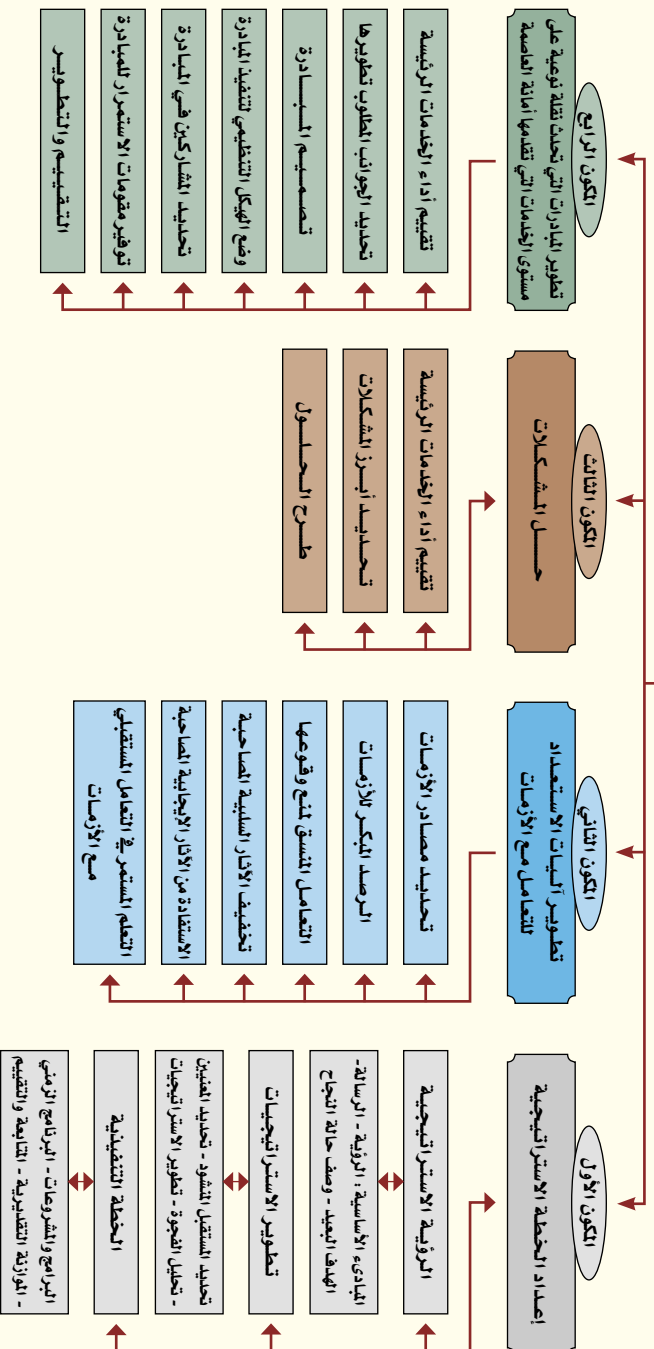
لنصميم محصلة تأثير جهود الأمانة في التعامل مع

التحديات وذلك على المحاور التالية :

- ١- الاستفادة من جهود المتطوعين.
- ٢- التأهيل المتخصص للتكامل لأداء وتطوير وظائف الأمانة.
- ٣- تكوين رأي عام ومؤيد ومساند لبرامج الأمانة.
- ٤- تنمية البيئة الثقافية.
- ٥- ترسيخ قيم (تحمل المسؤولية - الانتماء للمواطنين في الأمانة.
- ٦- تنمية روح الولاء والانتماء للمواطنين في الأمانة.
- ٧- تطوير آليات الرقابة والمحاسبة.
- ٨- تطوير آليات الشراكة بين أمانة العاصمة والجهات الأخرى.
- ٩- البحث والتطوير والمعلومات في مجال الخدمات البلدية.
- ١٠- إعطاء الأولوية لتطوير البنية التحتية.
- ١١- تفعيل وتبني برامج الجودة في مختلف الخدمات.
- ١٢- تنمية الموارد.
- ١٣- زيادة عدد المستفيدين من خدمات الأمانة.

٣- السيناريوهات المختلفة للتعاول مع التحديات الاستراتيجية

١- مكونات الخطة



٣ - السيناريوهات المختلفة للتعامل مع التحديات الاستراتيجية

٢ - السبب



المراجع

Ahlstrand, Bruce, Lampel, Joseph and Mintzberg, Henry, 1
Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management. Simon and Schuster eBook (2001).

Galdone, Paul, *The Blind Men and the Elephant: John Godfrey Saxe's Version of the Famous Indian Legend.* Egmont Childrens Books (1973). 2

Saxe, John Godfrey, *The poetical works of John Godfrey Saxe.* 3
Houghton, Mifflin and company (1887).

Miller, George A., The Magical Number Seven, Plus or Minus 4
Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information.
The Psychological Review **63**:81-97 (1956).

Wright, A. A., Santiago, H. C., Sands, S. F. and Urcuioli, P. J., Pigeon and 5
monkey serial probe recognition: Acquisition, strategies, and serial position
effects. In H. L. Roitblat, T. G. Bever, & H. S. Terrace (Eds.), *Animal Cognition* (pp. 353-374). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum (1984).

Mintzberg, Henry, Crafting strategy. *Harvard Business Review,* 6
July-August 9.12 (1987).

Mintzberg, Henry, Five Ps for Strategy. *California Management* 7
Review, Fall (1987).

Mintzberg, Henry, "Five Ps for Strategy" in *The Strategy Process.* 8
pp 12-19, H. Mintzberg and J. B. Quinn eds. Englewood Cliffs
NJ.: Prentice-Hall International Editions (1992).

- Porter, Michael E.,** *Competitive Strategy*. Free Press (2004). ٩
- Drucker, Peter F.,** *Managing for Results*. Butterworth-Heinemann ١٠
(1999).
- Mintzberg, Henry,** *The Fall and Rise of Strategic Planning*. ١١
Harvard Business Review (2007).
- Mintzberg, Henry,** Crafting strategy, in Cynthia Montgomery and ١٢
Michael E. Porter (eds.): *Strategy-seeking and securing competitive advantage*. Harvard Business Review, Boston (1991).
- Emerson, Ralph Waldo,** *Essential Writings of Ralph Waldo* ١٣
Emerson. Kessinger Publishing (2005).
- Hall, Peter,** *Cities of Tomorrow: An Intellectual History of* ١٤
Urban Planning and Design in the Twentieth Century. Blackwell
Publishing Incorporated (2002).
- Lee, Douglass B.,** Retrospective on Large-Scale Urban Models. ١٥
Journal of the American Planning Association 60 (1994).
- ١٦ برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية. استراتيجيات التنمية الحضرية
واستراتيجية المأوى المساعدة للفقراء. البند ٦ من جدول الأعمال المؤقت. الدورة التاسعة
عشرة، نيروبي، ٥ - ٩ مايو (٢٠٠٢م).
- Kumar, T. M. Vinod,** Strategic Urban Planning Initiatives for ١٧
Liveable Cities. *ITPI Journal* 20(2):181, June (2002).
- Brundtland Gro Harlem,** *Our Common Future: From One* ١٨

Earth to One World; An Overview by the World Commission on Environment and Development. Oxford University Press, New York (1987).

Steinberg, Florian, *Strategic Urban Planning in Latin America: Experiences of Building and Managing the Future*. Institute for Housing and Urban Development Studies (IHS), Rotterdam, the Netherlands; November (2002). 19

Landry, Charles, *The Creative City, A Toolkit For Urban Innovators*. James & James/Earthscan (2000). 20

Pichierri, Angelo, Concertation and local development. *International Journal of Urban and Regional Research* **26**(4):689–706 (2002). 21

Rossi, Ugo, New Regionalism contested: some remarks in light of the case of the Mezzogiorno of Italy. *International Journal of Urban and Regional Research* **28**(2):466–476 (2004). 22

Poister, Theodore H. and Streib, Gregory D., Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review* **22**(3):308–325 (1999). 23

Eriksson, Päivi and Lehtimäki, Hanna, Strategy rhetoric in city management How the presumptions of classic strategic management live on? *Scandinavian Journal of Management* **17**(2):201–223, June (2001). 24

Stoney, Christopher, *Lifting the Lid on Strategic Management: A Sociological Narrative*. The University of Waikato; Hamilton; New Zealand (1999). ٢٥

Mostashari, Ali and **Sussman, Joseph**, Stakeholder-Assisted Modelling and Policy Design Process for Environmental Decision-Making. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management* 7(3):355-386 (2005). ٢٦

Mostashari, Ali, *Stakeholder-Assisted Modeling and Policy Design Process for Engineering Systems*. Dissertation, Doctor of Philosophy in Technology, Management and Policy, Massachusetts Institute of Technology (2005). ٢٧

de Kort, Inge, Bult-Spiering, Mirjam and **Dewulf, Geert**, *From urban planning towards strategic integral area development*. Session C2: Integrated assessment and planning for sustainable development; Conference of IAIA; SEA Prague: International experience and perspectives in SEA; 26-30 September; Prague, Czech Republic (2005). ٢٨

Doak, Joe and **Parker, Gavin**, Networked space? The challenge of meaningful participation and the new spatial planning in England. *Planning Practice and Research* 20(1):23 (2005). ٢٩

Zandvliet, Robbert, Bertolini, Luca and **Le Clercq, Frank**, Sustainability in a networked urban world: An approach for dealing ٣٠

with the space – time redistribution of environmental costs and economic benefits. *Planning Practice and Research* **20**(3):279 (2005).

Repetti, Alexandre and **Desthieux, Gilles**, A Relational Indicator set Model for urban land-use planning and management: Methodological approach and application in two case studies. *Landscape and Urban Planning* **77**(1- 2):196-215 (2006). ۳۱

Graham, Stephen and **Marvin, Simon**, Planning cybercities? Integrating telecommunications into urban planning. *Town Planning Review* **70**(1):89-114, Jan (1999). ۳۲

Mitchell, William, *City of Bits: Space, Place and the Infobahn*, Cambridge, MA: MIT Press (1995). ۳۳

Mitchell, William, Building the bitsphere, or the kneebone's connected to the I-Bahn. *I.D. Magazine*, November (1994). ۳۴

Graham, S., Satellite dishes. Steve Pile and Nigel Thrift (eds) *City A-Z*. London:Wiley (1999). ۳۵

Graham, S. and **Marvin, S.**, *Telecommunications and the City: Electronic Spaces, Urban Places*. London: Routledge (1996). ۳۶

Boyer, C., *Cybercities: Visual Perception in an Age of Electronic Communication*. New York: Princeton University Press (1996). ۳۷

Bosma, K. and **Hellinga, H.**, Mastering the city. In Bosma, K. and ۳۸

Hellinga, H. (eds.) *Mastering the City*. Rotterdam; NAI Publishers (1997).

Thrift, Nigel, New urban eras and old technological fears: ٣٩
reconfiguring the goodwill of electronic things. *Urban Studies*
33(8):1463-1493 (1996).

Graham, S. and Aurigi, A., Virtual cities, social polarisation and ٤٠
the crisis in urban public space. *Journal of Urban Technology*
4(1):19-52 (1997).

Schön, Donald A., Sanyal, Bish and Mitchell, William J., (eds) ٤١
High Technology and Low-Income Communities: Prospects for the
Positive Use of Advanced Information Technology. Cambridge,
MA: MIT Press (1998).

Grossman, L., Maintaining diversity in the electronic republic. ٤٢
Technology Review, November/December (1995).

Scott, A. J., *The Cultural Economy of Cities*. Los Angeles: ٤٣
Sage (2000).

Freestone, Robert and Gibson, Chris, *City Planning and the* ٤٤
Cultural Economy. The City Futures Conference, Chicago, 8-10
July (2004).

Evans, G., *Cultural Planning: An urban renaissance?* London: ٤٥
Routledge (2001).

Mayo, M., *Cultures, communities, identities: Cultural strategies for participation and empowerment.* New York: Palgrave (2000). ٤٦

Phillips, R., Artful business: Using the arts for community economic development. *Community Development Journal* **39**:112-122 (2004). ٤٧

Evans, G. and Foord, J., Shaping the Cultural landscape: Local Regeneration Effects', in Malcolm Miles and Tim Hall, eds. *Urban Futures: Critical commentaries on shaping the city.* London: Routledge (2004). ٤٨

Stevenson, D., *Cities and Urban Cultures, Maidenhead.* Open University Press (2003). ٤٩

Young, G., *Concepts of Culture in Society and Planning in 20th and 21st Century Australia and Britain.* International Planning History Conference, Barcelona, July (2004). ٥٠

Sandercock, L., *Cosmopolis II: Mongrel Cities of the 21st Century.* New York: Continuum (2003). ٥١

Bennett, T., *Culture: A Reformer's Science.* Sydney: Allen and Unwin (1998). ٥٢

Roodhouse, S. and Mokre, M., The Museums Quartier, Vienna: An Austrian Cultural Experiment. *International Journal of Heritage Studies*, 10:193-207 (2004). ٥٣

Property Australia, *Landry's message to Property Council of Australia,* 22-23 July (2003). ٥٤

Hall, P., *Cities in Civilisation: Culture, Innovation and Urban Order*. London: Weidenfeld and Nicholson (1998). ٥٥

Sheffield, Jim, *Comprehensive Urban Planning: A Framework for Group Decision*. 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'07), p. 34b (2007). ٥٦

Churchman, C. W., *The Design of Inquiring Systems*. New York: Basic Books (1971). ٥٧

Habermas, J., *The Theory of Communicative Action*, Volume 2: *Lifeworld and System*, Translated by Thomas McCarthy, Boston: Beacon Press (1987). ٥٨

Habermas, J., *The Theory of Communicative Action*, Volume 1: *Reason and the Rationalization of Society*, Translated by Thomas McCarthy, Boston: Beacon Press (1984). ٥٩

Habermas, J. and Nielsen, T. H., Jürgen Habermas: Morality Society, and Ethics: An Interview with Torbin Hviid Nielsen. *Acta Sociologica*, **33**(2):93-114 (1990). ٦٠

Srinidhi S., Raghavan, N., Srinivasa R. and Srinivasan, R., *Modeling Urban Traffic Planning through Strategic Decisions – A case from Bangalore, India*. Department of Management Studies, Indian Institute of Science (2004). ٦١

Lautso, K. and Toivanen, S., *SPARTACUS system for analyzing Urban sustainability*. Transportation research record; Congrès ٦٢

Transportation and environment; Annual Meeting of the Transportation Research Board No78, ETATS-UNIS (011999/) no 1670, pp. 35-46 (1999).

Zegras, Christopher, Sussman, Joseph and Conklin, Christopher, ٦٣
Scenario Planning for Strategic Regional Transportation Planning.
Journal of Urban Planning and Development **130**(1):2-13
(2004).

GHK, *Effective Strategic Planning for Urban Sanitation Services:* ٦٤
Fundamentals of Good Practice. Research & Training, July (2002).

Breheny, M. J., Sustainable Development and Urban Form: An ٦٥
Introduction in Breheny, M. J. (ed.) *Sustainable Development and
Urban Form.* European research in regional science, Volume 2:
Pion (1993).

Barton, H., City Transport: Strategies for Sustainability in ٦٦
Breheny, M. J. (ed.) *Sustainable Development and Urban Form.*
European research in regional science, Volume 2: Pion (1993).

Banister, D., Energy Use, Transport and Settlement Patterns in ٦٧
Breheny, M. J. (ed.) *Sustainable Development and Urban Form.*
European research in regional science, Volume 2: Pion (1993).

Hutchinson, D., Towards Sustainability: The Combined ٦٨
Production of Heat and Power in Breheny, M. J. (ed.) *Sustainable
Development and Urban Form.* European research in regional
science, Volume 2: Pion (1993).

Van der Valk, A. and Faludi, A., Growth Regions and the Future ٦٩
of Dutch Planning Doctrine in Breheny, M. J. (ed.) *Sustainable
Development and Urban Form*. European research in regional
science, Volume 2: Pion (1993).

Rickaby, P. A., Steadman, J. P. and Barrett, M., Patterns of ٧٠
Land Use in English Towns: Implications for Energy Use and
Carbon Dioxide Emissions in Breheny, M. J. (ed.) *Sustainable
Development and Urban Form*. European research in regional
science, Volume 2: Pion (1993).

Eliasson, Ingegärd, The use of climate knowledge in urban ٧١
planning. *Landscape and Urban Planning* **48**:31-44 (2000).

Shepherd, Anne and Ortolano, Leonard, Strategic Environmental ٧٢
Assessment for Sustainable Urban Development. *Environmental
Impact Assessment Review* **16**:321-335 (1996).

Rotmans, Jan, Van Asselt, Marjolein and Vellinga, Pier, ٧٣
An Integrated Planning Tool for Sustainable Cities. European
Workshop on Assessment Methodologies for Urban Infrastructure
19-21 September, 1999; Environmental Impact Assessment
Review; special issue 'Assessment Methodologies for Urban
Infrastructure' April/May (2000).

Rotmans, Jan and Van Asselt, Marjolein B. A., Towards an ٧٤
integrated approach for sustainable city planning. *Journal of*

Multi-Criteria Decision Analysis **9**(1-3):110-124 (2000).

Bartone, C., Bernstein, Leitmann J. and Eigen, J., Toward v6
environmental strategies for cities. World Bank, Washington,
D.C. (1994).

Nijkamp, Peter, Bal, Frans and Medda, Franscesca, *A Survey* v7
of Methods for Sustainable City Planning And Cultural Heritage
Management. der Economische Wetenschappen en Econometric;
'Serie Research Memoranda; Research Memorandum 1998-50;
wije Universiteit Amsterdam (1998).

Pauleit, S. and Duhme, F., Assessing the environmental vv
performance of land cover types for urban planning. *Landscape*
and Urban Planning **52**(1):1-20; Nov. 5, (2000).

Kombe, W. J. and Kreibich, Volker, *Strategic Planning for* va
Urbanisation in Poverty – Managing Growth in Informal
Settlements. Final Report; Universität Dortmund, Germany
(2003).

Lucy, William H. and Phillips, David L., *Tomorrow's Cities,* va
Tomorrow's Suburbs. American Planning Association (2006).

Lucy, William H., Suburban Decline: The Next Urban Crisis. Λ•
Issues in Science and Technology **17**(1):55 (2000).

Healey, Patsy and Williams, Richard, European Urban Planning Λ1
Systems: Diversity and Convergence. *Urban Studies* **30**(4 &
5):701-720 (1993).

Lucy, William H. and Phillips, David L., Confronting Suburban Decline: Strategic Planning for Metropolitan Renewal. Island Press (2000). ٨٢

McCann, Eugene J., Collaborative Visioning or Urban Planning as Therapy? The Politics of Public-Private Policy Making. *The Professional Geographer* **53**(2):207-218 (2001). ٨٣

Newman, Peter and Thornley, Andy, Urban Planning in Europe International Competition, National Systems and Planning Projects. Routledge (1996). ٨٤

Dabinett, Gordon and Richardson, Tim, The Europeanization of spatial strategy: Shaping regions and spatial justice through governmental ideas. *International Planning Studies* **10**(3-4):201 (2005). ٨٥

Frey, Hildebrand, *Designing the City towards a More Sustainable Urban Form.* Taylor & Francis (1999). ٨٦

Tewdwr-Jones, Mark, *Planning polity: planning, government and the policy process.* London; New York: Routledge (2002). ٨٧

Jessop, B., Governance failure, in Stoker, G. (ed.), *The New Politics of British Local Governance.* Basingstoke: Macmillan, pp. 11-32 (2000). ٨٨

Tewdwr-Jones, Mark, Rural Government and Community Participation: The Planning Role of Community Councils. *Journal of Rural Studies* **14**:51-62 (1998). ٨٩

Construction Knowledge Exchange, Strategic Urban Spatial 90
Planning. University of Wolverhampton (2006).

Healey, Patsy, Transforming governance: Challenges of 91
institutional adaptation and a new politics of space. *European*
Planning Studies **14**(3):299 (2006).

Healey, Patsy, The Treatment of Space and Place in the New 92
Strategic Spatial Planning in Europe. *International Journal of*
Urban and Regional Research **28**(1):45–67 (2004).

Schnur, Olaf, Exploring Social Capital as An Urban Neighborhood 93
Resource: Empirical Findings and Strategic Conclusions of a Case
Study in Berlin-Moabit. *Tijdschrift voor Economische en Sociale*
Geografie **96**(5):488–505 (2005).

Ozbekhan, H., The Future of Paris: A Systems Study in Strategic 94
Urban Planning. *Philosophical Transactions of the Royal Society*
of London. Series A, Mathematical and Physical Sciences (1934-
1990) 287(1346):523-544, November 11, (1977).

Álvarez-Arenas, Manuel, Simón, Marian, Garcia, Mercedes 95
and **Jiliberto, Rodrigo**, *Towards An Analytical Strategic*
Environmental Assessment (ANSEA); Case Study (Spain) – Urban
Planning In Puerto De La Cruz. TAU Consultora Ambiental
ANSEA/SPCASE/28.01.02, Final Report, Madrid (2002).

Narang, Shipra and Reutersward, Lars, Improved governance 96

and sustainable urban development Strategic planning holds the key. *European Journal of Spatial Development*, April (2006).

Pallai, Katalin, Emergence of Strategic Planning in the 1990s: ٩٧
The Case of Budapest in Pallai, K. *Strategic Planning-The Case of Budapest Capital of Hungary*. World Bank; SNDP Papers. Budapest: World Bank (2000).

Pallai, K. and Tosics, I., *Urban Development Concept for the Municipality of Budapest I*. Budapest: Municipality of Budapest (1998). ٩٨

Pallai, K. and Tosics, I., *Urban Development Concept for the Municipality of Budapest II*. Budapest: Municipality of Budapest (1999). ٩٩

Gleeson, Brendan, New Challenges, New Agendas for Australia's Cities. *International Planning Studies* **5**(3):269-271 (2000a). ١٠٠

Gleeson, Brendan, Reflexive Modernization: The Re-enlightenment of Planning? *International Planning Studies* **5**(1):117-135 (2000b). ١٠١

Gleeson, Brendan and Low, Nicholas, *Australian Urban Planning: New Challenges, New Agendas*. Allen & Unwin Academic (2000). ١٠٢

Beck, Ulrich, *Risk Society: Towards a New Modernity*. New Delhi: Sage (1992). ١٠٣

Bishop, I. D., Escobar, F. J., Karuppannan, S., Suwarnarat, ၁၀၄

K., Williamson, I. P., Yates, P. M. and Yaqub, H. W., Spatial data infrastructures for cities in developing countries Lessons from the Bangkok experience. *Cities* **17**(2):85-96 (2000).

Wu, Fulong, The New Structure of Building Provision and ၁၀၅

the Transformation of the Urban Landscape in Metropolitan Guangzhou, China. *Urban Studies* **35**(2):259-283 (1998).

Van Horen, Basil, Leaf, Michael and Pinnawala, Sisira, ၁၀၆

Localizing a Global Discipline: Designing New Planning Programs in Sri Lanka. *Journal of Planning Education and Research* **23**(3):255-268 (2004).

Eurasia Foundation, Russia: Tale of Two Cities; Leontiev Center ၁၀၇

guides Russian cities toward strategic urban planning (2007).

Tokunaga, Tatsumi and Takahashi, Yoji, A Study on Urban ၁၀၈

Planning /Urban Transportation Issues in Southeast Asian Countries and Japan's Technical Corporations. Proceedings of the Eastern Asia Society for Transportation Studies, Vol.4, October, pp. 1666-1680 (2003).

Fabricio, Leal de Oliveira, Strategic Planning and Urban ၁၀၉

Competition: The Agenda of Multilateral Agencies in Brazil Planners Network. Conference in Toronto, June (2006).

World Bank, Cali, Colombia: Toward a City Development ၁၁၀

Strategy. World Bank Country Study; The International Bank for Reconstruction and Development, The World Bank, Washington, D.C. (2002).

Goss, Helga and Van Huyssteen, Elsona, *Review of International Case Studies in Metropolitan Strategic Planning*. Project: BOS67 CSIR: City Strategy Research; Pretoria, South Africa (2005). ١١١

Chambers, Iain, *Border Dialogues: Journeys in Postmodernity*. Routledge (1990). ١١٢

Soja, E., *Postmetropolis: Critical Studies of Cities and Regions*. Oxford: Blackwell (2000). ١١٣

Coetzee, P. J. V. V. and Serfontein, K. J., *Urban Spacing: A new construct before and beyond planning's 'BIG' affair*. Metropolitan Planning Division of the City of Tshwane Metropolitan Municipality, South Africa; August (2002). ١١٤

El-Faramawy, Ali, *Strategic Urban Planning in Egypt*. UNEP and UN-HABITAT Regional Office for Africa and Arab States, Urban Environment, January (2007). ١١٥

Nairobi City Council, *Training Workshop on Strategic Urban Planning and Management for Nairobi City Council*, 10-11 December (2002). ١١٦

USAID, USAID-Maroc, *Participatory Strategic Planning and Pluriannual Budgeting*. Final Project Report and Evaluation. ١١٧

Souissi, Rabat; Research Triangle Institute RTI Project No.: 07470-814; June 30 (2004).

Qin, Baoting and **Wu, Jingzeng**, *Knowledge and Economic Growth*. Beijing: Scientific and Technological Documents House (1999).

Liang, Huqing, Zhu, Chuangeng and **Ma, Ronghua**, Thinking on the Innovation of Background of Knowledge Economics. *Economic Geography* 3 (2002).

Chen, Jianfeng, A Research on Knowledge-based Capacity of Industrial Cluster. *Journal of Finance and Economics* 2 (2003).

Li, Haiying and **Dong, Lan**, Research on Urban Core Competitive Competence (CCC) under the Background of Knowledge Economy. *USA-China Business Review* 7 (2007).

Chou, Baoxing, Managing Urban and Urban Competitive Capacity. *Journal of the Party school of the Central Committee of the C.P.C.* 4 (2001).

Huang, Xucheng and **Lizhi, Tang**, A Study on Urban Competitive Power. *Fujian Geography* 2 (2001).

Hall, Stephen and **Hickman, Paul**, Neighbourhood Renewal and Urban Policy: A Comparison of New Approaches in England and France. *Regional Studies* 36(6):691–696 (2002).

Moore, Sharon and Wen, Julie Jie, Strategic management in ١٢٥
Australia and China: the great leap forward or an illusion? *Journal*
of Technology Management in China **2**(1):10-21 (2007).

Wood, Peter, Stefanopoulos, Steve and Clarke, Mark, 2020 ١٢٦
Strategic Planning Process: Asset Management Emerging Issues.
City of Burnside: Government of South Australia (2004).

Tuladhar, Arbind Man, BC, Krishna Raj and Budhathoki, ١٢٧
Nama Raj, *Towards Strategic Planning for Building Land*
Information System (LIS) in Nepal. Proceeding of ACRS onference,
Kathmandu, Nepal (2002).

Bennett, Roger and Koudelova, Radka, Image selection and ١٢٨
the marketing of downtown areas in London and New York.
International Journal of Public Sector Management **14**(3):205-
220 (2001).

Pugh, Craig and Wood, Emma H., The Strategic Use of Events ١٢٩
within Local Government: A Study of London Borough Councils.
Event Management **9**(1-2):61-71 (2004).

Figueiredo, Antonio Manuel, *Urban strategic planning* ١٣٠
reconsideration and economic and territorial policies in Oporto
and Lisbon metropolitan areas. Regional Science Association,
37th European Congress; Rome, Italy, 26-29 August, (1997).

Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning*. ١٣١
Financial Times Prentice Hall (2000).

Dooms, M. and Haezendonck, E., *An extension of green port portfolio analysis to inland ports: an analysis of a range of eight inland ports in Western Europe.* International Association of Maritime Economists Annual Conference 30/06 – 02/07, Izmir, Turkey (2004). ۱۳۲

Dooms, Michael, Macharis, Cathy and Verbek, Alain, *Proactive Stakeholder Management in the Port Planning Process: Empirical Evidence from the Port of Brussels.* ERS conference papers # 04; p 271; European Regional Science Association (2004). ۱۳۳

Dooms, M., Macharis, C. and Verbeke, A., *A framework for sustainable port planning in inland ports: a multistakeholder approach.* The International Association of Maritime Economists Annual Conference, Conference Proceedings, Korea Maritime University, Busan, pp. 296-313 (2003). ۱۳۴

City of Perth, *Strategic Plan 2004-2008,* Australia (2002) ۱۳۵

