



# المخططات الإستراتيجية للمدن المصرية (الفاعلية وقابلية التنفيذ في الواقع المحلي)

اعداد

مهندسة/ مروة أحمد عبد الرحمن سليمان

رسالة مقدمة إلى كلية الهندسة - جامعة القاهرة  
كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة  
في الهندسة المعمارية

كلية الهندسة - جامعة القاهرة  
الجيزة - جمهورية مصر العربية

٢٠١٦

# المخططات الإستراتيجية للمدن المصرية (الفاعلية وقابلية التنفيذ في الواقع المحلي)

اعداد

مهندسة/ مروة أحمد عبد الرحمن سليمان

رسالة مقدمة إلى كلية الهندسة - جامعة القاهرة  
كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة  
في الهندسة المعمارية

تحت اشراف

أ.م.د/ انجي البرملجي  
أستاذ مساعد التخطيط العمراني  
قسم الهندسة المعمارية- كلية الهندسة  
جامعة القاهرة

أ.د/ سحر عطية  
أستاذ العمارة والتصميم العمراني  
قسم الهندسة المعمارية- كلية الهندسة  
جامعة القاهرة

كلية الهندسة - جامعة القاهرة  
الجيزة - جمهورية مصر العربية

٢٠١٦

# المخططات الإستراتيجية للمدن المصرية (الفاعلية وقابلية التنفيذ في الواقع المحلي)

اعداد

مهندسة/ مروة أحمد عبد الرحمن سليمان

رسالة مقدمة إلى كلية الهندسة - جامعة القاهرة  
كجزء من متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة  
في الهندسة المعمارية

يعتمد من لجنة الممتحنين:

المشرف الرئيسي

أ.د/ سحر عبد المنعم عطية

أستاذ العمارة والتصميم العمراني - الهندسة المعمارية - كلية الهندسة - جامعة القاهرة

عضواً

أ.م.د/ إنجي محمد البرملجي

أستاذ مساعد التخطيط العمراني - الهندسة المعمارية - كلية الهندسة - جامعة القاهرة

ممتحناً داخلياً

أ.د/ مایسة محمود عبد العزيز

أستاذ التصميم العمراني - قسم الهندسة المعمارية - كلية الهندسة - جامعة القاهرة

ممتحناً خارجياً

أ.د/ محمد عبد الكريم صالحين

أستاذ التخطيط والتصميم المتكامل - كلية الهندسة - جامعة عين شمس

كلية الهندسة - جامعة القاهرة  
الجيزة - جمهورية مصر العربية

٢٠١٦



مهندسة : مروة أحمد عبد الرحمن سليمان  
تاريخ الميلاد : ١٩٧٧ / ١١ / ٨  
الجنسية : مصرية  
تاريخ التسجيل : ٢٠٠٩ / ٥ / ١٢  
تاريخ المنح : ٢٠١٦ / /  
القسم : الهندسة المعمارية  
الدرجة : دكتوراه الفلسفة  
المشرفون : أ.د سحر عبد المنعم عطية  
أ.م.د. إنجي محمد البرملجي

الممتحنون : أ.د سحر عبد المنعم عطية

أ.م.د. إنجي محمد البرملجي

أ.د مایسة محمود عبد العزيز

أ.د محمد عبد الكريم صالحين (أستاذ التخطيط والتصميم المتكامل - كلية الهندسة - جامعة عين

شمس)

عنوان الرسالة :

المخططات الإستراتيجية للمدن المصرية  
"الفاعلية وقابلية التنفيذ في الواقع المحلي"

الكلمات الدالة : المخطط الإستراتيجي للمدن ، المشاركة، الحوكمة، تمويل التنفيذ، منظومة التنفيذ.

ملخص البحث :

شرعت مصر في تبني منهج التخطيط الإستراتيجي لوضع رؤية مستقبلية متكاملة لتنمية المدن، وكان من المفترض أن يسهم إستخدام الفكر الإستراتيجي في تفعيل التنفيذ على أرض الواقع، إلا أن ما حدث كان عكس ذلك، فمازالت مخرجات هذه المخططات تعاني من عدم التنفيذ. وتفترض الباحثة أن عدم تنفيذ المخططات الإستراتيجية للمدن في مصر؛ هو نتيجة للعلاقة غير المنظمة بين أربعة محاور رئيسية ذات تأثير على عملية التنفيذ وهي المشاركة وأطرافها، التمويل اللازم، الحوكمة (الحكم الرشيد)، التشريع المنظم لهذه العلاقة المتبادلة؛ وفي حالة وجود إطار ينظم هذه العلاقة فإنه يمكن ضمان ملائمة هذه المخططات للواقع المحلي وإمكانية تنفيذها بكفاءة. ويعتمد البحث على دراسة الأدبيات المختلفة في مجال التخطيط الإستراتيجي لوضع قائمة من المعايير النظرية الخاصة بالرؤية والأهداف وأدوات وآليات التنفيذ، ثم تحليل عدد من التجارب العالمية والعربية لصياغة العوامل المؤثر في نجاح إعداد وتنفيذ المخطط الإستراتيجي، يلي ذلك دراسة التجربة المصرية من خلال إجراء استبيان يُحدد الموقف التنفيذي للمخططات، وآخر للتعرف على آراء الخبراء والمختصين في أهم العوامل المؤثرة على نجاح المخطط، وتحليل المخطط الإستراتيجي لأربعة مدن بمحافظة سوهاج. وينتهي البحث إلى إقتراح منظومة متكاملة يمكن من خلالها تنفيذ مخرجات المخططات الإستراتيجية للمدن المصرية بكفاءة وفاعلية؛ عن طريق تنظيم العلاقة بين المشاركة، التمويل، التشريع، والحوكمة.

"تعلموا العلم؛ فإن تعلمه لله خشية، وطلبه عبادة،  
ودراسته تسبيح، والبحث عنه جهاد، وتعليمه من  
لا يعلم صدقة، وبذله إلى أهله قربة"

(من أقوال الصحابي الجليل معاذ بن جبل رضي الله عنه)

## شكر وتقدير

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أساتذتي المشرفين على هذا البحث؛  
إلى أساتذتي الغالية...

الأستاذة الدكتورة / سحر عطية ... كل الشكر وعظيم التقدير والامتنان لمتابعتها واهتمامها  
وتشجيعها الدائم والمستمر، فكانت الحافز والداعم الأكبر، وإليها يرجع الفضل بعد الله في  
ظهور البحث بالشكل اللائق.  
وإلى أساتذتي الفاضلة ...

الدكتورة / إنجي البرملجي على ما قدمته من عون ونصح ومتابعة، وآراء مثمرة كان لها الأثر  
في انجاز البحث واكتماله بصورة مشرفة.

كما أود أن أشكر كل من ساهم في اتمام البحث من الإستشاريين والخبراء والعاملين بالإدارة  
المحلية والهيئة العامة للتخطيط العمراني الذين أثروا البحث بأراهم ومساهماتهم في البحوث  
الإستبائية وإمدادي بالبيانات والمعلومات.

وأخص بالشكر مديري بالعمل وزملائي بصندوق تطوير المناطق العشوائية على صادق  
تعاونهم ومساهماتهم بالرأي والعون والصبر أثناء إعداد البحث.  
وأخيرا ...

والدي ووالدتي وأخوتي ... أسرتي العزيزة ، لهم مني عميق الشكر والامتنان لتشجيعهم  
المستمر وتحملهم مني وعني أثناء إنشغالي بالدراسة.

والله ولي التوفيق

مروة أحمد عبدالرحمن

## إهداء

إلى أسرتي الغالية،،،

والدي ... نبراس حياتي ودليل دربي للسعي والإصرار على النجاح...

والدتي ... نورها يضيئ طريقي.. بحنانها أحيا، بدعائها أنجح،

وبرعايتها أرتقي ...

أخوتي ... سندي وظهري... أشتد بهم، وأقوى بوجودهم...

أهدي لهم هذا الجهد المتواضع، تقديرا لعطاءهم وعرفانا بجميلهم ...

## فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	إهداء
	المحتويات
أ	فهرس المحتويات
و	فهرس الأشكال
ط	فهرس الجداول
ك	الملخص
	الفصل التمهيدي
١	مقدمة
٥	خلفية المشكلة البحثية
٨	المشكلة والتساؤلات البحثية
١٠	هدف البحث
١٠	الفرضيات البحثية
١١	منهج البحث
١٤	الإضافة العلمية
١٤	هيكال البحث

### الباب الأول: المرجعيات النظرية - مفاهيم وأدبيات الفكر الإستراتيجي

#### الفصل الأول: العمران والتخطيط الإستراتيجي - المناهج والمفاهيم

١٩	١-١ مقدمة
١٩	٢-١ تطور مداخل ومناهج التخطيط العمراني
١٩	١-٢-١ المداخل التخطيطية خلال الفترة (١٩٣٠ - ١٩٦٠)
٢٢	٢-٢-١ المداخل التخطيطية خلال الفترة (١٩٦٠ - الآن)
٢٩	٣-١ التخطيط الإستراتيجي: المفهوم والتعريف
٣٢	٤-١ التخطيط الإستراتيجي وتنمية المدينة
٣٦	٥-١ خلاصة الفصل الأول

#### الفصل الثاني: مراحل ومخرجات التخطيط العمراني الإستراتيجي

٣٩	١-٢ مقدمة
٣٩	٢-٢ مراحل التخطيط العمراني الإستراتيجي للمدينة
٤٠	١-٢-٢ المشاركة المجتمعية



٤٨	٢-٢-٢ تحليل البيئة المحيطة
٥٠	٣-٢-٢ رؤية المدينة
٥٣	٤-٢-٢ الأهداف والمشروعات
٥٧	٥-٢-٢ المخطط الإستراتيجي
٥٨	٦-٢-٢ خطط العمل والتنفيذ
٦٠	٧-٢-٢ المتابعة والتقييم
٦٤	٣-٢ خلاصة الفصل الثاني

### الفصل الثالث: التنفيذ والتخطيط الإستراتيجي (القضايا والأدوات)

٦٧	١-٣ مقدمة
٦٨	٢-٣ تنفيذ الإستراتيجيات والمشروعات التنموية
٦٩	٣-٣ أدوات وآليات تنفيذ المشروعات والبرامج التنموية
٧١	١-٣-٣ الأدوات المكانية
٧١	٢-٣-٣ الأدوات البشرية
٧٢	٣-٣-٣ الأدوات التمويلية
٧٦	٤-٣-٣ الآليات القانونية والتشريعية
٧٧	٥-٣-٣ الآليات الإدارية والمؤسسية
٧٧	٤-٣ مشاكل تنفيذ خطط التنمية الحضرية في الدول النامية
٨٢	٥-٣ قضايا تنفيذ البرامج التنموية
٨٣	١-٥-٣ المشاركة
٨٣	٢-٥-٣ التمويل
٨٤	٣-٥-٣ التشريع
٨٤	٤-٥-٣ الحوكمة
٨٦	٦-٣ خلاصة الفصل الثالث

### الباب الثاني: التجارب العالمية

#### الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي في مدن العالم - الإعداد والتنفيذ

٨٧	١-٤ مقدمة
٨٧	٢-٤ المدخل التحليلي للتجارب المختارة
٨٨	٣-٤ التجارب العالمية في التعامل مع التخطيط الإستراتيجي
٨٩	١-٣-٤ التجربة الأوروبية
٩٢	٢-٣-٤ تجربة أمريكا اللاتينية
٩٥	٣-٣-٤ التجربة الأمريكية
٩٧	٤-٣-٤ التجربة العربية

٩٩	٤-٤ تحليل نماذج من التجارب العالمية في التخطيط الإستراتيجي للمدن
١٠٠	١-٤-٤ المخطط الإستراتيجي لبرشلونة
١٠٨	٢-٤-٤ التخطيط الإستراتيجي لمدينة قرطبة
١١٦	٣-٤-٤ الخطة الإستراتيجية لمدينة دبي
١٢٣	٤-٤-٤ الخطة الإستراتيجية لمدينة سان فرانسيسكو
١٢٦	٥-٤ خلاصة الفصل الرابع

## الباب الثالث: التجربة المصرية

### الفصل الخامس: التخطيط الإستراتيجي في مصر (المنهج والتطبيق)

١٣١	١-٥ مقدمة
١٣١	٢-٥ المخططات الإستراتيجية في مصر (القانون والمنهج النظري)
١٣٣	٣-٥ دلائل الأعمال للمخططات الإستراتيجية في مصر
١٣٤	١-٣-٥ دليل العمل المرجعي للهيئة العامة للتخطيط العمراني
١٣٧	٢-٣-٥ دليل العمل المرجعي لبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية
١٤٠	٣-٣-٥ علاقة دلائل الأعمال بالقانون
١٤١	٤-٥ علاقة القانون ودلائل الأعمال بقضايا التنفيذ
١٤٧	٥-٥ المقارنة بين المخطط العام والمخطط الإستراتيجي العام
١٤٧	١-٥-٥ مدينة سوهاج - محافظة سوهاج
١٥٠	٦-٥ خلاصة الفصل الخامس

### الفصل السادس: الموقف التنفيذي للمخططات الإستراتيجية للمدن المصرية

١٥٢	١-٦ مقدمة
١٥٣	٢-٦ تنفيذ المخططات الإستراتيجية للمدن المصرية
١٥٣	١-٢-٦ معايير إختيار عينة الدراسة
١٥٤	٢-٢-٦ نتائج الاستبيان مع الإدارة المحلية
١٦٦	٣-٦ عوامل نجاح إعداد وتنفيذ المخططات
١٦٧	١-٣-٦ معايير إختيار عينة الدراسة
١٦٧	٢-٣-٦ نتائج الاستبيان مع الإستشاريين والمختصين
١٧٩	٤-٦ خلاصة الفصل السادس

### الفصل السابع: المدن المصرية (المخطط وإمكانية التنفيذ)

١٨٣	١-٧ مقدمة
١٨٣	٢-٧ مدن محافظة سوهاج
١٨٥	١-٢-٧ مدينة سوهاج

١٩٣	٢-٢-٧ مدينة أحميم
٢٠٢	٣-٢-٧ مدينة المراغة
٢٠٨	٤-٢-٧ مدينة المنشأة
٢١٤	٣-٧ خلاصة الفصل السابع

## الباب الرابع: المنظومة والنتائج

### الفصل الثامن: منظومة التنفيذ المقترحة

٢١٩	١-٨ مقدمة
٢١٩	٢-٨ الوضع الراهن لتنفيذ المخططات في مصر
٢١٩	١-٢-٨ المشاركة
٢٢٠	٢-٢-٨ الحوكمة
٢٢٠	٣-٢-٨ التمويل
٢٢٠	٤-٢-٨ القوانين والتشريعات
٢٢١	٣-٨ نحو منظومة متكاملة في التنفيذ
٢٢٢	١-٣-٨ منهجية إعداد المنظومة
٢٢٣	٢-٣-٨ مكونات المنظومة
٢٢٥	٣-٣-٨ المهام والأنشطة
٢٢٥	٤-٣-٨ المنظومات المكملة
٢٢٩	٤-٨ منظومة التنفيذ
٢٣٣	١-٤-٨ الدلائل التوجيهية
٢٣٥	٢-٤-٨ المشاركة
٢٣٦	٣-٤-٨ التمويل
٢٣٧	٤-٤-٨ الحوكمة
٢٣٧	٥-٤-٨ التشريع
٢٤١	٥-٨ خلاصة الفصل الثامن

### الفصل التاسع: الخلاصة والتوصيات

٢٤٢	١-٩ الخلاصة
٢٤٢	١-١-٩ خلاصة الدراسة النظرية
٢٤٤	٢-١-٩ خلاصة تحليل التجارب العالمية
٢٤٥	٣-١-٩ خلاصة تحليل التجربة المصرية
٢٤٧	٤-١-٩ الخلاصة العامة للبحث
٢٤٨	٢-٩ التوصيات
٢٤٩	٣-٩ الموضوعات التي تتطلب المزيد من الدراسة

## الملاحق

ملحق (١) إستمارة إستبيان لجمع المعلومات بشأن تنفيذ المخططات الإستراتيجية في المدن المصرية

ملحق (٢) نتائج الإستبيان مع الإدارة المحلية

ملحق (٣) إستمارة إستبيان بشأن العوامل المؤثرة على نجاح إعداد وتنفيذ المخططات الإستراتيجية للمدن

ملحق (٤) نتائج الإستبيان مع الخبراء والمختصين

## فهرس الأشكال

٤	شكل (١) التسلسل الفكري لموضوع البحث
١١	شكل (٢) الفرضية الأساسية للبحث
١٣	شكل (٣) منهج البحث
١٨	شكل (٤) هيكل البحث
٢٢	شكل (١-١) الخطوات الإجرائية لمنهج التخطيط الشامل
٢٧	شكل (٢-١) الخطوات الإجرائية لمنهج التخطيط الإستراتيجي
٢٨	شكل (٣-١) التطور التاريخي لمدخل ومناهج التخطيط
٤٠	شكل (١-٢) الإطار العام للتخطيط الإستراتيجي
٤٣	شكل (٢-٢) سلم أرنستن للمشاركة المجتمعية في التنمية
٤٦	شكل (٣-٢) تطور مستويات المشاركة المجتمعية
٥٠	شكل (٤-٢) تحليل البيئة المحيطة
٥٢	شكل (٥-٢) عناصر الرؤية الإستراتيجية
٥٥	شكل (٦-٢) معايير تحديد الأهداف وعوامل تحقيقها
٦٥	شكل (٧-٢) الأطراف المشاركة بعملية التخطيط
٦٩	شكل (١-٣) إطار ماكينزي لتحقيق فاعلية تنفيذ الإستراتيجية
٨٣	شكل (٢-٣) مصفوفة مشاكل وقضايا التنفيذ
٩٣	شكل (١-٤) مدن التجربة اللاتينية التسع
٩٤	شكل (٢-٤) مدينة روساريو - الأرجنتين
١٠٢	شكل (٣-٤) المراحل الزمنية لتطور التخطيط الإستراتيجي لبرشلونة
١٠٣	شكل (٤-٤) المشروعات والبرامج المقترحة في خطة ٢٠١٠ - ٢٠٢٠
١١١	شكل (٥-٤) تطوير الممر الجنوبي وأعمال ربط العاصمة قرطبة
١١٢	شكل (٦-٤) مناطق التدخل الحضري بقرطبة
١١٧	شكل (٧-٤) محاور وأولويات خطة دبي الاستراتيجية ٢٠١٥
١١٨	شكل (٨-٤) مراحل اللقاءات والأحداث التفاعلية لتطوير دبي ٢٠٢١
١١٩	شكل (٩-٤) مراحل تطوير خطة دبي الاستراتيجية ٢٠٢١
١٣٢	شكل (١-٥) مراحل ومخرجات المخطط الإستراتيجي العام للمدن طبقاً للقانون
١٣٣	شكل (٢-٥) العلاقة بين المراحل النظرية والقانون
١٣٦	شكل (٣-٥) مراحل ومخرجات المخطط الإستراتيجي العام للمدن في مصر

١٣٧	شكل (٤-٥) مراحل تطور دليل العمل المرجعي للهيئة
١٣٨	شكل (٥-٥) مراحل ومخرجات المخطط الإستراتيجي العام للمدن في مصر
١٣٩	شكل (٦-٥) مراحل تطور دليل العمل المرجعي لبرنامج الأمم المتحدة
١٤١	شكل (٧-٥) مراحل المخطط في دلائل الأعمال والقانون
١٤٨	شكل (٨-٥) المخطط العام والمخطط الإستراتيجي العام لمدينة سوهاج
١٥٧	شكل (١-٦) مشاركة أفراد الإدارة المحلية في إعداد المخطط الإستراتيجي
١٥٧	شكل (٢-٦) علاقة رؤية المدينة بالمدن الأخرى في المحافظة
١٥٩	شكل (٣-٦) توفير أراضي بديلة
١٦٠	شكل (٤-٦) نسب المشروعات التي تم تنفيذها
١٦١	شكل (٥-٦) الحد من الإمتداد العشوائي
١٦١	شكل (٦-٦) توفير الإحتياج من الإسكان الحكومي والخاص
١٦٢	شكل (٧-٦) توفير الإحتياج من الإسكان الحكومي والخاص على مستوى الإقليم
١٦٣	شكل (٨-٦) توفير الخدمات والبنية الأساسية
١٦٣	شكل (٩-٦) تنمية الإقتصاد المحلي والحد من الفقر
١٦٤	شكل (١٠-٦) تنمية الموارد المحلية على المستوى العام والإقليمي
١٦٦	شكل (١١-٦) علاقة مشكلة إتاحة الأراضي بالمشكلات الأخرى
١٦٨	شكل (١٢-٦) مدة الخبرة الكلية للمشاركين في الاستبيان
١٦٩	شكل (١٣-٦) متوسط الأهمية لعوامل المشاركة
١٧٠	شكل (١٤-٦) متوسط الأهمية لعوامل إعداد الرؤية والأهداف والمشروعات
١٧٠	شكل (١٥-٦) متوسط الأهمية لعوامل التحليل وتحديد الإحتياجات
١٧١	شكل (١٦-٦) متوسط الأهمية لعوامل المخرجات والإعتماد
١٧٢	شكل (١٧-٦) متوسط الأهمية لعوامل التنفيذ
١٧٣	شكل (١٨-٦) متوسط الأهمية لعوامل المتابعة
١٧٤	شكل (١٩-٦) الأهمية لمراحل إعداد وتنفيذ المخطط الإستراتيجي للمدن في مصر
١٧٤	شكل (٢٠-٦) مدى التقارب والإختلاف في آراء المشاركين حول مراحل المخطط
١٧٥	شكل (٢١-٦) الحد من الإمتداد العمراني العشوائي
١٧٥	شكل (٢٢-٦) توفير الإحتياج من الأراضي للإسكان
١٧٦	شكل (٢٣-٦) توفير الإحتياج من الخدمات العامة
١٧٦	شكل (٢٤-٦) توفير البنية الأساسية
١٧٧	شكل (٢٥-٦) تنمية الإقتصاد المحلي
١٧٧	شكل (٢٦-٦) الحد من الفقر ورعاية الفئات المهمشة
١٧٧	شكل (٢٧-٦) تنمية الموارد المحلية
١٨٠	شكل (٢٨-٦) العوامل الأكثر أهمية خلال مراحل المخطط

١٨٤	شكل (١-٧) الموقع والعلاقات المكانية لمحافظة سوهاج
١٨٥	شكل (٢-٧) التقسيم الإداري لمحافظة سوهاج
١٨٩	شكل (٣-٧) مراحل التنمية العمرانية للمدينة والمشروعات الاقتصادية
١٩٥	شكل (٤-٧) المخطط الإستراتيجي العام لمدينة أحميم
١٩٧	شكل (٥-٧) مراحل تنمية مدينة أحميم
٢٠٤	شكل (٦-٧) المخطط الإستراتيجي العام لمدينة المراغة
٢١٠	شكل (٧-٧) المخطط الإستراتيجي العام لمدينة المنشأة
٢٢١	شكل (١-٨) الوضع الراهن لتنفيذ المخطط والأطراف المشاركة
٢٢٣	شكل (٢-٨) منهجية إعداد المنظومة
٢٢٥	شكل (٣-٨) مكونات المنظومة
٢٢٦	شكل (٤-٨) منظومة المخطط الإستراتيجي
٢٣٠	شكل (٥-٨) المنظومات المكملة لمنظومة التنفيذ
٢٣١	شكل (٦-٨) منظومة التنفيذ
٢٣٢	شكل (٧-٨) منظومة التنفيذ وقضايا المشاركة والحوكمة