

المعهد : معهد تسيير التقنيات الحضرية

القسم: هندسة حضرية

المستوى الدراسي : الأولى ماستر تخصصي : النقل الحضري والحركية ، الخطر الحضري والمرونة

اسم المقياس: الاستراتيجية، التشريع والاستراتيجية

السداسي :الأول

الرصيد :02

المعامل : 02

الحجم الساعي : 90دقيقة

اسم ولقب الأستاذ : صالح لعريبي

البريد الإلكتروني: salah.laribi@univ-msila.dz

عنوان المحاضرة: الاستراتيجية.

عناصر المحاضرة:

- الهدف من المحاضرة.
- مقدمة.
- تعريف الاستراتيجية .
- لمحة عن ظهور الاستراتيجية ومفهومها.
- عناصر الاستراتيجية.
- أهداف الاستراتيجية.
- الفرق بين الاستراتيجية وبعض المصطلحات ذات الصلة.
- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
- عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي ومعيقاته
- التخطيط التقليدي والتخطيط الاستراتيجي في المجال العمراني
- كيف بناء تنمية استراتيجية للمدينة؟
- كيف ن فكر استراتيجيا بالمدينة؟
- بعض مشاكل التخطيط الاستراتيجي بالدول العربية.
- خلاصة.
- المراجع.

الهدف من المحاضرة:

تهدف هذه المحاضرة إلى تنوير الطالب بأهمية الاستراتيجية ومدلولاتها وما حققته من نجاح في الميدان العسكري لتنتقل إلى مختلف المجالات ، ليتم بعدها اعتماد التخطيط الاستراتيجي ثم التخطيط العمراني الاستراتيجي في مجال العمران والعمارة بدل التخطيط العمراني التقليدي الذي أثبت فشله الكبير.

مقدمة:

تنبت الدول الغربية الاستراتيجية وطبقتها في جميع الميادين بعد أن لاقت نجاحا كبيرا في الميدان العسكري وقد حدثت الدول النامية حدوها ، وصار التخطيط الاستراتيجي بديل التخطيط التقليدي الذي أصبح لا يتناسب مع المعطيات والمتطلبات الجديدة، و كذلك الحال بالنسبة للتخطيط العمراني الاستراتيجي الذي أخذ مكان التخطيط العمراني التقليدي .

وعلى الرغم من أن النتائج المتوصل إليها باعتماد التخطيط الاستراتيجي إلا أن هناك العديد من المعوقات تحول دون تطبيقه الصحيح.

لمحة تاريخية عن ظهور الاستراتيجية

نشأت البذور الأولية للإستراتيجية كمفهوم وكفكر وكوسيلة وكممارسة مع الصراع المسلح منذ كان في أشكاله الأولى فقد عبرت عليها أقوال القادة الصينيين، ومرورا بالعصور القديمة والوسطى. وقد بدأ مفهوم الإستراتيجية يتطور في مطلع عصر النهضة في أوروبا ليصبح جزءا من العلوم الاجتماعية يرتبط بالنظريات الاقتصادية والقانونية والسياسية، وشهد القرن 18م تطورات في الأساليب الإستراتيجية ونشأة النظريات والخيارات الإستراتيجية التي ارتبطت بالعقائد الفلسفية والاجتماعية، وقد كان القرن العشرين عهد التحولات العميقة في هذا المفهوم الذي تكون كعلم من العلوم ساهمت في بلورته كثرة الحروب وتراكم الخبرات والتجارب.

ويعود تاريخ الاستراتيجية الى كتابات المفكر الصيني سان تزو -الذي ارشد القادة العسكريين من خلال كتابه فن الحرب الى التخطيط في الحرب من اجل النصر ، وقد صاغ رأيه في الاستراتيجية بعبارة ذات دلالات هي "تظاهر في الشرق واضرب في الغرب". وقد أصبح من الصعب تقديم تعريف شامل للإستراتيجية لأن الدلالات والمعطيات الظرفية متغيرة حسب المستجدات السياسية والعسكرية والاقتصادية في العالم وما تحكمه ساحة الصراع، ويشير أحد تعاريف الإستراتيجية أنها (فن استخدام القوة للوصول إلى أهداف السياسة).

مفهوم الاستراتيجية:

تعبير الإستراتيجية مشتق أصلا من الكلمة اليونانية strato بمعنى جيش أو حشد، و من مشتقات هذه الكلمة stratego والتي تعني فن القيادة، كما من مشتقاتها أيضا strategem والتي تعني الخدعة الحربية التي تستخدم في مواجهة العدو.

هي مفهوم ذو دلالة عسكرية، إذ استُخدمت في الحروب القديمة من أجل وضع الخطط المناسبة للإعداد للحرب قبل وقوعها.

الاستراتيجية هي "مجموعة الأفكار والمبادئ التي تتناول ميدانا من ميادين النشاط الإنساني بصورة شاملة متكاملة ، وتكون ذات دلالة على وسائل العمل ومتطلباته واتجاهات مساراته بقصد إحداث تغييرات فيه وصولا إلي أهداف محدد ، وحيث إن الاستراتيجية معنية بالمستقبل فإنها تأخذ بعين الإعتبار احتمالات متعددة لإحداثه وتكون قابلة للتعديل وفقا للمستجدات. كما تحتل الاستراتيجية موقعا وسطا بين السياسة والخطة وتستخدم الاستراتيجية في الدراسات المعنية بأساليب التخطيط والتدبير والتنظيم .

الإستراتيجية هي فن التخطيط البعيد المدى وإدارة الموارد المتاحة (المادية والبشرية) بأقصى درجات الفاعلية . وتنبتق عن الإستراتيجية في الغالب سياسات وخطط **تنفيذية** للوصول إلى النتائج المتوخاة .

أهداف الاستراتيجية:

تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق هدف السياسة عن طريق الاستخدام الأمثل لكافة الإمكانيات والوسائل المتوفرة. وتختلف الأهداف من سياسة لأخرى ومن إستراتيجية لأخرى، وقد يكون الهدف سياسيا أو اقتصاديا أو عسكريا أو معنويا وقد يكون صغيرا محدودا .

تتحد جميع الأهداف لتشكل الهدف النهائي الذي عين وحدد سلفا من قبل السلطة السياسية العليا أو الوسيط المؤدي إليه حتما. وقد يكون من الضروري أحيانا للوصول إلى الهدف النهائي للسياسة تحديد تحقيق عدد من الأهداف المرحلية التي يؤدي تحقيقها إلى أحداث تغييرات حادة هامة في المواقف.

والإستراتيجية الناجحة هي التي توفق إلى اختيار الوسيلة أو الوسائل الأجدى بين كافة الوسائل المتاحة للوصول إلى هدفها.

الفرق بين الإستراتيجية وبعض المصطلحات ذات الصلة:

الفرق بين الإستراتيجية و التكتيك:

الإستراتيجية فن القيادة العامة في الحرب بأجمعها، إنما التكتيك فن القيادة في ميدان المعركة والتي اشتقت من "تاسين" اليونانية وهي فعل معناه يهين للحرب. والإستراتيجية في الأعمال الحربية هي الخطة العامة التي توضع لإحراز هدف. وصفها **كلاوسيفتزر Carl von Clausewitz** - أنها التصميم أو الخطة العامة لحملة عسكرية كاملة، أما التكتيك فهو تصميم خطة معركة واحدة.

الفرق بين الإستراتيجية و الجيو إستراتيجية:

"الجيوستراتيجية تبحث في المركز الإستراتيجي للدولة أو الوحدة السياسية، سواء في الحرب أو السلم، فنتناوله بالتحليل إلى عناصره أو عوامله الجغرافية العشرة، وهي : الموقع، والحجم، والشكل، والاتصال بالبحر، والحدود، والعلاقة بالمحيط، والطوبوغرافيا، والمناخ، والموارد، والسكان" . ويمكن تعريف الجيوستراتيجية أيضا بأنها "دراسة الموقع الإستراتيجي للدولة أو المنطقة الإقليمية، ومدى تأثير هذا الموقع في العلاقات السلمية والحربية."

الفرق بين الإستراتيجية و التخطيط:

وعلى غير الشائع فإن الإستراتيجية ليست هي الخطة! إن التخطيط عملية إدارية داخلية تنحو في الغالب إلى التصميم وتنظيم الأشياء وترتيبها وإدارة الموارد وغيرها، بينما الإستراتيجية خارجية تتوجه بالملاحظة والاستقراء والتوقع أثناء التقدم، كما أن التخطيط يعمل في البيئات المسيطر عليها، لذا يرى ضرورياً عند وضع الخطط أن تحدّد الموازنات سلفاً والأشخاص في المواقع الوظيفية والهياكل وغير ذلك، بينما مجال عمل الإستراتيجية هو البيئات غير المتوقعة التي لا تحكمها قواعد ثابتة، حيث تنشأ فرص تتطلب موارد غير ما رُصد من قبل، أو ينشأ تهديد يتطلب تلافيه تدابير لم توضع في الحسبان.

الفرق بين الاستراتيجية والاستشراف:

إذا كانت الاستراتيجية تتحدث عن بعد النظر والتجديد، والاستشراف يتحدث عن تهيئة ظروف الفعل وعن استحداث الفعل، فالمقصود هو الشيء نفسه.

الفرق بين الاستراتيجية والسياسة:

فقد يختلط مفهوم الإستراتيجية بمستواها الأعلى (أي الإستراتيجية العليا الشاملة) بمفهوم السياسة أو قد يختلط مفهوم الإستراتيجية بمستواها الأدنى (الإستراتيجية العسكرية أو العملياتية) بمفهوم التخطيط أو الشؤون الإدارية، فالسياسة هي التي ترسم وتحدد الهدف الذي تسعى الأمة أو الدولة لتحقيقه سواء بالسبل العسكرية أو سواها، في حين تعتبر الإستراتيجية العليا الأداة التنفيذية للسياسة أي أنها السياسة في مرحلة التنفيذ* أو السياسة في مرحلة الحركة العنيفة أو القابلة للعنف.

تحديد البدائل الاستراتيجية :

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد الفرص والتهديدات البيئية وجوانب الضعف والقوة بالمنظمة لتحديد الاستراتيجية المناسبة وفقاً لأهداف المنظمة وطبيعة عملها ومجالات نشاطاتها، مع الأخذ في الحسبان التطورات في البيئة الخارجية والداخلية.

الاختيار الاستراتيجي :

اختيار بديل من بين البدائل الاستراتيجية لكي يمثل رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية بأفضل صورة ممكنة، مع التركيز على بعض البدائل المنتخبة، وتقييمها باستخدام مجموعة من الأدوات التي تساعد على تحديد البديل الأكثر ملاءمة.

تطبيق الاستراتيجية :

وضع الاستراتيجية التي وقع الاختيار عليها حيز التنفيذ الفعلي مع ضرورة مراعاة الأخطاء والمشكلات التي تظهر أثناء التطبيق العملي للأنشطة والفعاليات التي تتضمنها الاستراتيجية.

المراجعة الاستراتيجية :

تهدف إلى التأكد من مسابرة عمليات التطبيق لما تم تصوره في مرحلة صياغة الاستراتيجية، بهدف الكشف عن أوجه القصور المحتمل تواجدها عند التطبيق؛ لاتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لنجاح الاستراتيجية.

معايير استخدام مصطلح الإستراتيجية:

لا يفضل استخدام مصطلح (الإستراتيجية) إلا:

- إذا ارتبط بخطة يضعها أعلى مستوى إداري بالهيكل التنظيمي للمنظمة.
 - يشترط ارتباط الخطة المباشر بتحقيق غايات أو أهداف عامة رئيسية المنظمة.
 - وجود تهديدات خارجية أو قوة تنافسية مما يستوجب معها استخدام أساليب المناورة أو الاعتماد على تحليل سوات للفرص والتهديدات كما هو في علوم الإدارة.
- من خلال ما سبق ، في الدول العربية لا يستخدم مصطلح الاستراتيجية عموماً في مكانه الصحيح.**

التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر ، وارتبط مفهوم التخطيط الاستراتيجي بالمفاهيم العسكرية ثم الصناعية ، ثم انتقلت إلى مختلف المجالات والميادين لإثبات نجاعتها ومنها الميدان العمراني ويسمى بالتخطيط العمراني الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي في الإسلام:

لم يكن التخطيط الاستراتيجي وليد الحضارة الحديثة كما يتصور البعض ، فالتخطيط معلم بارز ، ووسيلة أساسية ، ومرتكز انطلقت من خلاله حضارة الإسلام ودعوته ، وتجلت بأعمق معانيه سنة الحبيب المصطفى وسيرته ، وأرشدت العديد من آيات القرآن الكريم إلى أهميته ، فقال تعالى : " **وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل** " (الأنفال) والقوة هنا تشمل جميع أنواع القوة وخاصة البدنية والعسكرية والاقتصادية والتقنية.

كما جاءت في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم في قوله لأبي بكر: " **ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكفون الناس** " (مسلم: 435). لذا التخطيط الاستراتيجي مشروع في الإسلام ، بل وتباركه الشريعة وتحث على تطويره ، مادام فيه نفع الأمة ودينها الحنيف.

عناصر التخطيط الاستراتيجي:

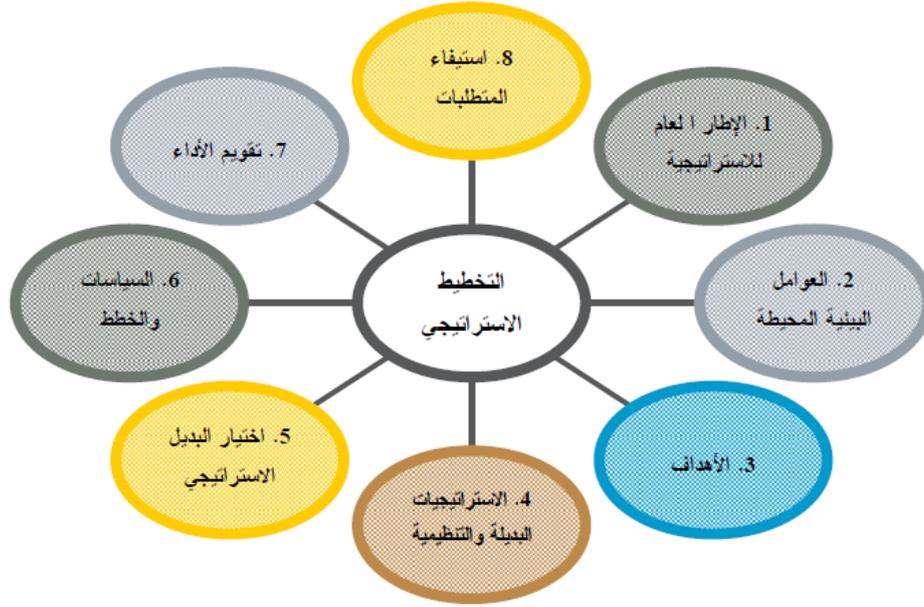
دراسة البيئة المحيطة: سواء العوامل الداخلية أو الخارجية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.

السياسات والخطط: أي وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات بترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة ووضعها على شكل برامج زمنية

تقييم الأداء: من خلال مقارنتها بالأهداف والخطط والاستراتيجيات.

استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة : وهذا لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

يوضح الشكل رقم 01: عناصر التخطيط الاستراتيجي



العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي:

- قيام التخطيط الاستراتيجي على نظام واقعي متكامل بعيد عن التخمين والحدس.
- أن يشترك جميع العاملين في وضع الخطة لضمان تفاعلهم عند التطبيق.
- أن تكون الخطة موضوعة قابلة للتغيير والتطوير والزيادة والنقصان.
- أن توجد إدارة عليا تؤمن بالتخطيط
- توفر الإمكانيات المادية و المهارات المناسبة والمتنوعة للقيام بالتخطيط.
- توفر البرنامج الزمني المناسب.
- نظم المتابعة والتصحيح .
- لا تترك للمخططين أن ينفردوا بها.
- تستلزم قدرا كبيرا من النقاش والتداول.

معوقات التخطيط الاستراتيجي :

تقسم المعوقات إلى معوقات عامة ومعوقات تنظيمية.

المعوقات العامة :

- عدم الدقة في المعلومات والبيانات.
- إغفال الجانب الإنساني مما يؤدي إلى معارضة العاملين للخطة وعرقلة تنفيذها.
- الاعتماد على جهات خارجية في وضع الخطة.
- عدم مراعاة التغير في الواقع مثل نوع الاقتصاد ، والمركز المالي للمنظمة.
- عدم وضوح المسؤوليات والاعتقاد الخاطئ بأن التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية الإدارة العليا فقط.
- عدم توفر الوقت الكافي للإدارة بسبب ميلها للمركزية وانشغالها بالأعمال الروتينية والإجرائية.

المعوقات التنظيمية: وهي نمط الإدارة ونمط العمل ومناخ العمل.

أ- نمط الإدارة:

- عدم وضوح الأهداف.
- الدكتاتورية.

- قيود زمنية غير منطقية.
- التسويف في اتخاذ القرار (التعطيل).

ب- نمط العمل:

- التمسك بالإجراءات الرسمية.
- البيروقراطية.
- إحباط الأفكار الجديدة.
- عدم التحفيز.
- عدم التفويض لعدم الثقة في قدرات الآخرين.

مناخ العمل:

- الخوف من الفشل.
- سياسة إرضاء جميع الأطراف.
- مقاومة التغيير.
- عدم التقويم السليم.

معان مفيدة للاستراتيجية:

لقد تم ضرب مثل للمخططين الذين يسعون إلى وضع استراتيجية بالعميان والفيل في أسطورة هندية شهيرة عن ستة رجال عمي 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 لرفاقه ذهب ليتحسس الفيل أن يلمس جنبه العريض المتماسك فعاد هاتفاً بأن الفيل يشبه الحائط الصلب المرتفع. أما الثاني فوقع على ناب من أنياب فلم يكن لديه ريب في أن الفيل ما هو إلا سهم. وعندما اقترب الأعمى الثالث أمسك بخرطوم الفيل فالتوى بين يديه ليؤكد أن الفيل شبيه بالأفعى. ولما اقترب رابعهم مد يده يتحسس فلمس ركبته المستديرة في خشونة نتوء شجرة فعاد إلى رفاقه يؤكد أن الحيوان الضخم ما هو إلا شجرة. عندئذ هرع خامسهم فوقع على أذن الفيل فعاد مقسماً بأن الفيل مروحة. فاندفع السادس في سرعة فوقع من الفيل على ذنبه وهو يهتز متدلياً فكان في مخيلته أنه لا يتعدى أن يكون حبلاً ، 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 لمس فكلهم كانوا على خطأ. وشبه بعض المتخصصون آراء العمي الستة بالمخططين عند تكوين استراتيجية عن الأجزاء الأخرى ؛ حيث يمسك كل بخيط من القضية جاهلاً برؤية القضية ككل ، كما أن الإدراك الكلي لمعضلة لا يجب تقسيمها إلى أكثر من سبع مكونات؛ حيث أن العقل البشري قادر على استيعاب في حدود سبعة جوانب من قضية ...

التخطيط العمراني التقليدي والتخطيط العمراني الاستراتيجي:

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 التغييرات التي تطرأ على أحوال المجتمع ومتطلباته كانت سلسلة يسهل التكهن بها مسبقاً وغير حافلة بالطفرات أو المفاجآت .

وهذا ما يفسر إتباع المخططين لأسلوب التخطيط العمراني التقليدي القائم على تلبية الحاجات الآنية والمؤقتة للإعمار دون استشراف المستقبل، أو توفير المتطلبات الضرورية للناس، أو مجابهة التغييرات الاجتماعية والاقتصادية، مما أدى إلى عواقب وخيمة؛ حتى أن بعض مشاريع التعمير الجديدة تنتهي صلاحيتها للمعيشة بمجرد الانتهاء من تنفيذها؛ فيلجأ المخططون إلى الترقيع 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 توفر صورة مرضية لما يجب أن تكون عليه المدينة الحديثة بأقل التكاليف، ومن عملية تبادر بوضع مخططات التغييرات المستقبلية، إلى مغامرة مالية مكلفة تستجيب بصورة غير مدروسة.

كمثال: تقام مشاريع عمرانية جديدة في بعض الدول لاستيعاب عشرة آلاف نسمة، ولكن عند تنفيذها على أرض الواقع ترتفع البناءات رأسياً لتستوعب المزيد، فيشغلها ملايين من البشر. وسرعان ما يتضح للمخططين والمنفذين ما لم يكن في توقعاتهم، إذ تزدحم المنطقة بالناس، وتضيق الطرق بالسيارات مما يؤدي إلى ازدحام المرور، ويطفح الصرف الصحي فتتحول الشوارع إلى برك، 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 بأنجع 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 المنفعين 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 .

فما هو الحل؟ : علاج مثل هذه الأحوال التي تتكرر كثيراً حول العالم هو الانتقال **للتخطيط العمراني الاستراتيجي** الذي يسعى للإحاطة 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، مع فتح الباب لمشاركة أصحاب المصالح في المشاريع العمرانية من مستثمرين ورجال أعمال وشرائح اجتماعية مختلفة ومسؤولين عن الإدارات المختلفة، مع متابعة أثناء التنفيذ مع الدقة ورصد التقدم وتعديل ما يمكن تعديله من مخططات وموارد وزمن ليتلاءم والظروف الجديدة.

كيفية بناء استراتيجية تنمية للمدينة؟

تعتمد عملية وضع استراتيجية تنمية للمدينة كلياً على السياق في كل مدينة وعلى المبادرة التي تقوم بها. ويؤدي تكرار ما اعتمدته المدن الأخرى من مقاربات من دون إدخال أي تعديل عليها، إلى إنتاج استراتيجيات لا تتوافق مع السياق والاحتياجات المحلية. وفي ما يلي، منهجية للتخطيط المدني الاستراتيجي وضعتها شبكة المدن المتوسطة بالتعاون مع شركاء دوليين آخرين :

1. التنظيم والإطلاق

يتمثل هدف هذه المرحلة في تحديد القسم الذي سيعنى بقيادة إنتاج المواد في البلدية، وباختيار أعضاء الفريق التقني وتدريبهم وتحديد ما إذا كان ثمة من حاجة إلى مساعدة خارجية وبإقامة اجتماع معلومات عامة للتعريف بالعملية وبالهيئات المعنية باتخاذ القرارات بشأنها. يتم تشكيل هيئات اتخاذ القرارات في المرحلة الأولى هذه. ومن المهم أيضاً تحديد نطاق مشاركة المواطنين.

2. صياغة الوصف (ما قبل التشخيص)

هو خطوة أولية ينفذها الفريق التقني المحلي من خلال عملية تقوم على المشاركة. أما هدفه فيتمثل في جمع المعلومات المتوفرة عن المدينة (بيانات إحصائية ومصادر ثانوية) ودمجها وذلك من أجل تحديد وضع المدينة الراهن والمسائل التي سيتم توسيعها في التشخيص.

3. صياغة التشخيص الاستراتيجي

هي عبارة رؤية شاملة للمسائل الحرجة وهي تضم صياغة مقاربات خاصة للأوجه الأساسية للمسائل التي تتم معالجتها. ويتم إنشاء مجموعات عمل يشارك فيها ممثلون عن أهم أصحاب المصالح من أجل إثراء النقاش. ويتم اختتام هذه المرحلة بوثيقة تحدد الوضع الراهن للمسائل الأساسية وتأثيرها الإقليمي ، وقد تتم إقامة اجتماع معلومات عامة يتم فيه استعراض هذه الاستنتاجات وتحديد الخطوات التالية.

4. إطار العمل الاستراتيجي

يضم الهدف العام ("رؤية للمدينة") بالإضافة إلى الخطوط الاستراتيجية ("مهمة المدينة"). الهدف العام هو الغاية من وضع الاستراتيجية. هو عبارة عن وصف يسهل فهمه للتوقعات المستقبلية التي تحدد الطبيعة الفريدة للمدينة. أما الخطوط الاستراتيجية، فتتضمن الأنشطة والمشاريع التي تنطوي عليها الخطة وتصنفها في مجموعات مترابطة. ويتعين أن تتيح البرامج والسياسات والخطط والمشاريع والأنشطة المنفذة تحقيق رؤية المدينة ومهمتها.

5. خطة العمل

تتضمن مجموعة واسعة من المشاريع التي تتيح تحقيق الأهداف التي يشتمل عليها إطار العمل الاستراتيجي. ويمكن تقسيم هذه المشاريع بين مشاريع استراتيجية ومكملة ومساعدة. ويتطلب وضع خطة العمل تحديد المشاريع الجارية أو المخطط إجراؤها واختيار التي تعتبر مفيدة من بينها لتطور المدينة، على أن تتضمن الخطة تحديداً واضحاً للأشخاص المعنيين بكل مشروع وتحليلاً للتكاليف ودراسة جدوى وتحديداً للنتائج المتوقعة.

6. نظام المراقبة والتقييم

يتيح هذا النظام تقييم المشاريع الجارية وتنفيذ الاستراتيجية بشكل عام. من الضروري أن تتحول الاستراتيجية من مستند تخطيطي إلى عملية ديناميكية حية تعمل على تطوير المدينة. يتعين إجراء تقييم للأهداف من أجل تقييم مدى نجاح المشروع الذي يتم تنفيذه.

كيف نفكر بالمدينة استراتيجياً؟

بعد عقود تطور التفكير الاستراتيجي للمدن لينخذ بعداً شمولياً تُعتبر فيه مشاركة المواطنين والتحليل المتعدد التخصصات عناصر أساسية عند التفكير في مستقبل مدينة. وأتاح إنتاج خطط رئيسية لم تُنفذ إلا نادراً على مدى سنوات عديدة بسبب الهوة العميقة بين التفكير المبدئي والحياة اليومية، قيام المقاربة الجديدة لاستراتيجيات التنمية المستدامة المدينة.

والأسلوب الذي نفكر ونتعامل من خلاله في الوقت الراهن مع المسائل المدنية هو نتيجة تراكمية لثلاثة عقود من التقييم والدراسة والممارسة والنجاح والفشل.

ثمة ثلاثة عناصر أساسية، عند التفكير بالمدينة استراتيجياً، وهي:

- السلطات المحلية أساسية لتصميم عملية التنمية المدنية وتنفيذها الملموس.
- مشاركة الأطراف المحلية (المسؤولون المنتخبون، والجمعيات، والمواطنون والإدارات، إلخ) شرط أساسي لنجاح مشروع التنمية المدنية.
- الشراكة بين القطاعين العام والخاص على المستويين الوطني والدولي هي عنصر أساسي في تنفيذ خطط العمل الناشئة عن مشاريع التنمية المدنية.

بعض مشاكل التخطيط الاستراتيجي العمراني بالدول العربية :

- عدم دقة الاحصائيات وتضاربها بين مختلف المصالح مما يجعل استخدامها مناورة فاشلة منذ البداية،
- الارتباط الشديد بالتخطيط التقليدي من طرف المخططين وعدم مسايرتهم للتخطيط الاستراتيجي يجعل مخططاتهم تزيد المدينة تعقيدا وصعوبة التسيير والتنظيم،
- عدم انطلاق المخططين من المواقع المعاش وعدم أخذهم للقدرات الاقتصادية للمدينة ومدى استجابة مختلف الفاعلين في تسيير المدينة يبقي المخططات مجرد رسومات وأفكار على الورق.

الخلاصة:

من خلال ما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- تطبيق مبادئ محددة للإستراتيجية يختلف كثيرا عن صياغتها أو وضعها، حيث أنه من المستحيل التقيد الصارم بهذه المبادئ.
- التخطيط العمراني الاستراتيجي لا يزال يتقدم ويحقق نجاحات متفاوتة في الغرب بينما في الدول العربية لا يزال متمسكين بالتخطيط التقليدي.
- يمكن تجاوز معوقات التخطيط الاستراتيجي بالانطلاق من الواقع والاستعداد لمسيرة التغيرات مع إشراك جميع المعنيين مع مراعاة الوقت والموارد على اختلافها.

المراجع:

- 1- ميشال غودي و قيس الهمامي: الاستشراف الاستراتيجي المشاكل والمناهج ، كراس لبيسور. كراس رقم 20. ط6، 2005. www.lapropective.fr
- 2- إياد علي يحيى الدجني : واقع التخطيط الاستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة، رسالة مكملة لدرجة الماجستير في أصول التربية (إدارة تربوية) ، تحت إشراف د. عليان عبد الله الحولي، قسم أصول التربية / إدارة تربوية، كلية التربية ، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2006.
- 3- حسين علي الربح و أحمد جارالله الجار الله : اعتبارات التخطيط الاستراتيجي المكانية رؤية المملكة ٢٠٣٠ وخطة التنمية العمرانية الوطنية :توظيف منهج تحليل المحتوى للمقارنة والتقويم، مجلة knowledge E Urban Planning Iraq Postmodern Urban and Regional Planning in Iraq Volume 2018,
- 4- التخطيط العمراني الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية للمدن: التخطيط الاستراتيجي لأمانة العاصمة المقدسة بما ينعكس على أثره على العاصمة المقدسة، نحو مجتمع المعرفة ، سلسلة دراسات يصدرها مركز الإنتاج الإعلامي، الإصدار الخامس عشر، جامعة الملك عبد العزيز.
- 5- <http://www.medcities.org/ar/how-to-make-a-plan>