

# استراتيجيات تنمية المدن

## معايير تحالف المدن والتجارب العالمية

أحمد عويضة  
خبير التنمية الحضرية  
البنك الدولي

## ما هو تحالف المدن؟ (Cities Alliance)

- تحالف المدن هو حلف عالمي من المدن وشركائها التنمويين الملتزمين بالعمل على تحسين أحوال معيشة فقراء الحضر.
- يضم التحالف منظمات عالمية (الأمم المتحدة والبنك الدولي) ، المنظمات الدولية للسلطات المحلية (.., IULA, UTO, WACLAC) ودول مانحة (المملكة المتحدة ، ألمانيا ، كندا ، اليابان ، فرنسا ، إيطاليا ، الولايات المتحدة ، ...)
- لقد تم تأسيس هذا التحالف للعمل في شراكة مع المدن التي تسعى لتحسين الفرص المتوفرة لجميع مواطنيها بطريقة شاملة ، وعلى وجه الخصوص للفقراء والنساء الذين لا يستفيدون عادة من المشروعات التنموية بصورة متساوية لبقية فئات المجتمع.
- يدعم تحالف المدن العمل في مجالين رئисيين هما:
  - \* تشجيع التنمية الاقتصادية المحلية من خلال بذورة استراتيجيات تنمية المدن.
  - \* تطوير المناطق العشوائية على نطاق واسع في المدينة .

# استراتيجية تنمية المدينة ( City Development Strategy )

- تمثل استراتيجية تنمية المدينة خطة عمل لتحقيق نمو عادل في المدينة بغية تحسين مستوى الحياة لكل المواطنين ، ويتم تطويرها واستدامتها من خلال مشاركة كل الأطراف المعنية بالمدينة .
- إن غايات استراتيجية تنمية المدينة تتضمن رؤية جماعية وخطة عمل تهدف إلى تحقيق ما يلي:
  - أ) تنمية اقتصادية محلية ، تزيد من فرص العمل وتوسيع نطاق الخدمات .
  - ب) تحسين أساليب الحكم والإدارة الحضرية .
  - ج) تخفيف منتظم ومتواصل لمستويات الفقر الحضري .

## كيف يتم تحديد مركز اهتمام إستراتيجية تنمية المدينة؟

- يدرك تحالف المدن أنه في الوقت الذي توجد بين كل المدن مسائل مشتركة ومميزات متشابهة، إلا أن لكل مدينة سماتها المميزة، وأنه ينبغي أن يحدد القياديون والمواطنون معاً المستقبل الذي يريدونه لمدينتهم.
- يدعم تحالف المدن التقييم والحلول المحلية النابعة من كل مدينة ، ويوفر السبل والوسائل التي يمكن من خلالها النظر إليها بمنظور أشمل.
- يتم التركيز على أن تقود المدينة عملية إنمائها ، مع المشاركة الواسعة للفقراء ورجال الأعمال في العملية ، وبأي جاز ، فإن الملكية المحلية للعملية التنموية هي الأساس.

## معايير تحالف المدن

- وضوح الرؤية والهدف (استراتيجية تنمية ، تطوير مناطق عشوائية ....)
- موافقة والتزام الحكومة المركزية / المحلية
- الارتباط باستثمارات لاحقة (اشتراك الممولين في إعداد المقترن)
- المشاركة الواسعة لجميع المعنيين بما في ذلك القطاع الخاص والمجتمع المدني
- وجود مشاركة في التمويل من جهات محلية أو عالمية
- ضمان تنسيق جهود جميع القطاعات والجهات المعنية
- التركيز على البرامج المتعددة وليس على المشروعات الفردية والتجريبية (pilots)
- قدرة المؤسسات على استيعاب الدروس المستفادة وتعيمها .
- التأثير الإيجابي على البيئة .
- تحقيق نتائج ملموسة في مدى زمني محدد (غالباً في حدود سنتين )

## أ) تحسين أساليب الحكم والإدارة الحضرية

- إن أسلوب الحكم الحضري يعني بصفة عامة المنهجية التي يتم من خلالها تحديد الأولويات، واتخاذ القرارات ، وكيفية تفاعل المواطنين والمؤسسات الرسمية مع بعضها البعض .
- يتميز الحكم الحضري الجيد بالشفافية في اتخاذ القرار، وبسلامة الإدارة المالية، وبوجود المحاسبة العامة، وعدالة وأمانة توزيع الموارد، والتي تؤدي في مجملها إلى تحقيق تحسينات متواصلة في معظم المؤشرات الحضرية .
- يتم تعزيز مبدأ الحكم الحضري السليم، بتبني لامركزية الموارد والمسؤوليات والقرارات إلى جميع مستويات الإدارة المحلية (المحافظة ، المركز ، المدينة ، الحي ).

## أ) تحسين أساليب الحكم والإدارة الحضرية

- عملية الموازنة المالية
- تعد منهجية وضع ميزانية الحكومة المحلية من اهم مؤشرات الحكم الحضري الجيد، ويشمل ذلك كيفية اختيار الأولويات، كيفية وضع المخصصات المالية وتوزيعها، كيفية تشجيع نمو الإيرادات ، وكيفية مساعدة الفقراء .
- إن حكومات المدن التي اتخذت مبدأ المشاركة عند وضع الموازنات المالية تعد من أنجح المدن في تحقيق إجماع الفعاليات في المدينة ، وفي تلبية احتياجات الفقراء .

## أ) تحسين أساليب الحكم والإدارة الحضرية

### • الإطارات المؤسسية

- على الرغم من أن بعضًا من هذه الإطارات تتم صياغته بواسطة مستويات حكم أعلى، إلا أن على سلطات المدينة أن تسعى لضمان وجود أفضل الترتيبات المؤسسية من حيث الفاعلية في إطار نطاق المدينة ونطاق حدود سلطاتها القانونية.
- يشمل ذلك تحديدًا واضحًا للأدوار، والحقوق والمسؤوليات لكل من المؤسسات العامة ، والقطاع الخاص ، والمجتمع المدني ، والمواطنين في إطار حدودها.
- ويشمل ذلك أيضًا بناء القدرات الفنية والإدارية للبلديات بغية إيجاد أداء مؤسسي فعال.

## أ) تحسين أساليب الحكم والإدارة الحضرية

- إن مشاركة جميع المعنيين و ذوي الشأن في هيكل صناعة القرار من شأنه أن يساعد على بناء إجماع حول أولويات التنمية، وعلى تحسين المساواة والكفاءة في توزيع الموارد، وعلى ضمان وجود شفافية ومتابعة المسؤولين المحليين واستدامة التدخلات والقرارات.
- تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار لا بد أن يعزز بالقدرات والأنظمة الإدارية الفاعلة . ولذلك لا بد أن تتضمن استراتيجية تنمية المدينة بناء قدرات الأجهزة المحلية وشركائها في المجتمع المدني.

## **ب) تخفيض مستويات الفقر الحضري**

- إن أي استراتيجية لتنمية المدينة لا بد أن تعمل على إيصال الخدمات الأساسية بكفاءة ، وأن تسعى لوضع أسعار عادلة لتلك الخدمات .
- إن توفر الخدمات الأساسية، وعلى وجه الخصوص، المياه والصرف الصحي، والكهرباء والنقل ، يؤثر على حياة الفقراء بصفة مباشرة .
- ينبغي أن تركز عملية صياغة استراتيجية تنمية المدينة على أفضل الوسائل لتقديم الخدمات الأساسية بفعالية ، وأن تشمل آليات أدائها مبدأ استرجاع التكالفة ومراجعة الإطار التنظيمي لها .

## **ب) تخفيف مستويات الفقر الحضري**

إلى جانب ذلك فإن استراتيجية تنمية المدينة لا بد أن تشمل عناصر مساعدة مثل:

- \* قدرة جميع المواطنين على الحصول على المعلومات بصورة كاملة وعادلة
- \* تثبيت حق الفقراء في الحصول على التسهيلات والفرص المتاحة أسوة ببقية فئات المجتمع ؛ بمعنى آخر وجود بيئة وسياسات منحازة لصالح الفقراء.
- \* إزالة أي عقبات قانونية أو لوائح إدارية تعيق إعطاء جميع المواطنين، خاصة الفقراء والنساء ، فرصاً متكافئة للحصول على الخدمات الأساسية، وحيازة وملك الأراضي ، والحصول على القروض وفرص العمل.

## عملية إعداد استراتيجية تنمية المدينة

على الفريق الذي يتولى عملية إعداد استراتيجية تنمية المدينة أن يحدد من هم ذوي الشأن والمعنيين في المدينة ، وكيف يمكن إشراكهم في العملية ، وكيف يتم تثبيت ثقافة استثمارية تجارية حيوية مبنية على المشاركة .

## **منهجية إعداد استراتيجية تنمية المدينة**

**ت تكون المنهجية من ست مراحل :**

- تشكيل فريق العمل : (أ) اللجنة الإستشارية العليا ، (ب) مجموعة اعداد الإستراتيجية .
- مرحلة صياغة الرؤية: بناء الإجماع لدى ذوي الشأن حول المستقبل المفضل للمجتمع المحلي.
- مرحلة تحديد الغايات: ينبغي أن تكون مبنية على الرؤية العامة وتحدد فيها النتائج المرغوب فيها من عملية التخطيط التنموي .
- مرحلة وضع الأهداف: يتم فيها وضع معايير الأداء والنشاطات المستهدفة من أجل تحقيق التنمية.
- مرحلة صياغة البرامج: يتم فيها وضع الأساليب التي ينبغي تبنيها لتحقيق غايات تنموية واقعية .
- مرحلة إعداد خطط العمل: تحدد فيها مكونات البرامج القابلة للتحقيق، والنشاطات المختارة بحسب أولويتها، وتنصّب تكاليفها والمسؤوليات المترتبة عليها . تصحب كل من هذه المراحل ورشة عمل لاستعراض سير العمل والاتفاق على المراحل المقبلة

# التجارب العالمية

# 1. الاستراتيجية التنموية لمدينة عدن

## أسس الاستراتيجية:

1. المشاركة الشعبية في اعداد الاستراتيجية بما في ذلك القطاع الخاص والمجتمع المحلي.
2. الادارة المحلية بعدن هي المسؤل الأول عن اعداد الاستراتيجية.
3. المجلس المحلي هو المسؤل عن التشاور والتنسيق لتحديد الاحتياجات واولويات السكان.

## أهداف الاستراتيجية:

1. اعداد خطة متوسطة - طويلة المدى للتنمية الاقتصادية بعدن تهدف الى تحسين مستوى المعيشة وجذب الاستثمار لايجاد فرص عمل جديدة و للتخفيف من حدة الفقر.
2. مراجعة المخطط الهيكلي لعدن واعداد خطط حضرية لتحسين شبكات البنية الاساسية.
3. اعداد خطة استثمارية في اطار الاولويات التي تحددها الاستراتيجية.

## **عمليات اعداد الاستراتيجية التنموية لمدينة عدن**

- 1- أعضاء المجالس المحلية بمدينة عدن يقومون بعمل حوارات مؤسسية مع مواطنיהם لتبادل المعلومات والمعارف ولاتخاذ القرارات الجوهرية.**
- 2- فريق الاستراتيجية يقوم بمسؤولية اعداد الدراسة الاستراتيجية التنموية للمدينة وخطة العمل الخاصة به. يقود المجلس المحلي الفريق ويضم الى عضويته 13 عضواً يمثلون ادارات الحكومة المحلية، المنطقة الحرة، الغرفة التجارية، الميناء،الأعمال الصغيرة ورجال الأعمال،المجتمع المدني وجامعة عدن.**
- 3- يقوم فريق الاستراتيجية بتفعيل مشاركة واستشارة كل المعنيين عبر سلسلة من ورش العمل التشاركية بهدف بناء الاجماع.**
- 4- فريق الاستراتيجية سيتواصل مع ادارة التنمية الاقتصادية المحلية والتي سيتم انشاؤها لتكون مسؤولة عن تنسيق الاصلاحات وجمع وتحليل البيانات وتقديم الخبرة الفنية للمجلس المحلي وتنفيذ مشروعات الاستثمار.**

## **المخرجات المتوقعة للتنمية الاقتصادية المحلية**

- 1. تحديد اساليب لتحسين الفاعلية والاداء الاقتصادي الكلي لمدينة عدن وخاصة من خلال تنظيم الاعمال والنظم والاجراءات.**
- 2. الترويج للمميزات التنافسية للمدينة على المستويين القومي والعالمي والتركيز على روابط اقتصادية مميزة.**
- 3. الترويج لقاعدة عريضة لايجاد فرص العمل.**
- 4. الشراكة مع القطاع الخاص في تفعيل استراتيجية التنمية وتأمين استثماراتهم وتحديد الدور المساعد للحكومة.**

# الاستراتيجية التنموية لمدينة عدن

## التصور المستقبلي

عدن مدينة حديثة باقتصاد مرتكز على خدمات بحرية، جوية، تجارة دولية وخدمات سياحية مستخدماً قدرات المدينة التنافسية لتصبح قطباً جاذباً للاستثمار المحلي والدولي

# الاستراتيجية التنموية لمدينة عدن

## الغايات:

- نواة فعالة ومناسبة ومنسقة ومتشاركة، تحتوي على الميناء والمطار ووسائل ومناطق أخرى داخل إطار المنطقة الحرة.
- تشابك اقتصادي قوي بين المركز والتجمعات الصناعية/ الخدمية الأساسية.
- مناخ أعمال مساند.
- مؤسسات فعالة لمساعدة القطاع الخاص.
- مراكز مدنية منشطة وبنية تحتية كفؤة.
- تأسيس والتطوير المستمر لقاعدة اقتصادية ديناميكية متنوعة القطاعات.

## **المخرجات المتوقعة لتفویة التخطیط الحضري المھلی**

- 1- مراجعة المخطط الھيکلي لعام 1984م والذی لايزال المستند القانوني الشامل الوھيد لقيادة عملية التنمية لمدينة عدن متضمناً تحدیث خطة استخدام الاراضی لعام 1994م والخطة الاستثمارية لعام 1996م .
- 2- في خطوة فریدة تجاه الامرکزية صادق مجلس الوزراء في يونيو 2002م على تفویض صلاحيات تعديل المخطط الھيکلي لمدينة عدن لسلطات المحافظة .
- 3- وحتى يكون المخطط الھيکلي الجديد واقعياً فانه يحتاج الى عمل مشترك وتنسيق المدخلات لمختلف الوحدات الحكومية والمجتمع.
- 4- المخطط الھيکلي النهائی سيكون ايضاً ترجمة لخطة التنمية الاقتصادية المحلية (الروابط الاقتصادية المقترحة) والتوصيات الاجتماعية في بعد مکانی.

## **المخرجات المتوقعة للخطة الاستثمارية**

- 1- توفير الخدمات الأساسية بالتحديد الماء, الصرف الصحي, الكهرباء, الطرق وحركة المرور السهلة, باعتبار أنها متطلبات أساسية للمستثمرين .**
- 2- الاستراتيجية التنموية للمدينة تحدد الاختلالات في البنية التحتية والخدمات التي تشكل معوقات للانشطة التجارية والصناعية مع اتخاذ التدابير لمعالجة أوجه القصور المحتملة .**
- 3- وبناءً على خطة التنمية الاقتصادية المحلية فان خطة الاستثمار الرأسمالي متوسطة المدى تتركز على أكثر الوسائل فاعلية في توفير الخدمات متضمنة آليات التوزيع, استرداد التكلفة والاطار المنظم.**
- 4- تحسين الروابط مع المجالات الإنتاجية, إيجاد فرص العمل سيتم التعامل معه تحت أنشطة البنية التحتية في الاستراتيجية التنموية للمدينة.**

## 2- مدينة جوهانسبرغ (جنوب افريقيا)

\*استراتيجية التنمية تتركز على اصلاح مالي ومؤسسي بالمدينة:

- برنامج التنمية الاقتصادية.

- مشروعات بنية اساسية.

- تأسيس نظام للادارة المالية يعتمد على تعظيم موارد الدخل للمدينة.

- تحسين بعض المناطق الشعبية.

- برنامج رعاية صحية.

\* ثم تأسيس ادارة للتنمية الاقتصادية

الاستراتيجية متصلة بمشروع المساعدة الفنية من البنك الدولي (CDF)

يتم التمويل من قبل المدينة، بنك التنمية المحلية، شراكة مع القطاع الخاص .

المجلس المحلي أسس لجنة للاشراف تضم في عضويتها نقابات العمل، والمجتمع المحلي، والقطاع الخاص.

نظام دوري لورش العمل .

. تنسيق مع المعونات الاجنبية بالمدينة AFD ,USAID ,DFID

### **3- مدينة هوشي منج ، فيتنام**

- 1- برنامج شراكة بين المجلس المحلي، وزارة التخطيط والاستثمار وعدد من المعونات الدولية.
- 2- تأسيس منتدى للمشاركة يتم فيه تحديد الموضوعات ذات الاهتمام العام والعاجل- اطار عمل لصياغة السياسات.
- 3- التخطيط الاستراتيجي واعداد الاولويات من خلال المشاركة.
- 4- التنسيق بين جهات المعونات.
- 5- تحسين التوثيق وتبادل المعلومات .
- 6- اصدار نشرة دورية للتعریف ب مدى تنفيذ البرنامج.
- 7- توفير التدريب في مجالات مختلفة.

## 4) مدينة كيجالي - رواندا

استراتيجية التنمية الاقتصادية:

- 1- تم تأسيس مكتب للتنمية الاقتصادية لتنسيق السياسات - اعداد خطة الاستثمار - العمل مع القطاع الخاص والحكومة والمجتمع المدني - صياغة هدف وتصور المدينة للمستقبل.
- 2- العمل على تحسين مناخ الاستثمار من خلال اصلاحات مؤسسية وادارية.
- 3- تأسيس ميناء حر في مطار كانومب ومناطق حرّة في المدينة لتشجيع الاعمال والتجارة مع الدول المجاورة
- 4- تأسيس محكمة للتجارة للفصل في قضايا التسليف.
- 5- العمل مع مكتب التخطيط الحضري للتاكيد على أن المخطط الهيكلي يستغل كل فرصة للنمو الاقتصادي.
- 6- العمل مع الحكومة المركزية لتحسين صورة الدولة ككل والتاكيد من أن المدينة تتمتع بمناخ طيب لجذب الاستثمار.

## 5- مدينة موستار - البوسنية

- استراتيجية للتنمية الاقتصادية وبناء القدرات وتحسين مناخ الاعمال.
- ثم استراتيجية تنمية للمدينة (ينفذ البرنامج على مراحل):
  - 1- تأسيس لجنة شراكة للاشراف والتنسيق مع البنك الدولي ، رابطة المدن وهيئة CARE والمعونة الهولندية والبريطانية.
  - 2- تحليل احتياجات التدريب والتعديلات المؤسسية.
  - 3- تحسين مناخ الاستثمار والاعمال: خطة عمل لازالة العوائق على المستوى المحلي، خدمة للاستعلام و مواقع الاعمال، و توجيه المعونات الاخري لخدمة التنمية الاقتصادية.
  - 4- بدء فتح الشراكة لضم NGOs تمثيل عن الفقراء والعاطلين لتقديم النصائح المباشر والاستماع الى مشاكلهم.
  - 5- خطة التنمية الاقتصادية : (تحليل SWOT : القوة – الضعف- الفرص - المخاطر).