

جمهورية مصر العربية

معهد التخطيط القومي



سلسلة قضايا التخطيط والتنمية

ما بعد حياة كريمة
"التخطيط المحلي، استدامة الموارد، تشغيل الخدمات"

رقم (352) – شهر إبريل 2024

جمهورية مصر العربية

معهد التخطيط القومي

سلسلة قضايا التخطيط والتنمية

رقم (352)

(سلسلة علمية محكمة)



ما بعد حياة كريمة

"التخطيط المحلي، استدامة الموارد، تشغيل الخدمات"

2024

ما بعد حياة كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي



رئيس المعهد

أ.د. أشرف العربي

نائب رئيس المعهد

لشئون البحوث والدراسات العليا

أ.د. خالد عطية

البقلي، أحمد وآخرون
عنوان البحث: ما بعد حياة كريمة: التخطيط المحلي،
استدامة الموارد، تشغيل الخدمات
سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، القاهرة، معهد
التخطيط القومي، 2024، 275 ص.
الكلمات الدالة: حياة كريمة، التنمية الريفية، التخطيط
المحلي، استدامة الموارد المحلية، تشغيل وصيانة
الخدمات المحلية.

رقم الإيداع: 2024/22269

ISBN: 978-977-8848-04-5

الآراء الواردة في هذا البحث لا تعبر بالضرورة عن
توجه المعهد بل تعبر عن رأي المؤلف وتوجهه في
المقام لأول

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد التخطيط القومي،
يحظر إعادة النشر أو النسخ أو الاقتباس بأية صورة إلا
بإذن كتابي من معهد التخطيط القومي أو بالإشارة إلى
المصدر

الطباعة والتنفيذ: معهد التخطيط القومي الطبعة
الأولى: 2024

مدينة نصر- طريق صلاح سالم-
القاهرة- جمهورية مصر العربية



<https://inp.edu.eg>



معهد التخطيط القومي



res.unit@inp.edu.eg



الهاتف/22627372-22634040 (+202)
الفاكس/22634747-22611398 (+202)



تقديم

تُعَدُّ سلسلة قضايا التخطيط والتنمية أحد القنوات الرئيسية لنشر نتاج معهد التخطيط القومي من دراسات وبحوث جماعية محكمة في مختلف مجالات التخطيط والتنمية. يضم المعهد مجموعة من الباحثين والخبراء متنوعي التخصصات، مما يضيف قيمة وفائدة إلى مثل هذه الدراسات المختلفة التي يتم إجراؤها، بالإضافة إلى شموليتها، والاهتمام بالأبعاد الاقتصادية، والاجتماعية، والبيئية، والمؤسسية، والمعلوماتية، وغيرها من القضايا محل البحث.

تضمنت الإصدارات المختلفة لسلسلة قضايا التخطيط والتنمية منذ بدئها في عام 1977 عددًا من الدراسات التي تناولت قضايا مختلفة تفيد الباحثين والدارسين، وكذا صانعي السياسات ومتخذي القرارات في مختلف مجالات التخطيط والتنمية، منها على سبيل المثال لا الحصر: السياسات المالية والنقدية، والإنتاجية والأسعار والأجور، والاستهلاك والتجارة الداخلية، والمالية العامة، والتجارة الخارجية، والتكتلات الدولية، وقضايا التشغيل والبطالة وسوق العمل، والتنمية الإقليمية والنمو الاحتوائي، وآفاق الاستثمار وفرصه، والسياسات الصناعية، والسياسات الزراعية والتنمية الريفية، والمشروعات الصغيرة والمتوسطة، ومناهج النمذجة التخطيطية وأساليبها، وقضايا البيئة والموارد الطبيعية، والتنمية المجتمعية، وقضايا التعليم والصحة والمرأة والشباب والأطفال وذوي الإعاقة،... إلخ

تتنوع مصادر النشر وقنواتها لدى المعهد إلى جانب سلسلة قضايا التخطيط والتنمية، والمتمثلة في التقارير العلمية، والكتب المرجعية، والمجلة المصرية للتنمية والتخطيط، والتي تصدر بصفة دورية نصف سنوية، وكذلك كتاب المؤتمر الدولي السنوي وسلسلة أوراق السياسات في التخطيط والتنمية المستدامة، وكراسات السياسات، إضافة إلى ما يصدره المعهد من نشرات علمية تعكس ما يعقده المعهد من فعاليات علمية متنوعة.

وفق الله الجميع للعمل لما فيه خير البلاد، والله من وراء القصد...

رئيس المعهد

أ.د. أشرف العربي

فريق البحث

م	المهمة	الاسم	الدرجة العلمية	التخصص
1	الباحث الرئيسي	أحمد عبد العزيز البقلي	أستاذ متفرغ	تنمية حضرية وإقليمية
2	الباحثون والباحثون المساعدون من داخل المعهد	سيد عبد المقصود	أستاذ متفرغ	تنمية إقليمية
3		فريد عبد العال	أستاذ متفرغ	تنمية إقليمية
4		أمل زكريا	أستاذ مساعد	اقتصاد إقليمي
5		زينب الصادي	أستاذ مساعد	تخطيط عمراني بيئي
6		خالد عبد الحليم	مدرس	تنمية حضرية وإقليمية
7		إسلام خليل	مدرس	اقتصاد إقليمي
8		أحمد معروف	مدرس مساعد	قوة عاملة وتنمية إقليمية
9	الباحثون والباحثون المساعدون من خارج المعهد	هشام الهلباوي	أستاذ (مساعد وزير التنمية المحلية للمشروعات القومية)	تنمية ريفية ومحلية
10		د. ولاء جاد الكريم	استشاري التنمية الريفية لمشروع الدعم الفني لوزارة التنمية المحلية	تنمية ريفية ومحلية
11		أ.سيد محمود البديري	استشاري تنمية الموارد المحلية لمشروع الدعم الفني لوزارة التنمية المحلية	تنمية موارد محلية
12		د. ربيع محمد عبدالبصير	استشاري التخطيط المحلي لمشروع الدعم الفني لوزارة التنمية المحلية	تنمية وتخطيط محلي
13		أ.عادل لطفي	استشاري بحوث لمشروع الدعم الفني لوزارة التنمية المحلية	تنمية ريفية ومحلية

موجز البحث

تعد مبادرة حياة كريمة هي البرنامج التنموي الأكبر لتطوير الريف المصري من حيث حجم التمويل وتنوع التدخلات وسقف الغايات والأهداف المرجوة، ويتوفر للمبادرة دعم سياسي وحكومي من خلال الرعاية والمتابعة المباشرة من القيادات السياسية لكافة نتائج وتفاصيل وتقدم تنفيذ المبادرة، كما تشارك كافة جهات الدولة في المبادرة سواء من خلال الاشتراك في تخطيط وتحديد المشروعات، تنفيذ الأعمال الإنشائية والمتابعة، التشغيل وتقديم الخدمات، وتتلاقى المبادرة بشكل مباشر مع حزمة واسعة من أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة SDGs، كما تلبي حزمة من أهداف وغايات رؤية مصر للتنمية المستدامة 2030. ويتزامن إعداد هذه الدراسة مع إجراءات الانتهاء من تنفيذ أعمال مشروعات المرحلة الأولى التي تستهدف 1477 قرية موزعة على 52 مركز إداري في 20 محافظة، والتي سبقتها مرحلة تمهيدية تم تنفيذها على مستوى تجمعات ريفية تشهد زيادة كبيرة في معدلات الفقر متعدد الأبعاد، استهدفت 143 تجمعاً في 11 محافظة خلال العام المالي 2020/2019.

من هنا كان الاهتمام بالتفكير في مرحلة ما بعد انتهاء المشروعات أو مرحلة الأعمال الإنشائية، والتنبؤ بإمكانيات استدامة الأثر التنموي للمبادرة واستمرارية تشغيل وصيانة المرافق التي نفذتها المبادرة لتقديم خدماتها للمواطنين بجودة عالية، وهو ما دفع فريق الدراسة نحو تطبيق عدد من الإجراءات المنهجية لجمع المعلومات المطلوبة وتحليلها وصولاً لاستخلاص النتائج والتوصيات، وذلك من خلال الأدوات البحثية الآتية:

- استعراض السياق المفاهيمي والتطور التاريخي للجهود السابقة في تنمية الريف واستخلاص أهم الدروس، ثم توصيف الجوانب المختلفة لمبادرة حياة كريمة وعرض ملامح الأعمال الجاري تنفيذها في إطارها.
- تحليل الأدبيات والأطر النظرية للقضايا والموضوعات ذات الصلة بمقومات استدامة أثر المبادرة واستمرارية تشغيل مرافقها وصيانتها، وشمل ذلك استعراض نظام إدارة التنمية الريفية وتحليل نظام التخطيط المحلي ونظام إدارة الأصول والصيانة والتشغيل، ومنظومة الموارد الذاتية للمحافظات ووحدات الإدارة المحلية.
- تطبيق أدوات مناسبة لدراسة رؤية وتقييم الكوادر الفاعلة من التنفيذيين على المستوى المركزي والمحلي للجوانب المختلفة للمرحلة الأولى ومدى توفر مقومات التشغيل والصيانة الفعالة للمرافق في مرحلة ما بعد التنفيذ، وكذلك توفر الموارد اللازمة لذلك، وقد شملت هذه الأدوات استمارات لمقابلات فردية متعمقة، ومجموعات نقاش بؤرية مع الأطراف المعنية على مستوى بعض الوزارات المركزية، وعلى مستوى وحدات الإدارة المحلية والمديريات في محافظتي قنا والأقصر.

ما بعد حياة كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

ومن خلال استعراض النتائج التي خرجت بها إجراءات تحليل الأدبيات والأطر النظرية والتشريعات، وكذلك المعلومات التي كان مصدرها استجابات وآراء مسؤولي الوزارات المركزية ومسؤولي الإدارة المحلية والمديريات وشركات المرافق والخدمات، فقد خلص فريق الدراسة إلى مجموعة مهمة من الاستنتاجات في مجالات: دور الوحدة المحلية القروية في متابعة المرافق والخدمات وتحسينها، مقومات ومتطلبات استدامة تشغيل المرافق والخدمات وصيانتها، استجابة نظام التخطيط المحلي لمتطلبات استدامة الأثر التنموي للمبادرة واستمرارية الصيانة والتشغيل، الموارد الذاتية ومدى كفايتها لتوفير متطلبات استدامة الأثر التنموي واستمرارية صيانة المرافق والخدمات وتشغيلها. كما قدمت الدراسة مقترحات في مجالات: تخطيط المراحل اللاحقة لمبادرة حياة كريمة، تفعيل مستوى القرية والمركز في متابعة تشغيل المرافق والخدمات، إدارة الأصول والمرافق وصيانتها، التشغيل والصيانة للمرافق والإنشاءات، تعزيز الموارد الذاتية للجهات المحلية، والإدارة البيئية للأصول المبنية في إطار المبادرة.

الكلمات الدالة: حياة كريمة، التنمية الريفية، التخطيط المحلي، استدامة الموارد المحلية، تشغيل وصيانة الخدمات المحلية.

قائمة المحتويات

أ.....	فريق البحث	1
ب.....	موجز البحث	1
ز.....	قائمة الجداول	1
ط.....	قائمة الأشكال	1
1.....	الإطار العام للبحث	1
1.....	1. مقدمة	1
3.....	2. طبيعة المشكلة محل البحث	3
3.....	3. أهمية البحث	3
4.....	4. أهداف البحث	4
5.....	5. تساؤلات البحث	5
5.....	6. منهج البحث	5
6.....	7. النتائج / المخرجات والفئات المستهدفة	6
7.....	8. الخطة البحثية	7
7.....	9. مراجعة أدبيات الدراسة	7
35.....	الفصل الأول: التنمية الريفية: التجارب الدولية	35
35.....	1.1 تمهيد	35
36.....	2.1 المفاهيم المرتبطة بالتنمية الريفية	36
38.....	3.1 تجربة دولة الهند في التنمية الريفية	38
43.....	4.1 تجربة دولة الصين في التنمية الريفية	43
46.....	5.1 تجربة دولة ماليزيا في التنمية الريفية	46
48.....	6.1 تجربة دولة كوريا الجنوبية في التنمية الريفية	48
52.....	7.1 الدروس المستفادة من التجارب الدولية	52
58.....	الفصل الثاني: التنمية الريفية في مصر - نبذة من التاريخ المعاصر	58
58.....	1.2 تمهيد	58
58.....	2.2 أهمية وضع الريف على أولويات خطط التنمية في مصر	58
60.....	3.2 التطور التاريخي لجهود التنمية الريفية	60
70.....	4.2 أهم التحديات بالريف المصري	70
72.....	5.2 إطار عام لمشروع حياة كريمة	72
78.....	الفصل الثالث: قضايا التخطيط المحلي في مصر	78
78.....	1.3 تمهيد	78
79.....	2.3 مستويات التخطيط العلمي الشامل	79

3.3 مفهوم التخطيط في قطاع التنمية المحلية	79
4.3 الإطار التشريعي المنظم لعملية التخطيط المحلي	81
5.3 مفهوم تمويل الخطط الاستثمارية ومصادرها	83
6.3 قصور / تحديات عملية التخطيط المحلي	84
7.3 تدخلات الدولة المصرية لمعالجة قصور / تحديات التخطيط المحلي	98
الفصل الرابع: الموارد المحلية الذاتية.....	110
1.4 تمهيد	110
2.4 الموارد المحلية الذاتية: المفهوم والأهمية	110
3.4 التمويل المحلي في مصر: الإطار التشريعي والمصادر	111
4.4 نظرة تحليلية وتقييمية للوضع الراهن للإيرادات المحلية	113
5.4 الجهود المبذولة لتعزيز الموارد الذاتية للمحافظات	116
6.4 تنمية الموارد المحلية من مصادر غير تقليدية (إدارة الأصول)	118
الفصل الخامس: إدارة الأصول وصيانة الخدمات والمرافق وتشغيلها.....	122
1.5 تمهيد	122
2.5 مفهوم إدارة الأصول والصيانة والتشغيل	123
3.5 إدارة الأصول المحلية الثابتة	123
4.5 أساسيات إدارة الأصول	129
5.5 خارطة طريق لتطوير استراتيجية إدارة الأصول المحلية	132
6.5 حوكمة إدارة الأصول	133
7.5 التجارب المحلية في إدارة الأصول وصيانتها	134
8.5 تحديات الصيانة والتشغيل في على مستوى المحافظات	139
الفصل السادس: الدراسة الميدانية	143
1.6 تمهيد	143
2.6 الإطار المنهجي للدراسة	144
3.6 عرض نتائج المقابلات الفردية (الاستمارة الكمية)	146
4.6 نتائج مقابلات المجموعات البؤرية	163
الفصل السابع: مقترحات استدامة التنمية ما بعد حياة كريمة	175
1.7 تمهيد	175
2.7 الاستنتاجات الرئيسية	175
3.7 مقترحات الدراسة	180
المراجع	186
أولاً: المراجع باللغة العربية	186

193	ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية.....
196	ثالثًا: الصفحات الإلكترونية.....
198	ملاحق.....

قائمة الجداول

جدول (1): جدول مقارنة للتجارب الدولية للتنمية الريفية	53
جدول (2): الموازنة العامة للدولة للعام المالي 2024/2023	85
جدول (3): تطور مصروفات الإدارة المحلية خلال الفترة (2024/23 - 2019/18)	85
جدول (4): الهيكل التمويلي لاستثمارات المحافظات للعام المالي 2019/2018	87
جدول (5): الهيكل التمويلي لاستثمارات المحافظات للعام المالي 2020/2019	87
جدول (6): الهيكل التمويلي لاستثمارات المحافظات للعام المالي 2021/2020	88
جدول (7): بعض المشروعات الجاري إنشاؤها بمحافظات المرحلة الأولى بحياه كريمة	101
جدول (8): توزيع المشاركين حسب النوع وطبقاً لكل برنامج تدريبي	107
جدول (9): مخصصات وحدات الإدارة المحلية من موارد ذاتية وما تحصل عليه من موارد الخزانه العامة	114
جدول (10): نمو الموارد الذاتية المولدة من بعض الأنشطة في مراكز محافظة قنا	118
جدول (11): بيان بما تم إنفاقه من الصناديق والحسابات الخاصة على أعمال الصيانة والتشغيل	142
جدول (12): توزيع عينة الدراسة الميدانية وفق الجهات	145
جدول (13): توزيع عينة الدراسة وفق المعرفة بتشكيل الهياكل المؤسسية	146
جدول (14): توزيع عينة الدراسة وفق تقدير فاعلية الهياكل المؤسسية المحلية	148
جدول (15): تقدير فاعلية الهياكل المؤسسية المحلية وفق فئات العينة	148
جدول (16): توزيع العينة وفق مستوى مشاركة الأطراف الفاعلة	150
جدول (17): مستوى انطباق معايير مختارة حسب الوحدة التخطيطية (%)	151
جدول (18): مستوى انطباق معايير مختارة حسب الوحدة التخطيطية (%)	152
جدول (19): مزايا وعيوب اعتماد مستوى المركز كوحدة تخطيطية (%)	152
جدول (20): مزايا وعيوب اعتماد القرية كوحدة تخطيطية (%)	153
جدول (21): توزيع الاستجابات حول مستويات التوافق طبقاً لمجالات التوافق المختارة	153
جدول (22): اتجاهات استجابات العينة وفق مستويات التوافق	154
جدول (23): اتجاهات استجابات العينة وفق مدى شمول تدخلات حياة كريمة وتكاملها	155

- جدول (24): تقدير اتجاهات العينة وفق المجالات المختلفة..... 159
- جدول (25): التوزيع النسبي لتقديرات العينة حول مدى توافر القدرات والموارد اللازمة للتشغيل والصيانة 157
- جدول (26): التوزيع النسبي للاستجابات حسب الأطراف الفاعلة الرئيسية 157
- جدول (27): توافر القدرات والموارد وكفايتها حسب مختلف جوانب القدرات 157
- جدول (28): التوزيع النسبي لتقديرات العينة حول مدى توافر القدرات والموارد اللازمة للتشغيل والصيانة 158
- جدول (29): التوزيع النسبي للاستجابات حسب الأطراف الفاعلة الرئيسية 159
- جدول (30): توافر القدرات والموارد وكفايتها حسب مختلف جوانب القدرات 159
- جدول (31): مدى توافر المخصصات من كل باب من الأبواب الموازنية..... 160
- جدول (32): تقدير اتجاه الفئات المختلفة للتباين في مدى توافر المخصصات من كل الأبواب الموازنية..... 161
- جدول (33): توزيع العينة وفق المعرفة بوجود موارد ذاتية ووفق الأطراف الفاعلة 161
- جدول (34): توزيع العينة وفق المعرفة بوجود صناديق خاصة ووفق الأطراف الفاعلة..... 162
- جدول (35): تقييم العينة لآثار مبادرة حياة كريمة على المواطنين والمجتمعات..... 162
- جدول (36): تحليل اتجاهات استجابات العينة لتقييم آثار المبادرة..... 163

قائمة الأشكال

- شكل (1): ملخص الموقف التنفيذي لمشروعات المبادرة في المرحلة الأولى 75
- شكل (2): تقسيم المحافظات بين الهيئة الهندسية للقوات المسلحة ووزارة الإسكان 76
- شكل (3): نسبة الاستثمارات المحلية وتوزيع الاستثمارات الحكومية وفقًا للتقسيم الإداري 86
- شكل (4): نسبة مساهمة الموارد الذاتية في تمويل الخطط الاستثمارية بمحافظة قنا 101
- شكل (5): عدد المتدربين في برنامج التحول الرقمي 107
- شكل (6): مصادر الإيرادات المحلية (الحالية والمحتملة) في مصر 113
- شكل (7): نظام إدارة الأصول 125
- شكل (8): تصنيف الأصول الثابتة في الوحدات المحلية 126
- شكل (9): معايير إدارة الأصول الثابتة في الوحدات المحلية 128
- شكل (10): سياسة إدارة الأصول الثابتة في الوحدات المحلية 128
- شكل (11): مراحل خطة إدارة الأصول الثابتة في الوحدات المحلية 129
- شكل (12): نموذج لسجل الأصول للمعدات والآلات 135
- شكل (13): نموذج سجل الأصول لقطاع الطرق المحلية 135
- شكل (14): التوزيع الجغرافي لأصول مشروعات الخطط الاستثمارية بمحافظة سوهاج 136
- شكل (15): نموذج لعرض الأصل من خلال قاعدة البيانات الجغرافية 136

الإطار العام للبحث

1. مقدمة

لم يحظ الريف المصري بالاهتمام الكافي من الدولة المصرية منذ حقبة الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين، على الرغم من تنفيذ عدد من البرامج مثل برنامج الإصلاح الزراعي وإعادة هيكلة الملكية الزراعية، ومشروع كهرباء الريف، والمجمعات الخدمية بالقرى. وعلى الرغم من تأسيس جهاز بناء وتنمية القرية المصرية بوزارة التنمية المحلية في 1973، وتبنيه لبرنامج شروق للتنمية الريفية في التسعينات الذي حقق نتائج ملموسة في تعبئة الموارد المجتمعية وتنفيذ مشروعات خدمية تستجيب لاحتياجات المواطنين ذات الأولوية، إلا أن الجهاز انحسر نشاطه الملموس بعد توقف برنامج شروق في 2005 على تقديم قروض متناهية الصغر للمواطنين بالقرى، والتي لم يكن لها تأثير يذكر على الاقتصاد الريفي أو خلق فرص العمل بالقرى، وعملت فقط كأحد آليات الحد من الفقر. وقد تبلور الاهتمام بالريف بعد برنامج شروق في تبني جهود لقياس التوزيع الجغرافي للفقر متعدد الأبعاد، نتج عنه برنامج تنمية الـ(ألف قرية) الأكثر فقرًا، والذي تعددت مسمياته عقب 2011 وتعثرت المشروعات القطاعية التي تركزت في قرى المرحلة الأولى من البرنامج بسبب التباطؤ الاقتصادي العالمي والمحلي. كما أن البرنامج القومي لإعداد المخططات العمرانية الاستراتيجية للقرى الذي بدأت الهيئة العامة للتخطيط العمراني في تنفيذه من 2005 قد أنتج مخططات عمرانية لم تنفذ، حيث لم يُعد لها المخططات التفصيلية ولم تكن ملزمة للوزارات والهيئات لتوجيه الاستثمارات اللازمة لتوفير المرافق والخدمات بالقرى، واقتصرت فائدتها على تحديد الأحوزة العمرانية التي تم من خلالها الاعتراف بالتوسع العمراني الذي كان قد تم على الرقعة الزراعية المحيطة بالقرى.

وقد أدى تشتت وعدم استمرار جهود الدولة السابق ذكرها، وعدم الاهتمام الكافي بالقطاع الريفي والزراعي على الرغم من أهميته الاقتصادية والاجتماعية، إلى اتساع الفجوة التنموية الفاصلة بين الريف والحضر، وما ترتب عليه انخفاض نصيب سكان الريف من الدخل والخدمات والمرافق العامة والأنشطة الاقتصادية عن مثيله بالمناطق الحضرية، وبالتالي ارتفاع معدلات البطالة والهجرة من الريف إلى الحضر. وقد استمرت القرى المصرية تعاني من مجموعة كبيرة من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية والبيئية والثقافية، نتيجة الافتقار إلى البنية الأساسية والمرافق العامة، والنقص في الخدمات الاجتماعية، وضعف إقبال المستثمرين على إقامة المشروعات الاقتصادية بالقرى لغياب البنية التحتية والمرافق العامة في العديد منها. وقد ظلت معدلات الفقر تزداد وخاصة في ريف الوجه القبلي، وهو الإقليم الأكثر فقرًا في مصر، حيث تصل هذه النسبة على

مستوى الجمهورية إلى 29.7% وترتفع في ريف الوجه القبلي إلى 48.2% وفقاً لبيانات عام 2020/2019 (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021 ج).

وحيث إن الريف المصري يقطنه ما يقرب من 58% من إجمالي عدد سكان مصر (وفقاً لنتائج التعداد العام للسكان والإسكان 2017)، فقد أصبح هناك حاجة ماسة إلى مدخل للتنمية الشاملة يعالج الحرمان الذي عانى منه الريف المصري طيلة العقود الماضية، لذا تبنت الدولة البرنامج القومي لتطوير الريف المصري، المعروف بمبادرة "حياة كريمة"، حيث يتبع البرنامج نموذج التنمية الريفية المتكاملة الذي يسعى إلى تطوير كافة القطاعات بالمناطق الريفية وربطها بشكل فعال بالمناطق الحضرية، كما يهدف إلى تعزيز الروابط ما بين الحكومة ومؤسسات المجتمع المدني من أجل تحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية لسكان الريف.

ومع انطلاق مبادرة حياة كريمة في يناير 2019، تم تحديد النطاق الجغرافي والبشري الذي تستهدفه المبادرة في بدايتها بناءً على مؤشرات الفقر التي يصدرها الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، وقد كان الهدف الأساسي للمبادرة هو الحد من الفقر وتحسين مستوى المعيشة من خلال تحسين البنية التحتية للقرى الأكثر فقراً، مع بعض التدخلات الاجتماعية التي تستهدف التخفيف من حدة الفقر للأسر الأكثر فقراً، وذلك من خلال ضم مبادرة "سكن كريم" التي تهدف إلى تأهيل منازل الأسر الفقيرة وتركيب وصلات مياه الشرب والصرف لها. وقد كانت البنية التحتية للقرى في المحافظات المستهدفة هي أكثر ما لاقى اهتماماً، بإدخال الصرف الصحي وتطوير شبكات الكهرباء ورصف الطرق وتطويرها لربط القرى بالمراكز والمدن، وغيرها من المشروعات الأساسية التي تُيسر حياة المواطنين. ثم تغيرت التوجهات ليكون التطوير شاملاً حيث إن هناك العديد من الخدمات والمرافق يتم تخطيطها وتنفيذها وإدارتها على مستوى المركز وهو ما تطلب استهداف المراكز الإدارية بالكامل التي يقع بها عدد كبير من القرى المصنفة أكثر فقراً.

وفي عام 2021، أعلنت الدولة عن رصد استثمارات بقيمة 700 مليار جنيه مصري لتطوير 188 مركزاً إدارياً خلال ثلاث سنوات، ومع الأزمة الاقتصادية الناتجة عن التغيرات الدولية وما ترتب عليها من ارتفاع التكاليف، فقد أعلنت الدولة أن التكاليف ستصل إلى تريليون جنيه، وقد يمتد التنفيذ على مدى يزيد عن ثلاث سنوات، يتم من خلالها العمل على ثلاثة محاور أساسية، وهى البنية الأساسية بتوصيل المرافق العامة والخدمات الاجتماعية للقرى الفقيرة، فضلاً عن تطوير المنازل والحماية الاجتماعية للأسر الأكثر فقراً، وتوفير فرص عمل ودعم المشروعات الإنتاجية الصغيرة ومتناهية الصغر.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

وقد تم تصنيف هذه المبادرة من قبل الأمم المتحدة في 2020 كأحد أفضل الممارسات الدولية تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة، لما لها من أثر إيجابي في خفض معدلات الفقر، كونها أكبر مبادرة تنموية في العالم تستهدف أكثر من 58 مليون مواطن من سكان مصر بتكلفة استثمارية قد تصل إلى تريليون جنيه.

2. طبيعة المشكلة محل البحث

تكمن المشكلة في المرحلة التي تلي الانتهاء من تنفيذ برنامج تنمية الريف المصري، حيث من المتوقع أن تتجاوز متطلبات التشغيل للكم الكبير من الخدمات والمرافق التي تم/سيتم إنشاؤها قدرات وكفاءة الإدارة والأجهزة المحلية، فضلاً عن ضعف الموارد المالية والبشرية المخصصة للتشغيل والصيانة، مما قد ينذر بتهالك سريع للبنية التحتية المنشأة حديثاً، وهي المشكلة التي تعاني منها معظم الاستثمارات الحكومية. ولا شك أن استدامة عملية التنمية وإدارة وتشغيل والحفاظ على الأصول التي تم إنفاق المليارات عليها يستلزم وضع نظام متكامل لضمان إدارة مستدامة لعملية التنمية وكفاءة تشغيل الأصول، الأمر الذي يتطلب تغيرات منهجية وهيكلية في عمليات التخطيط المحلي.

3. أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في دراسة مرحلة ما بعد الانتهاء من توفير المرافق والخدمات في الريف المصري ضمن مبادرة حياة كريمة، وطرح مداخل لتوفير الموارد المطلوبة للتشغيل والصيانة وأنظمة مطورة لإدارة الأصول، وتطوير عمليات التخطيط المحلي بشكل متكامل لتوفير هذه الموارد. ويترتب على نتائج البحث توفير إطار مدروس علمياً للحفاظ على استثمارات الدولة في تنمية الريف المصري، والتي قد لا تتوفر أو ترصد لهذا الغرض قبل عدة عقود آتية، ومن ثم تحقيق استمرارية التنمية الريفية المستدامة.

ومع الأزمات الاقتصادية المتتالية نتيجة للتغيرات الدولية والإقليمية أو التغيرات المناخية وتأثيراتها على مختلف مناحي الحياة، طرحت الحكومة المصرية عدة مداخل مرتبطة بتنوع مصادر تمويل عملية التنمية وإيجاد بدائل للتمويل الحكومي في ظل تزايد معدلات العجز والمديونيات. وفي هذا الإطار، يسهم البحث في توفير الأراضية المعرفية المستندة على الأدلة لدراسة مصادر تمويل عمليات الصيانة والتشغيل للخدمات والمرافق والمشاركة بين الأطراف المجتمعية والحكومة. وقد أصبح لزاماً على أجهزة الدولة التفكير في بدائل للتمويل ونظم لإدارة تتسم بالكفاءة والفاعلية وأقل تكلفة للأصول لكافة المشروعات وفي مقدمتها المشروع محل الدراسة، وهو ما يطرحه هذا البحث من خلال دراسة آليات التخطيط المحلي وتوزيع الأدوار داخل القطاع الحكومي وبينه وبين المجتمع المدني والقطاع الخاص في التشغيل والصيانة لهذه المرافق والخدمات وتحقيق تنمية واستدامة الموارد

المالية اللازمة لذلك، كما يتعرض البحث لدراسة نماذج الإدارة المركزية واللامركزية للمرافق والخدمات وتنمية الموارد.

4. أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي من البحث في دراسة الوضع بعد الانتهاء من تنفيذ مشروعات تطوير الريف المصري "حياة كريمة"، واقتراح تصور وبدائل لإطار يتم من خلاله إدارة عملية التنمية بتوزيع متوازن للأدوار بين المستوى المركزي والمحلي، بما يضمن الحفاظ على الأصول التي تم الاستثمار فيها وكفاءة عمليات الصيانة والتشغيل واستدامة ثمار عملية التنمية، والتحقق من استمرارية رصد الموارد اللازمة لذلك من خلال تكامل عمليات التخطيط المحلي. ويتحقق الهدف الرئيسي للبحث من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية المتمثلة في الآتي:

- دراسة متطلبات عمليات التشغيل والصيانة والإدارة للخدمات والمرافق المنشأة من المشروعات المنفذة بقرى المبادرة، ومدى توفر القدرات والموارد اللازمة لهذه العمليات من خلال دراسة حالة للمراكز الداخلة في المبادرة.
- دراسة مصادر الموارد المركزية والمحلية الموجهة أو التي يمكن توجيهها لعمليات الصيانة والتشغيل لمرافق وخدمات قرى المبادرة.
- دراسة عمليات التخطيط المحلي الحالية، وهي قيد التطوير من الوزارات المركزية المعنية، وتقييم قدرة عمليات التخطيط المحلي على ربط مصادر الموارد المالية المركزية والمحلية مع متطلبات الصيانة والتشغيل والإحلال والتجديد للمرافق والخدمات بقرى المبادرة.
- استخلاص أهم الممارسات الجيدة في التجارب الدولية المشابهة خاصة في نماذج إشراك المجتمع المحلي ومنظمات المجتمع المدني والشراكة بين القطاعين العام والخاص في تشغيل وصيانة الخدمات والمرافق، وكيفية الاستفادة منها في الإطار المصري.
- التوصل إلى إطار مناسب لإدارة التنمية والمرافق والخدمات بالقرى المصرية التي تم تطويرها ضمن المبادرة، للحفاظ على ما تم إحرازه من مكتسبات وضمان الاستدامة بعد الانتهاء من تنفيذها.

5. تساؤلات البحث

يطرح البحث مجموعة من التساؤلات للإجابة عليها، وهي كالآتي:

- من سيكون المسئول عن تشغيل الأصول الاستثمارية والخدمات والمرافق على مستوى الوحدات المحلية؟ وما مصدر الموارد المالية اللازمة للتشغيل؟ وما التوزيع المتوازن للأدوار بين المستوى المركزي والمحلي؟
- ما مصادر الموارد المركزية والمحلية التي يمكن توظيفها أو توجيهها لتمويل عمليات الصيانة والتشغيل للخدمات والمرافق بقرى المبادرة؟ وكيف يمكن تنمية هذه الموارد أو إضافة مصادر غير تقليدية؟
- وما مستقبل التخطيط المحلي بعد المبادرة؟ وكيف يمكن الربط بين عمليات التخطيط على المستوى المركزي الوزاري والمستوى المحلي لتوفير الموارد اللازمة للصيانة والتشغيل للخدمات والمرافق بقرى المبادرة؟
- وما دور القطاع الخاص والمجتمع المدني في تعظيم الاستفادة من الاستثمارات الحكومية في الريف؟

6. منهج البحث

يتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع وتحليل البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة، إلى جانب التواصل مع المسؤولين بوحدة برنامج حياة كريمة بوزارتي التخطيط والتنمية الاقتصادية والتنمية المحلية، للوقوف على حجم ونوعية الاستثمارات التي تم ضخها، والتصور المقترح لإدارتها وتشغيلها وصيانتها ومصادر التمويل لذلك، كما يتبع البحث منهج المسح الميداني من خلال زيارات ومقابلات مع مسئولي حياة كريمة ورؤساء المراكز والوحدات المحلية التي تم الانتهاء أو أوشكت على الانتهاء من التنفيذ (محافظتي الأقصر وقنا) للوقوف على التحديات والمتطلبات اللازمة لإدارة الأصول وتشغيلها. كما يتبع البحث المنهج المقارن من خلال عرض عدد من التجارب الدولية المماثلة التي نفذت تجارب للتنمية الريفية وأوجه التشابه والاختلاف مع التجربة المصرية وكيفية الاستفادة منها.

فيما يتعلق بالدراسة الميدانية، قام الفريق البحثي بالتطبيق على بعض المراكز والوحدات المحلية القروية في محافظتي الأقصر وقنا. وتضمنت الدراسة الميدانية بعض أو كافة الأنشطة البحثية التالية (انظر ملحق 1):

- عقد لقاءات مع المسؤولين بوزارات التخطيط والتنمية المحلية والمالية حول عمليات الصيانة والتشغيل والموارد المحلية والتخطيط المحلي ذات الصلة بالخدمات والمرافق التي تم إنشاؤها ضمن المبادرة.

- عقد لقاءات مع القيادات التنفيذية بالمحافظة للوقوف على وجهات نظرهم في موضوعات البحث (التشغيل والصيانة للخدمات والمرافق - الموارد المحلية والمركزية - التخطيط المحلي).
- مقابلات جماعية وفردية مع مديري المديريات الخدمية وشركات المرافق ومديري التخطيط والمالية بالمحافظة والمراكز.
- زيارات ميدانية للقرى المختارة للدراسة بمراكز المبادرة بمحافظتي الأقصر وقنا، وعقد مقابلات جماعية وفردية مع الوحدة المحلية ومنظمات المجتمع المدني والقيادات الطبيعية.
- عقد ورش عمل للتحقق من النتائج مع ممثلي الأطراف المعنية والمتخصصين على المستوى المركزي والمحلي.
- عقد مقابلات فردية أو جماعية مع شركات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني حول تبني أدوار المشاركة في إدارة المرافق والخدمات العامة بالقرى والمراكز.

من الجدير بالذكر أن الدراسة، وخاصة الدراسة الميدانية تمت بدعم من عدد من الجهات هي: وزارة التنمية المحلية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (مشروع الدعم الفني لوزارة التنمية المحلية في مجالات اللامركزية والتنمية المحلية المتكاملة بالتركيز على صعيد مصر).

7. النتائج / المخرجات والفئات المستهدفة

مخرجات البحث موجهة إلى الجهاز الحكومي المسئول عن التنمية الريفية سواء على المستوى الوزاري وبخاصة وزارة التنمية المحلية أو على المستوى المحلي ممثلة في أجهزة الإدارة المحلية، فضلاً عن الوزارات المسئولة عن المرافق والخدمات العامة، حيث يمكن توظيف نتائج البحث وتوصياته في صياغة السياسات العامة لاستدامة التنمية الريفية فيما بعد مبادرة حياة كريمة. ويمكن اعتبار سكان الريف المصري مستفيدين بشكل غير مباشر إذا تم الاستفادة من نتائج البحث.

المخرجات والنتائج	الفئة أو الفئات المستهدفة
تحليل عمليات التخطيط المحلي لتحقيق التكامل بين الموارد المركزية والمحلية في صيانة وتشغيل الخدمات والمرافق في القرى التي تم تطويرها ضمن مبادرة حياة كريمة.	وزارة التنمية المحلية وأجهزة الإدارة المحلية (المحافظات والمراكز ومديريات الخدمات والمرافق)
دراسة نماذج مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني مع القطاع الحكومي في إدارة المرافق والخدمات العامة	القطاع الحكومي وشركات القطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني
تحليل عمليات تنمية واستدامة الموارد المحلية	وزارة المالية ووزارة التنمية المحلية ووزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية
توصيات بتطوير نظم وخطط تشغيل وصيانة المرافق والخدمات	الوزارات الخدمية وأجهزة الإدارة المحلية

8. الخطة البحثية

تأتي الدراسة في ثمانية أجزاء، حيث يأتي الجزء (الإطار العام) والذي يتضمن: مقدمة، طبيعة المشكلة محل البحث، أهمية البحث، أهداف البحث، تساؤلات البحث، منهج البحث، النتائج/المخرجات المتوقعة، وتنظيم البحث، إلى جانب مراجعة أدبيات كافة الموضوعات المرتبطة بقضايا البحث. أما الفصل الأول يتناول التنمية الريفية: المفهوم والتجارب الدولية، ويتناول الفصل الثاني نبذة تاريخية عن التنمية الريفية في مصر. أما الفصل الثالث فيتناول قضايا التخطيط المحلي. ويتناول الفصل الرابع الموارد المحلية الذاتية. ويتم تناول موضوعات إدارة الأصول وتشغيل وصيانة الخدمات والمرافق العامة في الفصل الخامس. ويتناول الفصل السادس مخرجات الدراسة الميدانية، وأخيرًا يتناول الجزء الأخير أهم الاستنتاجات والمقترحات لاستدامة التنمية ما بعد حياة كريمة.

9. مراجعة أدبيات الدراسة

يستعرض هذا الجزء من الدراسة أهم الأدبيات المتاحة من عدد من المصادر مصنفة وفق مكونات ومجالات الدراسة ومرتبطة ترتيبًا تاريخيًا.

○ مبادرة حياة كريمة

خليل، نادية محمود محمد، وسحر حربي محمد (2020)، برنامج تدريبي لتأهيل متدربي مبادرة "حياة كريمة" للعمل في مجال المصنوعات الجلدية اليدوية.

تناول البحث إعداد برنامج تدريبي لمبادرة حياة كريمة للعمل في مجال المصنوعات الجلدية اليدوية التي تم إطلاقها في يناير 2019م. وتوصل البحث إلى أن البرنامج التدريبي نجح في تحقيق أهدافه، حيث أظهرت النتائج رفع مستوى المتدربين في تنفيذ التدريبات العملية (التقنيات اليدوية) وتنفيذ حقيبة اليد النسائية. ويوصى البحث باستمرار عمليات التدريب في المؤسسات التعليمية، وذلك للمساهمة في التنمية البشرية باعتبارها عنصر أساسي من عملية التطوير لتأهيل فئات المجتمع المختلفة غير العاملين بوظائف دائمة في مجال المصنوعات الجلدية.

غازي، علي، (2021)، حياة كريمة: النموذج التطبيقي لشبكات الأمان الاجتماعي في ميزان خطة التنمية المستدامة.

يهدف البحث إلى التعرف على مبادرة حياة كريمة، وافتتح البحث بالإشارة إلى النموذج التطبيقي لشبكات الأمان الاجتماعي في ميزان خطة التنمية المستدامة. اشتمل البحث على أربعة محاور منها، نظرة عامة حول مبادرة حياة كريمة وأهدافها. فيما بين المحور الثاني من البحث مفهوم شبكات الأمان الاجتماعي وعلاقته بالمفاهيم

الأخرى. كما تناول المحور الثالث مبادرة حياة كريمة... النموذج التطبيقي لشبكات الأمان الاجتماعي في ميزان خطة وأهداف التنمية المستدامة (2030). واهتم المحور الرابع بالمنظور الاستراتيجي لمبادرة حياة كريمة كنموذج تطبيقي لشبكات الأمان الاجتماعي. اختتم البحث بالإشارة إلى أهمية تفعيل الرؤية المستقبلية التي تنبع من فكر استراتيجي موثق بناء على إعداد خطة استراتيجية تتضمن صياغة الرؤية والأهداف الاستراتيجية والمبادرات.

فرج، سيف الدين أحمد (2021)، "حياة كريمة ومستقبل القرية المصرية في الجمهورية الجديدة". تلقي الورقة الضوء على مبادرة "حياة كريمة" ومستقبل القرية المصرية. قسمت الورقة إلى عدة أجزاء، تناول الأول منها القرية المصرية من حيث مساحاتها وتصنيف نمط عمرانها، أشار الجزء الثاني إلى مشكلات القرية المصرية، والتي تمثلت في المشكلات العمرانية، والإدارية والقانونية والاقتصادية، والمشكلات الاجتماعية. وتطرق الجزء الثالث إلى مبادرة "حياة كريمة"، بهدف تطوير قرى الريف المصري، كما يهدف إلى تغيير شامل ومتكامل التفاصيل.

عرض الجزء الرابع المخطط العام للمشروع القومي، وذلك في عدة مراحل والتي تمثلت في الاستكشاف والتعرف واستنهاض المجتمع، والتخطيط، وتنفيذ الخطة التي تم وضعها، وتقييم الإنجاز على ما تحقق. وعرض الجزء الخامس المستهدف والمتوقع من المشروع. كما استعرض الجزء السادس التجارب المحلية والدولية في تطوير القرى والتي تضمنت تجربة كوريا الجنوبية، وماليزيا. وتطرق الجزء السابع إلى بعض التجارب المحلية في تطوير القرية المصرية. اختتمت الورقة بالجزء الثامن وهو المنهجية المقترحة لنهضة القرية المصرية من خلال تحديد المشكلات بالقرية المصرية، ووضع السياسات والبرامج التنموية، وتحديد جهات التنفيذ والتمويل، وضع منهجية ومراحل التنفيذ، والتقييم ومتابعة عمليات التنفيذ والتطوير حسب المتغيرات.

أمبابي، أبو عمرة ربيع. (2021)، "واقع الشراكة المجتمعية بين المؤسسات الحكومية والأهلية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطن القنائي بالقرى الأكثر احتياجاً في إطار تنفيذ مبادرة حياة كريمة".

خليفة، محمد الافي علام (2021)، التكامل بين الجهود الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في تدعيم الجهود المبذولة في تنمية المجتمع الريفي في ظل مبادرة حياة كريمة.

تهدف الدراسة إلى كشف التكامل بين الجهود الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في تدعيم الجهود المبذولة في تنمية المجتمع الريفي في ظل مبادرة حياة كريمة. وتضمن أهدافهما: تحديد ووصف واقع تكامل الجهود الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في تدعيم الجهود المبذولة في تنمية المجتمع الريفي في إطار تنفيذ

ما بعد حياة كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

المبادرة، تحديد أهم الآليات لتحقيق تكامل الجهود الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في تدعيم تلك الجهود، إلى جانب تحديد المعوقات والمقترحات لتحقيق تكامل الجهود الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني.

وتوصلت النتائج إلى أن مبادرة حياة كريمة تعني تثبيت العمالة المؤقتة، العلاج على نفقة الدولة، تدعيم الموارد التموينية، واستخراج بطاقات تموينية لفئات جديدة. كما أن الخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات للمواطنين في إطار حياة كريمة تتمثل في: خدمات اجتماعية، مثل المساهمة في مكافحة الفقر وتخفيف حدته، تقديم معونات للأسر الفقيرة، خدمات بيئية، مثل دراسة وفهم البيئة الاجتماعية وتخطيط البرامج الاجتماعية وصنع سياسات للرعاية الاجتماعية، وخدمات اقتصادية، مثل الضمان الاجتماعي كأحد الأساليب لتقديم المساعدة. ومن أهم النتائج، آليات تكامل الجهود الحكومية ومنظمات المجتمع المدني والتي تتمثل في التشبيك كآلية وتعني تعبئة الطاقات والإمكانات المادية والبشرية، والتمكين وتعني تحديد المسؤوليات للعاملين وأعضاء مجالس إدارات المنظمات الحكومية والمجتمع المدني، والتدريب بهدف تزويد الأفراد بالمهارات والخبرات اللازمة.

رضوان، مصطفى يوسف أبو زيد، ورمضان، محمد عبد الهادي (2021)، فعالية مبادرة حياة كريمة بقرية كفر شبين محافظة القليوبية.

استهدف البحث تحديد درجة فعالية مبادرة حياة كريمة بإحدى قرى محافظة القليوبية، من خلال تحديد درجة معرفة الريفيين المبحوثين بأنشطة المبادرة، ودرجة تنفيذ أنشطتها، ودرجة استعادة الريفيين المبحوثين منها. تمثلت أهم نتائج الدراسة فيما يأتي: أعلى نسبة من المبحوثين تقع في فئتي مستوى المعرفة المرتفع والمتوسط بأنشطة المبادرة، أعلى نسبة من المبحوثين تقع في فئتي مستوى التنفيذ المرتفع والمتوسط لأنشطة المبادرة، أعلى نسبة من المبحوثين تقع في فئتي مستوى الإفادة المرتفع والمتوسط منها، أعلى نسبة من المبحوثين تقع في فئتي مستوى الرضا المرتفع والمتوسط. مستوى فعالية المبادرة إجمالاً يقع في فئتي المستوى المرتفع والمتوسط، وأن من أهم أوجه القصور والسلبيات في المبادرة من وجهة نظر المبحوثين هي: ضعف المبادرة في مجال إنشاء المواقف والكباري بالقرية، وعدم العمل على توصيل خطوط غاز للقرية، وضعف خدمات التوعية الصحية والبيئية، وخدمات إنشاء الحضانات وتطويرها، وخدمات الشباب والرياضة.

الصواف، محمد ماهر، وهويدا محمود إبراهيم أبو الغيط (2021)، "دمج الوحدات المحلية الصغيرة كمدخل لتطوير القرية المصرية".

تهدف الدراسة إلى تحديد أسباب عجز الوحدات المحلية عن القيام بالدور المحدد لها قانوناً، وتحديد أهم المقومات الأساسية التي تساعد على رفع مستوى فعالية وكفاءة الوحدات المحلية وتفعيل دورها في تطوير

الريف المصري، كما ناقشت الدراسة مدخل دمج الوحدات المحلية الصغيرة إداريًا والعائد منه والتي طبقتها بعض الدول الأوروبية، ومدى مساهمته في تنمية قدرات الوحدات المحلية لوضع خطط للتنمية المستدامة بالريف المصري. وقد أوصت الدراسة بدمج الوحدات المحلية الصغيرة في وحدات كبيرة حتى يمكن الحد من إهدار المال العام ورفع كفاءة وفعالية الوحدات المحلية، وأنه من الأهمية إعادة النظر في التقسيم الإداري الحالي للوحدات المحلية بالريف المصري، حتى يتمكن من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وذلك من خلال تشكيل لجان من المتخصصين في التخطيط الإقليمي والجغرافيا الإدارية وغيرهم من الفروع العلمية الأخرى.

سالم، فدى فؤاد عبد الفتاح (2022)، المحددات الاجتماعية والثقافية المرتبطة ببرامج التنمية الريفية ومعوقاتها: دراسة ميدانية لتصورات الريفيين حول "برنامج حياة كريمة".

استهدف البحث الوقوف على المحددات الاجتماعية والثقافية المرتبطة بالتنمية الريفية، وكذا تحديد المعوقات التي تعوق برامج التنمية الريفية والخاصة بتلك المحددات. أشارت نتائج البحث إلى وجود مجموعة من المحددات الاجتماعية والثقافية الخاصة بالتنمية الريفية والمتمثلة في المؤشرات الاجتماعية الاقتصادية والعمرائية والبيئية، حيث جاءت المؤشرات الاقتصادية في المرتبة الأولى لتلك المحددات ومن أهمها انخفاض المستوى الاقتصادي للغالبية العظمى من الأسر فضلاً عن البطالة وقلة فرص العمل بين الشباب في القرية، بينما جاء في الترتيب الأعلى بالنسبة للمحددات الثقافية مستوى الولاء للمجتمع وكذا المشاركة في الفاعليات الثقافية، ومن بين معوقات التنمية الريفية في القرية محل الدراسة جاء في الترتيب الأول انتشار القمامة والمخلفات بشكل كبير في أنحاء القرية، يليها ارتفاع أسعار السلع والخدمات، وبصفة عامة تشير النتائج إلى أن المبحوثين يؤيدون مشروع تطوير الريف المصري ضمن مبادرة حياة كريمة التي تتبناها الدولة.

مهران، زهرة جمال محمد (2022)، "مبادرة حياة كريمة لتحسين نوعية حياة الأسر الأكثر احتياجاً في المجتمع الريفي".

تهدف الدراسة إلى تحديد إسهامات مبادرة حياة كريمة لتحسين نوعية حياة الأسر الأكثر احتياجاً في المجتمع الريفي بالتطبيق على إحدى قرى محافظة سوهاج. انطلقت الدراسة من نظرية هرم ماسلو للحاجات الإنسانية، والتي تناقش ترتيب حاجات الإنسان من الحاجات الفسيولوجية إلى حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وغيرها. كما استعانت الدراسة باستمارات الاستبانة التي طبقت على المسؤولين عن مبادرة حياة كريمة في ديوان عام المحافظة، وللمسؤولين بمجلس المدينة، والمسؤولين بالوحدة القروية، واستمارة استبانة للمستفيدين بالقرية. من أهم نتائج الدراسة ما يأتي: مستوى إسهامات مبادرة حياة كريمة في تحسين نوعية الحياة للأسر الأكثر احتياجاً في الريف المصري متوسطاً، هناك فروق جوهرية بين استجابات المستفيدين والمسؤولين فيما يتعلق

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

بالتالي: تحديد الخدمات التي تقدمها مبادرة حياة كريمة للأسر الأكثر احتياجًا في الريف المصري، تحديد خدمات البنية التحتية التي تقدمها المبادرة، وتحديد إسهامات المبادرة والمعوقات التي تواجهها في تحسين نوعية الحياة للأسر الأكثر احتياجًا في الريف المصري.

محمد، هالة محمد حافظ (2022)، "مؤشرات الفقر في قرى مبادرة حياة كريمة بمحافظة سوهاج بالتطبيق على قرية بناويط بمركز المراغة".

تناولت الدراسة مشكلة الفقر في إحدى قرى محافظة سوهاج وأوضحت أن الفقر ظاهرة تعبر عن النقص في الحاجات الأساسية للإنسان وأهمها الغذاء والرعاية الصحية والخدمات التعليمية والحصول على سكن صحي مناسب، ويهدف البحث إلى معرفة مؤشرات الفقر في القرى الأكثر فقرًا في المحافظة. تعتمد الدراسة على مناهج عديدة من أهمها المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى الدراسة الميدانية، ومنهج الرفاه الاجتماعي بغرض الوصول إلى البيانات والمعلومات لتحقيق أهداف الدراسة. خلصت الدراسة إلى بعض النتائج منها ضعف شبكات البنية الأساسية وسوء حالة شبكات الصرف الصحي، عدم حصول سكان هذه القرية على الحد الأدنى من الرعاية الصحية لعدم توافر الوحدات الصحية اللازمة، ارتفاع معدلات البطالة التي لا يمكن التقليل منها إلا من خلال توفير فرص عمل متنوعة للشباب في سن العمل.

غنيم، صلاح الدين، وسلطان، عبد اللطيف (2022)، دور الجامعات في تنمية الأسرة المصرية في إطار مبادرة حياه كريمة "تصور مقترح".

استهدف البحث التعرف على مدى أهمية أهداف مبادرة حياه كريمة ودورها في تنمية الأسرة المصرية من وجهة نظر القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية والكشف عن الدور الذي يمكن أن تقوم به الجامعات في تنمية الأسرة المصرية، وقدم البحث تصورًا مستقبليًا لدور الجامعات في تنمية الأسرة المصرية يركز على عدة نقاط أهمها: إعداد قوافل توعية للمناطق الأكثر احتياجًا بالريف المصري، ومشاركة الجامعات مع المؤسسات الحكومية والمجتمع المدني لتحديد أهداف تنمية الأسرة المصرية، وترجمتها إلى خطة عمل مع تحديد أهم آليات العمل لتنمية الأسرة المصرية. وقدم البحث تصورًا مستقبليًا لدور الجامعات في تنمية الأسرة المصرية، يركز على عدة نقاط أهمها: استحداث وظائف جديدة للجامعة، من بينها: "أن تصبح الجامعات هي المحرك الرئيس للتنمية في المجتمع عن طريق بناء الإنسان، وإنتاج ونشر المعرفة التي تقدم حلولاً إبداعية لمشكلات المجتمع، وتعزيز الحماية الاجتماعية، بالإضافة إلى مشاركة الجامعات مع المؤسسات الحكومية

والمجتمع المدني لتحديد أهداف تنمية الأسرة المصرية، وترجمتها إلى خطة عمل، مع تحديد أهم آليات العمل لتنمية الأسرة المصرية.

أحمد، أحمد زين العابدين، وسالي محمود سامي (2023)، "السياسات الحكومية وجودة الحياة الأسرية في الريف المصري: دراسة حالة لمبادرة حياة كريمة.

يهدف البحث إلى الوقوف على دور السياسات الحكومية في تحقيق جودة الحياة الأسرية في الريف المصري بقياس تصورات أرباب الأسرة نحو فاعلية مبادرة حياة كريمة في تحسين جودة الحياة لديهم، توصل البحث إلى دور مبادرة حياة كريمة في تحسين مستوى جودة الحياة الزوجية داخل الأسرة في الريف المصري، بالإضافة إلى نجاح المبادرة في تقديم وتعزيز الدعم على مستوى الخدمات التي تقدم للأسرة المصرية في المجالات المختلفة مما يصب بنهاية المطاف في رفع درجة جودة الحياة للأسرة الريفية. وقد أوصى البحث بأهمية التوسع في تنفيذ مبادرة حياة كريمة بحيث تشمل المبادرة كافة القرى في صعيد مصر، مع ضرورة التأكيد على أهمية التخطيط لمشروعات مبادرة حياة كريمة بحيث تراعي الاحتياجات الفعلية لأهالي القرية والإمكانات المتاحة لتحقيق ذلك.

○ التنمية الريفية

- التنمية الريفية في مصر

محرم، إبراهيم سعد الدين (1988)، دراسة لبعض المشروعات الحكومية لتنمية الريف المصري مع إشارة خاصة لمشروعات جهاز بناء وتنمية القرية المصرية.

تتبلور أهداف الدراسة في التعرف على مدى نجاح المشروعات التي تبناها الجهاز، بالتالي التعرف على فرص استمراريته في المستقبل، والكشف عن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن أن تكون قد طرأت على المستفيدين مباشرة أو غير مباشرة من هذه المشروعات وانعكاسات المشروعات عليهم، والتعرف على سمات الإدارة في هذه المشروعات والمشكلات التي تواجهها ومقترحات حلها من وجهة نظر المسؤولين، عمدت الدراسة إلى اختيار محافظة الشرقية كمجال جغرافي لها حيث تحتل المرتبة الأولى بالنسبة لاستثمارات الجهاز على مستوى محافظات الجمهورية. أوضحت الدراسة أن نحو 73% من إجمالي عينة الدراسة قد أفادوا بوجود مشكلات تواجه المشروعات التي تقوم بها الوحدة المحلية، من أهمها سوء إدارة المشروعات، وعدم توافر العمالة الفنية المدربة لتشغيل المشروعات وتركز المشروعات في القرية الأم، وأوضحت نتائج الدراسة أيضًا أن المشروعات التي تقوم بها الوحدة المحلية قد ساهمت في زيادة الدخل لنحو 20% من العاملين بها، كما ساعدت على استقرار الدخل لنحو 40% من العاملين بمشروعاتها.

معهد التخطيط القومي (1996)، التنمية الريفية ومستقبل القرية المصرية - المتطلبات والسياسات.

جاءت هذه الدراسة لإلقاء الضوء والتعرف على تعثر معدلات التنمية في مصر خلال العقود السابقة وتدني الاهتمام الموجه للقرية المصرية، مما نتج عنه فجوة تنموية كبيرة، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى عدة حقائق منها اختلال التوازن بين الأرض والسكان بما يعني انخفاض نصيب الفرد من الأرض المزروعة، انخفاض الاستثمارات في القرية، وبالتالي فرص العمل مع استمرار الزيادة السكانية، ومن ضمن أهم المشكلات الاجتماعية التي تنعكس على مختلف جوانب الحياة في القرية المصرية ظاهرة الأمية في الريف والتي تعوق عملية التنمية على كافة المستويات وفي كافة المجالات، غياب التنظيمات والمنظمات الأهلية التي من المفروض أن يشارك بها المواطنون لخدمة أنفسهم وتنمية مجتمعاتهم المحلية. وقد عُني فصل خاص من الدراسة بدراسة مشروع لتنمية القرية المصرية تنمية متكاملة، وهو برنامج شروق للتنمية الريفية المتكاملة حيث يتبنى خطة استراتيجية شاملة لتحقيق الارتقاء المستمر لمستويات معيشة أبناء المجتمع الريفي ومشاركتهم الفعالة في عملية التنمية.

أبو قرين، عنتر عبد العال، محمد إسماعيل عبد اللطيف (1997)، تحضر الريف كاستراتيجية فعالة للتنمية الريفية في صعيد مصر.

تتلخص مشكلة البحث في أن القرية المصرية لم تعد قادرة على تلبية احتياجات وتطلعات السكان المعاصرون. كما أنها لم تعد قادرة على التلاؤم مع المعطيات التكنولوجية للعصر الحديث. ومن الناحية العمرانية، فإن المشكلة ذات أربعة أوجه، الأول، أن التخطيط الحالي لشبكة الطرق بالقرى القائمة يعد عائقاً أساسياً لمد شبكات البنية الأساسية، وكذلك حركة السيارات والآلات الزراعية. الثاني، فإنه نتيجة للزيادة السريعة لسكان الريف حدثت العديد من التوسعات العمرانية غير المخططة أو العشوائية على الأراضي الزراعية. ثالثاً، أن المسكن الريفي بتصميمه التقليدي لم يعد مناسباً للجيل الجديد. رابعاً، افتقار القرى القائمة للعديد من الخدمات الأساسية، خاصة الترفيهية والتجارية، الضرورية للجيل الجديد.

ويهدف البحث إلى مناقشة تلك المشكلات ومحاولة تحديد أسبابها وحجمها وكيفية الإفادة من الإمكانيات غير المستغلة بالقرية المصرية مع الحفاظ على الخصائص البيئية المميزة للمناطق الريفية ومحاولة إبرازها والإفادة منها. ويطالب البحث باعتبار تدني المستوى الحضري للقرية المصرية من أهم أسباب تراجع مستوى القرية المصرية. فمن الملاحظ افتقاد غالبية القرى إلى المستوى المناسب من البنية الأساسية والخدمات الضرورية. إذ لم تعد القرية قادرة على تلبية التطلعات والمتطلبات المتزايدة للجيل الجديد من أبناء الريف. كما أن تخطيط القرية المصرية لم يعد يتماشى مع معطيات التكنولوجيا الحديثة التي غزت الريف بدرجة واضحة. وفي هذا

الإطار، فإن البحث يطرح استراتيجية تحضر الريف Rural Urbanization كواحدة من أهم استراتيجيات التنمية الريفية والتي تهدف إلى الارتقاء بالمستوى الحضاري للقرية المصرية من خلال إعادة تشكيل الهيكل العمراني للقرية والإفادة من جميع المميزات الفريدة للبيئة الريفية.

أبو قرين، عنتر عبد العال (1998)، "التكنولوجيا الملائمة ودورها في التنمية الريفية في مصر (إقليم شمال الصعيد)".

في ظل تنامي الإمكانيات التكنولوجية واعتبارها من أهم الوسائل اللازمة لتحسين مستوى التنمية، خاصة في دول العالم النامي، وحيث يعد الريف المصري بصفة عامة، وريف شمال الصعيد بصفة خاصة، من أكثر المناطق افتقارًا إلى التطبيقات التكنولوجية، فجميع الأنشطة التنموية في ريف شمال الصعيد تعتمد على الأساليب التقليدية ولا تستخدم التكنولوجيا إلا في حالات المجتمعات الصناعية الجديدة، الأمر الذي يؤثر سلبيًا على مستوى دخل الفرد ومستوى المعيشة، كما أنه يعد طارئًا للكفاءات الفنية من أبنائه. لذا يهدف البحث إلى رصد المشكلات التي تواجه التطبيقات التكنولوجية والتي تحد من انتشارها في الإقليم، كما يحاول البحث تحديد أنسب السبل للتغلب على هذه المشكلات. أوضح البحث مدى تدني مستوى التكنولوجيا المطبقة في ريف شمال الصعيد، كما أوضح أيضًا عدم انتشار هذه الإمكانيات التكنولوجية واستخدامها على نطاق واسع في ريف الإقليم. أوضح البحث أن أهم مشكلات تطبيق التكنولوجيا في ريف الإقليم هي ارتفاع سعر التكنولوجيا مع عدم قدرة القطاع الخاص على شرائها وعدم توافر مصادر التمويل البديلة. كما أن عمليات الصيانة والتدريب والإعلام بمميزات التكنولوجيا كانت من بين أهم المشكلات التي تحد من انتشار التكنولوجيا في إقليم الدراسة.

الأمم المتحدة (1998)، "شروق - البرنامج الوطني المصري للتنمية الريفية المتكاملة".

استهدفت هذه الدراسة إلقاء الضوء على البرنامج القومي للتنمية الريفية المتكاملة "شروق". تضمنت الدراسة جذور التخلف في القرية المصرية والتطور التاريخي لجهود التنمية الريفية في مصر، كما تناولت أيضًا تفصيل الإطار العام للبرنامج، وعرضت الدراسة أهم إنجازات البرنامج خلال عامي 1994-1995، 1995-1996، بينما ركز الجزء الأخير على إيجاز مختصر لأهم الدروس المستفادة التي يمكن استنتاجها مع مراعاة حداثة عهد البرنامج تطبيقيًا. توصلت الدراسة إلى عدة دروس من أهمها: ينبغي أن يسبق تنفيذ "البرنامج" على المستوى القاعدي أو المحلي فترة "إعداد" موجهة إلى جهاز الدولة الرسمي الذي سيتداخل معه "البرنامج" في علاقات مؤسسية، سواء بالتخطيط أو التمويل أو المتابعة أو الرقابة، ضرورة الإعداد الجيد للكادر القيادي الذي سيحمل رسالة "البرنامج" والتأكد من كفاءته قبيل زجه في الميدان باعتباره وكيلاً للتغيير المرتقب، ترسيخ لامركزية التخطيط لأنشطة "البرنامج" بما يتسق مع منهج المشاركة الشعبية في كافة مراحله بدءًا من وضع

ما بعد حياه كريمه: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

أولويات الأنشطة وتفصيلاتها التخطيطية وتنفيذها، وأهمية توحيد مصادر تمويل النشاط التنموي الواحد على المستوى المحلي.

Abouleineine, soheir, et. al. (2010), "Promoting farm/Non-farm Linkages for Rural Development in Egypt.

تركز هذه الورقة على تسليط الضوء على الأنواع المحتملة للروابط الزراعية / غير الزراعية، حيث تستخلص هذه الورقة الدروس من التجارب الدولية فيما يتعلق بالإصلاحات المؤسسية والتكنولوجية والتنظيمية اللازمة لتعزيز تلك الروابط من أجل تعزيز التنمية الريفية. ويكشف التحليل الخاص بمصر عن أهمية القطاع الزراعي ويشير إلى روابط الإنتاج المتقدمة مع بقية قطاعات الاقتصاد، فضلاً عن الكثافة المرتفعة لليد العاملة. ومع ذلك، توضح الدراسة أن مرونة العمالة لنمو القيمة المضافة في الزراعة منخفضة. ولذلك، توصي بتنمية القطاع غير الزراعي من أجل توليد الدخل وفرص العمل، وبالتالي تخفيف حدة الفقر في الريف المصري. وتدعم هذه التوصية الأهمية الفعلية للقطاع غير الزراعي بالنسبة لسكان الريف من حيث توليد فرص العمل وتنوع الدخل، وكذلك من حيث تحفيز الإنتاج من خلال روابط الاستهلاك. ومن أجل تعزيز القطاع غير الزراعي وتعزيز روابطه المحتملة مع القطاع الزراعي، إلى جانب النمو الزراعي، توصي الورقة بزيادة الجهود على جبهتين: إصلاح المؤسسات المسؤولة عن التنمية الريفية، وتطوير الأنشطة والمشروعات التي تعزز الروابط الزراعية وغير الزراعية.

Soliman, Ibrahim & Gaber, Mohamed (2010), "Rural Development Policies in Egypt".

صنفت الدراسة برامج التنمية الريفية في مصر إلى أربعة عصور: عصر سياسات الإصلاح الريفي قبل عام 1973، عصر سياسات التنمية الريفية المرتبطة بتحرير الاقتصاد المصري (1973-1993) وتضمنت إنشاء جهاز بناء وتنمية القرية"، حقبة إنشاء المشروع القومي "شروق" (1993-2007)، والعصر الحالي (من 2008 - حتى تاريخ الدراسة) والذي يتضمن بشكل أساسي البرنامج القومي لاستهداف (ألف قرية) الأكثر فقراً. قدمت الدراسة أيضاً لمحة عن خطة العمل المشتركة (CAP) الخاصة بالاتحاد الأوروبي، والتي قدمت دروساً يمكن تعلمها من الامتثال متعدد الأبعاد والتنفيذ الفعال لدعم الدخل المشروط. وقدم القسم الأخير من الدراسة الأبعاد والآليات الموصي بها لاستراتيجية التنمية الريفية.

أحمد، طارق ذكي، رندا جلال حسن (2014)، دور البعد المكاني في توزيع مشروعات المياه والطاقة لتحقيق التنمية الريفية المتكاملة- دراسة حالة مركز الفيوم.

يهدف البحث إلى مناقشة وقياس الارتباط بين خصائص البعد المكاني على المستوى المحلي الريفي واختيار وتوزيع مشروعات المياه والطاقة بذلك المستوى وعرض وتحليل منظومة اتخاذ قرار التوزيع المكاني لتلك

المشروعات وعلاقته بالخصائص العمرانية والمكانية، ويعتمد منهج البحث على المنهج التحليلي لتوزيع المشروعات المتعاقبة في مجالات البنية الأساسية وبخاصة المياه والطاقة لبعض المناطق والقرى الريفية في المحافظات المصرية وقياس مدى ارتباطها بالبعد المكاني لتحقيق التنمية الريفية، للخروج بأهمية الأخذ في الاعتبار المعايير المكانية لتوزيع المشروعات التنموية أو مشروعات البنية الأساسية كركيزة لتحقيق التنمية الريفية المتكاملة والمستدامة. وتوصل البحث إلى أن مشروعات التنمية المحلية، من خلال مجالاتها المتعددة (العمرانية - الخدمية - بنية أساسية - الاقتصادية - الاجتماعية -...) تعد ذات صلة رئيسية بالتنمية العمرانية وتؤثر على توجهاتها المختلفة سواء سلباً أو إيجاباً إن لم توضع تلك المشروعات في أطر البعد المكاني، حيث تهدف التنمية العمرانية إلى تهيئة البيئة لتوفر مناخ ملائم لنجاح المشروعات المحلية، بحيث تكون هناك موائمة بين هيكل المشروعات المحلية وتوزيعها المكاني وبين خصائص البيئة العمرانية المحلية، بجانب الأخذ في الاعتبار المحددات والإمكانات العمرانية التي تصيغها البيئة العمرانية المحلية كأساس لتوزيع تلك المشروعات.

شاكر، أسامة أبو المكارم، أحمد جمال الدين وهبة، رجب دسوقي عبد العزيز (2017)، دور المنظمات الأهلية في تنمية المجتمعات الريفية في محافظة المنيا دراسة حالة جمعية الأورمان الخيرية. استهدفت الدراسة التعرف على دور جمعية الأورمان الخيرية في تنمية المجتمعات الريفية بمحافظة المنيا، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية: التعرف على الأنشطة المستقبلية التي يرغب المستفيدون في قيام جمعية الأورمان الخيرية بها، التعرف على مقترحات المبحوثين لتفعيل دور تلك المنظمات. وكانت أهم النتائج: التعرف على الأنشطة المستقبلية التي يرغب المستفيدون قيام الجمعية بها، وهي (إنشاء وحدات صحية متنقلة، إنشاء بعض المصانع الصغيرة التي تضم شباب القرية إليها كصناعات النسيج والفخار)، التعرف على المقترحات التي يمكن أن توضع في الاعتبار لتفعيل دور تلك المنظمات، وهي (العمل على التنسيق بين الجمعية وباقي الجمعيات في المنطقة لزيادة فاعلية الجمعية، العمل على رفع كفاءة ومستوى العاملين بالجمعية من خلال عقد دورات تدريبية لهم).

الخشاب، حازم محمد أبو يحيى، كريم سعد الدين محمد عبد العال، مرفت شحاته أرمانويس (2019)، بعض معوقات التنمية الريفية بإحدى قرى محافظة البحيرة.

استهدفت الدراسة التعرف على التوزيع النسبي لبعض معوقات التنمية الريفية بإحدى قرى محافظة البحيرة وترتيبها وفق أهميتها النسبية، والتعرف على العلاقات الارتباطية بينها وبين بعض الخصائص الديموجرافية والاقتصادية، إلى جانب التعرف على أهم مقترحات المبحوثين في مواجهة معوقات التنمية الريفية بقرية الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن أهم معوقات التنمية الريفية التي تواجه المبحوثين بالقرية هي بالترتيب: المعوقات الصحية، المعوقات البيئية، معوقات الاستقرار الأمني، المعوقات الاقتصادية، المعوقات الزراعية، المعوقات التعليمية، وأخيراً المعوقات الخاصة بالخدمات العامة. وتبين نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية معنوية موجبة بين السن وعدد أفراد الأسرة ومجموع قيم بعض معوقات التنمية الريفية، بينما كان هناك علاقة معنوية سالبة بين كلٍ من الدخل الشهري للمبحوث، الدخل الشهري للأسرة، مستوى تعليم المبحوث، الانفتاح الثقافي، مستوى الانتماء للمجتمع، مستوى التخطيط للمستقبل، مستوى الشعور بالأعباء النفسية، مستوى الدافعية للإنجاز الشخصي، العضوية في المنظمات الاجتماعية، مستوى المشاركة الشعبية، الاتجاه نحو التحديث والعصرية ومجموع قيم معوقات التنمية الريفية. كما أظهرت النتائج وجود خمسة متغيرات ذات معنوية في تفسير معوقات التنمية الريفية، منها أربعة متغيرات كان إسهامها سالباً هم: الدخل الشهري، الانفتاح الثقافي، مستوى تعليم المبحوث، الشعور بالأعباء النفسية، ومتغير واحد فقط كان إسهامه موجباً وهو عدد أبناء الأسرة. كما أظهرت الدراسة أن أهم مقترحات المبحوثين في مواجهة بعض معوقات التنمية الريفية هي سرعة إدخال شبكة صرف صحي، يلي ذلك تغطية الترع والمصارف الموجودة والمحيطه بالقرية، ثم وضع قانون لتجريم من يقوم بإلقاء مخلفات الصرف الصحي في الترع.

- التنمية الريفية في دول أخرى

الأمم المتحدة (2007)، تحالف الأمم المتحدة بين القطاعين العام والخاص لأغراض التنمية الريفية. يقدم التقرير توصيات لتعزيز قدرات الآليات الوطنية على التعجيل في مشروعات الشراكة لأغراض التنمية الريفية. ويوصي التقرير باتخاذ الإجراءات التالية لتحسين فعالية هذين التحالفين: تعزيز قدرات الآليات الوطنية من خلال توفير المهارات والمعارف التي يراد بها الترويج للوسائل الفعالة لتنمية الشراكة وتحقيق استدامتها، قيام تحالف مدغشقر واللجنة الرئاسية بتحقيق روابط أوثق على الصعيد الوطني مع الشركاء الإنمائيين لكفالة تقديم دعم أكثر اتساقاً وقائم على الطلب، وتشجيع الشركاء في مشروعات التحالف على تبادل قصص نجاحهم وأفضل الممارسات لديهم، مواصلة تعزيز الدعوة على الصعيد العالمي لنشر المعلومات بغرض الترويج للشراكات، فضلاً عن تقديم مكاتب الشراكة في مؤسسات منظومة الأمم المتحدة المساعدة في مجال الدعوة وتيسير الشراكات في المجالات المواضيعية لكل منها في ما يتصل بالتنمية الريفية.

البنك الدولي (سبتمبر 2008)، الزراعة والتنمية الريفية.

أسفرت أزمة الغذاء عن حدوث زيادات كبيرة في تضخم أسعار المواد الغذائية في بلدان منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، وقد أثارت هذه الأزمة شواغل تتعلق بالرغبة في تحسين الأمن الغذائي، ويتمثل أحد الأركان الأساسية لاستراتيجية قطاع الزراعة والتنمية الريفية في البنك الدولي الخاصة بمنطقة الشرق الأوسط في مساعدة البلدان على تحسين الأمن الغذائي وإدارة تعرض الأسواق للتقلب، ومن الضروري العمل على تحسين مستوى كفاءة الأساليب الزراعية بشكل أساسي، وعلى سكان المناطق الريفية الانتقال نحو زيادة الإنتاجية، ورفع معدلات الدخل، والقيام بالأنشطة ذات الأجور الأعلى، كما تهدف هذه الاستراتيجية إلى مساندة سكان الريف ممن يقررون الهجرة، وذلك لاستغلال الفرص الجديدة المتاحة لهم أفضل استغلال، ويمكن أن يتحقق هذان الهدفان عن طريق تهيئة الظروف اللازمة للزراعة ذات القدرات التنافسية، وظهور أنشطة غير زراعية تدر دخلاً؛ وذلك بهدف تنويع الأنشطة الاقتصادية في المناطق الريفية، وكذلك تسليح سكان الريف بمقومات الأصول البشرية الحاسمة الأهمية كالتعليم والصحة والمعلومات، وهو ما من شأنه أن يزيد الفرص الاقتصادية المتاحة لهم، سواء في موطنهم أو في أماكن أخرى.

قشوع، منال محمد نمر (2009)، استراتيجيات التنمية الريفية المتكاملة في الأراضي الفلسطينية - حالة دراسية منطقة الشعراوية "محافظة طولكرم".

تتناول هذه الأطروحة دراسة شاملة لمنطقة الشعراوية في شمال محافظة طولكرم من حيث خصائصها الجغرافية والاجتماعية والاقتصادية والخدماتية، كما تتناول الإمكانيات والفرص في المنطقة في ضوء المعلومات والبيانات المتوفرة وتلك التي تم جمعها من خلال المسح الميداني. الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو وضع استراتيجيات ملائمة للتنمية الريفية المتكاملة، تعمل على تطوير التجمعات السكانية في المنطقة، وجذب الاستثمار إليها واستغلال إمكانياتها من أجل تحقيق الأمن الاقتصادي من ورفع مستوى معيشة المواطنين ورفاهيتهم وتحسين مستوى الخدمات. أظهرت نتائج الدراسة مدى الأهمية الاقتصادية والاجتماعية لمنطقة الشعراوية وكذا خصائصها الطبيعية والديمقراطية من حيث موقعها الجغرافي ووقوعها على أكبر حوض مائي، كما أشارت النتائج أن هذه المنطقة تعاني من مشكلات اقتصادية وفيزيائية وسياسية نتيجة إقامة جدار الفصل العنصري على أخصب أراضيها مما أدى إلى ارتفاع نسبة البطالة في المنطقة.

Hualou Long & others (2011), "Analysis of rural transformation development in China since the turn of the new millennium".

استهدف هذا البحث دراسة التحول الريفي في الصين استناداً إلى ثلاثة أنظمة لمؤشرات التقييم (مستوى التنمية الريفية - مستوى التحول الريفي - مستوى التنسيق الحضري الريفي)، حيث ركزت الحكومة المركزية الصينية

ما بعد حياة كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

على تحسين رفاهية سكان الريف وتحقيق التنمية المتسقة للمناطق الحضرية الريفية. أظهرت البيانات أن المناطق الريفية في الصين قد شهدت تطوراً شاملاً ومكثفاً منذ عام 2000، وأن التحول الريفي الذي يتوافق مع مستوى معين من التنمية الريفية سيؤدي إلى التنمية الفعالة للنظم الريفية الإقليمية وتحسين العلاقات الحضرية الريفية، ويقترح البحث تحسين سياسات التنمية الريفية لتكون أكثر فاعلية في تشكيل نمط تنمية ريفية حضرية أكثر اتساقاً في الصين.

Nwagboso Chris. I. & Otu Duke (2012), Rural Development Programme Implementation in Developing Countries: The Experience of China and India, Global Journal of Human Science, Sociology, Economics & Political Science, Volume 12 /11.

استهدف هذا البحث دراسة برامج التنمية الريفية في الدول النامية (دراسة حالة دولتي الصين والهند)، من خلال تحليل الاستراتيجيات المختلفة التي اعتمدتها هذه الدول في تنفيذ سياسات وبرامج التنمية الريفية، وقد توصل البحث إلى أن الحكومة الصينية والهندية تتبنيان منهج التنمية الريفية من أسفل إلى أعلى من خلال مشاركة سكان الريف في تنفيذ برامج التنمية الريفية، حيث ساعدت هذه الاستراتيجية الدولتين على دفع جهود التنمية الريفية على الرغم من ضخامة حجم سكانها، وقد أوصى البحث بضرورة التخلي عن المعتقدات والممارسات الثقافية التي تقيد جهود التنمية الريفية وتشجيع الدول النامية الأخرى خاصة في أفريقيا على محاكاة الاستراتيجيات التي انتهجتها الصين والهند في تنفيذ برامج التنمية الريفية.

الشهري، فائز بن سعد، وعبد الكريم بن خلف الهويش (2014)، "التنمية الريفية المستدامة بالشرق الأوسط: دراسة حالة جمهورية مصر العربية والمملكة المغربية والمملكة العربية السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى مراجعة واستكشاف التجارب المختلفة في التنمية الريفية والجهود المبذولة في مجال التخطيط والتنمية الريفية بعدد من الدول العربية (مصر والمغرب والمملكة العربية السعودية) وترصد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج التخطيطية التنموية الريفية المعمول بها للتغلب على المشكلات التخطيطية التنموية الريفية وتحقيق التنمية الريفية المستدامة. ومن خلال الاعتماد على الأسلوب البحثي الوصفي التحليلي القائم على المسح المكتبي للبيانات والمعلومات والوثائق التنموية المختلفة، تستخلص الدراسة بعض الآليات المناسبة التي يؤمل أن تساهم في رسم استراتيجية تنموية ريفية شاملة مستدامة بالدول الثلاث محل الدراسة للوصول إلى استراتيجية شاملة للتنمية الريفية لتحقيق أهداف خطط التنمية.

أحمد، ضيف وهيبه طوال (2015)، التنمية الريفية في المناطق السهلية - نحو تحقيق تنمية ريفية وزراعية مستدامة بالوسط السهلي والرعي.

تشكل السهوب الوسطى إقليمًا حيويًا متجانسًا إذ بإمكانه المساهمة في تثمين الموارد الطبيعية التي تزخر بها، مما يجعل منها ركيزة اقتصادية مهمة، وبالنظر إلى الاهتمام المتزايد الذي توليه السلطات العمومية بالقطاع الزراعي والتنمية الريفية من خلال مختلف السياسات والبرامج والخطط التي تهدف أساسًا إلى النهوض بهذا الوسط، بدا ملحنًا للوقوف على واقع هذا القطاع وآفاقه المستقبلية، مركزين جوهر الاهتمام على الوسط السهبي والرعوي، بغية تحقيق تنمية مستدامة تشمل كافة الموارد. تناولت الدراسة مخططات دولة الجزائر الخاصة ببرامج التنمية الزراعية والتجديد الريفي ودعم مدخلات الإنتاج الزراعي من البذور والأسمدة، بالإضافة إلى الأغلفة المالية الضخمة التي خصصت للاستثمار الفلاحي. كل هذا في سبيل غاية قصوى وأمنية عظمى وهي، تنمية زراعية وريفية شاملة ومستدامة بكافة الأوساط، لا سيما بالوسط السهبي والرعوي تضمن أمنًا غذائيًا مستدامًا للأجيال الحالية والمستقبلية.

جبارة، علا عزام إبراهيم (2017)، التنمية الريفية المستدامة في الأغوار الوسطى الغربية.

تناول هذا البحث دراسة شاملة لمنطقة الأغوار الوسطى الغربية من حيث خصائصها الجغرافية والاجتماعية والاقتصادية والخدماتية، كما تناول الإمكانات والفرص في المنطقة في ضوء المعلومات والبيانات المتوفرة. كان الهدف الرئيسي هو وضع استراتيجيات ملائمة للتنمية الريفية المتكاملة، تعمل على تطوير التجمعات السكانية في المنطقة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك إمكانية وحاجة ماسة في رفع المستوى المعيشي، والجذب الديموغرافي وجذب الاستثمارات، وإن منطقة الدراسة تتوفر بها إمكانات استثمار عالية في المجال الزراعي والترفيهي والتصنيع الزراعي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية التطور الريفي على المدى القصير بهدف التغلب على جزء من مشكلات ومتطلبات التنمية في منطقة الأغوار الوسطى الغربية بالإضافة إلى تبني مجموعة من الاستراتيجيات على المدى المتوسط والبعيد كاستراتيجية تطوير قطاع التصنيع الزراعي وتحسين مستوى الخدمات وتلبية احتياجات السكان والتخطيط والتنظيم الريفي.

حيدر، رنا علي (2017)، التنمية الريفية بين الواقع والمستقبل دراسة حالة: ريف محافظة اللاذقية.

يهدف البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم التنمية الريفية بشقيه النظري والتطبيقي العملي، من خلال تحليل تجارب عانيت بقضايا التنمية الريفية من حيث العلاقات والترابط بين التنمية الريفية من جهة والمتطلبات التنموية من جهة أخرى (مكان - إنسان - موارد) ونطاقها الإقليمي والمكاني. وسعى إلى إيجاد مداخل لحلول تنموية واقعية في المناطق الريفية بالاعتماد على التحقق من الوزن التنموي المفقود وإعادة إحيائه وتصحيح المسار التنموي للقرى أو خلق مسارات تنموية جديدة. أظهرت النتائج: اعتماد المرتكزات الاستراتيجية للتجارب المدروسة على استراتيجيات متكاملة مرنة مدروسة بدقة. أما بالنسبة للواقع السوري فهو يفقر لهذه

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

الاستراتيجيات والخلفيات والموجودة في الواقع الأوربي والماليزي. لذا برزت ضرورة وجود خطة إقليمية، بهدف تحقيق التكامل في جميع جوانب التنمية، تؤكد على مرتكزات التنمية الريفية في كافة المناطق، وكافة مراحل التنمية الريفية لهذه المناطق. لذا أوصت الدراسة بالعمل على بناء استراتيجية خاصة وصياغة منهج مختبر يتمتع بالمرونة والاستدامة بحيث يكون قابل للتطبيق في مناطق أخرى وإدارته بأسلوب ذكي كمنظومة حاسوبية من جهة وبإسقاطاته المكانية كمنظومة جغرافية من جهة أخرى.

بن عبد الحق، فوزي، لونيسي على (2018)، دور الجماعات المحلية في مجال التنمية الريفية: تحدياتها وسبل تفعيلها، الجزائر.

استهدفت الدراسة معرفة دور وأهمية الجماعات المحلية في مجال التنمية الريفية والتجديد الريفي، من خلال مختلف البرامج والمخططات التنموية. والاطلاع على معوقات ومكامن عجز الجماعات المحلية، لرفع أدائها للسنوات اللاحقة. وتقديم التوصيات التي يمكن الاستفادة منها من قبل القائمين على تسيير الجماعات المحلية (المنتخبين والموظفين) في مجال التنمية الريفية. توصلت الدراسة إلى أن للجماعات المحلية دورًا مهمًا في مجال نجاح مشروعات التنمية الريفية المندمجة، فهي المكلفة بالتنمية المحلية في جميع مجالاتها الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، وفي جميع مستوياتها الإقليمية، الحضرية، والريفية، التي لا يمكن أن تكون (التنمية الريفية) دون معرفة طبيعة المجتمعات الريفية وكيفية أدائها.

العزاوي، إقبال فهد سبع (2022)، التنمية الريفية المستدامة في ناحية المنصورية.

تناولت الدراسة التنمية الريفية المستدامة في منطقة الدراسة بغية تحسين المستوى المعيشي للمجتمع الريفي. كما تناولت هذه الدراسة تحليل لأهم استعمالات الأرض في المنطقة من استعمالات الأرض السكنية واستعمالات الأرض الزراعية وكميات الإنتاج والمساحة المزروعة والاستعمالات الصناعية والتجارية والدينية، ومن ثم معرفة أهم المعوقات التي تعد حاجزًا أمام تحقيق التنمية الريفية ووضع الاستراتيجيات والحلول. ولنجاح عملية التنمية في منطقة الدراسة كان من الضروري الإجابة على عدة تساؤلات من خلال الدراسة الميدانية للمنطقة وجمع التقارير والمقابلات الشخصية مع المسؤولين في الدوائر التابعة للمنطقة، إلى جانب الدراسة الميدانية واستخدام استمارة استبانة تضمنت الاستنتاجات التي استطاعت أن تحقق أهدافها من خلال التوصل إلى وجود الإمكانيات الطبيعية والبشرية المتمثلة بالسطح والموارد المائية متمثلة بنهر دىالى والتربة الجيدة، وعدد السكان لا سيما فئة الشباب مما يساعد على تحقيق التنمية الريفية المستدامة.

الربيع كواهي (بدون تاريخ)، معوقات التنمية الريفية بالجزائر.

تهتم الدراسة بمعرفة معوقات التنمية الريفية، لعلنا نصل إلى العوامل التي تركت هذه المناطق كذلك، وبالتالي بحث الإمكانات التي تعجل عملية الإقلاع بالتنمية المستدامة التي تحقق التوازن أو تقلص من الفارق بين جهات الوطن المختلفة. وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن معوقات التنمية الريفية كلها ترتبط بعناصر الإنتاج، الطبيعة، ورأس المال، والتنظيم، وفي كل هذا يلعب الإنسان دوراً فعالاً، فعوائق التنمية في الأرياف متعددة ولكنها بالدرجة الأولى إنسانية، بعضها ناتجة عن الطبيعة الريفية المعقدة، وبعضها عن قلة الاعتمادات المالية، ولكن هذه الأمور يقوم بتغييرها الإنسان. فالملاحظ هو نقص الاهتمام بالريف سواء من طرف السلطات المركزية أو من طرف المسؤولين المحليين.

○ قضايا مرتبطة بالتنمية المحلية

- الموارد المحلية

يوسف، محمد محمود (2005)، مصادر تمويل الاستثمارات البلدية في مجالات التخطيط العمراني والحركة والنقل ومدى تطور هذه الاستثمارات في مصر.

يتناول البحث كيفية توفير الاستثمارات المهمة والملحة لقطاعات التخطيط العمراني والبنية التحتية والنقل والمرور وتحديد الحقوق والواجبات في التعاون بين القطاعين العام والخاص في تمويل هذه الاستثمارات وإنشاء مشروعات الإسكان والبنية التحتية، إلى جانب عرض الصيغ المختلفة للتمويل والتعاون بينهما. ويوضح البحث آثار قصور تمويل تلك المشروعات على المجتمع، كما يستعرض الجهات المختلفة في تمويل تلك الاستثمارات بمصر وحجم الاستثمارات لكل جهة كما يوضح المشروعات والاستثمارات المحققة في مدينتي القاهرة والإسكندرية. ويخلص الباحث إلى أهمية قيام القطاع الخاص بتمويل كل أو الجزء الأكبر من استثمارات التخطيط العمراني والبنية التحتية والنقل والمرور ومشقاتها، كما يستخلص أن هناك زيادة ملموسة وملحوظة في استثمارات الإسكان والبنية التحتية من خلال نظام B.O.T .

أمين، خالد زكريا، (2009)، التمويل المحلي في مصر: تحليل الوضع الراهن ومداخل التطوير.

في الوقت الذي تتعالى فيه الأصوات بتمكين الإدارة المحلية في مصر من خلال إعطائها المزيد من السلطات والمسؤوليات في ظل نظام يميل للأخذ باللامركزية، فإن واقع التمويل المحلي في مصر من حيث الهيكل أو التوزيع الجغرافي لا يساند ولا يدعم هذا التوجه. لذا يتناول البحث قضية تحسين وضعية التمويل المحلي كأحد القضايا الرئيسية لتطوير أداء الإدارة المحلية والدفع باتجاه اللامركزية في ذات الوقت. تعتمد هذه الدراسة على مدخل التحليل المالي للحسابات الختامية للإدارة المحلية متضمنة الحسابات الخاصة للتعامل مع القضايا

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

التالية: السمات والملامح الرئيسية لمنظومة التمويل المحلي في مصر، نمط التوزيع الجغرافي للموارد المحلية بين محافظات مصر، المداخل المختلفة لتحسين منظومة التمويل المحلي في مصر، ومحددات النجاح أو الفشل في تحسين وتطوير منظومة التمويل المحلي في مصر. وتركز هذه الدراسة على مدخلين لتطوير التمويل المحلي، يعتمد المدخل الأول على فكرة زيادة العائد من مصادر الإيرادات القائمة إما من خلال تطوير النظم الضريبية القائمة ونظم الرسوم وعوائد الاستخدام أو من خلال إعادة هيكلة نظم التحويلات المالية المركزية. أما المدخل الثاني فيركز على تقديم بدائل متعددة تهدف لاستحداث مصادر جديدة للإيرادات المحلية.

محمدي، صبيحة (2013)، تسير الموارد المحلية في الجزائر - واقع وآفاق.

تقدم الدراسة تشخيص نظام الجماعات المحلية وذلك بتحديد مهام السلطة اللامركزية التي تتعامل بها السلطات المحلية في ضمن اختصاصها الواسع، كما تعرضت إلى إبراز الوضعية المالية المحلية في الجزائر من حيث تصنيف الموارد الجبائية التي يتشكل منها هذا الموضوع كونه المورد الأساسي للتمويل المحلي وكذا كيفية تسير الجماعات المحلية. وبناء على ذلك توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها، إن كفاءة الإدارة المحلية وفعاليتها يتطلب جهاز فني وإداري ذات خبرة والتكوين والتحكم في التكنولوجيا من تخطيط وتنظيم وإشراف وموارد مالية كافية ومستقلة، هذا وتتطلب التنمية المحلية وسائل مادية ومالية مباشرة، وإلى إدارة محلية كفء، لأن الإدارة المحلية القوية والموارد المالية والمادية ليست كافية لتحقيق التنمية، لذا لا بد من وجود جهاز إداري قوي وكفء على مستوى عال من الأداء، إلى جانب ظهور عوامل تعرقل عملية التنمية وتحد من فعالية الإدارة المشرفة على تنفيذ مشروعاتها وبرامجها، كتهميش المشاركة الشعبية الحقيقية وانعدام الشفافية، نقص المعلومات اللازمة، انتشار الفساد الإداري وغياب الإعلام المحلي.

مازن محمد محمود (2015)، التقييم الاجتماعي لصندوق التنمية المحلية بجهاز بناء وتنمية القرية المصرية - دراسة حالة بمحافظة القليوبية.

استهدفت الدراسة الحالية تقييم الأثر الاجتماعي لمشروعات صندوق التنمية المحلية بمحافظة القليوبية، وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة والمنهج الكمي لبناء مؤشراتها وتحليل بياناتها، كما استعانت الدراسة باستمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن محاور التقييم قد ساهمت في شرح نحو 44% من التباين في مستوى الأثر الاجتماعي الحادث لنوعية الحياة، كما أن المتغيرات المستقلة قد ساهمت في تفسير نحو 66.4% من التباين في درجة الأثر الاجتماعي التي حددتها مشروعات الإقراض، وهو ما يعني أن جوانب التقييم إذا ما كانت تحدث أثراً اجتماعياً فإن المتغيرات المستقلة تدعم هذا الأثر بتأثيرها

الإيجابي عليه، كما أشارت الدراسة في النهاية إلى أهم المشكلات التي تعوق عملية الإقراض من وجهة نظر المقترضين.

البنك الأفريقي للتنمية (2016)، تقرير اجتماع الخبراء حول استراتيجية التمويل، وتعبئة الموارد المحلية والشراكة لأجندة 2063.

استهدف هذا التقرير إلى ما يلي: إثراء مشروع الوثيقة الاستراتيجية التي أعدها الاتحاد الأفريقي) مسودة التقرير، تقديم مشورة الخبراء بشأن تمويل المشروعات الرائدة لأجندة 2036، إنشاء المؤسسات المالية القارية والصناديق القارية، تمويل المحاور الرئيسية للتحويل الاجتماعي الاقتصادي، تقديم مشورة الخبراء بشأن خارطة طريق/خطة تنفيذ استراتيجية تمويل وتعبئة الموارد المحلية لأجندة 2063، وتقديم مقترحات بشأن الإطار المؤسسي للتنفيذ والتنسيق والإشراف والرصد وإعداد التقارير حول/عن استراتيجية تمويل وتعبئة الموارد المحلية لأجندة 2063. وجاءت التوصيات العامة لاجتماع الخبراء كما يأتي: اعتماد مشروع استراتيجية التمويل، وتعبئة الموارد المحلية، والشراكة لأجندة 2063، دعم تنفيذ نسبة 0.2٪ من الضريبة على الواردات لتمويل ميزانية الاتحاد الأفريقي، إنتاج ونشر/والإدماج المحلي "ل دليل تمويل وتعبئة الموارد المحلية لأجندة 2063، منبر تنسيق تعبئة الموارد الاتحاد الأفريقي والبنك الأفريقي للتنمية واللجنة الاقتصادية لأفريقيا، الإطار المؤسسي لتنفيذ استراتيجية التمويل وتعبئة الموارد والشراكة لأجندة 2063، وخارطة طريق لتنفيذ استراتيجية التمويل وتعبئة الموارد والشراكة لأجندة 2063.

Chen, can & and ettalI (2017), "Infrastructure Financing: A Guide for Local Government Managers".

تواجه الحكومات المحلية في جميع أنحاء الولايات المتحدة عجزًا خطيرًا في البنية التحتية وتستكشف طرقًا جديدة لتمويل التوسعات والتحديثات والإصلاحات اللازمة. وللمساعدة في مواجهة تحديات تمويل البنية التحتية، تتخذ الحكومات المحلية مجموعة من الأساليب التقليدية والبديلة لتمويل استثماراتها في البنية التحتية. ومن غير المرجح أن يحل التمويل البديل للبنية التحتية محل الأساليب التقليدية لتمويل البنية التحتية لأنه جديد نسبيًا ولأن العديد من الحكومات المحلية تستفيد بشكل جيد من مصادر تمويل البنية التحتية التقليدية والسندات البلدية. ومع ذلك، فإن بدائل التمويل الجديدة تشكل مكملات فعالة لمصادر التمويل التقليدية وقنوات فعالة للاقتراض منخفض التكلفة للعديد من المجتمعات المحلية. وبالإضافة إلى فوائدها المحددة، يمكن لهذه الابتكارات أن تعمل بشكل فعال على توسيع مصادر التمويل الفيدرالية وحكومات الولايات النادرة، والإفادة من الأموال الخاصة، وتمكين الحكومات المحلية من تسريع إنجاز المشروعات بقدر أكبر من المرونة. ونتوقع أن تصبح الطرق البديلة لتمويل البنية التحتية أكثر انتشارًا على المدى الطويل.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

سيتي، وسيلة، وآخرون (2019)، الموارد المالية للجماعات المحلية مصادرها وسبل تعبئتها، حجاب، عيسى، وآخرون (2019)، الموارد المالية للجماعات المحلية مصادرها وسبل تعبئتها.

تناولت الدراسات الاستراتيجية الجديدة التي انتهجتها الدولة الجزائرية للتنمية والتي تعتمد على أسلوب اللامركزية الإدارية من خلال التخلي عن العديد من الاختصاصات للجماعات المحلية، ولكي تقوم تلك الجماعات بالمهام الموكلة إليها لا بد لها من موارد مالية تمكنها من تحقيق خططها وأهدافها، إلا أن هذه الموارد تبقى محدودة وغير كافية مما يحول دون السير العادي لنشاطات الجماعات المحلية بسبب العجز الذي يسجل في ميزانياتها، وتتفق الدراسات في اقتراح أن أحد أهم السبل المتاحة لتعبئة موارد الجماعات المحلية واستغلالها بشكل أمثل، هو أن تسعى تلك الجماعات في البحث عن السبل الناجعة من أجل تعبئة مواردها من خلال تطوير أساليب التسيير المحلي إداريًا وبشريًا، تعزيز التعاون بين البلديات، وكذا السعي إلى ترشيد الإنفاق المحلي من أجل تحقيق فائض مالي يوجه لتمويل الاستثمارات المحلية، إضافة إلى العمل على تنمية الإيرادات لتخفيف العبء المحلي من خلال انتهاج استراتيجيات مبنية على دراسات للواقع المحلي.

الجزار، فاروق، محمد شكر (2021)، فجوة الموارد المحلية في مصر وأهم الاتجاهات الحديثة في الادخار والاستثمار لتقليص الفجوة.

استهدفت الدراسة إلى دراسة فجوة الموارد المحلية في مصر من خلال دراسة الأدبيات الاقتصادية واستعراض الدراسات السابقة، مع استخدام نموذج قياسي لتوضيح العلاقة بين فجوة الموارد المحلية والنمو الاقتصادي، واستعراض أهم الاتجاهات الحديثة في الادخار والاستثمار لتقليص فجوة الموارد المحلية. توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين فجوة الموارد المحلية والنمو الاقتصادي في مصر في الأجل القصير، كما أن هناك علاقة تكامل مشترك في الأجل الطويل بين فجوة الموارد المحلية في مصر وبين النمو الاقتصادي. كما توصلت الدراسة إلى أنه عند انحراف النمو الاقتصادي عن وضع التوازن في الأجل القصير فإنه يحتاج إلى ثمانية أعوام ونصف عام تقريبًا حتى يصحح وضعه في اتجاه قيمته التوازنية في الأجل الطويل بعد أثر أي صدمة نتيجة للتغير في حجم الفجوة والمتغيرات الحاكمة الأخرى وتوصلت الدراسة أيضًا إلى أن هناك علاقة ثنائية الاتجاه بين الادخار والاستثمار وعلاقة أحادية الاتجاه بين فجوة الموارد المحلية والاستثمار في مصر.

- الإدارة المحلية

الأصم، مختار (1986)، نماذج متميزة في الإصلاح الإداري في الحكم المحلي في الوطن العربي: مصر والسودان: دراسة تحليلية مقارنة.

تعرض الدراسة وتحلل تجربتي كل من مصر والسودان في مجال الإصلاح الإداري في الحكم المحلي. واستعانت الدراسة بأربعة معايير لقياس مدى نجاح هذه التجارب في الفترات المختلفة، ووجدت أن كلاً من مصر والسودان أجريا أربعة تعديلات أساسية في هيكل الحكم المحلي في مدى لا يتجاوز الثلاثين عاماً، مما يوحي باستعجال المشرع والسياسي في الوصول لنتائج، ونفذ صبره لإعطاء نظام الحكم المحلي الوقت الكافي لإثبات نجاحه أو فشله. ولاحظت الدراسة أن التعديلات المختلفة في مصر والسودان قد أخطأت قضايا الحكم المحلي الرئيسية المتمثلة في ضعف موارده المالية وسوء توزيع هذه الموارد بين الحكومة المركزية والمجالس المحلية والرقابة الكثيفة التي تمارسها الحكومة المركزية على المجالس المحلية، فركزت التعديلات المتكررة على إصلاح الهيكل بينما ظلت القضايا الرئيسية دون علاج، لقد اختار كل من البلدين نظام حكم محلي شامل تقدم فيه الخدمات الأساسية والاجتماعية كافة عبر مجالس حكم محلي. إلا أن نظام الحكم المحلي الشامل لم يؤمن درجة عالية من الحرية المحلية للمجالس المحلية، ووجدت الدراسة أن مجالس الحكم المحلي أصبحت أجهزة للوزارات المركزية عبر نظام هرمي متوال فيه الحكومة المركزية في قمة الهرم وعلى قاعدته مجالس الحكم المحلي. وعند النظر في مشاركة العنصر الشعبي في نشاطات المجلس المحلي وجدت الدراسة أن التأثير الأكبر في اتخاذ القرارات من نصيب الموظفين ومحافظي المديرية والأعضاء بحكم مناصبهم مما قلص من دور مجالس الحكم المحلي على أنها أجهزة تخويلية وجعلها في مضمونها أجهزة تفويضية تتبع الحكومة المركزية.

معهد التخطيط القومي (2005)، الإدارة المحلية في مصر - المبادئ - الأهداف - التوجهات.

يوضح البحث أنه على الرغم من استكمال النظام السياسي والإداري في مصر لمقوماته من حيث الشكل والمضمون إلا أنه ينقصه التنفيذ الفعلي من حيث صبغته بالمركزية، ومن ثم فإنه لا سبيل لإيجاد حلول مناسبة لهذا الوضع إلا من خلال التوسع في اللامركزية إلى أقصى درجة وإتاحة مساحات أكبر منها بجانب التخلص من البيروقراطية ورواسبها وتراكماتها وقيودها، وذلك من خلال العمل على عدة محاور منها: إعادة صياغة الأطر التشريعية والتنظيمية للإدارة المحلية في مصر، إعادة النظر في التقسيم الإداري للجمهورية، تحديد الخطوط الفاصلة بين سلطات المركزية والمحليات، صياغة العلاقة بين المجالس الشعبية المحلية والتنفيذية، وضع ضوابط لتحقيق الرقابة الفعالة والشفافية، ضمان حد مناسب من اللامركزية المالية، والاهتمام بالكوادر البشرية وبالوحدات المحلية والارتقاء بخصائصها.

إسماعيل، أحمد دسوقي محمد (2018)، تطبيقات تجارب الإدارة المحلية الناجحة في الحالة المصرية: دراسة ميدانية على أحياء المنطقة الجنوبية لمحافظة القاهرة.

استهدفت الدراسة التعرف على تجارب الإدارة المحلية الناجحة أو أفضل الممارسات الإدارية المحلية في التنمية، والتعرف على القيادات المحلية المصرية التي تلعب دورًا محوريًا في نشر التجارب الإدارية المحلية الناجحة. توصلت النتائج إلى وجود موافقة إجمالية عامة فوق متوسطة على المؤشرات التي طرحتها الدراسة لتقييم تجربة الإدارة المحلية الناجحة. وإقرارًا من القيادات المحلية بأحياء المنطقة الجنوبية من محافظة القاهرة بأهمية ومحورية التجارب المحلية الناجحة في مصر باعتبارها نماذج رائدة يحتذى بها على المستويين الوطني والدولي. إلى جانب الاعتراف بغياب التطبيقات الفعلية للتجارب المحلية الناجحة في مصر على أرض الواقع. والاعتراف بوجود إشكاليات عميقة تحول دون وجود التطبيقات المحلية المصرية الناجحة. وأن يتم نشر تطبيقات التجارب الإدارية المحلية الناجحة في الدول النامية، بغض النظر عن السياقات الإقليمية والمحلية المحيطة به وأن تكون إنمائية شاملة ومستدامة.

المبيضين، صفوان (2019)، الإدارة المحلية (مداخل التطوير) مع التركيز على حالة المملكة الأردنية الهاشمية.

يتناول الكتاب مدخل للإدارة المحلية من حيث التصور التاريخي لها والوحدات المحلية والعوامل المؤثرة في نظم الإدارة المحلية واختصاصات الهيئات المحلية، وأخيرًا العلاقة بين الوحدات المحلية الحكومية والمركزية. كذلك يتناول تطبيق برامج الخصخصة في قطاع البلديات وإمكانيات التطبيق من خلال شرح مدخل خصخصة البلديات كمدخل لتطوير إدارتها والمشكلات التي تواجه هذا المدخل، كما تناول تجارب بعض الدول الرائدة في هذا المجال. هذا إلى جانب بحث فكرة دمج الوحدات المحلية كمدخل آخر لتطوير أداء تلك الوحدات حيث تناول تعريف الدمج ومقوماته وأهدافه ثم تطرق الكتاب إلى التجارب الدولية المتقدمة في دمج البلديات وأثر هذا الدمج على الأداء الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والإداري. كما تطرق الكتاب لشرح التجربة الأردنية واستراتيجية خطة الدمج. وأخيرًا تناول الكتاب تقييم مشروع اللامركزية الأردنية وخطة الحكومة لتطبيقه والمزايا المتوقعة بنظرة استشرافية.

الباجوري، أيمن (2022)، إصلاح الإدارة المحلية في مصر: رؤية مغايرة في ضوء دستور 2014م.

تدور الدراسة حول سبل إصلاح وتطوير نظام الإدارة المحلية في مصر في ضوء الفقرات الدستورية الحاكمة للإدارة المحلية في إطار دستور 2014. توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات المهمة، التي يمكن

تلخيص أهمها فيما يلي: يستلزم التحول نحو اللامركزية في مصر إصلاحات على مستويات ثلاثة: مستوى النظام المحلي، ومستوى التنظيمات المحلية، ومستوى الأفراد المحليين، لا يمكن التحول للامركزية في مصر بتعديل الإطار القانوني الخاص بالإدارة المحلية بمفرده، وإنما الأمر يستلزم العديد من التعديلات والإصلاحات على مجمل التشريعات المرتبطة بالإدارة المحلية في مصر، ضرورة توافر رؤية تشريعية متكاملة لإعادة رسم العلاقة بين النظام الإداري ككل والنظام المحلي بصورة خاصة، وذلك في ضوء الأهداف الجديدة للنظامين في ظل التحول للامركزية، النهوض بالعنصر البشري المدرب والقادر على تنفيذ المهام والسياسات التنموية الجديدة، وكل ذلك يستلزم وجود منظومة قومية لبناء القدرات تتفق مع أهداف الإصلاح والتنمية على المستويين القومي والمحلي، ودعم المشاركة المجتمعية على المستوى المحلي، وذلك بتطبيق المداخل الحديثة في تطبيق استراتيجيات تنمية الاقتصاد المحلي المستدامة، إلى جانب تطبيق مدخل الشمول التنموي المحلي.

- التخطيط المحلي

خليل، منى عطية خزام (2008)، معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي دراسة مطبقة على المجالس المحلية بمحافظة القاهرة.

تحاول الدراسة تحديد مدى استخدام المجالس الشعبية المحلية لأسلوب التخطيط الموحد Unified Approach في اتخاذ القرارات التخطيطية على المستوى المحلي، كذلك المعوقات التي تحد من استخدام هذا الأسلوب والعوامل المؤثرة في استخدامه. وقد اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء المجالس المحلية، وقد طبقت العينة على 66 فردًا من أعضاء المجالس الشعبية المحلية بمصر الجديدة وقصر النيل بواقع 23 عضوًا، والمجلس الشعبي المحلي بالزيتون وحلوان بواقع 21 عضوًا، والمجلس الشعبي المحلي بالسيدة زينب والزواوية الحمراء بواقع 22 عضوًا. وقد توصلت الدراسة إلى أن أسلوب التخطيط الموحد يستخدم في المجالس الشعبية الموحدة استخدامًا متوسطًا حيث بلغت الدرجة النسبية لاستخدامه 62.8%.

خليل، منى عطية خزام (2010)، معوقات التخطيط التشاركي على المستوى المحلي، مصر.

استهدفت الدراسة الحالية تحديد واقع التخطيط التشاركي في المجالس الشعبية والتوصل إلى مؤشرات تخطيطية لتفعيل استخدامه. اعتمدت الدراسة على المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء المجالس الشعبية المحلية في مجتمعات محلية معينة. وتوصلت الدراسة إلى: أن التخطيط التشاركي يستخدم في المجالس الشعبية المحلية بمستوى متوسط، وجود بعض المعوقات التي تحد من استخدام المجالس الشعبية المحلية للتخطيط التشاركي بعضها يرجع إلى المنظمات والقطاعات المشاركة مثل وجود فجوة في الاتصال بين المنظمات المشاركة والمجلس وصعوبة الاتفاق على الأهداف بين الأطراف المشاركة، ولمواجهة هذه المعوقات اقترح أعضاء

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

المجالس الشعبية ضرورة مساهمة كل أعضاء المجلس في صنع القرار وربط هذه القرارات بالاحتياجات الفعلية للمواطنين في المجتمع المحلي ورفع مستوى الوعي التخطيطي العام في المجتمع.

الزيركجي، لجين ماهر، عطفة، ناتاليا (2016)، التخطيط المحلي مفهوم وتطبيق نحو إعادة الإعمار - حالة دراسية: مدينة حمص القديمة.

يهدف البحث إلى إظهار دور التخطيط العمراني المحلي كحلقة وصل بين الأطراف المشاركة على اختلاف مستوياتها، لما له من الأثر الكبير في تحقيق الموازنة بين الاحتياجات الشعبية ورؤية الحكومة المركزية. بينما تكمن مشكلة البحث في افتقار المنظور السوري إلى سياسة تخطيطية واضحة في إعادة الإعمار بالاستفادة من تطبيقات التخطيط المحلي في تلبية احتياجات المواطنين وتحديد امكانياتهم باعتماد اللامركزية والتشاركية كآلية للتعافي وإعادة الإعمار. تألف البحث من دراسة تعريف منهج التخطيط المحلي وتطبيقاته وأدواته عقب الكوارث، وعرض دراسة تحليله لتجارب عالمية اعتمدته كآلية للإعمار وفق درجات متفاوتة، وصولاً إلى التحديات التي تواجهه في تعافي مدينة حمص القديمة، ووضع توصيات تهدف إلى تفعيل سلطة المحليات وتقديم الآليات المناسبة لتعزيز دورها في معالجة المشكلات العمرانية التي تواجهها المدن السورية المتضررة في مرحلتي التعافي وإعادة الإعمار.

آدم، أماني مهدي خليل (2018)، التخطيط التنموي التشاركي وأثره على المجتمع المحلي دراسة حالة: ولاية كسلا (2005-2014م).

تسلط الدراسة الضوء على التخطيط التنموي التشاركي وأثره على المجتمع المحلي بولاية كسلا وتمثلت المشكلة في الإجابة على السؤال التالي: ما أثر تطبيق منهج التخطيط التنموي التشاركي على المشروعات التنموية بولاية كسلا؟ من خلال نقل تجارب المؤسسات التنموية الحكومية وغير الحكومية (المنظمات). توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: يجب أن تتوفر لدى المجتمع المحلي المعرفة الكاملة بمنهج التنمية بالمشاركة وأن يكون لديه القدرة الكافية للمشاركة حتى يستطيع استغلال موارده المحلية في مشروعات تنموية تساهم في تحسين معاشهم. بناءً على هذه النتائج تقدم الدراسة عدد من التوصيات، منها: تحتاج تنمية المجتمعات المحلية إلى تطوير وتدريب قيادات محلية واعية بمفاهيم منهج التنمية بالمشاركة واستغلال الموارد المتاحة بالصورة المطلوبة لنقود عملية التغيير والتنمية، تطبيق شعار التنمية والتطوير من خلال المشاركة أو الدعم المباشر في جميع المجالات الخدمية وتدريب المجتمعات، والذي يساهم بدوره في رفع كفاءة وقدرات الاستيعاب التنموي لدى هذه

المجتمعات. ونشر الوعي بضرورة التخطيط التشاركي وتحريك المجتمعات المحلية نحو التغيير للأفضل (التنمية).

ستين، عبد السلام محمد (2019)، التنمية الاقتصادية اللامركزية للمحليات في ضوء رؤية مصر 2030. تناولت هذه الدراسة دور الحكومة المحلية في التنمية الاقتصادية المحلية وسبب عدم قدرتها على تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية بشكل فعال، وتبين أن الحكومات المحلية في العديد من الدول في جميع أنحاء العالم، وخاصة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، تزداد فعالية وكفاءة في تقديم الخدمات الاجتماعية، ومع ذلك، فإن مساهمتهم في تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية كانت ضئيلة إن لم تكن غائبة تمامًا، كما كان هناك نقص في الوضوح فيما يتعلق بأدوارهم الترويجية وانعدام القدرات لتنسيق إجراءات الجهات الفاعلة الأخرى في هذا المجال، إلى جانب أهمية دعوة القطاع الخاص نحو تنسيق وتوحيد إجراءات تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية من خلال استراتيجيات التنمية الاقتصادية المحلية المتكاملة، ولهذه القضايا أيضًا مظاهرها في الدول النامية ومنها مصر، حيث لا يتم الشعور بشكل كبير بنوع مشاركة الحكومات المحلية وتأثيرها في التنمية الاقتصادية المحلية. لذلك سعت الدراسة إلى معرفة سبب عدم فعالية الحكومة المحلية المركزية في تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية، وخلل الأدوار التي لعبتها في مسيرة التنمية الاقتصادية المحلية والاستراتيجيات والأدوات التي طبقتها، وتعمق مرة أخرى في تقييم قدرته على دعم هذه الأدوار وكيفية إشراك أصحاب المصلحة الآخرين في العملية، وأثبتت نتائج البحث أن الحكومة المحلية على الرغم من أنها تعزز التنمية الاقتصادية المحلية إلى حد ما في البلدية أو الوحدة المحلية، فإن الاستراتيجيات والأدوات المطبقة محدودة النطاق والقدرة على تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية، كما أنها تميل نحو جوانب معينة من تعزيز التنمية الاقتصادية المحلية.

- اللامركزية

راشد، محمد جمال الدين، وآخرون (2016)، نحو تطبيق اللامركزية في الوحدات المحلية بريف محافظة المنيا: التحديات والمعوقات.

استهدف هذا البحث التعرف على التحديات التي تعوق تفعيل اللامركزية، وصعوبات تطبيقها في الوحدات المحلية بريف محافظة المنيا، وأيضًا التعرف على كل من نظام الإدارة المحلية في مصر، والمشكلات التي تواجهها، وأساليب وآليات التغلب عليها، إلى جانب دراسة وتحليل مفهوم اللامركزية بإبعادها المختلفة، والوقوف على أهم إيجابيات وسلبيات تطبيقها. كان من أهم نتائج الدراسة: بلغت نسبة من يفضلون نظام اللامركزية في إدارة الوحدة المحلية نحو 41.7٪، بينما بلغت نسبة من يفضلون نظام المركزية نحو 58.3٪، بلغت نسبة من يفضلون نظام اللامركزية في استراتيجية الوحدة المحلية 91.7٪، في حين من يفضلون نظام المركزية كانت

نسبتهم 8.31%، بلغت نسبة من يفضلون نظام اللامركزية في الشؤون المالية نحو 58.3%، في حين من يفضلون نظام المركزية كانت نسبتهم 41.7%. تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات هي: ضرورة وجود بنية تشريعية قابلة للتطبيق وتدعم التحول إلى اللامركزية، العمل على إصدار قانون جديد للإدارة المحلية بما يتفق وتطبيق اللامركزية بدلاً من القانون الحالي رقم 43 لسنة 1979، ضرورة إعادة النظر في الصلاحيات والاختصاصات الممنوحة للوحدات المحلية القروية بما يعزز قدرتها على إدارة المرافق العامة بالقرية، العمل على زيادة الموارد المالية للوحدات المحلية القروية للوصول إلى تنمية محلية شاملة، والاستمرار في محاولات رفع كفاءة الجهاز الإداري وإعداد كوادر بشرية مؤهلة للقيام بالعمل الإداري بأسلوب اللامركزية على أكمل وجه.

عبد العاطي، ابتهاج أحمد (2019)، تصنيف المحافظات حسب قدراتها التنموية كأساس لتحقيق اللامركزية. يهدف البحث بصفة أساسية إلى تصنيف المحافظات المصرية طبقاً للقدرات المؤهلة لتحقيق اللامركزية حيث يتعين على المخططات الاستراتيجية للمحافظات دمج متطلبات تأهيلها لتحقيق اللامركزية ضمن الخطط المختلفة لتحقيق التنمية. توصلت الدراسة لمؤشرات دلائل تطبيق اللامركزية طبقاً لمستويات التنمية ومن أهمها أن أكثر المؤشرات التي أثرت على ضعف الدلائل الثلاثة هي مؤشرات البيئة العمرانية والبنية الأساسية، ومن أسباب التدني نجد أن نسب المساكن الجوازية والعشوائية ومعدلات نصيب الفرد من خدمات البنية الأساسية هي نتيجة منطقية؛ لأنها محافظات تستقبل تيارات هجرة على المستوى القومي. توصلت الدراسة أيضاً إلى أن محافظات الحدود مثل شمال وجنوب سيناء والبحر الأحمر والوادي الجديد تعاني من ضعف مؤشرات القدرة التنافسية ومناخ الاستثمار وقد يرجع إلى انخفاض عدد السكان ومستويات التحضر، وفسرت نتائج ضعف المؤشرات الفرعية لمحافظات الدلتا في دليل القدرة والكفاءة نتيجة تصنيف معظم محافظات الدلتا في المستوى البيني الأول للتنمية ما عدا محافظة الغربية، النتيجة المنطقية في محافظات (البحيرة، المنوفية، المنيا، قنا) تؤكد الارتباط بين ضعف التنوع في الأنشطة الاقتصادية والقيمة المضافة للقطاع الخاص وضعف البنية التحتية وخدمات الجذب الاستثماري، بضعف النمو الاقتصادي والسكاني والذي يتمثل في زيادة نسب الطرد وضعف معدل نمو العمالة الاقتصادية.

- التشغيل والصيانة

الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي (2011)، دليل إعداد الموازنات التخطيطية وخطط وموازنة التشغيل والصيانة لشركات مياه الشرب والصرف الصحي.

يهدف الكتاب إلى وضع دليل عمل لقواعد وأسس إعداد الموازنات التخطيطية في شركات مياه الشرب والصرف الصحي يمكن الرجوع إليه كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وكذلك أسس إعداد موازنات التشغيل والصيانة من أجل توفير الاحتياجات اللازمة لهذه المرافق المهمة لتوفير الخدمة بالكفاءة المطلوبة لسداد احتياجات المستهلكين والعمل في ذات الوقت على ترشيد الإنفاق وتعظيم الإيرادات وصولاً إلى التوازن المالي لهذه الشركات. كما يتناول الكتاب مفهوم الموازنات التخطيطية وتعريفها والهدف من إعدادها والوظائف المختلفة للموازنات التخطيطية ومزاياها ومعيقاتها فضلاً عن الفرق بين الموازنة والمركز المالي، كما يتطرق هذا الكتاب إلى أنواع الموازنات التخطيطية وقواعد وخطوات إعدادها، وكذلك العوامل الأساسية التي تتحكم في هذا الإعداد، ويتطرق أيضاً إلى التقسيمات المختلفة للموازنة وقواعد وأسس إعدادها ثم القوائم المالية والحسابات التحليلية وكذلك مجموعة من النماذج التي تساعد في إعداد هذه الموازنات.

Lee, sang-Ho and et. al. (2016), Strategy on sustainable infrastructure asset management: Focus on Korea's future policy directivity.

تتبنى الدراسة منهجية تمر بعدة مراحل: أولاً، نظراً لأن مفهوم وأنظمة إدارة الأصول في البنية التحتية المحلية غير كافية، فقد تمت دراسة مفهوم إدارة الأصول، وموضوعات إدارة الأصول، والأنظمة في الدول المتقدمة جنباً إلى جنب مع تلك الخاصة بكوريا. ثانياً، تم تحليل الوضع الحالي لإدارة الأصول في البنية التحتية المحلية والخارجية من أجل تحديد مبرر التشريع القانوني لإدارة الأصول في الدول المتقدمة وفحص الوضع الحالي والتحديات التي تواجه إدارة أصول البنية التحتية في كوريا. ثالثاً، تم اقتراح توجيه السياسات المستدامة لتسوية وتشجيع إدارة أصول البنية التحتية، مثل إعداد الأساس القانوني لنظام توجيه إدارة الأصول، ووضع دليل عام لإدارة الأصول للبنية التحتية، ووضع مؤشر للتطبيق العملي، وإعادة تقييم الأسعار.

مركز الاستشارات الهندسية (2017)، تحديث دليل التشغيل والصيانة للمباني والطرق التابعة للبلديات.

إن الهدف الرئيس من إعداد دليل التشغيل والصيانة للمباني والطرق التابعة للبلدية هو تقديم المساعدة الفنية والإدارية للعاملين في البلديات الفلسطينية في إدارة عمليات التشغيل والصيانة في مجالات الطرق والمباني العامة، وبالتحديد لإعداد خطط التشغيل والصيانة لهذه المرافق الحيوية. إن هذا الدليل يعطي الإرشادات اللازمة للقيام بما يلزم على الصعيد الفني والمالي والإداري من أجل القيام بالتشغيل الأمثل والقيام بأعمال الصيانة الضرورية ذات الصلة بمرافق الطرق والمباني العامة، وذلك من أجل ضمان استدامة هذه المرافق وتحقيق الاستخدام الأمثل والفعال للأموال التي يمكن أن تخصصها البلدية لهذه الأغراض، سواء كانت من مصادر ذاتية أو خارجية. كما يقدم الدليل السياسات والإجراءات والتعليمات والإرشادات، مع تحديد الآليات وما يتصل بذلك من مسؤوليات، بما يساهم في تمكين طواقم البلديات من إعداد هذه الخطط وتنفيذها بنجاح.

Chen, can & R.bartle, John (2022), Innovative Infrastructure Finance: A Guide for State and Local Governments.

يعرض الكتاب العديد من بدائل التمويل الجديدة، قد لا يعد أحدهم مثالي، ولكن أغلبهم يستحق البحث، حيث يراجع الكتاب النجاحات والإخفاقات على السواء، كما يعد وضع السياق أمرًا بالغ الأهمية لتحديد جدوى الابتكار؛ ومع ذلك، لا يضمن أي من هذه الابتكارات العمل، ولكن قد يكون بعضها كذلك. يعرف الكتاب البنية التحتية وشرح مشاركة الحكومة في توفير هذه الأصول. كما يحدد رؤساء البلديات والمحافظون بشكل مستمر تمويل البنية التحتية باعتباره واحدًا من أهم التحديات التي يواجهونها. كما يتناول اتجاهات مسؤوليات التمويل بين الحكومات واتجاهات الإنفاق في مختلف القطاعات ونجد أن التمويل آخذ في الانخفاض على المدى الطويل. كما أنه في حين أن الحكومة الفيدرالية قد تقدم ضخمًا كبيرًا من الأموال للبنية التحتية على مستوى الولايات والبنية التحتية المحلية، إلا أنها لا تشكل سوى حل لمرة واحدة لمشكلة طويلة الأمد، حتى لو تم تمويلها بالكامل. يشرح الكتاب أيضًا خطط تحسين رأس المال والميزانيات الرأسمالية المستخدمة من قبل حكومات الولايات والحكومات المحلية. ويحدد الكتاب ثلاثة تحديات رئيسية جديدة تواجه الحكومات في هذه المجالات: تزايد وتيرة الكوارث الطبيعية، والفرص والتحديات التي تفرضها التكنولوجيا الجديدة، والأولوية الملحة لمعالجة عدم المساواة الاجتماعية في توفير تمويل البنية التحتية. كما يتناول الكتاب الأساليب التقليدية لتمويل البنية التحتية، في حين يستعرض عدة أساليب مبتكرة، حيث يعدها الكتاب أساليب متكاملة، وفي كثير من الأحيان، ستبذل الحكومات قصارى جهدها باستخدام بعض من كل نوع.

○ الدروس المستفادة

مما سبق من عرض أدبيات ودراسات سابقة في مختلف مجالات التنمية الريفية يمكن استخلاص النقاط الأساسية والدروس الآتية:

- يعاني الريف بشكل عام، وخاصة بالدول النامية ومنها مصر، من الفقر الناتج من انخفاض متوسط الدخل، شح المياه وتخلف أو صعوبة طرق الري وخاصه طرق الري الحديث الموفرة للمياه، تقلبات المناخ وأثره على الإنتاج الزراعي، البطالة السافرة والعمالة غير الكاملة، وبالتالي انخفاض الدخل والفقر، وانخفاض الدخل الذي يؤثر على الادخار، وعلى الاستثمار في الزراعة والأنشطة المرتبطة بها.
- هناك بعض عوامل الاختلاف حسب نظم الإدارة وخاصة في الضرائب والرسوم والقيود على حرية الإنتاج وتسعير المنتجات.

- من الأهداف الرئيسية للتنمية الريفية هو التخلص من الفقر وتحقيق درجة من العدالة بين بني الإنسان في جميع المناطق الريفية في كل دولة والدول النامية جميعاً، إلى جانب زيادة الإنتاج الزراعي وزيادة الدخل والتشغيل وتحقيق أكبر فائض ممكن بقدر الإمكان.
- من الأهداف الثانوية، توفير مفردات البنية الأساسية الاقتصادية والاجتماعية التي تعاني من قصوره القرية، توفير المرافق التعليمية وخاصة المدارس الابتدائية وتحقيق الالتزام بالتعليم ومحو أميه كبار السن من الجنسين، توفير خدمات الصحة العامة والمتخصصة وخاصة الأطباء والأدوية والمعدات الحديثة، توفير الخدمات الثقافية ليطلع جماهير أهل الريف على مزايا أهل المدن في بلدهم وفي بقاع العالم للحدو مثلهم، وحسب ثقافتهم، والتخلص من الفقر غير المادي.
- تختلف السياسات ونظم الإدارة نسبياً فالعوامل الإيجابية في هذا الشأن هو الشعور السياسي العلوي بوجود مشكله إنسانية يجب التخلص منها بجميع الطرق الممكنة وفي أسرع وقت فقد أصبحت الفوارق بين بني الإنسان في الدول أو بين أبناء الدول الزراعية بل والدول الصناعية التي استولت على خيارات الدول النامية في العهود السابقة أصبحت واضحة وغير مقبولة وغير مبررة في القرن الحادي والعشرين قرن الثورة الصناعية الرابعة وما ينتظره العالم من ثورة المناخ فقد يدمر العالم نتيجة ظلم الإنسان للإنسان.

الفصل الأول

التنمية الريفية: التجارب الدولية

1.1 تمهيد

لا يختلف الريف والقرية كثيرًا في جميع دول العالم وخاصة في المجالات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص الإنتاج الزراعي. الشبه الأكثر بين الدول بالإضافة إلى نوع العمل والإنتاج هو الفجوة بين الحضر/المدن/الريف/القرية. تختلف الفجوة بين الريف في الدول المختلفة نتيجة عوامل البيئة/المناخ ودرجة التقنية في الزراعة والري وأخيرًا السياسات المركزية واللامركزية في شئون الإدارة وخاصة إدارة الريف في ظل اختلاف النظم السياسية.

وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه العالم فيما يتعلق بإمدادات الغذاء والطاقة، والتغيرات المناخية والصراعات والحروب الدولية التي أثرت سلبيًا على حياة سكان الريف، حيث إن 75% من فقراء العالم الجوع يعيشون في المناطق الريفية، ومن ثم فإن التنمية المستدامة لا يمكن تحقيقها بدون تنمية ريفية شاملة، فالقضاء على الجوع العالمي لا يزال يعني القضاء على الجوع الريفي فضلاً عن تزويد المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة والسكان الريفيين الآخرين بالموارد التي يحتاجون إليها لتأدية دورهم في تغذية فقراء وجوع الحضر. فالقضاء على الجوع بشكل مستدام ودائم يتطلب تمكين فقراء الريف الحاليين عن طريق إشراكهم في عملية التنمية لإطلاق كامل إمكاناتهم الاجتماعية والاقتصادية. كما أن الزراعة وسبل العيش الريفية الأخرى مسئولة عن أكثر من 30% من العمالة عالميًا وأكثر من 38% في الدول منخفضة ومتوسطة الدخل، كما أن قطاع الأغذية الزراعية مصدر رئيسي لفرص العمل (الإيفاد، 2016).

وقد ظهر اتجاهين في عملية التنمية في الريف، فالاتجاه الأول التنمية الزراعية، وكان هو الاتجاه الغالب خلال حقبة الستينيات والسبعينيات والذي يركز بشكل أساسي على تحقيق النمو وزيادة الإنتاج والإنتاجية الزراعية من خلال تحديث العملية الزراعية والتوسع الرأسي والأفقي مستفيدًا من نتائج البحث العلمي والتطور التقني، والاتجاه الثاني للتنمية الريفية والذي يهدف بشكل أساسي إلى تحسين الأحوال المعيشية لسكان الريف خاصة الفئات الأقل دخلًا، من خلال الإجراءات والتدخلات ذات الطابع الاجتماعي التي تركز على إشباع الحاجات الأساسية إلى جانب الإجراءات والتدخلات الاقتصادية التي تستهدف نمو الإنتاج وتوفير فرص العمل.

فيما يلي نبذة مفاهيمية عن التنمية الريفية، وكذلك عدد من التجارب الدولية التي مرت بمراحل تنموية مختلفة وتنتمى باختلاف في العادات والتقاليد من ناحية الإنتاج والعمل والحضارة والثقافة، وكذلك تجارب رائدة في محاربة الفقر. أيضًا يعرض هذا الجزء المحتويات والأهداف والسياسات التي اتبعت في هذه النظم الثلاثة لعلاج الفجوة بين الحضر والريف لتطوير القرية. على الرغم من تعدد نماذج وتجارب التنمية الريفية في دول العالم وفقًا لظروف كل دولة ومرحلة النمو بها والتحديات التي تواجهها إلا أن هناك عددًا من السمات المشتركة، لذا تساعد دراسة التجارب الدولية في استخلاص أهم الدروس المستفادة، وهو ما يسعى هذا الجزء من الدراسة إلى تحقيقه.

2.1 المفاهيم المرتبطة بالتنمية الريفية

تركزت جهود التنمية في العديد من دول العالم النامي ومن بينها مصر خلال فترة الستينيات والسبعينيات من القرن العشرين على توجيه الاهتمام بقطاع الصناعة باعتباره القطاع الرائد في دفع جهود التنمية، وقد أثبتت التجربة خطأ هذا الاتجاه الذي ساهم في اتساع الفجوة بين الريف والحضر من ناحية وفشل نموذج التنمية القائم على الصناعة بدون وجود قاعدة زراعية للوفاء باحتياجات الغذاء المتزايد من قبل السكان، ومن ثم زاد الاهتمام بالتنمية الزراعية المتمثلة في الجوانب الفنية المتعلقة بالعملية الزراعية سواء داخل القطاع نفسه أو خارجه، فالهدف الأساسي المراد تحقيقه يتعلق بتحقيق زيادة كمية في حجم الناتج الزراعي، أو تحقيق هدف النمو للإنتاج الزراعي من خلال تحديث العملية الزراعية (شريف باشا، 1999)، حيث تركز التنمية الزراعية على مجموعة من العمليات والإجراءات، من أهمها:

- استخدام أسس وأساليب إنتاجية جديدة تتعلق بطرق الزراعة والري والميكنة والإنتاج الحيواني.
- توفير التمويل اللازمة لعمليات إصلاح وتنمية الزراعة وتوفير التمويل للمزارعين بأسعار مناسبة.
- تعديل أنظمة ملكية الأرض الزراعية لصالح صغار الملاك، وإعداد وتأهيل القوى العاملة الزراعية.
- توفير تسهيلات وطرق التسويق وتحسين عمليات التخزين والنقل.
- توفير خدمات التوجيه والإرشاد الزراعي وتشجيع القيام بالبحوث العلمية المرتبطة بالزراعة.
- التوسع الأفقي باستصلاح أراضي جديدة والتوسع الرأسي بالاهتمام بالإنتاجية والتركيب المحصولي.

وعلى الرغم من أهمية تحقيق النمو في الإنتاج والإنتاجية الزراعية، إلا أنه وحده لا يكفي ولا يضمن أن تعم آثاره على كل فئات المجتمع الريفي، ومن ثم جاء الاهتمام بالتنمية الريفية والتي تعرف بأنها العمليات التي تنتمى "بهدف" ووفق "خطة" لإحداث تغيير مقصود ومرغوب في المجتمعات الريفية. كما يمكن تعريفها بأنها العملية التي تهدف إلى تطوير الحياة في الريف والتحسين من نوعيتها، وتقديم الدعم الاقتصادي للأفراد الذين

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

يعيشون في المناطق الريفية، كذلك تتضمن الاستفادة من الأراضي الزراعية من خلال تنمية الموارد الطبيعية التي تساعد على توفير الحاجات الأساسية لسكان الريف، فالتنمية الريفية هي بناء مجتمع ريفي يعتمد على مجموعة من الأسس والتي تهدف إلى نمو الريف في العديد من المجالات كالتعليم والرعاية الصحية والبنية التحتية وغيرها (لما الشميلة، 2020). كما يعرف بعضهم التنمية الريفية من خلال ثلاثة محاور رئيسية كالآتي (شريف باشا، 1999):

- تحسين مستوى معيشة سكان الريف، وذلك من خلال تنمية كافة الموارد المتوفرة لتحقيق التوازن بين الأفراد وتوفير عناصر الخدمات اللازمة لتحقيق الرفاهية للمجتمع الريفي.
 - المشاركة الشعبية والتي يمكن من خلالها توفير الخدمات الضرورية للمناطق الريفية ذات الموارد المحدودة.
 - تنمية المهارات الضرورية لسكان الريف لمساعدتهم في الاعتماد على أنفسهم واستمرار عملية التنمية فيما بعد.
- وعلى نحو آخر، ميز الصندوق الدولي للتنمية الزراعية (الإيفاد، 2016) بين المفاهيم المختلفة المتعلقة بالتنمية الزراعية والريفية على النحو الآتي:
- **التنمية الزراعية:** ترتبط بتحسين جودة الحياة والرفاه الاقتصادي للمزارعين والرعاة والعمال الزراعيين، وتركز على استغلال الموارد الطبيعية التي تعتمد بكثافة على الأراضي مثل الزراعة والثروة الحيوانية ومصايد الأسماك. وتشتمل على تحسين الخدمات الزراعية والحوافز والتكنولوجيات الزراعية والموارد المستخدمة في الزراعة مثل الأراضي والري ورأس المال البشري والبنية التحتية.
 - **التنمية الريفية:** هي عملية تحسين الفرص والرفاه للسكان الريفيين، وهي عملية تغيير يطرأ على خصائص المجتمعات الريفية وبالإضافة إلى التنمية الزراعية فإنها تنطوي على التنمية البشرية وعلى أهداف اجتماعية وبيئية، ولا تقتصر على الأهداف الاقتصادية فقط. ولذلك تشمل التنمية الريفية مجالات الصحة والتعليم والخدمات الاجتماعية الأخرى، كما أنها تستخدم نهجاً متعدد القطاعات لتعزيز الزراعة واستخراج المعادن والسياحة والترفيه والصناعات التحويلية المتخصصة.
 - **التحول الريفي:** ينطوي على زيادة الإنتاجية الزراعية وزيادة الاستغلال التجاري والفوائض القابلة للتسويق، وتنوع أنماط الإنتاج وسبل العيش. كما أنه ينطوي على توسيع فرص العمل غير الزراعية اللائقة وفرص قيادة الأعمال، وتغطية ريفية أفضل والحصول على الخدمات والبنية التحتية، ومزيد من

فرص الوصول إلى العمليات السياسية ذات الصلة والقدرة على التأثير عليها، ويؤدي كل ذلك إلى نمو ريفي أكبر حجمًا واسع النطاق وإلى أنظمة ريفية مدارة بشكل أفضل وأكثر استدامة.

- **التحول الريفي الشمولي:** يتيح التحول الريفي الشمولي لكل الناس دون استثناء ممارسة حقوقهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وتنمية قدراتهم والإفادة من الفرص المتاحة في بيئتهم. ويؤدي ذلك إلى تحسن ملحوظ في الوضع الاقتصادي وجودة الحياة لصغار المزارعين والعمال والمعدمين والنساء والشباب والمجموعات المهمشة، وتحسن فرص الحصول على الخدمات والوصول إلى البنية الأساسية واكتساب القدرة على التأثير في السياسات والمساهمة في تحسين سبل كسب العيش في المناطق الريفية وتحقيق نمو شامل.

- **التحول الهيكلي:** هو سبب في النمو الاقتصادي ونتيجة له، فهو ينطوي على زيادة معدلات الإنتاج في الزراعة والاقتصاد الحضري وتغيير في تركيبة الاقتصاد من هيمنة الزراعة إلى هيمنة الصناعة والخدمات، وتزايد الانخراط في التجارة الدولية وزياد الهجرة من الريف إلى الحضر والتحضر. وتحقيق الانتقال الديموغرافي من معدلات مواليد أعلى إلى معدلات أدنى، ويرتبط التحول الهيكلي بالعوامل السياسية والثقافية والاجتماعية والبيئية والتي يجب إدارتها لتحقيق الاستدامة طويلة المدى.

3.1 تجربة دولة الهند في التنمية الريفية

تعد الهند سابع أكبر بلد في العالم من حيث مساحة الأراضي وثاني أكبر بلد من حيث عدد السكان، وتحتل المرتبة الثانية من حيث المخرجات الزراعية في العالم، حيث يعد القطاع الزراعي أحد أهم الأنشطة الأساسية في الدولة ويوظف نسبة 42% من القوى العاملة في الهند مع انخفاض مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي للدولة لنسبة تتراوح بين 17 و 18%⁽¹⁾، وتعد تنمية الريف في الهند أحد أهم التحديات التي تواجه الحكومة الهندية حيث أن معظم القرى - والتي يقطنها نحو 66% من السكان - تعاني من الفقر، وانخفاض مستويات الإلمام بالقراءة والكتابة، وارتفاع مستوى البطالة وسوء التغذية والحالة الصحية، وضعف خدمات مرافق البنية التحتية الكهرباء والماء (Rao, P. Srinivasa. 2018).

وعلى الرغم من ذلك، ونتيجة لإطلاق الحكومات الهندية المتعاقبة العديد من المبادرات من أجل تطوير الريف والقطاع الزراعي، استطاعت الهند الانتقال من الاعتماد على المعونات الغذائية إلى مصدر صاف للغذاء.

(1) <https://www.ifad.org/ar/web/operations/w/> %D8%A7%D9%84% D8%A8%D9%84% D8%AF/%D8% A7%D9% 84% D9%87%D9%86%D8%AF

وبفضل الاستراتيجيات والبرامج الموجهة لمكافحة الفقر والتنمية الريفية استطاعت الهند خفض معدلات الفقر بنسب كبيرة وتقريب الفجوة بين الريف والحضر، من (50.1% بالريف و31.8% بالحضر) في 1995، إلى (41.8% ريف و25.7% حضر) في 2006، وإلى (33.8% ريف و20.9% حضر) في 2011، ثم إلى (25.7% ريف و13.7% حضر) في 2013.⁽¹⁾

وتتمثل أهم السياسات والآليات التي اتبعتها الهند لتنمية الريف، في التالي (المصري، طارق 2015):

- التشجيع المستمر لعمليات التشييد للمساكن الريفية عن طريق سكان الريف وباستخدام مواد محلية.
- التقسيم الإداري والجغرافي للقرى من منظور تخطيطي، بتجميع كل مائة قرية فيما يعرف بالبلوك للتمكين من وضع البرامج على أساس واقعي، وتحسين توجيه الموارد والمساعدات الفنية.
- زيادة مساحة الأراضي المستصلحة مع استخدام وسائل زراعية حديثة وذلك لتنمية القطاع الزراعي والريفي رأسياً وأفقياً.
- إنشاء بنوك القرية التي تعمل على توفير التمويل اللازم لمشروعات التنمية والاهتمام بالصناعة كمصدر رئيسي للدخل في الريف خاصة الصناعات الصغيرة.
- العمل على تنفيذ برامج لاجتذاب السكان للمشاركة في مشروعات التطوير، ومساعدتهم على التعامل مع الوسائل والأساليب الحديثة في تطوير بيئتهم العمرانية.

وقد اعتمدت الهند في سبيلها لتحقيق التنمية الريفية على عدد من الاستراتيجيات، تتمثل فيما يأتي (Radhika (Kapur, 2019):

- **الاستراتيجية متعددة الأغراض:** بدأ منهج التنمية الريفية بالهند بأسلوب متعدد الأغراض بهدف الارتقاء بسبل العيش وتحقيق الرفاهية لأبناء الريف، بتنفيذ عددٍ من الأنشطة المرتبطة بالزراعة والري والموارد المائية، والصناعات القروية الصغيرة، والصحة، والصرف الصحي، والاتصالات، والإسكان وغيرها من الأنشطة، بجانب التطوير المهني للعاملين من أبناء الريف.

⁽¹⁾ (<https://factly.in/rural-india-behind-urban-india-in-progress-indicators/>)

- **استراتيجية موجهة نحو النمو:** بإتاحة وتوفير فرص العمل وسبل المعيشة للعاملين في القطاع الزراعي، وذلك من خلال تنفيذ برامج لنشر الزراعة المكثفة، وزيادة الإنتاجية، وتنمية الثروة الحيوانية، ويؤخذ على هذه الاستراتيجية أنها عملت على مساعدة المزارعين الأكثر ثراءً دون المزارعين محدودي الدخل.
- **استراتيجية المجموعة المستهدفة:** واستهدفت صغار المزارعين، بإلحاقهم بمراكز التدريب والمؤسسات التعليمية لتنمية معارفهم ومهاراتهم، ونشر الوعي لديهم بالأساليب والممارسات العلمية الحديثة والمبتكرة.
- **استراتيجية التنمية المكانية:** بتوجيه الاهتمام بالمناطق المتأخرة والمهمشة أخذًا في الاعتبار أن تنمية مراكز النمو لها تأثير جغرافي ممتد إلى المناطق الأكثر فقرًا، ومن برامج هذه الاستراتيجية برنامج تنمية المناطق المعرضة للجفاف، وبرنامج تنمية مناطق التلال، وبرنامج الغذاء مقابل العمل للفقراء.
- **استراتيجية التنمية المتكاملة:** نتيجة لعدم استطاعة الاستراتيجيات والبرامج الموجهة نحو المناطق والمجموعات المستهدفة إحداث تأثيرات كبيرة في حل مشكلات الفقر والبطالة، لذا تم تغيير استراتيجية التنمية الريفية في الثمانينيات إلى استراتيجية التنمية الريفية المتكاملة، وذلك من خلال مواجهة المشكلات التي يعاني منها الريف بصورة متكاملة، اعتمادًا على بناء قدرات المجتمع الريفي للمشاركة في عملية التنمية، وتحقيق تكامل فيما بين برامج التنمية القطاعية، وبرامج التنمية المكانية، وبرامج تطوير البنية التحتية، والتعليم، وبرامج التشغيل، وبرامج التدريب وتنمية المهارات، وتنمية المرأة والطفل في المناطق الريفية، وغيرها.
- ومن هذا المنطلق، أطلقت الحكومة الهندية العديد من البرامج الرئيسية للتنمية الريفية تتمثل أساسًا في برامج موجهة لفرص العمل والتوظيف، وبرامج موجهة للبنية التحتية والاحتياجات الأساسية، وبرامج موجهة للرعاية الاجتماعية، على النحو الآتي (Rao, P Srinivasa, 2018; Rajalakshmi, V. and Selvan, V.,)
:(2020)

• برامج العمل والتوظيف.

- **برنامج التنمية الريفية المتكاملة:** تم تقديمه لأول مرة في عام 1978، بهدف تقديم المساعدة لفقراء الريف في شكل إعانة وائتمان بنكي لفرص العمل المنتج. بعد ذلك، حظيت بالاهتمام ببرامج مثل تدريب شباب الريف على العمل الحر، وتنمية النساء والأطفال في المناطق الريفية، وتوفير مجموعة أدوات محسنة للحرفيين الريفيين.
- **برامج التوظيف بأجر:** تم تصميمها لتوفير فرص العمل خلال المواسم الزراعية الضعيفة، ومساعدة المزارعين خلال فترات الفيضانات والجفاف والكوارث الطبيعية وإنشاء البنى التحتية التي تدعم النشاط الاقتصادي في المناطق الريفية، وتشمل كل من البرنامج الوطني للعمالة الريفية، وبرنامج ضمان العمالة الريفية بدون أرض.

- **برنامج ضمان التوظيف، وبرنامج الغذاء مقابل العمل:** تم إطلاق برنامج ضمان التوظيف عام 1993 ليغطي المناطق المعرضة للجفاف والصحراء والتلال، ثم تم تمديده لاحقًا ليشمل جميع المناطق، وقد تم تصميم البرنامج لتوفير فرص العمل للشباب في شكل أعمال يدوية خلال المواسم الزراعية الضعيفة، ومن ضمن الأعمال التي يضطلع بها البرنامج إنشاء بنى تحتية اقتصادية واجتماعية. كما بدأ برنامج الغذاء مقابل العمل عام 2000 كمكون لبرنامج ضمان التوظيف في ثماني ولايات هندية متأثرة بالجفاف.
- **قانون ماهتما غاندي الوطني لضمان العمالة الريفية:** تم إطلاقه عام 2005 بهدف ضمان الحق في العمل وتعزيز الأمن المعيشي في المناطق الريفية من خلال توفير ما لا يقل عن 100 يوم عمل في السنة المالية لأي أسرة ريفية يرغب أعضاؤها البالغون في القيام بأعمال يدوية غير ماهرة. وفي إطار هذا القانون يجب توفير العمل في غضون 5 كيلومترات من إقامة مقدم الطلب ودفع الحد الأدنى للأجور، وإذا لم يتوفر العمل في غضون 15 يومًا من تقديم الطلب، يحق للمتقدمين الحصول على بدل بطالة. ومع انتشار تطبيق القانون في أكثر من 625 مقاطعة أصبح لديه القدرة على زيادة القوة الشرائية لفقراء الريف، وقد أتاح هذا القانون خلال عام 2010/2011 فرص عمل لنحو 54 مليون أسرة معيشية (الأمم المتحدة، 2012).

• برامج البنية التحتية والاحتياجات الأساسية

- **برنامج الإسكان الريفي:** تم وضع برنامج الإسكان الريفي موضع التنفيذ عام 1985 لتوفير السكن المجاني للأسر الفقيرة في المناطق الريفية، ويتم من خلال البرنامج اختيار عدد من البلوكات (القرى المجمعة) لضمان تقارب المساكن وتوفير مياه الشرب المأمونة ومرافق الصرف الصحي المشتركة. وقد تم توسيع نطاق هذا البرنامج ليشمل الأسر ذات الدخل المنخفض بتقديم قروض بسعر فائدة ميسر لتمكينهم من الحصول على منازل. وقد تمت إعادة هيكلة هذا البرنامج عام 2015 بهدف مد كل الأسر التي تعيش في منزل متهدم بمساكن موصلة بالمرافق الأساسية، كما تم إجراء تدريب العمالة الريفية على مهارات البناء، وقد بلغ عدد المنازل المستفيدة من هذا البرنامج نحو 7 مليون مسكن خلال الفترة 2015/2016-2018/2019 (Center for policy research, 2019).

- **برنامج إصلاح إمدادات مياه الشرب:** تم إطلاقه عام 2002، وتعد وزارة مياه الشرب والصرف الصحي هي المسؤولة عن تنفيذ هذا البرنامج في نحو 115 منطقة ريفية، وقد تم توفير 90% من المخصصات المالية للمشروع من الحكومة و10% من المجتمعات المستفيدة. وتعتمد معايير الاختيار للمناطق المستفيدة على

معايير اجتماعية واقتصادية تتمثل في الصحة، والتغذية، والتعليم، والشمول المالي، وتنمية المهارات، والزراعة والموارد المائية، والبنية التحتية الأساسية.

- **برنامج المرافق الحضرية للمناطق الريفية:** تم إطلاقه من خلال وزارة التنمية الريفية بالتعاون مع بنك التنمية الآسيوي عام 2004⁽¹⁾ بهدف الحد من التفاوتات بين الريف والحضر من خلال توفير سبل العيش والمرافق الحضرية لتحسين نوعية الحياة لسكان الريف اعتمادًا على ثلاثة محاور: الاتصال المادي بتوفير المرافق الأساسية، والتوصيل الإلكتروني من خلال شبكة الاتصالات، والاتصال المعرفي بإنشاء المؤسسات المهنية والتكنولوجية المتخصصة.

- **برنامج Pradhan Mantri Gramodaya Yojana:** تم إطلاق هذا البرنامج عام 2000/2001 لتحسين نوعية حياة الأسر الريفية. وكان التركيز على خمسة مجالات وهي التعليم الابتدائي، وتحسين الطرق، ومياه الشرب النظيفة، والصحة الأولية والتغذية، وكذلك كهرباء الريف، وذلك بهدف القضاء على الفقر. وقد تم تخصيص 50% من ميزانية البرنامج للطرق، في حين حصلت برامج الصحة الأولية والتعليم الابتدائي ومياه الشرب الريفية والتغذية والكهرباء على 50% المتبقية.

- **برنامج مد المنازل بالكهرباء:** تم إطلاق هذا البرنامج عام 2005 مستهدفًا جميع الأسر الريفية التي تعيش تحت خط الفقر، والمشروع ممول بنسبة 90% من الحكومة المركزية و10% من قبل مؤسسة كهربة الريف.

• برنامج الرعاية الاجتماعية

تم إطلاقه في أغسطس 1995 بهدف ضمان الحد الأدنى من المستوى الوطني للمساعدة الاجتماعية ويتكون البرنامج من ثلاثة مكونات، وهي: النظام الوطني لمعاشات الشيخوخة، خطة استحقاقات الأسرة الوطنية، برنامج استحقاقات الأمومة الوطني ويستهدف دعم غذاء الحوامل.

كما تم إطلاق مخطط أنابورنا في عام 2000 لتوفير الأمن الغذائي لكبار السن الذين كانوا مؤهلين للحصول على معاش تقاعدي بموجب النظام الوطني لمعاشات الشيخوخة، غير أنهم لم يتمكنوا من الحصول عليه بسبب قيود الميزانية في الهند (Nwagboso, 2012)، والمشروع الوطني للصحة الريفية، ويتم في إطار هذا المشروع الربط بين الصحة، وعناصر التغذية، والإصحاح البيئي، والنظافة الشخصية، ومياه الشرب النقية (الأمم المتحدة، 2012).

(¹) لمزيد من التفاصيل برجاء الرجوع إلى: https://en.wikipedia.org/wiki/Areas_Rural_to_Amenities_Urban_Providing

4.1 تجربة دولة الصين في التنمية الريفية

شهدت الصين نموًا اقتصاديًا لا نظير له منذ بداية الإصلاحات الاقتصادية الواسعة في أواخر السبعينيات. وقد أدى ذلك إلى زيادة ملحوظة في دخل الفرد، وانخفاض معدل الفقر وتحسينات في جميع أبعاد التنمية البشرية. كما شهدت الدولة تحولاً ريفياً سريعاً صاحبه هجرة هائلة من المناطق الريفية إلى المراكز الحضرية. وأدى إلى تحول القطاع الزراعي الذي كان يتسم بالعمل الجماعي وانخفاض الإنتاجية في الماضي إلى قطاع حديث وتجاري. وعلى الرغم من أن القطاع الزراعي يوظف 33% من القوة العاملة إلا أنه لا يسهم سوى بنسبة 9% من الناتج المحلي الإجمالي، وما زال الدخل في المناطق الحضرية أعلى ثلاث مرات من الدخل في المناطق الريفية.⁽¹⁾

وتاريخياً، شهدت الصين تطبيق نظام الكوميونات الشعبية عام 1958، ومعه تحول الاقتصاد الزراعي الصيني الفردي القائم على الملكية الخاصة إلى اقتصاد تعاوني قائم على الملكية العامة، وبنهاية أكتوبر عام 1958، بلغ عدد الكوميونات الشعبية في الصين أكثر من ستة وعشرين ألفاً، اشترك فيها 99% من الأسر الريفية، والكوميونات الشعبية هي عبارة عن تنظيم اقتصادي مملوك للجماعة، ومهمته تطوير الزراعة والتشجير وتربية المواشي والثروة السمكية مع الربط بين الزراعة والصناعة والتجارة. وخلال فترة تطبيق سياسة إنشاء الكوميونات الشعبية التي استمرت عشرين سنة، تم تعميم العلوم والتكنولوجيا الزراعية ونشرها وإنجاز مشروعات الري، وبناء خزانات المياه وتشكيل نظام للرعاية الصحية. إلا أن نظام الكوميونات من ناحية أخرى ألحق ضرراً بالغاً بالمصالح الاقتصادية للفلاحين وأضعف القدرة الإنتاجية الريفية. وفي أوائل فترة الثمانينات من القرن العشرين، انقرضت الكوميونات الشعبية كلها تقريباً.⁽²⁾

وخلال الفترة من (1958 - 1978) فاقت استثمارات الدولة في التنمية الاجتماعية والاقتصادية الحضرية بشكل كبير الاستثمارات في تنمية القرى الريفية، إلا أنه منذ بداية الإصلاح والانفتاح في الصين عام 1978 ركزت الصين على التنمية الزراعية والأمن الغذائي كركيزة للتنمية الريفية، هذا وقد مرت تنمية الريف بعدة مراحل تم خلالها تعزيز التنمية الزراعية الحديثة، وإعادة توزيع الدخل القومي، وتحقيق التوازن بين المناطق

¹ <https://www.ifad.org/ar/web/operations/w/%D8%A7%D9%84%D8%A8%D9%84%D8%AF/%D8%A7%D9%84%D8%B5%D9%8A%D9%86>

² <http://www.chinatoday.com.cn/Arabic/2009n/0903/p14.htm>

الحضرية والريفية بتطوير البنية التحتية، وتقديم الخدمات الاجتماعية للمناطق الريفية،، كانت أبرز خصائصها وسياساتها الآتي (Xiaoshan Zhang and Zhou Li, 2018)، (Nwagboso, Chris. I. & Otu) (Duke, 2012):

- استخدام ثلاثة أنواع أساسية من آليات التنمية للمدن والقرى، الأول يقوم كلياً على آليات السوق ويستخدم أساليب التسويق لدفع تنمية المدينة والقرية، والثاني يركز على الجهاز الإداري الوطني ويستخدم الوسائل الإدارية لدفع تنمية المدينة والقرية، والثالث يقوم على تكامل آليات السوق وآليات البناء داخل النظام الإداري.
- تقسيم عمليات تنمية وإدارة المدن والقرى، من حيث مهام الاستثمار والإدارة بين الكيانات المختلفة (الحكومة، القطاع الخاص، سكان الريف)، وقد أدى تطوير وإدارة الكيانات المتعددة إلى وفرة في نماذج تنمية المدن والقرى، وحل مشكلات الافتقار إلى المبادرة والحافز لتنمية المدينة والقرية.
- تعدد قنوات التمويل، حيث قدمت إصلاحات اقتصاد السوق العديد من أشكال التمويل لتنمية المدن والقرى، بعضها عبارة عن قنوات حكومية تعتمد على الموازنة العامة، وبعضها يستخدم وسائل تتم من خلال منظمات غير حكومية، أو الشركات، أو الأفراد في المناطق الريفية.
- تطوير النظام المالي الريفي، من خلال إصلاح المؤسسات المالية الريفية القائمة، وتأسيس وتطوير مؤسسات مالية ريفية جديدة، وذلك من خلال إجراء تغييرات في تعاونيات الائتمان الريفية وبنك التنمية الزراعية الصيني، وإنشاء وتطوير منظمات مالية جديدة أخرى.
- تعزيز الاعتماد على الذات، حيث تشكل مؤسسات القرية أساس التنظيم المجتمعي وتعمل من خلال "لجان تنمية القرية"، وتضم هذه اللجنة ممثلين عن كافة المجتمعات في القرية مع التأكيد على أن تمثيل نسبة 30% على الأقل من أعضاء اللجنة من النساء، وتقوم هذه اللجان بتطوير خطط تنمية القرى والعمل بشكل وثيق مع وزارة التنمية الريفية في الصين.
- تعاونيات الائتمان الريفي، تقوم تعاونيات الائتمان الريفي بمنح تسهيلات ائتمانية للأسر والشركات داخل نطاقها الجغرافي، ويتم استخدام أكثر من 70% من إجمالي القروض عادةً للقروض الزراعية، بما في ذلك القروض للأسر الفردية والتجمعات الزراعية.
- اكتساب المهارات وتطوير التكنولوجيا، تم تأسيس مراكز تنمية المهارات التي تهدف إلى بناء مهارات سكان الريف، وخاصة النساء. وعادة تتلقى معظم المجتمعات تدريبات على الإدارة التنظيمية والمالية

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

لدعم فعالية واستدامة المؤسسات على مستوى القرية، كما يتم تزويد بعض الأشخاص ذوي المهارات الرئيسية بالمهارات الفنية اللازمة لتخطيط وتنفيذ وصيانة المشروعات.

- **إنشاء الهياكل والأصول الريفية**، تم إنشاء الهياكل المؤسسية على مستوى القرية لتمكين القرى من إدارة مواردها المشتركة، خاصة الطبيعية مثل تخزين واستخدام المياه، وأنظمة الري، والحفاظ على التربة وإدارة الغابات. وتشمل هذه الجهود أيضاً إنشاء السدود، وقنوات الري، وهياكل حصاد المياه وغيرها من مرافق التخزين الزراعية، هذا بالإضافة إلى مرافق البنية التحتية الأساسية.

ومؤخراً، صدرت خطة الصين عام 2018 لإحياء الريف (2018-2022) وذلك بهدف تحسين الظروف المعيشية لسكان الريف، وتطوير هياكل الحكم في المناطق الريفية، وحل مشكلة عدم التوازن بين التنمية الريفية والحضرية. وركزت هذه الوثيقة على ثلاث قضايا رئيسية هي رفاهية المزارعين، وتطوير المناطق الريفية، والنهوض بقطاع الزراعة، وذلك من خلال عدد من السياسات والأولويات أهمها ما يأتي (هباز هناد وآخرون، 2019):

- **دعم عملية التنمية المتكاملة للمناطق الحضرية والريفية**، وذلك من خلال التخطيط الرشيد للبنية التحتية الزراعية والخدمات العامة الأساسية والموارد والطاقة، والحفاظ على البيئة من أجل تنمية متوازنة بين المناطق الريفية والمدن، والتخفيف من حدة الفقر من خلال تطوير نظام الغذاء، والتعاونيات، وإنشاء آلية لتطوير الصناعات الزراعية للمواطنين منخفضي الدخل.

- **تعزيز التنمية الزراعية الخضراء**، وذلك من خلال إدخال واستيعاب الممارسات الدولية الناجحة في تنمية زراعية خضراء وصديقة للبيئة، وتطوير الزراعة الذكية والرقمنة في عمليات الإنتاج والإدارة والخدمات الزراعية، والتكامل بين حماية الحضارة الزراعية التقليدية والزراعة الحديثة.

- **دعم الأنواع الجديدة من الكيانات التجارية الزراعية**، وذلك من خلال دعم النساء والشباب المزارعين بشكل خاص على المشاركة في الإنتاج الزراعي، والتعاون فيما بين بلدان جنوب آسيا، وإنشاء المركز الدولي للتميز في مجال الابتكار الزراعي والتنمية الريفية.

وقد ساهمت سياسات التنمية الاقتصادية في الصين وخاصة سياسات التنمية الريفية في انخفاض نسبة السكان تحت خط الفقر القومي إلى 0.6% عام 2019 مع تركيز الفقر والجوع في مجموعات معينة من السكان في المناطق النائية والريفية، وفي عام 2020 أعلنت الصين القضاء على الفقر المدقع في هذه المناطق. كما صاحب عملية التنمية تحضر سريع بزيادة سكان الحضر من 26% من السكان عام 1990 إلى 60% من

السكان عام 2018، نتيجة انخفاض الدخل في الريف مقارنة بنظيره في الحضر، وهو ما يرتبط بغلبة الحيازات الصغيرة حيث يهيمن أكثر من 200 مليون مزارع من أصحاب الحيازات الصغيرة في الصين وينتجون معظم الغذاء ويديرون 95% من الأراضي المزروعة (برنامج الغذاء العالمي، 2022).

5.1 تجربة دولة ماليزيا في التنمية الريفية

تحولت ماليزيا خلال ما يقرب من 20 عامًا من بلد يعتمد على تصدير بعض المواد الزراعية الأولية بشكل أساسي إلى بلد مصدر للسلع الصناعية في مجالات المعدات والآلات الكهربائية والإلكترونيات، حيث اتجهت جهود الدولة خلال الفترة من 1970 - 1990 إلى معالجة نقاط الضعف الهيكلية في الاقتصاد، من خلال التركيز على التنوع الاقتصادي، وتحديث القطاع الزراعي، وزيادة إنتاجيته، وتطوير المناطق الريفية، والتوسع في إنتاج بدائل محلية للمنتجات الصناعية المستوردة، ثم التوجه نحو التصدير لدفع النمو (المعهد العربي للتخطيط بالكويت، 2016). وتضمنت معظم استراتيجيات التنمية الريفية بماليزيا برامج لاستئصال الفقر، تم بموجبها توفير فرص عمل لسكان المناطق الريفية، وزيادة ملكيتهم من الأراضي الزراعية، ومدها بالمدخلات والخدمات الزراعية المساعدة، وتشجيع نمو الصناعات الصغيرة في القرى.

وقد انتهجت ماليزيا منذ استقلالها وفي سبيلها لتحقيق التنمية الريفية والحد من الفقر عددًا من الاستراتيجيات في إطار برنامج العمل الوطني وهي الإصلاح الزراعي، والتنمية الريفية المتكاملة، والتصنيع الريفي، ومراكز النمو الريفي، نستعرضها تفصيلاً فيما يأتي (Fatimah Mohd Arshad & Mad Nasir, 1997):

- **التصنيع الريفي:** بدأ التصنيع الريفي يحظى باهتمام كبير وتشجيع في ماليزيا في أوائل عقد السبعينيات. وكان هذا التوجه يضم أربعة مكونات متكاملة، وهي: المعالجة الأولية للمواد الخام الزراعية بهدف التصدير، والأنشطة التقليدية والحرف اليدوية، والإنتاج الصغير للسلع الاستهلاكية للأسواق المحلية، وإصلاح وصيانة المركبات والكهرباء، مع تخصيص الموارد والتسهيلات اللازمة مثل القروض والمنح، والخدمات الاستشارية والإرشادية، والتدريب وتنمية الأعمال الحرة، ومرافق البنية التحتية، والحوافز والإعفاءات الضريبية.

- **مراكز النمو الريفية:** وتتضمن جميع القرى التقليدية، بحيث تشمل القرية الرئيسية أو مجموعة من القرى لتعمل كوحدة اقتصادية واحدة، يتم تزويدها بالمرافق والبنية التحتية اللازمة مثل المدارس والأسواق والعيادات، والمساجد، ومجمعات الخدمات، والمياه، والكهرباء، وغيرها من المرافق. وذلك بهدف القضاء على الفقر، وضمان تنمية متوازنة بين المناطق الحضرية والريفية، وتعزيز الروابط الريفية الحضرية بين المناطق الريفية النائية والبلدات المجاورة.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

- **التنمية الريفية المتكاملة:** أثار استمرار الفقر في القطاع الريفي الشكوك حول جدوى الاستراتيجيات السابقة، حيث كانت تقتصر إلى الطبيعة التكاملية. ومن ثم كانت هناك حاجة لنهج أكثر تكاملاً للتنمية الريفية، ولذا تم اعتماد استراتيجية التنمية الريفية المتكاملة والتي تتضمن برامج تطوير الأراضي، والبنية التحتية، والإرشاد، وتطوير المكون الريفي غير الزراعي مثل الصناعات الريفية، والأشغال العامة، والتنمية المجتمعية، وغيرها من البرامج والأنشطة.

ففي عام 1970، أطلقت الحكومة السياسة الاقتصادية الجديدة والتي تستهدف بشكل أساسي القضاء على الفقر وإعادة هيكلة المجتمع، وتضمنت فيما يتعلق بالتنمية الريفية ما يلي:

- إعطاء دور أكبر للقطاع العام في تنمية قطاع الزراعة، مع وجود القطاع الخاص كشريك في التنمية.
- إطلاق السياسة الزراعية الوطنية عام 1984، وتهدف إلى تعظيم الدخل من الزراعة وزيادة مساهمة القطاع الزراعي في الاقتصاد الوطني والتركيز على الروابط الزراعية الصناعية.
- تنفيذ نهج "جديد" للتنمية الريفية مع إطلاق (Red Book II) عام 1987، ويؤكد النهج الجديد على قيادة التنمية الريفية بطريقة أكثر تكاملاً باستخدام الزراعة الجماعية، والصناعات الريفية، والتعاونيات، والتحضر الريفي، وإعادة تجميع القرى التقليدية، وإعادة هيكلتها.

وفي عام 1990، تم إطلاق سياسة التنمية الجديدة (1991-2000)، والتي من خلالها تم التأكيد على البرامج اللازمة لتحسين نوعية الحياة في المناطق الريفية، مثل توفير الطرق والجسور ومياه الأنابيب والكهرباء والمرافق الطبية والتعليمية، بما في ذلك إنشاء مراكز النمو الريفية لتوسيع الأنشطة الاقتصادية، وفي عام 1992 تم إدخال السياسة الزراعية الجديدة لتعظيم الدخل من خلال الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق تنمية متوازنة بين قطاع الزراعة والصناعة التحويلية وتعزيز الروابط بينهما. وتمت صياغة فلسفة جديدة للتنمية الريفية بمسمى "الفلسفة والاستراتيجية الجديدة للتنمية الريفية"، وهي تمثل الانتقال من تركيز التنمية على البنية التحتية إلى التركيز على الإنسان كمحور للتنمية. أصبحت الاستراتيجية الجديدة التي تم إطلاقها في عام 1994 إطاراً للتحويل الثاني للمناطق الريفية بهدف تحويل ريف ماليزيا إلى مكان متطور وجذاب للعيش (Ibrahim Ngah, 2009).

وفي هذا الإطار أيضاً، تم إطلاق برنامج جديد يسمى حركة الرؤية الريفية عام 1996، للتأكيد على تمكين سكان الريف من تخطيط وتنفيذ مشروعات التنمية في قراهم، شاركت ثلاثة آلاف قرية في هذا البرنامج. ولبناء

قدرات سكان القرية، تم إنشاء معهد للتنمية الريفية عام 1996، والذي قام بتدريب أكثر من تسعة آلاف مواطناً من القيادات الشعبية لإعداد الخطط الرئيسية للقرية، وتخطيط وإدارة المشروعات وتنمية المهارات في مجالات التنظيم والقيادة. ومع إطلاق سياسة الرؤية الوطنية (2001-2010)، تم التركيز على أن التنمية لا بد وأن تنطلق من البنية التحتية إلى الإنسان باعتباره محور عملية التنمية، لذا اتسمت هذه الفترة بإعطاء مزيد من التركيز لتطوير رأس المال البشري.

وفي سبيل تحقيق أهداف التنمية الريفية وخاصة هدفى تقليل الفقر وإعادة هيكلة المجتمع، اتخذت الحكومة عددًا من الإجراءات واعتمدت برامج عديدة لمواجهة الفقر، منها (على أحمد درج، 2015):

- **برنامج التنمية للأسر الأشد فقرًا:** ويقدم فرصاً جديدة للعمل المولد للدخل بالنسبة للفقراء، وزيادة الخدمات الموجهة للمناطق الفقيرة بهدف تحسين نوعية الحياة، وتضمن البرنامج إنشاء العديد من المساكن للفقراء وترميم بعضها، وتوفير خدمات المياه النقية، والكهرباء، والصرف الصحي.
- **برنامج أمانة أسهم البومبيوترا:** وهو برنامج تمويلي يقدم قروضاً بدون فوائد للفقراء من الفئة العرقية البومبيوترا (الملايو)، وبفترات سماح تصل إلى أربع سنوات، ويمكن للفقراء أن يستثمروا بعضاً من هذه القروض في شراء أسهم بواسطة المؤسسة المانحة نفسها.
- **برنامج أمانة اختيار ماليزيا:** وهو برنامج غير حكومي تنفذه مجموعة من المنظمات الأهلية الوطنية من الولايات المختلفة، ويهدف إلى تقليل الفقر المدقع عن طريق زيادة دخول الأسر الأشد فقرًا، وتقديم قروض بدون فوائد للفقراء، وتقديم الحكومة من جانبها قروض للبرنامج بدون فوائد من أجل تمويل مشروعات للفقراء في مجال الزراعة ومشروعات الأعمال الصغيرة.
- **المنح والإعانات الاجتماعية:** تم منح إعانات مالية للفقراء أفراداً وأسراً، مثل تقديم إعانة شهرية تتراوح ما بين (130 إلى 260 دولاراً) لمن يعيل أسرة وهو غير قادر على العمل لسبب أو لآخر.
- **توفير مرافق البنية الأساسية الاجتماعية والاقتصادية في المناطق النائية والفقيرة، بما في ذلك مرافق النقل والاتصالات والمدارس والخدمات الصحية والكهرباء، وبالفعل نجحت الحكومة في توسيع قاعدة الخدمات الأساسية في المناطق السكنية الفقيرة في إطار استراتيجية ماليزيا 2020.**

6.1 تجربة دولة كوريا الجنوبية في التنمية الريفية

أدت خطة التنمية الاقتصادية الخمسية الأولى للحكومة الكورية الموجهة نحو التصنيع (1962- 1966) إلى رفع مستويات الدخل في المناطق الحضرية، واتساع التفاوت بين الدخل الريفي والحضري، مما أدى بدوره إلى الهجرة السريعة من الريف إلى الحضر، لذا بدأت حكومة جمهورية كوريا في تنفيذ خطة الـ(ست سنوات) للتنمية الريفية (1966- 1971) تم بنهاية هذه الخطة إطلاق برنامج سامويل أوندونج "حركة إعادة تشكيل القرية الجديدة" عام 1970، وهي مبادرة لتمكين القرى للخروج من الفقر من خلال بناء الطرق، وشبكات الري، والإسكان، وشارك في البرنامج ما يقرب من 33 ألف قرية خلال فترة أوائل السبعينيات. وقد تم تنفيذ البرنامج على ثلاث مراحل متتالية، ركزت المرحلة الأولى على البنية التحتية الأساسية، والثانية على التنمية، والثالثة على ترسيخ المبادئ التي أدت إلى نجاح البرنامج على المدى المتوسط والبعيد (Asian Development Bank, 2012).

وتصنف تجربة كوريا الجنوبية على أنها من تجارب التنمية الشاملة متعددة القطاعات لاهتمامها بتنمية القطاعات العمرانية والاجتماعية والاقتصادية على التوازي وذلك بتنفيذ إعادة بناء وهيكله وتحديث الريف، وتحسين الاقتصاد الريفي من خلال مشروعات المساعدة الذاتية، وتقليل الفوارق في الدخل بين المناطق الحضرية والريفية، والحد من تيار الهجرة من الريف إلى المدينة، فلم يكن الهدف من برنامج التحديث الريفي هو رفع النمو الاقتصادي والإنتاجية الزراعية فقط، بل التنمية الاجتماعية وتنمية مهارات سكان الريف كذلك (أشرف أبو العيون وآخرون، 2018).

فقد شهدت المناطق الريفية في كوريا حتى بداية العقد الأول من القرن الحالي تنفيذ العديد من برامج ومشروعات التنمية المحلية المتكاملة، منها على سبيل المثال برنامج تنمية المجتمع الريفي، وبرنامج "سامويل أوندونج" لتنمية الريف، وبرنامج التنمية المتكاملة للمناطق الريفية، ومشروع تنمية المستوطنات الريفية، وذلك على النحو التالي (Park, Shi-Hyun; Heo Jang 2000):

أ. **برنامج تنمية المجتمع الريفي**، وتم تنفيذه خلال عقد الستينيات، حيث عانى سكان الريف الكوري من ارتفاع نسبة الفقر وانخفاض مستوى التعليم، كما اتسم قطاع الزراعة بانخفاض الإنتاجية والكفاءة، والاعتماد على زراعة محصول واحد. وقد ركز هذا البرنامج على تعزيز الإنتاجية الزراعية، وتحسين مستوى المعيشة الريفية، وذلك بتوفير السكن، والغذاء، والبنية التحتية والاجتماعية القروية. وكان يتبع لتحقيق ذلك منهجاً ينطلق من القاعدة من حيث التخطيط، مع مشاركة المواطنين في التنفيذ.

ب. برنامج سامويل اندونج، وتم تنفيذه خلال عقد السبعينيات واستهدف حل المشكلات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية التي واجهها المجتمع الكوري، والحد من الفجوات في الدخل وظروف المعيشة بين سكان الحضر والريف. ولذا فقد جاءت حركة القرية الجديدة لتحسين نوعية الحياة في المناطق الريفية، من خلال مشروعات تحديث البنية التحتية للإنتاج الريفي مثل شبكات الطرق، وتحديث البنية التحتية الزراعية، وإدخال الكهرباء والاتصالات للمنازل، وزيادة الدخل الريفي من خلال زيادة الإنتاجية الزراعية، ومشروعات التشجير، ورفع منسوب المياه، ومشروعات الرفاه والبيئة لمعالجة ظروف الإسكان والصرف الصحي السيئة، وبناء المرافق المجتمعية، هذا وقد مر تنفيذ البرنامج خلال عقد السبعينيات بثلاث مراحل (Asian Development Bank, 2012):

- **المرحلة الأولى:** بالنظر إلى الحالة المتردية للبنية التحتية في معظم القرى في أوائل السبعينيات، ركزت مشروعات وأنشطة المرحلة الأولى من البرنامج (1971-1973) على إعادة تأهيل البنية التحتية الأساسية وتوليد الدخل الريفي بالاستخدام الفعال للعمالة والموارد المتاحة، وتحسين مستوى المرافق وبيئة القرية. تضمنت العديد من هذه المشروعات جهودًا لمعالجة مستويات البطالة الريفية المرتفعة في غير المواسم الزراعية. كما ظهرت ثلاثة دروس على مستوى القرية والتي كانت ذات صلة بتصميم وتنفيذ البرنامج وهي الحاجة إلى قادة محليين أكفاء، والمشاركة النشطة لسكان القرى، وتخصيص الإعانات الحكومية بين القرى على أساس تنافسي.
- واستجابةً لذلك، قامت الحكومة عام 1972 بإنشاء معهد تدريب سامويل للقادة المحليين، ومنح دعم إضافي للقرى التي حصلت على أعلى تصنيف فيما يتعلق بالأداء في تنفيذ مشروعات البرنامج، وفي عام 1973، أعادت الحكومة تنظيم المستويين المركزي والمحلي لإدارة البرنامج من خلال:

- تأسيس أقسام لإدارة البرنامج في الهيئات والإدارات المحلية، وتعيين موظفين مسؤولين عن البرنامج في وزارات الزراعة، والتجارة والصناعة، والتعليم، والاتحاد الوطني للتعاونيات الزراعية.
- تصنيف جميع قرى الدولة من حيث أدائها في تنفيذ مشروعات البرامج وتوزيع حوافز بناء على ذلك.
- تصنيف مشروعات البرنامج وفقًا لأحد الفئات الثلاث التالية: المشروعات الأساسية، مشروعات الرفاهية الثقافية، ومشروعات توليد الدخل للأسر المعيشية.

• **المرحلة الثانية:** تضمنت مشروعات توليد الدخل من خلال الأعمال التجارية الزراعية، والمزارع المتخصصة، كما تم تنفيذ مشروعات الصناعات المنزلية، بما في ذلك مصانع سامويل (مصنع لكل قرية) بهدف تعزيز فرص العمل في غير المواسم الزراعية.

• **المرحلة الثالثة:** ركزت على زيادة عدد القرى التي تعتمد على نفسها من خلال الزيادات في دخل الأسرة الريفية المشتق من تربية الحيوانات، أو الأنشطة الأخرى ذات الصلة بالزراعة، وكذلك من الإنتاج الصناعي في مصانع سامويل.

وتجدر الإشارة أنه تمت إدارة البرنامج بطريقة هرمية عن طريق هيكل إداري يتألف من وزارات الحكومة المركزية بالإضافة إلى جميع مستويات الإدارة المحلية. وبالتوازي مع هذا الهيكل الإداري الحكومي، تم تنظيم مجالس سامويل في عام 1972 لتسهيل التنسيق بين الحكومة والمجتمع المدني.

أثر برنامج سامويل على كل من رفاهية الفرد والمجتمع إيجابياً، بفضل تحسين البنية التحتية للإنتاج الزراعي، قارب دخل الأسرة الريفية مستوى دخل الأسر في المناطق الحضرية بحلول نهاية المرحلة الأولى من البرنامج. وخلال المرحلة الثانية تم تحسين جودة حياة القرية من خلال تأهيل المساكن وإدخال مرافق الكهرباء والاتصالات. وبحلول نهاية السبعينيات، تغلبت كوريا على النقص المزمن في الإمدادات المحلية من الغذاء. وعلى المدى الطويل للبرنامج حدث تغيير شامل في عقلية المواطنين وذلك ببناء ثقة متبادلة ورؤية مشتركة طويلة الأجل وحماس من خلال العمل التطوعي المجتمعي.

ج. **برنامج التنمية الريفية المتكاملة،** تم تنفيذ هذا البرنامج بمنهج متكامل (تكامل مكاني وتكامل فيما بين المشروعات)، واستهدف تطوير المناطق الريفية والتي يضم كل منها مركزاً ريفياً وعدداً من القرى الصغيرة في المناطق النائية، وحيث كان يتم تنفيذ المشروعات المشتركة التي يشملها البرنامج بتنسيق بين الوزارات المعنية. وقد واجه هذا البرنامج العديد من الصعوبات الخاصة بالتمويل.

د. **مشروع تنمية المستوطنات الريفية،** تم تنفيذ هذا المشروع خلال عقد التسعينيات، حيث تسببت هجرة السكان من المناطق الريفية في مشكلات عديدة منها نقص العمالة في القطاع الزراعي. ومن ثم أصبحت مهمة الحكومة الكورية تتركز في تطوير المناطق الريفية كمكان للاستيطان والعيش بدلاً من مكان لإنتاج الغذاء بتطوير القرى المركزية الريفية وتحديثها إلى مستوى المدن الحضرية، وذلك من خلال تبني استراتيجية "تنمية المنطقة الأساسية" التي تركز على الاستثمار المحدود في بعض مراكز النمو، بحيث تنتشر التأثيرات والمردودات التنموية في المناطق المجاورة. وقد تضمن هذا المشروع عدة

أنشطة ومجالات منها تحسين البنية التحتية للقرية، وبناء مرافق للصناعات الريفية، وإنشاء خدمات للثقافة والرعاية، ولمعالجة النفايات والصرف الصحي، وللوقاية من الكوارث.

7.1 الدروس المستفادة من التجارب الدولية

تميزت كل من التجارب السابقة بخصوصيتها واستجابتها لاحتياجات السكان المحليين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ويوضح جدول رقم (1) أهم التوجهات والعوائد والتحديات التي واجهت تلك التجارب.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

جدول رقم (1): جدول مقارنة للتجارب الدولية للتنمية الريفية

وجه المقارنة	ماليزيا	الصين	الهند	كوريا الجنوبية
أهم التوجهات والسياسات	- التصنيع الريفي ومراكز النمو الريفية. - توفير خدمات التمويل والتسويق والتدريب اللازمة للزراعة والتصنيع الزراعي. - الاهتمام بتعليم فقراء الريف وتدريبهم. - بناء قدرات القيادات الشعبية من خلال معهد التنمية الريفية. - التحول في المنهج من التركيز على البنية التحتية التركيز الى تنمية رأس المال البشري.	- تحديث الممارسات الزراعية والأمن الغذائي كركيزة للتنمية الريفية. - إصلاح وتطوير النظام المالي الريفي. - تمويل التعليم الإلزامي في المناطق الريفية. - الاهتمام بمشروعات وبرامج التنمية البشرية. - إنشاء الهياكل المؤسسية لضمان المشاركة الشعبية. - إصلاح التعاونيات والمؤسسات الزراعية. - التدريب وبناء مهارات سكان الريف.	- خطة توفير مساكن لسكان الريف. - برنامج بناء الطرق. - برامج الضمان الاجتماعي. - قانون المهاتما غاندي الوطني لضمان التوظيف الريفي. - الاهتمام بمشروعات وبرامج التنمية البشرية. - التقسيم الإداري والجغرافي للقرى. - التوسع في إنشاء بنوك القرى.	- تحديث البنية التحتية للإنتاج الريفي من مرافق ومشروعات رى وسدود. - التنمية الشاملة للقرى (عمرانية - اقتصادية - اجتماعية). - الاهتمام بالتصنيع الريفي (مصنع لكل قرية). - بناء قدرات القادة المحليين (معهد سامويل). - الاعتماد على الذات من خلال تنويع الأنشطة الاقتصادية بالقرى. - تنمية المناطق الريفية وتحديثها إلى مستوى المدن الحضرية.
	- خفض معدلات الفقر الريفي وتحسين مؤشرات التنمية البشرية. - تقريب الفجوة بين الريف والحضر. - توفير البنية التحتية والمرافق للقرى وخاصة المياه والكهرباء. - الاعتماد على الذات في تحقيق التنمية الريفية، والتأكيد على مراعاة خصوصية الثقافة للمجتمع الماليزي.	- نشر الضمان الموحد للتحديث الزراعي والريفي. - تحسن مؤشرات التنمية البشرية. - توفير البنية التحتية للقرى وخاصة مياه الشرب وتوفير المرافق اللوجستية (مخازن مبرده). - تحسن دخل الأسر الريفية، وزيادة الإنتاجية الزراعية.	- زيادة أطوال الطرق. - استفادة المعتمدين من برنامج بناء المساكن. - تدريب العمالة والاستفادة من قانون التوظيف الريفي. - خفض معدلات الفقر الريفي. - تنويع الأنشطة الإنتاجية غير الزراعية.	- الحد من الفقر بزيادة دخل الأسرة عن طريق تنويع مصادر دخل الأسرة وتوفير التسهيلات الائتمانية. - الوصول إلى البنية التحتية والخدمات الحديثة من خلال الميكنة الزراعية والكهرباء والإسكان والصحة والتعليم. - تمكين المجتمعات المحلية وبناء

سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (352) - معهد التخطيط القومي

وجه المقارنة	ماليزيا	الصين	الهند	كوريا الجنوبية
	- تجميع الحيازات الصغيرة وتطوير الأراضي الزراعية.	- إنشاء العديد من المجمعات الصناعية الزراعية.	- رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الزراعية.	- رأس المال الاجتماعي. - تحسن مؤشرات التنمية البشرية والحد من الهجرة الريفية.
السلبيات والتحديات	- التركيز على التنمية الاقتصادية والاجتماعية فقط دون التنمية العمرانية للقرية، وعدم قدرة الحكومة على توفير احتياجات كافة القرى الأساسية. - استمرار التفاوت في الدخل فيما بين القطاعات وداخلها. - مستويات الفقر ما زالت مرتفعة في المناطق الريفية. - انخفاض مساهمة الناتج المحلي الزراعي في إجمالي الناتج المحلي.	- مع التحديث والميكنة الزراعية تراجعت الزراعة التقليدية أدى ذلك إلى تيارات من الهجرة من الريف إلى الحضر خاصة بين الشباب. - انتشار نمط الحيازات الصغيرة وصغار المزارعين. - ما زالت الفجوة بين الريف والحضر كبيرة، فمتوسط دخل الفرد في الحضر يبلغ 2.7 نظيره في الريف. - ارتفاع الفقر في المناطق الريفية النائية والجبلية.	- التدهور البيئي، والممارسات الثقافية والمعتقدات العقائدية والتي تؤثر سلبيًا على جهود التنمية الريفية. - ضخامة عدد السكان واستفادة القليل منهم من الدعم المقدم في إطار برامج التنمية الريفية. - انخفاض الوعي التنموي والمشاركة المجتمعية. - عدم نجاح بعض الاستراتيجيات في الحد من الفقر الريفي والجوع. - عدم الإفادة بشكل جيد من برنامج التوظيف لانتشار البيروقراطية.	- جاء تنفيذ البرامج والمشروعات دون مراعاة الخصوصية الثقافية والعادات والتقاليد للريف الكوري ومعتقدات سكانه، مما أثر سلبيًا على تقاليد وثقافات تعود إلى قرون من الزمان. - عدم تمتع الحكومات المحلية بالاستقلالية الكافية عن الحكومة المركزية. - عدم إضفاء الطابع المؤسسي الذي يدعمه القانون على تخطيط القرى مما أدى إلى عدم تحقيق التنمية للعديد من أهدافها المرجوة.

المصدر: من إعداد الفريق البحثي.

ومن ناحية أخرى، يمكن استخلاص مجموعة من **المحددات المهمة لنجاح تجارب التنمية الريفية**، وذلك على النحو الآتي (النمر، هدى، أمل زكريا، 2021):

- **مشاركة المجتمع المحلي:** اتسم نهج التنمية الريفية في العديد من التجارب الدولية بالتشاركية، فعلى الرغم من أن استراتيجيات وسياسات تنمية الريف تم وضعها على المستوى المركزي وعادة يتم تمويلها من خلال الدعم الحكومي المركزي في الأساس، إلا أن مراحل تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات والتنفيذ يجب أن تتضمن مشاركة واسعة لسكان الريف المحليين، مثل تأسيس لجان لتنمية القرية كما حدث في تجارب الهند والصين تجمع ما بين ممثلي الوزارات المركزية والإدارات المحلية والمجتمع المدني والقيادات الطبيعية المحلية، لتتولى مهام تخطيط وتنسيق ومتابعة تنفيذ المشروعات وإدارة أصول القرية.
- **شمول وتكامل عملية التنمية:** تراوحت تجارب التنمية الريفية ما بين الاعتماد على فكر التنمية الشاملة - كما في تجربة كوريا الجنوبية - من خلال تنمية كافة المحاور المختلفة بالقرية سواء اقتصادية، أو اجتماعية، أو عمرانية، والاعتماد على فكر التنمية الجزئية - مثل تجربة الصين - والتي ركزت على التنمية الاقتصادية، وبشكل أساسي على تنمية القطاع الزراعي. بينما انطلقت تجربة ماليزيا من مكافحة الفقر، واتسم نهج التنمية الريفية في الهند بتعدد الأبعاد والبرامج. وكانت أكثر التجارب نجاحًا تلك التي انتهجت أسلوب التنمية الريفية المتكاملة، وركزت على تحسين دخل سكان الريف وتوفير فرص عمل في القطاع غير الزراعي بالريف لمعالجة مشكلة ضعف قدرة القطاع الزراعي على خلق فرص عمل، وليس فقط الاكتفاء بمشروعات البنية التحتية.
- **بناء القدرات وإعداد القيادات المحلية:** حرصت معظم تجارب التنمية الريفية التي تم استعراضها على اختيار وتأهيل القيادات، والحرص بصفة خاصة على تمثيل القيادات النسائية والشبابية في عملية صنع القرار داخل القرى من خلال تمثيلهم في المجالس واللجان المحلية. ففي كوريا الجنوبية تم إنشاء معاهد متخصصة لتدريب القادة المحليين لضمان نشر فكر التنمية الريفية واستدامتها. كما ركزت ماليزيا خلال سياسة الرؤية الوطنية (2001-2010) على التنمية البشرية وتنمية المهارات والوعي لدى سكان الريف، وفي الصين تم إنشاء العديد من مراكز تنمية المهارات والتدريب وخاصة للنساء، وذلك ليس فقط في مجال المهارات الفنية ولكن الإدارية والتنظيمية كذلك.

- **الإطار المؤسسي:** شهدت بعض تجارب التنمية الريفية إصلاحًا وتطويرًا لأنظمة العمل الإدارية المحلية سواء كان ذلك من خلال تأسيس وحدات للتنمية الريفية (مؤقتة أو دائمة) على مختلف مستوى الإدارة (المحلي والإقليمي والمركزي) لتخطيط ومتابعة تنفيذ مشروعات برامج التنمية الريفية، أو من خلال اتحادات المزارعين، والاتحادات النسائية والكميونات الشعبية (تجربة الصين)، ومجموعات المساعدة الذاتية (تجربة الهند)، وغيرها من الاتحادات والتنظيمات والمؤسسات المجتمعية الأخرى.

- **تنويع الأنشطة الاقتصادية بالريف:** حظي الاهتمام بالتصنيع والمشروعات المدرة للدخل باهتمام كبير في تجارب تنمية الريف، حيث اهتمت الصين بتطوير الصناعات الزراعية وإنشاء آلية لذلك خصيصًا، وقامت كوريا بتنفيذ مشروعات الصناعات المنزلية، وتنفيذ مبادرة مصنع لكل قرية (مصانع سامويل) بهدف تعزيز فرص العمل في غير المواسم الزراعية. واهتم فكر التنمية الريفية في ماليزيا بالتصنيع الريفي متضمنًا المعالجة الأولية للمواد الخام الزراعية للتصدير، والأنشطة والحرف اليدوية، والمشروعات الصغيرة للاستهلاك المحلي، وعمليات الإصلاح والصيانة، وأنشأت لدعم ذلك هيئة التنمية الصناعية الريفية، واهتمت الهند بنشر الصناعات الصغيرة والمنزلية في المناطق الريفية.

- **تطوير النشاط الزراعي:** تعد التنمية الزراعية من المكونات الأصلية في معظم التجارب الدولية خاصة في المراحل الأولى لتنفيذ برامج التنمية الريفية، حيث ركزت كوريا في المرحلة الأولى لتطبيق برنامج سامويل على المشروعات الزراعية والريفية المدرة للدخل. وكان تشجيع وتحديث القطاع الزراعي من خلال تقنيات الإنتاج الحديثة أحد الاستراتيجيات التي حددتها السياسة الاقتصادية الجديدة للحد من الفقر وهيكلة المجتمع بماليزيا، كما انطلقت الصين من التنمية الزراعية كأساس للتنمية الريفية. هذا وقد تباينت أدوار التنمية الزراعية في الحد من الفقر فيما بين الدول، حيث تبين من تجارب بعض الدول أنه لا يمكن الاعتماد على التنمية الزراعية وحدها للحد من الفقر، في حين إن تجربة الصين أكدت على أن تنمية قطاع الزراعة كان مسئولاً عن ثلاثة أرباع حجم التراجع الذي حدث في عدد الفقراء في الصين خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي.

- **الروابط بين القطاعات:** لا يمكن إحداث تنمية زراعية بمعزل عن التنمية الصناعية وتنمية القطاعات الخدمية بالدولة، ولزيادة القيمة المضافة وتعزيز تنافسية القطاعات الاقتصادية وزيادة الدخل الزراعي، فقد كان أحد عناصر اهتمام السياسة الزراعية الوطنية بماليزيا الروابط الزراعية الصناعية من خلال توسيع الصناعات القائمة على الزراعة بشكل رئيسي في معالجة وتخزين ومناولة السلع الزراعية لزيادة قيمتها

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

المضافة قبل التصدير، كما استندت سياسة الهند لتحقيق التنمية الريفية على تعزيز الروابط بين القطاع الزراعي، وغيره من القطاعات الأخرى.

- **مراكز النمو:** تعني مراكز النمو الريفية لجميع القرى التقليدية لتعمل كوحدة اقتصادية واحدة، يتم تزويدها بالمرافق والبنية التحتية اللازمة مثل المدارس، والأسواق، والعيادات، ودور العبادة، ومجمعات الخدمات، والمياه، والكهرباء، وغيرها من المرافق، وذلك بهدف ضمان تنمية متوازنة بين المناطق الحضرية والريفية، وتعزيز الروابط الريفية الحضرية بين المناطق الريفية النائية والبلدات المجاورة، وتستهدف مراكز النمو الريفية تنويع الاقتصاد الريفي على أساس تنمية الصناعات الصغيرة القائمة على الزراعة والأنشطة والخدمات غير الزراعية وخلق قرى متخصصة اعتمادًا على المزايا التنافسية لها كما في تجربة ماليزيا.

- **التمويل وبنك القرية:** التمويل هو عنصر أساسي في عملية التنمية، ففي إطار برنامج التنمية الريفية في كوريا تم حل بنك سامويل (بنك القرية) محل النظام المصرفي الخاص، وفي ماليزيا قدم برنامج أمانة أسهم البومبيوترا قروضًا بدون فوائد للفقراء من السكان الأصليين (الملايو). وفي الصين تم إصلاح وتطوير النظام المالي الريفي من خلال إصلاح المؤسسات المالية الريفية القائمة، وتأسيس وتطوير مؤسسات مالية ريفية جديدة من خلال بنك التنمية الزراعية، وذلك بجانب إنشاء وتطوير منظمات مالية جديدة أخرى. كما اهتمت الهند بإنشاء بنوك القرى، لتوفير تسهيلات ائتمانية لتطوير الزراعة والحرف والصناعات الصغيرة القروية.

- **تفعيل سياسات الحماية الاجتماعية والتنمية البشرية:** بجانب الاهتمام بتزويد القرى بالبنية التحتية الأساسية والمرافق العامة والخدمات الاجتماعية اهتمت الدول النامية في تجاربها لتحقيق التنمية الريفية بسياسات التعلم وحقوق الطفل في التعليم الإلزامي المجاني (تجربة الهند)، وسياسات وبرامج الحد من الجوع والفقر وتحقيق العدالة التوزيعية (تجربة الصين وماليزيا)، وسياسات تنظيم الأسرة والحد من النمو السكاني (تجربة الصين وماليزيا)، وسياسات الضمان الاجتماعي وغيرها.

الفصل الثاني

التنمية الريفية في مصر - نبذة من التاريخ المعاصر

1.2 تمهيد

كثير من المصريين يذكرون مقوله هيروdot "مصر هبة النيل" حقًا لقد منح النيل العظيم بفضل الله سبحانه المياه للإنسان المصري وهي "المياه" المادة الخام الأساسية للزراعة بل لحياته أساسًا - اعتمد الإنسان المصري على النيل فروضه وانتظره كل عام ليشكره ويشكر الله قبله، فيقوم بالزراعة والتعمير وبناء حضارته. إن مصر العظيمة هي حقًا "هبة الإنسان المصري"، ويشهد على ذلك أنواع العمران المختلفة التي تركها المصري القديم، والحروب التي خاضها للدفاع عن "مصر - الإنسان - النيل". لقد كان هناك حجة بأن الإنسان المصري كسول أو أنه لا يتقن عمله سواء في الزراعة أو أي عمل آخر. لقد قام المصري بالزراعة وتصنيع وتعليق وتجفيف كثير من منتجاته وخزن من بعضها ما فاض منه، وساعد بجزء منه لمن هم في حاجة له من أبناء مصر أو في بقية البلاد المجاورة.

الفلاح المصري حمل مسئولية تنمية مصر على الرغم مما عاناه من اضطهاد وقسوة من الحكام والإقطاع، بل ومن المرابي سواء كان مصري أو الأجنبي الذي أثقل كاهله بالدين عندما كان يحتاج شراء البذور أو يدفع الضرائب، وذلك طمعًا في أخذ أرباحه أو حتى طرده من الأرض. هذا وعلى الرغم من معاناة الفلاح إلا أنه لم يكن يمل أو يستكين أو يتوقف عن العمل الدؤوب من وقت الفجر حتى غروب الشمس. عاش معظم أهل الريف وخاصة الرجال والشباب هم أول من يدافع عن مصر عندما يهاجمها الطامعين في خيراتها. الفلاح المصري ابن القرية المصرية ما زال حتى اليوم هو الذراع القوية لتوفير الغذاء لأسرته وأبناء وطنه بل وتصدير الفائض للخارج.

وأخيرًا يجدر القول بأن القرية المصرية عانت طوال حياتها من القصور بل والحرمان من كثير من الخدمات والمرافق العامة/الأساسية التي توفر نوعًا من الراحة والطمأنينة وتساعد في زيادة إنتاجهم وتمنع أو تخفف عنهم الأعياء والمرض خاصة مياه الشرب النقية، وتوفير المستشفيات والمدارس وخدمات الكهرباء والصرف، ورصف الطرق لتوفير وقت نقل الخامات والمنتجات وخدمة التسوق والاتصالات.

2.2 أهمية وضع الريف على أولويات خطط التنمية في مصر

من ناحية أخرى، أن للمجتمع الريفي مكانة خاصة في بنيان المجتمع المصري، وذلك لأسباب عديدة من أهمها أن الريف هو القاعدة الإنتاجية الأساسية للمنتجات الزراعية التي يعتمد عليها الاقتصاد المصري بشكل كبير، ويستفيد منها سكان الحضر وسكان الريف على السواء في تحقيق الأمن الغذائي والاكتفاء الذاتي من السلع الغذائية وتقليل

الفجوة الغذائية خاصة في المحاصيل الأساسية كالقمح والذرة والزيوت النباتية والسكر، تلك الفجوة الناتجة عن نقص الإنتاج المحلي عن حاجة الاستهلاك. حيث يسهم القطاع الزراعي بنحو 12.1% من الناتج المحلي الإجمالي (وزارة المالية المصرية، 2022)، كما بلغ متوسط نسبة المساهمة السنوية للقطاع الزراعي في هيكل الصادرات الكلية في مصر خلال الفترة من 1991 إلى 2019 نحو 12.37%، وقد بلغت أقصى قيمة للصادرات الزراعية المصرية في عام 2021 بنحو 5.45 مليار دولار بنسبة 18.8% من هيكل الصادرات المصرية الكلية (عبد العال، وآخرون 2022). هذا بالإضافة إلى أن أهمية قطاع الزراعة تتبع من استيعابه لكم كبير من إجمالي العاملين حيث أن عدد المشتغلين في نشاط الزراعة وصيد الأسماك بلغ أكثر من 5 ملايين فرد، بنسبة 18.2% من إجمالي المشتغلين (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2022 ب)، غير أنه لا يتوفر لدى هذه النسبة الكبيرة موارد استثمارية كبيرة، مما يترتب عليه انخفاض أجورهم ودخولهم بالمقارنة بمستوى المشتغلين في قطاعات اقتصادية أخرى.

وبعيداً عن الأسباب الاقتصادية فإن للعامل الديموجرافي دوراً كبيراً في تنامي أهمية الريف في مصر، فنسبة سكان الريف تبلغ نسبة 57.1% من إجمالي سكان مصر بما يوازي 60 مليون نسمة تقريباً، ويبلغ عدد الأسر في الريف نحو 13.1 مليون أسرة بنسبة 56% من عدد الأسر في مصر، وتنتشر تلك الأسر في 1179 وحدة محلية قروية تضم نحو 4585 قرية تابعة، ونحو 30 ألف كفر ونجع موزعين على 23 محافظة (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2023). أما من الناحية الاجتماعية والثقافية يمكننا أن نقول إن الريفيين بكافة طبقاتهم وفئاتهم يمثلون معلماً أساسياً من معالم البناء الاجتماعي في مصر، كما أن الحنين إلى ثقافة الريف وقيمه مقارنة بثقافة وقيم المدينة يشكل نوعاً من أنواع الانتصار لقيم الريف في مواجهة قيم المدينة.

على الرغم من تلك الأهمية الكبيرة للمجتمع الريفي في مصر إلا أنه ظل مهملاً ومهمشاً لسنوات طويلة، منذ بداية عملية التحديث مع تولي محمد علي حكم مصر عام 1805 حتى الستينات من القرن الماضي، حتى بدأ الاهتمام به مع بداية إدخال نظام الحكم المحلي عام 1960، إلا أن سيطرة المركزية على العقلية المصرية قد قلل من فرص الوحدات المحلية للقيام بمهامها، ومع تزايد الفجوة بين المناطق المختلفة ظهرت العديد من مظاهر التمرد المكاني ومنها الهجرة من الريف إلى الحضر، ومع تزايد الضغوط على المناطق الحضرية أدركت الجهات المسؤولة عن عملية التنمية مدى خطورة الاستمرار في التحيز لصالح الحضر وإهمال الريف المصري، فشرعت في تخطيط وتنفيذ عدد من البرامج والمشروعات التنموية والتي تستهدف الارتقاء بالريف وتغيير حالته للأفضل.

وتعد مؤشرات الفقر دليلاً قوياً على ما يعانيه الريف المصري من حرمان تنموي، ويعرف الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء الفقر المادي بأنه "عدم القدرة على توفير الحد الأدنى من الاحتياجات الأساسية للفرد أو الأسرة"، وتتمثل هذه الاحتياجات الأساسية في الطعام والسكن والملابس وخدمات التعليم والصحة والمواصلات، ويعرف خط الفقر بأنه "تكلفة الحصول على السلع والخدمات الأساسية للفرد أو الأسرة"، وهو ما يسمى بـ "خط الفقر القومي" والذي تبلغ قيمته في مصر 10279 جنيه للفرد في عام 2020/2019، وهو يختلف عن خط الفقر المدقع، والذي يعرف بأنه "نسبة السكان الذين يقل استهلاكهم الكلي عن خط الفقر الغذائي"، ويمثل خط الفقر الغذائي - إلى حد كبير - كلفة البقاء على قيد الحياة والذي تبلغ قيمته في مصر 6604 جنيه للفرد في عام 2020/2019، ووفقاً لبيانات بحث الدخل والإنفاق والاستهلاك 2020/2019، فإن الفقر يتركز في القطاع الريفي، فعلى الرغم من أن نسبة الفقراء تشكل 29.7% من إجمالي الجمهورية، إلا أن هذه النسبة تبلغ 42.8% في ريف الوجه القبلي، 23.1% في ريف الوجه البحري (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021 ج).

وبخلاف مؤشرات الفقر، فإن معظم المؤشرات الواردة في الإحصائيات الرسمية تدعم أهمية التوجه نحو وضع الريف على أولوية الأجندة الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتؤكد على وجود فجوة بين الريف والحضر، ولعل من أبرز هذه المؤشرات ما يأتي (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2023).

- يبلغ متوسط حجم الأسرة في الريف 4.16 فرد مقابل 3.9 فرد لكل أسرة في الحضر، ويبلغ معدل التزاوج 1.21 في الريف مقابل 1.14 في الحضر.
- يبلغ معدل وفيات الرضع 20 رضيع لكل 1000 في الريف مقابل 16.9 في الحضر، بينما يبلغ معدل وفيات الأطفال أقل من خمس سنوات 24.3 طفل لكل 1000 في الريف مقابل 20 في الحضر.
- فيما يتعلق بالاتصال بالمرافق العامة تشير البيانات إلى أن 10.8% من المباني في الريف غير متصلة بخدمات مياه الشرب، مقابل 7% في الحضر، 75.8% من المباني في الريف غير متصلة بالصرف الصحي مقابل 22.7% في الحضر، و3.79% من المباني في الريف غير متصلة بالكهرباء مقابل 3.54% في الحضر، و97.3% من مباني الريف غير متصلة بالغاز الطبيعي مقابل 61.65% في الحضر (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2017).

3.2 التطور التاريخي لجهود التنمية الريفية

لا أحد ينكر قيام السلطات المختلفة المسؤولة عن الريف المصري بجهود كثيرة لتنمية القرية وإعادة وتحديث عمرانها وتوفير الخدمات والمرافق المطلوبة، ولكن للأسف فقد توقف بعضها ولم يكتمل أو لم يبدأ، وبعضها تم ولم ينجح في

أداء ما خطط له بسبب عدم إشراك الفلاح صاحب المصلحة في قرارات توفير مشروعات تلك الخدمات حسب حاجة أهل الريف. وأخيرًا التقصير النسبي من جانب السلطات المحلية المسؤولة عن الريف وقد يرجع ذلك لطول بال الفلاح المصري وصبره بل وأحيانًا عدم شكواه، مقارنة بمجتمع المدينة أو الطبقات الأعلى التي تسرع السلطات المحلية في تلبية طلباتهم. فيما يلي جهود تنميه وتطوير وتعمير القرية المصرية (الريف) في مراحل سلطات إدارية حاكمة محددة مرحليًا كالآتي:

1.3.2 عصر محمد على إلى ما قبل الاحتلال الإنجليزي

أجمع كثير من الباحثين على أن التنمية الريفية في مصر لم تبدأ إلا بتولي محمد على حكم مصر في عام 1805 حيث شهد الريف المصري تغيرات جوهرية، ومن أهم السياسات التنموية التي أتبعها محمد على التوسع في زراعة المحاصيل النقدية وإجراء مسوحات الأراضي وإصلاح الترغ والمصارف والقنوات والطرق والجسور والسدود فوق النيل، ونرى هنا أن الجهود في عصر محمد على تركزت على الجانب الزراعي فقط ولم تحظ بقية القطاعات بنفس الجهد، لذا فيمكننا أن نعد تلك الجهود إصلاحات جزئية وليست عملية تنمية شاملة، وقد قل الاهتمام بالريف كثيرًا بعد محمد على حتى الاحتلال الإنجليزي لمصر.

2.3.2 فترة الاحتلال الإنجليزي لمصر (1881 - 1952)

كانت فترة الاحتلال الإنجليزي لمصر بمثابة انتكاسة لجهود التنمية الريفية على الرغم من بروز بعض المنظمات والبرامج العاملة في هذا المجال، وقد تركزت سياسة الاحتلال على قطاع الزراعة وتحركت تلك السياسة في اتجاهين متوازيين وهما تدعيم الملكيات الزراعية الكبيرة ورعاية مصالح كبار الملاك، والاتجاه الثاني هو العمل على زيادة مساحة الملكيات الصغيرة، كما اهتم الاحتلال بأمور الري باعتباره الأساس الذي تقوم عليه الحياة الزراعية؛ وذلك بغرض إرضاء أصحاب المصالح في البلاد، وكادت الزراعة المصرية في عهد الاحتلال أن تتحول إلى زراعة المحصول الواحد وهو القطن الذي اهتم به الاحتلال البريطاني لتلبية احتياجات أصحاب المصانع في المملكة المتحدة.

ومع ثلاثينيات القرن الماضي بدأت مصر في الاهتمام بالتنمية الريفية حيث تم إنشاء الجمعية المصرية للدراسات الاجتماعية وما يُسمى بالمراكز الاجتماعية الريفية بداية من عام 1937 بهدف تحقيق إصلاح متكامل للقرية المصرية بمشاركة الفلاحين (مرعي، حسين، 1998)، فمع إنشاء وزارة للشئون الاجتماعية عام 1939 تضمنت قسمًا للفلاح وأخذت الوزارة تنفيذ فكرة المراكز الاجتماعية الريفية، فأقامت خمسة مراكز عام 1941 وستة مراكز عام

1942 ثم توقف التوسع في إنشاء هذه المراكز لعدم توفر الاعتمادات المالية، وفي عام 1942 استصدر قانون للصحة القروية واتجهت وزارة الزراعة إلى إنشاء الوحدات الزراعية لتقديم الإرشاد الزراعي للفلاح، وبانتهاء الحرب العالمية الثانية تم تشكيل اللجنة العليا لشئون العمال والفلاحين لتنسيق جهود الوزارات ونشر الخدمات في الريف المصري (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 1998).

وبالنسبة لقطاعات التنمية الريفية الأخرى غير الزراعية لم يبدأ الاهتمام الحقيقي بها إلا بعد عام 1938، حيث تميزت تلك الفترة باندفاع الوزارات المختلفة وتنافسها في تقديم الخدمات للريف دون تخطيط أو تنسيق مشترك، فقد قامت وزارة الشؤون الاجتماعية ممثلة في مصلحة الفلاح بإنشاء المراكز الاجتماعية في القرى، إلا أن هذه الجهود توقفت عام 1942 لعدم توفر الإمكانيات المادية، وفي مجال الصحة صدر قانون الصحة القروية وبدأ إنشاء المجموعات الصحية ومد شبكات المياه، وفي عام 1944 أنشأت وزارة الزراعة الوحدات الزراعية في الريف، وفي عام 1946 أنشأت وزارة التجارة والصناعة إدارة الصناعات الصغيرة، كما قامت وزارة المعارف بإنشاء المدارس الريفية في عدد كبير من القرى.

وفيما بعد عام 1946 تشكلت لجنة من الوزارات المعنية بتطوير الريف من أجل وضع خطة لتعميم الخدمات به وتلخصت تلك الخطة في إنشاء مركز اجتماعي في كل قرية أو مجموعة قرى، وبالمركز عيادة خارجية ومدرسة ريفية ومركز للتدريب الصناعي الريفي، وإنشاء مجموعة صحية بين كل ثلاث مراكز اجتماعية، وإنشاء وحدة زراعية في كل منطقة مساحتها 50000 فدان على أن يكون المركز الاجتماعي هو حلقة الاتصال بين الأهالي وكافة المؤسسات الأخرى الموجودة بالمنطقة، إلا أن هذا المشروع توقف بسبب سقوط الحكومة التي تبنته، وعدم تعاون الوزارات في إدارة المشروع، ودخول مصر حرب فلسطين (يحيى، مجدي على، 1988).

3.3.2 من ثورة يوليو إلى إنشاء جهاز تنمية القرية

ومع ثورة يوليو 1952 وإصدار قوانين الإصلاح الزراعي وتعزيز مركزية الدولة في النشاط الاقتصادي وخطط التنمية، ازداد الاهتمام بالتنمية الريفية حيث تم إنشاء المجلس الدائم للخدمات العامة في ١٩٥٣ والمعني بإنشاء وحدات مجمعة للخدمات الصحية والتعليمية والشئون الاجتماعية والزراعية في القرى المصرية بهدف تقديم خدمات متكاملة للسكان الريفيين. وكان من فوائد قانون الإصلاح الزراعي أن حصل الفلاح والقرية المصرية على أول إنصاف جوهري متمثل في قرار تحديد الملكية، وهو أول قرار بقانون يعمل على تعديل هرم ملكية الأراضي الزراعية ليصبح هرم حقيقي ذا قاعدته كبيرة من الفلاحين صغار الملاك وطبقة أصغر فأصغر حتى قمته لفئة صغيره ممن يملك 200 فدان فقط للأسرة، وحصلت كل أسرته فقيرة في قاعدة الهرم على 5 فدادين.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

وبعيدًا عن الزراعة تم إنشاء مؤسسة الأبنية التعليمية التي قامت بدور بارز في رفع مستوى المباني المدرسية خاصة في الريف، كما تأسس المجلس الدائم للتنمية الاقتصادية والذي أنصب تركيزه على تنشيط المشروعات الصناعية في الحضر مما أدى إلى جذب كثير من أبناء الريف غير العاملين موفرًا لهم فرص عمل منتجة في قطاعات غير زراعية، وفي عام 1953 تأسس المجلس الدائم للخدمات العامة لإعطاء دفعة لبرامج الخدمات في الريف، والذي شرع في إقامة الوحدات المجمعة بغرض تقديم الخدمات الاقتصادية والصحية والتعليمية للريف، حيث تضم كل وحدة جميع الخدمات التي كانت تقوم بها المراكز الاجتماعية والمجموعات الصحية والوحدات الزراعية والمدارس الريفية بصورة متسقة ومتكاملة، وقد خطط لإنشاء 863 وحدة خلال خمس سنوات إلا أنه من عام 1954 حتى عام 1957 أنشئت 250 وحدة فقط وتوقف المشروع لعوامل متعددة أهمها ضعف الموارد المالية.

وجدير بالذكر إن إنشاء الوحدات المجمعة يعبر عن رؤية تنموية بأن التنمية الريفية والزراعية هما شيء واحد وأن مصطلح فلاح يشمل ساكني الريف والمشتغلين بالزراعة في الخطاب الرسمي للدولة (النور، صقر، 2014). فيما يلي مكونات الوحدة المجمعة في القرية الأم من خدمات ومرافق (مشروعات) كالتالي: إنشاء مستشفى 10 أسرة وغرفة عمليات صغيرة، إنشاء مدرسه ابتدائية إعداديه مشتركه، إنشاء 3 ورش للصناعات الحرفية - صناعة السجاد - صناعة النجارة أبواب وشبابيك - صناعات حديدية معدات وأدوات الزراعة، إنشاء معمل ألبان يجمع ويحلل الألبان ويصنع منها منتجات الألبان ويوفر منتجاته للفلاحين ويدفع سعر الألبان لمورديه، توفير مزرعة بمساحة 5 فدان ملك للقرية لزراعتها وبيع منتجاتها لصالح ميزانية القرية، توفير محطة كهرباء صغيرة لزماد الوحدة والقرى التوابع، توفير مخبز عيش لتوفير الخبز لمن يحتاج من الفلاحين، توفير طاقم عمالة فنيين وإداريين لكل وحدة من: مشرف زراعي مهندس ومساعد له يقوم برئاسة إدارة القرية وتوابعها والتنسيق مع رئيس المدينة/رئيس المركز المعين من قبل المحافظة، ومسئول إداري مالي/طبيب المستشفى/ناظر المدرسة/عمال فنيين للورش المختلفة/إخصائي معمل الألبان يكون مسئول كذلك عن الثروة الحيوانية من أبقار وأغنام بالمشاركة مع المهندس الزراعي ومساعد.

ومنذ بداية الستينات بدأت الدولة في تشجيع العمل التعاوني في مجال التنمية حيث بدأت في تنفيذ برامج موسعة للانتماء الزراعي التعاوني لتقديم القروض للمزارعين ومستأجري الأراضي. كذلك ظهرت برامج التسويق التعاوني وهدفت من خلالها الدولة إحكام سيطرتها على قطاع الزراعة من خلال تحديد الزراعات المسموح بها وأسعار تسليم المحاصيل (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 1998).

وفي الفترة من 1960 حتى 1973 لم يحدث تغيرات جوهرية على تلك الأوضاع باستثناء صدور بعض قوانين الإدارة المحلية ومن أهمها القانون 124 لسنة 1960، والذي قصر دور المحليات على إدارة المرافق والخدمات وقسمت فيه

المجالس المحلية إلى مجالس محافظات ومدن وقرى، والقانون 57 لسنة 1971 والذي لم يختلف كثيرًا على سابقه إلا في تقسيم مجالس المحافظات إلى مجالس شعبية تختص بالتخطيط والرقابة ومجالس تنفيذية تختص بالتنفيذ.

4.3.2 من عام 1973 إلى ما قبل برنامج شروق

شهدت فترة السبعينات عدد محدود من المشروعات توضح اهتمام الحكومة بالريف في شكل حل بعض مشكلات قطاع الزراعة كان أهمها إعداد تنفيذ برنامج لعدد من المشروعات لتمويل تنمية الزراعة "الائتمان التعاوني" وذلك بتوفير القروض لصغار المزارعين أو مستأجري الأراضي الزراعية لتمكينهم من الاستمرار في العمل الزراعي وعدم هجره مزارعهم. ومن المشروعات المهمة أيضًا مشروع تنمية قنوات تسويق الإنتاج الزراعي وحماية المزارعين من الاحتكارات وحرمان أهل الريف من إيرادات منتجات مزارعهم. تأكيدًا للاهتمام بالريف صدر قانون بإنشاء بنك القرية هذا، ومن آثار إنشاء هذا البنك أن انحسر لدور التعاونيات الزراعية خلال الفترة التالية لعام 1976. وقد عاصر هذه الفترة أيضًا انتهاء مشروع السد العالي وتنفيذ برنامج مشروع كهرباء الريف. كما بدأت جهود تدعيم اللامركزية بمعونة أمريكية بنحو 15 مليون جنيه لإقراض الوحدات المحلية وتمكينها للقيام ببعض مشروعات التنمية الاقتصادية المحلية.

وشهدت فترة السبعينات والثمانينات عددًا من البرامج والمشروعات الريفية، حيث يعد إطلاق برنامج "كهربة الريف المصري" عام 1971 أحد أبرز المشروعات القطاعية الذي أدخل الكهرباء في الشطر الأعظم من الريف المصري. وأنشئت الهيئة العامة لكهربة الريف واختصت بجميع الأعمال المتعلقة بمشروعات كهربة الريف وتدعيم شبكات التوزيع القائمة ثم ألغيت ونقلت أصولها إلى شركات نقل وتوزيع الكهرباء عام 2007 (عبدالعال، محمد محمود، 2022).

وفي عام 1973، تم إنشاء جهاز بناء وتنمية القرية المصرية¹، والذي تمثل دوره في إعداد الخطة التنفيذية لتنمية القرية المصرية في مختلف نواحيها من خلال التنسيق بين الوزارات المختلفة بالإضافة إلى وحدات الحكم المحلي. وفي إطار اتفاقية تدعيم اللامركزية بين الحكومة المصرية ويمثلها جهاز بناء وتنمية القرية المصرية والحكومة الأمريكية، والذي بموجبه وفرت الحكومة الأمريكية تمويلًا يعادل نحو 15.7 مليون جنيه مصري يخصص لإقراض

¹ تم دمج الجهاز داخل هيكل وزارة التنمية المحلية عام 2016.

وحدات الحكم المحلي لإقامة مشروعات تنموية محلية، تم إنشاء صندوق التنمية المحلية عام 1979 ليتبع الجهاز (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 1998). ويهدف الصندوق تحقيق التنمية الاقتصادية للقرية من خلال تجميع المدخرات المحلية لاستثمارها في مشروعات اقتصادية عن طريق إعطاء قروض للجمعيات والأفراد بالإضافة الى إعداد دراسات جدوى مجانية للمشروعات الاقتصادية في مقابل تحصيل مصروفات إدارية من المقترضين.

وقد شهدت فترة الانفتاح الاقتصادي في السبعينات من القرن الماضي، اهتماماً أقل بالتنمية الريفية نتيجة تأثير المجهود الحربي حيث انخفضت نسبة الاستثمارات في القطاع الزراعي إلى 9% في أواسط السبعينات، وكذلك تقلص الإنفاق على تنمية القرى وبدأ استثمار الفائض من النمو الزراعي في قطاعات أخرى. نتيجة لسياسات الانفتاح الاقتصادي شجعت الدولة الملكيات الكبيرة والاستثمار في مجال استصلاح الأراضي "مشروع مديرية التحرير" وظهرت العديد من الشركات الخاصة التي تعمل في مجال التنمية الزراعية وبالتالي انفك التلازم بين ما هو زراعي - المرتبط باستصلاح الأراضي - وريفي وهو المرتبط بتوفير الخدمات الاجتماعية الأساسية للقرى (النور، صقر، 2014). وفي الثمانينات والتسعينات استمر التوسع في استصلاح الأراضي، وتبنت الدولة سياسات التحرير الاقتصادي حيث تم الإلغاء التدريجي لدعم مستلزمات الإنتاج وتراجع فعالية الجمعيات التعاونية الزراعية حيث تركز دورها الأساسي في الإرشاد الزراعي، بالإضافة إلى إصدار قانون المالك والمستأجر سنة 1992 وهي معظمها قرارات لم تحظَ بالقبول الشعبي لدى الفلاحين حيث حدث تراجع للدعم والمكتسبات الأساسية التي حصل عليها الفلاحين منذ ثورة 1952.

هذا وقد تفرق دم تنمية القرية المصرية بين عدة قرارات وجهود في شكل مجرد وعود أو مشروعات صغيرة مثل إنشاء إدارة للأسر المنتجة ومراكز تدريب المرأة الريفية باسم مشروع الرائدات الريفيات، وإنشاء صندوق التنمية المحلية ليتبع جهاز بناء وتنمية القرية، يقوم بتجميع مدخرات الريف الفقير أصلاً لاستثمارها في المشروعات الاقتصادية مقابل تحصيل رسوم وضرائب تحت مسمى مصروفات إدارية من المقترضين. هذا وقد تأثرت هذه الجهود البسيطة بسياسة الانفتاح الاقتصادي وما زالت آثار جهود حرب أكتوبر تحد من جهود التنمية الريفية، فقد انخفضت مخصصات قطاع الزراعة في الخطط والميزانيات إلى 9% فقط من إجمالي الاستثمارات حيث تم الاعتماد على الاستثمار الخاص. لقد تم نسيان تنمية القرية المصرية ولو مؤقتاً وأخذ الاستثمار الخاص طريقه في استصلاح الأراضي الصحراوية والتوسع لصالح من يملكون الثروة من الداخل أو الخارج، حيث تأثر بل تراجع الاهتمام بتنمية القرية المصرية والعناية بالريف المصري خلال عقد الثمانينات وبدء التفكير من جديد في عقد التسعينات لأهداف سياسية.

5.3.2 برامج التنمية الريفية في التسعينات حتى بداية الألفية

▪ البرنامج القومي للتنمية الريفية المتكاملة (شروق).

بناء على نتائج المؤتمر القومي للتنمية الريفية في أكتوبر 1994، أطلق جهاز بناء وتنمية القرية المصرية البرنامج القومي للتنمية الريفية المتكاملة (شروق)، والذي مثل حجر الزاوية في استراتيجية الدولة لتحقيق التنمية الريفية المتكاملة في الريف المصري تماشياً مع برامج التحرير الاقتصادي والتكيف الهيكلي، حيث سعت الدولة لتحسين نوعية الحياة بالريف وتخفيف الآثار الاجتماعية من برامج الإصلاح الاقتصادي (النور، صقر، 2014). وقد مثّل المشروع إعادة تقديم دور الدولة التنموي في الريف بدون التدخل المباشر في تحديد الأسعار ومستلزمات الإنتاج.

وقد رسمت استراتيجية برنامج شروق بما يتسق مع الخطط الخمسية للدولة، على النحو التالي: خطة الإرساء (1992-1997) و (1997-2002) والذي تضمن البدء بـ 26 وحدة محلية قروية يتم اختيارها شرط أن تكون الأكثر حرماناً من الخدمات والأكثر استعداداً للمشاركة الشعبية في التنمية، وتم ضم القرى المتضررة من السيول حينها إلى المرحلة الأولى، وخطة الانطلاق (2002-2007)، وخطة التوهج (2007-2012) وخطة الاستدامة (2012-2017)، وكان من المستهدف أن يسهم البرنامج في تحقيق آثار على المستوى الوطني وخفض أعباء مالية عن كاهل الدولة بزيادة نسب المساهمة الشعبية ورفع معدلات تشغيل القوى العاملة من خلال إتاحة مزيد من فرص العمل المستقر والمنتج، ومن جهة أخرى عمل البرنامج على تعميق وتفعيل الممارسات الديمقراطية في المجتمع من خلال توسيع قاعدة المشاركة الشعبية وإرساء أدوار مجتمعية للمنظمات الأهلية ومكونات المجتمع المدني وإدماج المرأة والشباب والفئات المهمشة في حركة تنمية المجتمع (عبدالعال، محمد محمود، 2022).

وقد شهدت فترة التسعينات وبداية الألفية انطلاقة كبيرة للبرنامج والذي يعد أول استراتيجية مصرية للتنمية الريفية، واعتمدت التنمية الريفية من خلال برنامج شروق على أن أبناء المجتمع المحلي هم جوهر التنمية من خلال مبادراتهم ومشاركتهم الإيجابية الفعالة في البرنامج فكراً وتخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً، كما اشتملت التنمية من خلاله على المساعدات الحكومية التي تساند الجهود الأهلية وهى ليست بديلة عن المشاركة الشعبية، فالجهود الأهلية هي الأساس أما الجهود الحكومية فهى المكملة في تحقيق عملية التنمية الريفية لأهدافها، وتضمن البرنامج هدف استراتيجي بعيد المدى تمثل في التقدم المستمر في نوعية الحياة الريفية اجتماعياً واقتصادياً وعمرانياً (معهد التخطيط القومي، 2020).

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

نظرًا لقومية البرنامج واتساع نطاق أهدافه تم تشكيل عدد من الآليات المؤسسية لتكامل وتنسيق الجهود على المستوى القومي والإقليمي والمحلي القروي (لجان شروق). على رأسها اللجنة الوزارية للبرنامج بعضوية الوزراء المعنيين ومتابعة مجلس المحافظين، واللجنة القومية للتنمية الريفية والتي تتشكل برئاسة وزير الإدارة المحلية وعضوية ممثلين للوزارات والهيئات الحكومية والمنظمات الأهلية ذات الصلة، ويتولى جهاز بناء وتنمية القرية المصرية مهام الأمانة الفنية لهذه اللجنة، ولجان التنمية الريفية بالمحافظة وتشكل برئاسة المحافظ وتضم في عضويتها القيادات التنفيذية والشعبية وممثلين للمنظمات الأهلية وخبراء، ولجان التنمية الريفية بالمراكز برئاسة رئيس المركز وتختص بنفس مهام لجنة المحافظة ولكن على مستوى المركز الإداري، ولجان التنمية الريفية بالوحدة المحلية القروية برئاسة رئيس الوحدة المحلية القروية (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، 1998).

وقد استمر البرنامج نحو 10 سنوات وحقق العديد من الإنجازات في العديد من المجالات الخاصة بالبنية التحتية والبشرية والتنمية الاقتصادية وغيرها، فمنذ بدء البرنامج عام 1994 حتى نهاية يونيو 2004، فإن المبالغ المالية التي أتيحت للاستثمار في مشروعاته بلغت نحو 2586 مليون جنيه منها 749.48 مليون جنيه مشاركة شعبية تطوعية بنسبة 29% من جملة الاستثمارات، وشاركت الحكومة بالنسبة الباقية أي نحو 71%، وجدير بالذكر أن المعونات والمنح الأجنبية للحكومة التي خصصتها لشروق لم تتجاوز قيمتها طوال عشر سنوات مبلغ 34.4 مليون جنيه تمثل 1.3% فقط من إجمالي استثمارات البرنامج خلال عشر سنوات تم خلالها تنفيذ 93784 مشروع غطت ثلاثة مجالات رئيسية وهي البنية الأساسية من مياه الشرب والصرف، الصحة والبيئة، الطرق والاتصالات، والكهرباء، ومجال التنمية البشرية ويتضمن الخدمات التعليمية والصحة وخدمات المرأة والطفل وخدمات الشباب والخدمات الثقافية والخدمات الدينية وخدمات التدريب والمعونة الفنية، ومجال التنمية الاقتصادية ويتضمن مناحل ودواجن وتقنيات زراعية ووسائل النقل والانتقال وورش ومصانع، إنتاج حيواني، ميكنة زراعية وتسويق (معهد التخطيط القومي، 2020).

هذا وقد توقف برنامج شروق عام 2006 دون أن يصل لتحقيق أهدافه وغاياته بشكل كامل، إلا أنه بقي تجربة ملهمة ومهمة في سياق جهود التنمية الريفية في مصر.

■ ما بعد برنامج شروق إلى ما قبل حياه كريمه

تبع برنامج شروق عدد من المبادرات المتفرقة التي لم يكن نصيبها من النجاح أكثر من نصيب برنامج شروق ولعل أهمها ما يأتي:

○ **برنامج الاستهداف الجغرافي للفقير:** كان لتوقف برنامج شروق وما صاحبه من عدم الاستقرار السياسي والأمني أن انعكس ذلك على التنمية الاقتصادية في مصر والشرق الأوسط. لقد زادت نسبة الفقر في جنوب مصر حيث بلغت تلك النسبة في بعض القرى 70% إن لم يكن أكثر. هذه الفترة عاصرت قلق اجتماعي واقتصادي كبير وخاصة قرب انتهاء الحكم المحلي وقيام بعض السياسيين ممن يعملون لصالحه والذي استمر منذ عام 1982 ولم يكن له انجازات تنموية قوية تذكر مقارنة بفترة حكم محمد على وأولاده أو فترة حكم عبد الناصر ورفاقه حتى ولا فترة حكم السادات القصيرة. هؤلاء الساسة تبنوا سياسة أو القيام ببرنامج أو مشروع ينسب لهذه الفترة فكانت الفكرة هي برنامج استهداف الفقر جغرافياً/مكانيًا وهو اختيار عدد من القرى الأشد فقرًا لبدء عملية تنمية وتطوير خدمات مياه الشرب النقية والصرف الصحي ... في عدد من القرى المصرية. يهدف المشروع إلى التخلص من الفقر كهدف استراتيجي للتنمية في مصر من خلال اتباع أسلوب التشغيل والتنمية بالتركيز على تنمية المناطق الفقيرة وتحويل الأفراد الفقراء إلى عمالة ذات دخل منتظم.

تقوم فكرة الاستهداف الجغرافي على تحديد المناطق التي يتركز فيها وجود الفقراء وتحويل الدعم للأفراد بالمناطق المختارة، وقد تخطيط البرنامج القومي للاستهداف الجغرافي للفقير (الألف قرية الأكثر احتياجًا) لتنفيذه على ثلاثة مراحل بالإضافة إلى المرحلة التجريبية التي تم البدء فيها في يونيو 2007، وكان من المستهدف في المرحلة الأولى تنمية 151 قرية و 750 تابع تتواجد في 24 وحدة محلية في ستة محافظات وهي المنيا وسوهاج وأسيوط وقنا والشرقية والبحيرة، أما المرحلة الثانية استهدفت تنمية 912 قرية تنتمي إلى 43 مركزًا موزعين في أربعة محافظات وهي المنيا وسوهاج وأسيوط وقنا، والمرحلة الثالثة واستهدفت تنمية 78 قرية بمحافظات الجيزة وبني سويف وأسوان. وتتمثل أهم المجالات التنموية للبرنامج في تحسين خدمات مياه الشرب والصرف الصحي، والارتقاء بالخدمات الصحية وتحسين جودة التعليم وتوسيع مظلة الضمان الاجتماعي وتحسين الوضع البيئي وتوفير فرص عمل للشباب ومحو الأمية ورصف وإنارة مداخل القرى وإنشاء مساكن للأسر الأولى بالرعاية (معهد التخطيط القومي، 2020)، لكن لم يكتمل البرنامج لأسباب سياسية واقتصادية.

○ في بداية أكتوبر 2014 بدأت وزارة التنمية المحلية بوضع برنامج لتنمية وتطوير القرية المصرية وتوابعها، ليبدأ تنفيذ الخطة العاجلة به من خلال وزارتي التنمية المحلية والدفاع من خلال الهيئة الهندسية بها والمحافظات واستهدف المشروع العمل في 78 قرية بواقع ثلاث قرى في 26 محافظة أي بكل المحافظات عدا القاهرة، على خمس سنوات بتكلفة أولية 1.075 مليار جنيه، تم إضافة 2.096 مليار أخرى إليها مما أطال فترة التنفيذ لصعوبات التمويل. وبالفعل أعلنت قوانين ربط خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية السنوية، عن تخصيص مبالغ لمشروع تنمية القرى الأكثر احتياجًا بلغت 1.320 مليار جنيه للعام المالي 2015/2016، و1.219 مليار للعام المالي 2016/2017 في 19 محافظة، وقد تأثر البرنامج بإجراءات الإصلاح الاقتصادي ورغم نجاحه في تحقيق تقدم ملموس في عدد من القرى، إلا أنه لم يحظَ بمستوى النجاح المخطط له.

6.3.2 دروس مستفادة من تجارب التنمية للريف المصري

نحو قرنين من الزمان أو يزيد قليلاً هو عمر التجارب التي أسست لها الدولة المصرية في حقبة مختلفة بهدف تطوير الريف، وعلى الرغم من الاختلافات الجذرية أيديولوجياً وسياسياً بين الحكومات التي تصدرت لهذه التجارب وعلى الرغم من التباينات في السياقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي طبقت فيها التجارب، إلا أن هناك دروساً تستحق التوقف عندها قبل أن نتناول بالوصف والتحليل البرامج الحالية، ولعل أهم هذه الدروس ما يأتي:

- فيما عدا تجربة برنامج شروق، فإن كافة التجارب الأخرى غابت عنها الرؤية الشاملة والمنهج العلمي للتعامل مع مشكلات وأوضاع الريف، ومن هنا، فإن توفر الرؤية والشمول والتكامل شرط لازم لنجاح أية تجربة تنموية في الريف المصري.
- تلعب الإرادة السياسية دوراً حاسماً في إكساب أي برنامج أو تجربة للتنمية الريفية مكانتها في هيكل الاهتمامات الحكومية وما يرتبط بها من مخصصات مالية وتنسيقات واجبة بين المؤسسات والجهات الفاعلة.
- أهمية مشاركة الريفيين أنفسهم، فهي نقطة فارقة في نجاح أي برنامج تنموي بشكل عام وللريف بشكل خاص، حيث تساهم هذه المشاركة في توفير موارد مجتمعية إضافية لتعزيز استثمارات البرنامج، كما تساهم في تبني المجتمعات الريفية واحتضانها لتدخلات أي برنامج تنموي وهو ما يشكل ضماناً مهماً لنجاحه.
- كثافة الاستثمارات، فأوجاع الريف المصري ومشكلاته متوطنة وكبيرة ومتعددة، ولإحداث تنمية حقيقية فإن الأمر يتطلب ضخ استثمارات مكثفة وكبيرة ومتوازنة لتحقيق أثر ملموس في مدى زمني مناسب.

- الترتيبات المؤسسية، وهي مسألة في غاية الأهمية وتحدد بدرجة كبيرة فرص نجاح أو إخفاق أي برنامج تنموي في الريف، فوجود هيئة أو كيان مسئول عن البرنامج ولديه صلاحية وقدرة على التنسيق مع كافة الجهات الأخرى أمر لازم يجب توفيره قبل البدء في تنفيذ أي برنامج تنموي، فضلاً عن أن تحديد المسؤوليات بين المستوى المحلي والمستوى المركزي، وتمكين المستوى المحلي من لعب دور قيادي في أي برنامج يستهدف تنمية الريف يمكن أن يسهم بدرجة مؤثرة في نجاح هذا البرنامج.

4.2 أهم التحديات بالريف المصري

على الرغم من جهود الدولة السابق استعراضها، إلا أن الريف المصري ما زال يعاني من عدم اكتمال الخطط التنموية سواء لأسباب تمويلية أو سياسية مما ساهم في افتقاد أهله معظم الخدمات الأساسية اللازمة لحياتهم اليومية واستمرار الفجوة بين الريف والحضر، ويرجع ذلك لعدد من الأسباب منها: غياب النظرة الشاملة والمتكاملة لعملية التنمية الريفية، وعدم وجود خطط واقعية طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل تستهدف تحقيق هذه التنمية فضلاً عن عدم استدامة ما تم تنفيذه منها. وذلك بجانب غياب التنسيق والتكامل بين الأجهزة الحكومية المختلفة المعنية بمشروعات تنمية القرى، والقصور في دور الأجهزة المحلية، وغياب المشاركة الشعبية الحقيقية في مراحل عملية اتخاذ القرارات من تخطيط وترتيب أولويات وتنفيذ ومتابعة وتقييم المشروعات التنموية التي يتم تنفيذها بالقرى. يضاف إلى ذلك محدودية الأراضي اللازمة لتوفير الخدمات الأساسية والمرافق العامة التي تحتاجها القرى وخاصة في قرى الوجه البحري، وانتشار البناء المخالف على الأراضي الزراعية مما أثر على مساحة الرقعة الزراعية.

ونتيجة لذلك ظلت القرى المصرية تواجه مجموعة كبيرة من التحديات الاقتصادية والاجتماعية والعمرانية والبيئية والثقافية مما أدى إلى تقليص دورها التنموي، ومعاناتها من العديد من الظواهر السلبية نذكر منها ما يأتي:

- التزايد المطرد في عدد السكان بالريف حيث تضاعف سكان الريف على مدى ثلاثين عاماً فوفقاً لآخر تعداد سكاني وصل عدد سكان الريف إلى 54.6 مليون نسمة في 2017 مقارنة بـ 27.0 مليون نسمة فقط في 1986.

- الافتقار إلى البنية الأساسية والمرافق العامة، فمثلاً تنخفض نسبة الأسر المتصلة بالشبكة العامة للصرف الصحي لـ 40.1% في الريف مقابل 92.8% في الحضر ويعاني ريف الوجه القبلي من تردي المرافق العامة بصورة أكبر حيث يقل عدد الأسر المتصلة بشبكة الصرف الصحي إلى 16.3% مقارنة بـ 58.3% في ريف الوجه البحري (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021 أ). كما توضح البيانات أن 68.8% من القرى تحتاج إلى رصف طرق وإنشاء جسور (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021 أ).

- من مظاهر التفاوتات بين الريف والحضر إنه في حالة سعي الدولة لتحقيق الشمول المالي واقتصاد قائم على تكنولوجيا المعلومات فسيكون نمو متحيز بالأساس للمناطق الحضرية حيث تصل نسبة الأسر في الريف التي لديها اتصال بالإنترنت أو لدى أحد أفرادها حساب بنكي إلى نصف المعدل للأسر في الحضر (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021 أ).
- النقص في الخدمات الاجتماعية حيث إن 63.1% من القرى في حاجة إلى إنشاء مدارس أساسية، و22.3% منها تعاني من نقص في فصول محو الأمية، كما أن ما يقرب من 30% من القرى في حاجة إلى إنشاء مراكز شباب ونوادٍ ثقافية، فضلاً عن أن ثلث القرى يعاني من عجز في المخابز (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021 أ).
- تآكل الأراضي الزراعية نتيجة للتعدي عليها من خلال التوسع في الكتلة العمرانية والسكنية، وزيادة عمليات التجريف، وتبوير الأراضي لصالح إنشاء مشروعات خدمية أو صناعية أو تجارية أو مرافق عامة. وقد بلغ إجمالي ما فقدته مصر من الأراضي الزراعية نتيجة لتلك التعديلات خلال الفترة من عام 1980 حتى نهاية شهر أغسطس 2020 ما يقرب من 400 ألف فدان تمثل نحو 6.7% من مساحة الأراضي الزراعية القيمة (صالح، هدى، 2020). إلى جانب انتشار ظاهرة التفتت الحيازي والتي تمثلت في هيمنة المزارع الأسرية الصغيرة ومتناهية الصغر خاصة في الوادي والدلتا.
- ونتيجة لذلك هناك عدم إقبال المستثمرين على إقامة المشروعات الاقتصادية بالقرى لغياب البنية التحتية والمرافق العامة في العديد منها، وغيرها من العوامل الجاذبة للاستثمار. كما عمقت تلك التحديات من الفجوة والتباينات فيما بين سكان الريف والحضر، حيث أصبح المواطن الريفي يعاني من العديد من المشكلات ترتب عليها ما يأتي:
- **تزايد معدلات الهجرة من الريف للحضر نتيجة لارتفاع معدلات البطالة وانخفاض مستويات المعيشة.** فقد بلغ إجمالي المهاجرين هجرة داخلية وفقاً لتعداد 2017 نحو 8.3 مليون مهاجر تمثل 8% من سكان الجمهورية، منهم 5 مليون مهاجر إلى الحضر بنسبة 60% من إجمالي المهاجرين بالجمهورية الذين انتقلوا إلى حضر المحافظة. كما هاجر 3.3 مليون مهاجر إلى الريف بنسبة 39.9% من إجمالي المهاجرين بالجمهورية الذين انتقلوا إلى ريف المحافظة. وإجمالاً فإن عدد المهاجرين الذين هاجروا خارج محافظاتهم بلغ 1.1 مليون مهاجر مقابل 7.1 مليون مهاجر انتقلوا داخل محافظاتهم (ملحق (2)).
- **ارتفاع نسبة الفقر فيما بين سكان الريف:** حيث تصل هذه النسبة وفقاً لإحصاءات عام 2020/2019 على مستوى الجمهورية إلى 34.8% مقابل 22.9% بالحضر، ترتفع في ريف الوجه القبلي إلى 48.2%،

بينما تصل في ريف الوجه البحري إلى 22.6%. وعلى الرغم من انخفاض نسبة الفقر في الريف بمعدلات كبيرة عن مثيلتها بالحضر مقارنة بعام 2018/2017، إلا أنها مازالت تمثل معدلات خطيرة، فوفقًا لنتائج بحث الدخل والإنفاق لعام 2020/2019 يعيش ثلثي فقراء مصر في الريف، كما أن 43% من الفقراء يعيشون في الوجه القبلي (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021 ج).

- **الارتفاع الكبير في نسبة الأمية الريفية:** فعلى الرغم من انخفاض نسبة الأمية بين سكان الجمهورية (10 سنوات فأكثر) من 39.4% عام 1996 إلى 29.7% عام 2006، ثم إلى 25.8% عام 2017، إلا أن نسبة الأمية بالريف مازالت ترتفع كثيراً مقارنة بالحضر حيث بلغت 32.0% مقابل 17.7% بالحضر عام 2017، أي بما يمثل نحو 1.8 مرة لمعدل الأمية في الحضر (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2017).

- **انخفاض مستوى المعيشة بين الأسر الريفية:** حيث بلغ متوسط دخل الأسرة السنوي عام 2020/2019 نحو 59.7 ألف جنيه، بينما يرتفع هذا المتوسط في الحضر إلى نحو 80.9 ألف جنيه (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021 ج).

- **ارتفاع عمالة الأطفال (15-17 سنة)** فيما بين الأسر بالريف وخاصة الفقيرة منها، حيث زادت عمالة الأطفال بنحو ثلاثة نقاط مئوية وفقاً لنتائج بحث الدخل والإنفاق لعام 2020/2019 مقارنة بمثيلتها لعام 2018/2017. كما يشير المسح الصحي للأسرة المصرية (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2022 أ) إلى أن معدل عمالة الأطفال في الريف يمثل تقريباً ضعف النسبة في الحضر (6.1% مقابل 2.9%).

وبناء على ما سبق تناوله من تحديات أمام تنمية الريف المصري، تقوم مصر حالياً ببرنامج يهدف القضاء على الفقر وبناء وتنمية القرية المصرية (مبادرة حياة كريمة) في سبيل تحقيق حياة كريمة للمصريين، وحيث كانت أكبر التحديات لإعادة بناء وتنمية القرية المصرية هو التمويل، فقد وفرت الدولة مصادر تمويل تصل إلى عدة مليارات لتنفيذ المبادرة، وفيما يلي نبذة مختصرة عن المبادرة.

5.2 إطار عام لمشروع حياة كريمة

تدهورت الحياة لأهل القرية المصرية نتيجة الكثافة على وحدة الأرض للعمل والزراعة والحياة وتدهورت الخدمات الضرورية مثل مياه الشرب النقية والصرف الصحي وخدمات التعليم والصحة، ناهيك عن مشكلة الفقر، لذا بدأت الحكومة المصرية في إطار رؤيتها للتنمية المستدامة 2030، حيث ارتأت أنه لا بد من تنمية القرية المصرية والتي

هى أساس التنمية الزراعية في مصر التي ما زالت تعطي على الرغم من ظروفها القاسية ومشكلاتها وخاصة الفقر وقصور عمران القرية ومشكلات الإمداد بمياه الشرب النقية والصرف الصحي وتحسين الطرق وتوفير المدارس والمستشفيات والعناية بمختلف فئات السكان بالقرية المصرية. لذلك وفي مطلع عام 2019 كلفت رئاسة الجمهورية الحكومة والمجتمع المدني بتبني برنامج شامل لتوفير حياة كريمة للفئات الأكثر احتياجًا، كان مشروع / مبادرة حياة كريمة التزام سياسي لتحقيق العدالة وحل مشاكل ما يقرب من 60 مليون مصري. وترجمت الحكومة التكلفة الرئاسي بالعمل على مستوى القرى التي يزيد فيها معدل الفقر عن 70%.

ووضعت الخطط على أن تكون مبادرة حياة كريمة هي برنامج متكامل وغير مسبوق لتطوير الريف المصري بالكامل من خلال نهج شامل يتضمن توفير كافة خدمات البنية الأساسية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية فضلاً عن مدّ مظلة الرعاية والحماية الاجتماعية للفئات الأكثر احتياجًا داخل كل قرية. كما تعد المبادرة برنامج شامل لتطوير الريف المصري وباستثمارات غير مسبقة تقدر بنحو ترليون جنيه وبنهج شامل في عملية التطوير. وهو بمثابة نقلة نوعية في مستوى معيشة القطاع الأكبر من المصريين، وإعلان لمرحلة جديدة في نمط الحياة بقرى مصر، وتدشين للبنية الأساسية التي سيكون لها انعكاساتها المباشرة على مختلف مناحي الحياة في الريف المصري.

• مشروع / مبادرة حياة كريمة - خطوط عريضة

- **المشروع:** مبادرة وطنية متعددة الأهداف تتبع من مسئولية ملتزمة سياسيًا بأهداف إنسانيه للشعب المصري. والمميز للمشروع أنه ينهج إلى التدخل العاجل وبأحدث النظم العلمية والتقنية لتوفير الخدمات لأهالي القرية المصرية.
- **رؤية المشروع:** التزام مصر باستراتيجية التنمية المستدامة 2030 تتضمن تلقائيًا ضرورة الالتزام بتنمية القرية المصرية بإعادة تعميرها وتوفير كافة الخدمات الاجتماعية والمرافق العامة الأساسية لحفظ كرامة الإنسان، وخاصه القضاء على الفقر بأنواعه وأشكاله ومستوياته والتخلص من أكبر نسبة من الفوارق الاجتماعية والاقتصادية بين أبناء مصر.
- **مرتكزات الرؤية:** التزام الحكومة بتوفير التمويل اللازم لمراحل المبادرة، استعداد القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في المساهمة الكاملة، وتوفير قوة عمل ومتطوعين في المشاركة في جميع مراحل المشروع.
- **المهمة:** هى التحرك على نطاق واسع وبشكل متكامل للقيام بتقديم حزمة متكاملة مترابطة من المشروعات والخدمات الاقتصادية والاجتماعية والتركيز على استكمال احتياجات القرى من متطلبات التنمية التحتية من

مياه شرب نقية وصرف صحي وكهرباء وغاز واتصالات ومعلومات وطرق وأسواق إلخ، وتطوير وإنشاء مؤسسات الإدارة المحلية.

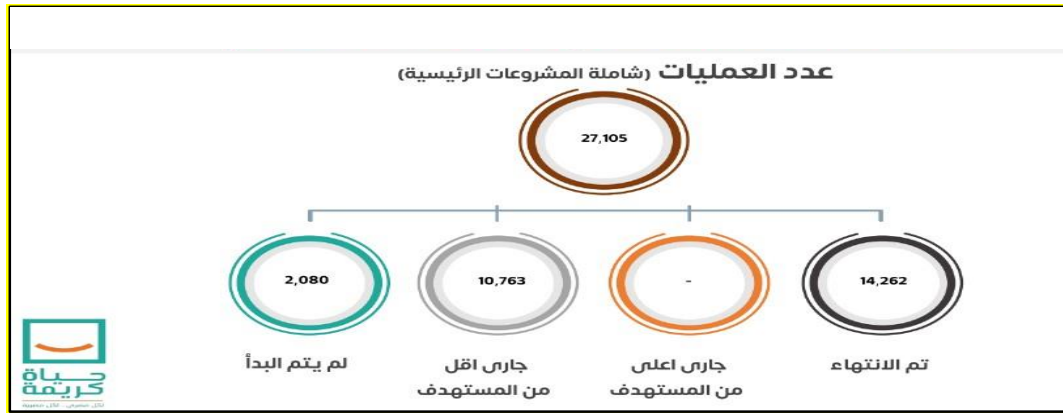
- **الهدف الرئيسي:** تعزيز الاستقرار المجتمعي من خلال الارتقاء بمستوى حياة المواطنين في القرى ورفع مستوى رضاهم عن الخدمات التي تقدمها الدولة وزيادة شعورهم المستمر بالتحسن في مستوى معيشتهم.
- **الأهداف التفصيلية:** تحسين مستوى خدمات البنية الأساسية بالقرى المستهدفة، رفع مستوى خدمات التنمية البشرية والبيئية، توفير فرص للتنمية الاقتصادية وزيادة الدخل الحقيقي لسكان القرى المستهدفة، مد مظلة الحماية والرعاية الاجتماعية للفئات الأولى بالرعاية بالقرى المستهدفة، وتطوير الإدارة المحلية ونظم تقديم الخدمات الإجرائية للمواطنين الريفيين.
- **النطاق الجغرافي والمراحل الزمنية:** يستهدف البرنامج تطوير كافة القرى المصرية (نحو 4600 قرية) من خلال تطوير مراكز إدارية بالكامل (180 مركزًا موزعة على 21 محافظة)، حيث لا يتضمن البرنامج المحافظات الحضرية الثلاث (القاهرة - بورسعيد - السويس) كما أن المحافظات الحدودية ذات الطبيعة الخاصة (شمال وجنوب سيناء - البحر الأحمر) يتم استهدافها ببرامج تنموية موازية تراعي طبيعتها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ويجري تنفيذ البرنامج خلال ثلاث مراحل، تشمل المرحلة الأولى نحو 1477 قرية موزعة على 52 مركزًا إداريًا في 20 محافظة (ملحق 3).
- **طبيعة تدخلات البرنامج:** في ضوء التوجيه الرئاسي فقد بادرت الحكومة المصرية بتصميم تدخلات البرنامج بحيث تتعامل مع كافة جوانب الفقر وأبعاده بموازنة استثمارية تقدر بنحو 515 مليار جنيه خلال ثلاث سنوات، وذلك من خلال أربعة مستويات متكاملة من التدخلات كالتالي:
 - توفير ورفع كفاءة الخدمات والبنية الأساسية: وتشمل تغطية القرى المصرية بخدمات مياه الشرب والصرف الصحي بنسبة 100%، ومد شبكات الغاز الطبيعي ورفع كفاءة خطوط الاتصالات وخدمات الكهرباء، رصف الطرق الرئيسية وتثبيت الشوارع الفرعية الصغيرة، وتبطين الترع والمجاري المائية.
 - توفير ورفع كفاءة خدمات التنمية الاجتماعية: من خلال إنشاء مدارس جديدة ورفع كفاءة المدارس القائمة، تطوير الوحدات والمراكز الصحية والمستشفيات وفقًا لنموذج التأمين الصحي الشامل، رفع كفاءة الخدمات الشبابية والمنشآت الرياضية ومجمعات الخدمات الحكومية ومنشآت التضامن الاجتماعي.
 - التنمية الاقتصادية: من خلال رفع مستوى الدخل الحقيقي لسكان الريف وتوفير فرص عمل مؤقتة ودائمة عن طريق التوسع في المشروعات الإنشائية كثيفة العمالة وتشغيل المقاولين المحليين والتوسع

ما بعد حياة كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

في دعم المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر، فضلاً عن ترسيخ الاعتماد على المنتجات الوطنية في توريد المستلزمات المطلوبة لهذه المشروعات بما يساعد على توطيد الصناعات ومضاعفة خطوط الإنتاج وزيادة الطلب على العمالة، كما يتضمن هذا المحور رفع كفاءة الخدمات الداعمة للاقتصاد المحلي كالوحدات البيطرية والمجازر ومجمعات الألبان بالإضافة إلى توفير خدمات مالية وغير مالية لدعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومتناهية الصغر.

- تدخلات تستهدف الفئات الأكثر احتياجاً داخل القرى المستهدفة: وهي تدخلات تركز على الفئات الأولى بالرعاية كتوفير مساكن بديلة أو رفع كفاءة المساكن القائمة للأسر التي تعيش في منازل غير لائقة، توفير الحماية والرعاية الاجتماعية والصحية للفئات المستحقة، توفير المساعدات الاجتماعية وسيلة الغذاء الأساسية بشكل مستمر، دعم ذوي الاحتياجات الخاصة، والتوعية والتثقيف وتصحيح المفاهيم وتعزيز قيم الانتماء والولاء للوطن.

يوضح ملحق (4) التوزيع القطاعي لمشروعات المرحلة الأولى لمبادرة حياة كريمة، كما يوضح الشكل بالشكل (1) ملخص الموقف التنفيذي لمشروعات المبادرة في المرحلة الأولى.



المصدر: وزارة التنمية المحلية، تقارير غير منشورة

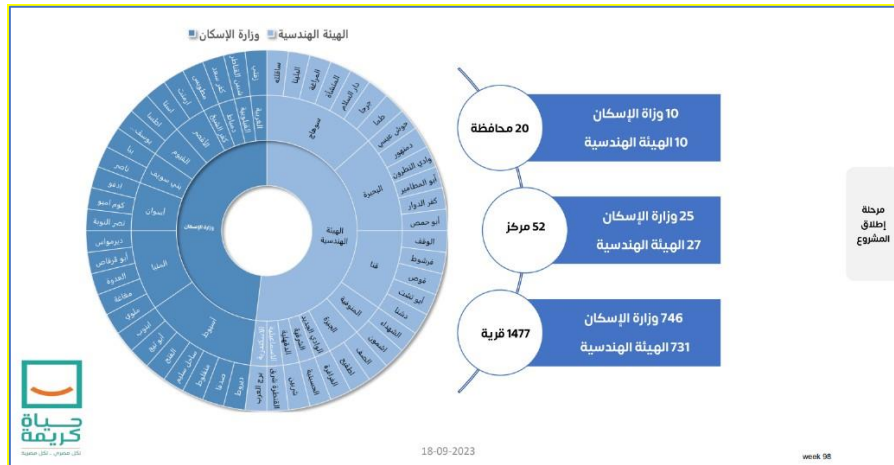
شكل رقم (1)

ملخص الموقف التنفيذي لمشروعات المبادرة في المرحلة الأولى

○ **هيكل إدارة البرنامج:** وفقاً لقرار رئيس مجلس الوزراء 2700 لسنة 2020، ينفذ البرنامج تحت الرعاية المباشرة للسيد رئيس الجمهورية ومن خلال لجنة وزارية عليا يرأسها السيد الدكتور رئيس مجلس الوزراء فضلاً عن أربع مجموعات عمل كالتالي:

- مجموعة العمل على مشروعات البنية الأساسية والخدمات الاجتماعية: وتنسق أعمالها وزارة التنمية المحلية وتضم وزارة الإسكان بهيئاتها المختلفة، الهيئة الهندسية للقوات المسلحة، هيئة الأبنية التعليمية، وزارة الصحة، وزارة الري، وزارة الشباب، وزارة البترول.
- مجموعة العمل على مشروعات التنمية الاقتصادية: وتنسق أعمالها وزارة الصناعة وتضم وزارة التضامن الاجتماعي، وزارة التنمية المحلية، وزارة الزراعة، وزارة الري وجهاز تنمية المشروعات المتوسطة والصغيرة ومنظمات المجتمع المدني.
- مجموعة العمل المعنية بمشروعات الحماية والرعاية الاجتماعية: وتنسق أعمالها وزارة التضامن الاجتماعي وتضم منظمات المجتمع المدني.
- مجموعة المؤشرات التخطيطية والمكانية: وتضم وزارة التخطيط ووزارة التنمية المحلية وهيئة التخطيط العمراني.

○ **آليات تنفيذ البرنامج:** اسندت مهمة تنفيذ الأعمال الإنشائية في البرنامج إلى الهيئة الهندسية للقوات المسلحة ووزارة الإسكان، بحيث يتولى كل منها كافة الأعمال التنفيذية في مختلف القطاعات (التصميم - الطرح والتعاقد - الإشراف والمتابعة التنفيذية - استلام الأعمال)، ويستثنى من ذلك أعمال مشروعات مياه الشرب والاتصالات وتبطين الترع والغاز الطبيعي والأبنية التعليمية، نقاط الشرطة، الطرق الرئيسية والسكك الحديدية، نقاط الإطفاء والأسواق ومواقف النقل الجماعي، ويوضح الملحق رقم (5) والشكل رقم (2) تقسيم المحافظات بين الهيئة الهندسية للقوات المسلحة ووزارة الإسكان.



المصدر: وزارة التنمية المحلية، تقارير غير منشورة

شكل رقم (2)

تقسيم المحافظات بين الهيئة الهندسية للقوات المسلحة ووزارة الإسكان

○ **نظام التخطيط في حياة كريمة:** تبدأ عمليات التخطيط للبرنامج من مستوى الوحدات القروية، حيث أسس البرنامج قنوات رسمية تسمح للمواطنين بالمشاركة في عمليات التخطيط ومساءلة الجهات التنفيذية أيضًا، حيث يجري تشكيل لجان مجتمعية في كل قرية تضم ممثلي القيادات الطبيعية والشبابية والنسائية ومنظمات العمل الأهلي، وهي لجان في أثناء تشكيلها تم مراعاة التنوع والثراء الاجتماعي والقبلي في ريف مصر وقراها، وهو ما يجسد نوعًا ملهمًا لتطبيق "ديمقراطية التنمية".

كما تم تشكيل وحدات تم تسميتها "وحدات التنمية المتكاملة" على مستوى كل وحدة محلية قروية (بواقع عدد 332 وحدة تنمية متكاملة خلال المرحلة الأولى لبرنامج حياة كريمة بعدد 52 مركزًا) كل وحدة تضم ممثلي عن "القيادات الطبيعية - الشباب - المرأة - منظمات المجتمع المدني" من أبناء القرية الأم أو القرى والنجوع والعزب التابعة للوحدة المحلية للمشاركة في تحديد واختيار طبيعة ونوعية المشروعات التي تحتاجها قريتهم في مختلف القطاعات.

هذا وبلغ عدد أعضاء لجان التنمية المجتمعية المتكاملة بالمرحلة الأولى من البرنامج ما يزيد عن 8 آلاف عضو، وتقوم تلك اللجان بتحديد المشروعات المطلوبة لخدمة قراهم في مختلف القطاعات كما تقوم أيضًا بمتابعة التنفيذ للمشروعات والتدخل لإزالة المعوقات والتحديات التي تواجه عمليات التنفيذ، إلى جانب ذلك تقوم الجهات التنفيذية على مستوى المركز وعلى مستوى المحافظة (لجنة التخطيط المحلي) بوضع مقترحات الخطط النهائية التي يتم رفعها للمستوى المركزي حيث تضع الوزارات الخدمية الخطط في صورتها النهائية قبل اعتمادها من اللجنة الرئيسية.

الفصل الثالث

قضايا التخطيط المحلي في مصر

1.3 تمهيد

تستهدف عملية التخطيط تحقيق تغيير في واقع الخدمات والبنية التحتية المتاحة للمجتمع بما يخدم أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ويحقق الاستدامة والحفاظ على حقوق الأجيال القادمة، كما تستهدف توفير بدائل وسيناريوهات تنموية واقعية لصناع القرار السياسي تضمن تحقيق نتائج تنموية في اتجاهات استراتيجية واضحة تتكامل مع التوجهات السياسية للدولة.

إن عملية التخطيط للخدمات تُعد حلقة وصل بين احتياجات المجتمع المحلي وبين الخدمات التي يُفترض أن تُشبع تلك الاحتياجات لدى السكان على المستوى المحلي، وتتمثل الخطوة الأولى نحو التخطيط بأسلوب سليم هو تحديد المشكلات التي يعاني منها المجتمع المحلي وهو ما نطلق عليه تحليل المشكلات، يلي ذلك تحديد الأولويات للتدخلات ثم تحديد الموارد وتوفير المخصصات المالية سواء من الاستثمارات المركزية أو الموارد الذاتية أو مساهمة المجتمع المحلي، وتُعد عملية جمع البيانات وأهمية دقة تلك البيانات وواقعيتها وحدائتها من العناصر المهمة في اتخاذ القرار.

وتتولى جهات الدولة المختلفة ممثلة في الوزارات والهيئات العامة الخدمية والاقتصادية، ووحدات الإدارة المحلية، وشركات القطاع العام وقطاع الأعمال العام إعداد خططها وفقاً لما يحدده القانون، وعادة ما يتم التمييز بين نوعين من الخطط وفقاً لمسؤولية الإعداد والتنفيذ وهما الخطط القطاعية والتي يتم إعدادها على المستوى المركزي من قبل الوزارات والهيئات، والخطط المحلية والتي تعدها وحدات الإدارة المحلية، وذلك في إطار من التعاون والتنسيق المشترك.

فوفقاً لقانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979 تتولى وحدات الإدارة المحلية المتمثلة في (المحافظات - المراكز - المدن - القرى - الأحياء) مسؤولية إنشاء وإدارة المرافق العامة الواقعة في نطاق اختصاصاتها، كما يكون المحافظ في دائرة اختصاصه رئيس لجميع الأجهزة والمرافق المحلية، ويتولى الإشراف على المرافق القومية بدائرة المحافظة وكذلك جميع فروع الوزارات التي لم تنتقل اختصاصاتها إلى الوحدات المحلية فيما عدا الهيئات القضائية والجهات المعاونة لها وذلك بإبداء الملاحظات واقتراح الحلول اللازمة في شأن الإنتاج وحسن الأداء، كما يتولى بالنسبة لجميع

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

المرافق اتخاذ التدابير الملائمة لحماية أمنها، وعادة ما يقف ضعف التمويل حائل دون قدرة الإدارة المحلية على القيام بهذه الاختصاصات على النحو اللازم.

2.3 مستويات التخطيط العلمي الشامل

للتخطيط ثلاثة مستويات وفقاً للنطاق الجغرافي الذي يعمل من أجله، وتتمثل تلك المستويات في الآتي:

○ **التخطيط القومي الشامل:** ويتم على مستوى الدولة بحيث تنصب الخطط القومية على المجتمع ككل باعتباره وحدة متكاملة تحقيقاً لمبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، ويكون شاملاً لكل القطاعات الوظيفية والمستويات الجغرافية، ويعمل على مواجهة المشكلات العامة ومحاولة إشباع الحاجات القومية (Neil Gilbert & Harry Specht, 1977).

○ **التخطيط الإقليمي:** ويقع بين المستوى القومي والمحلي، فهو يهتم بالتخطيط لمساحة جغرافية لها خصائص اجتماعية واقتصادية مميزة، ولها أيضاً موارد ومشكلات مختلفة عن الأقاليم الأخرى (John Glasson, 1983).

○ **التخطيط المحلي:** هو ذلك النوع من التخطيط الذي يواجه مشكلات المجتمع المحلي، من خلال ما يعبر عنه أفراد المجتمع من مشكلات وحاجات تحتاج إلى مواجهة ومقابلة، ويتم التخطيط المحلي في إطار الخطط القومية والإقليمية، فهو جزء لا يتجزأ من الخطة القومية (Garner, 1981).

3.3 مفهوم التخطيط في قطاع التنمية المحلية

التخطيط المحلي هو العملية التي يتم فيها وضع خطة التنمية الاقتصادية الاجتماعية للمحافظة. وتتمثل خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على أسس قطاعية "الباب السادس"، في إعداد خطة لمشروعات أو برامج أو مشتريات أو أي بنود صرف أخرى مع توضيح التكلفة المتوقعة، وتستخدم خطة الموازنة في طلب التمويل من وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ويتم البدء في إعداد موازنة تفصيلية للصرف عند الموافقة على خطة الموازنة، ويتم متابعة صرفها وتسويتها خلال العام المالي.

ويمكن النظر للتخطيط المحلي باعتباره العملية التصورية لمسئولي المحلية لما يجب أن تكون عليه أنشطة وبرامج التنمية المحلية وهو العملية المستمرة لمسئولي التنمية المحلية عبر فترات زمنية متتالية لتحسين معدلات التطور الاجتماعي والاقتصادي بها، وهو وسيلة مسئول التنمية في تنفيذ السياسات والبرامج الخاصة بتحسين الأحوال الاجتماعي والاقتصادية، وتلك التي تهدف إلى تحسين مستوى الانتاج والخدمات المخططة عاماً بعد عام، وهو أداة

ووسيلة المجتمع في بلورة اتجاهات واهتمامات السياسة والعمل الوطني للقيادات التنفيذية والشعبية في كافة مستوياتها لتحقيق التنمية عبر الخطط الاستراتيجية والمتوسطة والقصيرة (حمزاوي، محمد أحمد خليل، 2000).

كما يعد التخطيط المحلي بمثابة المرآة التي تعكس مدى تحمل الدولة لمسئوليتها وقدرتها على بسط سلطتها في مجالات التنمية المتعددة، كما يعكس التخطيط المحلي كل فلسفة الدولة وقدرة تشريعاتها على مواجهة تحديات إشباع متطلبات المجتمعات المحلية ومدى نجاح صانع القرار في القيام بمسؤولياته التنفيذية المستمدة من الإطار التشريعي لمختلف المجالس النيابية في المجتمع، وبناء على ذلك فالتخطيط المحلي على مستوى الوحدات المحلية يتميز بالخصائص التالية (عبد الله، نمر ذكي شلبي، 2010).

- يتم التخطيط المحلي في المستويات المحلية بناء على تعاون وتنسيق وتدوين الأجهزة المحلية الحكومية والشعبية لاتجاهات وأهداف المجتمع المحلي.
- يسترشد بآراء القادة التنفيذيين والخبراء الفنيين في قسم التخطيط بالوحدات المحلية إضافة إلى مشاركة القادة الشعبيين في إطار المنطقة التي يمثلونها.
- يقوم التخطيط المحلي على أساس استخدام الموارد المحلية المتاحة والمدرجة في الموازنة العامة والموارد المادية المتوفرة في المجتمع المحلي، إضافة إلى استخدام الموارد البشرية المتوفرة بخصائصها المختلفة.
- يقوم التخطيط المحلي على أساس الاتجاه المؤسسي الذي يحقق التوازن بين حاجات المؤسسات الرسمية وغير الرسمية.
- يحقق التخطيط المحلي التوازن بين الاتجاهات والأهداف المادية والاتجاهات والأهداف المعنوية للمجتمع المحلي.

وفيما يخص قطاع التنمية المحلية، تتمثل عملية التخطيط المحلي في تخصيص مبالغ للمحافظات المصرية من الخطة الاستثمارية للدولة سنوياً، لوضع خطط التنمية المحلية للمستويات المحلية المختلفة بطريقة لامركزية وبمراعاة معايير العدالة والتنمية، ويتم الاعتماد على 5 معايير لتحديد نصيب كل محافظة من المحافظات الـ 27، وهي: عدد السكان وتنمية محافظات الصعيد ومقياس التنمية البشرية والمساحة تدعم محافظات القناة بالإضافة إلى معيار التعادل. سيتم العمل بنظام إعلام كل محافظة بالمخصص لها مسبقاً سقف تمويلي تعد الخطة في إطاره.

يقوم الجهاز الإداري في كل مستوى محلي باقتراح خطة التنمية على مستواه، والتقدم بها إلى المجلس المحلي (عند تواجده) لمناقشة المقترح وإقراره، وترفع الخطة بعد إقرارها للمستوى الإداري الأعلى، يتم بذلك وضع الخطة على مستوى الوحدة المحلية (القرية/ المدينة/ الحي)، ويتم رفعها للمستوى الإداري الأعلى (المركز/ المحافظة) ويتعين على

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

كل مستوى محلي أن يأخذ في الاعتبار خطة التنمية التي أعدها المستوى الذي يليه طالما أنها في حدود المخصصات التي أقرت لهذا المستوى ولم تخرج عن إطار معايير التخصيص.

4.3 الإطار التشريعي المنظم لعملية التخطيط المحلي

ترسم التشريعات الأساسية التالية إطار العمل لإعداد خطة التنمية المحلية على مستوى المحافظات المصرية:

- **قانون التخطيط رقم 1973/70:** يحدد هذا القانون المبادئ الأساسية والعمليات اللازمة لإعداد الخطط الاقتصادية والاجتماعية ذات المدى المتوسط والقصير (سنوية)، وتشمل المبادئ الحاكمة الرئيسية ومنها شمولية الخطة وتكاملها، وتتضمن آليات التخطيط المركزية ومشاركة الوحدات المحلية والمجتمع المدني، ومسئولية القطاع العام نحو تنفيذ خطة التنمية، وتخصيص الأموال لمشروعات الخطة لضمان التنمية، واتخاذ ما يلزم نحو مشاركة القطاع الخاص في التنمية.
- **قانون البناء رقم 2008/119:** يحل هذا التشريع محل عمليات التخطيط الأساسية للمدن والقرى كما هو مفصل في القانون رقم 3/ 1982 بشأن آليات التخطيط العمراني الاستراتيجي، ويعمل على الربط بين آليات التخطيط والرؤية الاستراتيجية والتأكد من مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في أثناء إعداد الخطة (الجهاز التنفيذي وأعضاء مجلس النواب، ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص). وترتكز العملية على رؤية استراتيجية تربط بين التنمية المحلية، والإنتاجية الاقتصادية، وحماية البيئة وتتناول القضايا ذات الأولوية، وضمان الالتزام بالقواعد الاسترشادية والمعايير التي تحددها الحكومة المركزية.
- **قانون الإدارة المحلية رقم 1979/43:** يحدد هذا القانون هيكله السلطات المحلية ودورها مع تحديد العلاقة بين الجهاز التنفيذي (الذي ترأسه السلطة المحلية)، وتشكل المجالس المحلية على مستوياتها المختلفة من أعضاء بالانتخاب المباشر. ويركز القانون على تحديد الاختصاصات بين المستويات المحلية المختلفة ومنها إيرادات الموارد المختلفة للوحدات الحكومية المحلية ودورها في إعداد الخطة الاقتصادية الاجتماعية على المستوى القومي.
- **قرار رئيس الوزراء رقم 1449 لسنة 2013:** بشأن تشكيل اللجنة العليا للتخطيط المحلي برئاسة السيد وزير التنمية المحلية وبعضوية وزراء التخطيط والتنمية البشرية والاجتماعية وذلك لضمان التنسيق بين الخطط القطاعية والمكانية قبل إعداد خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتوسطة الأجل.
- **القرار المشترك لوزيري التنمية المحلية والتخطيط والتنمية الاقتصادية رقم 121 لسنة 2018:** بشأن تشكيل لجنتين إحداها لإعداد صيغة لتوزيع المخصصات المالية فيما بين المحافظات والوحدات المحلية

التابعة لها، ولجنة أخرى تتولى مراجعة برامج التنمية المحلية وتحديد الاختصاصات فيما بين المستويات المحلية المختلفة.

هذا وقد نظم قانون التخطيط العام رقم 18 لسنة 2022 والذي حل محل قانون رقم 70 لسنة 1973 عملية إعداد ومتابعة الخطة مستنداً إلى عدد من المبادئ مثل مراعاة الاستدامة والمشاركة والتنوع والعدالة والتعاون بين المؤسسات وغيرها، وقد أفرد القانون عدد من المواد التي تخص عملية التخطيط المحلي مركّزاً على عدة آليات للتنسيق على المستوى الرأسي والأفقي ومراعياً عمليات التشابك بين عمل الجهات المختلفة، وذلك بالنص على التالي:

- إعداد المحافظة مقترح خطتها الاستراتيجية طويلة الأجل وفقاً للسياسات التي يتضمنها الإطار العام للتنمية الشاملة والخطة القومية للتنمية المستدامة طويلة الأجل والمخطط الاستراتيجي القومي للتنمية العمرانية وخطة الإقليم الاقتصادي، وكذلك إعداد مقترح خطتها متوسطة الأجل وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية السنوية في إطار خطتها طويلة الأجل للتنمية المستدامة.
- إعداد المركز مقترح خطته الاستراتيجية طويلة الأجل وفقاً للسياسات التي تضمنها الإطار العام للتنمية المستدامة والمخطط الاستراتيجي القومي للتنمية العمرانية وخطة الإقليم الاقتصادي والخطة الاستراتيجية للمحافظة. كما يُعد مقترح خطته متوسطة الأجل، وخطته السنوية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في إطار خطة المركز طويلة الأجل.
- تُعد المدن والأحياء والوحدات المحلية القروية مقترحات الخطط متوسطة الأجل الخاصة بها، وخططها السنوية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وفقاً للسياسات التي تضمنها الإطار العام للتنمية الشاملة والخطط طويلة الأجل للمحافظات والمراكز.
- يمكن لوحدات الإدارة المحلية إعداد مقترحات خطط مشتركة سواء كانت الوحدات المحلية في نطاق محافظة واحدة أو كانت هذه الخطط تشمل وحدات إدارة محلية في نطاق أكثر من محافظة.
- تحدد وزارة التخطيط سقفاً مالياً لكل محافظة يغطي سنوات الخطة متوسطة الأجل وفقاً لمعادلة تمويلية، وتعمل المحافظة على زيادة مواردها الذاتية دون أن يؤثر ذلك على السقف التمويلي المقرر لها. كما تُحدد الوزارة بالتنسيق مع المحافظ سقفاً مالياً لكل مركز يغطي سنوات خطته متوسطة الأجل وفقاً لمعادلة تمويلية تحفز المركز على زيادة موارده الذاتية.

كما ينظم قانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979 ولائحته التنفيذية، الأدوار التي تُمارسها الوحدات على المستوى المحلي في مجال التخطيط المحلي، والمتمثلة في التالي:

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

- تتولى كل محافظة إبلاغ مضمون توجيهات السياسة العامة والخطوط الرئيسية لخطة التنمية للدولة إلى الوحدات المحلية بدائرة المحافظة.
- تقوم أجهزة التخطيط بالمحافظة بدراسة مشروعات التخطيط المقدمة من المجالس المحلية في نطاقها، ويجري التنسيق والتكامل بين مختلف القطاعات بالمحافظة لإعداد مشروع الخطة السنوية لها.
- تختص وحدات الإدارة المحلية للمراكز والمدن والأحياء والقرى، باقتراح مشروعات خطط التنمية الخاصة بها، حيث تُحدد الوحدات المحلية احتياجاتها بحسب الأولويات المدروسة، وتجمعها، وتُنسقها في مشروع خطة محلية.
- تقوم الأجهزة المحلية للتخطيط بمعاونة الوحدات المحلية في وضع مشروعات خطط التنمية بها بما يُحقق حُسن استغلال الإمكانيات المتاحة للوفاء باحتياجات الجماهير، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وعليها في سبيل ذلك دراسة إمكانيات المجتمع المحلي، وكشف الفرص الاستثمارية بكُل وحدة، واقتراح توزيع الموارد على الاحتياجات المحلية حسب أولوياتها الفعلية.

5.3 مفهوم تمويل الخطط الاستثمارية ومصادرها

1.5.3 مفهوم الخطة الاستثمارية

الخطة الاستثمارية تمثل أهم الأدوات التمويلية التي تمتلكها المحافظة لتوجيه أهدافها الاستراتيجية وتحقيقها، وتختلف منهجية إعداد الخطط الاستثمارية بين الدول والمستويات الإدارية المختلفة، وكذا آليات تحديد الاحتياجات المحلية والتي قد تتجاوز متطلبات ورغبات الاستثمار الحكومي المتاح لتمويل الخطة الاستثمارية في هذا العام المالي.

2.5.3 مصادر تمويل الخطة الاستثمارية

وتتضمن مصادر تمويل الخطة الاستثمارية على مستوى المحافظة ثلاثة مكونات رئيسية؛ وهي:

- مخصصات الموازنة العامة: وتضم المخصصات الاستثمارية من موازنة الدولة بوزارة المالية من خلال ميزانية الإدارات المحلية لاستثمارات الدواوين وميزانية الوزارات القطاعية للمديريات، ويتم تخصيصها سنوياً.
- القروض والمنح: تحصل المحافظة من خلال شركاء التنمية والتي تتضمن الجهات المانحة أو المقرضة سواءً المحلية أو الدولية.
- الإيرادات والموارد الذاتية: وتتضمن المتحصلات التي تقوم المحافظة بتحصيلها محلياً ويتم تضمينها في الصناديق الخاصة لتمويل الاستثمارات الحكومية.

6.3 قصور / تحديات عملية التخطيط المحلي

تواجه غالبية المجتمعات النامية قصور في الموارد والإمكانات، إضافة إلى عدم التخطيط الجيد للاستثمارات المتاحة وعدم القدرة على تلبية تطلعات المجتمعات المحلية بالشكل المطلوب، وتعاني المستويات المحلية للإدارة المحلية من العديد من التحديات/القصور في عملية التخطيط على المستوى المحلي، وتتمثل تلك القصور في كل من الجوانب التالي: التمويل، منظومة التخطيط المحلي القائمة، التخطيط التشاركي، تداخل الهياكل التنظيمية المحلية، الجهاز الإداري (الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة)، الشفافية وإتاحة المعلومات، ونطاق عمل برامج التنمية المحلية القائمة.

1.6.3 القصور المرتبط بالتمويل

يتضح من قانون 43 لسنة 1979 أنه دعم المركزية المالية، والدليل على ذلك أن الحكومة المركزية هي التي تفرض في الغالب الضرائب والرسوم وتحدد أوعيتها ومعدلاتها، فضلاً عن قيامها بتحصيلها والإشراف عليها، بالإضافة إلى ذلك نجد أن الحكومة المركزية هي التي تحدد حجم القروض والجهة التي سيتم الاقتراض منها، كما أن هناك قيود على الوحدات المحلية في تلقي الهبات، كما أن القانون الحالي لا يدعم استقلالية الموازنات المحلية، حيث تجهل المحافظات ما يخصص لها من موارد في إطار الموازنة العامة سنوياً (أمين، خالد زكريا، 2006).

هذا وتمثل محدودية الموارد المالية مقارنة بالاحتياجات عائقاً في عملية التخطيط، واعتماد المستويات المحلية على إعداد مقترح الخطة الاستثمارية عبارة عن قائمة من المشروعات تمثل أمنيات المستويات المحلية دون علم بحجم الاستثمارات الموجهة، ومن أهم التحديات المرتبطة بالنواحي المالية:

أ. ضعف الاستثمارات المحلية

وفقاً للتقسيم الإداري للموازنة العامة للدولة، يتكون الجهاز الحكومي من الجهاز الإداري والهيئات الخدمية والإدارة المحلية، وتشمل موازنة الإدارة المحلية دواوين عموم المحافظات ومديريات (التنظيم والإدارة، والتموين والتجارة الداخلية، والعمل، والطب البيطري، والطرق والنقل، والإسكان، والشئون الصحية، والشباب والرياضة، والتربية والتعليم، والشئون الاجتماعية).

ويتضح من جدول رقم (2) ضعف المخصصات الاستثمارية الموجهة للإدارة المحلية بمستوياتها المختلفة، حيث تمثل نسبة 6.1% من إجمالي استثمارات الدولة، مما يعيق الجهود المبذولة نحو تمكين الإدارة المحلية وما زال الجهاز الإداري هو المستحوذ الأكبر بنسبة 68%، يليه الهيئات الخدمية بنسبة 32%، في حين تمثل المخصصات

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

الاستثمارية للهيئات الخدمية نسبة 25.1% من إجمالي استثمارات الدولة، كما تبلغ مخصصات شراء السلع والخدمات للإدارة المحلية نسبة 15.6% من إجمالي مخصصات شراء السلع والخدمات بالدولة.

جدول رقم (2)

الموازنة العامة للدولة للعام المالي 2024/2023

الأبواب	الجهاز الإداري	الهيئات الخدمية	الإدارة المحلية		الإجمالي
			قيمة	نسبة%	
الأجور وتعويضات العاملين	203702	68643	197655	42%	470000
شراء السلع والخدمات	89307.4	28326.4	21747	15.6%	139380.8
الفوائد	1115464.2	3823.4	798.2	0.07%	1120085.8
الدعم والمنح والمزايا العينية	500506.5	28236.8	942	0.18%	529685.3
المصروفات الأخرى	136850.7	5833	2399.3	1.6%	145083
الاستثمارات	403542.7	147505.3	35641.5	6.1%	586689.5
المصروفات	2449374	282367	259183	8.7%	2990924

المصدر: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020. (القيمة بالمليون جنيه)

ويوضح جدول رقم (3) أن نسبة الاستثمارات المحلية بموازنة الإدارة المحلية إلى إجمالي مصروفات الإدارة المحلية تراوحت ما بين 11.1% إلى 14% خلال الفترة (2019/18 - 2024/23)، وذلك نتيجة أن 75% في المتوسط من مصروفات الإدارة المحلية يخصص للباب الأول الخاص بالأجور وتعويضات العاملين.

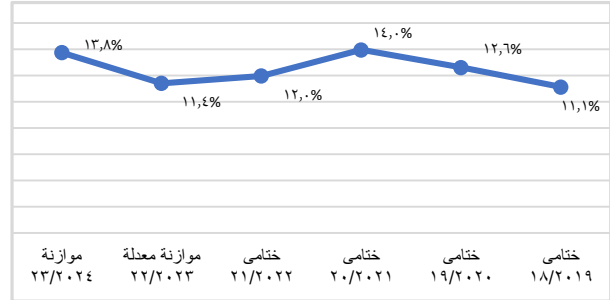
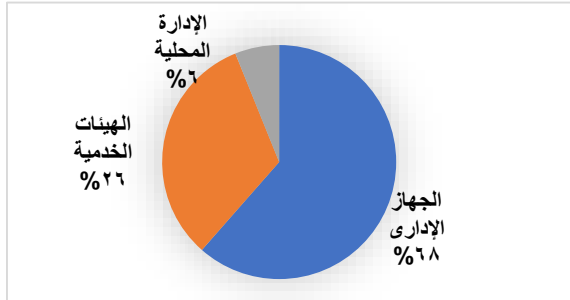
جدول رقم (3)

تطور مصروفات الإدارة المحلية خلال الفترة (2019/18 - 2024/23)

الباب	موازنة 2024/23	موازنة معدلة 2023/22	ختامي 2022/21	ختامي 2021/20	ختامي 2020/19	ختامي 2019/18
الأجور وتعويضات العاملين	197655.1	154943.7	157836.9	138165.9	124461.1	113902.1
شراء السلع والخدمات	21747	20368.3	19789.7	17891.7	17167.4	15538.9
الفوائد	798.2	216.5	226.1	273.2	217.3	261.7
الدعم والمنح والمزايا الاجتماعية	942	671.1	2999.8	3369.7	2182.6	2005.6
المصروفات الأخرى	2399.4	2217.2	3393.3	2273.3	3114.5	2426.4
الاستثمارات	35641.5	22973.7	25055.4	26273	21242.1	16804.1
الإجمالي	259183.2	201390.5	209309.4	188246.8	168385	150938.8

المصدر: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020. (القيمة بالمليون جنيه)

وعلى مستوى الاستثمارات الحكومية، يوضح الشكل رقم (3)، ما زال الجهاز الإداري هو المستحوذ الأكبر بنسبة 68% يليه الهيئات الخدمية بنسبة 32% مع ضعف المخصص للإدارة المحلية بنسبة 6%، مما يعيق الجهود المبذولة نحو تمكين الإدارة المحلية. وداخل موازنة الإدارة المحلية تراوحت نسبة الاستثمارات المحلية إلى إجمالي مصروفات الإدارة المحلية ما بين 11.1% إلى 14% خلال الفترة (2019/18 - 2024/23)، وذلك لأن 75% في المتوسط من مصروفات الإدارة المحلية يخصص للباب الأول الخاص بالأجور وتعويضات العاملين.



توزيع الاستثمارات الحكومية وفقاً للتقسيم الإداري %
موازنة 2024/23

نسبة الاستثمارات المحلية من إجمالي مصروفات الإدارة
المحلية % (2019/18 - 2024/23)

المصدر: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020.

شكل رقم (3)

نسبة الاستثمارات المحلية وتوزيع الاستثمارات الحكومية وفقاً للتقسيم الإداري

وقد بلغ إجمالي الاستثمارات المنفذة لدواوين عموم المحافظات نحو 15.6 مليار جنيه خلال العام المالي 2019/2018، ويلاحظ أنه قد تم تمويل نحو 58.2% من الاستثمارات المنفذة من الخزنة العامة مقابل 36.5% من مصادر التمويل الذاتي، 4.5% قروض أجنبية ونسبة ضئيلة في صورة منح محلية، ويوضح جدول (4) الهيكل التمويلي لاستثمارات المحافظات للعام المالي 2019/2018 (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020).

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

جدول رقم (4)

الهيكل التمويلي لاستثمارات المحافظات للعام المالي 2019/2018

البيان	المنفذ (بالمليون جنيهه)		خطة (بالمليون جنيهه)	معدل النمو (%)	الهيكل النسبي	
	2019/18	2018/17			2019/18	2018/17
خزانة عامة	91.4	5286.8	8000	72.2	58.2	49.8
تمويل ذاتي	5704.4	5318.2	1485.6	7.3	36.5	50
منح محلية	122.9	*25.8	-	376.4	0.8	0.2
قروض أجنبية	706.7	-	355	-	4.5	-
إجمالي	15638	10630.7	9840.6	47.1	100	100

المصدر: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020. * منح أجنبية

وقد بلغت إجمالي الاستثمارات المنفذة لدواوين عموم المحافظات نحو 19.9 مليار جنيه خلال العام المالي 2020/2019 محققة معدل نمو بلغ 27.6%، ويُلاحظ أنه قد تم تمويل نحو 59% من الاستثمارات المنفذة من الخزانة العامة مقابل 34.7% من مصادر التمويل الذاتي، 6% قروض أجنبية ونسبة ضئيلة في صورة منح محلية (0.3%)، ويوضح جدول رقم (5) الهيكل التمويلي لاستثمارات المحافظات للعام المالي 2020/2019

جدول رقم (5)

الهيكل التمويلي لاستثمارات المحافظات للعام المالي 2020/2019

البيان	المنفذ (بالمليون جنيهه)		معدل النمو (%)	الهيكل النسبي	
	2020/19	2019/18		2020/19	2019/18
خزانة عامة	91.4	11760.2	29.2	58.2	59
تمويل ذاتي	5704.4	6920.3	21.8	36.5	34.7
منح محلية	122.9	62.9	57.4	0.8	0.3
قروض أجنبية	706.7	1190	68.2	4.5	6
إجمالي	15638	19933.4	27.5	100	100

المصدر: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020.

وقد بلغت إجمالي الاستثمارات المنفذة لدواوين عموم المحافظات نحو 24.8 مليار جنيه خلال العام المالي 2021/2020 محققة معدل نمو بلغ 24.6%، ويُلاحظ أنه قد تم تمويل نحو 66% من الاستثمارات المنفذة من الخزنة العامة مقابل 25% من مصادر التمويل الذاتي، 7% قروض أجنبية ونسبة ضئيلة في صورة منح محلية (0.5%)، ويوضح جدول رقم (6) الهيكل التمويلي لاستثمارات المحافظات للعام المالي 2021/2020، مما يعكس الاعتماد المتزايد على الخزنة العامة في تمويل استثمارات دواوين عموم المحافظات.

جدول رقم (6)

الهيكل التمويلي لاستثمارات المحافظات للعام المالي 2021/2020

البيان	المنفذ (بالمليون جنيه)		معدل النمو (%)	الهيكل النسبي	
	2021/20	2020/19		2021/20	2020/19
خزانة عامة	16626.3	11760.2	41.4	67	59
تمويل ذاتي	6348.1	6920.3	(8.3)	25.6	34.7
منح محلية	121.6	62.9	93.3	0.5	0.3
قروض أجنبية	1717.3	1190	44.3	6.9	6
إجمالي	24813.3	19933.4	24.5	100	100

المصدر: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، 2020.

ب. ضعف مساهمة الموارد الذاتية في الخطة الاستثمارية

إن مصدر إيرادات الدولة يتمثل فيما تفرضه الدولة من ضرائب ورسوم وخدمات بالإضافة إلى ثرواتها الطبيعية، وليس هناك ارتباط بين ما تحصله الوحدة الإدارية من موارد وما تقوم بصرفه من نفقات، حيث يتم إيداع ما يتم تحصيله من إيرادات من خلال جهات الدولة المتعددة بحساب الخزنة العامة الموحد بالبنك المركزي المصري ثم يتم السحب من هذا الحساب للصرف على الاستخدامات المختلفة، وسيتم تناول الموارد الذاتية المحلية بالتفصيل في الفصل التالي. كما ينشأ بالمحافظات حسابات خاصة منها: (1) حساب استصلاح الأراضي، (2) حساب تمويل مشروعات الإسكان الاقتصادي بالمحافظة، (3) حساب الخدمات والتنمية المحلية.

ووفقاً لقانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979 تستخدم موارد حساب صندوق الخدمات والتنمية بالمحافظة وفقاً يقرره المجلس الشعبي المحلي للمحافظة في الأغراض التالية:

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

- تمويل المشروعات الإنتاجية والخدمات المحلية وفقاً لخطة محلية يتم توزيعها واعتمادها في إطار الخطة العامة للدولة.
- استكمال المشروعات الواردة في الخطة العامة التي لا تكفي الاعتمادات المالية المدرجة لها في موازنة المحافظة لإتمامها وإنشاء المشروعات التي تقام بالجهود الذاتية.
- رفع مستوى أداء الخدمات العامة المحلية.
- الصرف على الخدمات العامة الحيوية العاجلة.

وعلى الرغم من إتاحة استخدام موارد حساب صندوق الخدمات والتنمية بالمحافظة في الأغراض المشار إليها والتي تضمنت إنشاء مشروعات إنتاجية والمساهمة في الخطة الاستثمارية للمحافظة إلا أن مخصصات مساهمة الموارد الذاتية للمحافظات تمثل نسبة ضئيلة جداً في الخطط الاستثمارية السنوية للمحافظات، حيث يتم الاعتماد على الاستثمارات المركزية من الخطة الاستثمارية بنسبة تصل إلى 90% فأكثر لدى العديد من المحافظات، باستثناء بعض المحافظات التي لديها نسبة إيرادات عالية من الموارد الذاتية مثل القاهرة والجيزة والإسكندرية، وهناك العديد من التحديات التي تُعيق المحافظات في عملية مساهمة مواردها الذاتية في الخطة الاستثمارية ومن أهم هذه التحديات:

- لا يتم استثمار الموارد الذاتية للمحافظات لدعم عملية التنمية بالشكل المطلوب.
- ضعف الخبرات على المستوى المحلي التي تعمل على استثمار الموارد المتاحة لدى المحافظات.
- ضعف الاستفادة من إيرادات المشروعات الإنتاجية في المحافظات كأحد آليات التمويل الذاتي في الخطة الاستثمارية، وذلك يرجع إلى مجموعة من الأسباب منها:
 - افتقار بعض المحافظات للمشروعات الإنتاجية التي تُدر عائداً يساعد في المساهمة في تمويل الخطة الاستثمارية.
 - سوء إدارة بعض المشروعات الإنتاجية لدى بعض المحافظات، واتباع الأساليب البيروقراطية في إدارة مشروعات إنتاجية اقتصادية مما يعرض تلك المشروعات للخسارة.
 - الاعتماد في إدارة بعض المشروعات الإنتاجية على فكر العمل الحكومي والمرتبط بآليات عمل حكومية قد لا تتماشى مع طبيعة تلك المشروعات.
 - خصم حصة وزارة المالية (15%) من إجمالي إيرادات بعض المشروعات الإنتاجية وليس من صافي الربح مما يعرض بعض المشروعات للخسارة.

- ضعف مساهمة المجتمع المحلي ورجال الأعمال في تمويل مشروعات الخطة الاستثمارية والتي تمثل حاجة للمجتمع المحلي، وذلك يرجع إلى:

- ضعف الثقة بين المجتمع المحلي والإدارة المحلية.
- عدم مبادرة الإدارة المحلية لإشراك المجتمع المحلي في عملية التخطيط المحلي وإتاحة المعلومات.
- عدم قدرة بعض القيادات المحلية على إقناع المستفيدين بأهمية المشاركة المادية لخدمة المجتمع المحلي.
- عدم مبادرة بعض القيادات المحلية بالتواصل والتنسيق مع المؤسسات والشركات التي تخصص سنوياً مبالغ من أرباحها للمشاركة المجتمعية، والإفادة من تلك المبالغ في دعم تنفيذ مشروعات الخطة الاستثمارية من التمويل الذاتي.

2.6.3 قصور منظومة التخطيط المحلي القائمة

يعد التخطيط ذو أهمية كبيرة على مستوى المجتمعات المحلية باعتباره الأداة والوسيلة التي من خلالها يتم رسم برامج المستقبل وفق أسس علمية لتحقيق أهداف محددة في ضوء رؤية وفي حدود الإمكانيات والموارد المتاحة، ويُعد التخطيط السليم للخدمات حلقة وصل بين احتياجات المجتمع المحلي وبين الخدمات التي تعمل على إشباع تلك الاحتياجات.

هذا وتعاني منظومة التخطيط المحلي القائمة من العديد من التحديات على النحو التالي:

- عدم وجود رؤية استراتيجية واضحة لدى بعض المحافظات تتماشى مع رؤية الدولة وتنبثق منها الخطط السنوية لتحقيق أهداف محددة، وتحدد في ضوئها الفجوات التنموية على المستويات المحلية. وضعف الربط بين الخطط على المستوى المحلي ورؤية مصر 2030 والعمل على تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- وضعف الربط بين الخطط على المستوى المحلي والإقليمي والقومي.
- مركزية الخطط والتداخل في الأدوار والاختصاصات على المستوى المركزي والمحلي إلى جانب مركزية الاستثمارات الموجهة من الوزارات القطاعية وشركات المرافق على أرض المحافظة. إلى جانب عدم الإدراك الكامل للمستويات المركزية بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع المحلي مما ينعكس على المشروعات التي يتم تنفيذها.

- عدم وجود آلية واضحة للمخصصات التي سيتم تخصيصها للمحافظة، مما يُعقد من عملية التخطيط نظراً لعدم وضوح السقف التمويلي للمحافظة والوحدات المحلية الذي سيتم التخطيط ووضع المقترح في ضوءه. إلى جانب عدم وجود نماذج تخطيطية موحدة تساعد مديري التخطيط في المراحل التخطيطية (مقترح الخطة - اعتماد الخطة - متابعة الخطة).
- اقتصار عملية التخطيط المحلي على الخطة الاستثمارية السنوية دون الانتقال العملي للخطط الثلاثية لتشجيع قرارات استثمارية أكثر استراتيجية، وحسن الاستغلال الأمثل للموارد، وذلك بالمخالفة لقانون التخطيط العام رقم 18 لسنة 2022. إلى جانب كثرة إجراءات التعديلات على الخطة الاستثمارية خلال العام المالي.
- ضعف التنسيق على المستوى الأفقي بين الإدارات المعنية بالتخطيط المحلي، مثل ضعف التنسيق بين الإدارات العامة للتخطيط والمتابعة والإدارة العامة للتخطيط العمراني، وعدم الاعتماد على المخططات العمرانية كأحد مدخلات عملية التخطيط المحلي. بالإضافة إلى ضعف التنسيق بين الخطة الاستثمارية السنوية لقطاع التنمية المحلية واستثمارات القطاعات الخدمية الأخرى وقطاعات البنية الأساسية، وعدم الترابط والتنسيق بين تلك الجهات لحسن إدارة الاستثمارات المركزية.
- التدخل الحادث في أنماط بعض الاستثمارات لدى الإدارة المحلية وشركات المرافق، حيث تقوم بعض شركات المرافق بعدم تنفيذ بعض الاستثمارات المطلوبة والتي تقع في نطاق استثماراتها حتى تضطر الإدارة المحلية بتنفيذها من الخطة الاستثمارية الخاصة بها نظراً لضغوط المواطنين والاحتياج المجتمعي لها.
- عدم مراعاة تحديد الأولويات عند تنفيذ الخطة نظراً لعدم الوعي بأهمية تحديد الأولويات كأحد آليات إشباع الاحتياجات الأكثر إلحاحاً لدى المجتمع المحلي.
- عدم إتاحة إدخال مقترح الخطة والتعديل عليها بمنظومة وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية إلا للديوان العام، وفي حالة رغبة طلب تعديل للوحدات المحلية لا بد أن يتم من خلال الديوان العام. إلى جانب عدم اتسام الخطط الاستثمارية بالمرونة نظراً لعدم مناقشتها مع المسؤولين والمستفيدين بالمجتمع المحلي.
- ضعف التنسيق والتكامل بين مكونات الاستثمار الحكومي داخل قطاعات التنمية المحلية المختلفة وخطط الوزارات القطاعية والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المحلي. إلى جانب ضعف/غياب التنسيق بين الإدارة المحلية ومديريات الخدمات وشركات المرافق لتنسيق تنفيذ الخطط السنوية سواء الخاصة بالإدارة المحلية أو بمديريات الخدمات وشركات المرافق.

- ضعف منهجية تحديد الاحتياجات المجتمعية من استثمارات الخطة الاستثمارية، وعدم وجود آلية مؤسسية لتحديد الاحتياجات على المستوى المحلي من مشروعات الإدارة المحلية. وضعف الآليات التخطيطية المستخدمة لترتيب الأولويات في ظل محدودية الموارد والمخصصات المركزية.
- ضعف آلية تحديد الجدوى للمشروعات التي يتم اقتراحها وإدراجها في الخطة الاستثمارية، إلى جانب عدم التوصيف الدقيق للمشروعات التي يتم إدراجها في مقترح الخطة الاستثمارية والاكتفاء بمسمى مقتضب للمشروع، وقد يكون ذلك عن قصد للسماح للأجهزة التنفيذية بتغيير أماكن المشروعات خلال العام المالي. مع وجود تفاوت في تحديد القيم التقديرية من خلال المقاييس التقديرية للتكلفة المبدئية للمشروعات المدرجة في مقترح الخطة الاستثمارية.
- ضعف إدارة الموارد المالية، حيث يتم توجيه استثمارات لمشروعات بتكلفة مرتفعة دون وجود دراسات متخصصة للعائد الاجتماعي أو الاقتصادي، مما يؤدي إلى وجود أصول غير مستغلة كلفت الدولة ملايين الجنيهات، بالإضافة إلى عدم وجود مسائلة عن تلك الاستثمارات وجدواها.
- ضعف نظم المتابعة والتقييم على المستوى المحلي للاستثمارات، واقتصار عملية المتابعة على استيفاء نسب التنفيذ أو نسب التحويلات المالية. إلى جانب افتقار تقارير المتابعة الأسبوعية/الشهرية التي يتم إعدادها من الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة على مستوى الديوان العام/الوحدات المحلية إلى الموضوعية والواقعية.
- تدخل الديوان العام في توزيع مخصصات الوحدات المحلية التابعة من استثمارات الخطة الاستثمارية دون معايير وقواعد محددة، بالإضافة إلى عدم الحيادية من الديوان العام في توزيع المخصصات بين الوحدات المحلية، وعدم وجود آلية مؤسسية لتوزيع المخصصات المالية بين المستويات المختلفة.
- ضعف قناة بعض رؤساء الوحدات المحلية بأهمية البيانات والمعلومات. وعدم وجود الوعي الكافي بأهمية المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات، وعدم توظيف المعلومات والبيانات بشكل جيد، نظرًا لافتقار بعض الوحدات المحلية لنظم معلومات قوية تمد المخططين بالبيانات والمعلومات الكافية والدقيقة التي تساعد في صنع القرار التخطيطي، بالإضافة إلى ضعف بعض الكفاءات التي تعمل على مراكز المعلومات.
- عدم وجود منهجية وآلية واضحة لتسجيل الأصول الناتجة عن استثمارات الباب السادس، وتتبع حالة تلك الأصول وتوفير مخصصات محددة لصيانة تلك الأصول وتشغيلها. وعدم حصر الأصول القائمة وفق كل قطاع عند تحديد الاحتياجات التي سيتم إدراجها في مقترح الخطة الاستثمارية، وإعادة شراء/إنشاء أصول من الخطة الاستثمارية (الباب السادس) نتيجة عدم توفر مبالغ بسيطة للصيانة العادية للأصول القائمة من مخصصات (الباب الثاني).

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

- إلى جانب إتاحة إجراء الصيانات الجسيمة فقط من الباب السادس، وعدم توفر المخصصات المالية الكافية للصيانات الدورية والتشغيل من الباب الثاني، مما يزيد من الضغط على توجيه الاحتياجات إلى شراء أصول جديدة من الباب السادس.

3.6.3 قصور التخطيط التشاركي

يشير مفهوم المشاركة إلى أنها "العملية التي من خلالها يكون للفرد دور في الحياة السياسية والاجتماعية لمجتمعه وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة واختيار أفضل الوسائل لتحقيقها وإنجازها (الجوهري، عبد الهادي، 1996). ويتمثل البعد التنموي للمشاركة الشعبية في التنمية المحلية من خلال مشاركة المواطنين على المستوى المحلي بطريقة ما أو بأخرى في تحديد الاحتياجات أو الإشراف والمتابعة على تنفيذ مشروعات التنمية المحلية بالجهود الذاتية أو بالتعاون والمشاركة مع الأجهزة التنفيذية على المستوى المحلي، ويُعد التخطيط التشاركي أحد صور المشاركة الشعبية.

ويواجه التخطيط على المستوى المحلي بصفة عامة والتخطيط التشاركي بصفة خاصة مجموعة من الصعوبات وبخاصة في الدول النامية ومن هذه الصعوبات ضعف المشاركة الشعبية، حيث أن مشاركة السكان المحليين لا تتم بصورة فعالة في وضع الخطط المحلية وتنفيذها (Pacing, 1991). كما يواجه التخطيط التشاركي عدة مشكلات فيما يتعلق برغبة الناس في المشاركة وفي اختياراتهم، والفجوة بين الرسميين والشعبيين، والصراع المتوقع بين المشاركة وإهدار الوقت (Conyers, Diana, 1985).

بينما يشير تقرير البنك الدولي عن التخطيط التشاركي في دول العالم أن الحكومات المحلية واجهت صعوبات في إيجاد تشارك بين الهيئات الأهلية والحكومية والقطاع الخاص وخاصة في استحواذ الصفوة المحلية على الموارد العامة (البنك الدولي، 2004). والتخطيط التشاركي جيد التقييم والارادة ينتج أفكارًا أفضل وعلاقات أنفع ومؤسسات أقوى واتفاقات بين المنقسمين وشرعية ومساندة سياسية لازمة للتعامل مع المشكلات المجتمعية للمجتمع المحلي (غانم، السيد عبد المطلب، 2006).

كما أن المشاركة المجتمعية تسهم في تمويل المشروعات التنموية، كما يمكن أن تشارك في توفير الموارد البشرية الخبيرة من المجتمع المحلي في الإشراف على تنفيذ تلك المشروعات وتقديم الدعم الفني، وتضمن المشاركة من سكان المجتمع المحلي على المشروعات التي يتم تنفيذها لشعورهم بملكية تلك المشروعات. وفي ضوء ثورة يناير 2011 وما تبعها من حل المجالس الشعبية المحلية، فقد غاب بشكل كبير الدور المجتمعي في المشاركة في إعداد الخطط

الاستثمارية، وعدم وجود اتصال فعال بين الجهاز التنفيذي للإدارة المحلية والمجتمع المدني، وعدم إشراك المواطن في تحديد احتياجاته من المخصصات الاستثمارية، وغياب الشفافية والإعلان عن المخصصات المالية وآلية تخصيصها. هذا وتعاني منظومة التخطيط القائمة على المستوى المحلي العديد من التحديات بشأن إشراك المجتمع المحلي في عملية التخطيط، وتتمثل تلك التحديات في:

- ترتبط درجة مشاركة المواطنين بالنظام الإداري للدولة ففي ظل المركزية تنعدم مشاركة المواطنين وعلى العكس في النظام اللامركزي.
- ضعف المشاركة المجتمعية للمجتمعات المحلية في عملية التخطيط المحلي وتحديد الاحتياجات، وإدراج المشروعات في مقترح الخطة وفق الرغبة لدى بعض مديري التخطيط، التعصب للرأي دون دراسة علمية ودون مبررات تدعم الرأي، النظر للمصلحة الشخصية بغض النظر عن المصلحة العامة، الرغبة في الحصول على مكانة متميزة لدى رؤساء الوحدات المحلية بغض النظر عن جدوى المشروعات.
- ارتفاع نسبة الأمية وقلة الوعي المجتمعي بالإضافة إلى فقدان السكان المحليين الثقة بالمسؤولين عن مشروعات الإدارة المحلية، وعدم تحمس بعض الأفراد تجاه المشروعات لاعتقادهم بأنها ليس لها جدوى مباشرة لهم، غير أن الشركاء بالمجتمع المحلي ليس لديهم الوقت أو الخبرة الكافية، مما يؤثر سلباً على المشاركة المجتمعية.
- يسود مفهوم أن عملية المشاركة في التنمية على المستوى المحلي تقتصر على مجرد المشاركة بالتمويل من خلال الجهود الذاتية للسكان المحليين، وهو ما يتعارض مع المفهوم الشامل لعملية المشاركة بدءاً من عملية التخطيط المحلي.
- وجود فجوة اتصال بين المخططين وبين الناس الذين يحاولون إشراكهم في العملية التخطيطية، إلى جانب انتشار الروتين والبيروقراطية وضعف وانعدام قنوات الاتصال بين ممثلي الإدارة المحلية وقيادات المجتمعات المحلية.

4.6.3 تداخل الهياكل التنظيمية المحلية

يمكن تحديد التحديات المرتبطة بتداخل الهياكل التنظيمية المحلية في النقاط التالية:

- تعدد المستويات المحلية وتداخلها، حيث نجد المحافظات الحضرية تنقسم إلى مستويين محليين، في حين نجد بعض المحافظات الريفية، تنقسم المستويات المحلية بها إلى: مستوى المحافظة، المركز، الأحياء، المدن، والقرى. كما أن هناك محافظات ريفية تنقسم المستويات المحلية بها إلى: مستوى المحافظة، المركز،

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

والقرى (عبد الوهاب، سمير محمد، 2007). وينعكس تعدد المستويات المحلية على الإدارات العامة للتخطيط والمتابعة من حيث تعدد المسميات، بالإضافة إلى غياب مستوى التخطيط على مستوى الوحدة المحلية القروية، إلى جانب وجود تقسيم أحياء بشكل غير رسمي ببعض المحافظات.

- العلاقات غير المتكافئة بين الحكومة المركزية والمستويات المحلية المختلفة، حيث لا تتسم المستويات المحلية بالاستقلالية في إدارة شئونها المحلية، وسيطرة الحكومة المركزية على القدرة الاقتصادية والمالية للمستوى المحلي مما يؤثر على التوزيع العادل للاستثمارات الموجهة من المستوى المركزي للمحافظات.

- غياب المنظور المتكامل للتقسيم الإداري للمحافظات، حيث لا يمكن تصور وجود تقسيم إداري كفاء للمحافظات بدون ثلاث جوانب مهمة من المخططات، الجانب الأول: ويتمثل في التخطيط الإقليمي الدولي، الذي يرتبط بالإطار الخارجي. أما الجانب الثاني فيتمثل في التخطيط القومي، الذي يستلزم وجود خريطة قومية للتنمية الشاملة في مصر، وعدم اختصار تلك الخريطة في مجرد الخطة الاقتصادية. أما الجانب الثالث فيدور حول التخطيط الإقليمي. وفي هذا الإطار يجب أن يتكامل التقسيم الإداري للمحافظات مع الأبعاد الثلاثة السابقة للتخطيط.

- يتسم الوضع الحالي لخريطة الوحدات المحلية بالتعقيد والتشابك، ففي حين كانت مستويات الإدارة المحلية في مصر وفقًا للقانون رقم 124 لسنة 1960م متمثلة في المحافظة والمدينة والقرية بما يوضح الاختصاصات والمهام بين تلك المستويات، فقد تم إضافة مستوى المركز والحي في ظل القانون رقم 52 لسنة 1975م، مما يعني إضافة مستويين إلى مستويات الإدارة المحلية في مصر دون تحديد العلاقة بين تلك المستويات بصورة واضحة، ومن أكثر القطاعات تأثرًا بتلك المستويات هو قطاع التخطيط الممثل على تلك المستويات.

- عدم إجراء إعادة هيكلة أو تحديث لفترة زمنية طويلة لهياكل الإدارة المحلية بمستوياتها المختلفة بما يتواءم مع الواقع المحلي الجديد والتغيرات المحلية والعالمية.

- عدم تفعيل الأقاليم الاقتصادية بحيث تتيح للمحافظات التكامل الاقتصادي والتنموي فيما بينها، وإعطاء صلاحيات بشكل أكثر للمحافظات.

- محدودية دور الوحدة المحلية القروية فيما يتعلق بتخطيط وتمويل المشروعات، وذلك يرجع إلى نقص الفنيين والمتخصصين واعتماد الوحدة المحلية للقرية على المستويات التخطيطية بالمركز. كما أن معظم القرارات

المتعلقة بالتخطيط على مستوى الوحدة المحلية القروية، تتسم بدرجة كبيرة من المركزية سواء من ديوان عام المحافظة أو الوحدة المحلية للمركز.

- تقتصر مساهمة القيادات التنفيذية على مستوى الوحدة المحلية القروية على مجرد الإبلاغ عن مشكلات الوحدة المحلية القروية، أو البعد البيئي أو التصدي للتعديات بكافة اشكالها، دون أن يكون هناك دور أكبر بالمشاركة في تشخيص مشكلات المجتمع المحلي أو تحديد أهدافه.

5.6.3 منظومة الجهاز الإداري (الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة)

تواجه تلك المنظومة مجموعة من القصور والتحديات، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم وجود أهداف استراتيجية واضحة للوحدات التخطيطية على مستوى المحافظات والوحدات المحلية.
- عدم توافر الكوادر التخطيطية في ظل العجز المتواجد في الجهاز الإداري للدولة. وفي ظل وقف التعيينات، وما ترتب على ذلك بعدم وجود موظفين لسد العجز للمحاليين للمعاش فقد أدى إلى قلة عدد الموظفين، من ضمنهم بالإدارات العامة للتخطيط والمتابعة على مستوى (الديوان العام - الوحدات المحلية) وانعكس ذلك على جودة إعداد ومتابعه تنفيذ الخطة وقياس المؤشرات وتحديد الأثر لتلك الاستثمارات.
- مشكلات متعلقة بآلية اختيار المرشحين للعمل بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة من حيث عدم وجود منهجية واضحة لتعيين مدير عام التخطيط والمتابعة واعتماد الترقية على مبدأ الأقدمية والاكتفاء بالتصعيد من العاملين بالإدارة فقط.
- العاملين بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة بالوحدات المحلية غير مؤهلين علمياً للقيام بالأعباء الوظيفية المتعلقة بعملية التخطيط المحلي وذلك لضعف المستوى التعليمي لغالبية العاملين في الوحدات المحلية، حيث إن غالبيتهم حاصلون على مؤهلات متوسطة بالإضافة إلى الافتقار للمعارف والمهارات والخبرات المؤهلة.
- عدم استيعاب النظم الإدارية الحديثة من قبل العاملين بإدارات التخطيط، بسبب ضعف قدراتها البشرية والمادية مما انعكس سلباً على كفاءة أدائهم الإداري. إلى جانب نقص المخصصات المالية لبرامج تدريب العاملين، مما يعيق تنفيذ برامج تدريبية تساعد الموظفين القائمين على العملية التخطيطية على اكتساب المهارات والمعارف وتبادل الخبرات.
- ضعف المرتبات والمزايا الوظيفية الأخرى للعاملين بالوحدات المحلية عامة والعاملين بالإدارات العامة للتخطيط والمتابعة على وجه الخصوص، مما يجعل العمل بالإدارة العامة للتخطيط والمتابعة غير مفضل

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

- لدى العاملين بالإدارة المحلية في ظل المهام الكبيرة الموكلة لهم. إلى جانب عدم وجود كفاءات على المستوى المحلي لديها الرغبة في الابتكار والإبداع، والاكتفاء بنمطية العمل وفق ما يتم سنوياً بشكل دوري.
- عدم قدرة المخططين على مستوى الوحدات المحلية على تحمل المسؤولية، والسلبية والرغبة في عدم الوقوع تحت طائلة المسائلة. وعدم توفر عنصر الثقة في كفاءة المخططين بالوحدات المحلية من السلطات الأعلى.
 - ضعف الدور الفعال التي تقوم به المؤسسات والهيئات المعنية بعملية التخطيط على المستوى المركزي مثل وزارة التنمية المحلية ووزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية والمعهد القومي للتخطيط في دعم المخططين على المستويات المحلية بالمحافظات. وضعف التنسيق على المستوى الأفقي بين الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة والإدارات ذات الصلة بالخطة الاستثمارية.
 - عدم وجود قنوات اتصال فاعلة وداعمة بين المؤسسات الأكاديمية والتعليمية وبين المؤسسات الحكومية المحلية، وعدم الوعي بأهمية التخطيط العلمي والنماذج التخطيطية.

6.6.3 قصور الشفافية وإتاحة المعلومات

يمكن تحديد القصور المرتبطة بالشفافية وإتاحة المعلومات في النقاط التالية:

- عدم وجود آلية لإتاحة المعلومات المتعلقة بالمخصصات المالية للديوان العام والوحدات المحلية للمجتمع المحلي.
- عدم إتاحة الخطة الاستثمارية المعتمدة خلال العام المالي للمواطنين على المستوى المحلي سواء بنشرها بمقر الوحدة المحلية أو من خلال شبكات التواصل الاجتماعي.
- ضعف التواصل مع المواطنين ونقل صور من المشروعات التي يتم تنفيذها من الخطة الاستثمارية خلال العام المالي، مما ينعكس على عدم شعور المواطن بالاستثمارات التي تقوم بها الدولة.
- عدم إتاحة الموقف التنفيذي لمشروعات الخطة الاستثمارية السنوية ومدى التقدم في التنفيذ والصرف.
- عدم إتاحة ونشر إجراءات التعاقدات والمشتريات المتعلقة بمشروعات وتوريدات الخطة الاستثمارية من خلال مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بالوحدات المحلية.

7.6.3 قصور نطاق عمل برامج التنمية المحلية الحالية

يمكن تحديد تلك القصور فيما يلي:

- إعداد الخطة الاستثمارية بالديوان العام والوحدات المحلية على مستوى المحافظة تقتصر إلى رؤية واضحة تحدد الترابط ما بين الفجوات التنموية والمشروعات ومدى مساهمة المشروعات في تحقيق الأهداف والمؤشرات المستهدفة. إلى جانب أن آلية اختيار مشروعات الخطة الاستثمارية تعتمد على اختيار مشروعات منفردة لحل مشكلات آنية دون القدرة على تبرير أسباب اختيارها أو تحديد أولوياتها. وتداخل الاختصاصات بين الديوان العام والوحدات المحلية في توجيه الاستثمارات.
- غياب عملية التكامل والترابط الجغرافي والبرامجي بين المشروعات المقترحة بين المحافظة ووحداتها المحلية.
- عدم إتاحة مجالات عمل للإدارة المحلية تدعمها في التكيف مع التغيرات الاقتصادية المحلية والعالمية، ضعف إسهامها في دعم الاقتصاد المحلي وتهيئة مناخ الأعمال للتكتلات الإنتاجية على المستوى المحلي.
- صعوبة إتاحة الحصول على الدعم المطلوب من أعمال استشارية ودعم فني في بعض المجالات.

7.3 تدخلات الدولة المصرية لمعالجة قصور/ تحديات التخطيط المحلي

1.7.3 تدخلات على المستوى الكلي

في إطار تحديث الدولة المصرية والأطر التشريعية المعمول بها، تم الأخذ بكل ما يفيد الواقع المصري من التطورات العلمية والتطبيقية في مجال التخطيط بغية زيادة كفاءة وفاعلية الخطط الاقتصادية والاجتماعية على المستويين المركزي والمحلي. وقد شهدت الفترة (2016-2022) عددًا من المعالجات التشريعية والاستراتيجية والتنظيمية لعملية التخطيط على المستوى المركزي والمحلي، من أهمها:

- أطلقت مصر عام 2016 النسخة الأولى من استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030، كنقطة ارتكاز أساسية لمسيرة التنمية الشاملة، آخذة بعين الاعتبار الأولويات والطموحات الوطنية لرسم خارطة طريق تُحقق التنمية المستدامة، ونتيجة لبعض الأحداث والتغيرات الدولية والإقليمية والمحلية، سعت الدولة إلى تحديث النسخة الأولى من الرؤية، عن طريق عملية تشاركية تضافرت فيها جهود جميع الفاعلين وشركاء التنمية.
- أدى تبني الدولة المصرية لاستراتيجية التنمية المستدامة (مصر 2030) إلى إيجاد واقعًا جديدًا للتخطيط في مصر يتطلب التنسيق الكامل بين كافة الجهات المعنية بالتخطيط، والتحقق من التناسق بين السياسات المختلفة لتعظيم أداء المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية بالتعاون مع كافة شركاء التنمية، ووضع مستهدفات كمية لمؤشرات التنمية المستدامة على المستوى القومي وعلى مستوى المحافظات، بهدف تعظيم الاستفادة من المزايا النسبية للمحافظات والأقاليم المختلفة، وتوجيه الاستثمارات بشكل أكثر كفاءة وفاعلية،

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

مع التركيز على المحافظات التي لديها فجوات تنموية أكبر وفقًا لفكرة الاستهداف التي تركز عليها جهود الدولة في تنفيذ المشروعات التنموية.

- كما عملت الدولة على إعداد خطة متوسطة المدى للتنمية المستدامة متبعة منهج البرامج والأداء في التخطيط، ووضع آليات للتخطيط والمتابعة، وسد الفجوات التنموية الجغرافية بين المحافظات المختلفة، وإسناد الأولوية لتنمية المناطق ذات الأهمية الاستراتيجية.

- تم العمل أيضًا على إعادة ترتيب الأولويات، وضمان المشاركة الفاعلة من قبل الإدارات المحلية في عملية التخطيط التنموي، مرتكزة على نهج "من القاعدة إلى القمة" بما يساعد في دفع مسارات التنمية، وبما يساعد في زيادة الوعي المحلي بالفرص المتاحة والتحديات التنموية، والعمل على التوطين المحلي لأهداف التنمية المستدامة بهدف تحقيق النمو الاحتوائي والمستدام والتنمية الإقليمية المتوازنة باعتبارهما من الركائز الأساسية لرؤية مصر 2030.

- إصدار قانون التخطيط العام للدولة رقم 18 لسنة 2022، الذي ينص على أن الخطة القومية للتنمية المستدامة هي خطة تهدف إلى تحسين الاقتصاد القومي بمختلف قطاعاته وأنشطته مع مراعاة مبادئ ومعايير الاستدامة، كما تعمل على المستوى القومي والإقليمي والمحلي والقطاعي، ويتم إعداد خطة سنوية قومية، وخطط استراتيجية وسنوية للمحافظات تحدد الرؤية التنموية القطاعية والمكانية والسياسات والأهداف والبرامج والمشروعات والأنشطة والمؤشرات المتعلقة بالتنمية المستدامة للمحافظة. كما نص القانون على أن تعد المحافظة مقترح خططها الاستراتيجية في سياق الإطار العام للتنمية الشاملة والخطة القومية للتنمية المستدامة والمخطط الاستراتيجي القومي للتنمية العمرانية وخطة الإقليم الاقتصادي. كما أشار القانون إلى أهمية أن تعمل المحافظة على زيادة مواردها الذاتية، ويجوز لها أن تدبر مصادر إضافية لتمويل خططها من خارج الاعتماد، دون أن يؤثر ذلك على السقف التمويلي المقرر لها. كما نصت المادة 3 من القانون على أن منظومة التخطيط تستهدف مجموعة من المبادئ والقواعد الأساسية، من ضمنها:

○ **التنوع:** مراعاة البعد المكاني بما يعنيه من اختلاف المقومات الثقافية والبشرية والبيئية والمادية والأنشطة الاقتصادية القائمة، والاستفادة من هذه المقومات في تعزيز التنافسية والريادة المكانية.

○ **اللامركزية:** تعنى تمكين وحدات الإدارة المحلية من خلال نقل السلطات والمسؤوليات من المستوى المركزي إليها، والسماح لها بالتخطيط لتوفير المرافق والخدمات من خلال أقرب مستوى ممكن لمُتلقي الخدمة؛ وذلك وفقًا للاختصاصات التي يتم نقلها لهذه الوحدات.

○ **التنمية المتوازنة العادلة:** صياغة سياسات تضمن إحداث توازن بين مستويات التنمية ومعدلاتها بين الوحدات المحلية المختلفة وتحقيق العدالة الاجتماعية بين فئات المجتمع المختلفة وسد الفجوات التنموية قطاعيًا ومكانيًا.

- تم أيضًا إصدار قانون المالية العامة الموحد رقم 6 لسنة 2022: على أن تعد وتنفذ الموازنة العامة للدولة على أساس موازنة البرامج والأداء في ضوء أهداف الخطة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والأهداف الاستراتيجية للدولة.

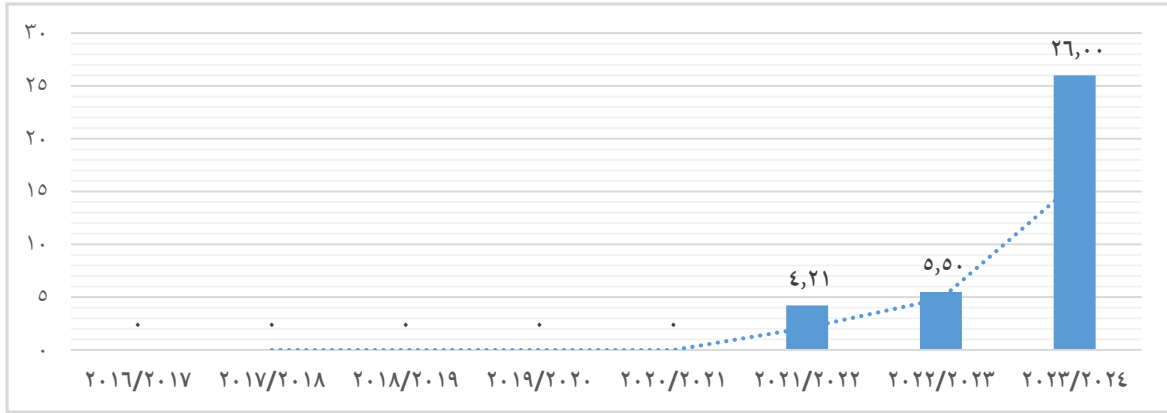
- تم أيضًا إصلاح وتطوير منهجية التخطيط وميكنة إعداد ومتابعة الخطة الاستثمارية عن طريق إعداد نظام إلكتروني متكامل يربط وحدات الحكومة العامة لطلب الاستثمارات ومتابعة تنفيذها وتقييم أدائها التنموي، وتهدف هذه المنظومة إلى تحقيق عدد من الأهداف، منها ربط أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر 2030 ببرامج عمل الحكومة المصرية، وكذا بكافة المشروعات التنموية، بناء بنية معلوماتية تمكن كافة الجهات من إعداد ومتابعة تنفيذ وتقييم كافة المشروعات، كما يمكن التعرف على كافة المشروعات القائمة بنطاق المحافظة أو المدينة والحي/القسم أو القرية/الشاخنة (زكريا، أمل، أحمد عاشور 2023).

2.7.3 تدخلات لعلاج القصور المرتبط بالتمويل

• تجربة برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر

عملت وزارة التنمية المحلية على تطبيق نموذج استرشادي لتنمية الموارد الذاتية للمحافظات من خلال برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر، واستهدف البرنامج دراسة الوضع القائم بنطاق العمل بمحافظتي سوهاج وقنا، وتم وضع خطة تهدف إلى دعم المحافظتين في تنمية مواردها التي كان لها الأثر في زيادة الموارد الذاتية لهما مما ساهم في تمويل بعض مشروعات الخطة الاستثمارية من مخصصات الموارد الذاتية، حيث عمل البرنامج على دعم المحافظتين بزيادة الإيرادات من الموارد الذاتية بالإضافة إلى حوكمة المصروفات من تلك الموارد وتوجيه جزء من الإيرادات إلى دعم الاستثمارات، والتوجه إلى زيادة مساهمة الموارد الذاتية في الخطة الاستثمارية، لذا ارتفعت نسبة مساهمة الموارد الذاتية في الخطة الاستثمارية بمحافظة قنا وفق شكل (4). يوضح الشكل التقدم في مساهمة الموارد الذاتية بمحافظة قنا في الخطة الاستثمارية، حيث أنه حتى عام 2021/2020 لم يكن هناك أية نسبة مساهمة للموارد الذاتية في الخطة الاستثمارية، واعتبارًا من عام 2022/2021 تمثلت قيمة مساهمة الموارد الذاتية بمبلغ 4.21 مليون جنيه والتي ارتفعت إلى 26 مليون جنيه خلال عامين فقط.

ما بعد حياة كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي



المصدر: وزارة التنمية المحلية، تقارير غير منشورة.

شكل رقم (4)

نسبة مساهمة الموارد الذاتية في تمويل الخطط الاستثمارية بمحافظة قنا

• تجربة مبادرة حياة كريمة الداعمة للوحدات المحلية في تنمية مواردها الذاتية

عملت مبادرة حياة كريمة على إنشاء مشروعات تُراعي البُعد الاقتصادي على المستوى المحلي وتساعد على تنمية الاقتصاد المحلي، مما كان له الأثر على زيادة الموارد الذاتية المحلية لوحدات الإدارة المحلية، حيث عملت مبادرة حياة كريمة على إنشاء الأسواق ومواقف النقل الجماعي، مما يساعد على توفير آليات تسويقية لمنتجات الريف المصري وزيادة الاتصالية والوصول إلى مناطق الإنتاج بأنواعها المتعددة. ويوضح الجدول التالي (جدول 7) أعداد المشروعات الجاري إنشاؤها من خلال المرحلة الأولى بمبادرة حياة كريمة لدعم التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد الذاتية للمحافظات.

جدول رقم (7)

بعض المشروعات الجاري إنشاؤها بمحافظات المرحلة الأولى لحياة كريمة

م	المحافظة	أسواق	مواقف	م	المحافظة	أسواق	مواقف
1	الجيزة	7	8	11	الشرقية	1	1
2	القليوبية	2	1	12	بنى سويف	3	4
3	الإسكندرية	1	0	13	المنيا	26	21
4	البحيرة	17	7	14	الفيوم	2	2
5	المنوفية	21	11	15	أسيوط	5	5
6	الغربية	8	5	16	الوادى الجديد	0	0
7	كفر الشيخ	5	4	17	سوهاج	4	3
8	دمياط	8	11	18	قنا	0	2
9	الدقهلية	1	0	19	أسوان	7	6
10	الإسماعيلية	3	3	20	الأقصر	3	3

المصدر: وزارة التنمية المحلية (2024).

3.7.3 تدخلات لعلاج القصور بمنظومة التخطيط المحلي

- قام برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر بإعداد نماذج تخطيطية تدعم العملية التخطيطية على المستوى المحلي، وهي: نموذج ترتيب الأولويات للإفادة القصوى من الاستثمارات المركزية، نموذج بطاقة الوصف والتي تتضمن البيانات الأساسية للمشروع، التي تم تعميمها على محافظات الجمهورية من العام المالي 2021/2020، نموذج دراسة الجدوي الاجتماعية والاقتصادية والبيئية للمشروعات التي تزيد عن مبلغ 2 مليون جنيه، والتي العمل بها اعتبارًا من العام المالي 2022/2021، نموذج الخطة الاستثمارية ومتابعة التنفيذ للخطة الاستثمارية، نموذج ملف سمات المركز، الذي يتضمن توصيف للوضع الراهن والفجوات التنموية على مستوى بعض القطاعات بالوحدات المحلية. إلى جانب تطبيق المعايير الفنية أو القطاعية كآلية لاختيار المشروعات، وجداول الحذف والإضافة.
- تطبيق ما سمي بالسقف التمويلي في إعداد مقترح الخطة الاستثمارية للمحافظة والذي يتم وضعه من خلال السلطة المركزية، وفق المادة "18" من قانون التخطيط رقم 18 لسنة 2020 والتي تنص على أن "تحدد الوزارة سقفًا ماليًا لكل محافظة يغطي سنوات الخطة متوسطة الأجل....". وتم تطبيق هذا الفكر على محافظتي سوهاج وقنا اعتبارًا من العام المالي 2020/2019، حيث قامت المحافظتين بإعداد مقترح الخط الاستثمارية في ضوء مخرجات جلسات التشاور واحتياجات الوحدات المحلية.
- وفق المادة المذكورة ذاتها، تم تطبيق منهجية المعادلة التمويلية لتوزيع مخصصات المحافظات من تمويل الباب السادس وفق معادلة محددة بين الديوان العام والوحدات المحلية بنسبة (40% : 60%) لمحافظتي سوهاج وقنا، حيث تم وضع وتطبيق المعادلة التمويلية لتوزيع المخصصات بعدالة على مستوى المحافظة وعلى مستوى الوحدات المحلية وفقًا لعدد السكان، حيث يتم توزيع 40% من التمويل المخصص للمحافظة من خلال الديوان العام ويخصص لعاصمة المحافظة والمشروعات المشتركة بين الوحدات المحلية، بينما يتم توزيع 60% من المخصصات بين المراكز وفقًا لعدد السكان. وبداية قامت السلطة المركزية بتطبيق منهجية المعادلة التمويلية بنسبة (50% : 50%).
- تم مراعاة البُعد الجغرافي لمشروعات الخطة الاستثمارية، حيث تم اشتراط إدخال إحداثيات المشروعات على منظومة التخطيط كشرط لإدراج المشروع ضمن الخطة الاستثمارية.
- تحقيق قدر من التكامل بين الخطط الاستثمارية والمخططات الاستراتيجية العمرانية، والتنسيق بين الخطط القطاعية لمديريات الخدمات في محاولة لوضع إطار للتخطيط التنموي المتكامل.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

- تطبيق التخطيط الاستراتيجي على كل من محافظة سوهاج وقنا (سوهاج 2030، قنا 2030) شاملة مستهدفات الخطط متوسطة الأجل، وإعداد خطة استثمارية متوسطة الأجل (2019 - 2022) لكل محافظة وفق تحديد سقف تمويلي متوسط الأجل.
- مراجعة خطط المديريات القطاعية وشركات المرافق وإعادة ترتيب الأولويات في ضوء التكامل وحسن إدارة استثمارات الدولة على أرض المحافظة.
- مراجعة المخطط الاستراتيجي العمراني للمحافظة والمراكز أو الوحدات المحلية التي تم إعداد مخطط عمراني لها، حيث تعد من أحد مدخلات اختيار وتحديد أولويات المشروعات. كما تم التنسيق بين خطة برامج التنمية المحلية وخطط المديريات القطاعية/الخدمية والمخططات الاستراتيجية العمرانية للمحافظة والمدن والقرى، لتحقيق التكامل بين أجزاء الخطة من خلال لجان التخطيط المحلي للمحافظة/المركز.
- مأسسة عملية التخطيط على المستوى المحلي من خلال تشكيل لجنة التخطيط المحلي على مستوى المحافظة/المركز بهدف مراجعة خطط المديريات القطاعية/الخدمية للعام المالي المستهدف ومراجعة الخطة متوسطة الأجل على مستوى المحافظة للتأكد من انساقها وتكاملها مع خطط المديريات القطاعية/الخدمية بالمحافظة، كما تقوم الوحدات المحلية بمناقشة مسودة الخطة مع ممثلين الإدارات وشركات المرافق على مستوى الوحدة المحلية قبل رفع المقترح للديوان العام.

4.7.3 التدخلات الداعمة للتخطيط التشاركي

• تجربة برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر

قام برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر بالعديد من التدخلات التي تدعم مشاركة المجتمع المحلي في عملية إعداد مقترح الخطة الاستثمارية وتنفيذ ومتابعة الخطة على مدار العام المالي، ومن أهم التدخلات التي قام بها البرنامج بمحافظات سوهاج وقنا والمنيا وأسيوط ما يأتي:

- تشكيل منتديات التنمية المحلية على مستوى المراكز، وهي كيانات مؤسسية يتم تشكيلها على مستوى كل مركز أو حي إداري من مراكز وأحياء المحافظة، وتكون حلقة الوصل بين المواطنين في نطاق المركز وبين المحافظة التي تتولى تنفيذ البرنامج، وتتشكل المنتديات من ممثلين لكافة أصحاب المصلحة، حيث يراعى أن يضم تشكيلها ممثلين عن الشباب والنساء لكل وحدة محلية تابعة للمركز، ممثلي الجمعيات الزراعية وممارسي

الأنشطة الاقتصادية، ممثلين لمنظمات المجتمع المدني بنطاق كل وحدة محلية، إضافة إلى رؤساء الوحدات المحلية التابعة للمركز.

- يتم عقد جلسات مشاور مجتمعية من خلال منتديات التنمية المحلية على مستوى المراكز لمناقشة مقترحات السادة النواب والقيادات الطبيعية والشبابية المشاركة في المنتديات، كأحد الآليات لتحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات وتمكين المجتمعات المحلية من المشاركة في إدارة عملية التنمية، تعقد الجلسات قبل إعداد مقترح الخطة الاستثمارية، وقد تم تطبيق منهجية البرنامج التخطيط التشاركي في تحديد مشروعات حياه كريمة المرحلة الأولى.
- تفعيل دور المجلس التنفيذي للمحافظة/المراكز في مناقشة واعتماد مقترح الخطة الاستثمارية والموازنة التقديرية للمشروعات على المستويات المحلية المختلفة. ويتم مناقشة المقترح واعتماده قبل إرساله للسلطة المركزية، كما يتابع المجلس الأعمال المسندة للهيئات المنفذة، ويقيم مستويات الأداء والإنجازات على المستوى المحلي.
- تم تشكيل المجلس الاقتصادي الاجتماعي على مستوى المحافظة، برئاسة المحافظ ويتشكل من ممثلين عن القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني الناشطة بالمحافظة وممثلين عن القيادات الطبيعية بالمحافظة ومن ذوي الخبرة بالمحافظة، كآلية للمشاركة المجتمعية، بهدف تشجيع مساهمات الطرف الثالث والحصول على تغذية راجعة بشأن عملية تخطيط الاستثمارات المحلية.

• تجربة حياة كريمة في إشراك المجتمع المحلي

أسس برنامج حياة كريمة قنوات رسمية تسمح للمواطنين بالمشاركة في عمليات التخطيط ومساءلة الجهات التنفيذية أيضًا، حيث تم ما يأتي:

- تشكيل لجان مجتمعية في كل قرية تضم ممثلي القيادات الطبيعية والشبابية والنسائية ومنظمات العمل الأهلي، حيث تم مراعاة التنوع والثراء الاجتماعي والقبلي في ريف مصر وقراها، وهو ما يجسد نوعا ملهما لتطبيق "ديمقراطية التنمية".
- تشكيل "وحدات التنمية المتكاملة" على مستوى كل وحدة محلية قروية (بواقع عدد 332 وحدة تنمية متكاملة خلال المرحلة الأولى للبرنامج بعدد 52 مركزًا)، تضم كل وحدة ممثلي عن "القيادات الطبيعية، الشباب، المرأة، منظمات المجتمع المدني" من أبناء القرية الأم أو القرى والنجوع والعزب التابعة للوحدة المحلية، للمشاركة في تحديد واختيار طبيعة ونوعية المشروعات التي تتطلبها قريتهم في مختلف القطاعات.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

- تشكيل لجان التنمية المجتمعية المتكاملة بالمرحلة الأولى من برنامج حياة كريمة على مستوى عدد 52 مركزاً بواقع 332 وحدة محلية قروية ما يزيد عن 8000 عضو، وتقوم تلك اللجان بتحديد المشروعات المطلوبة لخدمة قراهم في مختلف القطاعات، كما تقوم أيضاً بمتابعة التنفيذ للمشروعات والتدخل لإزالة المعوقات والتحديات التي تواجه عمليات التنفيذ، إلى جانب ذلك، تقوم الجهات التنفيذية على مستوى المركز وعلى مستوى المحافظة (لجنة التخطيط المحلي) بوضع مقترحات الخطط النهائية التي يتم رفعها للمستوى المركزي حيث تضع الوزارات الخدمية الخطط في صورتها النهائية قبل اعتمادها.

• كما أطلقت وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية منصة الشركات، والمعنية بشركات التنمية على المستوى المحلي CRS، والعمل على تشكيل لجنة لإعداد استراتيجية وطنية للشركات.

5.7.3 التدخلات المرتبطة بالهيكل التنظيمية والإطار المؤسسي

- قامت وزارة التنمية المحلية من خلال برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر بإعداد مقترح متكامل للهيكل الإداري على مستوى (الديوان العام، الوحدات المحلية، الوحدة المحلية القروية) تتماشى مع منظومة التخطيط المحلي المطورة.

- كما قامت الوزارة من خلال مبادرة حياه كريمة بتطبيق الهيكل المقترح للوحدة المحلية القروية بالوحدات القروية التي تقع في مراكز المرحلة الأولى من المبادرة.

- قامت الوزارة أيضاً من خلال حياه كريمة بإشراك مستوى الوحدة المحلية القروية في تحديد الاحتياجات المجتمعية وترتيب الأولويات، وتنفيذ جلسات مشاور على مستوى الوحدات المحلية القروية أو بمشاركة الوحدات القروية على مستوى المركز في اختيار وتحديد المشروعات المطلوبة للمجتمع المحلي.

6.7.3 التدخلات المرتبطة بالجهاز الإداري

• تدخلات برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر

قامت وزارة التنمية المحلية من خلال برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر بالعمل على:

- توجيه مخصصات مالية لبناء القدرات للقائمين على عملية التخطيط على المستوى المحلي بالإدارة المحلية ومديريات الخدمات وشركات المرافق.

- إعداد برامج تدريبية لمديري التخطيط والمتابعة بدواوين العموم والوحدات المحلية، للتدريب على الآليات والنماذج التخطيطية بمحافظة سوهاج وقنا، وفي ضوء تعميم ممارسات البرنامج تم تنفيذ برنامج تدريبي على منظومة

التخطيط المحلي المطورة وبرامج التنمية المحلية المطورة لجميع محافظات إقليم الصعيد خلال العام التدريبي 2023/2022، ومحافظات الوجه البحري خلال العام التدريبي 2024/2023.

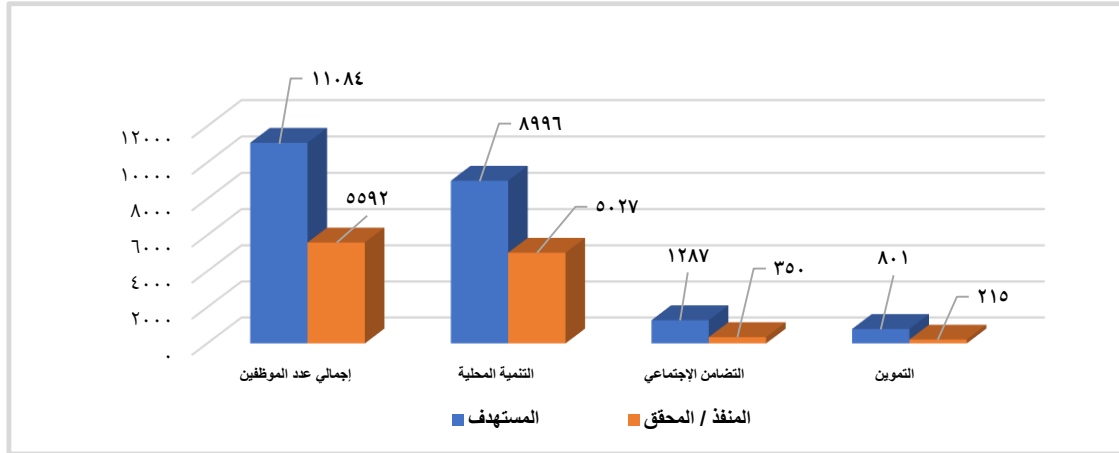
- إعداد برامج تدريبية لرؤساء الوحدات المحلية للتعريف بمنظومة التخطيط المحلي المطورة ودور رؤساء الوحدات المحلية في عملية التخطيط المحلي، كما تم تنفيذ برنامج تدريبي لجميع محافظات إقليم الصعيد خلال العام التدريبي 2023/2022، ومحافظات الوجه البحري خلال العام التدريبي 2024/2023.
- إعداد أدلة إرشادية لدعم مديري التخطيط والمتابعة في تطبيق منظومة التخطيط المحلي المطورة وتضمنت الأدلة: دليل منظومة التخطيط المحلي المطورة، دليل عملية التخطيط على مستوى المحافظة، دليل عملية التخطيط على مستوى المركز، دليل برامج التنمية المحلية المطورة، ودليل جلسات التشاور.

• تدخلات حياة كريمة لبناء قدرات العاملين بالوحدات المحلية القروية

قامت وزارة التنمية المحلية بتنفيذ عدد من البرامج التدريبية المتخصصة بهدف الارتقاء بقدرات العاملين بالوحدات المحلية للقرى والمراكز المستهدفة بالمرحلة الأولى للمبادرة وتجهيزهم لمرحلة ما بعد انتهاء المشروعات وبدء تقديم الخدمات، وتضمنت هذه البرامج ما يلي:

- **برنامج التحول الرقمي:** برنامج لتطوير المهارات الرقمية للموظفين المتنقلين بالعمل بالمجمعات الخدمية الحكومية بمراكز المرحلة الأولى للمبادرة، يهدف إلى تمكينهم من الاستخدام الأمثل للحاسب الآلي والبرامج المكتبية والتطبيقات التكنولوجية والاستخدام الآمن للإنترنت وحماية البيانات، صمم البرنامج التدريبي لمقابلة احتياجات المتدربين وتأهيلهم للحصول على شهادة معتمدة. بلغ عدد المستهدفين 11084 موظفًا من الوحدات المحلية القروية والإدارات الاجتماعية ومكاتب التمويل المتنقلين إلى المجمعات الخدمية الحكومية، تم تدريب نحو 50% منهم، وكان 90% من إجمالي المتدربين من موظفي الوحدات المحلية القروية و4% من موظفي التمويل و6% من موظفي التضامن الاجتماعي (شكل رقم 5).

ما بعد حياة كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى



المصدر: وزارة التنمية المحلية، 2024

شكل رقم (5)

عدد المتدربين في برنامج التحول الرقمي

- البرنامج التدريبي على الممارسات الجيدة للإدارة المحلية: تم تنفيذه من خلال برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر، واستهدف موظفي الإدارة العليا (رؤساء المراكز أو نوابهم)، وموظفي الإدارة الوسطى (منسقي وحدات حياة كريمة بالمحافظات المستهدفة وكوادرها)، رؤساء الوحدات المحلية القروية. بلغ عدد المشاركين بالبرنامج التدريبي 441 (383 ذكرًا، 58 أنثى) من كوادر الإدارة المحلية على مستوى المحافظة/المركز/القرية بنسبة بلغت 98% من المستهدف، يوضح الجدول (8) توزيع المشاركين حسب النوع وطبقًا لكل برنامج تدريبي.

جدول رقم (8)

توزيع المشاركين حسب النوع وطبقًا لكل برنامج تدريبي

الفئة	المستهدف	المتحقق	
		الإجمالي	ذكور
الكوادر المتميزة بالمحافظات	26	26	18
رؤساء/ نواب المراكز	52	52	47
كوادر وحدات حياة كريمة	40	37	19
رؤساء الوحدات المحلية القروية	331	326	299
الإجمالي	449	441	383

المصدر: وزارة التنمية المحلية، 2024.

استهدف البرنامج إكساب العاملين المهارات الداعمة لأداء مهام عملهم بكفاءة وفاعلية، وتنمية مهاراتهم لإدارة وتشغيل مشروعات حياة كريمة، وقد تضمن البرنامج التدريبي عدة مكونات وهي إدارة النتائج، إدارة التغيير، دراسات الجدوى، النهج التشاركي وإشراك المواطنين، إدارة الموارد الذاتية، إدارة بيئة العمل، التخطيط المحلي المتكامل، ومتابعة تنفيذ المشروعات.

7.7.3 التدخلات المرتبطة بالشفافية وإتاحة المعلومات

قامت وزارة التنمية المحلية من خلال برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر بالعمل على دعم الشفافية وإتاحة المعلومات من خلال الإجراءات التالية:

- نشر السقف التمويلي للمحافظة ونصيب كل وحدة محلية من المخصصات المالية وفق المعادلة التمويلية على الموقع الإلكتروني للمحافظة. وإرسال خطاب للوحدات المحلية للإعلام بالسقف التمويلي لإعداد الخطة على مستوى الوحدات المحلية، مع مراعاة ان يتم اخطار كل وحدة محلية بالسقف التمويلي الخاص بها، وكذلك بالسقوف التمويلية لباقي الوحدات المحلية في إطار الشفافية.
- نشر وإتاحة المعلومات على مستوى ديوان عام المحافظة بنشر المسودة النهائية لخطة المشروعات المشتركة بعد اعتمادها من المجلس التنفيذي على الموقع الإلكتروني للمحافظة. كذلك نشر المسودة النهائية لخطة مشروعات مراكز/الأحياء بالمحافظة بعد اعتمادها من المجلس التنفيذي على الموقع الإلكتروني للمحافظة، نشر محاضر اجتماعات جلسات التشاور ومنتديات التنمية المحلية لإعداد خطة مشروعات المراكز/الأحياء بالمحافظة على الموقع الإلكتروني، إلى جانب نشر الخطة النهائية السنوية (ديوان عام المحافظة والمراكز/الأحياء) بعد اعتمادها من مجلس النواب على الموقع الإلكتروني للمحافظة.
- تقوم المراكز/الأحياء بنشر الخطة النهائية السنوية بعد اعتمادها من مجلس النواب على الموقع الإلكتروني للمراكز/الأحياء.
- إعداد تقارير متابعة التنفيذ للخطة (ديوان عام المحافظة والمراكز/الأحياء) ربع سنوي، ونشرها على الموقع الإلكتروني للمحافظة.

8.7.3 تدخلات مرتبطة بنطاق عمل برامج التنمية المحلية

قامت وزارة التنمية المحلية بتطوير برامج التنمية المحلية الخمسة والتي يتم العمل بها اعتبارًا من 2008/2007 لتصبح 6 برامج بما يعمل على تحسين استغلال الموارد المحلية وتوظيفها بكفاءة، وتطوير برامج ومجالات ونظم عمل التنمية المحلية، وتعبئة الموارد المحلية لدعم عملية التنمية الاقتصادية المحلية على المستويات المحلية

المختلفة، وتمكين الوحدات المحلية من تدعيم الخدمات المحلية والمجتمعية وتخطيط وتنفيذ مشروعات للتنمية الحضرية والريفية المتكاملة، وبدء العمل بالبرامج المطورة اعتبارًا من عام 2019/2018 بمحافظة سوهاج وقنا، وتم تعميم برامج التنمية المحلية المطورة على مستوى الجمهورية اعتبارًا من عام 2025/2024، وبالتنسيق مع وزارة التنمية المحلية ووزارة التخطيط، وشملت عملية تطوير برامج التنمية المحلية ما يأتي:

- تطوير برامج التنمية المحلية وإضافة مجالات عمل جديدة تعمل على دعم الأنشطة الاقتصادية المحلية على مستوى المحافظة والمراكز التابعة لها وتتضمن تحديد للاختصاصات فيما بين المستويات المحلية المختلفة.
- استحداث برنامج التنمية الاقتصادية المحلية بما يساعد المحافظات في أن تكون جاذبة للاستثمار وقادرة على دعم اقتصاد متنوع يخلق فرص عمل ويرفع مستوى معيشة المواطنين.
- استحداث برنامج للتنمية الحضرية والريفية والذي يدعم المحافظات والوحدات المحلية في تطوير وتنمية بيئة عمرانية جيدة وملائمة للمجتمعات المحلية الحضرية والريفية.
- تحديد مجالات عمل الإدارة المحلية بما يتكامل ولا يتعارض مع أدوار باقي مؤسسات الدولة، وما يتضمنه ذلك من إعادة ترتيب للأدوار لتتواءم مع الآمال المعلقة على الإدارة المحلية والبناء على ما تحقق في مجال تنمية وتطوير البنية الأساسية في الريف المصري، من خلال برامج ومبادرات التنمية المحلية، بهدف رفع مستوى معيشة المواطنين، بالإضافة إلى تحفيز تنافسية الاقتصاد المحلي.
- تعزيز اللامركزية داخل المحافظة من خلال تحديد الاختصاصات وتوزيع الأدوار ضمن برامج التنمية المحلية ما بين مستوى المحافظة والمراكز، بما يقلل من هيمنة المحافظة على خطط المراكز، ويضمن عدالة التوزيع بين المراكز، وتمكين المراكز من تحديد احتياجاتها واختيار برامجها وتنفيذ مشروعاتها في إطار من تكامل الأدوار بين المحافظة والمراكز، كما يأتي ذلك تزامناً مع تحديد السقوف المالية ما بين المحافظة ومراكزها حيث تتولى المحافظة بشكل أساسي مسؤولية إعداد خطط البرامج والمشروعات المشتركة التي يغطي نطاق خدماتها أكثر من مركز أو دعم مشروعات التنمية الاقتصادية المحلية أو تنفيذ مشروعات تكون تكلفة تنفيذها أكبر من مخصصات المركز، بينما يتولى المركز إعداد خطط البرامج والمشروعات التي تخدم الوحدات المحلية في نطاق المركز.

الفصل الرابع

الموارد المحلية الذاتية

1.4 تمهيد

تواجه الإدارة المحلية في مصر العديد من التحديات، مثلما أوضحنا سابقاً، التي تعيقها عن القيام بمسؤولياتها تجاه السكان المحليين بالشكل الكافي، ويعد نقص الموارد المالية أحد التحديات الرئيسية؛ بسبب الإفراط في المركزية، وعدم إنفاذ القوانين واللوائح التي تسمح للوسائط المتعددة بتحصيل حصتها الضريبية، وافتقار موظفي الإدارة المحلية إلى المهارات اللازمة لإدارة مصادر الإيرادات وتطويرها، ونقص آليات المساءلة. لذا يسعى هذا الفصل من الدراسة إلى الكشف عن السياسات الممكنة لمساعدة الإدارة المحلية في زيادة مواردها المالية لتنفيذ المزيد من المشروعات وتعزيز مستويات تقديم الخدمات بعد الانتهاء من تنفيذ مبادرة "حياة كريمة"، وبالتالي تلبية احتياجات المواطنين، وتحقيق أهداف رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة، حيث يحتاج هذا الموضوع الحاسم إلى تحليل عميق للوضع الراهن بناءً على أسس علمية، وحلول يمكن أن تكون مناسبة لمختلف أصحاب المصلحة.

هذا ويهدف الإنفاق الاستثماري للدولة إلى تطوير الخدمات والمرافق وتحسين جودة حياة المواطنين خاصة على مستوى المجتمعات المحلية التي عانت تاريخاً من انخفاض مستويات الإتاحة والجودة في هذه الخدمات، ولتنفيذ ذلك، تتكبد الخزنة العامة مبالغ ضخمة متزايدة سنوياً، ودائماً ما تثار أهمية تعظيم الموارد الذاتية للمحافظات ووحدات الإدارة المحلية لتقليل الضغط على موارد الخزنة العامة.

ونتناول في هذا الجزء من الدراسة موضوع الموارد الذاتية من خلال استعراض الأطر التشريعية والتنظيمية والإجرائية القائمة، والتحديات التي تواجه تنميتها، بهدف اقتراح خطوات من شأنها العمل على تنمية الموارد المحلية والذاتية، وذلك لتفعيل دور المحافظات ورفع قدرتها على تنفيذ المشروعات وصيانة مرافق والخدمات والحفاظ على استمراريته، وكذا تعظيم قدرتها على إحداث التنمية المحلية في المستقبل.

2.4 الموارد المحلية الذاتية: المفهوم والأهمية

هي الموارد والإيرادات الخاضعة لنطاق سلطة واختصاص وتحكم الوحدات المحلية وتتمثل في: الضرائب المحلية، الرسوم المحلية المفروضة على الخدمات المحلية، إيرادات المشروعات الإنتاجية التي تنشئها وتديرها الوحدات المحلية، والإيرادات التي تحققها الوحدات المحلية من عمليات تجارية أو خدمية، وتشمل الموارد المحلية تلك الإيرادات التي تؤول لمقطع الخزنة الخاص بالوحدة المحلية أو الإيرادات التي تؤول للحسابات الخاصة، طبقاً لقانون الإدارة المحلية.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

تُكمن أهمية الموارد الذاتية فيما يأتي: وجود مرونة أكبر تسمح للمستوى المحلي بالتصرف وإدارة متحصلات الإيرادات الذاتية، على عكس التحويلات أو المنح التي تتلقاها من المستوى المركزي، تعزز من اعتماد الوحدات المحلية على نفسها وتقليل العبء على الخزانة العامة، تمكن الوحدات المحلية من التدخل لتوفير مرافق وخدمات وتلبية احتياجات ملحة لم تتضمنها الموازنات الاستثمارية للمحافظات أو للوزارات والهيئات المركزية، تعزيز قدرة الوحدات المحلية على ضمان استدامة تشغيل وصيانة الأصول والمرافق والخدمات، إلى جانب توفير مصادر تمويل تسمح بمنح حوافز إضافية للعاملين وتحسين دخولهم.

3.4 التمويل المحلي في مصر: الإطار التشريعي والمصادر

يُعرف التمويل المحلي بأنه كل الموارد المالية المتاحة والتي يمكن توفيرها من مصادر مختلفة لتمويل التنمية المحلية بالصورة التي تحقق أكبر معدلات لتلك التنمية عبر الزمن، وتعظم استقلالية المحليات عن الحكومة المركزية في تحقيق التنمية المحلية المنشودة.

من هنا نستطيع القول بأن الوحدات المحلية تواجه مشكلة التمويل، وضعف الموارد المالية المحلية المخصصة لأغراض التنمية، وبذلك يصعب على هذه الوحدات تنفيذ كافة أو بعض البرامج التنموية الضرورية لسكان الوحدات المحلية. وبالطبع فهذه المشكلة تخص الاستقلال الفعلي والحقيقي للوحدات المحلية في الحصول على الموارد المالية حيث تنقيد حريتها برقابة السلطة المركزية في فرض الضرائب والرسوم المحلية والاقتراض، كما تنقيد كذلك حريتها بالرقابة على ميزانيتها، وعلى أوجه الصرف الخاص بإيراداتها المختلفة.

غير أن عدم كفاية الموارد المالية المحلية لا يعود فقط إلى القيود التي تمارسها السلطة المركزية وإنما يعود كذلك إلى صغر حجم الوحدات المحلية التي لا يمكنها الحصول على الموارد الذاتية الكافية، وذلك لوجود علاقة قوية بين مساحة الوحدة المحلية ومواردها المالية، حيث إن القدرة التمويلية غالباً ما تتناسب عكسياً مع كبر الوحدات المحلية وكثافتها السكانية ودرجة تقدمها الحضاري. وتتطلب تنمية الموارد المالية زيادة صلاحيات الوحدات المحلية في تحصيل إيراداتها الذاتية من خلال فرض الضرائب والرسوم في إطار ضوابط مركزية، بالإضافة إلى ترشيد الإنفاق العام، وتطوير القدرات الفنية والإدارية للعاملين، وإعداد الدراسات الفنية والاقتصادية وتهيئة المناخ المناسب للاستثمار، وتنظيم الجهود الذاتية الخاصة بالأفراد والقطاع الخاص.

1.3.4 الإطار التشريعي والقانوني

تخضع مصادر التمويل المحلي في مصر لإطار تشريعي وقانوني معقد، مما يؤثر على الإيرادات المحلية، يتضمن هذا الإطار ما يأتي:

- حيث تنص المادة رقم 178 من الدستور المصري لسنة 2014 على أن "يكون للوحدات المحلية موازنات مالية مستقلة، يدخل في مواردها ما تخصصه الدولة لها من موارد، والضرائب والرسوم ذات الطابع المحلي الأصلية، والإضافية، وتطبق في تحصيلها القواعد، والإجراءات المتبعة في تحصيل أموال الدولة. وكل ذلك على النحو الذي ينظمه القانون". (Constitute Project, 2021).
- تشمل الموارد المالية لمختلف المستويات المحلية في قانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979 الضرائب المشتركة والمحلية والمنح والتحويلات من الحكومة المركزية - المواد: (35، 38، 51، 54، 59، 71).
- سمح القانون رقم 43 لسنة 1979 وتعديلاته (القانون 50 لسنة 1981 والقانون 145 لسنة 1988) لوحدات الإدارة المحلية، بالاحتفاظ بحصة من الضرائب السيادية المحصلة محليًا، بما في ذلك الضرائب الأخرى، مثل: ضريبة الأملاك الزراعية، والضرائب على دور الترفيه، والممتلكات المنقولة، والضرائب على الممتلكات، والأرباح الصناعية والتجارية، علاوة على ذلك
- يُسمح للإدارة المحلية بالاحتفاظ ببعض عائدات الضرائب المحصلة على أساس محلي بما في ذلك ضريبة السيارات والضرائب والرسوم ذات الطبيعة المحلية، والرسوم مقابل الخدمات المقدمة محليًا (Tohamy, Sahar and Doha Abdel Hami, 2004).
- بالإضافة إلى مجموعة أخرى من القوانين والتي تسمح للإدارات المحلية بالحصول على نسب مختلفة من الرسوم مثل رسوم النظافة العامة، رسوم تقديم الخدمات المتعلقة بالمباني، رسوم الإشغالات على الميادين والطرق العامة، الضريبة العقارية، وغيرها من الرسوم والضرائب (ملحق رقم 6).

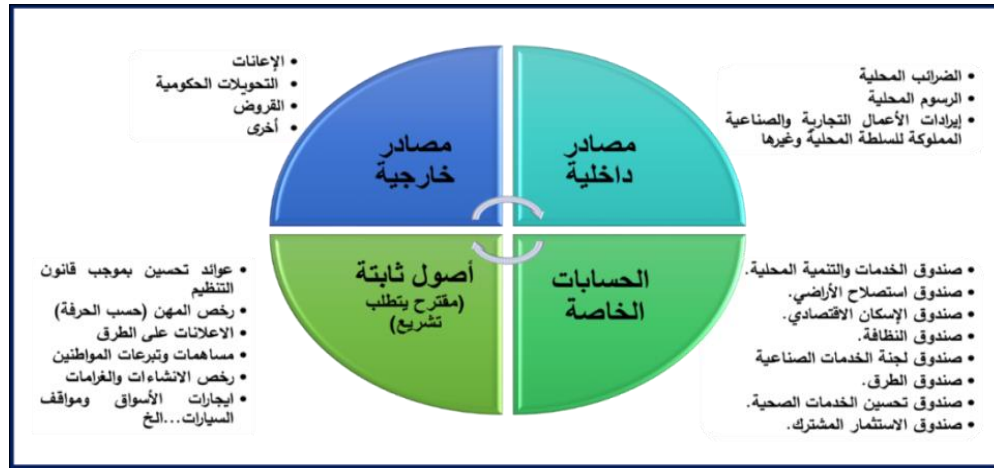
2.3.4 مصادر التمويل المحلي في مصر

يمكن تقسيم مصادر التمويل المحلي في مصر إلى ثلاث فئات رئيسية (شكل رقم 6): الموارد المحلية الداخلية، وهي تلك الناتجة عن الضرائب والرسوم المحلية الأصلية والمضافة على الضرائب والرسوم القومية إضافة إلى الموارد الخاصة والناتجة عن تشغيل واستثمار المرافق المحلية المختلفة، الموارد المحلية الخارجية، وهي الناتجة عن المساعدات المالية التي تقدمها الدولة لوحداتها المحلية لدعم ميزانياتها إضافة إلى القروض والهبات والتبرعات، والحسابات الخاصة والتي تشمل: صندوق الخدمات والتنمية المحلية، صندوق استصلاح الأراضي، صندوق الإسكان

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

الاقتصادي، صندوق النظافة، صندوق لجنة الخدمات الصناعية، صندوق الطرق، صندوق تحسين الخدمات الصحية، صندوق الاستثمار المشترك. هذا بالإضافة إلى مصدر محتمل (أصول ثابتة) بعد الانتهاء من تنفيذ برنامج حياة كريمة، ويشمل: عوائد تحسين بموجب قانون التنظيم، رخص المهن (حسب الحرفة)، الاعلانات على الطرق، مساهمات وتبرعات المواطنين، رخص الانشاءات والغرامات، ايجارات الأسواق ومواقف السيارات...الخ.

كذلك يمكن تصنيف الإيرادات المحلية غير الضريبية على النحو التالي: رسوم الاستجابة للخدمة المحلية (رسوم النظافة، إيرادات أعمال إعادة تدوير النفايات والقمامة، رسوم تنظيف المساكن، رسوم إصدار المرافق، إلخ)، عائدات استخدام أصول الإدارة المحلية (تصاريح وقيمة الإيجار، والإيجار الشهري، وما إلى ذلك)، رسوم الرد على تقديم الشهادات، الرسوم المتعلقة بممارسة الإدارة المحلية لولايتها (رسوم الكشك، وتنمية الموارد، وما إلى ذلك)، الغرامات والجزاءات (غرامة إتلاف الرصيف، غرامة هندسية، غرامة تأخير، إلخ)، المشروعات الإنتاجية (مشروعات الثروة الحيوانية والداجنة، مشروعات الألبان، وغيرها) (WB, 2021).



المصدر: من إعداد الفريق البحثي.

شكل رقم (6)

مصادر الإيرادات المحلية (الحالية والمحتملة) في مصر

4.4 نظرة تحليلية وتقييمية للوضع الراهن للإيرادات المحلية

1.4.4 نموذج للوضع الراهن لإيرادات المحلية

بالرغم من أن قانون الإدارة المحلية وغيرها من التشريعات قد دعمت الوحدات المحلية في زيادة مواردها وخصصت موارد محددة لصالحها، بل حددت نسب في كثير من الإيرادات تؤول إلى موازنتها المحلية ولحساباتها الخاصة كما

حددت نسب من موارد الخزانة من بعض الضرائب، إلا أنه من الملاحظ أن هناك انخفاض كبير في حصيلة الإيرادات المحلية والذاتية، كما يوضح جدول (9). على الرغم أن هذا البيان صادر من وزارة المالية بناء على الحسابات الختامية المعتمدة، إلا أنه لا يعبر عن الواقع، حيث إن العجز الممول من الخزانة يتضمن مبالغ تخص موارد الوحدات المحلية مثال الضرائب العقارية وحصة المحافظات في الضرائب المحلية والرسوم المحلية ومقابل الخدمات التي تقدمها المحليات، إلا أنها تقول إلى الخزانة العامة.

جدول رقم (9)

مخصصات وحدات الإدارة المحلية من موارد ذاتية وما تحصل عليه من موارد الخزانة العامة

نسبة التمويل من الخزانة العامة الى إجمالي التمويل (%)	التمويل من موارد الصناديق والحسابات الخاصة *	التمويل من الخزانة العامة *			العام المالي
		الجملة	الدعم المالي للصناديق والحسابات الخاصة من الخزانة العامة	العجز الممول من الخزانة العامة	
91.1	16.9	190.0	1.358	188.7	2022/2021
92.0	18.2	225.7	1.7	244.0	2023/2022

المصدر: وزارة المالية، تقارير غير منشورة * (مليار جنيه)

2.4.4 التحديات التي تواجه تنمية مصادر التمويل المحلي في مصر

تواجه الوحدات المحلية في مصر مجموعة من التحديات في أثناء تنفيذ برامجها التنموية المحلية، مما ينتج عنه صعوبة الوفاء بكافة برامجها التنموية، ويمكن تحديد تلك التحديات فيما يأتي:

- عدم مشاركة المستوى المحلي ووحداته الإدارية المشاركة الفاعلة في عملية التنمية، حيث إن ذلك يهدد مكاسب سكان المحليات نتيجة عدم توافر تيار مستدام من الإيرادات وإمكانية اللجوء إلى موارد تضخمية لتمويل الإنفاق الاجتماعي، في ضوء تمتع الإدارة المحلية في مصر بقدرة محدودة على تعبئة مواردها المالية، حيث أن أقل من 10% من الموارد التي تتلقاها الوحدات المحلية هي إيرادات محلية المصدر، كذلك محدودية عائدات الضرائب المحلية، وسيطرة الحكومة المركزية على جمع وتوزيع أكثر من 97% من الضرائب، وعدم مساهمة مصلحة الضرائب المصرية ومصلحة الجمارك المصرية في إيرادات الإدارة المحلية من الدخل الضريبي.

- على الرغم من الاستحقاق الدستوري لتطبيق اللامركزية، إلا أنه لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من التغييرات في التشريعات، حيث يوجد تعارض محتمل بين قانون الإدارة المحلية الجديد المقترح وقانون المالية العامة رقم 6 لسنة 2022 (الجريدة الرسمية، 8 فبراير 2022)، حيث يمنح هذا القانون سلطة مالية وإدارية أكبر فيما يتعلق بتحصيل الضرائب وتوليد الإيرادات وتمويل خطط التنمية المحتملة. فكيف يمكن أن يعمل كلا القانونين معًا من حيث المسؤوليات المالية؟ وهل سيتم مزيد من التعديلات على مقترح قانون الإدارة المحلية؟
- هناك مجموعة من التحديات التي تؤثر على عملية تحسين مصادر الإيرادات وتشجيع الاستثمار المحلي، منها مشاركة مختلف الأحزاب/الوزارات في إدارة مصادر الإيرادات المتعددة، ويعتبر توزيع المهام بين عدة جهات حكومية بمثابة إلهاء للمستثمرين المحليين الذين يسعون للحصول على معلومات عن خدمة ما أو إصدار ترخيص أو معرفة الإطار التشريعي لهذه العملية. عمليًا، فإن طريقة تحصيل الإيرادات المحلية غير واضحة، وكيف يتم توجيهها إما إلى السلطة المحلية أو الحكومة المركزية، ثم يتم إعادة تخصيصها للمحافظات، علاوة على ذلك، يوجد تضارب فيما بين وزارة المالية ووزارة التنمية المحلية في المناقشات التشريعية المتعلقة بالمشروعات الإنتاجية التي يمكن تنفيذها على مستوى الوحدات المحلية.
- لا توجد آليات واضحة عن كيفية إدارة المشروعات التي تنفذها وتديرها الإدارة المحلية، والتي تم تمويلها في البداية من جانب الحكومة المركزية، حيث يتم ضم الإيرادات إلى الموازنة العامة سنويًا، ولا يمكن للإدارة المحلية تحقيق إيرادات إلا من المشروعات التي تمولها وتستثمر فيها محليًا، مما يؤدي إلى توسيع الفجوة بين المجتمع المحلي والسلطة المركزية، ويثبط عزيمة المجتمع المحلي على المشاركة في المشروعات مع الأطراف الحكومية الأخرى.
- تعاني الإدارة المحلية حاليًا من نقص القوى البشرية، كمًا وكيفًا، التي يمكنها من إدارة عملية تحصيل الإيرادات المحلية بفعالية، بسبب إيقاف عمليات التوظيف لسنوات عديدة، مما أدى إلى وجود فجوة في الخبرة بين الإدارة العليا التي ستتقاعد مؤخرًا وموظفي الإدارة الأصغر سنًا، مما أدى إلى افتقار الجهاز الإداري المحلي الحالي إلى الخبرة الكافية لمتابعة مصادر الإيرادات الحالية وتطوير مصادر جديدة.
- يؤثر انخفاض الأجور على تحصيل الإيرادات، حيث يوجد غياب الحافز لزيادة تدفق الإيرادات. كذلك، لا يسمح القانون بمكافأة مالية أو حصة للموظفين من الإيرادات المحصلة، وذلك بالرغم من الجهود المبذولة من جانب الحكومة المركزية لتحفيز الموظفين من خلال الإعلان عن حصة 5% من الإيرادات.

- تعتمد الحكومة المصرية على التدخلات المركزية المؤقتة لمعالجة أوجه القصور في مستوى الإدارة المحلية لتوفير خدمات شاملة وفعالة ومستجيبة في الخطوط الأمامية، وهو ما تهدف إليه أيضًا مبادرة (حياة كريمة)، حيث تستهدف تزويد الفئات الضعيفة في المناطق الريفية بالسكن اللائق والبنية التحتية المحلية والخدمات الأساسية، في حين أن التدخلات واسعة النطاق بقيادة مركزية قد تعمل على تحسين ظروف البنية التحتية المحلية على المدى القريب، إلا أنها لا تحل الضعف الأساسي لهياكل الإدارة المحلية التي تمنع المسؤولين المحليين من الاستجابة بفعالية لاحتياجات السكان ومن تقديم خدمات عامة فعالة بشكل مستمر. هذا إلى جانب بعض التحديات الأخرى والموضحة بالملحق رقم (7).

وفي ضوء التحديات السابقة نخلص إلى ما يأتي:

- محدودية موارد التمويل المحلية وفقا للإطار التشريعي والسياسات الحالية، حيث يتم توجيه النسبة الغالبة من الضرائب المحلية إلى الحكومة المركزية، مع تباطؤ المنح والتبرعات بشكل ملحوظ بعد جائحة كورونا والمشكلات الدولية والإقليمية الراهنة.

- تتركز جهود الإدارة المحلية حاليًا على استثمار إيراداتها في مشروعات مثل "مواقف السيارات والأسواق واللوحات الإعلانية ومحطات الحافلات، على جانب، التركيز على المشروعات الإنتاجية التي تواجه تحديات في الإدارة والربحية وتحديد الملكية وحصة الإيرادات بين كل من وزارة التنمية المحلية والصندوق الخاص بها داخل المحافظة.

وبصفة عامة أدت الأوضاع السابقة إلى محدودية مصادر التمويل المحلي، مما قد يؤدي إلى تعقيد إشكالية التنمية، لذا أصبح لازمًا الإسراع بإقرار توزيع سليم للأدوار، وتحديد للمسؤوليات بين الأطراف المشاركة في التنمية، مع تحقيق التناسق الكامل بين مختلف قطاعات العمل، وتوفير المناخ المساعد على تقوية مردود العمل التنموي.

5.4 الجهود المبذولة لتعزيز الموارد الذاتية للمحافظات

تم تشكيل فريق عمل من برنامج التنمية المحلية والاستشاريين الدوليين والمسؤولين عن الموارد المحلية بالمحافظات، وبناء على المراجعات ودراسة الوضع الراهن، تم تحديد المشكلات التي تعوق تنمية الموارد المحلية والذاتية، ومن خلال منهجية عمل البرنامج تم وضع خطة تهدف لزيادة قدرة المحافظات على تحقيق التنمية المحلية وتنفيذ المشروعات المختلفة دون زيادة الأعباء على الموازنة. وتتضمن الخطة ما يأتي:

- تم استصدار قرار تشكيل لجنة مشتركة برئاسة نائب وزير المالية ومساعد وزير التنمية المحلية للمشروعات القومية وممثلين من وزارتي المالية والتنمية المحلية في عام 2022 لتبدأ أعمالها في تذليل المعوقات المالية مما يدفع عمل الوحدات المحلية من أجل تنمية مواردها الذاتية لتمكنها من التنمية المحلية دون ضغط على الموازنة العامة.
- تم العمل على تطوير الإطار المؤسسي المعني بتنمية الموارد على المستوى المحلي نظرًا لأهمية وجود إطار مؤسسي يدعم ويتابع تنمية الموارد المحلية للمحافظة على كافة المستويات (مركز-حي-وحدة محلية قروية) وذلك على النحو الآتي: تم تشكيل اللجنة العليا لتنمية الموارد المحلية برئاسة المحافظين، تم تشكيل اللجان الفرعية لبعض الأنشطة والمشروعات ذات العائد للمحافظة، تم إنشاء وحدة متابعة الإيرادات بكل محافظة بناء على قرار وزير التنمية المحلية، تم إعداد خطة عمل لتنمية الموارد على مستوى المحافظة، ونظام المتابعة والتقييم.
- كما تم اختيار أربعة أنشطة تدر موارد محلية وذاتية في محافظتي قنا وسوهاج على سبيل التجربة وهي (مواقف السيارات، أماكن الانتظار، الإعلانات، والسويقات)، وتم تحديد الوضع الراهن عند بداية العمل في عام 2020-2021 لتقدير حجم الموارد من تلك الأنشطة لوضع خط أساس، ثم تم تفعيل اللجان التي تم تشكيلها وعقد ورش عمل لبناء قدرات العاملين على هذه الأنشطة وتفعيل عمل اللجان القائمة على إدارتها من خلال خطة واضحة على تنمية موارد تلك الأنشطة. ونتيجة لهذا تم تحقيق نتائج جيدة يمكن البناء عليها، ويوضح الجدول (10) مدى النمو في إجمالي الموارد التي تحققت من تلك الأنشطة على مدار ثلاث سنوات.

جدول (10)

نمو الموارد الذاتية المولدة من بعض الأنشطة في مراكز محافظة قنا

(مواقف السيارات، أماكن الانتظار، الإعلانات، والسويقات)

المركز	2021-2020	2022-2021	2023-2022
مركز نقادة	328604	385983	616566
مركز قفط	505106	719845	1825576
مركز دشنا	110959	779055	882179
مركز فرشوط	533160	1074479	647748
مركز الوقف	139305	146104	312195
مركز قوص	1125416	1143439	1338860
مركز نجع حمادي	4061208	3035671	3108955
مركز قنا	4436487	5265294	6768207
مركز أبوتشت	715664	655064	977969
الإجمالي	11955909	13204934	16478254

المصدر: وزارة التنمية المحلية، تقارير غير منشورة.

- ونتيجة لهذه التجربة تم إعداد خارطة طريق بالتعاون مع المؤسسات الدولية لإطلاق استراتيجية مشتركة بين وزارتي التنمية المحلية والمالية، بهدف تنمية الموارد المحلية في محافظات الصعيد وتعميها على مستوى الجمهورية، وذلك بعد إعداد خطة عمل تنفيذية على أن يعاد النظر في هذه الخطة بناء على المستجدات التي تطرأ في أثناء التنفيذ. وتم الموافقة على الاستراتيجية وتم إعداد خطة تنفيذية زمنية، كما تم تشكيل لجنة فرعية من ممثلي وزارتي المالية والتنمية المحلية لاتخاذ إجراءات تفعيلها.

6.4 تنمية الموارد المحلية من مصادر غير تقليدية (إدارة الأصول)

1.6.4 أسس دعم تمويل التنمية المحلية

تبين من العرض السابق محدودية مصادر التمويل المحلي، وقد يقف ذلك حجر عثرة أمام استدامة عملية التنمية في المستقبل، وبالرغم من الجهود المبذولة من جانب الحكومة المركزية من خلال برنامج حياة كريمة، والذي أسهم في وجود أصول استثمارية تتمثل في شبكة البنية التحتية والمرافق والخدمات، مما يتطلب الإسراع بإقرار توزيع سليم

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

للأدوار، وتحديد للمسؤوليات بين الأطراف المشاركة في التنمية، مع تحقيق التناسق الكامل بين مختلف قطاعات العمل، وتوفير المناخ المساعد على تقوية مردود العمل التنموي، ويتطلب ذلك الحفاظ عليها وتشغيلها لضمان استدامة عملية تنمية الريف المصري، وتوفر الخدمة بشكل مستدام وآمن ونظيف، بما يرضي السكان، مع إدارة أصول البنية التحتية لزيادة عمرها الإنتاجي إلى أقصى حد، مما يتطلب البحث عن آليات ملائمة لإدارة هذه الأصول والخدمات والمرافق، وذلك في إطار برنامج متكامل لتنمية الموارد المحلية غير التقليدية يساهم في تحقيق الآتي:

- حفز الطاقات المحلية وتعبئتها لدفع عملية التنمية على المستوى المحلي، بالإضافة إلى المساهمة في حل القضايا الوطنية عن طريق خلق إطار يتم بمقتضاه مساهمة السكان في حل المشكلات المحلية.
- دعم الجهود المحلية الحكومية لتمكين المواطنين اقتصاديًا، بما يساهم في تحسين بيئة الاستثمار على المستوى المحلي، بما يمكن من استغلال الفرص المتاحة، وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
- إيجاد نوع من التعاون بين الحكومة المركزية والمحليات بصورة تؤدي إلى زيادة رفاهة السكان.
- تخفيف الضغط على موازنة الحكومة المركزية، وبالتالي يساهم في خفض عجز الموازنة سنويًا.

2.6.4 سياسة تنمية الإيرادات المحلية

يعدُّ التحدي الحقيقي لوحدات الإدارة المحلية في مصر؛ في قدرتها على الانتقال من الاعتماد الكلي ماليًا على الدولة إلى الاعتماد على الذات وعلى إيراداتها واستثماراتها في دعم ميزانيتها بعيدًا عن وزارة المالية. ويتطلب مواجهة هذا التحدي تبني برنامج طموح للإدارة المحلية ليس فقط لتحقيق الاستقلالية المالية والإدارية، بل أيضًا لرفع مستوى التنفيذ والإدارة والتشغيل والصيانة لمشروعاتها وخدماتها، بهدف تمكينها من التجاوب السريع مع متطلبات السكان واحتياجاتهم ورفع مستوى رضاهم ومشاركتهم الإيجابية في قراراتهم المحلي. لذا على الإدارة المحلية التفكير بطريقة غير تقليدية «خارج الصندوق».

من ثم فقد أصبحت إعادة هيكلة التركيبة المؤسسية للوحدات المحلية ضرورة وتحديًا معًا، خاصة مع الانتهاء من مبادرة "حياة كريمة" بكافة مراحله. فالوحدات المحلية المصرية يجب ألا تعتمد في مواردها على الحكومة المركزية، خصوصًا أنه بالإمكان محاكاة تجارب كثيرة عالمية في زيادة إيراداتها بما يضمن عدم المساس بالمواطن ولكن في نفس الوقت عدم الإنقار على المؤسسات المركزية. وفي هذا الصدد اتخذت الحكومة المصرية بعض التدابير والإجراءات لتنمية الإيرادات المحلية، تستند على بعض الأطر التشريعية وبعض الممارسات والبرامج، تتضمن الآتي:

- **الإطار التشريعي:** يكفل الدستور المصري 2014 في المادة 176 دعم اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية، وينظم القانون وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق المحلية، والنهوض بها، وحسن إدارتها، ويحدد البرنامج الزمني لنقل السلطات والموازنات إلى وحدات الإدارة المحلية، ويمنح المزيد من السلطات المالية والإدارية للسلطات المحلية في المادة 178 «يكون للوحدات المحلية موازنات مالية مستقلة، يدخل في مواردها ما تخصصه الدولة لها من موارد، والضرائب والرسوم ذات الطابع المحلي الأصلية، والإضافية، وتطبق في تحصيلها القواعد، والإجراءات المتبعة في تحصيل أموال الدولة».
- **الإطار القانوني:** على مدى السنوات الماضية تم مناقشة مسودات قانون جديد للإيرادات المحلية، حيث نص مقترح مشروع قانون الإدارة المحلية الجديد على أن يكون لكل قرية موازنة محلية مستقلة يتم تقسيم أبوابها لبرامج وبنود، ويكون لرئيس الوحدة المحلية للقرية حرية المناقشة من برنامج لآخر أو من بند إلى بند في ذات الباب ويرحل فائض الإيرادات المحلية إلى السنة التالية، وتشمل موارد القرية ما يأتي: إيرادات أموال القرية والمرافق التي تقوم بإدارتها، ما يخصصه المجلس المحلي للمركز من موارد لصالح القرية، التحويلات المالية المركزية، التبرعات والهبات والوصايا، القروض، الرسوم التي يفرضها المجلس المحلي للوحدة المحلية القروية (مستخرجات قيد المواليد والإجراءات الصحية، رخص المحاجر والمناجم، رخص الصيد، أعمال التنظيم والمجاري وأشغال الطرق والحدائق العامة، المحال العامة، والمحال الصناعية والتجارية وغيرها من المحال المقلقة للراحة والمضرة بالصحة والخطرة، المراكب التجارية ومراكب الصيد والنزهة ومعادى النيل والعائمات على اختلاف أنواعها، ما يذبح في المذابح العامة أو النقط المستعملة لذلك، الأسواق المرخص في إدارتها للأشخاص الخاصة، بالإضافة إلى 1% من قيمة استهلاك المياه والتيار الكهربائي والغاز يتم تحصيلها من الجهات القائمة على إدارتها).

3.6.4 برامج مكملة وداعمة لتنمية موارد التمويل المحلية

- **برنامج تنمية صعيد مصر،** إلى جانب ما ورد بالفصل السابق، أطلقت وزارة التنمية المحلية بدعم من البنك الدولي مشروعًا تجريبيًا لزيادة الإيرادات المحلية في أربع محافظات بصعيد مصر (قنا، سوهاج، أسيوط، المنيا)، وذلك خلال السنوات الخمس الماضية، ويهدف هذا البرنامج في المقام الأول إلى تحسين البنية التحتية في هذه المحافظات لتعزيز تقديم الخدمات، مما يسهم في إعادة بناء الثقة مع المواطنين وزيادة تدفق الإيرادات المحلية، ويهدف البرنامج كذلك إلى تحسين قدرة الموظفين الإداريين المحليين على تحقيق مهمته، من خلال تنفيذ سلسلة من البرامج التدريبية والندوات للموظفين من مختلف الكيانات الإدارية المحلية (Hamed, 2021). وقد اعتمد

هذا البرنامج نهجًا تشاركيًا في هذه المحافظات، لتوحيد الجهود وتعزيز التواصل داخل المشروع، ويعالج هذا النهج أحد التحديات الرئيسية في تحسين تدفقات الإيرادات المحلية في جميع أنحاء مصر. علاوة على ذلك.. فقد ركز التنفيذ فيما يتعلق بمصادر الإيرادات على الخدمات الأربع: الأسواق، ومحطات النقل، والإعلانات في الشوارع، ومواقف السيارات. ونتيجة لذلك، أعلن البنك الدولي في أغسطس 2021 أن برنامج تنمية صعيد مصر يعد أحد البرامج الواعدة الرائدة في القضاء على الفقر (Abd-El-Rahman, 2021)، ومن ثم فإن هذا البرنامج يدعم القدرة التنافسية واللامركزية، وبالتالي تعزيز تدفقات الإيرادات المحلية لتكرارها في المزيد من المحافظات، وبالتالي معالجة تحديات الإيرادات المحلية في مصر. (يمكن الرجوع إلى الفصل السابق حيث تم عرض النتائج في محافظة قنا كنموذج)

- برنامج تنمية الريف المصري "حياة كريمه"، حيث تم إطلاق هذه المبادرة لتحسين مستوى الحياة للفئات المجتمعية الأكثر احتياجًا على مستوى الدولة، وتهدف المبادرة إلى توفير الحياة الكريمة للفئات الأكثر احتياجًا، كما تتضمن شقًا لتنمية القرى الأكثر احتياجًا وفقًا لخريطة الفقر، وتوفير فرص عمل بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في القرى والمناطق الأكثر احتياجًا. وقد أكدت نتائج تنفيذ المبادرة أنها تسهم بدرجة كبيرة في تنفيذ مشروعات تساهم في تنمية الموارد الذاتية للمحافظات (كما ورد بالفصل السابق).

الفصل الخامس

إدارة الأصول وصيانة الخدمات والمرافق وتشغيلها

1.5 تمهيد

إن تحسين إدارة أصول الدولة يعد جزءًا أساسيًا من إدارة أداء القطاع الحكومي وتحسينه بشكل عام، وذلك لما تتفقه الدول من استثمارات ضخمة لإنشاء هذه الأصول وتطويرها، واستخدامها في تقديم خدمات لمواطنيها، وخلال الآونة الأخيرة تقدمت عمليات وطرق إدارة أصول الدول بشكل كبير، دفع بالعديد من الدول إلى بناء أنظمة قوية ومتقدمة لإدارة أصولها، تتضمن عمليات الرصد والتقييم الجاد والحقيقي لهذه الأصول، وصيانتها، وتحسين الإفادة منها بشكل دائم. ولعل هذا ما تحتاجه مصر في الوقت الراهن، هو إنشاء نظام دقيق لرصد وتقييم وإدارة أصولها مستفيدة من الخبرات السابقة في هذا المجال، وذلك نظرًا لما تشهده الدولة من توسعات كبيرة في منظومة إنشاء المرافق وتقديم الخدمات والمنشآت الحكومية خلال السنوات الماضية.

فبالرغم من ذلك التقدم في كمية ونوعية الأصول الثابتة المملوكة للدولة، ما زالت الأصول الثابتة للدولة تواجه تحديات كبيرة تتمثل في ندرة معلومات الأصول أو عدم دقة هذه البيانات، قلة الوعي بالأصول مما يؤدي إلى عدم استخدامها أو سوء استخدامها، عدم كفاية التمويلات المخصصة لصيانة وتشغيل الأصول، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات والمساءلة المتعلقة بإدارة الأصول بين المستويات الحكومية والمحلية، وبالتالي يتجه السلوك الإداري للدولة نتيجة غياب المعلومات الموثقة والرصد للأصول الثابتة، إلى اتخاذ قرارات تتسبب في تحقيق الإنفاق المتكرر، أو الزائد عن الحد، أو يترتب عليها إهمال لبعض الأصول دون تطوير أو تحسين أو صيانة. كما إن إهمال عمليات الصيانة والتطوير والتحسين للأصول المملوكة للدولة يؤدي إلى الحد من القيمة الخدمية لتلك الأصول، مما يتطلب بدائل باهظة الثمن لإعادة الأصول إلى حالتها الطبيعية، كما يؤدي إلى ضعف جودة الخدمات المقدمة من هذه الأصول.

وقد أدى التطور السريع لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة إلى تحفيز المنشآت على تغيير سياستها ونظرتها التقليدية نحو إدارة الأصول، وأصبح هناك تغيير جذري في عملية إدارة الأصول، من آلة واحدة إلى أنظمة متكاملة، ومن مرحلة استخدامها إلى نهاية دورة حياتها، وتحول أعمال تشغيل الأصول وصيانتها من التفتيش التقليدي المنتظم إلى إدارة ممارستي التشغيل والصيانة التي تعتمد على البيانات اللحظية والصيانة التنبؤية، مما يؤدي إلى تخفيض تكاليف التشغيل والصيانة، وتحسين معدل العائد على الأصول، وتحسين الأداء التشغيلي (Zhang, Bao, Y., et. al. 2022).

2.5 مفهوم إدارة الأصول والصيانة والتشغيل

تعرف عملية إدارة الأصول بأنها: عملية منهجية تهدف إلى الحفاظ على الأصول وتطويرها وترشيد استخدامها، وتقليل المخاطر التي يحتمل حدوثها، واستثمار هذه الأصول بما يساعد على تعظيم قيمتها، وتأكيد التعاون بين مختلف الإدارات والأقسام داخل المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف (Volker, L., et. al, 2013). كما تُعرف بأنها عملية منهجية تهدف إلى التخطيط للأصول وصيانتها وتشغيلها، خلال سلسلة دورة حياة الأصول؛ بما يساعد على تحقيق أفضل النتائج (Shah, J., 2014).

كما أن إدارة الأصول يسهم في الحفاظ عليها، وتمديد عمرها، وزيادة دورة حياتها من خلال عمليات الصيانة الدورية؛ بما يؤدي إلى ترشيد الإنفاق، وتقليل عمليات الهدر، وخفض التكلفة وتوفير كثير من النفقات، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية، من خلال استثمار هذه الأصول، بإدخالها في مشروعات استثمارية (Lau, Y., & Yip, T. 2015). ولم يعد مقياس قوة المؤسسات الحكومية في حجم ما تمتلكه من أصول مادية فقط بل تُقاس بقدرتها على الحفاظ على استدامة تلك الأصول.

وقد عرفت دراسة (Weerasekara et al., 2022) نظام إدارة الأصول على أنه مجموعة استراتيجية متكاملة من العمليات الشاملة مثل (المالية، الإدارة، الهندسة، التشغيل، الصيانة) لتحسين كفاءة وفعالية الأصول، وتخفيض وإدارة التكاليف، وتحسين القدرة التنافسية للمنشأة.

3.5 إدارة الأصول المحلية الثابتة

1.3.5 أهمية إدارة الأصول ومتطلباتها

تمثل إدارة الأصول نهج رسمي ومتكامل للتخطيط ووضع الميزانية لاحتياجات البنية التحتية والخدمات المحلية، حيث تلعب دوراً مهماً في دعم وظائف الإدارة المحلية، وتقديم الخدمات للمجتمع المحلي. والأصول البلدية هي ممتلكات تملكها أو تسيطر عليها أو تستخدمها الإدارة المحلية، ويمكن إدارتها بشكل مباشر أو غير مباشر لتحقيق أهداف تقديم الخدمات المحلية (Canadian Association of Municipal Administrators, 2018). تعد إدارة الأصول المحلية عملية لجرد وتقييم واستخدام ومراجعة المحفظة الاستراتيجية، وإعداد التقارير ومراجعة الأصول المحلية، كجزء من عملية صنع القرار للإدارة المحلية، وتسهم الفوائد الرئيسية لفعالية نظام إدارة الأصول في مساعدة الإدارة المحلية على ما يأتي: (Shapo Consulting, 2018, P9): تزويد السكان المحليين بخدمات محسنة تعتمد على استخدام الأصول المحلية، زيادة الإيرادات، الاقتراض من السوق التجاري، حيث يساعد نظام إدارة الأصول

يساعد على تحسين التصنيف الائتماني العام للوحدات المحلية، جذب المزيد من المستثمرين المحليين والأجانب، تحسين تقييم الأراضي التي تجعل أصول الأراضي جذابة للأغراض الإنتاجية والعقارية، تعزيز البيئة وتحسين نوعية الحياة، وتوفير معلومات مفيدة لرؤساء الوحدات المحلية ومديري برامج الميزانية وأصحاب المصلحة، حول القيمة الصافية الفعلية والمحتملة وقاعدة الأصول المحلية.

وفيما يتعلق بالمتطلبات، تتطلب إدارة الأصول دعم وإشراك المسؤولين المحليين ذوي السلطة، والإرادة في تخصيص الموارد العامة والموظفين للحفاظ على الأصول المجتمعية، والالتزام بالوقت والمال لاتخاذ قرارات فعالة من حيث التكلفة بشأن الأصول. حيث تحافظ إدارة الأصول على مستوى الخدمة المطلوب لما تريد أن توفره أصولك بأقل تكلفة لدورة الحياة، حيث تشير أقل تكلفة لدورة الحياة إلى أفضل تكلفة مناسبة لإعادة تأهيل الأصل أو إصلاحه أو استبداله (EPA, 2008)، ويتم تنفيذ إدارة الأصول من خلال برنامج لإدارة الأصول، يتضمن عادة خطة مكتوبة، يهدف إلى: تحسين الخدمة والحفاظ على البنية التحتية من خلال إدارة الأصول، الحفاظ على الأصول المنتجة، وعدم السماح لها بالتحول إلى التزامات مدمرة، التعامل مع جميع القرارات على أنها قرارات استثمارية لتعظيم الموارد المالية المحدودة، جعل التكاليف شفافة لدعم القرارات المالية، مساعدة خطة إدارة الأصول على "سرد قصة" أصول نظام الخدمات والبنية التحتية للمجتمع بطريقة مفهومة، (Canadian Association for Municipal Administrators, 2018).

كما تساعد إدارة الأصول على تحقيق ما يلي: الحصول على عمليات أكثر كفاءة وتركيزًا، اختيار المشروعات الرأسمالية التي تلي الاحتياجات الحقيقية للمجتمع المحلي، معدلات الأساس على القرارات التشغيلية السليمة، تحسين صحتها المالية، الحد من الانتهاكات البيئية الناجمة عن الأصول الفاشلة أو ذات الأداء الضعيف، وتحسين أمن وسلامة أصول البنية التحتية.

2.3.5 نظام إدارة الأصول داخل الوحدات المحلية

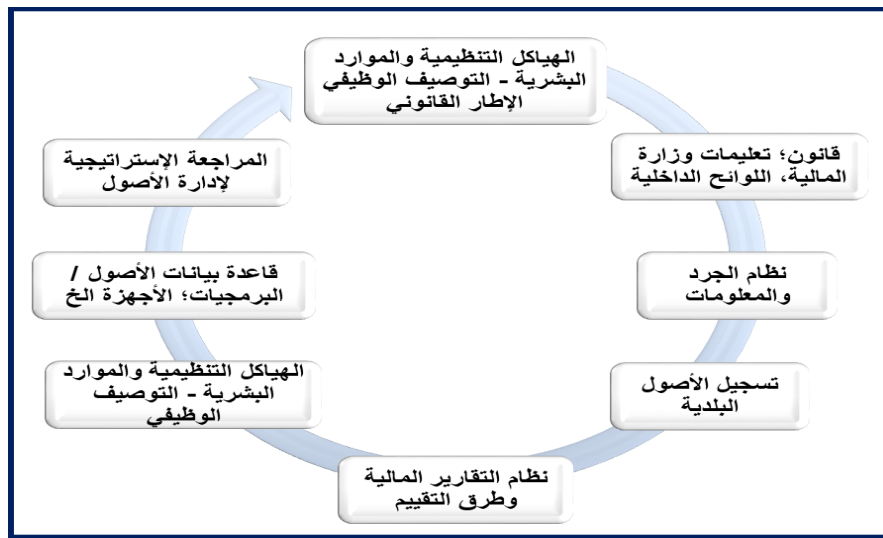
يوضح الشكل رقم (7) نظام إدارة الأصول، والذي يتبين منه أن إدارة الأصول تبدأ بتقييم الممارسات والأصول الحالية، وتنتقل إلى مرحلة التخطيط، ثم تنتهي بمرحلة التنفيذ، ويعتمد هذا إلى حد كبير على الصلاحيات الممنوحة بقانون للإدارة المحلية، ويتكون نظام إدارة الأصول مما يأتي:

- **الهيكل التنظيمي والموارد البشرية:** من المتطلبات الأساسية لضمان الحصول على نظام فعال لإدارة الأصول داخل الوحدات المحلية، يجب دمج المفهوم في القوانين واللوائح التنفيذية المنظمة لعمل الإدارة المحلية، كما يجب أن تشمل مختلف العاملين بالإدارة المحلية، مما يتطلب تطوير استراتيجية العمل

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

بالوحدات المحلية، لتحديد الأدوار والمسؤوليات بدءًا من التخطيط وتحليل المخاطر وحتى مهارات الاتصال المالية والفنية (Beni P., Djumilah H, and Djumahir, S. 2014).

- **التوصيف الوظيفي والإطار القانوني:** (قانون؛ تعليمات وزارة المالية، اللوائح الداخلية)، نظام الجرد والمعلومات، حيث تبدأ إدارة الأصول برفع الوعي والفهم بين العاملين في جميع الوحدات المحلية بكافة الأطر القانونية واللوائح المنظمة، مما يجعل إدارة الأصول أولوية ومن ثم العمل.
- **نظام للتقارير المالية وطرق التقييم،** الهياكل التنظيمية والموارد البشرية، التوصيف الوظيفي، قاعدة بيانات الأصول / البرمجيات؛ الأجهزة الخ، نظام للمراجعة الاستراتيجية لإدارة الأصول.



المصدر: من إعداد الفريق البحثي

شكل رقم (7)

نظام إدارة الأصول

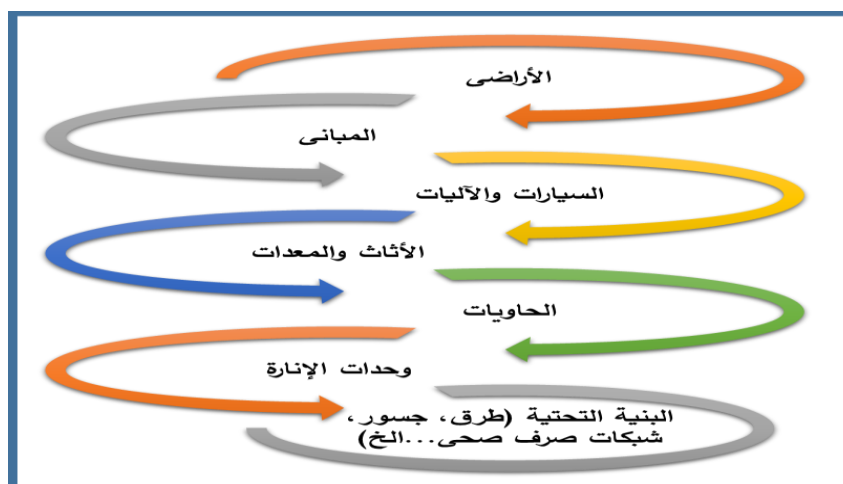
- **معلومات تسجيل الأصول البلدية:** يتطلب العمل في إدارة الأصول المحلية الثابتة تطبيق الإجراءات الرئيسية الآتية (IMESA, 2023): توفر معلومات تفصيلية عن الأصول، معرفة الطلب المستقبلي، مستويات الخدمة، تحديد أي أصول فائضة أو ضعيفة الأداء، تحليل الخيارات وتكلفة دورة الحياة، اتخاذ القرارات بناءً على معلومات جيدة والاستدامة المالية، وجود سجل للأصول (الجرد الشامل للأصول).

حيث ينبغي للإدارة المحلية تطوير سجل للأصول والحفاظ عليه، يتضمن السجل تصنيف الأصول الثابتة في الوحدات المحلية، على النحو المبين بالشكل رقم (8)، بالإضافة إلى تقييم الحالة المادية والوظيفة والاستخدام

والأهمية لكل أصل، وينبغي تجميع هذه المعلومات وتحديثها بشكل مستمر، وعادة ما يكون ذلك سنوياً، حيث يساعد السجل في إعلام الصيانة المجدولة بالإضافة إلى الاستجابة لحالات الطوارئ وإجراءات السلامة العامة التي يجب اتخاذها في حالة حدوث فشل (Beni P., Djumilah H, and Djumahir, S. 2014).

كما يجب أن تتضمن المعلومات المدرجة في سجل الأصول، والمبينة بالشكل السابق: حالة الملكية (مملوكة أو مستأجرة)، الموقع وتقسيم المناطق، الأنواع الهيكلية، الحجم (مثل مساحة الأرض إن أمكن، والقدم المربع، وسعة السيارة)، العمر والتاريخ (إعادة التأهيل الماضية، الإصلاحات، نشاط الصيانة، الإضافات، التجديدات)، القيمة؛ الاستخدام الحالي؛ مدة الخدمة المقدرة، القضايا المهمة مثل المسؤوليات البيئية.

وبصفة عامة تكمن المشكلة الرئيسية في إدارة الأصول المحلية، في عدم وجود بيانات مميكنة ومحدثة (سجل الجرد)، مما يجعل من الصعب على الإدارة المحلية التعرف على وجه اليقين على الأصول التي تسيطر عليها أو تديرها (Beni P., Djumilah H, and Djumahir, S. 2014).



المصدر: من إعداد الفريق البحثي

شكل رقم (8)

تصنيف الأصول الثابتة في الوحدات المحلية

3.3.5 خطة وسياسة إدارة الأصول الثابتة في الوحدات المحلية

تساعد خطة إدارة الأصول الثابتة في الوحدات المحلية في تحديد كيفية ومكان تخصيص الموارد، مما يضمن التوافق مع الأولويات والأهداف الاستراتيجية، ويسهم في توجيه كيفية إنفاق الإيرادات المالية لهذه الوحدات في المستقبل، ويتطلب ذلك وجود معايير للقياس وسياسة محددة لإدارة الأصول، تعتمد على خطة محددة المراحل.

• معايير إدارة الأصول الثابتة في الوحدات المحلية

أحد المبادئ الأساسية لإدارة الأصول هو الربط بين إدارة الأصول والخطة المالية طويلة المدى، مما يتطلب وجود سياسة حديثة لإدارة الأصول تحدد المبادئ والمتطلبات والمسؤوليات، وتعتمد على معايير تقييم قابلة للقياس حتى تتمكن من تقييم ومقارنة واختيار السياسة الأكثر جدوى التي سيتم اقتراحها على الحكومة لتنفيذها في المستقبل، ويوضح الشكل رقم (9) المعايير التي يجب اتباعها لضمان نجاح سياسة إدارة الأصول. وتساهم المعايير الموضحة بالشكل السابق في توفير خيارات تمويل متعددة بناءً على مجموعة من مستويات الخدمة، خاصة وأن هناك الكثير من الأصول ليس لها عوائد.

• سياسة إدارة الأصول الثابتة في الوحدات المحلية

توفر استراتيجية إدارة الأصول نظرة عامة على أصول الإدارة المحلية من الأراضي والممتلكات، مما يضمن التركيز على الأولويات الرئيسية لإدارة الأصول وصيانتها وتطويرها. ويتطلب ذلك وجود سياسة معتمدة على خطة / وثيقة لإدارة الأصول المحلية، بما تمكنا من تطوير خطط العمل والاتفاق على الأولويات واتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف طويلة الأجل. وتعد هذه الوثيقة التي يتم مراجعتها وتحديثها سنوياً بمثابة حجر الزاوية في التخطيط المالي والخدمي لدى الوحدات المحلية، مما يساهم في ضمان دعم أصول الأراضي والممتلكات على المستوى المحلي والقومي (Eastleigh Borough Council, 2021).

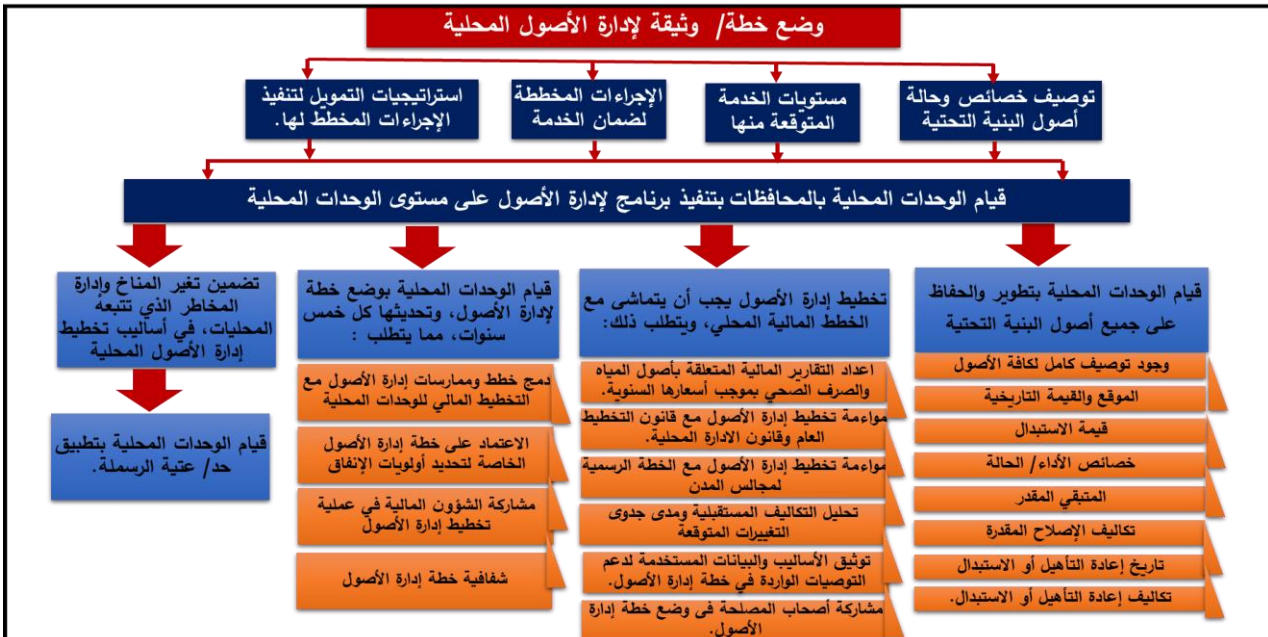
ويوضح الشكل رقم (10) سياسة إدارة الأصول المبنية على وثيقة لإدارة الأصول المحلية، وتعتمد على قيام الوحدات المحلية بالمحافظات بتنفيذ برنامج لإدارة الأصول على مستوى الوحدات المحلية، بما يتناسب مع حجم وطبيعة (نطاق وتعقيد) قاعدة أصولها، بما في ذلك انتشار الأصول الحيوية أو الأساسية.



المصدر: من إعداد الفريق البحثي

شكل رقم (9)

معايير إدارة الأصول الثابتة في الوحدات المحلية



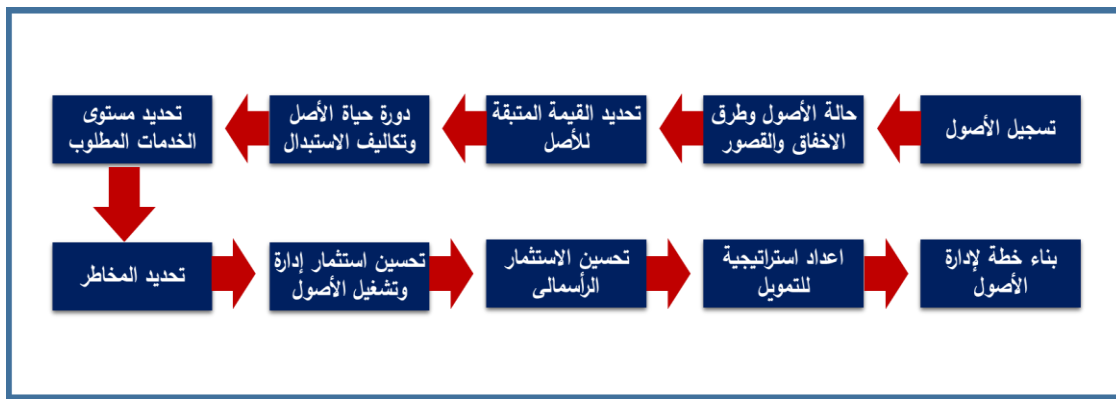
المصدر: من إعداد الفريق البحثي

شكل رقم (10)

سياسة إدارة الأصول الثابتة في الوحدات المحلية

• إعداد خطة إدارة الأصول الثابتة في الوحدات المحلية

يوضح الشكل رقم (11) مراحل إعداد خطة إدارة الأصول، والتي يجب أن تتضمن بيان الرؤية والرسالة والأولويات التنظيمية الرئيسية بما يتوافق مع الأهداف وخطط العمل (FCM, 2018)، ونظرًا للأهمية الاقتصادية والسياسية المتزايدة للبنية التحتية، ستصبح خطة إدارة الأصول عنصرًا أساسيًا في معظم الخطط الاستراتيجية للمحافظات والوحدات المحلية، مما يؤثر على أولويات البلدية وأهدافها وإجراءاتها. كما أن خطة إدارة الأصول تعد عنصرًا رئيسيًا في عملية التخطيط للمحافظات والوحدات المحلية المرتبطة بالعديد من الخطط والوثائق القطاعية بالوحدات المحلية الأخرى.



المصدر: من إعداد الفريق البحثي.

شكل رقم (11)

مراحل خطة إدارة الأصول الثابتة في الوحدات المحلية

4.5 أساسيات إدارة الأصول

تعد إدارة الأصول جزءًا لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي والخدمي والمالي، وهي جزء أساسي من التخطيط الفعال للأعمال، وخاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد خدماتها على الأصول لدعم تقديم خدماتها. فهو يربط بين أهداف المنظمة ومستويات الخدمة اللازمة لتقديمها، والعمل المطلوب على الأصول للحفاظ على مستويات الخدمة، والتمويل اللازم لدعم هذا العمل.

1.4.5 خطوات إدارة الأصول

تتضمن أساسيات عملية إدارة الأصول الخطوات التالية (IBM Cloud Education, 2022):

- **تحديد الأصول:** إنشاء قائمة جرد مفصلة لجميع الأصول، لإتاحة التعرف على وتحسين الأصول الزائدة عن الحاجة لتحقيق كفاءة أكبر.
- **التتبع:** يتضمن استخدام أداة أو نظام لمراقبة الأصول بشكل مستمر، تتضمن المعلومات التي يتم جمعها لتتبع كل أصل من حيث: البيانات المالية (تكاليف الأصول)، والبيانات التعاقدية (الضمانات والتراخيص واتفاقيات مستوى الخدمة، وبيانات المخزون (موقع الأصول المادية وحالتها).
- **الصيانة:** تتم صيانة الأصول وفقًا لمرحلة دورة حياتها، تتضمن الصيانة إصلاح الأصول وترقيتها واستبدالها. يتم تسجيل جميع أنشطة الصيانة التي يتم إجراؤها على الأصول كجزء من عملية إدارة الأصول بحيث يمكن استخدام البيانات لتقييم أداء الأصول.

2.4.5 مراحل إدارة الأصول (IBM Cloud Education, 2022)

- **التخطيط:** يتضمن اتخاذ القرارات بشأن الأصول التي تحتاجها الوحدات المحلية، والاستخدام المقصود لها وكيفية الحصول عليها، حيث تنظر المؤسسات أيضًا في البدائل التنافسية، وتقوم بإجراء تحليلات التكلفة والعائد والتكلفة الإجمالية للملكية لجميع الخيارات الممكنة في أثناء التخطيط للحصول على الأصول.
- **الشراء/الاستحواذ:** يمكن الحصول على الأصول عن طريق الشراء (بما في ذلك البرامج كخدمة) أو البناء أو الترخيص أو التأجير.
- **النشر:** قد يتضمن نشر الأصول التثبيت والتكامل مع الأدوات الأخرى وتوفير وصول المستخدم وتقديم الدعم الفني.
- **الصيانة:** بمجرد نشر الأصول، ينبغي اتخاذ الترتيبات اللازمة للصيانة المنتظمة والتحديثات والإصلاحات لتحسين استخدامها وزيادة قيمتها. سيؤدي ذلك إلى إطالة عمرها وتقليل التكاليف وتخفيف المخاطر.
- **إيقاف العمل:** يتم إيقاف الأصل عند بدء الإهلاك ولم تعد الصيانة ممكنة، أي عندما تصل الأصول إلى نهاية دورة حياتها عندما تصبح الصيانة أكثر تواترًا، وتتفق المنظمة عليها موارد أكثر مما كانت عليه من قبل، يمكن للمؤسسة أيضًا أن تقرر سحب أحد الأصول إذا كانت هناك بدائل أفضل في السوق، ويتضمن استبعاد الأصول التخلص من الأصول القديمة، وتحديث معلومات الأصول، ووضع خطط للانتقال إلى أصول جديدة.

3.4.5 فوائد إدارة الأصول (IBM Cloud Education, 2022)

يمكن أن تساعد الإدارة الفعالة للأصول المحلية على تحقيق بعض الفوائد الرئيسية، تشمل ما يأتي:

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

- **توفير قاعدة بيانات / مخزون مركزي للأصول:** يصعب إدارة الأصول عندما يتم تعقبها في أماكن مختلفة. قد يحدث عدم الدقة والفوضى، مما يؤدي إلى عدم الكفاءة واتخاذ قرارات تجارية سيئة، بما يمكن للمؤسسات أن ترى في مكان واحد ما هي الأصول التي يجب التخلص منها أو ترقيتها أو تحسينها لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية.
- **الاستخدام الأمثل للأصول:** تؤدي إدارة الأصول إلى الاستخدام الفعال للموارد، وتخفيف المخاطر، وتقليل الهدر، وتقليل التكلفة، من خلال إنشاء قواعد البيانات، تحصل المؤسسة على بيانات في الوقت الفعلي عن حالة جميع أصولها ويمكنها اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استخدام الأصول.
- **اتخاذ قرارات مستنيرة:** تساعد بيانات إدارة الأصول في تقييم عمليات الشراء وعمليات النشر السابقة، والتي تبلغ بعد ذلك الإجراءات اللاحقة، بما يمكن من تحسين شراء أصول تكنولوجيا المعلومات والعمليات التجارية.

4.4.5 حصر الأصول غير الملموسة وتقييمها

- يتضمن حصر الأصول غير الملموسة وتقييمها عدة خطوات على النحو الآتي:
- **السياسات المحاسبية والمالية المتعلقة بالأصول غير الملموسة:** ويشار إليها بالمعيار رقم (2-3) – "الأصول غير الملموسة" لتوضيح العلاقة بين متطلبات المعيار وكيفية تلبية الدليل لهذه المتطلبات فيما يتعلق بإعداد التقارير المالية. ويوضح الجدول ملحق (8) متطلبات المعيار المحاسبي للحكومة – رقم 2.3 "الأصول غير الملموسة".
 - ويتم الإفصاح عن الأصول غير الملموسة في البيانات المالية عن طريق عرض كل صنف من الأصناف المذكورة في الملحق رقم (9).
 - **عرض نموذج تصنيفات الأصول:** وهي الخطوة الأولية والجوهرية المتعلقة بحصر الأصول، يلبي هذا النموذج كافة متطلبات التقارير المالية المستقبلية للجهة، وذلك وفقاً لمعايير محاسبة الاستحقاق للحكومة. ويعد هذا النموذج أساس بناء سجل الأصول غير الملموسة والرامي إلى المحافظة على أصول الحكومة واستدامة العمليات والضوابط الرقابية حول هذه الأصول على مستوى الجهة. تتكون الأصول الحكومية غير الملموسة من التصنيفات الموضحة بالملحق رقم (10). كما يتم ضم الأصول غير الملموسة ضمن هيكل الحسابات الموحد الحالي كما هو موضح بالملحق رقم (11).

- **توضيح عملية حصر الأصول**، من خلال تجميع أصناف الأصول غير الملموسة على شكل مجموعات ذات خصائص متشابهة من أجل حصرها. وتعد هذه المرحلة رئيسية حيث سيتم إنشاء قاعدة بيانات مكتملة لكافة الأصول غير الملموسة (وفقًا لنموذج الأصول المتفق عليه)، حيث يوفر الدليل أيضًا مصادر البيانات بهدف حصر هذه الأصول. (المزيد من التفاصيل أنظر ملحق رقم (12)).
- **شرح عملية تقييم الأصول غير الملموسة**، حيث تعرض مرحلة التقييم الطرق المتاحة وفقًا لمتطلبات المعيار رقم (2-3) - "الأصول غير الملموسة" والمعيار رقم (1-1) - "تبني مبدأ الاستحقاق للمرة الأولى". ويشرح قسم التقييم الخطوات المتوقعة لإيجاد التكلفة التاريخية أو التكلفة الاعتبارية لكل أصل غير ملموس. (المزيد من التفاصيل أنظر ملحق رقم (13)).
- **تقديم توجيهات حول عملية إنشاء سجل الأصول غير الملموسة**، وكيفية إنشاء قاعدة بيانات مكتملة لسجل الأصول غير الملموسة والتي تم هيكلتها وفقًا لنموذج الأصول المتفق عليه وذلك بهدف تحديد كافة الأرصدة المالية الافتتاحية واللاحقة لكل أصل.

5.5 خارطة طريق لتطوير استراتيجية إدارة الأصول المحلية

تعتمد خارطة الطريق لتطوير استراتيجية فعالة لإدارة الأصول المحلية على الخطوات التالية:

- **تحديد الأهداف الاستراتيجية**: يجب أن تتوافق خطة إدارة أصول المرافق مع الأهداف الاستراتيجية، على أن تكون الأهداف ذكية، محددة وقابلة للقياس وقابلة للتنفيذ وذات صلة ومركزة على الوقت.
- **تحديد الأصول المهمة**: تشمل الأصول الحيوية المحلية، بما يحافظ على تشغيل المرافق، والتأكد من أن الأصول تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية والخطة طويلة المدى لتحقيق نجاح برامج إدارة الأصول.
- **بناء خطة الصيانة**: يتطلب المحافظة على الأصول بناء خطة صيانة للتأكد من أن جميع الأصول تعمل بشكل صحيح، ويتضمن ذلك تحديد من سيشترك في الصيانة، وعدد المرات التي يجب فيها فحص كل قطعة من المعدات، وملخص إجراءات التشغيل القياسية، وقائمة الأجزاء المطلوبة، وإجراءات السلامة والوقت المقدر لاستكمال مهام الصيانة الوقائية.
- **بناء خطة لاسترداد الأصول**: تبدأ عن طريق تجميع قائمة بجميع المعدات والأدوات والموارد الأخرى، ويحتوي كل أصل على عمر افتراضي متوقع مخصص مسبقًا مع انخفاض القيمة على مدار عمره، لذا يجب وضع ما تبقى من دورة الحياة المتبقية في الاعتبار. ويجب اتخاذ هذه القرارات على أساس دورة الحياة بحيث يمكن تحسين المفاضلة بين تكلفة الصيانة وتكلفة الاستبدال.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

- **إدارة مخاطر البيانات:** يمكن القول إن البيانات هي أهم الأصول التي تمتلكها الوحدات المحلية، بالإضافة إلى التفكير في كيفية تخطيط استخدام البيانات لزيادة القيمة أو التكيف مع احتياجات العمل، ويتطلب ذلك الحماية من فقدان البيانات، ومن ثم يعد تخزين البيانات واستخدامها ونقلها وإدارتها وأمنها من العوامل الرئيسية، ويتطلب ذلك: الحافظ على تحديث البرامج، تثبيت برنامج الحماية من الفيروسات، النسخ الاحتياطي للبيانات المهمة.
- **الخطوط العريضة لسير العمل:** يعد هذا مجاًلاً رئيسياً لأية خطة لإدارة أصول المرافق، مما يساعد على تحديد عمليات سير العمل التي يجب تنفيذها ومن المسؤول عن ماذا، وإمكانية الوصول إلى سير العمل وتوزيع المهام في الوقت الفعلي.
- **بناء خطة مالية:** تتطلب إدارة الأصول تحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ خطة إدارة أصول المرافق الخاصة بنجاح، مما يتطلب مراجعة الخطة الاستراتيجية وتحديد الموارد التي ستحتاج إليها.
- **اختيار الأدوات وأنظمة المعلومات الفعالة:** عادة ما تكون هناك مكاسب كبيرة في الكفاءة يمكن تحقيقها من خلال دمج برامج إدارة الأصول في الخطة. قد يكون هناك أنظمة حالية تتعلق بتتبع الصيانة، أو المختبر، أو التمويل، أو نظم المعلومات الجغرافية، أو التوثيق، أو المشتريات، إلا أن دمج الأدوات المتباينة في أداة شاملة واحدة يمكن أن يوفر مزايا عديدة.
- **إقامة التواصل:** يؤثر تنفيذ خطة إدارة الأصول على ثقافة العمل بالإدارة المحلية، والتواصل الجيد ضروري لتحقيق النجاح، مما يتطلب تطوير أساليب لإدارة التغيير لضمان سير ذلك بسلاسة. وبالمثل، فإن تقديم التقارير إلى صناع القرار الداخليين وأصحاب المصلحة الخارجيين أمر مهم للإبلاغ عن ظروف الأصول وبدائل الاستثمار والمخاطر المحتملة إذا لم يتم الحفاظ على الأصول بشكل صحيح.
- **تطوير وتنفيذ خطة إدارة الأصول:** بناءً على الخطوات السابقة، يمكن البدء في تطوير خطة إدارة الأصول الخاصة بالوحدات المحلية.

6.5 حوكمة إدارة الأصول

تعتمد خارطة الطريق لإدارة الأصول المحلية على وجود أطر لحوكمة الأصول المحلية، بما يضمن وضع آليات حوكمة لضمان خضوع كافة العاملين بالأجهزة الإدارية للمساءلة والمسؤولية عن تنفيذ نظام إدارة الأصول وصيانتها ومواصلة تحسينه، بما يحقق الآتي: إضفاء الطابع الرسمي على إدارة الأصول كنموذج أعمال في الوحدات المحلية، تعزيز الثقافة التي تدعم إدارة الأصول المحلية، التأكد من مشاركة الوظائف والإدارات المناسبة في تطوير وتنفيذ نظام إدارة الأصول، دعم اتخاذ القرار المنسق بما يتماشى مع الأهداف، توجيه الجهاز الإداري الحكومي للإشراف على

برنامج العمل المطلوب، وتحديد أولوياته وتوجيهه لتنفيذ وتطبيق نظام إدارة الأصول المحلية، الحفاظ على الإشراف والرقابة على تطوير وتنفيذ وتحسين نظام إدارة الأصول، وأخيرًا قياس المساهمة المستمرة لنظام إدارة الأصول المحلية في تحقيق أهداف الوحدات المحلية.

هنا لا بد من الالتزام بمبادئ حوكمة إدارة الأصول المحلية الثابتة، والتي تهدف إلى توجيه تصميم وتنفيذ هيكل حوكمة إدارة الأصول، وتتطلب تلك المبادئ ما يأتي: تمثيل شامل ومنصف بين الوظائف، الوضوح فيما يتعلق بالمساءلة والمسؤولية، قيادة واضحة في تحديد الاتجاه وفي تطوير وتنفيذ وتحسين نظام إدارة الأصول، تعزيز الكفاءة والقدرة والاتساق مع التشريعات والقوانين، تمكين الموظفين والابتكار والانفتاح على التغيير، اتخاذ القرارات الشفافة والمستدامة ذات لتوجه طويل المدى، النزاهة والعدالة في الفصل وحل النزاعات بين الإدارات، والإدارة النشطة للمخاطر والتحسين المستمر، بهدف تعزيز نهج ثابت على مستوى لإدارة الأصول المحلية التي تدعم أهداف الاستدامة.

7.5 التجارب المحلية في إدارة الأصول وصيانتها

1.7.5 تجربة برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر

في ضوء تجربة برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر بمحافظةتي سوهاج وقنا وفي إطار التدخلات التي قام بها البرنامج على مستوى تطوير نظم عمل الإدارة المحلية فقد عمل البرنامج على تطوير منظومة إدارة الأصول والصيانة والتشغيل، وتمثلت تدخلات برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر في الآتي:

- **سجل الأصول:** بدء البرنامج بتطبيق منهجية إدارة الأصول بالحفاظ على الأصول المنشأة حديثاً منذ بدء عمل برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر بمحافظةتي سوهاج وقنا، حيث عمل البرنامج على تسجيل الأصول التي تنتج عن الخطط الاستثمارية اعتباراً من العام المالي 2018/2017 في قاعدة بيانات تتضمن بيانات عن تلك الأصول وفق نوع الأصل، حيث هناك سجل أصول للمعدات والآلات يتضمن بيانات عن تلك المعدات تختلف عن سجل الأصول المتعلق بقطاع الطرق المحلية يتضمن بيانات عن الطريق وكذلك بالنسبة للمباني والمنشآت. وتعتمد منهجية سجل الأصول على تسجيل الأصل في قاعدة بيانات جغرافية GIS وتمثيل الأصل على نظم المعلومات الجغرافية من خلال إحداثيات وجود الأصل، بالإضافة إلى تسجيل البيانات الأساسية للأصل كما يوضحها الشكل (12)، كما يوضح شكل (13) نموذج سجل الأصول لقطاع الطرق المحلية.

ما بعد حياة كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

الكود	السنة المالية	اسم الأصل	التعريف	حالة المكان الأصل	تاريخ الشراء	التكلفة بالجنيه	تاريخ دخول الخدمة	معدل قيمة الاملاك	القيمة التقديرية الاجمالية	القيمة التقديرية صافية للقيمة التقديرية بعد	العمر الافتراضي	قيمة المدة	معلومات ضمان المدة	بلد المنشأ	رقم الشاسيه	رقم الماتور	عمدة الموظف
2-18-19-Q-E	2019/2018	كتاب 20 م3	ميزا وكتاب 20 م3 على شايه فوايز	جدا	2019/01/01	2,471,585 ج.م.	2019/01/01	10%	247,159 ج.م.	2,471,585 ج.م.	10	0	ضمان ا عام	السودا	823825	774103	رمضان حجاجي على
3-18-19-Q-E	2019/2018	جرير كاترلر	جرير كاترلر 1204 موديل 2018	جدا	2019/02/21	7,263,492 ج.م.	2019/02/01	10%	726,349 ج.م.	7,263,492 ج.م.	10	0	ضمان ا عام	الجزايل	JAP07137	TX0707054	وليد نصر الدين محمد

المصدر: وزارة التنمية المحلية، تقارير غير منشورة.

شكل رقم (12)

نموذج لسجل الأصول للمعدات والآلات

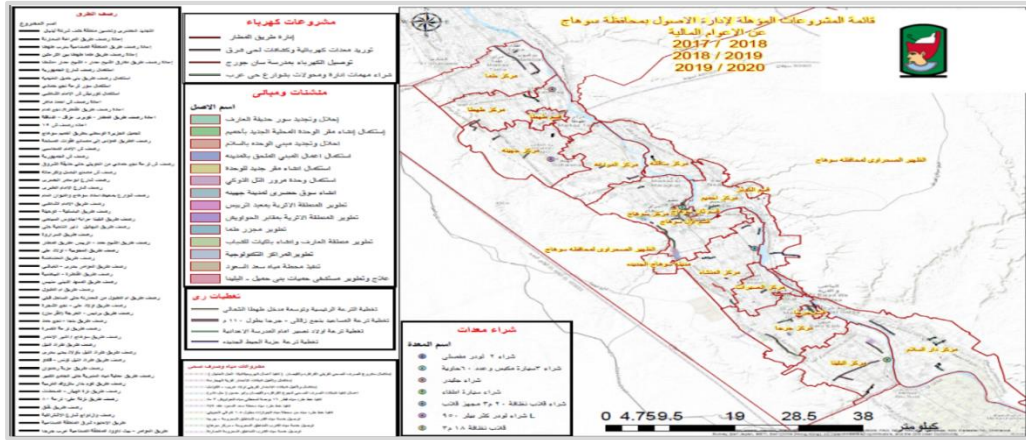
الكل	السنة المالية	اسم الأصل	التعريف	المكان	حالة الأصل	تاريخ الإنشاء	تلفة الإنشاء بالجنيه	تاريخ الاستخدام (تاريخ الخدمة)	معدل قيمة الأملاك (جنيه)	القيمة المتبقية الأصلية	القيمة المتبقية صافية بعد الخصم الأملاك	العمر الافتراضي التقريبي (سنوات)	تاريخ نهاية الاعتماد	حالة الأصل في 3/2020
1-18-19-Q-R	2019/2018	اسكلا تجيد رصف طريق الطرد بالقرى سمود بطول 4 كم	طريق زراعي يربط بين قرى الطرد والقرى سمود بطول 4 كم وعرض حوالي 6م	القرى الطرد والقرى سمود - ليو تكت	جيد	2019/01/01	4.216.078 ج.م.	2019-01-01	10%	421.608 ج.م.	4.216.078 ج.م.	10	2019/01/01	جيد
2-18-19-Q-R	2019/2018	اسكلا رصف طريق سمود حتى بدان القيد بكون بطول بطول 2 كم	طريق زراعي يربط بين قرى سمود وكون بطول بطول 2 كم وعرض حوالي 6م	القرى الطرد والقرى سمود - ليو تكت	جيد	2019/03/04	2.000.000 ج.م.	2019-03-04	10%	200.000 ج.م.	2.000.000 ج.م.	10	2019/03/04	جيد
3-18-19-Q-R	2019/2018	تجيد رصف طريق كوك البيدا - التلقلي بطول 4 كم بفرشوط	طريق زراعي يربط بين قرى كوك البيدا والتلقلي بطول 4 كم وعرض حوالي 6م	قرى كوك البيدا والتلقلي	جيد	2019/02/19	2.283.750 ج.م.	2019-2-2019	10%	228.375 ج.م.	2.283.750 ج.م.	10	19/2/2019	جيد

المصدر: وزارة التنمية المحلية، تقارير غير منشورة.

شكل رقم (13)

نموذج سجل الأصول لقطاع الطرق المحلية

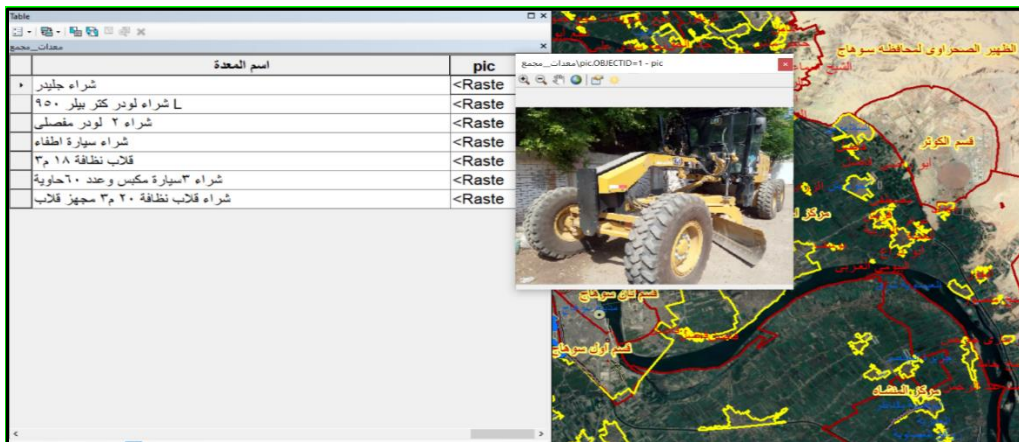
كما عمل البرنامج على تمثيل تلك الأصول على نظام المعلومات الجغرافية GIS وبناء قاعدة بيانات جغرافية متكاملة تتضمن أصول المحافظة في القطاعات المختلفة، ويشير شكل (14) إلى توزيع سجل الأصول لمشروعات الخطط الاستثمارية بمحافظة سوهاج للأعوام المالية 2018/2017 - 2020/2019. كما يتيح شكل (15) نموذج لعرض الأصل من خلال قاعدة البيانات الجغرافية.



المصدر: وزارة التنمية المحلية، تقارير غير منشورة.

شكل رقم (14)

التوزيع الجغرافي لأصول مشروعات الخطط الاستثمارية بمحافظة سوهاج
(للعوام المالية 2017/ 2018 - 2019/ 2020)



المصدر: وزارة التنمية المحلية، تقارير غير منشورة.

شكل رقم (15)

نموذج لعرض الأصل من خلال قاعدة البيانات الجغرافية

كما تضمنت منهجية تسجيل الأصول من خلال برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر ووفقاً لاتفاقية الحكومة المصرية مع البنك الدولي وبالتنسيق مع وزارة المالية توفير مخصصات من قرض البنك الدولي موجهة للصيانة والتشغيل للباب الثاني للحفاظ على الأصول المنشأة حديثاً، وذلك وفق الأصول المدرجة في سجل الأصول في ضوء الخطوات التالية:

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

- تسجيل الأصل الناتج عن الخطة الاستثمارية في سجل الأصول مع مراعاة أن يتم التسجيل بعد الانتهاء من الإجراءات المتعلقة باستلام الأصل.
- وضع خطة للصيانة والتشغيل للأصل وفق العمر الافتراضي له، مع مراعاة أن تبدأ خطة الصيانة والتشغيل بعد مرور عام من إجراءات استلام الأصل ودخوله حيز التشغيل.
- يقوم مسئول الموازنة بالديوان العام للمحافظة بالتنسيق مع مسئول إدارة الأصول بتحديد الأصول التي سيتم إدراج مخصصات لها للصيانة والتشغيل في العام المالي المقبل.
- وفق خطة الصيانة والتشغيل للأصل يتم تحديد المخصصات المطلوبة في العام المالي المقبل، وبذلك يتم تجميع كافة المخصصات المطلوبة لكافة الأصول الممتدة من أعوام سابقة وكذلك الأصول المدرجة حديثاً في العام المالي المقبل.
- يتم مخاطبة وزارة المالية بالمخصصات المالية المطلوبة للصيانة والتشغيل للأصول وفق خطط الصيانة المعدة.

2.7.5 الصيانة والتشغيل للأصول القائمة في ضوء استثمارات الدولة في حياه كريمة

في ضوء التحديات القائمة لصيانة وتشغيل الأصول القائمة على المستوى المحلي، والتي تم الإشارة إليها، فإن هناك العديد من الأسباب التي تستدعي اهتمام الإدارة المحلية والجهات وشركات المرافق على المستوى المحلي بإجراء أعمال الصيانة والتشغيل للأصول، وذلك نظراً للارتباط المباشر بين كفاءة الصيانة وكفاءة التشغيل للأصول القائمة، وارتفاع تكلفة إنشاء/شراء أصول جديدة.

وفي ظل تزايد حجم أصول الدولة بكافة المرافق والجهات خاصة بقرى الريف المصري في ضوء تنفيذ المرحلة الأولى من حياه كريمة، وما تم تنفيذه من الحجم الضخم للبنية الأساسية والخدمات؛ حيث إن هناك أهمية كبيرة للبنية الأساسية والخدمات على مستوى المجتمعات المحلية، وهو ما دفع الدولة إلى الاهتمام من خلال مبادرة حياه كريمة بالعديد من المحاور والتي منها إنشاء بنية أساسية وخدمية على مستوى 53 مركزاً من عدد من المحافظات، والتي نتج عنها أصول من البنية الأساسية.

وفي ضوء ما تم سرده من تحديات بشأن موقف أعمال الصيانة والتشغيل الحالية للأصول القائمة سواء الأصول التي تملكها الإدارة المحلية بمستوياتها المختلفة أو الأصول التابعة لمديريات الخدمات وشركات المرافق على المستوى المحلي، فإن هناك أهمية كبيرة لتسليط الضوء على آلية تعامل الدولة مع أصول البنية الأساسية والخدمية الناتجة عن

حياه كريمة، ومتطلبات تلك الأصول للتشغيل والصيانة والاستدامة في ضوء محدودية التمويل لصيانتها، خاصة أن هناك أصولاً كثيرة وبتكلفة مرتفعة قد تصل إلى ما يقرب من 1.5 مليار جنيه مصري على مستوى الوحدة المحلية القروية، وهو ما يطرح العديد من التساؤلات التي تستدعي الوقوف عندها ومنها:

- هل المنظومة الحالية لأعمال الصيانة والتشغيل كافية وناجحة في الحفاظ على تلك الأصول القائمة أو المستحدثة في ظل حياه كريمة ومدى واستدامتها؟
- هل الموارد الذاتية على مستوى الوحدات المحلية القروية كافية لتغطية تكلفة أعمال الصيانة والتشغيل للأصول على مستوى الوحدات المحلية القروية؟
- هل القدرة التشغيلية الحالية كافية لإدارة وتشغيل المرافق التي تم إنشاؤها خاصة في ظل وجود عجز في القدرة التشغيلية القائمة؟

على مستوى الإدارة المحلية وفق ما تم الإشارة إليه فهناك العديد من التحديات المتعلقة بإدارة الأصول وصيانتها وتشغيلها خاصة في مصادر التمويل التي يتم إتاحتها من الباب الثاني، ولاستدامة تلك الأصول تم اقتراح ما يأتي:

- تطبيق منهجية واضحة ومحددة لحصر كافة الأصول على المستوى المحلي وميكنتها من خلال قواعد بيانات تساعد على حُسن إدارة تلك الأصول، مع تمثيل تلك الأصول جغرافياً، ويمكن الاستفادة من تجربة برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر في إدارة الأصول.
- زيادة مخصصات الصيانة والتشغيل للمستويات المحلية من مخصصات الباب الثاني.
- دراسة تطبيق معادلة تمويلية لمخصصات الباب الثاني أسوة بالمعادلة التمويلية الجاري تطبيقها على مخصصات الباب السادس.
- دراسة مشاركة القطاع الخاص في الإدارة لبعض المرافق المحلية.
- دعم المحافظات في زيادة مواردها الذاتية لدعم توفير مخصصات الصيانة والتشغيل من مواردها الذاتية على أن يتمثل الدعم المطلوب في: توجيه إيلولة الإيرادات وفق القوانين المنظمة، تحويل نصيب المحافظات من الضرائب العقارية والموارد المشتركة التي خصصها قانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979.
- دراسة إمكانية استفادة المحافظات من مواردها الذاتية في توفير مخصصات الصيانة والتشغيل، على أن تقوم وزارة المالية بعدم تحميل المحافظات مسؤولية دفع مرتبات العاملين بالصناديق والسركي من الصناديق والحسابات الخاصة.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

- العمل على دعم التوجه للمركزية التي تدعم الإدارة المحلية بمزيد من السلطات تساعد على إدارة وتشغيل المرافق المحلية.
- دراسة الاستفادة من تشغيل الأصول المحلية (المعدات والآلات) لدى القطاع الخاص لتوفير إيرادات تساعد على صيانتها واستدامتها.

8.5 تحديات الصيانة والتشغيل في مستوى المحليات

إن واقع إدارة صيانة أصول الدولة على المستوى المحلي يعاني من العديد من التحديات في قطاعات الدولة ومنها الإدارة المحلية وتتمثل أهم التحديات في: تحديات مرتبطة بعملية تخطيط عمليات الصيانة، وتحديات مرتبطة بالصيانة والتشغيل ذاتها.

1.8.5 تحديات مرتبطة بعملية التخطيط

تخطيط إدارة الأصول هو أحد مراحل دورة إدارة الأصول وتتمثل في عملية اتخاذ القرارات المطلوبة نحو إنشاء/شراء الأصول وتشغيلها وصيانتها وذلك بهدف تعظيم المنافع وتوفير مستويات مرضية من الخدمات للمجتمع المحلي بطريقة مستدامة، ويحتاج المخططون إلى معرفة كمية الأصول التي يمتلكونها أو يؤجرونها كما يحتاجون إلى معرفة قيمتها وحالتها، وذلك بهدف تحديد الأولويات والتخطيط لتجديدها أو صيانتها. وعلى الرغم من أن التخطيط يعد أهم مرحلة من مراحل دورة حياة الأصل إلا أنه نادراً ما يتم مراعاة ذلك وإعطاء عملية التخطيط الأهمية المطلوبة، ويؤثر أي قرار يتم اتخاذه في تلك المرحلة على تكلفة وإدارة الأصول بالإضافة إلى الخدمات التي تقدم من خلالها. وتتمثل التحديات المرتبطة بعملية التخطيط في الآتي:

- ضعف الربط بين عملية تحديد الاحتياجات من شراء/إنشاء أصول جديدة وما هو قائم بالفعل، فنجد سوء توزيع في الأصول القائمة على المستوى الجغرافي خاصة بقطاع الإدارة المحلية حيث نجد زيادة في عدد الأصول في بعض الوحدات المحلية والجهات وعجز في الوحدات المحلية والجهات الأخرى.
- ضعف ربط عملية إنشاء/شراء الأصول بالقوى التشغيلية القائمة المتوفرة بالإدارة المحلية.
- وجود قصور في عملية تحديد جدوى الأصول التي يتم إنشائها، حيث لا يتم إجراء دراسات جدوى متخصصة لبعض المشروعات ذات التكلفة المرتفعة، مما يترتب عليه إنشاء أصول دون دراسة العائد الاجتماعي أو الاقتصادي منها وبتكلفة مرتفعة ولا يتم الإفادة منها.

- نقص الوعي بالفجوات التنموية والتحديات في القطاعات المختلفة يؤدي إلى إنشاء/شراء أصول غير مبنية على احتياج واقعي مما يؤدي إلى سوء إدارتها.
- ضعف المعلومات المتوفرة عن الأصول، حيث لا توجد بيانات كاملة عن الأصل متضمن تاريخ الإنشاء/الشراء، والمعاملات التي تمت عليه مما يؤدي إلى عدم اكتمال سجلات الأصول أو دقتها، مما يعيق الإدارة الفعالة لتلك الأصول، والذي يؤدي بدوره إلى عدم استخدام تلك الأصول أو سوء استخدامها وهو ما ينتج عنه انخفاض العمر الافتراضي أو زيادة التكلفة لإعادة إنشاء/شراء الأصول.
- عدم وجود قاعدة بيانات جغرافية لربط الأصل بالأصول الأخرى على مستوى نطاق الوحدة المحلية أو الجهة التابع لها، مما يؤدي إلى سوء توزيع الأصول وعدم الإفادة من الأصول القائمة، وإعادة شراء/إنشاء أصول ليس هناك حاجة لها.
- ضعف البيانات المتاحة عن تتبع حالة الأصول وأنشطة الصيانة والتشغيل أو استبدال الأصول، وما يتبع ذلك من البيانات المالية المرتبطة بالأصل.

2.8.5 تحديات مرتبطة بالصيانة والتشغيل

ظلت أعمال الصيانة غير معروفة بمفهومها الحالي لفترة طويلة، كما يتم النظر إلى أعمال الصيانة بأنها لا فائدة منها لذلك لم تأخذ الاهتمام المطلوب، ودائماً يتم تخفيض مخصصات الصيانة ويتم الانفاق عليها في أضيق الحدود، ولا يتم تنفيذ أعمال الصيانة إلا في حالة تفاقم المشكلة، ونتيجة تفاقم أزمة صيانة الأصول، ظهرت بعض القوانين للحفاظ على أصول الدولة فمنها على سبيل المثال رقم 119 لسنة 2008 للحفاظ على الثروة العقارية.

وعلى الرغم من أن الدولة تتفق جزء كبير من مواردها الذاتية والمنح والمساعدات والقروض التي تحصل عليها من أجل إنشاء وتطوير المرافق والبنية التحتية الخاصة، ألا أن هناك مشكلات تمويلية في توفير مخصصات أعمال الصيانة والتشغيل للأصول؛ وذلك بهدف الحفاظ على تلك المرافق بشكل تقوم من خلاله بأداء دورها المطلوب منها والحفاظ على تلك المرافق والأصول على المدى البعيد، وتقليل تكلفة إعادة إنشاء تلك المرافق والأصول، بالإضافة إلى الاستمرار في تقديم الخدمات للمواطنين على المستوى المحلي بشكل جيد. كما تهدف أعمال الصيانة والتشغيل إلى الحفاظ على قيمة الأصول والمرافق العامة، والإصلاح السريع للأعطال حال وقوعها، بالإضافة إلى منع وتقليل حدوث الأعطال، إلا أن الواقع على مستوى الإدارة المحلية فيما يتعلق بإجراءات الصيانة والتشغيل للمرافق والأصول يواجه العديد من التحديات على النحو الآتي:

- عدم توفر الأشخاص المناسبون لتشغيل الأصول وصيانتها، حيث يتم شراء بعض الأصول دون وجود الفنيين المتخصصين في التشغيل والصيانة. كم أن بعض العمالة الفنية بالحملات الميكانيكية ليسوا على دراية كافية بالمتطلبات التي يجب أن تتوفر لديهم عند بدء أعمال الصيانة قبل التشغيل للمعدات التي لديهم، مما يؤدي إلى عدم القيام بأعمال الصيانة الفعلية والدورية المطلوبة للمعدات من أجل الحفاظ عليها. ويرجع ذلك لعدة أسباب منها: عدم وجود برامج تدريبية كافية على أعمال الصيانة، وجود عجز في العاملين بالقطاع الحكومي، تحول أعمال المعنيين بأعمال الصيانة الى أعمال إدارية، وضعف المخصصات المالية للبرامج التدريبية على مستوى الإدارة المحلية.
- حظر إجراء أية تعاقدات مع عمالة على أي من أبواب الموازنة، مما لا يسمح لجهات الدولة بالتعاقد مع عمالة وفنيين بمستوى وكفاءة عالية لتشغيل بعض الأصول والاعتماد على الصناديق الخاصة في التعاقد مع عمالة بمرتبات ضعيفة.
- عدم وجود مخصصات لصيانة الأصول التي يتم إنشاؤها عن طريق الخطة الاستثمارية أو الموارد الذاتية للمحافظات، مما يعرض تلك الأصول للانهايار والتقاعد، ويتم إعادة شرائها/ انشائها مرة أخرى من خلال الخطة الاستثمارية قبل انقضاء العمر الافتراضي لتلك الأصول مما يكلف الدولة المصرية مبالغ طائلة وبشكل مستمر. واقتصار التمويل من الباب السادس على أعمال الصيانة الجسيمة للمعدات والآلات، وضعف مخصصات الباب الثاني الموجهة لأعمال الصيانة والتشغيل.
- ضعف وعدم وجود نظام الكتروني لمتابعة أعمال الصيانة وفق الأصول، مما يساعد على متابعة حالة الأصل. وعدم وجود نماذج موحدة لتحديد الاحتياجات من أعمال الصيانة والتشغيل على مستوى الوحدات المحلية.
- اعتماد الإدارة المحلية على صيانة الطوارئ وعدم الوعي بأهمية الصيانة الوقائية، بالإضافة إلى عدم وجود تخطيط لأعمال الصيانة للحفاظ على الأصول.
- عدم فاعلية التنسيق بين مختلف الإدارات في مجال تخطيط أعمال الصيانة.
- وجود خلط لدى بعض مديري التخطيط على مستوى الوحدات المحلية بين أعمال الصيانة التي يتم الصرف عليها من الباب الثاني أو أعمال الصيانة الجسيمة التي يتم الصرف عليها من الباب السادس.
- اعتماد بعض المحافظات على إيراداتها الذاتية في تغطية تكلفة أعمال الصيانة والتشغيل نظراً لعدم توفر مخصصات كافية من موازنة الباب الثاني، ويتضح من جدول (11) إن نسبة المنصرف من مخصصات

محافظة قنا من مواردها الذاتية على الصيانة والتشغيل بلغت تقريباً نسبة 20% من إجمالي إيرادات المحافظة من الصناديق والحسابات الخاصة.

جدول رقم (11)

بيان بما تم إنفاقه من الصناديق والحسابات الخاصة على أعمال الصيانة والتشغيل

العالم المالي	المحصل من الصناديق والحسابات الخاصة	ما تم إنفاقه على مصروفات الصيانة والتشغيل
2021/2020	158.523.042	32.552.359
2022/2021	193.267.003	39.902.157
2023/2022	222.161.032	41.144.070

المصدر: بيان غير منشور بالمحصل الفعلي لموارد موازنة الصناديق والحسابات الخاصة والمنصرف لموازنة الصناديق والحسابات الخاصة لمحافظة قنا.

الفصل السادس

الدراسة الميدانية

1.6 تمهيد

يتضمن هذا الجزء نتائج الدراسة الميدانية، التي تم تنفيذها في محافظتي الأقصر وقنا. استهدفت الدراسة الميدانية رصد التحديات والعوائق المتوقع أن تواجه الأطراف الفاعلة في مختلف مجالات تدخلات مبادرة حياة كريمة، والتي من شأنها أن تحد من قدرتهم على الحفاظ على الأصول (سواء القائمة أو المستجدة) وضمان استمراريتهما، عبر ثلاثة محاور رئيسية:

- **محور التخطيط:** تقييم جودة وشمول عمليات التخطيط المحلي، خاصة مدى ربط تكاليف التشغيل والصيانة بالخطة الاستثمارية.
 - **الموارد المحلية:** تقييم مدى توافر الموارد المالية (سواء المخصصات المركزية أو الإيرادات الذاتية) اللازمة للتشغيل والصيانة والمستدامة للأصول.
 - **نظام إدارة الأصول والتشغيل والصيانة:** تقييم مدى كفاءة وفاعلية نظام إدارة الأصول بالتركيز على أنظمة التشغيل والصيانة.
- وطبقا للإطار المرجعي للدراسة الميدانية (ملحق 1)، تتحدد أهداف الدراسة الميدانية فيما يأتي:
- إجراء مراجعة نقدية لعملية التخطيط المحلي المستخدمة للمرافق والخدمات التي تم إنشاؤها في إطار مبادرة حياة كريمة.
 - دراسة طرق التخطيط المركزي والمحلي وإمكانية دمج تخطيط الباب السادس والفصل الثاني من الموازنة العامة للدولة، مع وصف مدى مراعاة تكاليف التشغيل والصيانة في عملية التخطيط الاستثماري.
 - تحديد متطلبات القدرات والموارد اللازمة في مرحلة ما بعد حياة كريمة للحفاظ على الأصول الثابتة.
 - دراسة عملية تخصيص الميزانية لتغطية تكاليف التشغيل والصيانة في نظام التخطيط للمحافظات ومديريات الخدمات وشركات المرافق المحلية و/أو وكالات الحكومة المركزية المسؤولة.
 - تحديد توزيع أدوار الوكالات المركزية والجهات الفاعلة المحلية لجميع الخدمات العامة في تخطيط الاستثمار المحلي وعمليات التشغيل والصيانة.

- إجراء مقابلات فردية ومناقشات جماعية مركزة مع أصحاب المصلحة التنفيذيين المعنيين على المستوى المحلي في محافظتي قنا والأقصر.
- تحديد صلاحيات الإدارة المحلية وقدراتها على دفع تكاليف تشغيل وصيانة الخدمات العامة وكيفية دمجها في عملية التخطيط المحلي.

2.6 الإطار المنهجي للدراسة

اعتمدت الدراسة على مزيج من الأدوات الكمية والكيفية في جمع البيانات المستهدفة. تم تنفيذ الدراسة الكمية على محافظة الأقصر باعتبارها مستهدفة بتدخلات مشروع الدعم الفني لوزارة التنمية المحلية، ومحافظة قنا باعتبارها مستهدفة ببرنامج التنمية المحلية بصعيد مصر، وذلك في ضوء الدور الإصلاحي والتنموي الذي يقوم به المشروعين على مستوى أدوار وقدرات وسياسات الإدارة المحلية. وتضمنت الدراسة الكيفية كلا المستويين المركزي والمحلي كما سيتم توضيحه.

• الدراسة الكمية: حيث تم تطوير استمارة كمية (ملحق 1)، تضمنت المحاور التالية:

- الترتيبات المؤسسية لإدارة تدخلات حياة كريمة.
 - جودة عمليات تخطيط تدخلات مبادرة حياة كريمة.
 - جودة إجراءات التعاقد ومتابعة تنفيذ المشروعات.
 - توافر نظام إدارة الأصول وفعاليتها.
 - توافر الموارد المالية الضرورية وكفايتها لتغطية تكاليف التشغيل والصيانة.
- تم تطبيق الاستمارة على عينة قصدية من مسؤولي التخطيط والموازنة في قطاعات الخدمات والمرافق في محافظتي قنا والأقصر، فضلاً عن عدد من رؤساء المراكز والقرى في المراكز التي شهدت تدخلات المرحلة الأولى من المبادرة. ويوضح جدول (12) توزيع العينة طبقاً للجهات التي يمثلوها.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

جدول رقم (12)

توزيع عينة الدراسة الميدانية وفق الجهات

المحافظة	الجهة					الإجمالي
	مديريات	شركات	الديوان العام	مركز	قرية	
قنا	9	0	3	0	4	16
الأقصر	11	4	0	1	5	21
الإجمالي	20	4	3	1	9	37

المصدر: الدراسة الميدانية.

- **الدراسة الكيفية:** تم تطبيق منهجية تشاركية قائمة على التشاور مع أصحاب المصلحة على المستوى الوطني وعلى المستوى المحلي من خلال سلسلة من المقابلات ومجموعات النقاش البؤرية مع الفئات التالية:
 - **على المستوى المركزي:** مسؤولي التخطيط المحلي والتخطيط لاستثمارات البنية الأساسية واستثمارات التنمية البشرية بوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، مسؤولي موازنات البنية الأساسية والإدارة المحلية بوزارة المالية، مسؤولي التخطيط المحلي والأمانة العامة للإدارة المحلية بوزارة التنمية المحلية، ومسؤولي التخطيط والمشروعات بالشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي.
 - **على المستوى المحلي:** مسؤولي التخطيط والموازنة والمتابعة بديوان عام المحافظات والمراكز المستهدفة، مسؤولي مديريات الخدمات وشركات المرافق بالمحافظات، ورؤساء ومسؤولي الوحدات المحلية القروية.
- ركزت المقابلات وإجراءات التشاور على مجموعة من المحاور التي تساهم في الوصول للمعلومات ذات الصلة بأهداف الدراسة، وتتمثل هذه المحاور في التعرف على رؤية أصحاب المصلحة فيما يأتي:
 - الترتيبات المتوقعة لتشغيل وصيانة المرافق والخدمات بعد انتهاء مرحلة الإنشاء وأهم التحديات ذات الصلة ومقترحات التغلب عليها.
 - مدى ملاءمة الترتيبات الحالية لتخطيط وإدارة استثمارات الباب السادس لمتطلبات الحفاظ على المرافق واستمراريتها وأهم التحديات ذات الصلة ومقترحات التغلب عليها.
 - توزيع الأدوار وحدود مسؤوليات وسلطات وقدرات آليات الإدارة المحلية وترتيباتها المؤسسية للتعامل مع متطلبات تشغيل وصيانة وإدارة ومتابعة المرافق والخدمات.

- أهمية الموارد الذاتية لوحدات الإدارة المحلية ومدى كفايتها للمساهمة في ضمان استمرارية واستدامة الخدمات والمرافق والتحديات المتعلقة بحوكمتها وإدارتها ومقترحات التغلب عليها.

3.6 عرض نتائج المقابلات الفردية (الاستمارة الكمية)

1.3.6 الآليات المؤسسية لإدارة مبادرة حياة كريمة

سعت الدراسة الميدانية إلى استكشاف مدى معرفة الجهات الفاعلة بالهيكل والآليات المؤسسية لإدارة مبادرة حياة كريمة على المستوى المحلي، وكذلك تقييم الأطراف ذات الصلة لفاعلية ومستوى مشاركة تلك الهياكل في تخطيط المبادرة وتنفيذها خلال المرحلة الأولى.

• المعرفة بالهيكل والآليات المؤسسية

فيما يتعلق بالمعرفة بتشكيل الهياكل المؤسسية، ووفق الجدول (13) يتضح أن المعرفة بتشكيل وحدة حياة كريمة على مستوى المحافظة، مقارنة بناقي الهياكل المؤسسية، جاء في المرتبة الأولى بنسبة 84% من عينة الدراسة، تلاها باقي مستويات الهياكل المؤسسية بنسبة تتراوح بين 68% إلى 70%.

جدول رقم (13)

توزيع عينة الدراسة وفق المعرفة بتشكيل الهياكل المؤسسية

الإجمالي	المعرفة بوجود الهيكل المؤسسي			الهيكل المؤسسي
	التنمية المحلية	شركات	مديريات	
84%	100%	75%	75%	وحدة حياة كريمة بديوان عام المحافظة
70%	85%	75%	60%	وحدة حياة كريمة بالمركز
68%	77%	75%	60%	لجنة التخطيط المحلي على مستوى المحافظة
70%	92%	75%	55%	لجنة التنمية المجتمعية على مستوى الوحدة القروية

المصدر: الدراسة الميدانية.

هنا يمكن الإشارة إلى ملاحظتين:

- انخفاض معرفة ممثلي مديريات الخدمات (التعليم، الصحة، التضامن الاجتماعي، الشباب) بوجود لجنة التنمية المجتمعية على مستوى الوحدة القروية، والتي لم تتجاوز 55% من استجابات ممثلي المديريات. وحيث إن تلك اللجان هي الآلية الرئيسية للمشاركة الاجتماعية، والتي تحددت أدوارها في حصر

ما بعد حياة كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

الاحتياجات المحلية ومتابعة تنفيذ المشروعات، لذا فإن ضعف معرفة ممثلي المديريات بوجود اللجنة قد يشير إلى ضعف عملية المشاركة المجتمعية بشكل عام.

- يلاحظ أيضاً أن نسبة 15% من ممثلي التنمية المحلية أفادوا بعدم معرفتهم بتشكيل وحدة حياة كريمة على مستوى المركز؛ وعلى الرغم من انخفاض هذه النسبة إلا أنها لا تخلو من دلالة مفادها أن الحالات التي أفادت بعدم معرفتها هي من فئة رؤساء القرى، ويشكلون نسبة 22% من الفئة، والذين من المفترض أن أداءهم لمسئولياتهم في مبادرة حياة كريمة يتم تحت إشراف وحدة حياة كريمة بالمركز.

• تقدير فاعلية الهياكل المؤسسية

يوضح الجدولين (14، 15) توزيع العينة وفق تقدير فاعلية الهياكل المؤسسية المحلية لمبادرة حياة كريمة ووفق فئات العينة. من بيانات الجدولين يمكن التوصل إلى بعض النقاط المهمة:

- تشير بيانات جدول (14) إلى أن نحو 72% من العينة ترى أن فاعلية الهياكل المؤسسية تصل إلى مستوى "كبير ورئيسي"، في مقابل 27% أعطوا تقدير ما بين ضعيف إلى متوسط.
- حازت وحدة حياة كريمة على المرتبة الأولى من حيث تقدير الفاعلية، حيث أعطت نسبة 86% من العينة تقدير "كبير ورئيسي" لفاعلية الوحدة، تلاها كل من لجنة التخطيط المحلي ووحدة حياة كريمة على مستوى المركز بنسب 70%، 69% على التوالي. في حين جاءت لجنة التنمية المجتمعية على مستوى القرى في المرتبة الأخيرة بنسبة 60% تقريباً.
- تشير بيانات الجدول (15) إلى أن فئة ممثلي جهات الخدمات هي الفئة الوحيدة التي أعطي بعض ممثليها تقديرات ضعيف لفاعلية هياكل المبادرة، حيث يرى نحو 35% من ممثلي جهات الخدمات أن فاعلية الهياكل المؤسسية بالمبادرة تنسم بالضعف، في حين لم تتضمن استجابات فئة شركات المرافق أو التنمية المحلية تقدير ضعيف لفاعلية أي من الهياكل؛ وهو ما قد يشير إلى ضعف التنسيق ما بين هياكل المبادرة وجهات الخدمات عموماً، وفيما يتعلق بمقترحات تحسين فاعلية الهياكل المؤسسية.

جدول رقم (14)

توزيع عينة الدراسة وفق تقدير فاعلية الهياكل المؤسسية المحلية

التوزيع النسبي لتقديرات الفاعلية				الهياكل المؤسسية
رئيسي	كبير	متوسط	ضعيف	
74%	12%	3%	12%	وحدة حياة كريمة بديوان عام المحافظة
52%	17%	10%	21%	وحدة حياة كريمة بالمركز
47%	23%	10%	20%	لجنة التخطيط المحلي على مستوى المحافظة
47%	17%	7%	30%	لجنة التنمية المجتمعية على مستوى الوحدة القروية
55%	17%	7%	20%	الإجمالي

المصدر: الدراسة الميدانية.

جدول رقم (15)

تقدير فاعلية الهياكل المؤسسية المحلية وفق فئات العينة

التوزيع النسبي لتقديرات الفاعلية				الجهات
رئيسي	كبير	متوسط	ضعيف	
38%	19%	8%	35%	مديرية
100%	0%	0%	0%	شركات
74%	18%	8%	0%	تنمية محلية
55%	17%	7%	20%	إجمالي

المصدر: الدراسة الميدانية.

فيما يتعلق برؤية من تم مقابلتهم لمقترحات تحسين الآليات المؤسسية لمبادرة حياة كريمة على المستوى المحلي، فقد جاء أهمها على النحو الآتي:

- 44% ممن تم مقابلتهم أشاروا إلى الحاجة لإعطاء صلاحيات أكبر لوحدة حياة كريمة بالمحافظة، خاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات ومتابعة تنفيذ المشروعات. بينما طالبت نسبة 25% من الاستجابات بتدعيم قدرات الوحدة بكوادر فنية متخصصة، وتدريب الوحدة على متابعة تنفيذ المشروعات، وعلى مهارات إدارة الاجتماعات. فيما أشارت نسبة 13% من الاستجابات إلى الحاجة لزيادة مستوى التنسيق بين الوحدة ووحدات المراكز والقرى، فضلاً عن تفعيل التنسيق مع مديريات الخدمات.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

- أكدت نسبة 30% على الحاجة إلى توضيح أدوار ومسؤوليات وحدة المركز، مع إعطائها صلاحيات أكبر. ونسبة مساوية أكدت على أهمية بناء قدرات الوحدة، عبر الاستعانة بالكوادر الفنية المتخصصة على مستوى المركز، مع تدريب أعضاء الوحدة على المتابعة. ورأت نسبة 23% أن هناك حاجة لتفعيل مشاركة المواطنين في تحديد الاحتياجات خاصة الشباب.

- أكدت نسبة 40% على أهمية إعطاء صلاحيات أكبر للجنة التخطيط المحلي على مستوى المحافظة في تقدير الأولويات والاحتياجات. وأشارت نسبة مساوية إلى أهمية تفعيل التنسيق مع الوحدات الإدارية في متابعة تنفيذ المشروعات، وأكدت نسبة 20% على رفع مستوى التنسيق بن الجهات الممثلة في اللجنة.

• تقييم مستوى مشاركة الأطراف الفاعلة المحلية

وفق ما توضحه بيانات الجدول (16)، جاءت الوزارات في المرتبة الأولى من حيث المشاركة، حيث أكدت نسبة 93% من العينة أن مستوى مشاركتها يتراوح ما بين كبير ورئيسي، يليها كل من المديريات والديوان العام بنسبة تراوح ما بين 87% الى 89%. وجاء مستوى القرية في المرتبة قبل الأخيرة بنسبة 83%، كما جاء مستوى المركز في المرتبة الأخيرة، حيث حصل على 67% من الاستجابات تقدير ما بين كبير ورئيسي، وفي المقابل يرى نحو 33% من العينة أن مستوى مشاركته ما بين ضعيف إلى متوسط.

وفيما يلي نتناول مقترحات تحسين المشاركة لكل مستوى من خلال المقابلات التي تمت مع بعض المسؤولين على المستوى المركزي والمحلي:

- الوزارات والهيئات المركزية: أكدت نسبة 50% من المقترحات تؤكد على أهمية قيام الوزارات بمشاركة مقترحات المشروعات مع المحافظات، كما أشارت إلى ضرورة تحديد التمويل المتاح وترتيب الأولويات على ضوءها. كما أكد نحو 50% على جوانب سرعة تنفيذ المشروعات، وسرعة نهو الإجراءات المتعلقة بالتشغيل خاصة ما يتعلق بتوصيل المرافق.

- المديريات: أكدت المقترحات على مشاركة خطط المديريات مع المحافظة، كما أكدت على أهمية تفعيل المشاركة المجتمعية في وضع الخطط.

- الديوان العام: ركزت المقترحات على الدور التخطيطي للديوان العام، خاصة وضع مقترحات المراكز والقرى في الاعتبار ورفعها للجهات المعنية، كم أكدت على ضرورة قيام المحافظة بمراجعة الخطط المقدمة من

مختلف المديریات. كما أكدت المقترحات على أهمية تفعيل الدور الإشرافي والرقابي على المراكز، وكذلك أهمية تفعيل التنسيق مع مختلف الأطراف الفاعلة عبر آلية للاجتماعات الأسبوعية.

- **مستوى المركز والقرية:** أكد نحو 31% من الاستجابات على أهمية تفعيل الدور التنسيقي لمستوى المركز، وزيادة التواصل والدعم المقدم لمستوى القرية. وأكد 31% أيضا على ضرورة تفعيل دور مستوى المركز في تحديد الأولويات مع إتاحة الفرص لمشاركة المجتمع المدني والمواطنين. وأشار 16% إلى الحاجة لبناء قدرات مستوى المركز فيما يتعلق بمتابعة تنفيذ المشروعات، والعمل على سرعة حل المشكلات.

جدول رقم (16)

توزيع العينة وفق مستوى مشاركة الأطراف الفاعلة

توزيع تقديرات مستوى المشاركة طبقاً لجهات المشاركة				
الجهات	ضعيف	متوسط	كبير	رئيسي
الوزارات	0%	7%	26%	67%
المديریات	4%	8%	24%	64%
الديوان العام	4%	7%	26%	63%
المراكز	28%	5%	17%	50%
القرى	10%	3%	29%	58%
الإجمالي	11%	6%	23%	59%

المصدر: الدراسة الميدانية.

2.3.6 محور الوحدة التخطيطية

سعت الدراسة لاستكشاف آراء ومقترحات الأطراف الفاعلة تجاه الوحدة التخطيطية لمبادرة حياة كريمة وما إذا كان الأفضل التخطيط لتطوير المركز بشكل كامل أم العمل على مستوى القرى، وكانت المرحلة التمهيديّة لمبادرة حياة كريمة قد اعتمدت القرية كوحدة تخطيطية، وهو ما تضمن تحديد واختيار القرى المستهدفة على أساس مستوى الفقر في القرى، بحيث تعطي الأولوية للقرى الأكثر فقراً، وبالتالي يتم تصميم التدخلات طبقاً للاحتياجات والأولويات في كل قرية على حدة. فيما اعتمدت المرحلة الأولى المركز (بما يتضمنه من قرى) كوحدة تخطيطية للمبادرة.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

• الاتجاهات نحو الوحدة التخطيطية للمبادرة

تحاول الدراسة الكمية قياس اتجاهات الأطراف الفاعلة تجاه كلا المنهجين في التخطيط بناء على ثلاثة معايير، هي: تطبيق معايير تخطيطية سليمة وعدالة توزيع المرافق وترشيد التكلفة.

من بيانات الجدول (17) يمكننا أن نلاحظ أن البيانات الإجمالية تشير إلى أن هناك نوعاً من تفضيل العينة لاعتماد المركز كوحدة تخطيطية للمبادرة، حيث تركزت الاستجابات حول انطباق المعايير على القرية كوحدة تخطيطية في فئة الانطباق الجزئي، بنسبة تقترب من 50%، وفي المقابل تركزت الاستجابات فيما يتعلق بمستوى المركز في فئة الانطباق الكامل بنسبة 56%، هذا الاستنتاج يتضح لدى استخدام أسلوب الترجيح بالوزن النسبي⁽¹⁾ لخيارات مدى الانطباق في تحليل نتائج الاستجابات.

كما نلاحظ من بيانات الجدول (18) إن هناك فارقاً دالاً على تفضيل مستوى المركز كوحدة تخطيطية في اثنين من المعايير هما: انطباق المعايير التخطيطية، وترشيد التكلفة، بينما لا يوجد فارق دال فيما يتعلق بمعيار عدالة توزيع المرافق.

جدول رقم (17)

مستوى انطباق معايير مختارة حسب الوحدة التخطيطية (%)

مدى الانطباق			الوحدة التخطيطية	عناصر المقارنة
كامل	جزئي	لا تنطبق		
50%	38%	12%	قرية	تطبيق معايير تخطيطية سليمة
77%	23%	0%	مركز	
30%	52%	19%	قرية	عدالة توزيع المرافق
37%	44%	0%	مركز	
27%	54%	19%	قرية	ترشيد التكلفة
57%	33%	10%	مركز	
35%	48%	16%	قرية	الإجمالي
56%	34%	3%	مركز	

المصدر: الدراسة الميدانية.

(¹) يتلخص هذا الأسلوب في حساب الوزن النسبي لكل الاستجابات من جانب، وحساب القيمة الكلية المرجحة للمقياس (حاصل ضرب إجمالي التكرارات في الوزن الأعلى للتقديرات)، ومن ثم استخراج النسبة المئوية لإجمالي الاستجابات المرجحة.

جدول رقم (18)

مستوى انطباق معايير مختارة حسب الوحدة التخطيطية (%)

معايير تخطيطية سليمة		عدالة توزيع المرافق		ترشيد التكلفة	
قرية	مركز	قرية	مركز	قرية	مركز
79%	92%	70%	67%	69%	83%

المصدر: الدراسة الميدانية.

• مزايا وعيوب اعتماد مستوى المركز كوحدة تخطيطية

سعت الدراسة أيضًا لاستطلاع وجهات نظر المشاركين حول مزايا وعيوب كلا المنهجين. من جدول (19) نلاحظ أن نحو نصف العينة تؤيد أن من ضمن المزايا وجود وحدة تخطيطية على مستوى المركز يعد من المزايا المهمة من حيث شمولية التدخلات. هذا في حين يرى نحو 44% أن من عيوب وجود الوحدة في مستوى المركز هو ارتفاع التكلفة الاقتصادية، كما يرى نحو 33% أن انخفاض جودة التنفيذ هي من عيوب وجود الوحدة على مستوى المركز، بسبب طول مدة التنفيذ والتعرض لمخاطر عدم الانتهاء من المشروعات.

جدول (19)

مزايا وعيوب اعتماد مستوى المركز كوحدة تخطيطية (%)

المحور	المزايا		العيوب	
	نسبة التأييد	أمثلة	نسبة التأييد	أمثلة
شمول التدخلات	47%	- شمول توصيل الخدمات - استهداف كل القرى	5%	- عدم تغطية كل المراكز
الملاءمة الفنية	27%	- مخطط متكامل - مناسب فنيا - تكامل المرافق وترابطها	5%	- استهداف قرى غير مهيأة للتطوير
المساواة والعدالة	27%	- المساواة بين القرى - تنمية مختلف الفئات - يحقق رضى المواطن	11%	- عدم المساواة بين المراكز
التكلفة الاقتصادية	7%	- يؤدي لترشيد التكلفة الكلية	44%	- زيادة الإنفاق
جودة التنفيذ	-	-	33%	- اشغال جميع الطرق - طول مدة التنفيذ - التعرض لمخاطر عدم الانتهاء

المصدر: الدراسة الميدانية.

• مزايا وعيوب اعتماد القرية كوحدة تخطيطية

من جدول رقم (20) نلاحظ أن نحو 38% فقط يرون أن اعتماد القرية كوحدة تخطيطية يعني جودة التنفيذ نظرًا للمتابعة الأفضل للمشروعات وسرعة الانجاز، أفضل يرى 23% أن اعتماد هذا المنهج يعتبر الأكثر ملائمة من

ما بعد حياه كريمه: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

الناحية الفنية. هذا في حين أن نحو 62% يرون أن من عيوب هذا المنهج عدم المساواة بين كافة القرى، حيث إن هذا المستوى يستهدف القرى الأكثر فقرًا فقط مما قد يؤدي إلى عدم رضى القرى الأخرى.

جدول رقم (20)

مزايا وعيوب اعتماد القرية كوحدة تخطيطية (%)

المحور	المزايا		العيوب	
	نسبة التأييد	أمثلة	نسبة التأييد	أمثلة
الملاءمة الفنية	23%	- استهداف القرى الأكثر احتياجًا	15%	- غير ملائم تظل المرافق غير مكتملة
المساواة والعدالة	7%	- استهداف القرى الأكثر فقرًا	62%	- عدم رضى باقي القرى
التكلفة الاقتصادية	31%	- توفير نفقات	15%	- تكلفة أعلى
جودة التنفيذ	38%	- متابعة أفضل لجودة التنفيذ - سرعة الإنجاز		

المصدر: الدراسة الميدانية.

3.3.6 محور ملاءمة المشروعات

يتضمن الجدول (21) توزيع الاستجابات حول مستويات التوافق طبقًا لمجالات التوافق المختارة. من الجدول نرى أن نحو 54% أكدت على التوافق التام للخطط النهائية لمشروعات المرحلة الأولى للمبادرة مع مختلف الجوانب، يليها التوافق المحدود بنسبة 44%، فيما لم تتجاوز الإفادات بعدم التوافق 1% من إجمالي الاستجابات. وطبقًا لنتائج تحليل البيانات فقد أبدت العينة ميل إلى تأييد التوافق التام مع مختلف المجالات بنسبة توافق نحو 85% في المتوسط، كما يتضح في الجدول (22).

جدول رقم (21)

توزيع الاستجابات حول مستويات التوافق طبقًا لمجالات التوافق المختارة

مجالات التوافق	مستويات التوافق		
	غير متوافقة	توافق محدود	متوافقة تمامًا
مقترحات المواطنين	0%	48%	52%
رؤية الهيئات التنفيذية	0%	47%	53%
المعايير التخطيطية	3%	38%	59%
الإجمالي	1%	44%	54%

المصدر: الدراسة الميدانية.

جدول رقم (22)

اتجاهات استجابات العينة وفق مستويات التوافق

الاتجاه	التكرارات المرجحة				
	الإجمالي	متوافقة تمامًا	توافق محدود	غير متوافقة	
84%	93	48	30	0	مقترحات المواطنين
84%	90	48	28	0	رؤية الهيئات التنفيذية
85%	87	51	22	1	المعايير التخطيطية
84%	270	147	80	1	الإجمالي

المصدر: الدراسة الميدانية.

وفيما يتعلق بمقترحات تحسين ملاءمة المشروعات، أكد المشاركون على الجوانب التالية:

- الحاجة الى زيادة مشاركة المواطنين عبر عقد اجتماعات ولقاءات جماهيرية.
- ضرورة إضافة تدخلات سكن كريم وتحسين البيت الريفي للفئات الهشة، وإلغاء تدخلات العمارات السكنية.
- أهمية شمول الخطط للعزب والنجوع خاصة ما يتعلق بمياه الشرب والصرف الصحي.
- تفعيل التنسيق بين مختلف الأطراف الشريكة في المبادرة سواء فيما يتعلق بالتخطيط أو التنفيذ.
- ترشيد تدخلات حياة كريمة في المرافق التي يتواجد لها بدائل بالفعل مثل: المجمعات الحكومية والوحدات الصحية، ومشروعات مراكز تنمية الأسرة.

4.3.6 محور شمولية الخطط وتكاملها

تسعى الدراسة إلى التعرف على تقدير الجهات الفاعلة حول مدى شمول وتكامل تدخلات مبادرة حياة كريمة. ويتضمن جدول (23) التوزيع النسبي لتقديرات العينة لمدى كفاية تدخلات المبادرة حسب مجالات التدخل. يتضح من الجدول التباين الشديد بين تقديرات العينة لكفاية مجالات البنية الأساسية والمرافق الاجتماعية من جانب، وتلك المتعلقة بالتنمية الاقتصادية والحماية الاجتماعية من جانب آخر، كما يتضح من خلال بيانات تحليل اتجاهات العينة حول مدى كفاية التدخلات. كما تتضمن بيانات الجدول (24) تقدير الاتجاهات في مختلف المجالات، ومنه يلاحظ أن مجالات البنية الأساسية والمرافق الاجتماعية تحصل على نسب 86% و80% على التوالي، وهو ما يعني اتجاه العينة الى إعطاء تقديرات كافية تمامًا لتدخلات المبادرة في المجالين. في حين حصلت كل من مجالات التنمية الاقتصادية والحماية الاجتماعية على نسبة 58%.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

جدول رقم (23)

اتجاهات استجابات العينة وفق مدى شمول تدخلات حياة كريمة وتكاملها

مجالات التدخل	لا توجد مشروعات	غير كافية	إلى حد ما	كافية تمامًا	أكثر من كافية
البنية الأساسية	0%	0%	8%	54%	38%
المرافق الاجتماعية	0%	0%	23%	54%	23%
التنمية الاقتصادية	8%	15%	54%	23%	0%
الحماية الاجتماعية	8%	17%	50%	25%	0%
الإجمالي	4%	8%	33%	39%	16%

المصدر: الدراسة الميدانية.

جدول رقم (24)

تقدير اتجاهات العينة وفق المجالات المختلفة

مجالات التدخل	البنية الأساسية	المرافق الاجتماعية	التنمية الاقتصادية	الحماية الاجتماعية	الإجمالي
الاتجاه	86%	80%	58%	58%	71%

المصدر: الدراسة الميدانية.

وفيما يتعلق بتحسين شمول الخطط وتكاملها أكد المشاركون في المقابلات الشخصية على الجوانب التالية:

• البنية الأساسية:

- أهمية تغطية النجوع والعزب خاصة تدخلات المياه والصرف.
- استكمال تغطية القرى بمشروعات الغاز الطبيعي.
- مراعاة ظروف المجتمع في أثناء التنفيذ وسرعة التنفيذ حتى لا يتضرر الأهالي.

• المرافق الاجتماعية

- استكمال المرافق بما يتفق مع المعايير التخطيطية خاصة التعليم.
- عدم التباطؤ في تشغيل المرافق، ربط خطة التنفيذ بخطة التشغيل.

• التنمية الاقتصادية

- إنشاء مشروعات اقتصادية ومصانع.
- إنشاء حضانات لمشروعات الشباب، وإتاحة فرص تأجير ورش قائمة ومستوفية الإجراءات.
- إنشاء مراكز تدريب مهني ودعم توظيف للشباب.

• الحماية الاجتماعية

- التيقن من تغطية برنامج تكافل وكرامة لكل الطلبات في القرى المطورة
- توفير مصادر دخل للأسر الفقيرة عبر تدريب الحرف اليدوية وإتاحة مشروعات تربية أغنام ودواجن.

5.3.6 محور التشغيل والصيانة

• تقييم نظام إدارة الأصول

تسعى الدراسة إلى استطلاع تقديرات مختلف الجهات المعنية حول مدى توافر القدرات والموارد اللازمة للتشغيل والصيانة ما قبل حياة كريمة وما بعدها، وذلك فيما يتعلق بالجوانب التالية:

- نظام حصر الأصول وتسجيلها.
- نظام وإجراءات صيانة الأصول.
- توافر وكفاية الموارد المالية اللازمة للصيانة.
- توافر الموارد البشرية اللازمة للصيانة.
- توافر التجهيزات والمعدات اللازمة للصيانة والتشغيل وكفايتها.

• ما قبل حياة كريمة

يتضمن الجدول (25) التوزيع النسبي الإجمالي لتقديرات العينة حول مدى توافر القدرات والموارد اللازمة للتشغيل والصيانة ما قبل مبادرة حياة كريمة. ويلاحظ من الجدول تركيز الاستجابات في فئة "التوافر الجزئي" للموارد بنسبة 57% من الاستجابات الإجمالية، فيما أيدت نسبة لا تتجاوز 20% توافر وكفاية الموارد والقدرات، في حين أكد نحو 23% على عدم توافرها. أن تركيز الاستجابات في مرتبة التوافر الجزئي والتباين بين مؤيدي التوافر الكامل وعدم التوافر قد يشير إلى ضبابية الرؤية حول توافر وكفاية القدرات والموارد بشكل عام.

ومع مراعاة عامل اختلاف الأوضاع طبقيًا للقطاعات المختلفة، يوضح الجدول (26) التوزيع النسبي للاستجابات حسب الأطراف الفاعلة الرئيسية، والذي يؤكد على تركيز الاستجابات بشكل عام في مختلف القطاعات في فئة التوافر الجزئي، باستثناء شركات المرافق التي اتجه ممثلوها إلى تأييد مرتبة عدم التوافر.

وفيما يتعلق بالتباين في توافر وكفاية القدرات والموارد حسب مختلف جوانب القدرات، ومما توضح بيانات الجدول (27)، هناك توجه من العينة إلى إعطاء مرتبة التوافر الجزئي لكل الجوانب، عدا عامل توافر الموارد البشرية والذي حصل على مرتبة متوافر وكاف.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

جدول رقم (25)

التوزيع النسبي لتقديرات العينة حول مدى توافر القدرات والموارد اللازمة للتشغيل والصيانة

(ما قبل مبادرة حياة كريمة)

الإجمالي	غير متوفرة	متوفرة جزئياً	متوفرة وكافية	
100%	43%	50%	7%	نظام رصد الأصول
100%	31%	50%	19%	نظام الصيانة وإجراءاتها
100%	13%	67%	20%	الموارد المالية اللازمة للصيانة
100%	3%	66%	31%	الموارد البشرية اللازمة للصيانة
100%	28%	52%	21%	التجهيزات والمعدات اللازمة للصيانة والتشغيل
100%	23%	57%	20%	الإجمالي

المصدر: الدراسة الميدانية.

جدول رقم (26)

التوزيع النسبي للاستجابات حسب الأطراف الفاعلة الرئيسية

(ما قبل مبادرة حياة كريمة)

الإجمالي	التنمية المحلية	شركات	مديرية	
20%	13%	0%	30%	متوفرة وكافية
57%	62%	35%	60%	متوفرة جزئياً
23%	25%	65%	10%	غير متوفرة
100%	100%	100%	100%	الإجمالي

المصدر: الدراسة الميدانية.

جدول رقم (27)

توافر القدرات والموارد وكفايتها حسب مختلف جوانب القدرات

(ما قبل مبادرة حياة كريمة)

الاتجاه	الإجمالي	غير متوفرة	متوفرة جزئياً	متوفرة وكافية	
55%	84	12	28	6	نظام رصد الأصول
63%	78	8	26	15	نظام الصيانة
69%	90	4	40	18	الموارد المالية اللازمة للصيانة
76%	87	1	38	27	الموارد البشرية اللازمة للصيانة
64%	87	8	30	18	التجهيزات والمعدات اللازمة للصيانة والتشغيل
65%	426	33	162	84	الإجمالي

المصدر: الدراسة الميدانية.

• ما بعد حياة كريمة

لا تبدو الصورة بأحسن حال بالنسبة لمقومات التشغيل والصيانة ما بعد حياة كريمة مقارنة بما قبلها (جدول 28)، ما زال المتوسط العام لتوزيع الاستجابات يشير إلى استمرارية الاتجاه لتأييد التوافر الجزئي للمقومات، إلا أن نسبتها تراجعت من 57% قبل حياة كريمة إلى 46% بعدها، وارتفعت نسبة التأييد لعدم توافر المقومات بنفس النسبة تقريباً من 23% إلى 32%. وكما توضح بيانات الجدول (29)، فقد اتجهت كل من المديريات والتنمية المحلية إلى تأييد عدم التوافر، في حين اتخذت الشركات الاتجاه المعاكس إلى تأييد التوافر والكفاية. وعلى الرغم من كل التحولات في تقدير توافر المقومات ما بين قبل حياة كريمة وبعدها، فإن الاتجاه العام للعينة قد ظل أسير مرتبة التوافر الجزئي. وكما توضح بيانات الجدول (30) فقد حافظت المقومات المالية والبشرية على موقعها في مرتبة التوافر والكفاية، كما حافظت باقي المقومات على مرتبة التوافر الجزئي.

جدول رقم (28)

التوزيع النسبي لتقديرات العينة حول مدى توافر القدرات والموارد اللازمة للتشغيل والصيانة

(ما بعد مبادرة حياة كريمة)

الإجمالي	غير متوفرة	متوفرة جزئياً	متوفرة وكافية	
100%	62%	19%	19%	نظام رصد الأصول
100%	39%	33%	28%	نظام الصيانة
100%	9%	68%	23%	الموارد المالية اللازمة للصيانة
100%	6%	67%	28%	الموارد البشرية اللازمة للصيانة
100%	41%	41%	18%	التجهيزات والمعدات اللازمة للصيانة والتشغيل
100%	32%	46%	23%	الإجمالي

المصدر: الدراسة الميدانية.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

جدول رقم (29)

التوزيع النسبي للاستجابات حسب الأطراف الفاعلة الرئيسية

(ما بعد مبادرة حياة كريمة)

الجمالي	التنمية المحلية	شركات	مديرية	
23%	13%	43%	28%	متوفرة وكافية
47%	50%	21%	50%	متوفرة جزئياً
30%	38%	36%	22%	غير متوفرة
100%	100%	100%	100%	الإجمالي

المصدر: الدراسة الميدانية.

جدول رقم (30)

توافر القدرات والموارد وكفايتها حسب مختلف جوانب القدرات

(ما بعد مبادرة حياة كريمة)

الاتجاه	الإجمالي	غير متوفرة	متوفرة جزئياً	متوفرة وكافية	
52%	63	13	8	12	نظام رصد الأصول
63%	54	7	12	15	نظام الصيانة
71%	66	2	30	15	الموارد المالية اللازمة للصيانة
74%	54	1	24	15	الموارد البشرية اللازمة للصيانة
59%	66	9	18	12	التجهيزات والمعدات اللازمة للصيانة والتشغيل
64%	303	32	92	69	الإجمالي

المصدر: الدراسة الميدانية.

وفيما يتعلق بمقترحات تحسين عمليات التشغيل، اتفقت غالبية آراء من تم مقابلتهم على ضعف القدرات البشرية اللازمة للتشغيل والصيانة، خاصة قطاعي التعليم والصحة، وأكدوا على أهمية توفير العمالة البشرية اللازمة. كذلك أشار المشاركون إلى ضرورة توفير المعدات اللازمة لتشغيل الخدمات، خاصة قطاعات النظافة والبيئة، وسيارات الإطفاء والاسعاف، ومعدات الحملة الميكانيكية في شركات المياه. كما طالب المشاركون بضرورة إضافة بند قطع الغيار.

وفيما يتعلق بتحسين عمليات الصيانة، اتفقت الآراء على ضعف الموارد المالية المتاحة للصيانة، والحاجة إلى مضاعفتها على الأقل. كما أشار المشاركون إلى الحاجة لدعم فني في إنشاء منظومة الصيانة وإدارتها خاصة في قطاعات الخدمات، واقترح المشاركون التفكير في إسناد عمليات الصيانة لجهات خارجية.

• توافر المخصصات من الموازنة العامة

تسعى الدراسة الميدانية إلى رصد تقدير العينة نحو مدى توافر المخصصات من كل باب من الأبواب الموازنة، كما تسعى لرصد تقدير كل فئة لمدى توافر المخصصات من الأبواب الموازنة بشكل كلي. يوضح الجدول (31) توزيع التكرارات المرجحة طبقاً لمختلف الأبواب الموازنة، وتقديرًا للاتجاه في كل منها، ويتضح من الجدول أن نسبة تأييد إجمالية لتوافر المخصصات أقل من 67%، وتحديدًا نسبة 63%، وهو ما يعني ميل العينة لإعطاء مرتبة محدود لتوافر المخصصات عمومًا. كما يلاحظ أن نسبة التأييد لتوافر مخصصات الباب السادس تصل إلى 74%، مما يعني ميل العينة لإعطاء تقدير كافية للمخصصات المتعلقة بالباب السادس دون غيرها من المخصصات من كافة الأبواب الموازنة الأخرى.

وفيما يتعلق برصد التباين بين تقديرات مختلف الفئات لمدى توافر المخصصات من كل الأبواب الموازنة، فإن الجدول التالي يتضمن تقدير الاتجاه لدى كل فئة على حدة. وكما يتضح من بيانات الجدول (32)، فقد مالت عينة المديرية إلى إعطاء مرتبة "كافية" لتوافر المخصصات من الموازنة العامة للدولة، فيما اتجهت كل من الشركات والتنمية المحلية إلى إعطاء مرتبة "محدودة" لمدى توافر المخصصات.

جدول رقم (31)

مدى توافر المخصصات من كل باب من الأبواب الموازنة

الأبواب الموازنة	باب سادس	باب ثانٍ	باب أول	باب رابع	أبواب أخرى	الإجمالي
الاتجاه (نسبة)	74%	59%	62%	63%	56%	63%
الاتجاه (رتبة)	محدود	محدود	محدود	محدود	محدود	محدود

المصدر: الدراسة الميدانية.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

جدول رقم (32)

تقدير اتجاه الفئات المختلفة للتباين في مدى توافر المخصصات من كل الأبواب الموازنية

الفئات	مديرية	شركات	تنمية محلية
الاتجاه (نسبة)	75%	56%	58%
الاتجاه (رتبة)	كافية	محدودة	محدودة

المصدر: الدراسة الميدانية.

6.3.6 محور الإيرادات الذاتية

فيما يتعلق بمدى معرفة الإدارة المحلية بوجود إيرادات ذاتية ومصادرها، وكذلك رصد التحديات أمام التحصيل. تشير بيانات الجدول (33) إلى أن نسبة 75% من العينة قد عبرت عن معرفتها بوجود إيرادات ذاتية. ومما لا شك فيه أن عدم معرفة القيادات المحلية بوجود إيرادات ذاتية قد يشير إلى ضعف الاهتمام المحلي بتحصيل الموارد الذاتية وتمييزها.

جدول رقم (33)

توزيع العينة وفق المعرفة بوجود موارد ذاتية ووفق الأطراف الفاعلة

	مديرية	شركات	ديوان عام	قرية	الإجمالي
تتوافر موارد ذاتية	75%	67%	100%	71%	75%
لا تتوافر موارد ذاتية	25%	33%	0%	29%	25%
الإجمالي	100%	100%	100%	100%	100%

المصدر: الدراسة الميدانية.

وفيما يتعلق بمصادر الموارد الذاتية، فإن نسبة 50% من الإفادات بالمقابلات الشخصية يشير إلى معرفتهم بوجود إيرادات ذاتية وقد تمكنوا من تسمية بعض من هذه المصادر، وهو ما يشير أيضًا إلى ضعف الشفافية حول هذه القضية. وقد تضمنت الإفادات ذكر مصادر الموارد المحلية الذاتية التالية: مديرية الصحة: صندوق تحسين الصحة، التنمية المحلية: غرامات الانشغالات، التربية والتعليم: التبرعات، وشركات المرافق: حصيله أعمال الصيانة والدراسات والتوصيل.

وفيما يتعلق بتحديات تحصيل الموارد، تضمنت الإفادات ثلاثة عوامل، كما يأتي: وجود إعفاءات وخدمات مجانية لبعض الفئات، نقص العمالة المسؤولة عن التحصيل، وعدم وجود حوافز على التحصيل.

أما فيما يتعلق بالمعرفة بوجود صناديق خاصة وقابلية إسهام مواردها في الصيانة والتشغيل، تتضمن بيانات الجدول (34) توزيع نسبي لاستجابات العينة طبقاً لمعرفتها بوجود صناديق خاصة. يتضح من بيانات الجدول أن نسبة لا تتجاوز 21% قد أفادت بمعرفتها بوجود صناديق خاصة، تركزت هذه النسبة في فئات رؤساء القرى بنسبة 44%، تلاها مسئولي الديوان العام ثم المديريات.

جدول رقم (34)

توزيع العينة وفق المعرفة بوجود صناديق خاصة ووفق الأطراف الفاعلة

الإجمالي	الأطراف الفاعلة				وجود الصناديق الخاصة
	مديرية	شركات	ديوان عام	قرية	
21%	11%	0%	33%	44%	توجد
12%	17%	33%	0%	0%	لا توجد
67%	72%	67%	67%	56%	لا أعرف

المصدر: الدراسة الميدانية.

7.3.6 محور القضايا العرضية

تحاول الدراسة الميدانية أيضًا استكشاف تقييم العينة لآثار مبادرة حياة كريمة على المواطنين والمجتمعات. يوضح الجدول (35) أن نحو 73% من العينة تؤكد وجود آثار إيجابية، مقابل 17% أفادت بعدم وجود أثر بعد، في حين أن نحو 8% أفادت بوجود تأثيرات سلبية. وطبقًا لنتائج تحليل الاتجاه فقد اتجهت العينة ككل لتأييد وجود تأثير إيجابي، مع بعض التباين حول مدى إيجابية الأثر، كما يوضح جدول (36). ووفقا لبيانات الجدول، يتضح أن ثلاثة جوانب من إجمالي 11، ذات تأثير "إيجابي ملموس": حيث يأتي في مقدمة هذه الجوانب تحسين العمران بنسبة تأييد 90%، يليه استفادة النساء، وتولد دخل للجهات بنسبة تأييد 75% على التوالي.

جدول رقم (35)

تقييم العينة لآثار مبادرة حياة كريمة على المواطنين والمجتمعات

إجمالي	التقدير				الاتجاه
	سلبي	لا أثر	أثر إيجابي محدود	أثر إيجابي ملموس	
243	20	42	105	72	الإجمالي (عدد)
100%	8%	17%	43%	30%	الإجمالي (نسبة)

المصدر: الدراسة الميدانية.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

جدول رقم (36)

تحليل اتجاهات استجابات العينة لتقييم آثار المبادرة

الاتجاه (مرتبة)	الاتجاه نسبة	جوانب الاستفادة	الاتجاه (مرتبة)	الاتجاه نسبة	جوانب الاستفادة
إيجابي ملموس	90%	تحسين العمران	إيجابي ملموس	75%	استفادة النساء
إيجابي محدود	70%	تقليل تعديات الأراضي	إيجابي محدود	73%	ذوي الهمم
إيجابي محدود	68%	مساهمة المواطنين في توفير الأراضي	إيجابي محدود	74%	خلق فرص عمل
إيجابي محدود	71%	تحسين الصلة مع المواطن	إيجابي محدود	69%	تقليل الهجرة
إيجابي ملموس	75%	توليد دخل للجهة	إيجابي محدود	64%	توطين الاستثمار في الريف
			إيجابي محدود	73%	تقليل الاحتقانات

المصدر: الدراسة الميدانية.

4.6 نتائج مقابلات المجموعات البؤرية

يتضمن هذا الجزء نتائج اللقاءات التشاورية التي تم عقدها مع ممثلي الأطراف الفاعلة على المستوى المحلي في محافظتي قنا والأقصر، وشارك فيها لفييف من ممثلي مديريات الخدمات وشركات المرافق، إضافة الى قطاع التنمية المحلية بمختلف مستوياته (المحافظة، المركز، القرية).

1.4.6 محور التخطيط

• الشمول والتغطية

أكد ممثلو قطاع التنمية المحلية بمختلف مستوياتهم أن تدخلات البنية الأساسية والمرافق والخدمات قد غطت احتياجات وأولويات الوحدات المحلية، وبالأخص ما تحتاجه القرى الرئيسية، وأكدوا أيضًا أن تدخلات المبادرة جاءت أعلى من سقف الاحتياجات والأولويات، حيث يقول الممثلين على مستوى المحافظة "من عيوب المرحلة الأولى أن هناك مشروعات كان يمكن الاستغناء عنها أو تأجيلها. حيث إن الأولويات بالنسبة للمجتمعات كانت المياه والصرف والتعليم والوحدات الصحية، لكن مراكز الشباب والبريد والمجمع الزراعي كان يمكن تأجيلها". وقد أيد الممثلون على مستوى القرى الرأي نفسه قائلين "بعض التدخلات لم يكن هناك احتياج لها، مثل مراكز تنمية الأسرة التابعة للتضامن الاجتماعي، ومثل الوحدات الصحية.. كان لدينا وحدة صحية مطورة من سنة واحدة، ومع ذلك أضافوا وحدة صحية". إلا أن ممثلو القرى أكدوا أن هناك بعض جوانب ضعف التغطية والشمول. تحددت هذه الجوانب في ضعف تغطية خطط الصرف للاحتياجات الفعلية، خاصة الطرق الرابطة بين القرى، كم أشاروا إلى عدم شمول التدخلات للتوابع والنجوع في غالبية التدخلات، خاصة المتعلقة بمياه الشرب والكهرباء. حيث يقول ممثلو القرى:

- "الطرق الداخلية مغطاة بنسبة 60% تقريبًا، فيما لم تشمل المبادرة الطرق الرابطة بين القرى".

- "عندنا كم هائل من الشكاوى من الجمهور، لعدم تغطية التوابع والنجوع، وللأسف ليس لدينا رد مقنع يمكن أن نقدمه للناس".

وقد أكد ممثلو شركات المرافق (المياه والكهرباء) على عدم شمول التدخلات للعزب والنجوع، وهو ما تم تبريره بصدور تعليمات من مجلس الوزراء كان من شأنها تقليص النطاق الجغرافي لتدخلات المبادرة في المراكز. حيث يقول أحد ممثلي شركات المرافق:

- "في بداية المرحلة الأولى للمبادرة كانت التعليمات هي تغطية كل الكتل السكنية سواء كانت داخل الحيز العمراني أو خارجه، طالما هناك التزام بقانون التصالح. ومع تقدم المبادرة جاءت توجيهات رسمية بالالتزام بالحيز العمراني المعتمد، وبالتالي تم استبعاد العزب والنجوع".

وفيما يتعلق بمديريات الخدمات، أكد ممثلي كل من الشباب والرياضة والتضامن الاجتماعي أنه تم تغطية الاحتياجات في القرى، إلا أنهم أشاروا إلى عدم شمول المبادرة تدخلات مهمة وضرورية، مثل التدخلات التي يتم إنشاؤها في مدينة المركز لكنها ضرورية لخدمة القرى، وتحديدًا الملاعب القانونية في الشباب والرياضة، ومراكز التأهيل المهني لذوي الإعاقة في التضامن، حيث يقول أحد ممثلي مديرية التضامن "كنا محتاجين على الأقل مركز تأهيل واحد في كل مركز إداري"، ويقول أحد ممثلي مديرية الشباب والرياضة "تم إنشاء 37 مركز شباب في القرى غطت الاحتياجات، وما زلنا بحاجة لملاعب قانوني واحد على الأقل في كل مركز".

كما أشار ممثلو التضامن أيضًا إلى أن اختيار المواقع لم يكن دائمًا موفقًا، حيث يقول مسئولو التضامن "المشكلة أن الأماكن المخصصة بعيدة عن مكان المواطن سواء الوحدات الاجتماعية أو مراكز تنمية الأسرة". واتفق رؤساء القرى مع هذا الرأي قائلين "بعض المشروعات تم إنشاؤها في الجبل.. ونخشى أن المواطن سيجد صعوبة في الاستفادة منها".

وفيما يتعلق بقطاع الصحة، أكد المشاركون أن المبادرة لم تغطِ الاحتياجات فقط بل إنها تفوق الاحتياجات، وهو ما تم تفسيره أن خطة الصحة في حياة كريمة قامت على إنشاء منظومة صحية بديلة عن المنظومة القائمة، هي منظومة التأمين الصحي الشامل بما تشمله من وحدات صحية ومراكز طب أسرة. ويقول ممثلو مديرية الصحة بمحافظة الأقصر "كان عندي 117 وحدة صحية، تم تطوير أو استبدال 59 وحدة منهم طبقًا لاشتراطات منظومة التأمين الصحي الشامل، وباقى 59 وحدة غير تابعة لمنظومة التأمين الصحي بعضها يعمل وبعضها الآخر لا يعمل".

وفيما يتعلق بقطاع التعليم، أكد المشاركون أن تدخلات المبادرة تمكنت من سد جانب كبير من الفجوة في توافر مدارس التعليم الأساسي، لكنها لم تتمكن من سد الفجوة كلياً، حيث يقول المشاركون "تم إنشاء 100 مدرسة تعليم أساسي في محافظة الأقصر بمراكز إسنا وأرمنت، لكننا كنا بحاجة لضعف هذا العدد لسد الفجوة في التعليم الأساسي، فيما لم تغطِ المبادرة الاحتياجات المتعلقة بالتعليم الثانوي والفني".

• مشاركة الجهات المحلية في التخطيط

يتطلب فهم توزيع الأدوار بين الجهات المركزية والجهات المحلية في تخطيط تدخلات مبادرة حياة كريمة معرفة المراحل التي مرت بها المبادرة وصولاً إلى التحديد النهائي للتدخلات والمشروعات. وطبقاً لنتائج تحليل اللقاءات التشاورية، يمكننا التمييز بين مرحلتين مرت بها عملية تخطيط المبادرة وصولاً إلى التحديد النهائي للمشروعات كما يأتي:

- المرحلة الأولى

تحددت ملامح هذه المرحلة في اضطلاع المحافظات بالدور الرئيسي في إعداد مقترح الخطة، وكان التوجه العام في إعداد الخطط هو الاستجابة لكل الاحتياجات في مشروعات البنية الأساسية والمرافق والخدمات، وبما يغطي كل الكتل السكنية، يشمل ذلك: القرى والعزب والنجوع، وكذلك المناطق الريفية التابعة للمدن. حيث يقول الممثلون للمحافظة بكافة مستوياتها "حددنا أو حصرنا احتياجاتنا كمحافظة على أرض الواقع في المراكز الخمس بالتنسيق مع مديريات الخدمات وشركات المرافق على مستوى المحافظة، وأعدنا الخطة باحتياجاتنا الفعلية وتم إرسالها لوزارة التنمية المحلية.

- المرحلة الثانية

شهدت هذه المرحلة تراجعاً في دور المحافظة لصالح الوزارات المركزية، حيث تولت المديريات والشركات إعداد مقترحات التدخلات وتقديمها مباشرة للمستوى المركزي، إلا أن تحديد التدخلات تم بمعرفة الوزارات المركزية. ويواصل ممثلو الديوان العام للمحافظات حديثهم قائلين "... وعند التنفيذ قالوا أنت دورك بس كحكم محلي ليس لك قرار إلا في مجمع الخدمات إنما أي مصالح أخرى أو بنية تحتية مش مسئوليتك". ويقول آخر "المرحلة الأولى من المبادرة كانت تدار مركزياً، الوزارات هي من حدد المشروعات، وكان كل دورنا كمحافظات أننا نوفر الأراضي، وأننا نذلل العقبات أثناء التنفيذ"، واتسمت هذه المرحلة بتباين التوجيهات والمحددات التخطيطية طبقاً لكل قطاع كما يلي توضيحه:

○ شركات المرافق

انطلقت شركات المرافق في إعداد خططها من المعايير التخطيطية المعتمدة، وبما يراعي الزيادة السكانية المتوقعة في سنة هدف محددة. يقول ممثلو شركات المياه "كان الهدف تلبية الاحتياجات حتى عام 2037، والتزمنا بالكتل السكنية طبقاً للكتاب الدوري بغض النظر عن الحيز العمراني المعتمد، وبعد إعداد الخطة، جاء كتاب دوري ثان قلص النطاق الجغرافي في حدود الحيز العمراني المعتمد، وبالتالي لم تشمل المخططات العزب والنجوع". ويقول ممثلو شركة الكهرباء "في البداية أعدنا الخطة بناء على تلبية الاحتياجات المتوقعة حتى عام 2050، إلا أن توجيهات تالية قلصت الهدف إلى تلبية الاحتياجات حتى عام 2037، مع الالتزام بالحيز العمراني المعتمد".

○ مديريات الخدمات

أكد المشاركون في قطاعات الصحة والتعليم والشباب والرياضة والتضامن الاجتماعي أن تحديد المشروعات في هذه المرحلة تم بمعرفة الوزارات المركزية كل في قطاعه، وذلك على النحو التالي:

- **الصحة:** تم تحديد المشروعات مركزياً طبقاً للمعايير التخطيطية بحيث يكون لكل 40 ألف نسمة مركز طبي، وكل 5 آلاف نسمة وحدة صحية.
- **التعليم:** "الهيئة العامة للأبنية التعليمية ندرس المشروعات مركزياً".
- **الشباب والرياضة:** "المديرية لدينا أعدت مقترح بالاحتياجات وتم تقديمه للوزارة، وتم اختيار المشروعات التي تتوافر لها أراضي أملاك دولة".
- **التضامن الاجتماعي:** "خطة تدخلات التضامن الاجتماعي تم إعدادها مركزياً، تضمنت الخطة إنشاء وحدات اجتماعية ومراكز تنمية للأسرة، وقد استجابت الوزارة لاقتراحنا بإضافة مركزي تأهيل مهني، إلا أن عدم توافر أرض مناسبة حال دون تنفيذها.

○ قطاع الإدارة المحلية

شهدت هذه المرحلة تقلص دور مستوى المحافظة من إعداد مقترح تدخلات المبادرة ككل إلى إعداد مقترح خطة قطاع التنمية المحلية. وطبقاً لتوزيع الأدوار ضمن المرحلة الثانية لتخطيط المبادرة، فقد تحدد مجالات تدخلات قطاع التنمية المحلية في مشروعات إنشاء الأسواق والمواقف ونقاط الإطفاء ونقاط الشرطة، فضلاً عن مجمع الخدمات الحكومية المطور. وكان من المفترض أن تتضمن مجالات عمل قطاع التنمية المحلية قطاع الطرق الداخلية بما تتضمنه من طرق رابطة بين القرى وطرق داخل القرى، إلا أن توجيهات توزيع الأدوار في هذه

ما بعد حياة كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

المرحلة أناطت بجهات التنفيذ تطوير مقترح خطة الطرق الداخلية، فيما يلي نلقي الضوء على آليات تطوير خطة قطاع التنمية المحلية في المبادرة، فيما سنتناول لاحقاً تطوير خطة مجال الطرق الداخلية.

فيما يتعلق بتطوير خطة قطاع التنمية المحلية، وطبقاً لما أوضحته اللقاءات التشاورية فقد تم إعداد مقترح المشروعات تم بالتنسيق بين وزارة التنمية المحلية والمحافظات، يقول ممثلو المحافظات:

- "كان لدينا بالفعل مقترح أولي للخطة، ضمن الخطة الشاملة التي سبق تقديمها للوزارة".
 - "الوزارة تشاورت معنا حول المشروعات المقترحة، وقدمت لنا دعماً فنياً عبر وحدة حياة كريمة".
 - "وحدة حياة كريمة ساعدتنا في تدقيق المشروعات المقترحة، ساعدونا في الالتزام بالمعايير التخطيطية لإنشاء نقاط الإطفاء، وكذلك تحديد حجم مشروعات الأسواق والمواقف بما يتناسب مع عدد السكان".
- وفيما يتعلق بخطة الطرق الداخلية فإنها ما زالت يكتنفها الغموض: يقول ممثل مديرية الطرق بأحد المحافظات: "أنا أول مرة أحضر اجتماع في حياة كريمة. في حدود معلوماتي فإن جهة تنفيذ المشروعات هي المسؤولة عن وضع خطة الطرق الرابطة والداخلية..... المشكلة أن كل الطرق تضررت نتيجة الحفر، وليس لدى معلومة فكرة إذا كان سيتم رصف تلك الطرق أم لا".

- أشار رؤساء القرى على الغموض حول تدخلات الطرق وألحوا لنقص معرفتهم بما هو مخطط.

• المشاركة المجتمعية في تخطيط المبادرة

أكد المشاركون في اللقاءات التشاورية أن المبادرة تبنت ونفذت آليات عدة للمشاركة المجتمعية كان من شأنها إتاحة فرص واسعة للمشاركة، حيث أشار المشاركون إلى ما يلي:

- تم تنظيم حوارات مجتمعية داخل القرى وندوات تشاورية وإعلامية من خلال مراكز النيل التابعة للهيئة العامة للاستعلامات.
- "تم أخذ رأي المجتمعات في الاحتياجات، قبل رفع المقترحات للجهات التنفيذية للتقن من الاحتياج ونسبة التغطية.
- "شركات المرافق كانت متعاونة لكن وزارات الخدمات جاءت خططها مركزية".
- "تم التشاور مع العمد والمشايخ وممثلي الجمعيات الأهلية والقيادات الطبيعية والتنفيذيين لسؤالهم حول الاحتياجات المطلوبة".

2.4.6 محور إدارة الأصول

أدت مبادرة حياة كريمة إلى تضاعف حجم الأصول القائمة في الوحدات المحلية في كل القطاعات بنسبة لا تقل عن 200% تقريبًا. ويتطلب الحفاظ على هذه الأصول وجود نظام متكامل لإدارة الأصول بما يحقق استمرارية الأصول ويضمن كفاءة وفاعلية استخدامها ويدعم استمراريته. من هذا المنطلق سعت الدراسة الى التعرف على طبيعة أنظمة الأصول المعتمدة لدى مختلف الجهات وفي القلب منها نظام التشغيل والصيانة. وتحديدًا ما يتعلق بنظام رصد الأصول ونظام التشغيل والصيانة. وفيما يلي نتناول نتائج اللقاءات التشاورية حول طبيعة نظام إدارة الأصول لدى مختلف الجهات الفاعلة المستهدفة.

• التنمية المحلية

تعتمد التنمية المحلية نظام لحصر الأصول، يقوم على تولي كل إدارة على حدة تسجيل بيانات الأصول المتعلقة بها. حيث أشار رؤساء القرى إلى أن كل مدير إدارة في إدارته يقوم بحصر الأصول وتسجيلها، على سبيل المثال الحملة الميكانيكية تقوم بحصر الأصول التابعة لها، ثم تعرض على رئيس المركز، أما المخازن فيتم لها حصر سنوي، أما الأصول الأخرى كالشقق والمحلات، يتم حصرها من خلال مدير الإيرادات ولديه بيان بإحداثياتها وإيراداتها، وأشار مهندس الطرق بأحد المحافظات " إلى أن هناك حصر بالطرق وأطوالها، لكن لا يوجد لدينا قاعدة بيانات لكل طريق أو تمثيله الجغرافي، أو تاريخ إنشائه".

وكما توضح الآراء افتقاد القرى وبالتالي قطاع التنمية المحلية لوجود نظام موحد لرصد الأصول، وهو تسجيل دفتری لبعض البيانات لكل أصل، فهو لا يتضمن تقييم لحالة الأصل أو قيمته أو عمرة التشغيلي. هذا الضعف في نظام رصد الأصول يشير بدوره إلى ضعف نظام إدارة دورة حياة الأصل خاصة لجهة الاستخدام والتصرف في الأصول. حيث أشار بعض رؤساء القرى إلى أن هناك "رصدًا للأصول في كل إدارة، لكن ليس لكل الأصول خطة للاستفادة منها"، و"الوحدات المحلية لديها مبان ومنشآت وأراضي غير مستغلة، وهي متروكة لحين الاحتياج".

يشير رؤساء القرى أيضًا إلى مشكلة تتعلق بإدارة المخزون من المعدات المتكهنه، يقول أحد رؤساء القرى "ممكن المخزون من المعدات تقعد سنتين ثلاثة قبل بيعها، طبعًا حالتها تزداد سوء وهذا يخفض من قيمتها وتباع بسعر بخس. إحنا عندنا موتسيكلات ومعدات مخزنة من 20 سنة، نتيجة التأخير في التصرف".

وفيما يتعلق بنظام الصيانة والتشغيل، أوضحت الآراء افتقاد قطاع التنمية المحلية لوجود هيكل تنظيمي للصيانة والتشغيل، حيث لا يوجد مسمى متعلق بمدير الصيانة على مستوى المحافظة، وذلك باستثناء مديرية الطرق. يقول

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

مهندس الطرق بأحدي المحافظات "هناك قسم خاص بالصيانة ولدينا المعدات والتجهيزات ونستطيع تنفيذ عمليات الصيانة للطرق".

وتعتمد التنمية المحلية مبدأ الصيانة التصحيحية في تحديد احتياجات الصيانة، ويقول ممثلو المحافظة:

- نقوم بتجميع الاحتياجات من الوحدات المحلية، وننفذ زيارات للمراكز للتأكد من الاحتياجات، ثم نقوم برفعها لوزارة المالية.
- نحن الآن نعد خطة مالية للصيانة بناء على المؤشرات المالية في السنوات السابقة وليس بناء على دراسة شاملة للاحتياجات الفعلية.
- نقوم بتقدير احتياجات الصيانة والتشغيل سنوياً، لكن إعداد خطة صيانة وتشغيل للأصل من لحظة استلامه لا يتم.
- لا توجد كوادر قادرة على إعداد خطة صيانة وتشغيل للأصل من لحظة استلامه، ونحتاج دعم فني ومالي بهذا الخصوص.

- نفتقد لإعداد خطة صيانة وتشغيل بطرق سليمة وجيدة، حتى يمكننا التفاوض مع وزارة المالية.

وعلى الرغم من تعدد نقاط الضعف في نظام الصيانة والتشغيل، فإن المحافظات لا تخلو من جهود ومبادرات مخلصه تمثل نماذج لممارسات فضلى قابلة للتعميم. في هذا الإطار أشار ممثلو محافظة قنا إلى ممارسات برنامج تنمية الصعيد المنفذ في المحافظة، كما أشاروا إلى إقدام المحافظة على تكوين لجنة لتفعيل الاستفادة من الأصول المحلية، ويقول ممثلو المحافظة في هذا الشأن:

- "برنامج تنمية الصعيد ساعدنا في تطوير نماذج صيانة للمعدات، بدأنا نعد لكل معدة نموذجاً، يتضمن قطع الغيار والتزيت والتشحيم ويوقع عليه مدير الحملة ومسئول الصيانة ومسئول التشغيل".
- "حالياً تم تكوين لجنة لحصر الأصول، ومن ضمنها الأصول التي يمكن تأجيرها أو التي يمكن استغلالها والحصول على موارد منها. ونقوم بالمراجعة مع مسؤولي المراكز حول أسباب عدم الاستغلال أو سبل زيادة الموارد المحصلة منها".

• شركات المرافق

أكد المشاركون وجود نظام لإدارة الأصول لدى الشركات، حيث يقول المشاركون:

- " لدينا دراسة لاستغلال كل أصل".

- "يمكن استغلال المواقع المتاحة لدينا في إنشاء محطات محمول وفي الإعلانات".
 - "لو توفر موقع جيد يمكن استغلاله في إنشاء قاعة أفراح أو محطات بنزين".
 - "في محطات المعالجة، ندرس حاليًا طرح الغابات الشجرية على مستثمرين بحق الانتفاع".
 - أكد المشاركون أيضًا وجود نظام متماسك للتشغيل والصيانة في الشركات يقول ممثلو شركة المياه:
 - "الصيانة هي العنصر الأساسي لنجاح الشركة في أداء دورها".
 - "كل محطة سواء مياه شرب أو صرف صحي يوجد بها مدير للصيانة ومهندسين تابعين، يقوموا بإعداد ومتابعة خطة الصيانة بناء على أدلة ونماذج محددة".
 - "لدينا حملة ميكانيكية على مستوى الشركة، تتولى تنفيذ أعمال الصيانة في مختلف الفروع، كما أنها تعد خطة صيانة مستقلة خاصة بالمعدات المتوافرة لديها".
- ويقول ممثلو شركات الكهرباء:
- "لدينا قسم للصيانة مسئول عن تخطيط أعمال الصيانة وجدولتها والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها".
 - "كل منطقة يوجد بها فريق صيانة مكون من مشرف ومهندسين اثنين و6 فنيين، وهو مزود بالسيارات والمعدات والمهمات اللازمة".
- واتفق المشاركون على أن الزيادة الكبيرة في حجم الأصول يمثل تحديًا أمام الشركات، خاصة بسبب نقص العمالة البشرية اللازمة للتشغيل والصيانة. يقول ممثلو شركة المياه في محافظة قنا "الأصول لدينا زادت 200% على الأقل، ونحتاج معدات وعمالة... وقد أرسلنا بيان للشركة القابضة بتقدير للاحتياجات بنحو مليار جنية تقريبًا".
- كما يقول ممثل شركة الكهرباء "لدينا مشكلة في العمالة الفنية والمهندسين.. ونحتاج زيادة في العمالة بنسبة 30% تقريبًا".

• مديريات الخدمات

طبقًا لتحليل نتائج اللقاءات التشاورية، تختلف سياسات التشغيل والصيانة وأنظمتها من مديرية لأخرى. فيما يتعلق بالتضامن الاجتماعي فإنه لا يوجد لديها هيكل تنظيمي للصيانة، وتكتفي بقيام مسؤولي الوحدة الاجتماعية بتحديد احتياجات الصيانة للوحدات الاجتماعية، طبقًا لمبدأ الصيانة التصحيحية. فيما تتولي الجمعيات الشريكة مسئولية الصيانة للمنشآت التي تتولي إدارتها، وذلك طبقًا لسياسة كل جمعية على حدة. ولا يختلف الأمر في مديرية الشباب والرياضة. على الجانب الآخر تتميز مديرية الصحة بوجود نظام متماسك للصيانة والتشغيل، يقول ممثل مديرية الصحة:

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

- "كل وحدة يوجد بها مسئول للصيانة، وهو يقوم بالمرور اليومي لتحديد احتياجات الصيانة، كما يتولى الإشراف على أعمال الصيانة ومتابعتها، ويرفع تقرير شهري لإدارة الجودة بهذا الخصوص".
- "بعض الوحدات يقتضي عملها وجود فريق داخلي للصيانة، بما يضمن التعامل مع المواقف الطارئة، وبعضها الآخر يعتمد على الصيانة التعاقدية مع جهات متخصصة".

3.4.6 مخصصات الصيانة والتشغيل

فيما تعتمد الشركات على إيراداتها الذاتية في تغطية احتياجات تمويل الصيانة والتشغيل، فإن قطاع التنمية المحلية ومديريات الخدمات يعتمد بالأساس على مخصصات الموازنة العامة ضمن نفقات الباب الثاني للموازنة العامة إضافة إلى الموارد الذاتية لكل جهة، فيما يلي نتناول مدى كفاية مخصصات الموازنة العامة لاحتياجات الصيانة لدى هذه الجهات، كما نتناول حجم إسهام الموارد الذاتية في تغطية نفقات الصيانة وسبل زيادتها.

• قطاع التنمية المحلية

أكد ممثلو قطاع التنمية المحلية على عدم كفاية مخصصات الموازنة العامة لتغطية احتياجات الصيانة. يقول ممثلو التنمية المحلية أن "المبالغ المتاحة للتشغيل والصيانة زهيدة سواء قبل حياة كريمة أو بعدها"، "نسبة تغطية مخصصات التشغيل والصيانة لا تتجاوز 30%". كما يقدم أحد رؤساء القرى مثالاً على ضعف مخصصات الصيانة قائلاً: "التمويل المطلوب نحو 983 ألف جنيه بينما ما تم تخصيصه لصيانة المعدات فقط 254 ألف جنيه من المحافظة، والباقي يجب أن أتولى تدبيره".

وفيما يتعلق بالموارد الذاتية أوضح المشاركون أنها تأتي من مصادر عدة، في مقدمتها إيرادات الصناديق الخاصة، وأوضح المشاركون أن إسهام الصناديق الخاصة في تمويل الصيانة والتشغيل لا يتجاوز في أفضل الأحوال نسبة 15% من الاحتياجات. يقول رؤساء القرى "لدينا صندوقين: صندوق الإسكان والنظافة وصندوق الخدمة.... وموارد الصندوق تذهب أساساً إلى تغطية مرتبات العمالة المؤقتة طبقاً لقرار صادر من وزارة المالية، رغم أن هذا البند غير متضمن في لائحة الصندوق.... أحياناً لا تكفي موارد الصندوق لتغطية المرتبات، ويتم طلب تعزيز من وزارة المالية".

وفيما يتعلق بالرسوم كمصدر للإيرادات الذاتية، أكد المشاركون وجود معوقات للحصول تؤدي لانخفاض مردودها، حيث يقول رؤساء القرى:

- "لدينا مشكلة تتمثل في عدم وجود حوافز للموظف القائم بالتحصيل، الموظف يحصل على راتبه في كل الأحوال، وبالتالي حصة على التحصيل ضعيف".
 - "لوائح التحصيل أيضًا قديمة وتحتاج تحديث، مثلاً طن القصب يحصل عليه ربع جنية. مطلوب مراجعة وتحديث كل فئات التحصيل في الرسوم".
- وفيما يتعلق بالمقترحات الممكنة لزيادة مخصصات الصيانة والتشغيل أو إسهام الموارد الذاتية، فإنه يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الربط بين الخطة الاستثمارية وخطة الصيانة والتشغيل:** يقول مسئولو المحافظة "خلال عملنا مع برنامج تنمية الصعيد، كنا نقوم بتحديد التمويل المطلوب للصيانة والتشغيل للمشروعات المنفذة، ونطالب بها في الخطة السنوية. وساعد هذا في رفع كفاءة المعدات والأصول، محتاجين دراسة تطبيق هذا النموذج على الموازنة العامة". ويؤكد أحد رؤساء القرى على المعنى قائلاً ذاته "عندما أطلب إجراء "عمرات" جسيمة للمعدات ممكن يتاح لي مليون لتغطية 3 إلى 4 معدة، لكن لو لدينا إمكانية أخصص منهم 400 ألف للصيانة يمكن استغلالها في تشغيل 12 معدة".

- **رفع كفاءة استخدام الحملة الميكانيكية:** تمثل موازنة صيانة وتشغيل معدات الحملة الميكانيكية البند الأعظم في تكاليف الصيانة والتشغيل للوحدة المحلية، ومن ثم فإن أي تخفيض في الإنفاق على صيانة الحملة أو تمكينها من توليد موارد من شأنه أن يكون له تأثير ملموس. في هذا يقدم رؤساء القرى ثلاثة اقتراحات: الاعتماد على شركات النظافة بدل الحملة الميكانيكية، السماح بتأجير المعدات للقطاع الخاص، تحميل شركات المرافق نفقات الدعم المقدم لصيانة مرافقها.

فيما يتعلق بالاقتراح الأول، يقول رؤساء القرى "إزالة المخلفات تمثل 70% من مهام الحملة الميكانيكية... لو لدينا شركة مسئولة عن جمع المخلفات في المدن على الأقل سنوفر 50% تقريباً من احتياجات صيانة الحملة... المشكلة أن لا أحد يتقدم لمناقصة إزالة المخلفات، لأن القانون الجديد يفرض على شركات النظافة دفع 200 ألف جنيه تأمين، وحتى من كان يعمل معنا توقف عن العمل... المشكلة الثانية أن شركات الكهرباء غير منتظمة في دفع نسبة التخلص من المخلفات المحملة على فاتورة الكهرباء". فيما يتعلق باقتراح تأجير معدات الحملة للقطاع الخاص، يقول رؤساء القرى "المشكلة أن أي إيراد يتحقق تحت مسمى تأجير يذهب للخزانة العامة".

وفيما يتعلق بالتعاون مع شركات المرافق، يقول رؤساء القرى "عندما تحدث أية مشكلة في المرافق يجب أن أبلغ المرفق، لكنهم يتراخوا في الاستجابة، وبالتالي أضطر للتدخل بمعداتي"...حتى عندما يستجيبوا فإن إمكانياتهم لا

تسعفهم على حل الأزمة، واضطر للتدخل بمعداتي"، وذكر أحدهم مثال "أن أحواض الصرف الصحي أغرقت مزارع الأهالي وفرع شركة المياه ليس لديه إلا حفار صغير لا يستطيع معالجة المشكلة" و "لو لم أتدخل، مصالح الناس تتعطل والمحافظ يعاقبني أنا... واضطر أن أتكلف استهلاك عدة وسائق وبنزين من ميزانية الوحدة دون تعويض".

وفيما يتعلق باستعادة الأصول المستغني عنها في مبادرة حياة كريمة: يطالب رؤساء القرى بتمكينهم من استعادة الأراضي والمنشآت التي تعود للوحدة المحلية وتم استبدالها في حياة كريمة، يقول أحد رؤساء القرى "كان لدينا مبنى بريد قديم مقام على أرض تابعة للوحدة المحلية، والآن أنشأنا مكتب بريد جديد، وأريد أن أستعيد الأرض التابعة للوحدة" وهو ما ينطبق على مباني كانت مستغلة من التضامن والصحة، وتم الاستغناء عنها، لكن الجهات الشريكة تعاملت معها على أنها أصل من أصولها"، معظم هذ المباني تم بناؤها على أرض المحافظة، وأحيانًا من مواردها. هذه المباني في مواقع مميزة بالقرى ويمكن إعادة استغلالها لتوفير عوائد"، "حتى المهمات المكهنة من أعمدة ومحولات والمستبدلة في حياة كريمة، تستولي عليها جهة التنفيذ، رغم أنها أصول للوحدة المحلية".

كما يطالب مسئولو التنمية المحلية بإنشاء ذراع استثماري للمحافظة وتمكينه من إنشاء المشروعات الإنتاجية وإدارتها على أن تخصص إيراداتها للمحافظة. يقول مسئولو المحافظات "عندنا مشروعات إنتاجية عديدة تحقق ربح، لكن إيرادها لا يدخل للمحافظة"، لو أنشأت منطقة حرفية وتم تشغيلها، ليس بمقدوري تطويرها، أو حتى تعيين حراسة ونظافة فيها، لأن الإيراد يذهب للخزانة العامة"، واقترحوا إنشاء شركة تدير استثمارات المحافظة، والقانون يسمح بذلك، وقد أرسلنا بالفعل ملف كامل لرئاسة الوزراء ولم ننتلق موافقة منذ عامين".

• مديريات الخدمات

أجمع كل ممثلو المديريات على عدم كفاية مخصصات الصيانة والتشغيل من الموازنة العامة. يقول المشاركون "صيانة المدارس تتوزع إلى صيانة بسيطة تقوم بها المدارس من موازنة المديرية، وصيانة كثيفة تقوم بها هيئة الأبنية التعليمية من موازنتها... العام الماضي كان مخصص 200 ألف جنيه صيانة بسيطة لتغطية ألف مدرسة.... توزع موازنة الصيانة البسيطة حسب عدد الطلبة، ومتوسط نصيب المدرسة نحو ألف جنيه سنوي"، وأشاروا إلى أن "موازنة الصيانة الكثيفة للمدارس العام الماضي كانت 45 مليون جنيه، والاحتياج الفعلي 200 مليون".

فيما يتعلق بالصحة، أشاروا إلى أن "موازنة الصيانة والتشغيل في مديرية الصحة العام الماضي كانت 4 مليون تقريبًا، والاحتياج الفعلي 5 أضعاف هذا الرقم على الأقل"، كما أشار ممثلي التضامن إلى أن "موازنة مديرية التضامن

في الصيانة العام الماضي 160 ألف جنيه شاملة المباني والمعدات والأجهزة، والاحتياج الفعلي أربع أضعاف هذا الرقم".

وفيما يتعلق بالإيرادات الذاتية جاءت إفادات المشاركين كالتالي:

- **التعليم:** لدينا مصدرين: المصروفات المدرسية والتي توزع حصيلتها على المديريات للإنفاق على الأنشطة، ولدينا منح عبر الجهات المانحة، إضافة للتبرعات من مجلس الأمناء.
- **الصحة:** لدينا صندوق تحسين الصحة على مستوى كل إدارة، وتعتمد إيراداته على حصيلة الخدمات الصحية المقدمة. أما نفقاته فإنها توزع بنسبة 40% للتشغيل وأجور العمالة المؤقتة، و15% لوزارة المالية، ويتبقى للمديرية في النهاية نسبة 45% تقريبًا.

الفصل السابع

مقترحات استدامة التنمية ما بعد حياة كريمة

1.7 تمهيد

من خلال استعراض النتائج التي خرجت بها إجراءات تحليل الأدبيات والأطر النظرية والتشريعات، وكذلك المعلومات التي كان مصدرها استجابات وآراء مسؤولي الوزارات المركزية ومسؤولي الإدارة المحلية والمديريات وشركات المرافق والخدمات، فقد خلص فريق الدراسة إلى مجموعة مهمة من الاستنتاجات والتوصيات التي سيتم استعراضها في الأجزاء التالية.

2.7 الاستنتاجات الرئيسية

1.2.7 دور الوحدة المحلية القروية في متابعة المرافق والخدمات وتحسينها

أشارت الدراسة إلى أن هناك بعض الإشكاليات الهيكلية المتعلقة بآليات إدارة عملية التنمية على مستوى القرى، حيث يعد مستوى الوحدة المحلية القروية هو أصغر مستوى إداري في هيكلية النظام المحلي، إلا أن هذا المستوى، وبالرغم من اتصاله المباشر بهجوم وتحديات التنمية، ورغم دوره المباشر في التعامل مع خطط التنمية المنفذة ومتابعة تقديم الخدمات للمواطنين، يواجه تحديات يجب التعامل معها لضمان استدامة الأثر التنموي للمبادرة واستمراريتها، ويمكن تلخيص تلك التحديات في بندين رئيسيين كما يلي:

- غياب الصلاحيات التخطيطية والموازنية لمستوى الوحدة المحلية القروية: حيث لا يتوفر لهذا المستوى مخصصات محددة في الخطط الاستثمارية للمحافظات، كما أنه يخلو من وحدات إدارية لمعظم هيئات المرافق والخدمات، إلى جانب عشوائية توزيع واستفادة هذا المستوى من الموازنات الاستثمارية (الباب السادس) أو حتى موازنات التشغيل والصيانة (الباب الثاني)، وهو ما يؤدي إلى محدودية دور الوحدة المحلية القروية فيما يتعلق بتخطيط وتمويل المشروعات، وهو التحدي الذي يزيد من وطأته نقص القوى البشرية الفنية المتخصصة على مستوى القرية، وبالتالي يعزز من اعتماد الوحدة المحلية للقرية على المستويات التخطيطية بالوحدة المحلية للمركز، ويجعل معظم القرارات المتعلقة بالتخطيط على مستوى الوحدة المحلية القروية تتسم بدرجة كبيرة من المركزية سواء من ديوان عام المحافظة أو الوحدة المحلية للمركز، في حين تقتصر مساهمة القيادات التنفيذية على مستوى الوحدة المحلية القروية على مجرد الإبلاغ عن مشكلات الوحدة المحلية القروية، أو البعد البيئي أو التصدي للتعديات بكافة أشكالها، دون أن يكون هناك دور أكبر

بالمشاركة في تشخيص مشكلات المجتمع المحلي أو تحديد أهدافه أو التدخل بشكل أكثر فاعلية لضمان تشغيل وصيانة المرافق واستمراريتها .

- **تشوهات التقسيم الإداري للوحدات المحلية القروية:** حيث تتفاوت أحجام هذه الوحدات والقرى التابعة لها من وحدة لأخرى دون معيار موضوعي، وهو ما ينتج عنه عبء كبير على بعض الوحدات مقابل عبء محدود على وحدات أخرى، وهذا الوضع يعكس عدم وضوح الرؤية المتعلقة بإدارة التنمية على مستوى القرى التابع والكفور والنجوع والعزب التابعة، وهو ما يفرض الحاجة لإعادة النظر في التقسيم الإداري وترقية بعض القرى التابع لتتحول إلى وحدات محلية قروية حتى يتوفر لها إمكانيات إدارة ومتابعة التنمية على مستوى القرية.

وقد كشفت نتائج الدراسة والمشاورات المتضمنة فيها عن الحاجة الماسة لتفعيل الدور التنسيقي لمستوى المركز، وزيادة التواصل والدعم المقدم لمستوى القرية وتفعيل دورهما في تحديد الأولويات، مع إتاحة الفرص لمشاركة المجتمع المدني والمواطنين، والحاجة الملحة لبناء قدرات مستوى المركز والقرية فيما يتعلق بمتابعة تنفيذ المشروعات، والعمل على سرعة حل المشكلات، وتبني هيكل مطور للوحدة المحلية القروية وتوفير الكفاءات والموارد البشرية والمالية اللازمة التي تمكنها من متابعة تشغيل وصيانة المرافق والخدمات، والتدخل لفرض أو تنفيذ إجراءات التحسين المطلوبة.

كما يجدر الإشارة هنا إلى أن وزارة التنمية المحلية نفذت بالتعاون مع وزارة الاتصالات وعدد من شركاء التنمية برامج تدريبية مكثفة لكوادر الوحدات المحلية للقرى والمراكز في مجالات التحول الرقمي وإدارة التنمية بهدف إعدادهم لمرحلة تشغيل مرافق حياة كريمة، إلا أن عدم وجود هيكل تنظيمي نمطي للوحدات القروية، والنقص الشديد في أعداد الموظفين، خاصة في التخصصات الفنية والإدارية المطلوبة يقف عائقاً دون الإفادة القصوى من هذه التدريبات وتدخلات بناء القدرات.

2.2.7 مقومات ومتطلبات استدامة تشغيل وصيانة المرافق والخدمات

نتيجة لتنفيذ المبادرة فقد شهدت القرى المصرية زيادة كبيرة في أعداد المنشآت والمرافق في مختلف قطاعات البنية الأساسية والتنمية الاجتماعية، حيث تضاعفت مرافق مياه الشرب والصرف الصحي والغاز الطبيعي، واستحدثت مرافق جديدة في عدد كبير من القرى (كمجمعات الخدمات الحكومية والزراعية ومراكز تنمية الأسرة ومراكز التأهيل والأسواق ومواقف سيارات النقل الجماعي)، وزادت أعداد المدارس والمنشآت الصحية والشبابية والخدمات البريدية، بالإضافة إلى التحسن الشامل لخدمات الكهرباء والاتصالات والطرق الرئيسية.

وقد كشفت الدراسة عن أن الجهات المسؤولة عن تشغيل هذه المرافق وصيانتها تواجه تحديات سابقة للمبادرة في توفير الموارد البشرية والمالية والإمكانيات الإدارية اللازمة للتشغيل والصيانة من قبل المبادرة، وفي ضوء الثبات النسبي لهذه الموارد والإمكانيات، فمن المتوقع أن يتفاقم هذا التحدي بعد المبادرة، ويمكن أن نبرز أهم ملامح هذا التحدي وفقاً لنتائج الدراسة فيما يلي:

- الضعف الشديد في توفير مقومات ومتطلبات تشغيل وصيانة المرافق والمشروعات لدى كافة الجهات على المستوى المحلي (الإدارة المحلية، المديرية، شركات المرافق)، حيث أبدى ممثلو الجهات معاناتهم من النقص الشديد في المخصصات والموارد المالية اللازمة للصيانة والتشغيل، سواء من أبواب الموازنة العامة للدولة أو من الموارد الذاتية، كما تواجه كافة الجهات نقصاً في الموارد البشرية والتجهيزات والمعدات اللازمة للصيانة والتشغيل خاصة في المديرية ووحدات الإدارة المحلية، وإن كان الوضع في شركات المرافق أفضل بدرجة محدودة فيما يتعلق بالموارد البشرية، كما أن المديرية ووحدات الإدارة المحلية تواجه تحدياً متعلقاً بنقص وعدم ملائمة نظم إدارة الأصول ونظم الصيانة، بينما الوضع أفضل نسبياً في شركات المرافق.
- الفجوة الشاسعة بين المخصصات المالية الفعلية للصيانة والتشغيل من المستوى المركزي من جانب، والمتطلبات الفعلية اللازمة التي تطلبها الجهات المسؤولة على المستوى المحلي من جانب آخر، وهذا الأمر أكثر وضوحاً في قطاعات الصحة والتعليم والإدارة المحلية والتضامن الاجتماعي والشباب، وبدرجة أقل في شركات مرافق المياه والصرف الصحي والكهرباء.
- محدودية صلاحيات الهيئات المحلية بشكل عام في إبرام تعاقدات طويلة الأمد أو شاملة لخدمات الصيانة والتشغيل مع مقدمي خدمات متخصصين، فضلاً عن نقص توفر الموارد المالية اللازمة لإبرام هذه التعاقدات، ونقص الخبرات والكفاءات القادرة على إدارة مثل هذه التعاقدات على المستوى المحلي.

3.2.7 استجابة نظام التخطيط المحلي لمتطلبات استدامة الأثر التنموي للمبادرة واستمرارية الصيانة والتشغيل

كشفت الدراسة أن خطط المبادرة كانت شاملة وطموحة وملبية لكافة احتياجات أهالي القرى بغض النظر عن درجة أهمية أو أولوية هذه الاحتياجات، لكن في نفس الوقت فإن التخطيط لمشروعات المبادرة أدى لتكثيف المشروعات في القرى بدرجة تفوق القدرات الفعلية على صيانة وتشغيل والإفادة من هذه المرافق، وأشارت المناقشات المتضمنة في الدراسة إلى أن بعض المشروعات كان يمكن تأجيلها لمراحل لاحقة كمشروعات قطاع الصحة على سبيل المثال، خاصة أن الإفادة الكاملة منها ستكون مرهونة بشمول المحافظات في برنامج التأمين الصحي الشامل، وهو ما يتم تنفيذه على مراحل زمنية طويلة نسبياً، نفس الحال بالنسبة لبعض المنشآت البريدية ومنشآت التضامن الاجتماعي،

كما كشفت الدراسة في المقابل عن أن عملية التخطيط لم تكن بالكفاءة المطلوبة في بعض القطاعات خاصة قطاع الطرق الداخلية وقطاع تحسين شبكات توزيع الكهرباء، خاصة أن هذين القطاعين شهدا بعض التخطيط في تحديد المشروعات المخططة داخل كل قطاع وإجراء تعديلات على هذه الخطط في منتصف المبادرة، وكان هناك نوع من ضعف الرؤية المتعلقة بالتدخل في هذين القطاعين، وينطبق ذلك أيضًا على الرؤية المتعلقة بخدمة توابع القرى.

ومن الناحية النظرية يعول على نظام التخطيط المحلي المتمثل في توزيع مخصصات الباب السادس للموازنة العامة للدولة (باب الاستثمارات) ومخصصات الباب الثاني من الموازنة أن تلعب دورًا محوريًا في دعم متطلبات الحفاظ على الأثر التنموي للمبادرة والحفاظ على المرافق التي تم إنشاؤها وضمان تشغيلها وصيانتها بكفاءة، إلا أن هناك بعض الإشكاليات والتحديات التي يتوجب التعامل معها في هذا الصدد أهمها ما يلي:

- ضعف المخصصات الاستثمارية لدى المديریات وتركز الموازنات الاستثمارية على المستوى المركزي في الوزارات، وضعف الموازنات الاستثمارية للمحافظات ووحدات الإدارة المحلية وعدم تخصيص موازنات استثمارية لمستوى القرية، إلى جانب ضعف مخصصات الباب الثاني للمديریات ووحدات الإدارة المحلية.
- نقص التنسيق بين المديریات وشركات المرافق ووحدات الإدارة المحلية في مرحلة وضع الخطط الاستثمارية، الأمر الذي تم معالجته من خلال مبادرة برنامج التنمية المحلية بصعيد مصر بتشكيل لجنة للتخطيط المحلي على مستوى المحافظات، وعلى الرغم من تعميم هذه الممارسة، إلا أن فاعليتها وجديتها ليست على المستوى المطلوب.
- ضرورة مراجعة التشريعات ذات الصلة بالتخطيط المحلي (قانون التخطيط العام، قانون المالية الموحد، قانون الإدارة المحلية) بحيث يكون هناك انسجام واتساق بين التشريعات الثلاث، والفراغ الذي يحدثه عدم صدور اللائحة التنفيذية لقانوني التخطيط العام والمالية الموحدة وتأخر تعديل قانون الإدارة المحلية.
- ضعف القدرات المحلية في مجال التخطيط الاستثماري (الباب السادس) والتخطيط للصيانة والتشغيل (الباب الثاني)، ويشمل ذلك القدرات البشرية والمقومات التكنولوجية والتسهيلات والأدوات.

من نقاط التحسين الجيدة التي سلطت الدراسة الضوء عليها في هذا الصدد هو التغيير الذي طرأ على برامج التنمية المحلية (بنود الاستثمار الرئيسية للمحافظات)، حيث إنه بدءًا من العام المالي الحالي يتم تطبيق البرامج المطورة التي يمكن أن تسمح للمحافظات ووحدات الإدارة المحلية في تنويع إنفاقها الاستثماري بشكل مرن يتناسب مع متطلبات الحفاظ على الأثر التنموي للمبادرة، والتدخل لتغطية تكاليف الصيانات الجسيمة التي قد تتطلبها بعض المرافق.

4.2.7 الموارد الذاتية ومدى كفايتها لتوفير متطلبات استدامة الأثر التنموي للمبادرة واستمرارية صيانة وتشغيل

المرافق والخدمات

بالرغم من وجود عدد من التشريعات التي تدعم تعزيز الموارد الذاتية على المستوى المحلي سواء لدى جهات الإدارة المحلية أو بعض المديریات وشركات المرافق، إلا أن الدراسة كشفت عن أن الواقع الفعلي يشير إلى الضعف الشديد في هذه الموارد لأسباب تتعلق بسيطرة المستوى المركزي واستحواذ وزارة المالية على جزء كبير من هذه الإيرادات بناء على توجيه مديري ومراقبي الحسابات بسبب اختلاف تفسير نصوص القوانين، أو بسبب ضعف كفاءة التحصيل وإدارة هذه الموارد، أو بسبب ضعف قيمة الرسوم المقررة والتي تقول للصناديق التي تجمع فيها الإيرادات الذاتية، فضلاً عن النقص الشديد في القدرات المتعلقة بالحصر الدقيق للأصول المملوكة للجهات المحلية ونقص كفاءة استغلالها بالشكل الأمثل، إضافة إلى أن الصناديق الخاصة أصبحت مكبلة بمرتبات العاملين التي صدر بشأنها قرارات تثبيت على الصناديق الخاصة، وبالتالي فإن عوائد الصناديق الخاصة بالرغم من ضعفها تقول جميعها لتغطية مرتبات هؤلاء العاملين بل في بعض الأحيان تلجأ الوحدات المحلية إلى وزراء المالية لتعزيز الصناديق الخاصة لسداد المرتبات.

ووفقاً للدراسة فإن وحدات الإدارة المحلية (المحافظات، المراكز، القرى) لديها أصول ومصادر إيرادات ذاتية متعددة يفترض أن تقول لصناديق الخدمات والإسكان والنظافة، وهناك عدد من التشريعات تدعم نظرياً جمع وتحصيل هذه الإيرادات وإيلولتها للصناديق، إلا أن التحديات التي أشرنا إليها تضعف حصيلة هذه الموارد ولا تكفي لتغطية جزء ذي جدوى من متطلبات صيانة وتشغيل المرافق والمشروعات التي تم إنشاؤها في إطار المبادرة، حيث تقول نسبة كبيرة من حصيلة هذه الإيرادات لوزارة المالية (كحصيلة الإعلانات، وأماكن الانتظار) وفضلاً عن عدم حصول المحافظات على نصيبها في الضرائب العقارية وعدم انتظام حصول المحافظات على نصيبها في المحاجر وعدم انتظام توريد نصيب المحافظات من رسوم النظافة وإدارة المخلفات المحملة على فواتير الكهرباء. كم أن لدى العديد من المحافظات مشروعات إنتاجية مدرة للدخل، إلا أن معظم هذه المشروعات لا تدار بالكفاءة الاقتصادية المطلوبة، وبالتالي فإن إسهامها في هيكل الموارد الذاتية للمحافظات ضعيف ومحدود.

الأمر نفسه ينطبق على مستوى المديریات والتي تعاني من نقص الصناديق ومصادر الإيرادات الذاتية، حيث تقتصر في التربية والتعليم مثلاً على مصدر واحد وهو المصروفات المدرسية والتي توزع حصيلتها على المديریات للإنفاق على الأنشطة، والصحة تقتصر على صندوق تحسين الصحة على مستوى كل إدارة، وتعتمد إيراداته على حصيلة

الخدمات الصحية المقدمة. أما نفقاته فإنها توزع بنسبة 40% للتشغيل وأجور العمالة المؤقتة، و15% لوزارة المالية، ويتبقى للمديرية في النهاية نسبة 45% تقريبًا.

فيما يتعلق بشركات المرافق، فإن شركات مياه الشرب والصرف الصحي يفترض أنها أصبحت قادرة على تغطية تكاليف التشغيل والصيانة من عائد فواتير مياه الشرب والصرف الصحي، وفقًا لإجراءات تحسين هيكل تعريفه هذه الخدمات التي تم تطبيقها خلال الأعوام المالية السابقة من خلال جهاز تنظيم مياه الشرب والصرف الصحي وحماية المستهلك ومجلس الوزراء، إلا أن هناك تحديات جوهرية متعلقة بزيادة كميات المياه غير المحاسب عليها (الفاقد في الشبكات، الوصلات غير الشرعية)، بالإضافة إلى ضعف عمليات التحصيل، فضلًا عن تحميل الشركات بتكاليف زائدة عن الحد لتغطية مرتبات وأجور الأعداد الكبيرة من العمال والموظفين، فضلًا عن تكاليف الطاقة اللازمة للمحطات والشبكات، وارتفاع تكاليف الحصول على المهمات وقطع الغيار في ظل تناقص قيمة العملة الوطنية.

أما فيما يتعلق بقطاع الكهرباء، وعلى الرغم من أن هناك خطة كانت تفترض وصول القطاع لتغطية تكاليفه خلال العام المالي 23/24، إلا أن الموجات التضخمية وتراجع قيمة العملة حد من قدرة القطاع على الوصول لهذا الهدف، لذا فإن شركات توزيع الكهرباء بالمحافظات تواجه تحديًا في توفير متطلبات الصيانة والتشغيل من عائد فواتير الخدمة.

3.7 مقترحات الدراسة

1.3.7 مقترحات متعلقة بتخطيط المراحل اللاحقة لمبادرة حياة كريمة

- إعادة النظر في أعداد المشروعات المخططة وحجمها لتتلاءم مع القدرات الفعلية لتشغيلها وصيانتها، ويوصى في هذا الصدد بربط عدد المشروعات المستهدفة في قطاع الصحة على سبيل المثال بالجدول الزمني لدخول المحافظات في منظومة التأمين الصحي، والاكتفاء بأعمال رفع الكفاءة والصيانات الخفيفة للمنشآت الصحية القائمة في المحافظات التي لن تشملها منظومة التأمين الصحي خلال المدى الزمني المتوسط (3-5 سنوات).

- إعادة النظر في إنشاء مجمعات خدمات حكومية ومجمعات خدمات زراعية بالقرى المستهدفة والاكتفاء برفع كفاءة أو إحلال وتجديد مقار الوحدات المحلية والزراعية والبيطرية القائمة لتقوم بأدوارها بكفاءة أعلى، ومراجعة خطة التوسع في خدمات الشهر العقاري والسجل المدني والتموين ووحدات التضامن الاجتماعي في

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

ضوء رؤية هذه الجهات لتقديم خدماتها من خلال منصات أخرى (كمكاتب البريد مثلاً) أو تقديم جزء كبير من خدماتها رقمياً عن بعد.

- تحديد نطاق خدمات الصرف الصحي بالشبكات التقليدية بحيث يشمل القرى الرئيسية والقرى التابعة والكتل العمرانية الكبيرة، وإعادة النظر في خدمة المتناثرات والنجوع الصغيرة والتوابع البعيدة عن الكتلة الرئيسية وتبني حلول غير تقليدية منخفضة التكلفة وسهلة التشغيل لخدمة هذه المناطق.
- تقييم تجربة تشغيل مراكز تنمية الأسرة ومراكز التأهيل من خلال الجمعيات الأهلية لبيان مدى جدواها، خاصة في ضوء أنه حتى الآن لا تزال غالبية هذه المنشآت خارج نطاق الخدمة، وغير معروف مدى قدرة الجمعيات الأهلية على تشغيلها بكفاءة وتحقيق الغرض منها، وفي ضوء هذه المراجعة والتقييم يتم اتخاذ قرار بشأن تضمين العدد المناسب من هذه المنشآت في خطط المراحل اللاحقة.
- تعزيز مشاركة المستويات التنفيذية المحلية (مستوى المركز، مستوى القرية) في وضع خطط المراحل اللاحقة للمبادرة، وتفعيل دور لجنة التخطيط المحلي والمديريات وشركات المرافق على مستوى المحافظة من خلال إجراءات مؤسسية واشتراط موافقة هذه المستويات على الخطط قبل تنفيذها.
- التوسع في إجراء مشاورات مجتمعية مع مواطني القرى المستهدفة من خلال تفعيل ومأسسة دور لجان التنمية المجتمعية التي تم تشكيلها على مستوى كل وحدة محلية قروية.

2.3.7 مقترحات تفعيل مستوى القرية والمركز في متابعة تشغيل المرافق والخدمات

- إقرار وتطبيق الهيكل التنظيمي المستحدث للوحدة المحلية القروية الذي طورته وزارة التنمية المحلية، وتوفير الموارد البشرية اللازمة لاستكمال أقسام الهيكل ومواصلة التدريب وبناء قدرات كوادر القرى والمراكز.
- الاعتراف بالوحدة المحلية القروية كمستوى تخطيطي وموازني، وإدراج مخصصات محددة لها في الموازنة العامة للدولة.
- تدعيم مستوى تمثيل المديريات وشركات المرافق على مستوى المركز والقرية، بحيث يكون هناك إدارة قوية وفاعلة لكل قطاع على مستوى المركز ووحدة على مستوى الوحدة المحلية القروية، وتدعيم هذه المستويات بالكفاءات الإدارية والموارد البشرية والمالية والتجهيزات المطلوبة لتتولى الإشراف على عمليات تشغيل مرافق ومشروعات المبادرة وصيانتها وإدارتها.
- مراجعة التقسيم الإداري الحالي للوحدات المحلية القروية وتبني تقسيم يراعي الحجم الجغرافي والسكاني المتناسب لنطاق كل وحدة محلية قروية والنظر في ترقية بعض القرى التوابع لتصبح قرى أم.

3.3.7 مقترحات متعلقة بإدارة الأصول والمرافق وصيانتها

- أهمية وضع وتنفيذ نظام يستند إلى أسس علمية سليمة لإدارة الأصول، ويوفر البحث في الفصل الخامس كثير من النقاط المهمة في هذا الشأن، حيث يشير الفصل إلى أهمية ومتطلبات إدارة الأصول، نظام إدارة الأصول داخل الوحدات المحلية، كيفية وضع خطة وسياسة لإدارة الأصول بمراحلها المختلفة، معايير إدارة الأصول، الأساسيات، حصر الأصول غير الملموسة وتقييمها، خارطة طريق لتطوير استراتيجية إدارة الأصول، إلى جانب منهجية حوكمة إدارة الأصول.
- إيجاد صيغة تعاون بشكل عاجل بين المحافظات من جانب والجامعات الإقليمية من جانب آخر تقوم من خلالها الجامعات بتقديم الدعم الفني للمحافظات والمراكز والقرى والمديريات وشركات المرافق في حصر وتسجيل كافة الأصول بما تشمله من مباني وشبكات ومحطات، ووضع خطة محددة لصيانة كل أصل على مدى زمني طويل.
- تعميم الممارسات التي أرساها برنامج تنمية الصعيد في محافظتي سوهاج وقنا على باقي المحافظات، وقيام المكتب التنسيق للبرنامج ومشروع الدعم الفني بوزارة التنمية المحلية بتقديم الدعم للمحافظات في تطبيق منهجيات وأدوات إدارة الأصول.

4.3.7 مقترحات مرتبطة بالتشغيل والصيانة للمرافق والإنشاءات

- إلزام كافة الجهات المسؤولة عن تشغيل المرافق والإنشاءات التي نفذتها المبادرة بوضع خطة سنوية للتشغيل والصيانة وتوضيح مصادر تمويل الخطة (الباب السادس، الباب الثاني، الإيرادات الذاتية).
- زيادة مخصصات الباب الثاني للجهات التي ستدير المرافق والإنشاءات لتضييق الفجوة بين الموارد المطلوبة والمخصصات المتاحة.
- إعداد قاعدة بيانات محدثة بالكوادر المتاحة بكافة وحدات الجهات الإداري للدولة متضمنة الخبرات والمؤهلات، وقاعدة بيانات بالاحتياجات المطلوبة للجهات المسؤولة عن إدارة مرافق المبادرة، واستحداث تطوير تشريعي يسمح بمرونة نقل وإعادة توزيع الكوادر المتاحة في أحد الجهات لسد الاحتياجات في جهة أخرى. مع فتح الباب لتعيين الكوادر البشرية المطلوبة لسد العجز في التخصصات الفنية المطلوبة لعدد كبير من الجهات.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

- النظر في إعداد مقترح تشريع شامل ينظم الرسوم التي يمكن فرضها بهدف تعزيز موارد الجهات المختلفة لتغطية تكاليف التشغيل والصيانة بما في ذلك تغطية أجور الكوادر البشرية التي سيتم تعيينها أو التعاقد معها.

5.3.7 مقترحات تعزيز الموارد الذاتية للجهات المحلية

- إصلاح الإطار التشريعي الذي يحكم الإيرادات المحلية، حيث يسهم القانون الجديد في منح السلطات المحلية السلطة التشريعية لتحديد أولويات ميزانيتها وإنفاقها، وفقاً للاستحقاق الدستوري بتطبيق اللامركزية، بما يضمن التوجيه نحو تعظيم مصادر الإيرادات بناءً على موارد كل محافظة، وكما يسهم في إدارة هذه الإيرادات من قبل الإدارة المحلية مع ضوابط وموازنات قوية من الحكومة المركزية.
- إجراء التعديلات المطلوبة على التشريعات المنظمة أو المتضمنة لبعض مصادر الموارد الذاتية بما يسمح للجهات المحلية الاستفادة من أصولها ومواردها وتعظيمها، وأهمها قانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979، قانون الإشغالات رقم 140 سنة 1956، قانون 222 لسنة 1955م بشأن مقابل التحسين، وسرعة إصدار قانون شامل لتنظيم الأسواق والسوقيات. (انظر ملحق (15) لمزيد من المقترحات التشريعية).
- إعداد حصر دقيق لكافة الأنشطة التي تولد موارد ذاتية بالمحليات (الأراضي الفضاء، المخصصة، والمؤجرة والمستغلة بمقابل انتفاع، الأنشطة التجارية والخدمية ومنافذ البيع الثابتة والمتحركة وأماكن الانتظار، وغيرها)، وتسجيل حالتها من الناحية القانونية ومدى الالتزام بالإجراءات، تحديد المخالف منها، وغيرها من الخصائص، ويتم توقيع تلك الأنشطة على خرائط من خلال نظم معلومات جغرافية.
- قيام وزارة المالية بمراجعة اللوائح الخاصة بالمشروعات والأنشطة التي تديرها الوحدات المحلية وإصدار اللوائح النمطية المقرر إصدارها لتوحيد سبل العمل والإجراءات على مستوى الجمهورية، مع إلزام الوحدات المحلية بمراجعة اللوائح المالية كل خمس سنوات لإدخال التعديلات المطلوبة بما يتناسب مع الأوضاع المالية والاقتصادية، وسرعة اعتماد الرسوم المحلية ومقابل الخدمات التي تصدر بها قرارات من المحافظين سواء بالاستحداث أو التعديل حتى يمكن العمل بها دون مناقضات من الأجهزة المعنية.
- تسريع وتيرة العمل في اللجنة المشتركة المشكلة برئاسة نائب وزير المالية ومساعد وزير التنمية المحلية للمشروعات القومية وممثلين من وزارتي المالية والتنمية المحلية برقم 601 لسنة 2022م والانتهاء من توكيد بنود الحسابات وتحديد أيلولة الإيرادات لكل بند من البنود حتى يمكن توحيدها في تطبيق المحليات بما يتماشى مع المنظومة الإلكترونية لوزارة المالية.

- إعادة النظر في قيم الرسوم وتوزيع النسب المتحصلة منها فيما يتعلق بالصناديق التابعة لقطاعات التربية والتعليم، الصحة، الشباب، والتضامن، بما يضمن زيادة الموارد المتاحة للجهات المحلية المسؤولة عن التشغيل والصيانة.
- العمل على الحد من القصور في القوى البشرية اللازمة ذات الكفاءة والخبرة والمؤهلات للعمل في الإدارات المالية والإدارات المسؤولة عن متابعة التسويات وحسابات العملاء والأعمال المالية في جميع الإدارات والمشروعات المتعلقة بموارد المحافظة.
- تطوير نهج المشروعات الإنتاجية لزيادة إيراداتها لإيجاد مصادر إيرادات متنوعة كبديل لزيادة العبء الضريبي، ويتطلب ذلك تعديل تشريعي لدعم الإدارة المحلية في فصل الملكية عن إدارة المشروعات الإنتاجية، مع وجود آلية حوكمة تضمن الشفافية والنزاهة، مع إشراك القطاع الخاص في إدارة المشروعات كشريك.

6.3.7 مقترحات ترتبط بالإدارة البيئية للأصول المبنية في إطار المبادرة

- يقدم مشروع حياة كريمة العديد من مشروعات الخدمات والتي تشمل مراكز الخدمات الحكومية ومكاتب البريد وأقسام الشرطة، بالإضافة إلى مشروعات الإنارة وغيرها من المشروعات الإنشائية (Ministry of Planning and Economic Development, 2023). وفي إطار توجه الدولة نحو الاستدامة بشكل عام والاستدامة البيئية بشكل خاص، يقترح أن يتم تشغيل تلك المشروعات بشكل يتوافق مع البيئة. لتحقيق ذلك، يقترح البحث تطبيق معايير المباني الخضراء والتي تتضمن مجموعة من المحاور الأساسية التالية: كفاءة استخدام الطاقة، التصميم وبيئة المباني، كفاءة الموارد وإدارة النفايات، حيوية المباني والراحة الإنسانية، وكفاءة استخدام المياه (Dubai Municipality, 2021).
- وفي إطار التحول الأخضر، يقترح البحث أن يتم تطبيق نظام للإدارة البيئية والتي يمكن تعريفها على أنها هي "الجهود المنظمة التي تقوم بها المنظمات للاقتراب من تحقيق الأغراض البيئية بوصفها جزءاً أساسياً من سياساته" (Slama, sara, 2015)، ويتم الحصول على شهادة تفيد الالتزام بالوصفة الدولية لنظام الإدارة البيئية - الأيزو 14001 والتي تحدد الإطار العام للممارسات العامة والتخطيط والإجراءات التي تساعد على التوافق البيئي. ويوفر هذا النظام إطاراً لتصميم وتنفيذ مجموعة من الإجراءات التي تساعد على تحسين أدائها البيئي، بالإضافة إلى التأكد من اتخاذ إجراءات استباقية لتقليل البصمة البيئية، والامتثال للقوانين والتشريعات ذات الصلة، وتحقيق الأهداف البيئية. ويشمل الإطار جوانب مختلفة، بدءاً من استخدام

ما بعد حياه كريمه: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلى

الموارد وإدارة النفايات حتى مراقبة الأداء البيئي وإشراك أصحاب المصلحة في الالتزامات البيئية (لمزيد من التفاصيل انظر ملحق 16).

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو السعود، نفيسة (2005) نحو تطبيق نظام الإدارة البيئية (الأيزو 14000) على مبنى معهد التخطيط القومي
- كنموذج لمؤسسة بحثية حكومية، معهد التخطيط القومي
- أبو قرين، عنتر عبد العال (1998)، "التكنولوجيا الملائمة ودورها في التنمية الريفية في مصر (إقليم شمال الصعيد)"، المجلة العلمية، كلية الهندسة، جامعة المنيا.
- أبو قرين، عنتر عبد العال، محمد إسماعيل عبد اللطيف (1997)، "تحضر الريف كاستراتيجية فعالة للتنمية الريفية في صعيد مصر"، المؤتمر الهندسي الدولي الثاني، كلية الهندسة - جامعة المنصورة، 8-10 من أبريل.
- أحمد، أحمد زين العابدين، وسالي محمود سامي (2023)، "السياسات الحكومية وجودة الحياة الأسرية في الريف المصري: دراسة حالة لمبادرة حياة كريمة". المجلة العلمية لكلية الآداب، ع 8، جامعة أسيوط.
- أحمد، ضيف وهيبة، طوال (2015)، "نحو تحقيق تنمية ريفية وزراعية مستدامة بالوسط السهبي والرعوي"، الملتقي الدولي للتنمية الريفية في المناطق السهلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاش ور، الجزائر.
- أحمد، طارق ذكي، رندا جلال حسن (2014)، "بعنوان دور البعد المكاني في توزيع مشروعات المياه والطاقة لتحقيق التنمية الريفية المتكاملة- دراسة حالة مركز الفيوم"، مجلة البحوث الحضرية، كلية التخطيط الإقليمي والعمراني، مجلد 14.
- آدم، أماني مهدي خليل، (2018)، "التخطيط التنموي التشاركي وأثره على المجتمع المحلي دراسة حالة: ولاية كسلا 2005-2014"، رسالة دكتوراه، معهد تنمية الأسرة والمجتمع، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- إسماعيل، أحمد دسوقي محمد (2018)، "تطبيقات تجارب الإدارة المحلية الناجحة في الحالة المصرية: دراسة ميدانية على أحياء المنطقة الجنوبية لمحافظة القاهرة"، كلية العلوم الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، المجلد التاسع عشر، العدد الرابع، أكتوبر.
- أشرف أبو العيون وآخرون (2018)، "المقترح لتطوير البيئة العمرانية للقرية المصرية في ضوء الدروس المستفادة من التجارب الدولية"، Vol. 37, Minia Journal of Engineering & Technology (MJET), No. 2. July 2018

- الأصم، مختار (1986)، "نماذج متميزة في الإصلاح الإداري في الحكم المحلي في الوطن العربي: مصر والسودان: دراسة تحليلية مقارنة"، الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي - بحوث مجمعة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- أمبابي، أبو عمرة ربيع (2021)، "واقع الشراكة المجتمعية بين المؤسسات الحكومية والأهلية للارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطن القنائي بالقرى الأكثر احتياجًا في إطار تنفيذ مبادرة حياة كريمه"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع 54، ج 3، ابريل 2021.
- الأمم المتحدة (1998)، "شروق - البرنامج الوطني المصري للتنمية الريفية المتكاملة"، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.
- الأمم المتحدة (2007)، تقرير تحالف الأمم المتحدة بين القطاعين العام والخاص لأغراض التنمية الريفية.
- الأمم المتحدة، الجمعية العامة (2012)، "التقرير الوطني المقدم وفقًا للفقرة 5 من مرفق قرار مجلس حقوق الإنسان 21/16: الهند، جنيف، مايو - يونية.
- أمين، خالد زكريا (2006)، "اللامركزية المالية كمدخل للتنمية في مصر"، مجلة النهضة، المجلد السابع، العدد الأول.
- أمين، خالد زكريا، (2009)، التمويل المحلي في مصر: تحليل الوضع الراهن ومداخل التطوير، مجلة النهضة، مج 10، ع 2، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- الإيفاد (2016)، "تقرير التنمية الريفية: تعزيز التحول الريفي الشمولي".
- الباجوري، أيمن (2022)، "إصلاح الإدارة المحلية في مصر: رؤية مغايرة في ضوء دستور 2014"، مجلة الساسة والاقتصاد، مج 15، ع 14، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- برنامج الغذاء العالمي (2022)، الخطة الاستراتيجية القطرية للصين (2022 - 2025).
- بن عبد الحق، فوزي (2018)، "دور الجماعات المحلية في مجال التنمية الريفية: تحدياتها وسبل تفعيلها"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد (4) العدد (2)، جوان 2018، ص 110/129.
- البنك الأفريقي للتنمية (2016)، "تقرير اجتماع الخبراء حول استراتيجية التمويل، وتعبئة الموارد المحلية والشراكة لاجندة 2063، مركز الموارد الاقليمي للبنك الافريقي للتنمية بريتوريا، جنوب أفريقيا، تقرير الاجتماع، ملخص التوصيات، 13-15 ديسمبر، UNECA.
- البنك الدولي (سبتمبر 2008)، الزراعة والتنمية الريفية.

- البنك الدولي (2004)، "تقرير عن التنمية في العالم، جعل الخدمات تعمل لصالح الفقراء"، القاهرة، مركز الأهرام للترجمة والنشر.
- جبارة، علا عزام إبراهيم (2017)، "التنمية الريفية المستدامة في الأغوار الوسطى الغربية"، بحث مقدم بقسم هندسة التخطيط العمراني، كلية الهندسة وتكنولوجيا المعلومات، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الجريدة الرسمية، قانون المالية العامة رقم 6 لسنة 2022، القاهرة، 8 فبراير 2022.
- الجزائر، فاروق فتحي وشكر، محمد أصيل (2021)، "فجوة الموارد المحلية (I-S) في مصر وأهم الاتجاهات الحديثة في الادخار والاستثمار لتقليص الفجوة"، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد 22، العدد 2، كلية التجارة، جامعة طنطا.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2017)، "النتائج النهائية للتعداد العام للسكان والإسكان والمنشآت، 2017".
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2021 أ)، "المسح الشامل لخصائص المجتمع المحلي للقرى، 2020".
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2021 ب)، "النشرة السنوية المجمع لبحث القوى العاملة، 2021".
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2021 ج)، "بحث الدخل والإنفاق والاستهلاك لعام 2020/2019".
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2022 أ)، "المسح الصحي للأسرة المصرية، 2021".
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2022 ب)، "النشرة السنوية المجمع لنتائج بحث القوى العاملة للربع الثالث لعام 2022".
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء (2023)، "الكتاب الإحصائي السنوي، 2023".
- الجوهري، عبد الهادي (1996)، "أصول علم الاجتماع السياسي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص32
- حجاب، عيسى، وآخرون (2019)، "الدوارد الدالية للجماعات المحلية مصادرها وسبل تعبئتها"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج 8، ع 1، جامعة البليدة.
- حمزاوي، محمد احمد خليل (2000)، "إدارة تنمية المجتمعات المحلية المختلفة من منظور التخطيط القومي والمحلي، دراسة استطلاعية مطبقة على أجهزة التخطيط المحلي بمحافظة الغربية"، المؤتمر العلمي الثالث عشر، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، 2-3 ابريل.
- حيدر، رنا علي (2017)، "التنمية الريفية بين الواقع والمستقبل دراسة حالة: ريف محافظة اللاذقية"، رسالة ماجستير، قسم تخطيط المدن وعلوم البيئة، كلية الهندسة المعمارية، جامعة تشرين.

- الخشاب، حازم محمد أبو يحيى، كريم سعد الدين محمد عبد العال، مرفت شحاته أرمانبوس (2019)، "دراسة بعض معوقات التنمية الريفية بإحدى قري محافظة البحيرة"، مجلة المنوفية للاقتصاد الزراعي، مج (4)، ص 191 – 221.
- خليفة، محمد اللافي علام (2021)، "التكامل بين الجهود الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني في تدعيم الجهود المبذولة في تنمية المجتمع الريفي في ظل مبادرة حياة كريمة"، مجلة الخدمة الاجتماعية، مج 3، ع 70، 151 – 195، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين.
- خليل، منى عطية خزام (2008)، "معوقات استخدام أسلوب التخطيط الموحد لاتخاذ قرارات تخطيطية على المستوى المحلي: دراسة مطبقة على المجالس المحلية بمحافظة القاهرة". المؤتمر العلمي الدولي الحادي والعشرون للخدمة الاجتماعية، مج 9، حلوان: كلية الخدمة الاجتماعية – جامعة حلوان.
- خليل، منى عطية خزام (2010)، "معوقات التخطيط التشاركي على المستوى المحلي"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع 28، ج 2، ص 795 – 836.
- خليل، نادية محمود محمد، سحر حربي محمد (2020)، "برنامج تدريبي لتأهيل متدربي برنامج حياة كريمة للعمل في مجالات المصنوعات الجلدية اليدوية"، مجلة التصميم الدولية، مج 10 ع 4، الجمعية المصرية للمصممين.
- راشد، محمد جمال الدين، وآخرون (2016)، "نحو تطبيق اللامركزية في الوحدات المحلية بريف محافظة المنيا: التحديات والمعوقات"، مجلة أسبوط للعلوم الزراعية، المجلد 47، العدد 2، جامعة أسبوط.
- الربيع، كواهي (بدون تاريخ)، "معوقات التنمية الريفية"، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيوولوجية، الجزائر.
- رضوان، مصطفى يوسف أبوزيد، ومحمد عبد الهادي رمضان (2021)، "فعالية مبادرة حياة كريمة بقرية كفر شبين محافظة القليوبية"، مجلة المنوفية للعلوم الاقتصادية والاجتماعية الزراعية، 6 (8).
- زكريا، أمل، وأحمد عاشور (2023)، "إدارة الاستثمار العام في مصر: التحديات الراهنة ومقترحات التحسين"، ورقة سياسات رقم (18)، معهد التخطيط القومي.
- الزنبركجي، لجين ماهر، عطفة، ناتاليا (2016)، "التخطيط المحلي مفهوم وتطبيق نحو إعادة الإعمار – حالة دراسية: مدينة حمص القديمة"، مجلة جامعة دمشق.
- سالم، فدى فؤاد عبد الفتاح (2022)، "المحددات الاجتماعية والثقافية المرتبطة ببرامج التنمية الريفية ومعوقاتها: دراسة ميدانية لتصورات الريفيين حول "برنامج حياة كريمة"، المجلة العلمية لكلية الآداب، مج 25، ع 83، كلية الآداب، جامعة أسبوط.

- سبتي، وسيلة وآخرون (2019)، "الموارد المالية للجماعات المحلية مصادرها وسبل تعبئتها"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة، مج 8، العدد 1، الجزائر، ص 200-2019.
- ستين، عبد السلام محمد (2019)، "التنمية الاقتصادية اللامركزية للمحليات في ضوء رؤية مصر 2030"، مجلة روح القانون، المجلد الأول، العدد 88، كلية الحقوق، جامعة طنطا.
- شاكر، أسامة أبو المكارم، أحمد جمال الدين وهبة، رجب دسوقي عبد العزيز (2017)، "دور المنظمات الأهلية في تنمية المجتمعات الريفية في محافظة المنيا دراسة حالة جمعية الأورمان الخيرية"، مجلة أسبوط للعلوم الزراعية، العدد (48) رقم (5)، ص 440-452.
- الشركة القابضة لمياه الشرب والصرف الصحي (2011)، "تحديث دليل التشغيل والصيانة للمباني والطرق التابعة للبلديات"، مشروع دعم قطاع المياه والصرف الصحي الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.
- شريف أحمد باشا (1999)، "العلاقة بين التنمية الزراعية والتنمية الريفية المتكاملة - دراسة للاستراتيجيات والمناهج"، معهد التخطيط القومي، سلسلة مذكرات خارجية رقم 1600.
- الشهري، فائز بن سعد، والهويش، عبد الكريم بن خلف (2014)، "التنمية الريفية المستدامة بالشرق الأوسط: دراسة حالة جمهورية مصر العربية والمملكة المغربية والمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، مج 1، ع 2271، جامعة الملك خالد.
- صالح، هدى محمد (2020)، "التحديات على الأراضي الزراعية: الخسائر وسبل المواجهة"، ورقة سياسات رقم 7، معهد التخطيط القومي.
- الصواف، محمد ماهر، وهويدا محمود إبراهيم أبو الغيط (2021)، "دمج الوحدات المحلية الصغيرة كمدخل لتطوير القرى المصرية"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع 12، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ.
- عبد الله، نمر ذكي شلبي (2010)، "معوقات التخطيط المحلي في استثمار الموارد المتاحة كمدخل لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة وصفية مطبقة على الوحدة المحلية لقرية بركة غطاس"، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، ع 28 ج 6، ص ص: 3836-3871.
- عبد العاطي، ابتهاج أحمد (2019)، "تصنيف المحافظات حسب قدراتها التنموية كأساس لتحقيق اللامركزية"، مجلة البحوث الحضرية، مجلد 33.
- عبد العال، حمدي سيد - الشافعي، أحمد عبد العزيز (2022)، "دراسة تحليلية للنواتج المحلي الزراعي في مصر، المجلة المصرية للاقتصاد الزراعي، المجلد 32، العدد الثاني.
- عبد الوهاب، سمير محمد (2007)، "التقسيم الإداري للوحدات المحلية: الاعتبارات والأساليب والمستويات".

- عبدالعال، محمد محمود (2022)، "دور البرنامج القومي لتنمية القرى المصرية في التنمية المحلية خلال الفترة (2014-2021): بالرجوع إلى أهم نماذج تقييم السياسات"، مجلة كلية السياسة والاقتصاد جامعة بنى سويف، عدد (16)، ص 98 – 139.
- العزاوي، إقبال فهد سبع (2022)، "التنمية الريفية المستدامة في ناحية المنصورية"، رسالة ماجستير، قسم الجغرافيا، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة ديالى.
- علي أحمد درج (2015)، "التجربة التنموية الماليزية والدروس المستفادة منها عربياً"، مجلة جامعة بابل / العلوم الصرفة والتطبيقية / العدد (3) / المجلد (23)، ص 1367 – 1368.
- غازي، على (2021)، "حياة كريمة: النموذج التطبيقي لشبكات الأمان الاجتماعي في ميزان خطة التنمية المستدامة"، مجلة إدارة الأعمال، ع 175، جمعية إدارة الأعمال العربية.
- غانم، السيد عبد المطلب (2006)، "لا مركزية التخطيط لدعم دور المحافظات في التنمية المحلية، برنامج اللامركزية وقضايا المحليات"، القاهرة، مركز بحوث واستشارات الإدارة العامة، ص26.
- غنيم، صلاح الدين، وسلطان، عبد اللطيف (2022)، "دور الجامعات في تنمية الأسرة المصرية في إطار مبادرة حياه كريمة (تصور مقترح)"، مجلة البحث التربوي، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية بالقاهرة، العدد 11.
- فرج، سيف الدين أحمد (2021)، "حياة كريمة ومستقبل القرية المصرية في الجمهورية الجديدة"، مجلة الديمقراطية، المجلد 21، العدد 83، مؤسسة الأهرام.
- قشوع، منال محمد نمر (2009)، "استراتيجيات التنمية الريفية المتكاملة في الأراضي الفلسطينية - حالة دراسية منطقة الشعراوية - محافظة طولكرم"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (1998)، "شروق البرنامج الوطني المصري للتنمية الريفية المتكاملة"، الأمم المتحدة، نيويورك.
- لما الشميلة (2020)، "التنمية الريفية: مفهوم، أهداف، أسس، وسائل، معوقات التنمية الريفية والطاقة"، https://archive.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/events/files/01-mfhwm_ltnmy_lryfyh.pdf
- مازن محمد محمود بركات (2015)، "التقييم الاجتماعي لصندوق التنمية المحلية بجهاز بناء وتنمية القرية المصرية - دراسة حالة بمحافظة القليوبية"، مجلة الاقتصاد الزراعي والعلوم الاجتماعية، مج 5، ع 12، جامعة المنصورة.

- المبيضين، صفوان (2019)، "الإدارة المحلية (مداخل التطوير) مع التركيز على حالة المملكة الأردنية الهاشمية"، دار البازرووي العلمية، عمان، الأردن.
- محرم، إبراهيم سعد الدين (1988)، "دراسة لبعض المشروعات الحكومية لتنمية الريف المصري مع إشارة خاصة لمشروعات جهاز بناء وتنمية القرية المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الزراعة، جامعة عين شمس.
- محمد، هالة محمد حافظ (2022)، "مؤشرات الفقر في قرى مبادرة حياة كريمة بمحافظة سوهاج بالتطبيق على قرية بناويط بمركز المراغة"، مجلة كلية الآداب بقنا، العدد 55، كلية الآداب، جامعة جنوب الوادي.
- محمدي، صبيحة (2013)، "تسيير الموارد المحلية في الجزائر - واقع وآفاق"، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- مرعي، حسين محمد (1998)، "التنمية الريفية في مصر بين الماضي والحاضر والمستقبل"، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، 6 (2)، ص 333-352.
- مركز الاستشارات الهندسية (2017)، "تحديث دليل التشغيل والصيانة للمباني والطرق التابعة للبلديات"، صندوق إقراض وتطوير البلديات.
- المصري، طارق (2015)، "تنمية وتطوير الريف السوري وفق استراتيجيات التخطيط الإقليمي"، جامعة حلب.
- معهد التخطيط القومي (1996)، "التنمية الريفية ومستقبل القرية المصرية - المتطلبات والسياسات"، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم 103، معهد التخطيط القومي.
- معهد التخطيط القومي (2005)، "الإدارة المحلية في مصر - المبادئ - الأهداف - التوجهات"، سلسلة مذكرات خارجية رقم 1630، معهد التخطيط القومي.
- معهد التخطيط القومي (2020)، "متطلبات تنمية القرية المصرية في إطار مصر 2030"، سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم 312، معهد التخطيط القومي.
- المعهد العربي للتخطيط بالكويت (2016)، "تجربة دول جنوب شرق آسيا"، شريحة 6 - 16 و 17.
- مهران، زهرة جمال محمد (2022)، "مبادرة حياة كريمة لتحسين نوعية حياة الأسر الأكثر احتياجا في المجتمع الريفي"، المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية، المجلد 20، عدد 3.
- النمر، هدى، أمل زكريا (2021)، "تجارب التنمية الريفية ببعض الدول النامية: السبل وأهم الدروس المستفادة"، ورقة بحثية غير منشورة مقدمة لوزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
- النور، صقر (2014)، "سياسات التنمية الريفية والزراعية في مصر: مساراتها التاريخية وآثارها في الفلاحين"، دورية عمران للدراسات الاجتماعية، العدد 3/10.

- هباز هناد، مانع جربينة، حسيبة شحنونه (2019)، "تجارب عالمية في المجال الزراعي"، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي السابع "اقتصاديات الإنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية" الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2020)، "تقرير متابعة الأداء الاقتصادي والاجتماعي خلال العام المالي 2019/2018.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2023)، "الموقف التنفيذي للمرحلة الأولى من المشروع القومي لتطوير الريف المصري "حياة كريمه" بنهاية العام المالي 2023/2022.
- وزارة المالية المصرية (2022)، البيان المالي لشهر مايو 2022.
- يحيى، مجدي على (1988)، "دراسة لبعض المشروعات الحكومية لتنمية الريف المصري، مع إشارة خاصة لمشروعات جهاز بناء وتنمية القرية المصرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الزراعة، جامعة عين شمس.
- يوسف، محمد محمود (2005)، "مصادر تمويل الاستثمارات البلدية في مجالات التخطيط العمراني والحركة والنقل ومدى تطور هذه الاستثمارات في مصر"، مؤتمر التخطيط العمراني وقضايا الحركة والنقل والمرور في الدول العربية، المعهد العربي لأنماء المدن، سوريا.

ثانيًا: المراجع باللغة الإنجليزية

- Abd-El-Rahman, Ahmed. (2021). The World Bank congratulates Egypt for including the Upper Egypt Development Program as a best practice to combat poverty. Retrieved from - <https://www.youm7.com>
- Aboulelineine, soheir& et. al. (2010), "Promoting farm/ Non-farm Linkages for Rural Development in Egypt", <http://www.eip.gov.eg /Upload/ Publications/ ECES>.
- Asian Development Bank (2012), "The Saemaul Undong movement in the Republic of Korea: Sharing knowledge on community-driven development".
- Bao, Y., Zhang, X., Zhou, T., Chen, Z., & Ming, X., (2022), "Application of Industrial Internet for Equipment Asset Management in Social Digitalization Platform Based on System Engineering Using Fuzzy DEMATEL-TOPSIS. Machines".
- Beni P., Djumilah H, and Djumahir, S. (2014), "The Effectiveness of Local Asset Management (A Study On the Government of Jayapura)", International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028, ISSN (Print): 2319 – 801X
- Canadian Association of Municipal Administrators, (2018), "Annual President's Report For the year ending March 31, 2018".
- Center for policy research (2019), "Pradhan Mantri Awaas Yojana - Gramin (PMAY - G), Budget briefs.

- Chen, can & and ettall (2017), “Infrastructure Financing: A Guide for Local Government Managers”, A Policy Issue White Paper, International City / County Management Association (ICMA), Government Finance Officers Association (GSOA).
- Chen, can & R.bartle, John (2022), “Innovative Infrastructure Finance: A Guide for State and Local Governments”, Innovative Infrastructure Finance, the registered company Springer Nature Switzerland AG.
- Constitute project (2021). Egypt’s Constitution of 2014. Available at: https://www.constituteproject.org/constitution/Egypt_2014.pdf [Accessed 021 11 4].
- Conyers, Diana (1985), “An introduction to Social Planning in third World”, N.J, Prentice-Hall, p.p.26-30.
- Dubai Municipality. (2021), May 4). Green Building in Dubai. <https://www.dm.gov.ae/municipality-business/al-safat-dubai-green-building-system/green-building-in-dubai/>
- Eastleigh Borough Council, (2021), Corporate Strategy: Asset Management Strategy 2020-2025, Retrieved from <https://www.eastleigh.gov.uk/media/7592/>
- EPA, (2008), "Asset Management for Local Officials",: <https://eec.ky.gov/Environmental-Protection/Compliance-Assistance>.
- Fatimah Mohd Arshad & Mad Nasir Shamsudin (1997), “Rural Development Model in Malaysia”, Paper presented to the Hon. President of Peru, Mr. Alberto Fujimori, Lima, PERU, 13 October.
- FCM, (2018), How to develop an asset management policy, strategy and governance framework: Set up a consistent approach to asset management in your municipality. Available at: <https://fcm.ca/sites/default/files/documents/resources/guide/>
- Garner J.F. (1981), “Practical Planning Law, A Handbook For Planners”, Croomhelm, London, P: (54).
- Hamed, Ahmed. (2021). Starting training program for municipalities at Sakkara training center, Ahram Gate Online. retrieved from <https://gate.ahram.org.eg/News/2935950.aspx>
- Hualou Long & others (2011), “Analysis of rural transformation development in China since the turn of the new millennium”, Applied Geography (31).
- IBM Cloud Education, (2022), What Is IT Asset Management (ITAM), retrieved from <https://www.ibm.com/>
- Ibrahim Ngah (2009), Rural Development in Malaysia, Malaysian Strategic Research Centre, Kuala Lumpur.
- IMESA, (2023), Importance of compliant municipal asset registers and improvements with the AID of GIS applications, retrieved from <https://www.learning.sap.com/products/financial-management/>
- ISO. (2021), “ISO 14001:201, <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- John Glasson (1983), “An Introduction to Regional Planning: Concepts Theory and Practice”, Hutchinson of London, P: (59).

- Lau, Y., & Yip, T. (2015), "Strategic Asset Management for Campus Facilities: Balanced Scorecard", New York: Springer International Publishing Switzerland.
- Lee, Sang-Ho and et al (2016), "Strategy on sustainable infrastructure asset management: Focus on Korea's future policy directivity", Renewable and Sustainable Energy Reviews 62.
- Ministry of Planning and Economic Development (2023), "Implementation Status of the First Phase of the National Project for Rural Development: "Decent Life" Initiative for the Period 2022/2023", Cairo, Egypt.
- Neil Gilbert & Harry (1977), "Specht planning for Social Welfare Issues, Models and Tasks", New Jersey, Prentice Hall, Inc, P:(41).
- Nwagboso, Chris and Otu Duke (2012), "Rural Development Program Implementation in Developing. Countries: The Experience of China and India." Global Journal of Human Social Science Sociology, Economics & Political Science, 12 (11), 27-33.
- Nwagboso, Christopher, (2012). "Rural Development as Strategy for Food Security and Global Peace in the 21st Century." Mediterranean Journal of Social Sciences. 3(2).
- Pacing, Mickel (1991), "Urban Problems and planning in the Developed World", London, Croom Helm, p.60.
- Park, Shi-Hyun; Heo Jang (2000), "Toward A New Rural Development Program: The Rural Settlement Development Project", Journal of Rural Development 23 (Summer 2000): /45-161.
- Project Management Institute, (2021), The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide).
- Radhika Kapur (2019), "Rural Development, Approaches and Strategies". https://www.researchgate.net/publication/332253064_Rural_Development_Approaches_and_Strategies.
- Rajalakshmi, V. and Selvam, V. (2020), "Rural Development Schemes in India: Special Reference to Impact of Mgnregs Vellore District in Tamil Nadu", International Journal of Scientific & technology Research. 9 (2), 4008-4012.
- Rao, P. Srinivasa, (2018), "Rural Development Schemes in India – A Study." International Journal of Research and Analytical Reviews, 6 (1), 1072-1076.
- Shah, J. (2014), "Resilient Geotechnical Asset Management", Unpublished PH.D thesis, University of Birmingham, Faculty of Civil Engineering.
- Shapo Consulting, Asset management in local Government, Report assessment on current level of knowledge and internal procedures, processes and systems, USAID, 2018. Available at: <https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/ALB/Assessment>
- Slama, sara (2015) According to the ISO14001 specification and its impact on the overall performance of the Algerian Institutions Environmental Management Case Vrtiel Foundation - Unit Annaba study. Assiut University Bulletin for Environmental Researches, 18.1(18.1), 1-17. doi: 10.21608/auber.2015.146108

- Soliman, Ibrahim & Gaber, Mohamed (2010), "Rural Development Policies in Egypt", The Sustained Project, Sustainable agri-food systems and rural development in the Mediterranean Partner Countries, European Union, Seventh Framework Program, Sustained Working paper, No. 02, V2 (2).
- Tohamy, Sahar and Doha Abdel Hamid. (2004). Fiscal Autonomy and Accountability in Local Government, background paper and chapter 4 in Egypt Human Development Report 2004, Choosing Decentralization for Good Governance. Ministry of Planning and UNDP.
- Volker, L., Ligtoet, A., Boomen, M., Wessels, P., Velde, J., Lei, T. & Herder, P. (2013), "Asset management maturity in public infrastructure: the case of Rijkswaterstaat", International Journal of Strategic Engineering Asset Management, 1 (4), 439-453.
- WB. (2021). Towards a strategy for enhancing local government's revenues in Egypt [PowerPoint Slides], unpublished manuscript.
- Weerasekara et al., 2022
- Xiaoshan Zhang and Zhou Li (2018), China's Rural Development Road, Research Series on the Chinese Dream and China's Development Path.

ثالثاً: الصفحات الإلكترونية

- اتحاد الصناعات المصرية، الأهداف والخدمات، <https://www.fei.rg.eg>
- الأمن الغذائي في الصين ومساهمات العالم
www.chinaarabcf.org/ara/zizg/jmxx/E1776730.html
- أمين، أسماء، محمد أسعد (2022)، "التخطيط: تريليون جنيه تكلفة مشروعات حياة كريمة والانتها من المشروعات 2025"، اليوم السابع، يونيو / 1/ 2022/6/1
<https://www.youm7.com/story/2022/6/1/>
- حياة كريمة – Haya Karima
<https://www.hayakarima.com/index.html>
- خريطة مشروعات مصر، "مبادرة حياة كريمة"،
<https://egy-map.com/initiative/>
- سالم، عبد الحليم (2022)، "10 عوامل تجعل مبادرة حياة كريمة من أهم المبادرات التنموية في العالم"، اليوم السابع، فبراير، 10/9/2022
<https://www.youm7.com/story/2022/2/9/10>
- العمري، محمود (2021)، "إنجازات المبادرة الرئاسية حياة كريمة خلال المرحلة الأولى"، اليوم السابع، نوفمبر،
<https://www.youm7.com/story/2021/11/20>
- محمد حفيظ وآخرون (2022)، "مشروع القرن.. استعدادات في المحافظات لتنفيذ المرحلة الثانية من «حياة كريمة»"، جريدة الدستور، فبراير 3710975
<https://www.dostor.org/3710975>

- محمددين، سمر (2022)، "إطلاق المرحلة الثانية.. عام جديد من إنجازات حياة كريمة"، جريدة الدستور، يناير 2022، <https://www.dostor.org/3671819>
- موقع تضامن، "جهاز تنمية القرية المصرية"، <http://www.tadamun.co/>
- وزارة التجارة والصناعة، استراتيجية التنمية الصناعية المستدامة، القاهرة، <http://www.mti.gov.eg>
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2021)، "إطلاق أول منظومة إلكترونية لمبادرة "حياة كريمة"، 24 يناير، <https://www.mped.gov.eg/singlenews?id=253&lang=ar>
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2021)، "تقرير حول حياة كريمة ومدى تحقيقها لأهداف التنمية المستدامة"، 18 يوليو، <https://mped.gov.eg/singlenews?id=599&lang=ar>
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2022) "استعراض جهود تطبيق الشمول المالي في قرى "حياة كريمة"، 21 مايو، <https://mped.gov.eg/singlenews?id=1189&lang=ar>
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2022)، "إطلاق مبادرة لتطوير التجمعات الحضرية ضمن مشروع حياة كريمة بخطة 2023/22"، 17 أبريل، <https://mped.gov.eg/singlenews?id=1125&lang=ar>
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (2022)، "حياة كريمة خفضت معدل الفقر بالريف بمعدل 3.6%"، <https://gate.ahram.org.eg/News/3243828.aspx10:39>
- اليوم السابع (2021)، "6 أرقام مهمة عن مبادرة حياة كريمة.. إنفوجراف"، أكتوبر، <https://www.youm7.com/story/2021/10/19>

ملاحق

ملحق (1): استمارة الدراسة الميدانية

رؤية الكوادر التنفيذية المحلية لمتطلبات استمرارية تشغيل مشروعات حياة كريمة واستدامة أثرها الإيجابي تهدف الاستبانة إلى استطلاع آراء كوادر الأجهزة التنفيذية المحلية لتعزيز الأثر التنموي للمبادرة، علمًا بأن بيانات الاستبانة والآراء الواردة فيها سرية ولن تستخدم إلا في أغراض الدراسة دون الإشارة لأسماء من قاموا بالإجابة على الاستبانة.

أولاً: الأدوات الكمية

البيانات الأساسية	
1	الاسم (اختياري)
2	المحافظة
3	جهة الوظيفة
4	الوظيفة
5	رقم الهاتف المحمول (اختياري)

الآليات والهياكل المؤسسية						
6	هل تم تشكيل الآليات المؤسسية التالية؟ وما هو تقييمك لمدى فاعليتها؟					
	ضعيف جداً	ضعيف	متوسط	كبير	دور رئيسي	التشكيل
						نعم لا
						وحدة حياة كريمة بديوان عام المحافظة
						نعم لا
						وحدة حياة كريمة بالمركز
						نعم لا
						لجنة التخطيط المحلي على مستوى المحافظة
						نعم لا
						لجنة التنمية المجتمعية على مستوى الوحدة القروية
7	ما هي مقترحاتك لتحسين أداء وفاعلية الهيكل المؤسسية لإدارة المبادرة على المستوى المحلي					
						نعم لا
						وحدة حياة كريمة بديوان عام المحافظة
						نعم لا
						وحدة حياة كريمة بالمركز
						نعم لا
						لجنة التخطيط المحلي على مستوى المحافظة
						نعم لا
						لجنة التنمية المجتمعية على مستوى الوحدة القروية
8	من وجهة نظرك، كيف تقيم دور وتأثير مشاركة المستويات الإدارية التالية في إجراءات تحديد الاحتياجات ووضع الخطط واختيار مشروعات المرحلة الأولى لمبادرة حياة كريمة					
	المستوى	دور رئيسي	كبير	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
						الوحدة المحلية القروية
						الوحدة المحلية للمركز
						الديوان العام
						المديريات وشركات المرافق على مستوى المحافظة
						الوزارات والهيئات المركزية
9	ما هي توصياتك لتحسين مشاركة كل مستوى					
						الوحدة المحلية القروية
						الوحدة المحلية للمركز
						الديوان العام

ما بعد حياة كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

	المديريات وشركات المرافق على مستوى المحافظة				
	الوزارات والهيئات المركزية				
الوحدة التخطيطية					
10	في المرحلة الأولى لحياة كريمة تم الاستقرار على استهداف مركز إداري بالكامل بينما في المرحلة التمهيدية تم استهداف قرى متفرقة، من وجهة إلى أي مدى تنطبق العبارات التالية على كل مرحلة؟				
	المحور		استهداف قرى محددة داخل المركز		استهداف مركز إداري بالكامل
	كامل	جزئي	لا تنطبق	كامل	جزئي
	تطبيق معايير تخطيطية سليمة				
	التوزيع العادل للمرافق والخدمات بين القرى				
	ترشيد التكلفة				
	من وجهة نظرك ما هي مزايا وعيوب كل أسلوب				
	استهداف مركز إداري بالكامل		استهداف قرى محددة داخل المركز		
	المزايا				
	العيوب				
	ملأمة المشروعات				
11	من وجهة نظرك، كيف تقيم مدى توافق الخطط النهائية لمشروعات المرحلة الأولى مع مقترحات واحتياجات القرى				
	متوافقة تمامًا	توافق محدود	غير متوافقة		
	مع مقترحات المواطنين في القرى				
	مع رؤية الهيئات التنفيذية على مستوى القرى والمراكز والمحافظة				
	مع المعايير التخطيطية				
12	من وجهة نظرك كيف يمكن تحسين توافق المشروعات في المحاور المشار إليها؟				
	التوافق مع مقترحات المواطنين في القرى المستهدفة				
	التوافق مع رؤية الهيئات التنفيذية على مستوى القرى والمراكز والمحافظة				
	التوافق مع المعايير التخطيطية				
	هل ترى أن هناك مشروعات لم تشملها الخطط النهائية وكان يجب إدراجها؟ وضح إجابتك بمثال				
	هل ترى هناك مشروعات شملتها الخطط ولم يكن هناك احتياج إليها؟ وضح إجابتك بمثال				
	نعم التوضيح: لا				
	نعم التوضيح: لا				
شمولية الخطط وتكاملها					
13	في تقديرك إلى أي مدى اتسمت تدخلات حياة كريمة بالشمول والكفاية للمحاور التالية				
	أكثر من كافية	كافية تمامًا	إلى حد ما	غير كافية	لا توجد مشروعات
	البنية الأساسية				
	المرافق الاجتماعية				
	التنمية الاقتصادية				
	الحماية الاجتماعية ودعم الفئات الأولى بالرعاية				
14	ما هي توصياتك لتحسين الشمول والكفاية				
	البنية الأساسية				
	المرافق الاجتماعية				
	التنمية الاقتصادية				
	الحماية الاجتماعية ودعم الفئات الأولى بالرعاية				

سلسلة قضايا التخطيط والتنمية رقم (352) - معهد التخطيط القومي

تقديم إجراءات الطرح والتعاقد والإسناد التي قامت بها الجهات التالية في مشروعاتها في إطار المبادرة	ملاءمة الإجراءات				مستوى المقاولين المسند لهم المشروعات				مشاركة المقاولين المحليين				اقتراحات التحسين
	ملائمة	إلى حد ما	غير ملائمة	لا أعرف	جيد	متوسط	ضعيف	لا أعرف	جيد	متوسط	ضعيف	لا أعرف	
مشروعات الهيئة الهندسية للقوات المسلحة أو الجهاز المركزي للتعمير													
مشروعات هيئة الأبنية التعليمية													
مشروعات شركات مياه الشرب والصرف الصحي													
مشروعات الهيئة القومية لمشروعات مياه الشرب والصرف الصحي													
مشروعات شركات الغاز الطبيعي													
مشروعات شركات الاتصالات													
مشروعات وزارة الري													
مشروعات المحافظة													

ما تقيّمك لإجراءات تنفيذ واستلام مشروعات المرحلة الأولى لمبادرة حياة كريمة من حيث:												
20							جيد	متوسط	ضعيف	أهم الملاحظات على تنفيذ المشروعات		
										جودة تنفيذ المشروعات		
										الالتزام بالتوقيتات المنطقية في نهو المشروعات		
										تطبيق إجراءات السلامة والصحة المهنية والالتزام بالاشتراطات البيئية		
										التواصل مع المجتمعات المحلية والمواطنين في أثناء التنفيذ		
										التنسيق مع الوحدات المحلية والمحافظات والمديريات في أثناء التنفيذ		
										إجراءات استلام المشروعات		
									التزام المقاولين بتلافي الملاحظات المذكورة في محاضر الاستلام			
التشغيل والصيانة												
21	كيف تقيمون توفر القدرات والموارد اللازمة للتشغيل والصيانة في الجوانب التالية بالنسبة لما يلي؟						بالنسبة للمشروعات والأصول القائمة قبل حياة كريمة			بالنسبة للمشروعات والأصول التي تم انشائها في إطار حياة كريمة		
	متوفرة وكافية						متوفرة جزئياً ولكن غير كافية			غير متوفرة أو بها نقص كبير		
22	في ضوء خبرتكم ما مقترحاتكم لتحسين عمليات التشغيل والصيانة؟ وما الدعم المطلوب من مختلف الجهات؟											
							مقترحات التحسين					
							الدعم المطلوب					
							هل يتوفر للمديرية أو شركة المرافق على مستوى المحافظة مخصصات من الموازنة العامة للدولة من الأبواب التالية ؟					
							مخصصات كافية					
							مخصصات محدودة					
							لا يوجد أي مخصصات					
							يوجد مخصصات مستقلة					
						مخصصات مدرجة في خطة الوزارة / الهيئة المركزية						
						لا يوجد أي مخصصات						
						مخصصات الباب السادس						
						مخصصات الباب الثاني						
						مخصصات الباب الأول						
						مخصصات الباب الرابع						
						مخصصات أبواب موازنه أخرى						
توصيات لتحسين نصيب مستوى المديرية / شركة المرافق مع الموازنة العامة للدولة												
24												

هل يتوفر لدى الجهة المسئولة عن التشغيل والصيانة بالمحافظة إيرادات ذاتية؟		نعم	لا			
وما مصادرهما إن وجدت		المصادر				
25	هل هذه الموارد كافية لتغطية نفقات التشغيل والصيانة؟					
26	ما تحديات تحصيل هذه الموارد؟					
27	ما تحديات تقسيم حصيلة الموارد بين المستوى المحلي والمستوى المركزي؟					
28	هل يوجد صناديق خاصة بالمديريات؟ وهل يمكن توظيف مواردها لتغطية نفقات الصيانة والتشغيل؟	نعم لا	القابلية للإسهام			
سادساً: القضايا العرضية						
29	المحاور	اثر ايجابي ملموس	اثر ايجابي محدود	ليس لها اثر	تأثير سلبي	برجاء ذكر امثلة او تعليقات
	استفادة النساء من مشروعات المبادرة					
	استفادة ذوي الهمم					
	مساهمة المشروعات في خلق فرص عمل في أثناء مرحلة الإنشاء					
	مساهمة المشروعات في تقليل الهجرة من الريف إلى الحضر					
	مساهمة المشروعات في جذب وتوطين الاستثمارات الخاصة في الريف					
	مساهمة المشروعات في تقليل الاحتقانات الاجتماعية في القرى					
	مساهمة المشروعات في تحسين العمران في الريف					
	مساهمة المشروعات في تقليل تعديات البناء على الأراضي الزراعية					
	مساهمة المواطنين والمجتمعات المحلية في توفير الأراضي المطلوبة للمشروعات					
	مساهمة المشروعات في تحسين الصلة مع المواطن					
	مساهمة المشروعات في توليد دخل للجهة					
هل لديك أي تعليقات أو ملاحظات أخرى على المرحلة الأولى للمبادرة						
ما توصياتك لتحسين الأداء بمبادرة حياة كريمة بشكل عام خلال المراحل اللاحقة؟						

ثانيًا: الأدوات الكيفية

الإدارة المحلية على مستوى المحافظة

أولاً: التخطيط													
1.	أسفرت حياة كريمة عن زيادة ملموسة في حجم الأصول المتاحة في الوحدات المحلية في كل القطاعات، إضافة إلى بعض جوانب الأصول المتعلقة بالتنمية المحلية في مجالات الأسواق والمواقف وأعمدة الكهرباء والطرق الداخلية. إلى أي مدى غطت الأصول المستجدة الاحتياجات الفعلية سواء في مختلف القطاعات أو التنمية المحلية، في ضوء معرفتكم بجوانب ضعف الأداء في مختلف القطاعات؟												
2.	كيف تقيمون مستوى مشاركة المحافظة في تطوير خطط مبادرة حياة كريمة؟ - مدى الرضى عن توزيع الأدوار بين الأطراف المعنية بالتخطيط (الجهات المركزية، جهات التنفيذ) - مدى الرضى عن آليات وأشكال التعاون والتنسيق في عملية التخطيط												
3.	تركزت مبادرة حياة كريمة خلال المرحلة التمهيديّة على القرية كوحدة تخطيط، فيما تم اعتمدت المرحلة الأولى مستوى المركز كوحدة للتخطيط. - من وجهة نظرك ما ميزات وعيوب كل من التوجهين؟ - في ضوء خبرة حياة كريمة كيف يمكن تفعيل دور القرية والمركز في عملية التخطيط؟ - مدى قدرة المراكز والوحدات المحلية القدرات والمهارات على تطوير خطط استراتيجية أو متوسطة المدى جيدة والتنسيق بشأنها مع الجهات الأخرى؟												
4.	تعد المشاركة المجتمعية شرطاً رئيسياً للتخطيط الجيد. من وجهة نظركم: - هل أتاحت المبادرة فرص ملائمة لمشاركة المجتمعات في التخطيط - إلى أي مدى كانت المجتمعات قادرة على التأثير على خطط المبادرة فيما يخصها؟ - كيف يمكن تعزيز المشاركة المجتمعية في تخطيط المراحل التالية												
ثانياً: إدارة الأصول													
5.	من شأن الزيادة الكبيرة في الأصول في مختلف الوحدات المحلية أن يلقي أعباء مستجدة على التنمية المحلية في حماية هذه الأصول والحفاظ عليها في مختلف القطاعات. من وجهة نظركم؟ - ما مستوى التنسيق والتعاون مع مقدمي الخدمات وجهات المرافق؟ وسبل تطويره؟ - ما أكبر مصادر المخاطر على الأصول المستجدة؟ وكيف يمكن الحد منها؟ - ما أدوار التنمية المحلية في ضمان استدامة الأصول المستجدة (الرقابة، توقع الأخطار، الدعم)؟ وكيف يمكن تعزيز هذا الدور؟												
6.	يتطلب الحفاظ على الأصول المستجدة وجود نظام موثوق لرصد الأصول وإدارتها. كيف يتم توثيق بيانات الأصول حالياً في التنمية الحالية من حيث: المكان، الحالة، القيمة، العمر التشغيلي												
	<table border="1"> <tr> <th>نوع الأصل</th><th>نظام وآليات التسجيل</th></tr> <tr> <td>الأراضي</td><td></td></tr> <tr> <td>المباني</td><td></td></tr> <tr> <td>المرافق</td><td></td></tr> <tr> <td>المعدات</td><td></td></tr> <tr> <td>الأجهزة</td><td></td></tr> </table>	نوع الأصل	نظام وآليات التسجيل	الأراضي		المباني		المرافق		المعدات		الأجهزة	
نوع الأصل	نظام وآليات التسجيل												
الأراضي													
المباني													
المرافق													
المعدات													
الأجهزة													
7.	يتطلب الحفاظ على الأصول المستجدة في الوحدات المحلية وجود نظام فعال للصيانة والتشغيل فيما يتعلق بالمباني والإنارة والطرق. في رأيكم ما نقاط الضعف في نظام التشغيل والصيانة الحالي، وما احتياجات التطوير من حيث: - وجود إدارة مستقلة للصيانة والتشغيل - تحديد احتياجات الصيانة والتشغيل - تخطيط عمليات الصيانة بما في ذلك أسس تقدير الموازنة اللازمة - متابعة مردود عملية الصيانة وتقييمها												

ثالثاً: تمويل الصيانة والتشغيل
8. مدى كفاية الموارد المخصصة من كل المصادر لتغطية الاحتياجات الفعلية للصيانة والتشغيل؟ - ما آليات توزيع مخصصات الصيانة والتشغيل على مستوى المحافظة؟ ومدى عدالتها؟
9. ما مصادر الموارد الذاتية المالية لكل المستويات المحلية (المحافظة، المركز، القرية)؟ وهل يتم تحصيلها بالفعل؟
10. في رأيكم ما أهم العوائق التي تواجه كل مستوى محلي في تحصيل الإيرادات من الموارد الذاتية؟ وكيف يتم التصدي لها؟
11. في تقديركم كيف يمكن زيادة قدرة مختلف المستويات المحلية على تحصيل الموارد الذاتية بما يمكنها من الإسهام في تكاليف الصيانة والتشغيل؟
12. كيف يمكن تعظيم إسهام المشاركة المجتمعية في الحفاظ على الأصول عموماً، وتدعيم الصيانة والتشغيل على وجه الخصوص؟

دليل مقابلة مديريات الخدمات وشركات المرافق

التخطيط
(1) أسفرت حياة كريمة عن زيادة ملموسة في حجم الأصول المتاحة في كل القطاعات في تقييمكم إلى أي مدى تمكنت حياة كريمة من تغطية الاحتياجات في ضوء المعايير التخطيطية، أو تقديرات السكان عام 2037؟
(2) في ضوء عدم تغطية تدخلات حياة كريمة لكل مجالات الاختصاص في نطاق مختلف القطاعات، في تقديركم ما حجم الاحتياج لاستثمارات إضافية لضمان تكامل وشمول تقديم الخدمات أو حسن أداء المرفق؟
(3) من وجهة نظركم إلى أي مدى اتسمت تدخلات حياة بالشمول خاصة فيما يتعلق بالتنمية الاقتصادية والتنمية الاجتماعية؟
(4) إلى أي مدى كان مستوى المحافظة قادرًا على المشاركة بفاعلية في عملية التخطيط للمبادرة؟ وكيف يمكن تعزيز مشاركته؟
إدارة الأصول
(5) تواجه كل القطاعات والمرافق تحديًا كبيرًا في توفير العمالة البشرية اللازمة لتشغيل الزيادة الكبيرة في عدد المنشآت؟ كيف تخططون لمواجهة هذا التحدي؟ وما مقترحاتكم؟ - حجم الموارد البشرية المطلوبة - التوافر النوعي للموارد البشرية من مهارات متخصصة - القدرة على توفير التمويل اللازم لحيازة الموارد البشرية - الدعم المطلوب من الجهات المركزية (الوزارات المعنية، الشركة القابضة، وزارة المالية)
(6) جانب كبير من تدخلات حياة كريمة استهدف إحلال وتجديد المنشآت القائمة كليًا أو جزئيًا، مما يبرز الحاجة إلى مراجعة وتطوير نظام التشغيل والصيانة الحالي. في رأيكم ما نقاط الضعف في نظام التشغيل والصيانة الحالي وما احتياجات التطوير من حيث: - وجود إدارة مستقلة للصيانة والتشغيل - تحديد احتياجات الصيانة والتشغيل - تخطيط عمليات الصيانة بما في ذلك أسس تقدير الموازنة اللازمة - متابعة وتقييم مردود عملية الصيانة
تمويل الصيانة والتشغيل
(7) تلقي الزيادة الاستثنائية في حجم الأصول بأعباء على جهات التشغيل من حيث توفير الموارد والقدرات اللازمة للصيانة والتشغيل. - في ضوء خبرتكم إلى أي مدى كانت مخصصات التشغيل والصيانة قادرة على تغطية الاحتياجات الفعلية ما قبل حياة كريمة؟ - كيف يمكن الاستجابة لهذا التحدي؟ وما هو الدعم المطلوب من مختلف الجهات؟ (المستوى المركزي، المحافظة)
(8) يظل جانب كبير من قدرة الجهات والمرافق على الاستجابة لاحتياجات الصيانة والتشغيل مرهونًا بقدرتها على تحصيل وزيادة مواردها الذاتية. - ما مصادر الموارد الذاتية المتاحة؟ - هل بالإمكان إسهام الموارد الذاتية في تمويل احتياجات الصيانة والتشغيل؟ وحجم الإسهام؟ - ما الحسابات الخاصة التي يمكن من خلالها تمويل الصيانة والتشغيل؟ وكيف يتم توزيعها؟ - ما مقترحاتكم لزيادة الإيرادات من الموارد الذاتية؟

لجنة التنمية المتكاملة

- (1) سعت مبادرة حياة كريمة للاستجابة لتطلعات المواطنين. في تقديركم الى أي مدى نجحت حياة كريمة في مسعاها؟ رجاء توضيح مدى شمول مبادرة حياة كريمة للقطاعات التالية، وما إذا كان هناك احتياجات إضافية في المحاور التالية:

القطاع	المشروعات المنفذة	الاحتياجات الإضافية
الصحة		
التعليم		
الشباب		
الصرف الصحي		
المياه		
الكهرباء		
التنمية الاقتصادية		
دعم الفئات المحرومة والضعيفة		

- (2) كيف تقيمون المشاركة المجتمعية في تخطيط حياة كريمة؟

- ما أشكال المشاركة التي اتبعت؟
- الى أي مدى جاءت التدخلات متوافقة مع تطلعات المواطنين؟
- ما التدخلات التي لم تستجب لها حياة كريمة؟
- ما التدخلات التي كان يمكن الاستغناء عنها؟

- (3) من وجهة نظركم الى أي مدى اتسم تنفيذ المشروعات بما يلي:

- جودة التنفيذ
- الالتزام بالوقت المحدد
- مراعاة الشواغل المجتمعية في أثناء تنفيذ المشروعات
- الاعتماد على عمالة محلية

- (4) مما لا شك فيه أن تدهور البنية الأساسية وضعف توافر الموارد لدى مختلف جهات الخدمات من شأنه التأثير سلباً على جودة تقديم الخدمات. في ضوء خبرتكم كيف أثرت هذه العوامل ما قبل حياة كريمة على جودة تقديم الخدمات ورضى المواطنين؟ وما الإجراءات المطلوبة لضمان جودة تقديم الخدمات.

القطاع	مظاهر تأثير تدهور البنية الأساسية وضعف الموارد	الإجراءات المقترحة
الصحة		
التعليم		
الشباب		
المياه		
الكهرباء		

- (5) من وجهة نظركم ما الأدوار المطلوبة من مختلف الأطراف المحلية للحفاظ على سلامة واستمرارية هذه الاستثمارات. جهات الخدمات والمرافق، الوحدة المحلية، المواطنين

المواطنون	
الوحدة المحلية	
جهات الخدمات	
جهات المرافق	

- (6) من وجهة نظركم ما الدور الممكن للجان التنمية المتكاملة في الحفاظ على الاستثمارات المنفذة؟

ملحق (2): التوزيع العددي والنسبي للمهاجرين بين الحضر والريف وفقًا لاتجاه الهجرة عام 2017

التوزيع النسبي %	العدد	اتجاه الهجرة
1- الهجرة الى الحضر		
7.8%	643472	حضر المحافظة إلى حضر محافظة أخرى
2.5%	203698	ريف المحافظة إلى حضر محافظة أخرى
44%	3630401	حضر المحافظة إلى حضر نفس المحافظة
5.8%	479867	ريف المحافظة إلى حضر نفس المحافظة
0.1%	4328	خارج الدولة إلى حضر نفس المحافظة
60.1%	4961766	الإجمالي
2- الهجرة إلى الريف		
2.3%	189432	حضر المحافظة إلى ريف محافظة أخرى
0.8%	67968	ريف المحافظة إلى ريف محافظة أخرى
4.3%	353689	حضر المحافظة إلى ريف نفس المحافظة
32.5%	2681428	ريف المحافظة إلى ريف نفس المحافظة
0.0%	2187	خارج الدولة إلى ريف نفس المحافظة
39.9%	3294704	الإجمالي
100	8256470	إجمالي المهاجرين

المصدر: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، 2021.

ما بعد حياه كريمه: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

ملحق (3): التوزيع الجغرافي للمناطق المستهدفة بالمرحلة الأولى لمبادرة حياة كريمه

م	المحافظة	عدد المراكز	عدد الوحدات المحلية القروية	عدد القرى	عدد المشروعات
1	أسوان	3	31	101	1993
2	أسيوط	7	35	149	2716
3	الإسماعيلية	1	4	5	135
4	بني سويف	2	12	66	1229
5	الغربية	1	9	54	876
6	الفيوم	2	20	65	1200
7	سوهاج	7	30	181	3098
8	الأقصر	2	13	34	762
9	الوادي الجديد	1	7	23	321
10	كفر الشيخ	1	5	18	420
11	الجيزة	2	11	42	883
12	البحيرة	6	42	238	3915
13	دمياط	1	12	28	588
14	قنا	5	19	86	1683
15	الشرقية	1	10	41	907
16	القليوبية	1	9	36	702
17	الدقهلية	1	8	26	581
18	المنوفية	2	20	81	1606
19	المنيا	5	32	192	3202
20	الإسكندرية	1	3	11	189
	الإجمالي	52	332	1477	27006

المصدر: وزارة التنمية المحلية.

ملحق (4): التوزيع القطاعي لمشروعات المرحلة الأولى لمبادرة حياة كريمة

القطاع	المشروعات	عدد المشروعات	القطاع	المشروعات	عدد المشروعات
الصرف الصحي	محطات المعالجة	166	الصحة	المستشفيات	22
	محطات الرفع	1446		الوحدات الصحية	1102
	الشبكات	1466		وحدات الإسعاف	367
	الوصلات المنزلية	1471	التنمية المحلية	مجمعات الخدمات الحكومية	332
مياه الشرب	المحطات	323		الأسواق	124
	الشبكات	1466		المواقف	97
	الوصلات المنزلية	1471		نقاط الأطفال	130
الكهرباء	شبكات الكهرباء	2920	الزراعة	مجمعات الخدمات الزراعية	330
الغاز الطبيعي	شبكات الغاز الطبيعي	842	التربية والتعليم	المدارس	2430
	محطات الغاز الطبيعي	18	الشباب والرياضة	مراكز الشباب	983
الاتصالات	محطات وأبراج المحمول	1669	البريد المصري	مكاتب البريد	846
	شبكات الألياف الضوئية	1458	الطرق	الطرق الرئيسية	166
التضامن الاجتماعي	منشآت التضامن	324		الطرق الداخلية	1502
وزارة الداخلية	مراكز ونقاط الشرطة	231	السكن	العمارات السكنية	93
الري	تبطين الترع	1103	السكك الحديدية	محطات سكك الحديد	113
	كباري الري	610			

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

ملحق (5): آليات تنفيذ البرنامج

اسندت مهمة تنفيذ الأعمال الإنشائية في البرنامج إلى الهيئة الهندسية للقوات المسلحة ووزارة الإسكان، بحيث يتولى كل منها كافة الأعمال التنفيذية في مختلف القطاعات (التصميم - الطرح والتعاقد - الإشراف والمتابعة التنفيذية - استلام الأعمال)، ويستثنى من ذلك أعمال مشروعات مياه الشرب والاتصالات وتبطين الترع والغاز الطبيعي والأبنية التعليمية، نقاط الشرطة، الطرق الرئيسية والسكك الحديدية، نقاط الإطفاء والأسواق ومواقف النقل الجماعي، وتم تقسيم المحافظات بين الهيئة الهندسية للقوات المسلحة ووزارة الإسكان كما يلي:

- الهيئة الهندسية للقوات المسلحة: تتولى تنفيذ كافة الأعمال الإنشائية وأعمال البنية الأساسية على مستوى 25 مركز موزعة على 10 محافظات (قنا - سوهاج - الوادي الجديد - الجيزة - البحيرة - الإسكندرية - المنوفية - الدقهلية - الاسماعيلية - الشرقية).
 - وزارة الإسكان، من خلال الجهاز المركزي للتعمير والهيئة القومية لمشروعات مياه الشرب والصرف الصحي والجهاز التنفيذي لمشروعات مياه الشرب والصرف الصحي: تتولى تنفيذ كافة الأعمال الإنشائية وأعمال البنية الأساسية على مستوى 27 مركز موزعة على 10 محافظات (أسوان - الأقصر - أسيوط - المنيا - بني سويف - الفيوم - الغربية - كفر الشيخ - دمياط - القليوبية).
 - شركات مياه الشرب والصرف الصحي: تتولى تنفيذ كافة اعمال قطاع مياه الشرب في كافة المحافظات المستهدفة.
 - شركات الغاز الطبيعي: تتولى تنفيذ كافة اعمال قطاع الغاز الطبيعي في كافة المحافظات المستهدفة.
 - هيئة الأبنية التعليمية: تتولى تنفيذ كافة اعمال قطاع المدارس في كافة المحافظات المستهدفة.
 - وزارة النقل: تتولى تنفيذ كافة اعمال قطاع الطرق الرئيسية ومحطات السكة الحديد في كافة المحافظات المستهدفة.
 - وزارة الداخلية: تتولى تنفيذ كافة أعمال نقاط الشرطة في كافة المحافظات المستهدفة.
 - الشركة المصرية للاتصالات: تتولى تنفيذ كافة اعمال قطاع الاتصالات في كافة المحافظات المستهدفة.
 - وزارة الري: تتولى تنفيذ كافة اعمال تطمين الترع في كافة المحافظات المستهدفة.
 - وزارة التنمية المحلية: تتولى الوزارة التنفيذ المباشر للمشروعات المكتملة لاستثمارات المبادرة وأهمها مشروعات الأسواق الحضرية والمواقف ونقاط الإطفاء
- وإلى جانب أدوارها التنفيذية، ووفقاً للقرار 2700 لسنة 2020، فضلاً عما تبعه من قرارات صادرة عن رئيس الوزراء فإن وزارة التنمية المحلية تقوم بالمهام الأساسية التالية:
- أدوار تنسيقية داعمة بشكل مباشر لتنفيذ المشروعات: وتتمثل أهم هذه الأدوار في توفير الأراضي المطلوبة للمشروعات، تذليل معوقات التنفيذ والتنسيق وضمان إعفاء المشروعات من الرسوم المختلفة كرسوم رد الشيء لأصله، دعم المحافظات لتقوم بالتنسيق الدوري والمتابعة مع جهات التنفيذ، تعزيز وتنظيم مشاركة المواطنين في البرنامج من خلال لجان التنمية المجتمعية.

- أدوار تنفيذية: حيث تتولى الوزارة التنفيذ المباشر للمشروعات المكملة لاستثمارات المبادرة وأهمها مشروعات الأسواق الحضرية والمواقف ونقاط الإطفاء، بالإضافة إلى مشروعات التمكين الاقتصادي وخلق فرص عمل من خلال دعم المشروعات الصغيرة ومتناهية الصغر.
- أدوار تشغيلية وداعمة لاستدامة واستمرارية المستوى التنموي للقرى: يشمل ذلك تشغيل مجمعات الخدمات الحكومية والتنسيق بين الجهات المنتقلة إليها، تطوير الهياكل المؤسسية للقرى وتدريب وتأهيل موظفي الإدارة المحلية ليتمكنوا من متابعة تشغيل وصيانة الخدمات والحفاظ على الاستثمارات التي ضختها المبادرة في قراهم، ومؤخراً أضيف للوزارة تكليف تأثيث مجمعات الخدمات الحكومية بالتنسيق مع الهيئة العربية للتصنيع.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

ملحق (6): التشريعات المنظمة والداعمة لعملية تنمية الموارد المحلية

نص الدستور على كفالة الدولة لدعم اللامركزية الإدارية والمالية والاقتصادية على أن ينظم القانون وسائل تمكين الوحدات الإدارية من توفير المرافق المحلية، والنهوض بها، وحسن إدارتها (المادة 176) كما نصت المادة 178 يكون للوحدات المحلية موازنات مالية مستقلة. يدخل في مواردها ما تخصصه الدولة لها من موارد، والضرائب والرسوم ذات الطابع المحلي الأصلية، والإضافية، وبخلاف هذه النصوص الدستورية، فإن عدداً من القوانين والتشريعات تتضمن بنوداً وإجراءات تنظيمية ذات صلة بالإيرادات والموارد المحلية، وسوف نتناول فيما يلي أهم هذه القوانين والتشريعات

- **قانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979م:** تضمن قانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979م أبواباً وفصولاً ومواداً تنظم كيفية التعامل مع الموارد المحلية الذاتية وصلاحيات الوحدات المحلية بمستوياتها المختلفة وكذا استخداماتها وأوجه الصرف ومن أهم تلك المواد والبنود:

○ تنظم المادة 12 من الفرع الرابع من الفصل الأول من القانون اختصاصات المجالس الشعبية المحلية ذات الصلة بالموارد والإيرادات الذاتية والتي تشمل إقرار إنشاء المشروعات الإنتاجية المحلية وعلى الأخص المشروعات المتعلقة بالأمن الغذائي، فرض الرسوم ذات الطابع المحلي أو تعديلها أو تقصير أجل سريانها أو الإعفاء منها أو إلغائها بعد موافقة مجلس الوزراء، اقتراح إنشاء مناطق حرة وشركات استثمار مشتركة مع رأس مال عربي أو أجنبي، وكذلك القيام بمشروعات مشتركة مع المحافظات الأخرى أو الوحدات المحلية أو الأشخاص الاعتبارية الأخرى بالمحافظة.

○ خصص القانون الفصل الثالث من الباب الثاني لتحديد الموارد المحلية والذاتية وبنود الإيرادات وأيولتها وبنود الاستخدامات حيث تضمنت المادة 35 من الفصل الثالث من القانون الموارد المالية للمحافظات، والتي تتضمن بنود الموارد المشتركة مع سائر المحافظات وأيضاً الموارد الخاصة بالمحافظة، ونصت المادة 36 من نفس الفصل على أنه "ينشأ بكل محافظة حساب خاص لأغراض استصلاح الأراضي على مستوى المحافظة تتكون موارده من حصيلة التصرف في الأراضي المستصلحة المشار إليها في المادة 28 من هذا القانون، كما نصت المادة 36 من الفصل الثالث على أن ينشأ بالمحافظة حساب خاص لتمويل مشروعات الإسكان الاقتصادي على مستوى المحافظة، ونصت المادة 37 من نفس الفصل على أن ينشأ المجلس الشعبي المحلي للمحافظة حساباً للخدمات والتنمية المحلية، كما تضمنت المادة 43 من الفصل الثاني من الباب الثالث الموارد المالية للمراكز، وأيضاً تضمنت المادة 51 من الفصل الثاني - الباب الرابع الموارد المالية للمدينة.

- وقد قسم القانون الموارد إلى ثلاث موارد رئيسية، وهي الموارد المشتركة بين المحافظات، الموارد المالية الخاصة بالمحافظة، الموارد الذاتية والحسابات الخاصة، وخلال السطور التالية سوف نتحدث ببعض التفصيل عن تلك الموارد:

○ **الموارد المشتركة بين المحافظات:** نصف نصيب المحافظة في الضريبة الإضافية على الصادرات والواردات، نصف نصيب المحافظة في الضريبة الإضافية على ضريبة القيم المنقولة، وتختص المحافظة بنصف الحصيلة من هذان البندين من تلك الضرائب ويودع النصف الآخر في رصيد

الموارد المشتركة، ويصدر قرار من الوزير المختص بالإدارة المحلية بتوزيع حصيلة الموارد المشتركة على المحافظات المختلفة.

- الموارد المالية الخاصة بالمحافظة: وتنقسم هذه الموارد إلى موارد خاصة بالمحافظة وأخرى خاصة بكل وحدة من الوحدات المحلية الأدنى الواقعة في نطاق المحافظة (المراكز والمدن والقرى)، وذلك كما يلي: **المحافظة**، ربع حصيلة الضريبة الأصلية المقررة على الأطنان في المحافظة وكذا ربع حصيلة الضريبة الإضافية على ضريبة الأطنان في المحافظة، ضرائب ورسوم السيارات والموتوسيكلات والعربات والدراجات ووسائل النقل المرخص بها من المحافظة، حصيلة استثمار أموال المحافظة وإيرادات المرافق التي تقوم بإدارتها، الضرائب والرسوم الأخرى ذات الطابع المحلي التي تُقرض لصالح المحافظة، الإعانات الحكومية، التبرعات والهبات والوصايا بشرط موافقة رئيس مجلس الوزراء على قبول ما يرد من هيئات أو أشخاص أجنبيي، يتولى المجلس الشعبي المحلي توزيع جزء من موارده المشار إليها في البندين (أ ، ب) على الوحدات المحلية الداخلة في نطاق اختصاصه بالنسبة التي يقررها بمرعاة ظروف كل وحدة واحتياجاتها، **المركز**، ما يخصه المجلس الشعبي المحلي للمحافظة من موارده لصالح المركز، حصيلة استثمار أموال المركز وإيرادات المرافق التي يديرها، الإعانة الحكومية، التبرعات والهبات والوصايا بشرط موافقة رئيس مجلس الوزراء على قبول ما يرد من هيئات أو أشخاص أجنبية، القروض التي يعقدها المجلس، **المدينة**، حصيلة الضريبة على العقارات المبنية الواقعة في دائرة اختصاص المجلس والضرائب الإضافية المقررة عليها ما عدا الضرائب المخصصة حصيلتها طبقاً للقانون لأغراض قومية، حصيلة ضريبي الملاهي والمراهنات المفروضتين في دائرة المدينة، 75 % من حصيلة الضريبة الأصلية المقررة على الأطنان الكائنة في دائرة اختصاص المدينة و75% من حصيلة الضريبة الإضافية المقررة على هذه الأطنان، حصيلة مقابل التحسين المفروض على العقارات التي انتفعت من أعمال المنفعة العامة بالفئات ووفقاً للقواعد المقررة في القانون الخاص بفرض مقابل تحسين على العقارات، الرسوم التي يفرضها المجلس الشعبي المحلي للمدينة في نطاقه في حدود القوانين واللوائح، المقابل الذي يفرضه المجلس الشعبي المحلي للمدينة على الاستغلال أو الانتفاع بالمرافق العامة، حصيلة الحكومة في نطاق المدينة من إيجار المباني وأراضي، إيرادات استثمار أموال المدينة والمرافق التي تتولاها وإيرادات الأسواق العامة، ما يخصه المجلس الشعبي المحلي للمحافظة لصالح المدينة من الموارد المقررة للمحافظة، الإعانات الحكومية والتبرعات والوصايا والهبات بشرط موافقة رئيس مجلس الوزراء على قبول ما يرد منها من هيئات أو أشخاص أجنبية، القروض التي يبرمها المجلس الشعبي المحلي للمدينة، **القرية**، 75 % من حصيلة الضرائب الأصلية المقررة على الأطنان، 75% من الضريبة الإضافية، حصيلة ضريبة الملاهي المفروضة في نطاق القرية، موارد أموال القرية والمرافق التي تقوم بإدارتها، ما يخصه المجلس الشعبي المحلي للمحافظة لصالح القرية، التبرعات والهبات والوصايا بشرط موافقة مجلس الوزراء، الإعانات الحكومية، والقروض التي يبرمها المجلس.

- **الحسابات الخاصة:** حساب تمويل مشروعات الإسكان الاقتصادي، حيث نصت المادة 36 من قانون الإدارة المحلية على "ينشأ لكل محافظة حساب خاص لتمويل مشروعات الإسكان الاقتصادي"، (مرفق الباب الثالث من قانون الإدارة المحلية رقم 43 لسنة 1979. (مرفق 1) وتشمل الموارد التي تؤول لتمويل مشروعات الإسكان الاقتصادي في مصادر أساسية نوضحها على النحو التالي: حصيلة التصرف في الأراضي المعدة للبناء، حصيلة الاكتتاب في سندات الإسكان، حصيلة مقابل الانتفاع نظير الاعفاء من قيود الارتفاع، المبالغ المخصصة من الدولة لأغراض الأسكان الاقتصادي، حصيلة ايجارات وأقساط تملك المساكن الملوكة للمحافظة، القروض، الإعانات والتبرعات والهبات والوصايا، حصيلة استثمار أموال هذا الحساب، حصيلة إيجار أو أقساط تملك المساكن التعويضية التي أقيمت بمدن القناة، حصيلة الغرامات المنصوص عليها في المادة ٢١ من قانون تنظيم أعمال البناء رقم ١٠٦ لسنة ١٩٧٦.
- وبالنظر إلى الموارد التي ذكرت لصالح حساب الإسكان الاقتصادي نجد أن أهم تلك الموارد التي يمكن أن يتضاعف العائد منها هي الإيرادات أرقام (1,5,8) بينما باقي تلك الموارد إما تم إلغاؤها أو أصبح لا يأتي إيراد منها أو يخص محافظة بعينها لذا سوف نفصل أكثر الموارد المنبثقة من الثلاث موارد الأساسية على النحو التالي: **المورد رقم ١ ريع التصرف في الأراضي المعدة للبناء،** قيمة وأقساط الأراضي المباعة بالمزاد العلني، قيمة وأقساط الأراضي المخصصة، قيمة وأقساط الأراضي والعقارات المخصصة للمشروعات الاستثمارية، قيمة وأقساط الأراضي المتعدي عليها التي تم تقنين أوضاعها، قيمة مقابل الانتفاع بالأراضي والعقارات سواء المخصصة أو المطروحة أو المقنن وضعها، قيمة غرامات التأخير وعموله البيع، قيمة بيع وأقساط المحلات والوحدات الإدارية التي تقيمها المحافظة، **المورد رقم ٥ حصيلة إيجارات وأقساط تملك المساكن،** قيمة بيع وأقساط الوحدات السكنية الاقتصادية التي يقيمها المحافظة، قيمة بيع وأقساط الوحدات السكنية مخصصة التكاليف، قيمة مقابل انتفاع أو إيجار الوحدات السكنية بأنواعها، قيمة تقنين أوضاع التنازلات وتعديل النشاط للوحدات السكنية التي تقيمها المحافظة، غرامات تأخير وعمولة بيع المستحقات على الوحدات السكنية، **المورد رقم ٨ حصيلة استثمار أموال هذا الحساب،** قيمة عائد المشروعات الاستثمارية المقامة بأموال الحساب، عائد التصرف في الوحدات السكنية والمحلات والعقارات الاستثمارية والمميزة، قيمة أرباح حصص الأسهم في الشركات المساهمة، غرامات تأخير وعمولة بيع وقيمة كراسات طرح المشروعات الاستثمارية المقامة على أملاك المحافظة أو بأموال الحساب.
- فيما يتعلق بالاستخدامات وأوجه الصرف من حساب الإسكان الاقتصادي نجد أنها تشمل: بناء الوحدات السكنية منخفضة التكاليف، بناء الوحدات السكنية الاقتصادية، توفير المرافق للمناطق التي تقام بها الوحدات السكنية التي ينشأها الحساب، سداد القروض والفوائد، تنفيذ مشروعات المرافق للوحدة المحلية.
- **حساب الخدمات والتنمية المحلية:** نصت المادة 37 من الفصل الثالث من قانون الإدارة المحلية على "أن ينشأ المجلس الشعبي المحلي للمحافظة حساب للخدمات والتنمية المحلية"، (القرار الوزاري

رقم 8 لسنة 76 بشأن تنظيم حساب الخدمات التنموية المحلية) تتكون موارده من الآتي: الرسوم التي يفرضها المجلس الشعبي المحلي لصالح الصندوق، فائض المشروعات الإنتاجية التي يمولها الحساب، التبرعات والهبات، و ٥٠% من الزيادة المحققة في الموارد المحلية عن الربط المقدم. فيما يتعلق بالاستخدامات وأوجه الصرف لحساب صندوق الخدمات فإنها تستخدم في: تمويل المشروعات الإنتاجية والخدمات المحلية وفقاً لخطة محلية التي يتم اعتمادها، استكمال المشروعات الواردة في الخطة العامة للدولة التي لا تكفي الاعتمادات المدرجة لها بالموازنة لاستكمال تنفيذها، إنشاء المشروعات التي تقام بالجهود الذاتية، رفع مستوى الخدمات المحلية على مستوى المحافظة، الصرف على الخدمات العامة المحلية العاجلة مثل رصف الطرق الداخلية، إحلال وتجديد الكباري، أعمال الإنارة بالمحاور المطورة حديثاً، ورفع كفاءة الميادين.

○ **حساب استصلاح الأراضي:** بموجب نص المادة 36 من قانون الإدارة المحلية ينشأ بكل محافظة حساب خاص لأغراض استصلاح الأراضي على مستوى المحافظة تتكون موارده من حصة التصرف في الأراضي المستصلحة المشار إليها في المادة (28) من هذا القانون. ويوضح نص المادة 28 على أن يجوز للمحافظ بعد موافقة المجلس الشعبي المحلي للمحافظة وفي حدود القواعد العامة التي يضعها مجلس الوزراء - أن يقرر قواعد التصرف في الأراضي المعدة للبناء المملوكة للدولة ووحدات الإدارة المحلية في المحافظة وقواعد التصرف في الأراضي القابلة للاستزراع داخل الزمام والأراضي المتاخمة والممتدة لمسافة كيلو مترين التي تتولى المحافظة استصلاحها بعد أخذ رأى وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي، على أن تعطى الأولوية في هذا التصرف لأبناء المحافظة المقيمين فيها، ويجوز أن تنظم هذه القواعد الحالات التي يتم فيها التصرف في هذه الأراضي دون مقابل لأغراض التعمير والإسكان واستصلاح الأراضي وتجهيزها للزراعة. وفيما يتعلق بالأرض الواقعة خارج الزمام فيكون استصلاحها وفق خطة قومية تتولى تنفيذها وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي والجهات التي تحددها بالتنسيق مع المحافظة المختصة ويكون التصرف في هذه الأراضي وتحديد نصيب المحافظة في قيمتها طبقاً للأحكام والقواعد والإجراءات المنصوص عليها في القوانين واللوائح المعمول بها في هذا الشأن.

- **قانون تنظيم إدارة المخلفات رقم 202 لسنة 2020:** هو القانون الذي جاء ليعالج بعض الأمور المتعلقة بالنظافة العامة وكيفية التخلص من المخلفات التي لم يتناولها قانون النظافة العامة رقم ٣٨ لسنة 1967م ويتضمن القانون في المادة الثانية إنشاء جهاز تنظيم إدارة المخلفات وهذا الجهاز يحل محل جهاز تنظيم إدارة المخلفات المنشأة بقرار رئيس الوزراء رقم ٣٠٠٥ لسنة 2015م وتقول إليه حقوقه ويتحمل ما عليه من التزامات، كما تضمنت المادة الثالثة أن تتولى وحدات الإدارة المتكاملة للمخلفات البلدية صناديق النظافة التابعة للوحدات المحلية المنشأة بموجب المادة ٨ من قانون رقم 38 لسنة 1967م ويتبع تنظيم إدارة المخلفات الوزير المختص (وزير البيئة) أجاز القانون إنشاء فروع للجهاز في المحافظات، وتضمنت المادة 32 أن تنشأ وحدات للإدارة المتكاملة للمخلفات بالبلدين بالجهاز الإدارية المختصة ويكون لها عدد كاف من الإدارات بأجهزة المدن والمراكز والأحياء والقرى وحدد اختصاصها، وتضمن المادة ٣٤ أن وحدات الإدارة المتكاملة للمخلفات بالجهات الإدارية والوحدات المحلية تحصل الرسوم سواء بنفسها أو بواسطة الغير سواء من الوحدات

السكنية أو الوحدات التجارية والمنشآت الحكومية وجميع المنشآت التي نص القانون على حدودها القصوى، وحددت نفس المادة أن ضوابط وفئات الرسوم ليصدر بها قرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على عرضة من الوزير المعنى (وزير التنمية المحلية) ويجوز زيادة الرسوم كل سنتين بواقع 10% ، وقد نصت المادة 36 على أن تؤول إلى صندوق النظافة المنشأ بالمحافظة للصرف على أنشطة المخلفات البلدية المبالغ الآتية: نسبة 25% من النسبة المخصصة للمحافظة من حصيلة الضريبة العقارية، نسبة 15% من رصيد فائض صندوق الخدمات والتنمية المحلية بالمحافظة عند نهاية كل سنة مالية. في حالة وجود عجز في تمويل عقود الخاصة بمنظومة الإدارة المتكاملة للمخلفات البلدية ويطلب من وزارة المالية تحويل العجز .

- **قانون رقم 119 لسنة 2008م بشأن قانون البناء الموحد:** هذا القانون هو المنظم لكافة أنواع التراخيص المتعلقة بالبناء وكذلك بالإجراءات والرسوم والنماذج التي يجب الالتزام بها عند تقديم الخدمات المتعلقة بالمباني، وقد نصت المادة (19) على "يصدر المحافظ المختص بعد موافقة المجلس الشعبي المحلي للمحافظة قراراً بتحديد الرسوم على الوجه التالي: مقابل طلب الموافقة على الموقع من الناحية التخطيطية، وعلى إعطاء البيانات والاشتراطات اللازمة لإعداد مشروعات البناء أو الإنشاء أو التقسيم بما لا يجاوز مائتي جنيه، رسوم عن الفحص والاعتماد وغير ذلك من الخدمات ذات الصلة بمشروعات التقسيم بما لا يجاوز جنبهاً واحداً عن كل متر من مساحة الأرض المخصصة للمشروع على ألا تجاوز مائتي ألف جنيه، ويتم زيادة الرسوم المشار إليها بما لا يزيد على 3% (ثلاثة في المائة) سنوياً، وتؤول حصيلة هذه الرسوم إلى حساب الخدمات والتنمية المحلية بالوحدة المحلية المختصة، وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون أوجه صرف تلك الحصيلة، بما في ذلك إثابة العاملين بالإدارات المختصة بتنفيذ هذا القانون"، والمادة (45) نصت على "يصدر المحافظ المختص بعد موافقة المجلس الشعبي المحلي بالمحافظة، قراراً يحدد فيه الرسوم المستحقة عن إصدار الترخيص وعن تجديده بما لا يجاوز ألف جنيه لكل رسم إصدار ، ويزاد هذا الحد الأقصى سنوياً بواقع 3% (ثلاثة في المائة)، ويؤدى طالب الترخيص تأمينا 0.2% (اثنان من عشرة في المائة) من قيمة الأعمال المطلوب الترخيص بها تخصص المواجهة ما قد يلزم من نفقات الإزالة وتصحيح الأعمال المخالفة وغير ذلك من النفقات والمتطلبات وذلك وفقاً لما تبينه اللائحة التنفيذية لهذا القانون"، كما أن المادة (63) تضمن أنه في حالة امتناع المالك أو من يمثله قانوناً عن إدارة المكان المخصص لإيواء سيارات شاغلي العقار، أو عدم استخدام هذا المكان في الغرض المخصص له، أو استخدامه في غير هذا الغرض، أو في حالة امتناعه عن تشغيل المصعد أو الإخلال باشتراطات تأمين المبنى وشاغليه ضد أخطار الحريق، وذلك بالمخالفة لشهادة صلاحية المبنى للإشغال تتولى الجهة الإدارية المختصة بشئون التخطيط والتنظيم توجيه إنذار للمالك أو من يمثله قانوناً بكتاب موصى عليه مصحوباً بعلم الوصول للقيام بتنفيذ ما امتنع عنه - حسب الأحوال - خلال مدة لا تجاوز شهراً، فإذا انقضت المدة دون التنفيذ يصدر المحافظ المختص قراراً بتنفيذ ما امتنع عنه المالك وفقاً لما تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون من إجراءات، ويتحمل المالك النفقات، بالإضافة إلى 10% (عشرة في المائة مصروفات إدارية، وتحصل النفقات والمصروفات الإدارية بطريق الحجز الإداري).

- **قانون رقم 140 لسنة 1956م بشأن أشغال الطرق العامة:** هذا القانون هو الذي نظم كيفية التعامل مع جميع الإشغالات التي تتم على الميادين والطرق العامة بجميع أنواعها وحدد فئاتها كما حدد أنواع الإشغالات وطرق التعامل معها، وقد تضمن في المادة الثانية منها عدم جواز أشغال الطرق العامة في اتجاه أفقي أو رأسي بدون ترخيص من السلطة المختصة وذكر بعض الإشغالات التي منها: أعمال الحفر والبناء والهدم والرصف ومن الأنابيب والأسلاك فوق أو تحت سطح الأرض ووضع حجر تفتيش المجاري وعمل فتحات أو مزلقانات في الأرصفة وما شابه، وضع ارفف لحاملات البضائع ومطلوب تتدات وأسقف، ترك منقولات خارج المحال أو المصانع أو المخازن أو المنازل لأقصر مدة بشرط عدم تعطيل المرور، وضع مهمات وفترينات ومقاعد ومنافذ وصناديق واكشاك وتخاشيب (مثال مدرجات الفاكهة)، وقد أعطي للوزير المختص سلطة تحديد أنواع الإشغالات التي يجوز الترخيص بها ونص على أن الوزير المختص (وزير الشؤون البلدية والقروية) هو المسئول عن تحديد رسوم الإشغال حسب نوع الطريق ودرجة الطريق ومقدار التأمين والخصم الذي يوقع على المتسبب في الاشغال .
- **قانون الضريبة على العقارات المبنية رقم 196 لسنة 2008م:** يعد قانون الضريبة العقارية من القوانين التي تدعم الموارد المحلية وقد تضمنت المادة الثامنة من القانون على أن نطاق سريان الضريبة على جميع العقارات المبنية وما في حكمها، العقارات المخصص الإدارة واستغلال المرافق العام، الأراضي القضاء المستغلة فعلياً، التركيبات التي تقام على أسطح أو واجهات العقارات إذا كانت مؤجرة، وقد نصت المادة 28 على أن تؤول حصيلة الضريبة العقارية والمبالغ المقررة في هذا القانون للخزانة العامة ويخصص للمحافظات 25% من حصيلة الضريبة المحصلة في نطاق كل محافظة وبما لا يقل عما تلقته في العام المالي 2006/2007 ويجوز عند الاقتضاء تعديل هذه النسبة بقرار من رئيس مجلس الوزراء بناء على عرض من وزير المالية.
- **قانون رقم 144 لسنة 2017م بشأن بعض قواعد وإجراءات التصرف في أملاك الدولة الخاصة:** هذا القانون مكن المحافظات من تقنين اوضاع اليد على الأراضي أملاك الدولة الخاصة التي تقع في ولايتها بطريق الاتفاق المباشر لوضع اليد الذي قام بالبناء الفعلي أو الذي قام باستصلاحها أو باستزراعها قبل العمل بهذا القانون، وبالنسبة للمقابل المستحق نظير تقنين وضع اليد والمبالغ المحصلة من هذا التصرف نصت المادة (9) على أن تعد حصيلة التصرف في الأراضي وفق أحكام هذا القانون، بما فيها الرسوم، أموالاً عامة ومورداً من موارد الجهة الإدارية المختصة، ويصدر بتحديد الأغراض التي تخصص لها، وقواعد الصرف منها، وإجراءاته وحدوده، قرار من مجلس الوزراء بناءً على اقتراح الوزير التابع له الجهة صاحبة الولاية وعرض وزير المالية، وتؤول هذه الأموال إلى الخزانة العامة للدولة، واستثناء من حكم الفقرة الأولى نص القانون على أن تؤول إلى المحافظات ما يعادل نسبة ٢٠٪ من قيمة المبالغ المحصلة بالنسبة للحالات التي تتولى إجراءاتها بموجب التفويض المشار إليه بالمادة الرابعة من هذا القانون، وتخصص للمشروعات العامة والقومية داخل المحافظة.
- **قانون التصالح في بعض مخالفات البناء رقم 17 لسنة 2019م:** صدر هذا القانون للتصالح في بعض مخالفات البناء التي حدثت قبل صدور القانون أي قبل 8 من أبريل 2019م وتقنين أوضاعها، وقد نصت

المادة (3) على أن يقدم طلب التصالح وتقنين الأوضاع خلال مدة لا تجاوز ستة أشهر من تاريخ العمل باللائحة التنفيذية لهذا القانون إلى الجهة الإدارية المختصة بتطبيق أحكام قانون البناء المشار إليه، وذلك بعد سداد رسم فحص يدفع نقدا بما لا يجاوز خمسة آلاف جنيه، وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون فئات هذا الرسم، يتعين على الجهة الإدارية المختصة إنشاء سجلات خاصة تقيد فيها طلبات التصالح والإجراءات والقرارات التي تتخذ في شأنها ويجب إعطاء مقدم الطلب شهادة تقيد تقدمه بالطلب مثبتاً بها رقمه وتاريخ قيده والمستندات المرفقة به، ويترتب على تقديم هذه الشهادة إلى المحكمة أو الجهات المختصة، بحسب الأحوال وقف نظر الدعاوى المتعلقة بالمخالفة ووقف تنفيذ الأحكام والقرارات والإجراءات الصادرة في شأن الأعمال المخالفة محل هذا الطلب

- وكذلك نصت المادة (5) على أن تنشأ بكل محافظة لجنة أو أكثر بقرار من المحافظ المختص، تتولى تحديد مقابل التصالح وتقنين الأوضاع على أساس قيمة سعر المتر لكل منطقة، وتشكل هذه اللجان من :اثنين من ممثلي الجهة الإدارية المختصة، اثنين من المقيمين العقاريين المعتمدين من هيئة الرقابة المالية، ممثل لوزارة المالية الهيئة العامة للخدمات الحكومية). وتتولى اللجنة تقسيم المحافظة إلى عدة مناطق بحسب المستوى العمراني والحضاري وحالة توافر الخدمات، على ألا يقل سعر مقابل التصالح وتقنين الأوضاع للمتر المسطح عن خمسين جنيهاً، ولا يزيد على ألفي جنيه ويجوز أداء قيمة التصالح وتقنين الأوضاع على أقساط على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون. ونصت المادة الثامنة على أن تؤول جميع المبالغ المحصلة طبقاً لأحكام هذا القانون إلى الخزنة العامة للدولة، ويخصص منها لصالح الجهة الإدارية الواقع في ولايتها المخالفة النسب الآتية: نسبة (٢٥) لصالح صندوق الإسكان الاجتماعي والمشروعات التنموية، نسبة (٣٩) لصالح مشروعات البنية التحتية من صرف صحي ومياه شرب وغيرها، نسبة لا تزيد على (١) لإثابة أعضاء اللجان المنصوص عليها في هذا القانون والعاملين بالجهة الإدارية المختصة القائمة بشئون التخطيط والتنظيم وغيرهم من العاملين بالوحدات المحلية والأجهزة، ويصدر قرار من المحافظ المختص أو رئيس الهيئة المختص، بحسب الأحوال، بتحديد النسبة المقررة وما تستحقه من كل فئة من الفئات المشار إليها، وحددت اللائحة التنفيذية توقيتات تحصيل المبالغ وقيمة المقابل ونسب التوزيع وأساس التوزيع أصبحت المحافظات تحصل المبالغ من المواطنين طبقاً للقانون وما زالت تستكمل المبالغ المطلوبة حيث لم تنتهِ المحافظات من دراسة كافة الحالات، والتقارير الصادرة في هذا الشأن أظهرت أن إجمالي قيمة المبالغ المحصلة حتى تاريخ نهاية 2023م عن 22 مليار جنيه وهي 20% من المطلوب طبقاً للأعداد التي تقدمت للتصالح، وحيث أن قانون 17 لسنة 2019م قد انتهى العمل به نظراً لأنه حدد مدة للتقديم يغلق بعدها باب التقدم للتصالح، فقد صدر القانون 187 لسنة 2023م بفتح الباب للتقديم للتصالح مرة أخرى وأكد في بعض مواده على مقابل التصالح وأيلولته فتضمنت المادة (8) على أن تصدر السلطة المختصة قراراً بتحديد مقابل التصالح وتقنين الأوضاع على أساس قيمة سعر المتر لكل منطقة بحسب المستوى العمراني والحضاري وتوافر الخدمات، على ألا يقل مقابل التصالح للمتر المسطح عن خمسين جنيهاً ولا يزيد على ألفين وخمسمائة جنيه، مع الاسترشاد بما سبق أن حددته اللجان المشار إليها بالمادة الخامسة من القانون رقم ١٧ لسنة ٢٠١٩ المشار إليه. ويستكمل سداد باقي مقابل التصالح خلال ستين يوماً من تاريخ إخطار مقدم طلب التصالح بموافقة

اللجنة المنصوص عليها بالمادة (٥) من هذا القانون على طلب التصالح، ويجوز بقرار من رئيس مجلس الوزراء منح نسبة تخفيض لا تتجاوز 25% من إجمالي مقابل التصالح، في حال السداد الفوري المقابل التصالح. كما يجوز أداء باقي مقابل التصالح على أقساط خلال مدة لا تتجاوز خمس سنوات، على أن يستحق عائد لا يتجاوز 7% على النحو الذي تحدده اللائحة التنفيذية لهذا القانون، من تاريخ الاستحقاق حتى تاريخ السداد، وذلك إذا زادت مدة التقسيط على ثلاث سنوات ويراعى خصم ما سبق سداده في أحكام قضائية خاصة بالمخالفات محل الطلب، ونصت المادة (11) على أن تؤول نسبة 3% من المبالغ المحصلة طبقاً لأحكام هذا القانون إلى الجهة الإدارية المختصة، كل حسب نطاق ولايته، لإثابة أعضاء اللجان المنصوص عليها في هذا القانون، وغيرهم من العاملين بالجهة الإدارية المختصة، وبالوحدات المحلية والأجهزة والهيئات، وتصدر السلطة المختصة قراراً بتحديد النسبة المقررة لما تستحقه كل فئة من الفئات المشار إليها وتؤول باقي الحصيلة إلى الخزنة العامة للدولة، على أن يخصص منها لصالح الجهات النسب الآتية: نسبة 25% لصالح صندوق الإسكان الاجتماعي ودعم التمويل العقاري، نسبة 39% لصالح الجهة الإدارية الواقع في ولايتها المخالفة محل التصالح لتنفيذ مشروعات البنية التحتية من صرف صحي ومياه شرب وغيرهما من المشروعات التنموية، وذلك بناء على قرار من رئيس مجلس الوزراء، بناءً على عرض من الوزير المختص بالتخطيط والتنمية الاقتصادية. ويتضح من النص في المادة (11) بأنه تم رفع قيمة الحافز للعاملين ليصبح 3% بدلاً من 1% كما أنه حدد 39% لصالح الجهة الإدارية التي يقع في ولايتها المخالفة محل التصالح بعد أن تؤول الحصيلة للخزنة العامة.

- **قانون تنظيم الإعلانات على الطرق العامة رقم 208 لسنة 2020:** هذا القانون تعامل مع الإعلانات باعتبارها نشاط تجاري استثماري وأخرج هذا النشاط من قانون الإشغالات الذي كان يعد الإعلانات مجرد إشغال للطريق العام وفوض الوحدات المحلية في تحديد رسوم هذا الإشغال. كما أن هذا القانون حدد جهات الولاية التي لها الحق في منح التراخيص وتحصيل العائد والرسوم وإنشاء مجلس قومي لتنظيم الإعلانات يتبع رئيس الوزراء ويختص دون غيره بتحديد الأسس والمعايير والقواعد المنظمة للإعلانات. ونص القانون في المادة رقم 3 على ألا يجوز وضع إعلان أو لافتة إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك من الجهة المختصة، ويصدر الترخيص بناءً على طلب من المعلن، وعلى الجهة المختصة البت في الطلب خلال ستين يوماً من تاريخ تقديمه، وبعد مضي المدة المشار إليها دون بت يكون ذلك بمثابة موافقة ضمنية بشرط استيفاء الطلب للمستندات المطلوبة وذلك بعد إعلان الجهة المختصة طبقاً للقواعد التي تحددها اللائحة التنفيذية لهذا القانون. ويصدر الترخيص لمدة لا تتجاوز ثلاث سنوات بعد مراعاة مقتضيات التنظيم والتخطيط ومظهر المنطقة ومراعاة حركة المرور فيها، ويجوز تجديد مدة الترخيص لمدة أو لمدد أخرى مماثلة بناءً على طلب المرخص له وموافقة الجهة المختصة. وللجهة المختصة أن تصدر قراراً بإلغاء الترخيص وفقاً لما يستجد من مقتضيات التنظيم أو التخطيط أو اعتبارات تتعلق بمظهر المنطقة أو بتنظيم حركة المرور فيها، وذلك دون الإخلال بحق المرخص له في الحصول على تعويض إن كان لذلك مقتضى. ونص القانون في المادة رقم 4 على ألا يجوز الترخيص بوضع أي إعلانات أو لافتات تخالف الأسس والمعايير التي يضعها الجهاز. ونص القانون في المادة رقم 5 على أن يصدر رئيس الجهة المختصة قراراً بتحديد الرسوم المستحقة عن إصدار الترخيص بالإعلان أو اللافتات أو تجديده وفقاً للضوابط التي يحددها الجهاز وذلك بما لا يتجاوز عشرة آلاف جنيه تسدد

نقداً أو بأية وسيلة من وسائل الدفع الإلكتروني للجهة المختصة .وتختص كل جهة بتحديد مقابل استغلال أماكن وضع الإعلانات، وتؤول نسبة 20% من ذلك المقابل إلى الخزنة العامة للدولة. ومع عدم الإخلال بالضرائب المستحقة للدولة ومراعاة حرم الطرق حسب تصنيفها، لا يسري حكم الفقرة الثانية من هذه المادة على الإعلانات أو اللافتات التي يتم وضعها على المباني والأراضي المملوكة للأشخاص الطبيعية أو الاعتبارية الخاصة تجاه مرطادي الطرق.

- **قانون تنظيم انتظار المركبات في الشوارع رقم ١٥٠ لسنة 2020م:** هذا القانون صدر لتنظيم عملية انتظار المركبات بكافة أشكالها وأنواعها في الشوارع والأماكن المختلفة وكذلك ينظم إجراءات تشغيل عملية الانتظار من جهة الوحدات المحلية ومن جهة القائمين على ركن السيارات (السياس) والإجراءات والضوابط التي يجب اتباعها، وقد نصت المادة (1) من القانون عدم جواز مزاوله نشاط تنظيم انتظار المركبات في الشوارع إلا بعد الحصول على رخصة مزاوله نشاط، كما نصت المادة (2) على أن تنشأ كل محافظة أو جهاز مدينة لجنة مختصة تعمل على تنظيم وإدارة منظومة انتظار السيارات وتتولى هذه اللجنة الآتي: تحديد الأماكن والأوقات التي يجوز فيها الانتظار، أعداد كراسات الشروط الخاصة بطرح حصه استغلال أماكن الانتظار، تحديد مقابل الانتظار للمركبات حسب المساحة والموقع الجغرافي في الأحوال والأوقات التي تنقرر فيها هذا المقابل، تحديد الضوابط أو الاشتراطات المطلوبة من القائمين على العمل بتنظيم انتظار المركبات سواء للشركات أو الأفراد، منح رخصه مزاوله نشاط تنظيم المركبات للأشخاص التابعين للشركات التي سيتم التعاقد معها لإدارة تنظيم أماكن الانتظار، نصت المادة (7) على أن يجوز للمحافظ أو لرئيس مجلس إدارة هيئة المجتمعات العمرانية الجديدة، بحسب الأحوال، طرح حق الاستغلال لجميع أماكن الانتظار في الشوارع الخاضعة لأحكام هذا القانون أو لجزء منها، للشركات أو الأفراد، وفقاً لأحكام قانون التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة المشار إليه، وذلك بما لا يتجاوز عشر سنوات . وتؤول نسبة (٧٥%) من حصيله تلك الرسوم لصالح المحافظات وأجهزة المدن التابعة الهيئة المجتمعات العمرانية الجديدة .ونصت المادة (8) على ألا يجوز للشركات أو الأفراد أصحاب حق استغلال أماكن انتظار المركبات تحصيل مقابل انتظار من قائدي المركبات، بما يجاوز القيمة المحددة بمعرفة اللجنة المختصة.

- **قانون المحلات العامة:** نص القانون في المادة (6) على أن تلغى القوانين أرقام ٤٥٣ لسنة ١٩٥٤ في شأن المحال الصناعية والتجارية وغيرها من المحال المقلقة للراحة والمضرة بالصحة والخطرة، و ٣٧١ لسنة ١٩٥٦ في شأن المحال العامة، و ٣٧٢ لسنة ١٩٥٦ في شأن الملاهي، وكذا كل نص أو حكم يخالف أحكام القانون المرافق. كما نص في المادة (2) من الفصل الأول ضمن الأحكام العامة على أن تكون مزاوله المحال العامة لنشاط أو أكثر وفقاً للأحكام والإجراءات المنصوص عليها في هذا القانون ... ولا يجوز تشغيل أي محل عام، أو تغيير غرضه، أو تغيير مكانه، إلا بترخيص من المركز المختص ووفقاً لأحكام هذا القانون ولائحته التنفيذية. وفي مادة (3) يكون الترخيص الصادر وفقاً لأحكام هذا القانون غير محدد المدة إلا في الأحوال التي تحددها اللجنة، ويتعين أن يتضمن الترخيص جميع البيانات المتعلقة بنوع النشاط، واسم المرخص له، والمدير المسؤول - إن وجد - والمساحة المرخص بها، ومواعيد مزاوله النشاط، وغيرها من البيانات التي تحددها اللجنة. ويجوز للمركز المختص منح تصاريح مؤقتة للمحال التي تقام بصفة عرضية في المناسبات

والأعياد والمعارض، وذلك وفقاً للشروط والأوضاع التي يصدر بها قرار من اللجنة. وفي المادة (٤) تنشأ لجنة عليا للتراخيص، تتبع رئيس مجلس الوزراء، وتكون برئاسة الوزير المختص بالإدارة المحلية وعضوية سنة من الخبراء والمختصين، ولها أن تستعين بمن تراه من ذوي الخبرة لأداء مهامها. ويصدر بتشكيل اللجنة والمعاملة المالية لأعضائها قرار من رئيس مجلس الوزراء. وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون قواعد وإجراءات عمل اللجنة، وحدد في المادة (5) اختصاص اللجنة بالآتي: وضع جميع الاشتراطات اللازمة للحصول على التراخيص وفقاً لأحكام هذا القانون بما في ذلك اشتراطات الحماية المدنية والبيئة والصحة والأمن الصناعي والسلامة والصحة المهنية، تصنيف المحال العامة طبقاً للنشاط الذي يتم مزاولته بها، وإدراجها في جداول تعتمد من رئيس مجلس الوزراء. وضع الاشتراطات الخاصة اللازمة للحصول على التراخيص بكل نوع من أنواع المحال العامة وفقاً لطبيعة النشاط ونوعه، وغيرها من العوامل والمحددات التي تراها اللجنة، تحديد فئات الرسوم المنصوص عليها في هذا القانون وفقاً للمعايير التي تتضمنها اللائحة التنفيذية لهذا القانون ومنها نوع النشاط وموقع المحل العام ومساحته، وضع الاشتراطات الخاصة الواجب توافرها في مديري بعض أنشطة المحال العامة التي تحددها بما يتلاءم مع طبيعتها وأهميتها وغيرها من العوامل والمحددات التي تقدرها اللجنة، وضع الضوابط التي يجب الالتزام بها، والدفاتر والسجلات التي يتعين الإمسك بها بالمحال العامة على النحو الذي يحافظ على النظام العام والآداب والسكينة العامة الترخيص لمكاتب الاعتماد، وتحديد الشروط والقواعد والإجراءات الواجب توافرها لمزاولتها لعملها. ونصت المادة (19) من الفصل الخامس من الأحكام المتنوعة على أنه يجوز التنازل عن ترخيص المحال العامة لمن تتوافر فيه الاشتراطات العامة والخاصة التي يتطلبها القانون في المتنازل له وذلك بموجب طلب يقدم للمركز المختص خلال شهر من تاريخ التنازل على أن يرفق به عقد التنازل مصدقاً على توقيعات الطرفين بأحد مكاتب التوثيق، على أن يبيت المركز في هذا الطلب خلال شهر من تاريخ تقديمه، وإلا اعتبر الطلب مقبولاً. ويتم سداد رسم تنازل لا يجاوز عشرة آلاف جنيه، وتحدد فئاته بقرار من اللجنة. ونصت المادة (٢٠) على أنه في حالة وفاة المرخص له بتشغيل المحل يجب على الورثة إخطار المركز المختص خلال شهر من تاريخ صدور إعلام الورثة بأسمائهم وباسم من ينوب عنهم، ويكون هذا النائب مسؤولاً عن تنفيذ أحكام هذا القانون والقرارات المنفذة له، وعليهم اتخاذ الإجراءات اللازمة لنقل ترخيص المحل إليهم خلال ستة أشهر من التاريخ السابق، كما تضمنت المادة (21) أنه لا يجوز للمحال العامة المعدة لبيع أو تقديم المأكولات أو المشروبات بقصد تناولها داخل المحال تحصيل حد أدنى المقابل لتقديم الخدمات لرواد تلك المحال بدون ترخيص بذلك من المركز المختص، وذلك بعد سداد رسم لا يجاوز عشرين ألف جنيه وتحدد فئاته بقرار من اللجنة. والمادة (22) نصت على أنه لا يجوز للمحال العامة المعدة لبيع أو تقديم المأكولات أو المشروبات أو الإقامة أو استقبال الجمهور تقديم النارجيلة (الشيشة) وغيرها من أدوات التدخين إلا بعد الحصول على ترخيص بذلك من المركز المختص، وفقاً للاشتراطات الخاصة والضوابط التي تحددها اللجنة، على أن يتم سداد رسم لا يجاوز عشرة آلاف جنيه، وتحدد فئاته بقرار من اللجنة. وحددت المواد (24 و 30 و 31 و 32 و 33) المخالفات والجزاءات التي يلزم توقيعها في حالة المخالفة، كما حددت قيمة الغرامات المفروضة في حال بعض المخالفات، حيث يعاقب كل من قام بتشغيل محل دون ترخيص بغرامة لا تقل عن عشرين ألف جنيه ولا تجاوز خمسين ألف جنيه، وفي حالة العود تكون العقوبة الحبس مدة لا تقل عن ستة أشهر ولا تجاوز سنة

والغرامة المشار إليها أو بإحدى هاتين العقوبتين فضلاً عن غلق المحل على نفقة المخالف. ويُعاقب بذات العقوبة كل من قام بتشغيل محل عام خاضع لأحكام الفصل الثالث من هذا القانون دون إخطار مسبق للمركز المختص أو إذا تضمن نموذج الإخطار بيانات غير صحيحة. ويعاقب كل من خالف أحكام المادة رقم (١١) من هذا القانون بغرامة لا تقل عن عشرين ألف جنيه ولا تجاوز خمسين ألف جنيه، وفي حالة العود تكون العقوبة الحبس مدة لا تجاوز سنة والغرامة المشار إليها، أو بإحدى هاتين العقوبتين، فضلاً عن غلق المحل على نفقة المخالف، كما يعاقب كل من يتعامل مع المحال الخاضعة لأحكام هذا القانون بصفته مكتب اعتماد أو يصدر شهادة اعتماد دون أن يكون مرخصاً له بذلك من اللجنة بغرامة لا تقل عن عشرة آلاف جنيه ولا تجاوز مائة ألف جنيه. يُعاقب المسؤول عن الإدارة الفعلية للشخص الاعتباري بذات العقوبات المقررة عن الأفعال التي ترتكب بالمخالفة لأحكام هذا القانون، إذا ثبت علمه بها وكان إخلاله بالواجبات التي تفرضها عليه تلك الإدارة قد أسهم في وقوع الجريمة، ويكون الشخص الاعتباري مسؤولاً بالتضامن عن الوفاء بما يحكم به من عقوبات مالية وتعويضات.

- **قانون 222 لسنة 1955م بشأن مقابل التحسين:** يعد مقابل التحسين أحد مصادر التمويل المحلية وقد تضمن القانون رقم 43 لسنة 1979 مقابل التحسين كأحد مصادر موارد المدينة، ويستند هذا المصدر إلى أساس قانوني راسخ يعود لنحو خمسة وستين عاماً، وتستند فلسفة هذا المصدر إلى أن المنافع العامة التي تتكفلها الدولة وتنفذها من الموارد العامة يترتب عليها زيادة القيمة السوقية لبعض الأصول التي يمتلكها القطاعين الخاص والعائلي لكونها محاذية أو قريبة من مشروعات المنافع العامة، كما أن هذه الزيادة في قيمة الأصول ما كانت تتحقق لولا الإنفاق العام من الدولة على مشروعات المنافع العامة، لذا فإن فرض مقابل التحسين على المستفيدين - طبقاً للواقعة المنشأة له كما حددها القانون - يمكن أن توفر جانباً مما أنفق على المنافع العامة وبالتالي المضي قدماً في تنفيذ الجديد منها، ونوجز أهم أحكام هذا القانون كما يلي: يفرض في المدن والقرى التي بها مجالس بلدية على العقارات المبنية والأراضي التي يطرأ عليها تحسين بسبب أعمال المنفعة العامة ويتولى كل مجلس في دائرة اختصاصه تحصيل هذا المقابل، يعد من أعمال المنفعة العامة: إنشاء الطرق والميادين أو توسيعها أو تعديلها، مشروعات المجاري، إنشاء الكباري والمجازات السطحية" المزلقانات" والممرات السفلية أو تعديلها، ويجوز بقرار من مجلس الوزراء إضافة أعمال أخرى ذات منفعة عامة على أن يتضمن القرار تحديد المناطق التي يطرأ عليها التحسين بسبب أعمال المنفعة العامة، ويكون تحديد تلك المناطق بالاتفاق بين وزارة الشؤون البلدية والقروية والوزارة أو المصلحة المختصة بذلك، تقوم لجنة بتقدير قيمة العقار الداخل في منطقة التحسين قبل التحسين وبعده ويبلغ القرار إلى المجلس البلدي المختص لاعتماده، ويكون مقابل التحسين مساوياً لنصف الفرق بين قيمة العقار قبل التحسين وبعده طبقاً لتقدير اللجنة المختصة بعد الاعتماد. إلا أن صدور هذا القانون منذ عام 1955 جعله غير ملائم للظروف الاقتصادية والاجتماعية وأعمال التطوير الحالية كما أن تطبيقه بالشكل الذي هو عليه أصبح من الصعوبة بمكان مما استدعى تعديله.

- **قانون التعاقدات 182 لسنة 2018م:** بالرغم أن هذا القانون ينظم أعمال التعاقدات التي تبرمها الجهات العامة وتسري أحكامه على الجهات التي تتضمنها الموازنة العامة للدولة ووحدات الجهاز الإداري ووحدات

الإدارة المحلية وغيرها، إلا أنه تناول موضوع تنمية الموارد المحلية الذاتية وهى الموارد التي تؤول للمحافظات نتيجة التصرف في الأراضي والعقارات سواء بالبيع أو التأخير أو الترخيص بالانتفاع أو بالاستغلال لأمالك الدولة الخاصة سواء كان هذا التصرف بالمزادات العامة أو المحدودة أو المزادات المحلية طبقاً لما ينظم القانون واللائحة التنفيذية، وتنص المادة (80) على التصرف في العقارات بالاتفاق المباشر سواء بالبيع أو التأجير أو الترخيص بالانتفاع أو بالاستغلال في حالات الضرورة، لتحقيق اعتبارات اجتماعية أو اقتصادية تقتضيها المصلحة العامة، وذلك بالاتفاق بين وزير المالية والوزير المختص بالجهة الإدارية أو المحافظ المختص، بناءً على مبررات تبديها الوزارة أو المحافظة طالبة الترخيص بالتعامل مع اقتراح مقابل التعامل وأسلوب السداد، على أن تتحقق اللجنة العليا للتقييم بالهيئة العامة للخدمات الحكومية من مناسبة هذا المقابل، ويعرض وزير المالية ما تنتهي إليه اللجنة على مجلس الوزراء للاعتماد، وذلك كله وفقاً للقواعد والضوابط والشروط التي يصدر بها قرار من مجلس الوزراء بناءً على اقتراح وزير المالية، وهذا النوع من التصرف يجب أن يكون له ضوابط وفي ظروف محددة.

- **قانون رقم 7 لسنة 1991م بشأن بعض الأحكام المتعلقة بأمالك الدولة الخاصة:** تسري أحكام هذا القانون على أمالك الدولة الخاصة ونصت المادة (4) على أن تتولى وحدات الإدارة المحلية كل في نطاق اختصاصها إدارة واستغلال والتصرف في الأراضي المعدة للبناء المملوكة لها أو للدولة، والأراضي القابلة للاستزاع داخل الزمام. ويضخ المحافظ بعد موافقة المجلس الشعبي المحلي للمحافظة طبقاً للقواعد العامة التي يقرها مجلس الوزراء قواعد التصرف في هذه الأراضي على أن تعطى الأولوية في هذا التصرف لأبناء المحافظة المقيمين فيها العاملين في دائرتها، ويجوز أن تنظم هذه القواعد الحالات التي يتم فيها التصرف في هذه الأراضي دون مقابل الأغراض التعمير والإسكان والاستزاع وتهيتها للزراعة أو لأية أغراض يقرها مجلس الوزراء، وفيما يتعلق بالأراضي المتاخمة والممتدة خارج الزمام إلى مسافة كيلو مترين فيكون استصلاحها وفتى خطة قومية نغمرها وزارة استصلاح الأراضي وتتول تنفيذها بنفسها. أو عن طريق الجهات التي تحددها بالتنسيق مع المحافظة المختصة، وتتولى الهيئة العامة لمشروعات التعمير والتنمية الزراعية إدارة هذه الأراضي واستغلالها والتصرف فيها، ويحدد مجلس الوزراء نصيب المحافظة في حصيلة إدارة واستغلال والتصرف في هذه الأراضي. وتسري في شأن إدارة واستغلال والتصرف فيما تستصلحه المحافظة من هذه الأراضي حتى تاريخ العمل بالخطة المشار إليها، أحكام الفقرة الأولى من هذه المادة.

- **قانون رقم 92 لسنة 2018م بتنظيم وتشجيع عمل وحدات الطعام المتنقلة:** صدر هذا القانون لتشجيع الراغبين في تشغيل مشروعات صغير والشباب الباحث عن فرصة عمل من خلال تشغيل عربة طعام في الترخيص والعمل دون مضايقات من الأجهزة التنفيذية والوحدات المحلية فنص في المادة (2) منه على جواز تحضير وإعداد وبيع الأطعمة عن طريق وحدات الطعام المتنقلة، ويكون ذلك بموجب ترخيص يصدر من الجهة الإدارية المختصة. وتقدم طلب الترخيص مرفقاً به البيانات والمستندات اللازمة للحصول عليه، وذلك على النحو الذي تحدده القرارات المنفذة لأحكام هذا القانون والتي تضمنت أن يكون الحصول على الترخيص مقابل رسم لا يتجاوز خمسة آلاف جنيه سنوياً، تسدد نقدًا أو بشيك مقبول الدفع أو بإحدى طرق الدفع الإلكتروني، بحسب نوع الوحدة ومدة الترخيص، وتحدد فئات الرسم المختلفة بقرار من الوزير المختص بالتنمية المحلية. ونص القانون في المادة (16) على أنه مع عدم الإخلال بأي عقوبة أشد منصوص عليها في قانون

العقوبات أو أي قانون آخر. يعاقب بالحبس مدة لا تجاوز شهراً وبغرامة لا يجاوز حدها الأقصى عشرين ألف جنيه أو بإحدى هاتين العقوبتين، كل من ارتكب الأفعال الآتية: قام بتشغيل وحدة طعام متنقلة دون ترخيص، أو قام ببيع أو تحضير أو إعداد الأطعمة عن طريق إحدى وحدات الطعام المتنقلة بالمخالفة لأحكام الترخيص، خالف أحكام المواد (٣، ٩، ١٠) من هذا القانون وفي حالة العود، تضاعف العقوبة في حديها الأدنى والأقصى.

- **أيلولة الإيرادات التي تتولى المحافظات تحصيلها:** وبعد أن ألقينا نظرة على القوانين التي نظمت جلب الموارد المحلية ونظمت كيفية إدارة الأنشطة المالية للإيرادات وأنواعها وطريقة فرضها ومواقيت استحقاقها وأيلولتها واستخداماتها يتبين لنا أن الوحدات المحلية (المحافظات والوحدات المحلية التابعة لها المراكز والمدن والأحياء والقرى) لديها أوعية محددة تقول إليها الإيرادات المختلفة بأنواعها وأهمها: حساب الوحدة المحلية: التي تصب في الموارد الواردة من الخزنة العامة والرسوم والمحلية والمقابل الخاص بتلك الوحدات ويصرف على الاستخدامات التي تدرج وتحدد في موازنتها المعتمدة ولكل وحدة محلية كود مؤسسي موحد تورد إليه كافة الإيرادات التي نصت عليها القوانين وحددت في موازنة هذه الوحدات، الحسابات الخاصة (الصناديق) والتي تقول إليها الموارد الذاتية والمتمثلة في: حساب الإسكان الاقتصادي هو الحساب الذي تقول إليه كافة إيرادات أملاك الدولة الخاصة (أملاك الوحدة المحلية) وحدد قانون الإدارة المحلية إيراداته وكذا حدد استخداماته وهو حساب مركزي على مستوى المحافظة وله أيضاً كود مؤسسي موحد، حساب الخدمات والتنمية المحلية هو الحساب الأكثر استخداماً واستخداماته متعلقة بخدمات ومشروعات لها انعكاس مباشر على المواطنين وإيراداته محددة أيضاً ولكن لها تصنيفات كثيرة وهذا الحساب موجود على مستوى المحافظة، وكذلك على مستوى الوحدات المحلية الفرعية وهذا الحساب له لائحة معتمدة من رئيس الوزراء وكود مؤسسي موحد، حساب استصلاح الأراضي هو الحساب الذي تقول إليه حصيلة التصرف في الأراضي التي يتم التصرف فيها لصالح التنمية الزراعية وضمنها أراضي خارج الزمام، حساب النظافة وتقول إليه الرسوم والغرامات والتبرعات الخاصة بمنظومة النظافة طبقاً لقانون رقم 38 لسنة 67 كما سيؤول إليه هذه الإيرادات التي حددها قانون تنظيم إدارة المخلفات رقم 202 لسنة 2020م، وهذه الحسابات تصب جميعها داخل البنك المركزي، وبالرغم من أن ذلك جيد من وجهة النظر الخاصة برقابة الدولة من خلال وزارة المالية على الأموال والإيرادات المتولدة من خلال وزارة المالية، إلا أنه يحرم الوحدات المحلية من استثمار أموالها وفوائدها من خلال إيداعها في البنوك التجارية والحصول على عائد من استثمارها مما يعظم قدرتها المالية، كما يحول دون الإفادة من عوائد التأمينات النهائية التي تحصلها من المتعاملين معها، وكذلك تجعلها عاجزة عن فرض مصاريف صيانة على المشترين والمؤجرين لأصولها من أراضي وعقارات مبنية وغيرها

ملحق (7): التحديات التي تواجه تنمية مصادر التمويل المحلي في مصر

- لا توجد قواعد بيانات دقيقة لبنود الإيرادات التي يتضمنها أي مورد من الموارد تحصلها الوحدات المحلية
- عدم وجود كيان إداري تقع تحت مسؤوليته متابعة إنشاء قاعدة البيانات الخاصة بالموارد وبنود الإيرادات والمتأخرات والمستحقات وحتى إن وجدت قاعدة بيانات في بعض الإدارات فهي غير كاملة وغير دقيقة وغير نمطية ومتفرقة في جهات عدة نتيجة أنها معدة من غير المختصين.
- لا يوجد تقاسيم للإيرادات ضمن الهيكل التنظيمي للمحافظات تكون مسئولة عن متابعة مسؤولي الإيرادات في الوحدات المحلية التابعة.
- توجد بعض الإدارات التي أنشئت نتيجة قرارات محلية منذ فترة كبيرة ولكن بالمتابعة تبين أن هذه الإدارات غير نمطية وبالتالي ليس لها بطاقات وصف وعليه لا تمارس اختصاصها على نحو محدد ولا يوجد بهل عناصر بشرية كافية للقيام بهذه المهمة الكبيرة والمهمة مثال ذلك أنه توجد وحدة متابعة إيرادات أنشئت بناء على قرار وزير التنمية المحلية رقم (28) لسنة 2019 م كما توجد في بعض المحافظات إدارة عامة للإيرادات، ولكنها ليست لديها القدرة للقيام بمهمة الحصر الدقيق للإيرادات والوقوف على التحصيل بالشكل الصحيح أو القيام بالتحصيل والحجز على المتأخرين طبقاً لما نص عليه القانون وذلك لنقص القوى البشرية أو نقص الأدوات وعدم وجود الدافع المادي والمعنوي أو الخبرة اللازمة.
- لا يوجد حصر كامل لكافة أصول الوحدات المحلية سواء الأراضي والعقارات والمرافق والمعدات، وبالتالي لا يوجد خطة واضحة لاستغلال تلك الأصول بالشكل الذي يمكن الوحدة المحلية من استثمارها وتنمية إيراداتها من هذا الاستغلال.
- عدم وجود آلية للتسليم واستلام سجلات وملفات الأصول الثابتة بكافة أنواعها سواء غير المشغلة أو المشغلة تجعل هناك متابعة مستمرة لحالة الأصل والعقود المبرمة لاستغلالها، وبالتالي مع تغير القيادات المسؤولة عن هذه الملفات كثيرًا منها ما يفقد، وبالتالي يحدث هلاك للأصول أو ضياع لها أو سرقة لبعضها أو التعدي عليها دون محاسبة
- عدم توجه واضح من الحكومة تجاه دعم لوحدات المحلية في جهودها نحو تنمية الموارد فبالرغم من التصريحات التي توجه نحو تنمية الموارد الذاتية وحوافز الأداء التي بدأت تعمل عليها وزارة التخطيط إلا أنه في الجانب الآخر ومن خلال مناقضات الجهاز المركزي وتوجهات ممثلي وزارة المالية نجد عدم وضوح الرؤية هل الحكومة المركزية مع أو ضد.
- حتى في ظل وجود تطبيق إلكتروني موحد لخدمات المحليات فإن أسماء بنود الإيرادات وأسماء الرسوم المحلية ومقابل الخدمات تختلف في مسمياتها وقيمتها من وحدة محلية لوحدة محلية داخل المحافظة الواحدة مما يصعب عليها التقييم والمتابعة لكل عنصر من عناصر البيانات ويحول دون تقييم الإيراد من هذا العنصر.
- كثرة التعدي على أملاك وأصول الدولة الخاصة (أملاك المحافظة) دون وجود رادع مما يضطر الدولة إلى إصدار قوانين لتوفيق الأوضاع الخاصة بالتعديت على الأراضي، وأيضًا اضطراب المحافظين لإصدار قرارات ولوائح للتعامل مع المتعديين على الطرق بإقامة أنشطة تجارية وخدمية دون سند قانوني وذلك لضعف الإمكانيات المادية والبشرية.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

- في بعض المحافظات لا يوجد أثر للسجلات التي كانت موجودة في المحافظات مسجل بها العقارات المؤجرة وكذلك المسجل بها أملاك الدولة مثل سجل الاحتكار وسجل 8 أملاك.
- المشروعات الإنتاجية لا تحقق المستهدف منها بل العكس تحقق خسائر نتيجة عدم وجود الخبرات الإدارية لتشغيلها أو طرحها لشركات تديرها، كما أن نقص العمالة اللازمة للتشغيل وعدم صلاحية المحافظات منفردة في تعيين أو التعاقد مع العمال المناسبة.
- مع قيام وزارة المالية بخصم 15% من إيرادات المشروعات أثر على قدرتها على توفير مستلزمات الإنتاج والصيانة والمعدات.
- 12- كما تبين وجود إدارة للشئون الاقتصادية معتمدة ضمن الهيكل التنظيمي للمحافظات إلا أنه في كثير من الأحيان لا تقوم بدورها المنوط به وأيضاً ليس بها القوى البشرية الكافية والعمالة الموجودة ليس بالخبرات المناسبة مما جعلها مهمشة.
- 13- بعض القوانين الخاصة بجلب بعض الموارد نتيجة استغلال الطرق وأراضي ضواحي التنظيم مثال قانون الإشغالات وغيرها قديمة، وبالتالي فإن فئات الرسوم بها قليلة جداً ولا تتناسب مع الوضع الحالي.
- 14- الصناديق الخاصة أصبحت مكبلة بمرتبات العاملين التي صدر بشأنها قرارات تثبيت على الصناديق الخاصة وبالتالي فإن عوائد الصناديق الخاصة بالرغم من ضعفها تؤول جميعها لتغطية مرتبات هؤلاء العاملين بل في بعض الأحيان تلجأ الوحدات المحلية إلى وزراء المالية لتعزيز الصناديق الخاصة لسداد المرتبات.
- 15- كثير من الإيرادات الخاصة بالمحافظات يتم تحويلها للخزانة العامة بناء على توجيه مديري ومراقبي الحسابات بسبب اختلاف تفاسير نصوص القوانين كما سبق أن ذكرنا.
- 16- صدور بعض المناقضات من شعب الجهاز المركزي في الوحدات المحلية تكون مرتبطة بحالة محددة إلا أنها يتم تعميمها على جميع المحافظات بما يضر بالإيرادات الذاتية بالمحافظات نتيجة التغيرات المختلفة للقوانين.
- 17- حيث إن الوحدات المحلية هي الجانب الأضعف في هذه القضية وخاصة نتيجة خوف بعض المسؤولين والمديرين من المسائل القانونية فإنهم يرضخون للتوجيهات، وبالتالي تضيق على المحافظة إيراداتها، وبالرغم من أن هذه الأوضاع السابق سردها بدأت تظهر قبل عام 2011 بسبب عدم رضى الموظفين في الإدارة المحلية عن أجورهم وعدم وجود حافز مناسب بالإضافة إلى ضعف قدرات أعضاء المجالس المحلية وتوجههم لتحقيق مصالح شخصية، وبالتالي بعدهم عن دورهم في الرقابة والمتابعة إلا أن الفترة ما بين 2011 حتى الآن ظهرت عوامل أخرى كثيرة أدت إلى انخفاض الموارد المحلية الذاتية على مستوى المحافظة والوحدات المحلية التابعة، منها عدم وجود مجالس محلية تصدر رسوماً ومقابل خدمات وتعتمد اللوائح وتقوم بتعديل فئات الرسوم المحلية، ومقابل الخدمات التي استجبت أدى ذلك إلى عدم قدرت المحافظات على مسايرة الأوضاع وأدى هذا الوضع إلى بطلان قرارات المحافظين المتعلقة بفرض مقابل خدمات أو رسوم محلية مما جعل مراقبي الحسابات يحيلون تلك الإيرادات للخزانة العامة.
- 18- بالإضافة إلى صدور تعليمات وكتب دورية من وزارة المالية لتحويل الرسوم ومقابل الخدمات وبعض الإدارات المحلية للخزانة العامة وصدور بعد الأحكام بعض القضايا المتعلقة بأبلولة الإيراد في حالات محددة للخزانة العامة إلا أنه يتم تعميمها على جميع الحالات وجميع المحافظات

- 19- كما أن مؤخرًا صدرت بعض القوانين التي من المفترض أنها صدرت لصالح زيادة قدرة المحافظات على القيام بدورها وتحدد لها موارد بنسبة محددة إلا أنه تم تحويلها إلى الخزنة العامة بشكل يصب عكس ما هو مطلوب مثال ما حدث مع قانون الإعلانات وأماكن الانتظار ومثال عدم حصول المحافظات على نصيبها في الضرائب العقارية وعدم انتظام حصول المحافظات على نصيبها في المحاجر.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

ملحق (8): متطلبات المعيار المحاسبي للحكومة - رقم 2.3 "الأصول غير الملموسة"

متطلبات المعيار	التطبيق في هذا الدليل
تعريف الأصول غير الملموسة	هي أصول ليس لها جوهر مادي وتعود بمنافع اقتصادية وإمكانية خدمة مستقبلية حيث تملكها الجهات لتزويدها بالخدمات أو لتلبية احتياجاتها الإدارية.
شروط الاعتراف الأساسية للأصول غير الملموسة	يشترط للاعتراف بالأصل غير الملموس: • إذا كان من المحتمل أن المنافع الاقتصادية المستقبلية أو إمكانية الخدمة المتمثلة في الأصل ستتدفق للجهة. • إذا كان من الممكن قياس تكلفة الأصل أو قيمته العادلة بشكل موثوق.
تحدي الأصول غير الملموسة	كثيرًا ما تستهلك المشروعات الموارد أو تتحمل التزامات عند الاستحواذ أو عند تطوير أو تحسين الموارد غير الملموسة مثل المعرفة العلمية أو الفنية أو تصميم وتنفيذ عمليات وأنظمة جديدة وتراخيص وملكية فكرية وعلامات تجارية، فيجب على الجهة أخذ الخصائص التالية بعين الاعتبار فيما يتعلق بتحديد الأصول غير الملموسة: • قابلية التحديد. • السيطرة على الأصل. • تدفق المنافع الاقتصادية المستقبلية أو إمكانية الخدمة • أصل بدون جوهر مادي.
القياس عند الاعتراف الأولي	الاستحواذ المنفصل - شراء الأصل غير الملموس: • سعر الشراء الخاص به، بما في ذلك رسوم الاستيراد وضرائب الشراء غير المستردة إن وجدت، بعد اقتطاع الخصومات والحسومات التجارية. • أية تكلفة منسوبة مباشرة لإعداد الأصل لاستخدامه المقصود الأصول غير الملموسة المستحوذ عليها من خلال من خلال معاملات غير تبادلية: • تكون تكلفة الأصل هي قيمته العادلة في تاريخ الاستحواذ الأصول غير الملموسة مطورة داخليًا: تقوم الجهة بتقييم ما إذا كان الأصل غير الملموس المطور داخليًا يلبي مقياس الاعتراف، حيث تقوم الجهة بتصنيف إنشاء أو بناء الأصل إلى مرحلة البحث ومرحلة التطوير. مرحلة البحث: يجب على الجهة عدم الاعتراف بأي أصل غير ملموس ناتج من البحث، ويجب الاعتراف بالإنفاق على البحث على أنه مصروف. مرحلة التطوير: إن مرحلة التطوير متقدمة عن مرحلة البحث، حيث يمكن الاعتراف بالأصل غير الملموس الناشئ من هذه المرحلة فقط في حال إذا تمكنت الجهة من التأكد من توفر العناصر التالية: - الجدوى الفنية لإكمال الأصل غير الملموس بحيث يصبح متوفرًا للاستعمال أو البيع؛

التطبيق في هذا الدليل	متطلبات المعيار
- نية الجهة لإكمال الأصل غير الملموس واستعماله أو بيعه. - قدرتها على استعمال الأصل أو بيعه. - قدرت الأصل غير الملموس على توليد منافع اقتصادية مستقبلية أو إمكانية الخدمة. - توفر الموارد الفنية والمالية، المناسبة والموارد الأخرى لإكمال تطوير واستعمال أو بيع الأصل غير الملموس. - قدرتها على قياس الإنفاق الذي تتمثل في الأصل غير الملموس في أثناء تطوره بشكل موثوق. - تشمل تكلفة الأصل غير الملموس المولد داخليًا كافة الإنفاق الضرورية لإنشاء أو تصنيع أو إعداد أصل قادر على العمل بالأسلوب المقصود من الإدارة.	
على الجهة تقييم ما إذا كان العمر الإنتاجي للأصل غير الملموس محدد أو غير محدد. وإذا كان محددًا، فإنها تقيم طول ذلك العمر الإنتاجي. تعد الجهة الأصل غير الملموس على أنه ذو عمر إنتاجي غير محدد، على أساس تحليل لجميع العوامل ذات الصلة، وعندما لا يكون هناك حد منظور على الفترة التي يتوقع خلالها أن يولد الأصل صافي تدفقات نقدية واردة أو توفير إمكانية الخدمة للجهة.	تحديد العمر الإنتاجي
يتم تسجيل الأصول بسعر تكلفته (أو القيمة الاعتبارية) مطروحًا منه أي إطفاء متراكم وأية خسائر متراكمة لانخفاض القيمة. إذا كان العمر الإنتاجي للأصل محددًا، يتم تخصيص المبلغ القابل للإطفاء على أساس القسط الثابت خلال عمره الإنتاجي. يجب على الجهة عدم إطفاء الأصول غير الملموسة ذات العمر الإنتاجي غير المحدد. تقوم الجهة بإجراء اختبار انخفاض القيمة للأصول غير الملموسة مع الأعمار الإنتاجية غير المحددة وذلك بمقارنة مبلغ الخدمة القابل للاسترداد من الأصل أو قيمة الخدمات المتوقعة، حسبما هو ملائم، مع القيمة الدفترية، وعلى هذا الأساس يجب على جهة اختبار انخفاض القيمة لهذه الأصول سنويًا، أو في الحالات التي يكون فيها مؤشر على أن الأصول غير الملموسة قد تتخضع قيمتها.	القياس اللاحق
يجب على الجهة إلغاء الاعتراف بالأصل غير الملموس عند الاستبعاد أو عند التوقف عن الحصول على منافع اقتصادية مستقبلية أو إمكانية الخدمة من استعماله أو استبعاده.	إلغاء الاعتراف
يتم عرض الأصول غير الملموسة ضمن بيان المركز المالي ويتم الإفصاح عنه كما هو مبين في جدول 3.2.2 أدناه	العرض والإفصاح

Source: Project Management Institute, (2021).

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

ملحق (9): إفصاح الأصول غير الملموسة في البيانات المالية- بالآلاف (000)

(الأرقام في الجدول هي أرقام افتراضية بهدف العرض فقط)

المجموع	البحث والتطوير	الملكية الفكرية	الأصول غير الملموسة	
التكلفة التاريخية				
260.500	20.000	150.500	90.000	أول الفترة
80.000	4.000	26.000	50.000	الإضافات
(16,500)	–	(16.500)	–	الاستبعادات
–	–	–	–	(معاملات أخرى)
324.000	24.000	160.000	140.000	نهاية الفترة
مجمع الاصول الثابتة				
(92.000)	(1.200)	(70.800)	(20.000)	أول الفترة
(18.900)	(1.400)	(7.500)	(10.000)	إطفاء الفترة
(1.500)	–	(1.500)	–	الاستبعادات
–	–	–	–	(معاملات أخرى)
(112.400)	(2.600)	(79.800)	(30.000)	نهاية الفترة
168.500	18.800	79.700	70.00	القيمة الدفترية في أول الفترة
211.600	21.400	80.200	110.000	القيمة الدفترية في آخر الفترة

ملحق (10): نموذج تصنيف الأصول الحكومية غير الملموسة

تصنيف	تصنيفات رئيسية	تصنيفات فرعية	معدل الأعمار الإنتاجية	الحد الأدنى للرسملة
1	برامج الكمبيوتر	التطبيقات وبرامج الكمبيوتر • برامج النظام المحاسبي • برامج الأصول الثابتة • برامج الضرائب • برامج التشفير • برامج طبية وصحية • برامج هندسية	عادة من 4 إلى 5 سنوات غير أنه على الجهة تقييم ما إذا كان العمر الإنتاجي للأصل غير الملموس محدد أو غير محدد. وإذا كان محددًا، فإنها تقيم طول ذلك العمر الإنتاجي.	10,000
2	برامج الكمبيوتر (المطورة داخليًا)	• التطبيقات وبرامج الكمبيوتر • المواقع المطورة الداخلية	عادة من 4 إلى 5 سنوات غير أنه على الجهة تقييم ما إذا كان العمر الإنتاجي للأصل غير الملموس محدد أو غير محدد. وإذا كان محددًا، فإنها تقيم طول ذلك العمر الإنتاجي.	10,000
3	الملكية الفكرية	حقوق النشر • براءة الاختراع • علامات تجارية • الأعمال الأدبية والفنية الأصلية	عادة من 10 إلى 20 سنة على الجهة تقييم ما إذا كان العمر الإنتاجي للأصل غير الملموس محدد أو غير محدد. وإذا كان محددًا، فإنها تقيم طول ذلك العمر الإنتاجي.	لا يوجد حد أدنى
4	البحث والتطوير	البحث والتطوير		لا يوجد حد أدنى *

Source: Project Management Institute, (2021).

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

ملحق (11): منهجية ضم الأصول غير الملموسة ضمن هيكل الحسابات الموحد

التبويب	التفصيل	دليل الحسابات المحدث
	المستوى الأول: الأصول	3
	المستوى الثاني: الأصول غير مالية	3 1
	المستوى الثالث: الأصول غير الملموسة	3 1 7
	المستوى الرابع: الأصول غير الملموسة المستحوذة	3 1 7 1
00	المستوى الخامس ويشمل	3 1 7 1
01	التطبيقات والأنظمة	3 1 7 1
02	برامج النظام المحاسبي	3 1 7 1
03	برامج الأصول الثابتة	3 1 7 1
04	برامج الضرائب	3 1 7 1
05	برامج التشفير	3 1 7 1
06	برامج طبية وصحية	3 1 7 1
07	برامج هندسية	3 1 7 1
	موجود	
	طلب الاستحداث إذا ينطبق	
	طلب الاستحداث إذا ينطبق	
	طلب الاستحداث إذا ينطبق	
	طلب الاستحداث إذا ينطبق	
	طلب الاستحداث إذا ينطبق	
	طلب الاستحداث إذا ينطبق	

Source: Project Management Institute, (2021).

ملحق رقم (12): منهجية حصر الأصول غير الملموسة

- أولاً: تصميم نموذج الأصول غير الملموسة (الحصر المكتبي للأصول غير الملموسة)، يتطلب توفير المعلومات التالية:

- الرقم المتسلسل: الرقم المتسلسل للأصل والذي سيتم تسجيله في سجل الأصول غير الملموسة الخاص بالجهة (يمكن الاستعانة بدليل الهيكل الموحد للحسابات في ترقيم الأصل).
- التصنيف الرئيسي: أحد التصنيفات التي تم ذكرها في هذا الدليل في القسم 3.3.
- التصنيف الفرعي: هو أحد التصنيفات الفرعية كما ورد في القسم 3.3 ذات العلاقة بالتصنيف.
- الوصف: وصف دقيق وتفصيلي للأصل (مثال: وصف البرنامج من حيث الهدف من استخدامه، المالك الأساسي للرخصة لاستخدام الأنظمة والبرامج)
- طريقة القياس الأولى: توضيح ما إذا كانت تكلفة تاريخية أو تكلفة اعتبارية (مع ملاحظة أنه لا يسمح باستخدام التكلفة الاعتبارية إذا توفرت معلومات موقوفة عن التكلفة التاريخية للأصل، أو كان بإمكان الجهة الحصول على التكلفة عن طريق جهات اتحادية أخرى (نفس) طبيعة الأصل أو توفر البيانات التاريخية على مستوى جهة أخرى).
- هل للأصل قيمة دفترية في تاريخ التحول؟: يقوم الفريق القائم على الحصر بتطبيق بعض الأحكام المهنية على الأصل بعد الأخذ في الاعتبار تصنيف الأصل الرئيسي والعمر الإنتاجي المذكور في هذا الدليل.
- التكلفة: هي تكلفة الأصل وفقاً للتكلفة التاريخية أو التكلفة الاعتبارية في تاريخ تبني معايير.
- مرجعية التكلفة: لملف التكلفة أو لتقرير التقييم الذي تم استخدامه كأساس لتقدير التكلفة الاعتبارية.
- تاريخ دخول الخدمة فعلياً: في حالة استخدام التكلفة التاريخية كأساس لتقييم الأصل، يعد تاريخ دخول الخدمة هو التاريخ الإنتاجي من تاريخ دخول الخدمة الفعلي (هذا ينطبق على الأصول غير الملموسة ذات الأعمار الإنتاجية المحددة). أما في التكلفة الاعتبارية، فإن تاريخ دخول الخدمة أي يكون من تاريخ القيام بعملية تحديد التكلفة الاعتبارية والعمر الإنتاجي المتبقي للأصل.
- العمر الإنتاجي: يعتمد العمر الإنتاجي على ما ورد في القسم 3.3 من هذا الدليل وتقديره للفترة الخدمية المتوقعة من إدارة الجهة للعمر الإنتاجي للأصل.
- انخفاض قيمة الأصول: تقدير وجود أية مؤشرات انخفاض في القيمة وتقييم قيمة الانخفاض نتيجة اختبار انخفاض قيمة الأصول (يعد ذلك في غاية الأهمية خاصة فيما يتعلق بالأصول ذات الأعمار الإنتاجية غير المحددة). يرجى الرجوع إلى جدول 3.2.1 فقرة "القياس اللاحق" للحصول على معلومات إضافية.

• ثانياً: مصادر المعلومات بهدف الحصر المكتبي:

- تتنوع مصادر الحصر المكتبي للأصول غير الملموسة، وتعتمد بشكل أساسي على مدى توافر المعلومات المتعلقة بالأصول لدى الجهة، والتي يتم الحصول عليها من المصادر التالية:
- مصادر داخلية: وهي متنوعة وتتضمن: سجلات الأصول غير الملموسة إذا كانت مفعلة وقيد الاستخدام، حصر طلبات الشراء أو الخود أو الفواتير في السنوات المالية الأخيرة (مع الأخذ في الاعتبار الأعمار الإنتاجية للأصول المعنية، وكذلك حجم الأصول في الهيئة).

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

- **مصادر خارجية:** تتضمن سجلات الأصول عبر الملموسة لدى مزود للخدمة. على سبيل المثال من الممكن الحصول على قائمة البرامج التي تستخدمها أو تمتلكها جهة معينة عن طريق الحصول على هذه القائمة من مزود الخدمة؛ الوثائق الثبوتية المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية والصادرة من الجهات الرقابية المعنية.

ملحق رقم (13): منهجية تقييم الأصول غير الملموسة

يتم تقييم الأصول وفقًا لأساس سعر التكلفة عندما تتواجد معلومات موثوقة عن سعر التكلفة الفعلية المتعلقة بالأصل، وتجميع جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بعناصر التكلفة، أو وفقًا للتكلفة الاعتبارية عندما لا تتواجد معلومات موثوقة عن سعر التكلفة، على النحو الآتي:

الطريقة الأولى: تقييم الأصول عبر الملموسة على أساس سعر التكلفة (Historical Cost)

○ في حالة شراء الأصل أو استحوازه:

- يتم الحصول على معلومات سعر التكلفة وتاريخ الاستحواذ أو الشراء، عن طريق اتباع المصادر المدرجة في خطوات الحصر، والتأكد من أهلية المصدر الذي تم الرجوع إليه وصحته ودقة وموثوقية معلوماته، ويتضمن تأثير جميع الإضافات والتعديلات التي تمت على الأصل.
- يتم التأكد من تكلفة الأصول، حيث إنها تتضمن سعر الشراء بالإضافة إلى تكاليف مباشرة متكبدة لوضع الأصل في التأكد حالة كونه جاهزًا للاستخدام المقصود، تتضمن أمثلة للتكاليف المباشرة الآتية:
- الرسوم المهنية التي تنشأ مباشرة نتيجة إعداد الأصل للاستخدام المقصود منه.
- تكاليف التطبيق ما إذا كان الأصل يعمل بشكل صحيح.

○ حالة الاستحواذ للأصل من معاملة معاملة غير تبادلية

- يتم التنسيق مع الطرف المحول للأصول لجميع المعلومات عن سعر التكلفة للأصل في حالة الاستحواذ عن طريق معاملة عبر تبادلية بغض النظر إذا كانت الأصول محولة من جهة اتحادية أخرى أو طرف ثالث. في حال كانت هذه المعلومات غير متوفرة، تكون تكلفة الأصل هي قيمته العادلة في تاريخ الاستحواذ.

○ الأصول المولدة داخلياً

- يتم تصنيف الأصول على الملموسة على أنها مولدة داخلياً عندما يعمل على إنشائها أو تصنيعها الموظفين المعنيين في الجهة وليس من خلال التعاقد مع طرف ثالث.
- تشمل تكلفة الأصل عبر الملموس المولد داخلياً كافة التكاليف الضرورية لإنشاء أو إعداد أصل قادر على العمل بالأسلوب المقصود من الجهة.
- يتم النظر في المصاريف الرأسمالية المتكبدة لتطوير هذا الأصل المولد داخلياً والتي يمكن الحصول عليها عن طريق الرجوع إلى المصادر التالية: المبالغ المدفوعة للحصول على اسم النطاق، وشراء وتطوير المعدات وبرمجيات التشغيل، التراخيص المستعملة والمواد المستعملة لتطوير الأنظمة داخلياً، تكلفة منافع الموظفين كما تم تعريفها في معيار محاسبة الاستحقاق للحكومة 7.1 منافع الموظفين " الناشئة بشكل مباشر من إنشاء أصل، وتكاليف الاقتراض للأصول المؤهلة.

الطريقة الثانية: التكلفة الاعتبارية (Deemed cost)

- يتم اللجوء إلى التكلفة الاعتبارية في حالة عدم توافر معلومات موثوقة عن سعر هذا الخيار فقط في الاعتراف الأولي بالأصول غير الملموسة (باستثناء ذلك التي تم إنشاؤها داخلياً والتي يتم تقييمها على أساس سعر التكلفة (Historical Cost)).
- يتم الأخذ بعين الاعتبار أن استخدام التكلفة الاعتبارية شكل من أشكال إعادة التقييم، أو تطبيقاً لأحد نماذج القيمة العادلة في القياس اللاحق (حسب متطلبات المعيار).

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

- تقوم الجهة في تاريخ التحوّل بقياس الأصول غير الملموسة بقيمتها العادلة عندما لا تتوافر معلومات منوط بها معرفة تكلفة الأصول، وأن تستخدم تلك القيمة للدلالة على أنها " التكلفة الاعتبارية".
- يمكن تحديد القيمة العادلة للأصل في تاريخ التحوّل من خلال الاعتماد على منهجيات التقييم التالية:

○ أولاً: **تكلفة الاستبدال المستهلكة: Depreciated replacement cost**

- تكلفة الاستبدال المستهلكة هي تكلفة استبدال أحد الأصول الحالية مع أصول جديدة متطابقة أو متشابهة إلى حد كبير وبنفس قدرتها على تقديم الخدمات. يتم إجراء التخفيضات المناسبة لتعكس القيمة العائدة إلى الجزء المتبقي من قيمة الأعمار الإنتاجية والقيمة المتبقية للأصول. تدرج التكاليف المباشرة المنكبة، لجعل الأصول جاهزة للاستخدام للغرض الذي أنشئت من أجله (تكاليف النقل والتركيب) في هذه الطريقة من حيث التكلفة.
- إن هذه الطريقة ملائمة للأصول التي تعتبر متجانسة في طبيعتها وللأصول التي تكون قيمة بشكل منفصل.

○ ثانياً: **أصل حديث مماثل: New equivalent Asset**

- تقيس هذه المنهجية قيمة أداء أو إمكانية الخدمة للأصل الحالي بناء على قيم أصل حديث مماثل. يتم تطبيق هذه المنهجية في الحالات التي تكون فيها تقنية الأصول الحالية قديمة ولم تعد ذات صلة، حيث يتطلب تعديل قيمة هذه الأصول لتعكس قيمة التقدم التقني المتواجد حالياً.
- تلائم هذه المنهجية الأصول المتقادمة من الناحية التقنية والفنية أو الأصول التي تتأثر بتغيرات التقنية.

○ ثالثاً: **منهجية الدخل لتقدير القيمة العادلة: Value in use**

- تقييم الأصل من خلال تقدير القيمة على أساس التدفقات النقدية (الصادرة والواردة) الحالية من الأرباح المنسوبة إلى الأصل أو التكاليف التي تم تجنبها نتيجة امتلاك الأصل.
- تلائم هذه المنهجية الأصول المولدة.

○ رابعاً: **القيمة السوقية: Market value**

- منهجية القيمة السوقية لتقييم الأصل باعتبار وجود سوق اقتصادي حر مبني على العرض والطلب، وغير متأثر بعوامل تدخل أخرى مثل ضرائب أو دعم حكومي أو شروط ترخيص. يجب أن يعكس تقييم الأصل القيمة السوقية بناء على العرض والطلب للأصل الذي يتم تقييمه.
- غالباً ما تستخدم هذه المنهجية لأصول متخصصة بقطاع أو صناعة محددة.

ملحق رقم (14): المفاهيم الأساسية لإدارة الأصول

إدارة الأصول	نهج رسمي ومتكامل للتخطيط ووضع الميزانية لاحتياجات البنية التحتية البلدية، والذي يأخذ في الاعتبار مجموعة واسعة من البيانات من جميع أنحاء المنظمة مع وضع الرؤية طويلة المدى للمجتمع في الاعتبار.
جرد الأصول	قائمة الأصول المملوكة وخصائص الأصول. تتضمن بيانات المخزون الأساسية سمات مثل الحجم والمواد والموقع وتاريخ التثبيت. تتضمن بيانات المخزون الموسعة معلومات إضافية مثل الموقع (الإحداثيات)، والأهمية، والمعلومات التكميلية ذات الصلة بفئة الأصل (مثل النوع والطراز وقدرة التصميم).
خطة إدارة الأصول	خطة تفصيلية توضح كيفية إدارة الأصول في منطقة خدمة واحدة أو أكثر. تحدد خطة إدارة الأصول كيفية الحفاظ على الأصول وتجديدها، والتكلفة ومستوى الخدمة واعتبارات المخاطر في كل منطقة خدمة.
سياسة إدارة الأصول	تحدد التزام البلدية والمتطلبات المقررة لإدارة الأصول. ترتبط السياسة بالأهداف الاستراتيجية للبلدية وتتشكل حسب قيمها وأولوياتها.
برنامج إدارة الأصول	مجموعة السياسات والأشخاص والممارسات والعمليات التي تشكل النهج الرسمي للبلدية لإدارة الأصول.
خارطة طريق إدارة الأصول	خطة خطوة بخطوة تحدد الإجراءات والمسؤوليات والموارد والجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ أهداف إدارة الأصول وتحقيقها.
استراتيجية إدارة الأصول	وثيقة تحدد الاتجاه والإطار والنهج لتنفيذ سياسة إدارة الأصول في المجتمع.
خطة رأس المال	خطة لاستثمارات المرافق والبنية التحتية، بما في ذلك معلومات التكلفة والتوقيت المتعلقة بتجديد الأصول وإيقاف التشغيل والتصرف والاستثمارات في الأصول الجديدة.
الأصول الحيوية	الأصول التي توفر وظائف بالغة الأهمية في تقديم الخدمات، وخاصة تلك التي لا يتوفر لها بديل أو بديل، إن العواقب المترتبة على فشل الأصول الحيوية خطيرة.
فريق متعدد الوظائف (فريق إدارة الأصول)	فريق يعمل عبر الأقسام أو التخصصات للتأكد من أن القرارات تدمج جميع وجهات النظر والأولويات ذات الصلة.
المعلومات المالية	معلومات عن تكاليف حيازة الأصل وتشغيله وصيانته واستبداله.
مستويات الخدمة	المعايير، أو مجموعة من العوامل، التي تعكس النتائج الاجتماعية والسياسية والبيئية والاقتصادية التي تقدمها المنظمة. يمكن أن تشمل المعلومات السلامة ورضا العملاء والجودة والكمية والقدرة والموثوقية والاستجابة والمقبولية البيئية والتكلفة والتوافر.
الخطة المالية طويلة المدى:	خطة توازن بين التكاليف المطلوبة ومصادر التمويل لتلبية احتياجات البنية التحتية والخدمات، على مدى 10 سنوات على الأقل.
المخاطرة	نتاج احتمالية وعواقب حدث أو ظرف غير مرغوب فيه، تشمل المخاطر كلا من مخاطر الأصول والمخاطر الاستراتيجية (مثل عدم كفاية الأموال لتجديد الأصول الحيوية).

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

ملحق (15): التعديلات التشريعية المطلوبة لرفع قدرة الوحدات المحلية على تنمية مواردها

• قانون الإدارة المحلية 43 لسنة 79

من المهم تعديل قانون الإدارة المحلية وخاصة البنود المتعلقة بصلاحيات المحافظين والمجلس التنفيذي في تنمية الموارد المحلية والذاتية، حيث إنه كثير من البنود التي تتحدث عن صلاحية المحافظة في فرض رسوم محلية لصالح حساباتها الخاصة تكون مقيدة بموافقة المجلس المحلي وعندما تعطل المجلس المحلي أصبحت المحافظات عاجزة عن فرض رسوم أو مقابل خدمات أو تعديلها بما يتناسب مع الوضع الحالي ولا يوجد في القانون بديل آخر يمكن اتباعه. كما أن الباب الثالث الذي تضمن إنشاء الحسابات الخاصة وحدد مواردها واستخدامها ولم يترك للمحافظة الحرية المناسبة لتكون قادرة على زيادة الموارد وزيادة الاستثمارات الداخلية، بل قيد المشروعات التي يمكن إنشاؤها وحددها في المشروعات الإنتاجية فقط بينما يوجد مشروعات اقتصادية متنوعة تجارية وخدمية يمكن إقامة على أراضي الوحدة المالية ومن خلالها يمكن تشغيل الشباب وخلق فرص عمل وإيجاد موارد ذاتية للمحافظة لكن في حالة النص الحالي يتم تحويل إيرادات هذه المشروعات إذا قامت المحافظة بها إلى الخزانة العامة مثال ذلك الأسواق، ومنافذ البيع والمعارض ودور المناسبات وأماكن الانتظار والإعلانات وغيرها، وبالتالي تتوقف المحافظات عن إقامة هذه المشروعات التي يحتاجها المواطن وتدر موارد محلية للوحدة المحلية.

لذا نرى أنه من الضروري تعديل المواد والفصول المتعلقة بالموارد المحلية بما يجعل هناك حرية أكبر للمحافظات والوحدات المحلية في استغلال أراضيها وعقاراتها وكافة أصولها في جلب الاستثمارات والموارد الذاتية مع إيجاد بديل للمجالس المحلية في حالة عدم وجودها وخاصة في إقرار البنود المتعلقة بالموارد باعتبار أن البنود المتعلقة بالصرف يتم مراقبتها من خلال ممثلي المالية والجهاز المركز للمحاسبات.

• قانون الإشغالات رقم 140 سنة 56

هذا القانون لم يتم تعديله على الوجه الأكمل منذ عام 1956 والوحدات المحلية تعتمد على هذا القانون في كثير من التصرفات المحلية التي تخص تعاملها مع المواطنين فهذا القانون ينظم عملية استغلال وإشغال الطرق الداخلية وضواحي التنظيم وأماكن المنفعة العامة داخل الوحدة المحلية وحدد مقابل إشغال هذه الطرق والرسوم التي تفرض مقابل الترخيص لها كما حدد غرامات المخالفات ومقابل الإشغال أو الرسوم والتي تعد مصدراً مهماً لموارد الوحدة المحلية إلا أن هذا القانون منذ عام 56 لم يطرأ عليه أي تغيير وكما أن هذا القانون أعطى للوزير المختص سلطة تحديد الرسوم وكان يمكن تعديل الرسوم دون الحاجة إلى إصدار قانون آخر أو تعديل هذا القانون إلى أنه سبق أن أصدر وزير التنمية المحلية قراراً بتعديل بعض رسوم الإشغال فتم الطعن عليه وتم إلغاؤه لذا يلزم الإسراع بتعديل هذا القانون بالشكل الذي يناسب الوقت الحالي حيث إن نوعية الإشغالات اختلفت وتم تطويرها واستخدامات واحتياجات المواطنين لها اختلفت والرسوم الموجودة بالقانون أصبحت لا تناسب الوقت الحالي.

• قانون 222 لسنة 1955م بشأن مقابل التحسين

بالإطلاع على قانون 222 لسنة 1955 الخاص بفرض وتحصيل مقابل التحسين الذي يفرض على العقارات التي يطرأ عليها التحسين بسبب أعمال المنفعة العامة تلاحظ منذ صدوره أنه لم يحقق الغرض منه ولم يضع الآليات التي يمكن أن تكون مناسبة للوضع الراهن حيث إن القانون لم يتضمن آلية لتحصيل مقابل تحسين من العقارات القائمة المستقرة

التي حدث تطوير في نطاقها بسبب أعمال المنفعة العامة كما أنه لم يحقق العدالة بالنسبة للمواطنين والمستثمرين حيث لم ينص على أسس واضحة بناءً عليها يتم تحديد مدى الانتفاع الذي حصل عليه العقار أو الأرض نتيجة التطوير وبالتالي تحسب نتيجة التطوير بطريقة غير دقيقة وغير عادلة.

كما أن فرض مقابل التحسين اقتصر على العقارات فقط ولم يتضمن الأراضي وأيضاً لم يتضمن آلية عادلة لتحديد العقارات والأراضي على وجه الدقة التي استفادت من أعمال المنفعة العامة ولم يتضمن آلية دقيقة لتحديد قيمة المنفعة التي حصل عليها المنتفع، كما أن القانون الحالي لم يتطرق لفرض مقابل التحسين في حالة صدور قرارات من الدولة بتعديل استخدامه لبعض المناطق أو دخولها في الأحوزة العمرانية مما يستفيد من هذه القرارات كثير من المواطنين دون عائد على الدولة، ولذلك نرى أن يتم مراعاة ذلك عند إجراء أي تعديل يطرأ على القانون.

• قانون عربات الطعام المتنقلة

بالرغم أن قانون تنظيم عمل عربات الطعام المتنقلة صدر لينظم عملية ترخيص عمل هذه العربات وأماكن تواجدها ويسهل على الشباب الراغب في فرصة عمل وليده رغبة في تشغيل عربة طعام سواء لتصنيع الطعام وبيعه أو بيع الأطعمة الجاهزة، وبالتالي ليساعد الراغبين في إيجاد عمل مشروع على سرعة وسهولة الترخيص وذلك طبقاً للتوجيهات التي صدرت من القيادة السياسية في هذا الصدد.

إلا أن القانون صدر في طيه العديد من التعقيدات سواء على مستوى شروط تجهيز العربات مما جعل تكلفتها في حالة التزامها بالمواصفات كبيرة جداً قد تفوق في بعض الأحيان قيمة شراء محل ومن حيث الضوابط الخاصة بالتراخيص فإنه طلب موافقات جهات عديدة يصعب الحصول على موافقتها بسهولة.

كما أنه حدد قيمة الرسوم بحد أقصى 5000 جنيه ولم يحدد نصيب الجهات التي لها علاقة بإصدار الموافقات كما أن القانون لم يحدد مقابل مناسب للوحدات المحلية يؤول للموارد الذاتية مما يشجع الوحدات المحلية على التعامل مع مشكلات إصدار تلك التراخيص والإفادة من تواجد هذه العربات، كل هذا أدى إلى إحجام الشباب والراغبين في تشغيل تلك العربات من التقدم للحصول على التراخيص، وبالتالي قلصت حجم الإفادة من هذا القانون، ولم تستطع المحافظات والوحدات المحلية معالجة وضع وحدات الطعام الموجودة بطريقة عشوائية.

• إصدار قانون متكامل بشأن تنظيم الأسواق بالمحافظات

- حيث إن الأسواق هي المكان الذي يلتقي فيه البائعون بالمشتريين ويتم فيه تبادل السلع والخدمات ويتم تجديد الأسعار في هذه الأسواق بناءً على العرض والطلب.
- الأسواق في مصر هي متنوعة من حيث السلع إلى أسواق مخصصة مثال أسواق المواشي وأسواق الدواجن وغيرها أسواق متنوعة بها كل السلع
- ومن حيث الشرعية هي أسواق رسمية تديرها المحافظات وأسواق عشوائية تكون في أماكن بناءً على تواجد تدريجي من بعض الباعة وتوافد المشترين عليها أن تكتب لها الاستمرارية وبالرغم من أنها تؤدي غرضاً اقتصادياً مهماً إلا أنها أحياناً تعيق حركة المرور أو ينتشر فيها العنف والسرقة وغيرها
- ومن حيث التوقيت إما أسواق دائمة أو يومية أو أسبوعية
- وكانت المحافظات والوحدات المحلية التابعة تشيئ الأسواق حسب الحاجة فتوفر الأراضي لها وتديرها ويعد مقابل الاستغلال ورسوم التراخيص لها من مواردها المحلية.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

- كما أنها كانت تعالج مشكلات الأسواق العشوائية وتقيم بدلاً منها أسواق نظامية في أماكنها أو في أماكن أخرى مناسبة بشكل يضمن أمانها واستقرارها
 - إلا أنه منذ عام 2015م وبناء على فتوى صدرت من مجلس الدولة تخص سوق أشمون في المنوفية بموجبها ألت رسوم وموارد السوق إلى الخزنة العامة
 - إلا أن من وجهة نظري أنه تم تعميمها بالخطأ على باقي المحافظات لتسري على كافة الأسواق
 - وأصبحت من وقتها إيرادات الأسواق العامة تؤول الى الخزنة العامة
 - وبناء عليه رفعت المحافظات أيديها عن تلك الأسواق وبالتالي طالها الكثير من الإهمال وتوقفت أعمال الصيانة لكثير منها وفي النهاية توقف التطوير وقل الإيراد العام الناتج من الرسوم أو مقابل الاستغلال أو الانتفاع بالأراضي
 - إلا أنه بدأت بعض المحافظات في إنشاء أسواق صغيرة وأطلقت عليها اسم (سويقات) وتقوم بإدارتها في سبيل غلق الكثير من الأسواق العشوائية، وكذلك لفصلها عن الأسواق حتى يمكن تحصيل إيراداتها
 - إلا إن المختصين بوزارة المالية وتمسكاً بتعميم الفتوى أوصوا بأن تعامل تلك السويقات معاملة الأسواق فبدأ يصيبها ما أصاب الأسواق
 - ولذا ظهرت الحاجة إلى قانون ينظم الأسواق بالمحافظات ويمنع الأسواق العشوائية ويعاقب المخالفين ويحدد أيلولة الإيراد ويزيد من قدرت المحافظات على إدارتها وصيانتها
- لذا فإن إصدار قانون لتنظيم الأسواق يساهم في تحقيق مجموعة من الآثار والنتائج الإيجابية سواء بيئياً أو اجتماعياً أو على مستوى حركة الاقتصاد المحلي، على أن يصدر القانون ولائحته التنفيذية بشكل يتناسب مع التحديات والإشكاليات القائمة حالياً.

ملحق (16) نظام الإدارة البيئية

يعرف نظام الإدارة البيئية أنه "الجهود المنظمة التي تقوم بها المنظمات للاقترب من تحقيق الأغراض البيئية بوصفها جزءاً أساسياً من سياساته" (Slama, sara, 2015)، ويتم الحصول على شهادة تقيّد الالتزام بالمواصفة الدولية لنظام الإدارة البيئية - الأيزو 14001 والتي تحدد الإطار العام للممارسات العامة والتخطيط والإجراءات التي تساعد على التوافق البيئي. يمكن الاستفادة من الإدارة البيئية للأصول في الجوانب الآتية (ISO. 2021):

- تحسين الأداء البيئي لكل أصل من الأصول بشكل منفرد ومتابعة الأداء البيئي المجمع لها والذي يضمن خفض البصمة البيئية والانبعاثات والمخلفات واستدامة استهلاك المواد.
- التوافق مع التشريعات والقوانين والإجراءات البيئية لتجنب أية عقوبات أو غرامات مع إعطاء نموذج ناجح يمكن الاستعانة به لرفع الوعي المجتمعي.
- خفض تكاليف التشغيل نتيجة تبسيط العمليات والاستخدام الفعال للموارد، وتقليل النفقات وخفض الهدر في الموارد.
- إدارة المخاطر وتقييمها وحماية الأصول من المسؤوليات المحتملة والاضطرابات غير المتوقعة.
- مراعاة حقوق الإنسان من ذوي الإعاقة وإشراكهم في الحياة العامة.
- تحسين بيئة العمل الداخلية وتوفير الراحة المناسبة للعاملين مما ينتج عنها زيادة الإنتاجية.
- الاشتراطات والمواصفات والضوابط والتشريعات ذات العلاقة
 - الأطر العامة

يوجد العديد من الأطر والأنظمة التي توجه الاستدامة بالمباني سواء كانت على مستوى الإجراءات مثل أطر التحول الأخضر للمباني أو على مستوى إدارة هذا التحول مثل المواصفة الدولية لنظام الإدارة البيئية - الأيزو 14001. ومن أنظمة تقييم المباني الخضراء والتي تم تطويرها لتتناسب مع المعايير والقوانين المحلية لبعض الدول. تشمل هذه المعايير ما يلي:

- USGBC - Leadership in Energy and Environmental Design (LEED)
- USA- Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology (BREEAM)
- Japanese system- Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency
- Australia - Green Building Council
- The Canadian Version of Building Research Establishment Environmental Assessment Methodology (BREEAM)

أما على مستوى الدول العربية فيوجد نظام استدامة (AUE) Estidama وهو نظام تقييم صادر عن مجلس أبو ظبي للتخطيط العمراني ونظام تقييم الاستدامة القطري (QSAS) في قطر. وقد أطلقت مصر نظام الهرم الأخضر لتقييم المباني الجديدة منذ عدة سنوات. كما يوجد أيضاً EDGE عبارة عن نظام أساسي للمباني الخضراء على منصة إلكترونية يتضمن معياراً عالمياً للمباني الخضراء. المنصة مخصصة لأي شخص مهتم بتصميم المباني الخضراء سواء كان معمارياً، أو مهندساً، أو مطوراً أو صاحب مبنى.

- مواصفات مياه الشرب: وفقاً للمعايير المعمول بها في وزارة الصحة المصرية كجهة قومية منوط بها وضع ومراقبة خصائص مياه الشرب في مصر.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

- الاشتراطات الخاصة بالتركيبات الصحية: الاشتراطات الخاصة بالتركيبات الصحية وفقاً للكوند المصري لأسس تصميم وشروط التنفيذ لهندسة التركيبات الصحية للمباني الصادر عن وزارة الإسكان - مركز بحوث الإسكان والبناء عام 2003.
- الاشتراطات الخاصة بحماية المنشآت من الحريق: الاشتراطات الخاصة بحماية المنشآت من الحريق وفقاً للكوند المصري لأسس التصميم واشتراطات التنفيذ لحماية المنشآت من الحريق - وزارة الإسكان - مركز بحوث الإسكان والبناء لعام 2004.
- الاشتراطات الخاصة بالإضاءة: إن الاهتمام بأساليب الإضاءة وأماكن توزيعها داخل بيئة العمل تعد عنصراً أساسياً لتهيئة جو العمل والمساهمة في زيادة الإنتاج حيث إن الإضاءة السيئة تضر بالعين وتسبب في إجهادها وبالتالي عدم القدرة على إنجاز الأعمال المطلوبة. ولا بد من الاهتمام بتصميم الإضاءة الطبيعية للمباني.
- بعض الاشتراطات الخاصة ببيئة العمل والتعامل مع بعض أنواع المخلفات وفقاً لقانون 4 لسنة 1994 ولائحته التنفيذية ولل قانون رقم 202 لسنة 2020 بإصدار قانون تنظيم إدارة المخلفات (أبو السعود، نفيسة، 2005).

• الإجراءات المطلوبة

أولاً: المبنى وجودة البيئة الداخلية

- الموقع والاستخدامات: لا بد أن يتم اختيار الموقع المناسب ليكون بعيداً عن المخاطر الطبيعية مثل مخرات السيول أو المناطق المعرضة للانزلاقات الصخرية.
- وسائل الانتقال (السيارات والمركبات): في حال تواجد وسائل نقل تابعة لا بد أن يتم اختيارها لتعمل بالغاز الطبيعي لتقليل انبعاثات الكربون.
- جودة البيئة الداخلية: مراعاة أن يتم حماية العاملين والمتعاملين مع المنشأة من التعرض لأي ملوثات أو كيميائيات داخل المبنى.
- تجهيزات الأمن والسلامة: أن يتم تركيب وسائل الإنذار المناسبة من الحريق وتوافر أدوات الإطفاء مع تدريب العاملين على التعامل معها وإعداد خطة للإخلاء.
- تجهيزات متحدي الإعاقة: لا بد أن يتم تجهيز المبنى بالتركيبات اللازمة لمتحدي الإعاقة.

ثانياً: مصادر الطاقة واستخداماتها

- متابعة الاستهلاك من كافة مصادر الطاقة مع بحث إمكانية استخدام وسائل طاقة متجددة مثل الألواح الشمسية.
- استخدام أجهزة ووحدات إضاءة موفرة للطاقة كلما أمكن.
- مراعاة عدم الاستعانة بالسخانات الكهربائية كلما أمكن واستبدالها بالسخانات الشمسية.
- مراعاة قواعد تشغيل الأجهزة الكهربائية طبقاً لتوصيات وزارة الكهرباء والطاقة لرفع كفاءة التشغيل وخفض استهلاك الطاقة.

ثالثاً: مصادر المياه واستخداماتها

- متابعة استهلاك المياه واستهداف أن يتم خفض الاستهلاك كلما أمكن.
- تركيب وحدات خفض الاستهلاك.
- الصيانة الدورية للتركيبات الصحية لمنع الهدر.
- وضع خطة لخفض الاستهلاك.

رابعاً: استخدام المواد والمستلزمات وتخزينها والتخلص منها

- عمل حصر شامل المواد المستخدم وكمياتها.
- مراعاة الاستهلاك المستدام للمواد وخفض معدلات تولد المخلفات منها.
- وضع خطة ونظام خفض وتداول والتخلص النهائي من المواد الخطرة مثل مبيدات الحشرات ومواد التنظيف وأحبار الطباعة.

خامساً: إدارة المخلفات الصلبة وعمليات إعادة التدوير

- حصر أنواع المخلفات وتصنيفاتها ومستويات خطورتها.
- اتباع خطة لإعادة التدوير وخفض معدلات تولد المخلفات.
- وضع خطة للتخلص الآمن من المخلفات الخطرة.
- التخلص الآمن من المخلفات.

• خطة العمل المطلوبة

- السياسة البيئية: إعلان سياسة بيئية واضحة تتبعها المنشأة وتلتزم بها.
- مرحلة التخطيط البيئي:
 - إرشادات التطبيق البيئي بما يتماشى مع السياسة البيئية.
 - وضع برامج الإدارة البيئية.
 - خطط الطوارئ البيئية.
 - خطط التدقيق الداخلي والمتابعة.
 - الهيكل المؤسسي لنظام الإدارة البيئية والتوصيف الإداري الذي تحدد الأدوار والواجبات لكل الموظفين فيما يتعلق بالإدارة البيئية.
- مرحلة التنفيذ.
- الاختبار والإجراءات التصحيحية:
 - اختبار خطط الطوارئ ومراجعة الأداء وقياس نتائج الخطط المتبعة.
 - إجراءات المراجعة والتدقيق الداخلي.
- الاتصالات والتقارير البيئية الالتزام بتعبئة وحفظ التقارير الآتية:
 - سجلات التدريبات على خطط الطوارئ البيئية.
 - تقارير مراقبة نظام الإدارة البيئية.
 - سجلات الامتثال للتشريعات البيئية.
 - سجلات مراقبة المستندات.

ما بعد حياه كريمة: تشغيل الخدمات، استدامة الموارد، والتخطيط المحلي

- تقارير التدقيق الداخلي.
- نتائج الدراسات التصحيحية والوقائية.
- سجلات الموارد البشرية وسجلات التدريب.
- سجلات صيانة وإصلاح سجلات الآلات التي تؤثر على البيئة.
- عدم الربط بين إنشاء/ شراء الأصول والمحافظة على إطالة عمرها الافتراضي من الصيانة الدورية، حيث يتم إنشاء/ شراء الأصول من الباب السادس وعدم تدبير مخصصات مالية كافية اعتبارًا من العام الثاني بعد دخول الخدمة لأعمال الصيانة الدورية مما يؤثر على العمر الافتراضي للأصول.
- قصور المنهجية المتبعة في تحديد مخصصات الباب الثاني للإدارة المحلية والتي تعتمد على قيام مسؤولي الموازنات بالدواوين العموم بالتفاوض مع مسؤولي وزارة التنمية المحلية ووزارة المالية على مخصصات المحافظة من الباب الثاني، واعتماد وزارة المالية على توجيه مخصصات الباب الثاني في ضوء زيادة تقدر بنسبة 10% تقريبًا عن العام المالي السابق.
- عدم صرف بعض المحافظات للمبالغ المخصصة لها من الباب الثاني لأعمال الصيانة والتشغيل خلال العام المالي نتيجة بعض الإجراءات، مما يتيح لوزارة المالية بتخفيض المخصصات في العام المالي التالي؛ استنادًا لنسب الصرف.
- يعتمد نظام المشتريات الحكومي السعر عامل التنافس الأساسي في المناقصات الحكومية؛ حيث يتم ترسيه العقد على أقل عطاء، بالإضافة ألا تتجاوز قيمة العقد الجديد العقد السابق إلا بنسبة قليلة جدًا، ولا يؤخذ بعين الاعتبار تقلبات الأسعار في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة.
- عدم وجود نظام ممنهج لتنفيذ الصيانة والإصلاحات لمشروعات البنية التحتية في الوضع الحالي والتدخل فقط عندما تنشأ مشكلة بدلًا من إجراء الصيانة الدورية، مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الصيانة بالإضافة إلى انقطاع بعض الخدمات في بعض القطاعات مما يترتب عليه عدم رضا متلقي الخدمة (المواطن) على الرغم من تكبد الدولة مبالغ طائلة لإنشاء تلك الأصول.
- وجود صعوبات فنية في تقدير الكميات المطلوبة مما يؤدي إلى نقص في المخصصات لأعمال الصيانة والتشغيل.
- التعاقد لأعمال الصيانات في ضوء قانون التعاقدات والمشتريات والذي لا يدعم إجراء تعاقدات سنوية أو لعدة سنوات لأعمال الصيانة الدورية للمنشآت والمعدات والطرق المحلية، مما يساعد على عدم التدخل السريع لإجراء أعمال الصيانة الضرورية.
- إساءة استخدام الآلات والمعدات من جانب بعض سائقي الجهات الحكومية.
- ضعف المخصصات المتاحة للصرف على التدريب وبناء القدرات، بالإضافة إلى القرارات التي تحظر الصرف على تكاليف البرامج التدريبية، ومنها قرار رئيس مجلس الوزراء رقم 4499 لسنة 2023.
- الاعتمادات المخصصة لأعمال الصيانة عبارة عن مخصص في شكل رقم إجمالي بالنسبة للمحافظة بوحداها المحلية وليس مبلغًا لصيانة كل أصل من الأصول القائمة.

- ضعف المخصصات المتاحة لاستبدال قطع غيار المعدات خاصة في ظل ارتفاع تكلفة قطع الغيار ووجود معدات تحتاج إلى استبدال بعض قطع الغيار لطبيعة عملها كمعدات النظافة، مما يترتب عليه تعطل العديد من المعدات عن العمل، والتي هناك احتياج يومي لها.
- ضعف مخصصات التشغيل من المواد البترولية لسيارات ومعدات الوحدات المحلية، بالإضافة إلى تحميل الوحدات المحلية تكلفة تشغيل سيارات ومعدات بعض الجهات مثل الحماية المدنية والمرور.
- ما يعتمد كمخصصات للصيانة والتشغيل للمحافظات في ضوء مناقشة احتياجات المحافظات من وزارة المالية يمثل نسبة من الاحتياجات الفعلية تتراوح بين 50-60%، وذلك على الرغم من تقديم المحافظات لمذكرات بمبررات ومقاييسات بالمبالغ المطلوبة.

Abstract

Hayah Kareema Initiative is the largest development program for the improvement of the Egyptian countryside in terms of the volume of funding, the diversity of interventions, and the ceiling of the desired goals and objectives. The initiative has political and governmental support through sponsorship and direct follow-up from the political leaders of all the results, details, and progress of the implementation of the initiative. All state agencies also participate in the initiative, whether by participating in planning and identifying projects, implementing construction work and follow-up, operating and providing services, the initiative directly aligns with a broad package of the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), and also meets a package of goals and objectives of Egypt's Vision for Sustainable Development 2030. The preparation of this study coincides with the procedures for completing the implementation of the first phase projects targeting 1,477 villages distributed among 52 administrative centers in 20 governorates, which was preceded by a preliminary phase that was implemented at the level of rural clusters witnessing a significant increase in multidimensional poverty rates, targeting 143 clusters in 11 Governorate during the fiscal year 2019/2020.

Hence, the interest is about the stage after the completion of projects or the construction work, and predicting the possibilities of sustaining the development impact of the initiative and the continuity of operation and maintenance of the facilities implemented by the initiative to provide its services to citizens with high quality, which prompted the study team to apply a number of methodological procedures to collect and analyze the required information. In order to draw conclusions and recommendations, through the following research tools:

- Reviewing the conceptual context and historical development of previous efforts in rural development and extracting the most important lessons, then describing the various aspects of Hayah Kareema Initiative and presenting the features of the work being implemented within its framework.
- Analysis of the literature and theoretical frameworks of issues and topics related to the sustainability of the initiative's impact and the continuity of operation and maintenance of its facilities. This included a review of the rural development management system, analysis of the local planning system, asset management system, maintenance and operation, and the self-resources system of the governorates and local administration units.

- Applying appropriate tools to study the vision and evaluation of the effective cadres of executives at the central and local levels for the various aspects of the first phase and the availability of components for effective operation and maintenance of the facilities in the post-implementation phase, as well as the availability of the necessary resources for that. These tools included forms for in-depth individual interviews and focus group discussions. With concerned parties at the level of some central ministries, and at the level of local administration units and directorates in Qena and Luxor governorates.

By reviewing the results that emerged from literature analysis procedures, theoretical frameworks, and legislation, as well as information that was sourced from the responses and opinions of officials of central ministries, officials of local administration, directorates, and utility and service companies, the study team concluded an important set of conclusions in the areas of: The role of the rural local unit in following up facilities and services and their improvement, the components and requirements for the sustainability of the operation and maintenance of facilities and services, the response of the local planning system to the requirements for the sustainability of the development impact of the initiative and the continuity of maintenance and operation, self-resources and their adequacy to provide the requirements for the sustainability of the development impact and the continuity of maintenance and operation of facilities and services.

The study also presented proposals in the areas of: planning the subsequent stages of the Hayah Kareema Initiative, activating the village and center levels in monitoring the operation of facilities and services, asset and facility management and maintenance, operation and maintenance of facilities and construction, strengthening the internal resources of local authorities, and environmental management of built assets within the framework of the initiative.

Keywords: Hayah Kareema, Rural development, local planning, sustainability of local resources, operation and maintenance of local services.

م	عنوان السلسلة	التاريخ	الباحث الرئيسي	الباحثون المشاركون
1	دراسة الهيكل الإقليمي للعمالة في القطاع العام في جمهورية مصر العربية	ديسمبر 1977	د. محمد حسن فج النور	
2				
3	الدراسات التفصيلية لمقومات التنمية الإقليمية بمنطقة جنوب مصر	أبريل 1978		
4	دراسة تحليلية لمقومات التنمية الإقليمية بمنطقة جنوب مصر	يوليو 1978		
5	دراسة اقتصادية فنية لأفاق صناعة الأسمدة والتنمية الزراعية في جمهورية مصر العربية حتى عام 1985	أبريل 1978		
6	التغذية والتنمية الزراعية في البلاد العربية	أكتوبر 1978		
7	تطوير التجارة وميزان المدفوعات ومشكلة تفاقم العجز الخارجي وسلبات مواجهته (1970/69 - 1975)	أكتوبر 1978	د. الفونس عزيز	د. مزي ذكي، د. عبد القادر حمزة وآخرون
8	Improving the position of third world countries in the international cotton economy,	يونيو 1979		
9	دراسة تحليلية لتفسير التضخم في مصر (1970 1976)	أغسطس 1979	د. مزي ذكي	
10	حوار حول مصر في مواجهة القرن الحادي والعشرون	فبراير 1980	د. على نصار	
11	تطوير أساليب وضع الخطط الخمسية باستخدام نماذج البرمجة الرياضية في جمهورية مصر العربية	مارس 1980	د. محرم الحداد	
12	دراسة تحليلية للنظام الضريبي في مصر (1970/71-1978)	مارس 1980	أ. عبد اللطيف حافظ،	د. أحمد الشرقاوي وآخرون
13	تقييم سياسات التجارة الخارجية والنقد الأجنبي وسبل ترشيدها	يوليو 1980	د. فونس عزيز	د. صقر أحمد صقر وآخرون

14	التنمية الزراعية في مصر ماضيها وحاضرها (ثلاثة أجزاء)	يوليو 1980	د. مورييس مكرم الله	د. سعد علام وآخرون
15	A study on Development of Egyptian National fleet/	June 1985		
16	الإنفاق العام والاستقرار الاقتصادي في مصر 1970 - 1979	ابريل 1981	د. رمزي ذكي	
17	الأبعاد الرئيسية لتطوير وتنمية القرى المصرية	يونيو 1981	أ. لبيب زمزم	د. سليمان حزين وآخرون
18	الصناعات الصغيرة والتنمية الصناعية (التطبيق على صناعة الغزل والنسيج في مصر	يوليو 1981	د. ممدوح فهمي الشرقاوي	د. رأفت شفيق، د. ثروت محمد علي وآخرون
19	ترشيد الإدارة الاقتصادية للتجارة الخارجية والنقدية الأجنبية	ديسمبر 1981	د. فونس عزيز	د. سيد دحية وآخرون
20	الصناعات التحويلية في المصري. (ثلاثة أجزاء)	أبريل 1982	د. محمد عبد الفتاح منجي	د. ثروت محمد علي، د. راجية عابدين خير الله وآخرون
21	التنمية الزراعية في مصر (جزئين)	سبتمبر 1982	د. مورييس مكرم الله	د. عبد القادر دياب، د. أحمد عبد الوهاب برانية وآخرون
22	مشاكل إنتاج اللحوم والسياسات المقترحة للتغلب عليها	أكتوبر 1983	د. محمد عبد الفتاح منجي	د. سعد علام، د. عبد القادر دياب وآخرين
23	دور القطاع الخاص في التنمية	نوفمبر 1983	د. محمد عبد الفتاح منجي	د. فوزي رياض، د. ممدوح فهمي الشرقاوي وآخرين
24	تطوير معدلات الاستهلاك من السلع الغذائية وأثارها على السياسات الزراعية في مصر	مارس 1985	د. سعد طه علام	د. عبد القادر دياب، د. عبد العزيز إبراهيم
25	البحيرات الشمالية بين الاستغلال النباتي والاستغلال السمكي	أكتوبر 1985	أ.د. احمد عبد الوهاب برانيه	أ.د. بركات أحمد الفراء، أ.د. عبد العزيز إبراهيم
26	تقييم الاتفاقية التوسع التجاري والتعاون الاقتصادي بين مصر والهند وبيوغوسلافيا	أكتوبر 1985	د. أحمد عبد العزيز الشرقاوي	د. محمود عبد الحى صلاح، د. محمد قاسم عبد الحى وآخرون
27	سياسات وإمكانيات تخطيط الصادرات من السلع	نوفمبر 1985	د. سعد طه علام	د. عبد القادر دياب،

28	الزراعية	د. محمد نصر فريد وآخرون	د. فوزى رياض فهمى	نوفمبر 1985	الإنفاق المستقبلية في صناعة الغزل والنسيج في مصر
29	دراسة تمهيدية لاستكشاف آفاق الاستثمار الصناعي في إطار التكامل بين مصر والسودان	د. فتحى الحسيني خليل، د. رأفت شفيق وآخرون	د. محمد عبد الفتاح منجي	نوفمبر 1985	
30	دراسة تحليلية عن تطوير الاستثمار في ج.م.ع مع الإشارة للطاقة الاستيعابية للاقتصاد القومي		د. السيد عبد العزیز دحيه	ديسمبر 1985	
31	دور المؤسسات الوطنية في تنمية الأساليب الفنية للإنتاج في مصر (جزئين)		د. الفونس عزيز قديس	ديسمبر 1985	
32	حدود وإمكانات مساهمة ضريبية على الدخل الزراعي في مواجهة مشكلة العجز في الموازنة العامة للدولة واصلاح هيكل توزيع الدخل القومي		د. رجاء عبد الرسول حسن	يوليو 1986	
33	التفاوتات الإقليمية للنمو الاقتصادي والاجتماعي وطرق قياسها في جمهورية مصر العربية		د.علا سليمان الحكيم	يوليو 1986	
34	مدى إمكانية تحقيق اكتفاء ذاتي من القمح		د. رجاء عبد الرسول حسن	يوليو 1986	
35	Integrated Methodology for Energy planning in Egypt.	د. راجيه عابدين	د. عماد الشرقاوي امين	سبتمبر 1986	
36	الملامح الرئيسية للطلب على تملك الأراضي الزراعية الجديدة والسياسات المتصلة باستصلاحها واستزراعها			نوفمبر 1986	
37	دراسة بعنوان مشكلات صناعة الألبان في مصر		د. هدى محمد صالح	مارس 1988	
38	دراسة بعنوان آفاق الاستثمارات العربية ودورها في خطط التنمية المصرية	د. مجدي محمد خليفة، د.حامد إبراهيم وآخرون	د. مصطفى أحمد مصطفى	مارس 1988	

39	تقدير الإيجار الاقتصادي للأراضي الزراعية لزراعة المحاصيل الزراعية الحقلية على المستوى الإقليمي لجمهورية مصر العربية عامي 1985/80	مارس 1988	د. احمد حسن ابراهيم	
40	السياسات التسويقية لبعض السلع الزراعية وآثارها الاقتصادية	يونيو 1988	د. سعد طه علام	د. بركات الفرا، د. هدى محمد صالح وآخرون
41	بحث الاستزراع السمكي في مصر ومحددات تنميته	أكتوبر 1988	د. على ابراهيم عربي	
42	نظم توزيع الغذاء في مصر بين الترشيح والإلغاء	أكتوبر 1988	د. محمد سمير مصطفى	
43	دور الصناعات الصغيرة في التنمية دراسة استطلاعية لدورها الاستيعاب العمالي	أكتوبر 1988	د. حسام محمد مندور	د. محمد عبد المجيد الخلوي، د. حسين طه الخبير وآخرون
44	دراسة تحليلية لبعض المؤشرات المالية للقطاع العام الصناعي التابع لوزارة الصناعة	أكتوبر 1988	د. ثروت محمد على	
45	الجوانب التكاملية وتحليل القطاع الزراعي في خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية	فبراير 1989	د. سيد حسين احمد	
46	إمكانيات تطوير الضرائب العقارية لزيادة مساهمتها في الإيرادات العامة للدولة في مصر	فبراير 1989	د. احمد حسن ابراهيم	
47	مدى إمكانية تحقيق ذاتي من السكر	سبتمبر 1989	د. سعد طه علام	د. هدى محمد صالح وآخرون
48	دراسة تحليلية لأثار السياسات الاقتصادية والمالية والنقدية على تطوير وتنمية القطاع الزراعي	فبراير 1990	د. سيد حسين احمد	د. سيد عزب، د. بركات الفرا وآخرون
49	الإنتاجية والأجور والأسعار الوضع الراهن للمعرفة النظرية والتطبيقية مع إشارة خاصة للدراستات السابقة عن مصر	مارس 1990	د. ابراهيم حسن العيصوى	د. عثمان محمد عثمان، د. سهير أبو العنين وآخرون
50	المسح الاقتصادي والاجتماعي والعمراني لمحافظة البحر الأحمر وفرص الاستثمار المتاحة للتنمية	مارس 1990	د. احمد برانية	
51	سياسات إصلاح ميزان المدفوعات المصرية للمرحلة الأولى	مايو 1990	د. السيد عبد المعبود ناصف	د. فادية محمد عبد السلام، د. مجدى محمد خليفة وآخرون
52	بحث صناعة السكر وإمكانية تصنيع المعدات	سبتمبر 1990	د. حسام محمد	د. محمد عبد المجيد الخلوي،

	الرأسمالية في مصر		مندور	د. حامد إبراهيم وآخرون
53	بحث الاعتماد على الذات في مجال الطاقة من منظور تنموي وتكنولوجي	سبتمبر 1990	د. راجية عابدين خير الله	د. عماد الشرقاوي أمين، د. فائق فريد فرج الله وآخرون
54	التخطيط الاجتماعي والإنتاجية	أكتوبر 1990	د. وفاء احمد عبد الله	د. خضر عبد العظيم أبو قوره، د. محمد عبد العزيز عيد وآخرون
55	مستقبل استصلاح الأراضي في مصر في ظل محددات الأراضي والمياه والطاقة	أكتوبر 1990	د. محمد سمير مصطفى	د. عبد الرحيم مبارك هاشم، د. صلاح اسماعيل
56	دراسات تطبيقية لبعض قضايا الإنتاجية في الاقتصاد المصري	نوفمبر 1990	د. عثمان محمد عثمان	د. أحمد حسن إبراهيم، د. هدي محمد صبحي وآخرون
57	بنوك التنمية الصناعية في بعض دول مجلس التعاون العربي	نوفمبر 1990	د. رأفت شفيق بسادة	د. حسام محمد المندور
58	بعض آفاق التنسيق الصناعي بين دول مجلس التعاون العربي	نوفمبر 1990	د. فتحي الحسين خليل	د. ثروت محمد على وآخرون
59	سياسات إصلاح ميزان المدفوعات المصري (مرحلة ثانية)	نوفمبر 1990	د. السيد عبد المعبود ناصف	
60	بحث اثر تغيرات سعر الصرف على القطاع الزراعي وانعكاساتها الاقتصادية	ديسمبر 1990	د. محمد سمير مصطفى	د. محمود علاء عبد العزيز، د. عبد القادر دياب
61	الإمكانيات والآفاق المستقبلية للتكامل الاقتصادي بين دول مجلس التعاون العربي في ضوء هياكل الإنتاج والتوزيع	يناير 1991	د. مجدي محمد خليفه	
62	إمكانية التكامل الزراعي بين مجلس التعاون العربي	يناير 1991	د. سعد طه علام	د. هدى صالح النمر، د. عماد الدين مصطفى
63	دور الصناديق العربية في تمويل القطاع الزراعي	أبريل 1991	د. سيد حسين احمد	د. محمد نصر فريد، د. بركات أحمد الفراء وآخرون

64	بعض القطاعات الإنتاجية والخدمية بمحافظة مطروح (جزئين) الجزء الأول: القطاعات الإنتاجية	أكتوبر 1991	د. صالح حسين مغيب	د. فريد أحمد عبد العال
65	مستقبل إنتاج الزيوت في مصر	أكتوبر 1991	د. سعد طه علام	د. بركات أحمد الفراء، د. هدي صالح النمر وآخرون
66	الإنتاجية في الاقتصاد القومي المصري وسبل تحسينها مع التركيز على قطاع الصناعة (الجزء الأول) الأسس والدراسات النظرية	أكتوبر 1991	د. محرم الحداد	د. أماني عمر زكي، د. محمد ابو الفتح الكفراوي وآخرون
66	الإنتاجية في الاقتصاد القومي المصري وسبل تحسينها مع التركيز على قطاع الصناعة (الجزء الثاني) الدراسات التطبيقية	أكتوبر 1991	د. محرم الحداد	د. أماني عمر زكي، د. محمد ابو الفتح الكفراوي وآخرون
67	خلفية ومضمون النظريات الاقتصادية الحالية والمتوقعة بشرق أوروبا. ومحددات انعكاساتها الشاملة على مستقبل التنمية في مصر والعالم العربي	ديسمبر 1991	د. سعد حافظ	د. على نصار
68	ميكنة الأنشطة والخدمات في مركز التوثيق والنشر	ديسمبر 1991	د. أماني عمر	د. رمضان عبد المعطي، د. امال حسن الحريري وآخرون
69	إدارة الطاقة في مصر في ضوء أزمة الخليج وانعكاساتها جوليا وإقليميا ومحليا	يناير 1992	د. راجيه عابدين خير الله	
70	واقع آفاق التنمية في محافظات الوادي الجديد	يناير 1992	د. عزه عبد العزيز سليمان	د. فريد أحمد عبد العال وآخرون
71	انعكاسات أزمة الخليج (1991/90) على الاقتصاد المصري	يناير 1992	د. مصطفى أحمد مصطفى	د. سلوى محمد مرسى، د. مجدي محمد خليفة وآخرون
72	الوضع الراهن والمستقبلي لاقتصاديات القطن المصري	مايو 1992	د. عبد القادر دياب	د. عبد الفتاح حسين، د. هدى صالح النمر وآخرون
73	خبرات التنمية في الدول الآسيوية حديثة التصنيع وإمكانية الاستفادة منها في مصر	يوليو 1992	د. ابراهيم حسن العيسوي	د. رمزي زكي، د. حسين الفقيه
74	بعض قضايا تنمية الصادرات الصناعية المصرية	سبتمبر 1992	د. فتحى الحسيني خليل	

75	تطوير مناهج التخطيط وإدارة التنمية في الاقتصاد المصري في ضوء المتغيرات الدولية المعاصرة	سبتمبر 1992	د.عثمان محمد عثمان	د. رافت شفيق بسادة، د. سهير أبو العنين وآخرون
76	السياسات النقدية في مصر خلال الثمانينات " المرحلة الاولى" ميكانيكية وفاعلية السياسة النقدية في الجانب المالي والاقتصادي المصري	سبتمبر 1992	د. السيد عبد المعبود ناصف	فادية محمد عبد السلام
77	التحرير الاقتصادي وقطاع الزراعة	يناير 1993	سعد طه علام	د. سيد حسين أحمد، د. بركات أحمد الفراء وآخرون
78	احتياجات المرحلة المقبلة للاقتصاد المصري ونماذج التخطيط واقتراح بناء نموذج اقتصادي قومي للتخطيط التأشيرى المرحلة الاولى	يناير 1993	د. محرم الحداد	د. على نصار، د. ماجدة إبراهيم وآخرون
79	بعض قضايا التصنيع في مصر منظور تنموي تكنولوجي	مايو 1993	راجيه عابدين خير الله	د. فتحية زغلول، د. نوال على حله وآخرون
80	تقويم التعليم الأساسي في مصر	مايو 1993	د. محمد عبد العزيز	د. سالم عبد العزيز محمود، د. دسوقي عبد الجليل وآخرون
81	الآثار المتوقعة لتحرير سوق النقد الأجنبي على بعض مكونات ميزان المدفوعات المصري	مايو 1993	د. اجلال راتب العقيلي	د. الفونس عزيز، د. فادية عبد السلام وآخرون
82	The Current development in the methodology and applications of operations research obstacles and prospects in developing countries	نوفمبر 1993	د.اماني عمر	د عفاف فؤاد، د صلاح العدوي وآخرون
83	الآثار البيئية الزراعية	نوفمبر 1993	د. سعد طه علام	
84	تقييم البرامج للنهوض بالإنتاجية الزراعية	ديسمبر 1993	د. محمد سمير مصطفى	د. هدى صالح النمر وآخرون، د. عبد القادر محمد دياب
85	اثر قيام السوق الأوروبية المشتركة على مصر والمنطقة	يناير 1994	د. إجلال راتب العقيلي	د. أحمد هاشم، د. مجدي خليفة وآخرون
86	مشروع إنشاء قاعدة بيانات الأنشطة البحثية بمعهد التخطيط القومي" المرحلة الاولى"	يونيو 1994	د. محرم الحداد	د. عبد القادر محمد دياب، د. أماني عمر زكي وآخرون

87	الكوارث الطبيعية وتخطيط الخدمات في ج.م.ع (دراسة ميدانية عن زلزال أكتوبر 1992 في مدينة السلام)	سبتمبر 1994	د. وفاء احمد عبد الله	
88	تحرير القطاع الصناعي العام في مصر في ظل المتغيرات المحلية والعالمية	سبتمبر 1994	راجيه عابدين خير الله	د. فتحية زعلول، د. ثروت محمد على وآخرون
89	استشراف بعض الآثار المتوقعة لسياسة الإصلاح الاقتصادي بمصر (مجلدان)	سبتمبر 1994	د. رمزي زكي	د. عثمان محمد عثمان وآخرون، د. أحمد حسن إبراهيم
90	واقع التعليم الإعدادي وكيفية تطويره	نوفمبر 1994	د. محمد عبد العزيز عيد	
91	تجربة تشغيل الخريجين بالمشروعات الزراعية وافق تطويرها	ديسمبر 1994	د. عبد القادر دياب	
92	دور الدولة في القطاع الزراعي في مرحلة التحرير الاقتصادي	ديسمبر 1994	د. سعد طه علام	د. محمد محمود رزق، د. نجوان سعد الدين وآخرون
93	الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية لتحرير القطاع الصناعي المصري في ظل الإصلاح الاقتصادي	يناير 1995	د. راجيه عابدين خير الله	د. فتحية زعلول، د. نفسية سيد أبو السعود وآخرون
94	مشروع انشاء قاعدة بيانات الأنشطة البحثية بمعهد التخطيط القومي (المرحلة الثانية)	فبراير 1995	د. محرم الحداد	د. أماني عمر زكي عمر، د. حسين صالح وآخرون
95	السياسات القطاعية في ظل التكيف الهيكلي	أبريل 1995	د. محمود عبد الحى صلاح	
96	الموازنة العامة للدولة في ضوء سياسة الإصلاح الاقتصادي	يونية 1995	د. ثروت محمد على	د. محمد نصر فريد، د. نبيل عبد العليم صالح وآخرون
97	المستجدات العالمية (الجات وأوروبا الموحدة) وتأثيراتها على تدفقات رؤوس الأموال والعمالة والتجارة السلعية والخدمية (دراسة حالة مصر)	أغسطس 1995	د. إجلال راتب	د. مصطفى أحمد مصطفى، د. سلوى محمد مرسى وآخرون

98	تقييم البدائل الإجرائية لتوسع قاعدة الملكية في قطاع الأعمال العام	يناير 1996	د. فتحي الحسيني خليل	د. صالح حسين مغيب، د. محمد عبد المجيد الخلوي وأخرون
99	أثر التكتلات الاقتصادية الدولية على قطاع الزراعي	يناير 1996	د. سعد طه علام	د. محمود مرعى، د. منى الدسوقي
100	مشروع إنشاء قاعدة بيانات الأنشطة البحثية بمعهد التخطيط القومي (المرحلة الثالثة)	مايو 1996	د. محرم الحداد	د. أماني عمر زكي، د. ماجدة إبراهيم سيد فراج وأخرون
101	دراسة تحليلية مقارنة لواقع القطاعات الإنتاجية والخدمية بمحافظة الحدود	مايو 1996		
102	التعليم الثانوي في مصر: واقعة ومشاكله واتجاهات تطويره	مايو 1996	د. محمد عبد العزيز عيد	د. لطف الله إمام صالح، د. دسوقي عبد الجليل وأخرون
103	التنمية الريفية ومستقبل القرية المصرية: المتطلبات والسياسات	سبتمبر 1996	د. سعد طه علام	د. بركات احمد الفرا، د. أحمد عبد الوهاب برانية وأخرون
104	دور المناطق الحرة في تنمية الصادرات	أكتوبر 1996	د. اجلال راتب	د. محمود عبد الحي، د. حسين صالح وأخرون
105	تطوير أساليب وقواعد المعلومات في إدارة الأزمات المهددة لأطراف التنمية (المرحلة الأولى)	نوفمبر 1996	د. محرم الحداد	د. حسام مندرة وآخرون، د. ماجدة إبراهيم سيد فراج
106	المنظمات غير الحكومية والتنمية في مصر (دراسة حالات)	ديسمبر 1996	د. نادرة وهدان	د. وفيق أشرف حسونة، د. وفاء عبد الله وأخرون
107	الأبعاد البيئية المستدامة في مصر	ديسمبر 1996	د. راجية عابدين خير الله	د. نفيسة سيد محمد أبو السعود
108	التغيرات الهيكلية في مؤسسات التمويل الزراعي: مصادر ومستقبل التمويل الزراعي في مصر	مارس 1997	د. محمد عبد العزيز عيد	د. وفيق أشرف حسونة، د. لطف الله إمام صالح وأخرون
109	التغيرات الهيكلية في مؤسسات التمويل الزراعي ومصادر ومستقبل التمويل الزراعي في مصر	أغسطس 1997	د. ثروت محمد على	إبراهيم صديق على، د. بهاء مرسي وأخرون
110	ملامح الصناعة المصرية في ظل العوامل	ديسمبر 1997	د. ممدوح فهمي	د. فتحي الحسن خليل،

الرئيسية المؤثرة في مطلع القرن الحادي والعشرين		الشرقاوى	د. ثروت محمد على وآخرون
111	آفاق التصنيع وتدعيم الأنشطة غير المزرعية من أجل تنمية ريفية مستدامة في مصر	فبراير 1998	د. هدي النمر، د. منى الدسوقي وآخرون
112	الزراعة المصرية والسياسية الزراعية في إطار نظام السوق الحرة	فبراير 1998	د. هدي صالح النمر
113	الزراعة المصرية في مواجهة القرن الواحد والعشرين	فبراير 1998	د. هدي النمر، د. منى الدسوقي وآخرون
114	التعاون بين الشرق الأوسط وشمال أفريقيا	مايو 1998	د. اجمال راتب
115	تطوير أساليب وقواعد المعلومات في إدارة الأزمات المهددة بطرد التنمية (المرحلة الثالثة)	يونيو 1998	د. حسام مندرة، د. امانى عمر زكي عمر وآخرون
116	حول أهم التحديات الاجتماعية في مواجهة القرن 21	يونيو 1998	د. وفاء احمد عبد الله
117	محددات الطاقة الادخارية في مصر دراسة نظرية وتطبيقية	يونيو 1998	د. ابراهيم العيسوى
118	تصور حول تطوير نظام المعلومات الزراعية	يوليو 1998	د. عبد القادر دياب
119	التوقعات المستقبلية لإمكانيات الاستصلاح والاستزراع بجنوب الوادي	سبتمبر 1998	د. سعد طه علام
120	استراتيجية استغلال البعد الحيزي في مصر في ظل الإصلاح الاقتصادي	ديسمبر 1998	د. سيد محمد عبد المقصود
121	حولت إلى مذكرة خارجية رقم (1601)	ديسمبر 1998	د. ايمان احمد الشربيني
122	Artificial Neural Networks Usage for Underground Water storage & River Nile in Toshoku Area	ديسمبر 1998	د. أماني عمر، د. سمير ناصر وآخرون

123	بناء وتطبيق نموذج متعدد القطاعات للتخطيط التأشيري في مصر	ديسمبر 1998	د. ماجدة ابراهيم د. عبد القادر حمزة، د. سهير أبو العينين وآخرون
124	اقتصاديات القطاع السياحي في مصر وانعكاساتها على الاقتصاد القومي	ديسمبر 1998	د. محمود عبد الحي، د. فادية عبد السلام وآخرون
125	تحديات التنمية الراهنة في بعض محافظات جنوب مصر	فبراير 1999	د. سيد محمد عبد المقصود
126	الآفاق والإمكانات التكنولوجية في الزراعة المصرية	سبتمبر 1999	د. هدى النمر، د. عماد مصطفى وآخرون
127	إدارة التجارة الخارجية في ظل سياسات التحرير الاقتصادي	سبتمبر 1999	د. محمود عبد الحي، د. فادية عبد السلام وآخرون
128	قواعد ونظم معلومات التفاوض في المجالات المختلفة	سبتمبر 1999	د. حسام مندور، د. محمد يحيى عبد الرحمن وآخرون
129	اتجاهات تطوير نموذج لاختيار السياسات الاقتصادية للاقتصاد المصري	يناير 2000	د. عبد القادر حمزة، د. سهير أبو العينين وآخرون
130	دراسة الفجوة النوعية لقوة العمل في محافظات مصر وتطورها خلال الفترة 1986-1996	يناير 2000	د. سيد محمد عبد المقصود د. السيد محمد الكيلاني وآخرون
131	التعليم الفني وتحديات القرن الحادي والعشرون	يناير 2000	د. دسوقي حسين عبد الجليل - د. زينات محمد طباله وآخرون
132	أنماط الاستيطان في منطقة جنوب الوادي " توشكى"	يونيو 2000	د. السيد محمد عبد المقصود د. السيد محمد الكيلاني، د. علا سليمان الحكيم وآخرون
133	فرص ومجالات التعاون بين مصر ومجموعات دول الكوميسا	يونيو 2000	د. محمد محمود رزق د. ممدوح الشرقاوي وآخرون
134	الإعاقة والتنمية في مصر	يونيو 2000	د. وفيق اشرف حسونة، د. وفاء أحمد عبد الله وآخرون
135	تقويم رياض الأطفال في القاهرة الكبرى	يناير 2001	د. دسوقي عبد الجليل، د. إيمان منجي وآخرون
136	الجمعيات الأهلية وآليات التنمية بمحافظات	يناير 2001	د. عزه عبد العزيز د. محاسن مصطفى. حسنين،

	جمهورية مصر العربية		سليمان	د. خفاجي، محمد عبد اللطيف.
137	آفاق ومستقبل التعاون الزراعي في المرحلة القادمة	يناير 2001	د. احمد عبد الوهاب برانيه	د. مصطفى عماد الدين، د. سعد الدين، نجوان.
138	تقويم التعليم الصحي الفني في مصر	يناير 2001	د. نادرة وهدان	د. وفيق اشرف حسونة، د. عزة الفندري وآخرون
139	منهجية جديدة للاستخدام الأمثل للمياه في مصر مع التركيز على مياه الري الزراعي مرحلة أولى	يناير 2001	د. محمد محمد الكفراوي	د. أماني عمر زكي، د. فتحية زغلول وآخرون
140	التعاون الاقتصادي المصري الدولي _ دراسة بعض حالات الشراكة	يناير 2001	د. اجلال راتب	د. محمود عبد الحي، د. مجدي خليفة وآخرون
141	تصنيف وترتيب المدن المصرية (حسب بيانات تعداد 1996)	يناير 2001	د. السيد محمد كيلاني	د. سيد محمد عبد المقصود، د. علا سليمان الحكيم وآخرون
142	الميزة النسبية ومعدلات الحماية للبعض من السلع الزراعية والصناعية	يناير 2001	د. عبد القادر دياب	د. ممدوح الشرقاوي، د. محمد محمود رزق وآخرون
143	سبل تنمية الصادرات من الخضر	ديسمبر 2001	د. هدى صالح النمر	د. سيد حسين، د. بركات أحمد الفراء وآخرون
144	تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي المرحلة الثانوية	ديسمبر 2001	د. محمد عبد العزيز عيد	محرم الحداد، د. ماجدة إبراهيم وآخرون
145	التخطيط بالمشاركة بين المخططين والجمعيات الأهلية على المستويين المركزي والمحافظات	فبراير 2002	د. عزة عبد العزيز سليمان	د. محاسن مصطفى حسنين، د. يمن حافظ الحماقي وآخرون
146	أثر البعد المؤسسي والمعوقات الإدارية والتسويق على تنمية الصادرات الصناعية المصرية	مارس 2002	د. ممدوح فهمي الشرقاوي	د. محمد حمدي سالم، د. محمد يحيى عبد الرحمن وآخرون
147	قياس استجابة مجتمع المنتجين الزراعيين للسياسات الزراعية	مارس 2002	د. عبد القادر دياب	د. نجوان سعد الدين، د. أحمد عبد الوهاب برانية وآخرون
148	تطوير منهجية جديدة لحساب الاستخدام الأمثل للمياه في مصر	مارس 2002	د. محمد محمد الكفراوي	د. أماني عمر زكي، د. عبد القادر حمزة وآخرون

			(مرحلة ثانية)	
149	رؤية مستقبلية لعلاقات ودوائر التعاون الاقتصادي المصري الخارجي" الجزء الأول" خلفية أساسية "	مارس 2002	د. محمود محمد عبد الحى	د. إجلال راتب العقيلي، د. مصطفى أحمد مصطفى
150	المشاركة الشعبية ودورها في تعاضد أهداف خطط التنمية المعاصرة المحلية الريفية والحضرية	ابريل 2002	د. وفاء احمد عبد الله	د. نادرة عبد الحليم وهدان، د. عزة الفندري وآخرون
151	تقدير مصفوفة حسابات اجتماعية للاقتصاد المصري عام 1998 - 1999	أبريل 2002	د. سهير ابو العينين	
152	الأشكال التنظيمية وصيغ وآليات تفعيل المشاركة في عمليات التخطيط على مستوى القطاع الزراعي	يوليو 2002	د. هدى صالح النمر	د. عبد القادر محمد دياب، د. محمد سمير مصطفى وآخرون
153	نحو استراتيجية للاستفادة من التجارة الإلكترونية في مصر	يوليو 2002	د. محرم الحداد	د. حسام مندرة، د. فادية عبد العزيز وآخرون
154	صناعة الأغذية والمنتجات الجلدية في مصر (الواقع والمستقبل)	يوليو 2002	د. ممدوح فهمي الشرقاوى	د. إيمان أحمد الشربيني، د. محمد حسن توفيق
155	تقدير الاحتياجات التمويلية لتطوير التعليم ما قبل الجامعي وفقاً لاستراتيجية متعددة الأبعاد	يوليو 2002	د. محمد عبد العزيز عيد	د. ماجدة إبراهيم، د. زينبات طبالة وآخرون
156	الاحتياجات العملية والاستراتيجية للمرأة المربية وأولوياتها على مستوى المحافظات	يوليو 2002	د. عزة عبد العزيز سليمان	د. اجلال راتب العقيلي، د. محاسن مصطفى حسنين وآخرون
157	موقف مصر في التجمعات الإقليمية	يوليو 2002	د. سلوى مرسي محمد فهمي	د. مجدي محمد خليفة وآخرون
158	إدارة الدين العام المحلي وتمويل الاستثمارات العامة في مصر	يوليو 2002	د. السيد عبد العزيز دحية	د. نفين كمال، د. سهير أبو العنين وآخرون
159	التأمين الصحي في واقع النظام الصحي المعاصر	يوليو 2002	د. عزة عمر الفندري	د. وفاء أحمد عبد الله، د. نادرة عبد الحليم وهدان وآخرون
160	تطبيق الشبكات العصبية في قطاع الزراعة	يوليو 2002	د. محمد محمد	د. امانى عمر زكي،

			د. عبد القادر حمزة وآخرون
161	الإنتاج والصادرات المصرية من مجمدات وعصائر الخضر والفاكهة ومقترحات زيادة القدرة التنافسية لها بالأسواق المحلية والعالمية	يوليو 2002	د. سمير عريقات د. مني عبد العال الدسوقي، د. محمد مرعي وآخرون
162	تقسيم مصر إلى أقاليم تخطيطية	يناير 2003	د. السيد محمد عبد المقصود د. فريد أحمد عبد العال وآخرون
163	تقييم وتحسين أداء بعض المرافق "مياه الشرب والصرف الصحي"	يوليو 2003	د. محرم الحداد د. حسام مندور، د. نفيسة أو السعود وآخرون
164	تصورات حول خصخصة بعض مرافق الخدمات العامة	يوليو 2003	د. عبد القادر دياب د. سيد حسين أحمد، د. ياسر كمال السيد وآخرون
165	تحديد الاحتياجات التمويلية للتعليم العالي "دراسة نظرية تحليلية ميدانية"	يوليو 2003	د. محمد عبد العزيز عيد د. ماجدة إبراهيم، د. زينبات محمد طلبية وآخرون
166	دراسة أهمية الآثار البيئية للأنشطة السياحية في محافظة البحر الأحمر "بالتركيز على مدينة الغردقة"	يوليو 2003	د. سلوى مرسي محمد فهمي د. وفاء أحمد عبد الله، د. أحمد برانية وآخرون
167	العوامل المحددة للنمو الاقتصادي في الفكر النظري وواقع الاقتصاد المصري	يوليو 2003	د. سهير ابو العينين د. نيفين كمال حامد وآخرون، د. فتحية زغلول وآخرون
168	العدالة في توزيع ثمار التنمية في بعض المجالات الاقتصادية والاجتماعية في محافظات مصر "دراسة تحليلية"	يوليو 2003	د. عزه عبد العزيز سليمان د. سيد محمد عبد المقصود، د. السيد محمد الكيلاني وآخرون
169	تقييم وتحسين جودة أداء بعض الخدمات العامة لقطاعي التعليم والصحة باستخدام شبكات الأعمال	يوليو 2003	د. أماني عمر، د. ماجدة إبراهيم وآخرون د. عبد القادر حمزه
170	دراسة الأسواق الخارجية وسبل النفاذ إليها	يوليو 2003	د. فادية عبد السلام د. مصطفى أحمد مصطفى، د. اجلال راتب وآخرون
171	أولويات الاستثمار في قطاع الزراعة	يوليو 2003	د. هدي صالح النمر أحمد عبد الوهاب برانية، د. سيد حسين
172	دراسة ميدانية للمشاكل والمعوقات التي تواجه صناعة الأحذية الجديدة في مصر "التطبيق على محافظة القاهرة ومدينة العاشر من	يوليو 2003	د. حسام محمد مندور، د. إيمان أحمد الشربيني وآخرون د. ممدوح فهمي الشرقاوى

			رمضان"	
173	قضية التشغيل والبطالة على المستوى العالمي والقومي والمحلى	يوليو 2003	د. عزيزة على عبد الرازق	د. اجلال راتب، د. محرم الحداد وآخرون
174	بناء وتنمية القدرات البشرية المصرية " القضايا والمعوقات الحاكمة"	يوليو 2003	د. مصطفى احمد مصطفى	د. إبراهيم حسن العيسوي، د. محمد على نصار وآخرون
175	بناء قواعد التقدم التكنولوجي في الصناعة المصرية من منظور مداخل التنافسية والتشغيل والتركيب القطاعي	يوليو 2004	د. محرم الحداد	د. فتحية زغلول، د. إيمان الشربيني وآخرون
176	استراتيجية قومية مقترحة للإدارة المتكاملة للمخلفات الخطرة في مصر	يوليو 2004	د. نفيسة ابو السعود	د. خالد محمد فهمي، د. حنان رجائي وآخرون
177	تحسين الجودة الشاملة لبعض مجالات القطاع الصحي	يوليو 2004	د. عبد القادر حمزه	د. أماني عمر، د. محمد الكفراوي وآخرون
178	مخاطر الأسواق الدولية للسلع الغذائية للسلع الغذائية الاستراتيجية وإمكانيات وسياسات وأدوات مواجهتها	يوليو 2004	د. عبد القادر دياب	د. ممدوح الشرقاوي، د. سيد حسين وآخرون
179	إمكانيات وأثار قيام منطقة حرة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية والمناطق الصناعية المؤهلة (ودروس مستفادة للاقتصاد المصري)	يوليو 2004	د. فادية عبد السلام	د. اجلال راتب العقيلي، د. سلوى محمد مرسي وآخرون
180	نحو هواء نظيف لمدينة عملاقة	يوليو 2004	د. محمد سمير مصطفى	د. السيد محمد الكيلاني، د. عبد الحميد القصاص وآخرون
181	تحديد الاحتياجات بقاعات الصرف - التعليم ما قبل الجامعي - التعليم العالي (عدد خاص)	يوليو 2004	د. زينات محمد طباله	د. لطف الله إمام صالح، د. عزة عمر الفندري
182	تحديد الاحتياجات بقطاعي الصرف الصحي والطرق والكباري لمواجهة العشوائيات (عدد خاص)	يوليو 2004	د. محرم الحداد	د. نفيسة أبو السعود، د. نعيمة رمضان وآخرون
183	خصائص ومتغيرات السوق المصري _ دراسة تحليلية لبعض الأسواق المصرية الجزء الأول " الإطار النظري والتحليلي "	يناير 2005	د. محرم الحداد	د. حسام مندور د. فادية عبد السلام وآخرون
184	خصائص ومتغيرات السوق المصري (دراسة	يناير 2005	د. محرم الحداد	د. حسام المندور

د. فادية عبد السلام وآخرون			تحليلية لبعض الأسواق المصرية) الجزء الثاني: الإطار التطبيقي " سوق الخدمات التعليمية - سوق الخدمات السياحة - سوق البرمجيات"	
.....	د. محرم الحداد	يناير 2005	خصائص ومتغيرات السوق المصري (دراسة تحليلية لبعض الأسواق المصرية الجزء الثالث: الإطار التطبيقي " يوق الأدوية - سوق السلع الغذائية والزراعية - سوق حديد التسليح والأسمنت"	185
.....	د. لطف الله امام صالح	أغسطس 2005	الملكية الفكرية والتنمية في مصر	186
د. ماجدة إبراهيم سيد د. زينات طبالة وآخرون	د. عبد الحميد سامي القصاص	يونية 2006	تقدير الطلب على العمالة - قوة العمل - البطالة في ظل سيناريوهات بديلة	187
د. السيد محمد الكيلاني د. فريد أحمد عبد العال وآخرون	د. علا سليمان الحكيم	يونية 2006	الحاسبات الإقليمية كمدخل للامركزية المالية	188
د. زينات طبالة د. سمير رمضان وآخرون	د. محمود عبد الحى	يونيه 2006	المعاشات والتأمينات في جمهورية مصر العربية (الواقع وإمكانيات التطوير)	189
د. اجلال راتب العقيلي د. مصطفى أحمد مصطفى وآخرون	د. فادية محمد عبد السلام	يونيه 2006	بعض القضايا المتصلة بالصادرات (دراسة حالة الصناعات الكيماوية)	190
د. عبد القادر دياب د. سيد حسين وآخرون	د. هدى صالح النمر	يونية 2006	مشروع تنمية جنوب الوادي " توشكى " بين الأهداف والإنجازات	191
د. أحمد حسام الدين نجاتي د. عزة يحيى وآخرون	د. نفيسة ابو السعود	يونية 2006	اللامركزية كمدخل لمواجهة بعض القضايا البيئية في مصر (التوزيع الإقليمي للاستثمارات الحكومية وارتباطها ببعض قضايا البيئة)	192
د. أحمد حسام الدين نجاتي، د. زينب محمد نبيل	د. نفيسة ابو السعود	يونية 2006	نحو تطبيق نظام الإدارة البيئية (الأيزو 14000) " على معهد التخطيط القومي" كنموذج لمؤسسة بحثية حكومية	193
د. حسام مندور د. حنان رجائي وآخرون	د. محرم الحداد	يونية 2006	تكاليف تحقيق أهداف الألفية الثالثة بمصر	194
د. عبد القادر حمزة	د. عبد القادر دياب	يونية 2006	السوق المصرية للغزل	195

196	المعايير البيئية والقدرة التنافسية للصادرات المصرية	أغسطس 2007	د. سلوى مرسي محمد فهمي	د. سمير مصطفى د. فادية عبد السلام وآخرون
197	استخدام أسلوب البرمجة الخطية والنقل في البرمجة الرياضية لحل مشاكل الإنتاج والمخزون	أغسطس 2007	د. محمد محمد الكفراوي	د. عبد القادر حمزة د. أماني عمر وآخرون
198	تقييم موقف مصر في بعض الاتفاقيات الثنائية	أغسطس 2007	د. اجلال راتب	د. نجلاء علام د. نبيل الشيمي وآخرون
199	التضخم في مصر بحث في أسباب التضخم، وتقييم مؤثراته، وجدوى استهدافه مع أسلوب مقترح باتجاهاته	أغسطس 2007	د. إبراهيم العيسوى	د. سيد عبد العزيز دحية د. سهير أبو العنين وآخرون
200	سبل تنمية مصادر الإنتاج الحيواني في ضوء الآثار الناجمة عن مرض أنفلونزا الطيور في مصر	أغسطس 2007	د. صادق رياض ابو العطا	د. هدي النمر د. محمد مرعي وآخرون
201	مستقبل التنمية في محافظات الحدود (مع التطبيق على سيناء)	أغسطس 2007	د. فريد احمد عبد العال	د. السيد محمد الكيلاني د. علا سليمان الحكيم وآخرون
202	سياسات إدارة الطاقة في مصر في ظل المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية	أغسطس 2007	د. راجيه عابدين خير الله	د. فتحية زغلول د. نجوان سعد الدين وآخرون
203	جدوى إعادة هيكلة قطاع التأمين دراسة تحليلية ميدانية	أكتوبر 2007	د. محرم الحداد	د. حسام مندور د. إيمان أحمد الشربيني وآخرون
204	حول تقدير الاحتياجات لأهم خدمات رعاية المسنين (بالتركيز على محافظة القاهرة)	أكتوبر 2007	د. عزه عمر الفندري	د. وفاء أحمد عبد الله د. نادرة وهدان وآخرون
205	خدمات ما بعد البيع في السوق المصري (دراسة حالة للسلع الهندسية والكهربائية) (بالتطبيق على صناعة الأجهزة المنزلية وصناعة السيارات)	أكتوبر 2007	د. محمد عبد الشفيع عيسى	د. نجلاء علام د. عبد السلام محمد السيد وآخرون
206	العناقيد الصناعية والتحالفات الاستراتيجية لتدعيم القدرة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في جمهورية مصر العربية	فبراير 2008	د. ايمان احمد الشربيني	د. سحر عبد الحليم البهائي د. أحمد سليمان وآخرون
207	تقييم فاعلية الخطة الاستراتيجية القومية	سبتمبر 2008	د. محمود ابراهيم	د. عبد الغني محمد

	للسكان في مصر		فرج	د. نادية فهمي وآخرون
208	الإسقاطات القومية للسكان في مصر خلال الفترة (2006 - 2031)	سبتمبر 2008	د. فريال عبد القادر احمد	د. سعاد أحمد الضوي د. عبد الغني محمد عبد الغني وآخرون
209	إدارة الجودة الشاملة وتطبيقها في تقييم أداء بعض قطاعات المرافق العامة في مصر	سبتمبر 2008	د. محرم الحداد	د. حسام المندور د. اجلال راتب وآخرون
210	الخصائص السكانية وانعكاساتها على القيم الاجتماعية	نوفمبر 2008	د. نادرة وهدان	د. زينات طبالة د. عزة الفندري وآخرون
211	التجارب التنموية في كوريا الجنوبية، ماليزيا والصين: الاستراتيجيات والسياسات - الدروس المستفادة	نوفمبر 2008	د. فاديه عبد السلام	د. محمد عبد الشفيق د. لطف الله إمام صالح وآخرون
212	مستوى المعيشة المفهوم والمؤشرات والمعلومات والتحليل دليل قياس وتحليل معيشة المصريين	نوفمبر 2008	د. ابراهيم العيسوي	د. السيد دحية د. سيد حسين وآخرون
213	أولويات زراعة المحاصيل المستهلكة للمياه وسياسات وأدوات تنفيذها	فبراير 2009	د. عبد القادر دياب	د. هدي صالح النمر د. سيد حسين
214	السياسات الزراعية المستقبلية لمصر في ضوء المتغيرات المحلية والإقليمية	أغسطس 2009	د. نجوان سعد الدين عبد الوهاب	د. سعد طه علام د. ممدوح الشرقاوي وآخرون
215	اتجاهات ومحددات الطلب على الإنجاب في مصر (1988 - 2005)	أغسطس 2009	د. محمود ابراهيم فرج	د. فادية محمد عبد السلام د. مني توفيق يوسف وآخرون
216	آليات تحقيق اللامركزية في تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرنامج السكاني في مصر	أغسطس 2009	د. عبد الغنى محمد عبد الغنى	د. شحاته محمد شحاته د. كامل البشار وآخرون
217	نظم الإنذار المبكر والاستعداد والوقاية لمواجهة بعض الأزمات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة	أكتوبر 2009	د. محرم الحداد	د. حسام مندورة د. إجلال راتب وآخرون
218	الشراكة بين الدولة والفاعلين الرئيسيين لتحفيز النمو والعدالة في مصر	فبراير 2010	د. ايمان احمد الشربيني	د. عزة عمر الفندري د. زينات محمد طلبة وآخرون
219	التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في خريطة المحافظات وآثارها على التنمية	فبراير 2010	د. سيد محمد عبد المقصود	فريد أحمد عبد العال د. خضر عبد العظيم أبو قوره وآخرون
220	بعض الاختلالات الهيكلية في الاقتصاد المصري "من الجوانب القطاعية والنوعية والدولية"	مارس 2010	د. محمد عبد الشفيق عيسى	د. ممدوح فهمي الشرقاوي د. لطف الله إمام صالح

وآخرون				
د. محمود إبراهيم فراج د. منى توفيق	د. مجدي عبد القادر	يوليه 2010	الإسقاطات السكانية وأهم المعالم الديموجرافية على مستوى المحافظات في مصر 2012 - 2032	221
د. زينات طبالة د. إيمان الشربيني وآخرون	د. دسوقي عبد الجليل	يوليه 2010	المواءمة المهنية لخريجي التعليم الفني الصناعي في مصر " دراسة ميدانية "	222
د. ممدوح شرقاوي د. هدي النمر وآخرون	د. عبد القادر محمد دياب	يوليه 2010	المشروعات القومية للتنمية الزراعية في الأراضي الصحراوية	223
د. على عبد الرزاق جلي د. زينات محمد طبالة وآخرون	د. خضر عبد العظيم ابو قوره	سبتمبر 2010	نحو إصلاح نظم الحماية الاجتماعية في مصر	224
د. حسام مندور د. نفيسة أبو السعود وآخرون	د. محرم الحداد	أكتوبر 2010	متطلبات مواجهة الأخطار المحتملة على مصر نتيجة للتغير المناخي العالمي	225
د. السيد دحية د. سهير أبو العنين وآخرون	د. ابراهيم العيسوي	يناير 2011	آفاق النمو الاقتصادي في مصر بعد الأزمة المالية والاقتصادية العالمية	226
د. على نصار د. محمود صالح وآخرون	د. نفين كمال	يناير 2011	نحو مزيج أمثل للطاقة في مصر"	227
د. سيد دحية د. حسام مندور وآخرون	د. محرم الحداد	أغسطس 2011	مجتمع المعرفة وإدارة قطاع المعلومات والاتصالات في مصر	228
عزيزة على عبد الرزاق د. منى عبد العال الرزاق وآخرون	د. مجدي عبد القادر	أغسطس 2011	المدن الجديدة في إعادة التوزيع الجغرافي للسكان في مصر	229
د. عبد العزيز إبراهيم د. محمد عبد الشفيق عيسي وآخرون	د. اجلال راتب	أكتوبر 2011	تحقيق التنمية المستدامة في ظل اقتصاديات السوق من خلال إدارة الصادرات والواردات في الفترة من عام 2000 حتى عام 2010/2011	230
د. سهير أبو العنين	د. ابراهيم العيسوي	يونيه 2012	تجديد علم الاقتصاد نظرة نقدية إلى الفكر الاقتصادي السائد وعرض لبعض مقاربات تطوير	231
د. السيد دحية د. نفين كمال وآخرون	د. ابراهيم العيسوي	يونيه 2012	مقتضيات واتجاهات تطوير استراتيجية التنمية في مصر في ضوء الدروس المستفادة من الفكر	232

			الاقتصادي ومن تجارب الدول في مواجهة الأزمة الاقتصادية العالمية	
233	تطوير جودة البيانات في مصر	مارس 2012	د. امانى حلمى الرئيس	د. على نصار د. زينات طبالة وآخرون
234	ملامح التغيرات الاجتماعية المعاصرة ومردوداتها على التنمية البشرية	يونيه 2012	د. وفاء احمد عبد الله	د. خضر عبد العظيم أبو قورة د. لطف الله إمام صالح
235	السوق المحلية للقمح ومنتجاته	يونيه 2012	د. عبد القادر محمد دياب	د. ممدوح الشرقاوي د. هدى النمر وآخرون
236	أثر تطبيق اللامركزية على تنمية المحافظات المصرية (بالتطبيق على قطاع التنمية المحلية)	يونيه 2012	د. فريد احمد عبد العال	د. سيد عبد المقصود د. علا سليمان الحكيم وآخرون
237	إدارة الموارد الطبيعية في ضوء استدامة البيئة والأهداف الإنمائية للألفية	يونيه 2012	د. نفيسة سيد ابو السعود	د. سحر البهائي، د. أحمد عبد الوهاب برانية وآخرون
238	رؤية مستقبلية للأدوار المتوقعة للجهات الممولة للمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في مصر في ظل التغيرات الراهنة	يونيه 2012	د. ايمان أحمد الشربينى	د. نجوان سعد الدين د. محمد حسن توفيق
239	تطوير النظام القومي لإدارة الدولة بالمعلومات وتكنولوجياتها كركيزة أساسية لتنمية مصر	سبتمبر 2012	د. محرم الحداد	د. زلفى شلبي د. سيد دياب وآخرون
240	(الرؤية المستقبلية للعلاقات الاقتصادية الخارجية ودوائر التعاون الاقتصادي المصري في ضوء المستجدات العالمية والإقليمية والمحلية)	سبتمبر 2012	د. اجلال راتب	د. فادية عبد السلام د. محمد عبد الشفيق وآخرون
241	المجتمع المدني ومستقبل التنمية في مصر	سبتمبر 2012	د. وفاء احمد عبد الله	
242	التغيرات الهيكلية للقوة العمل على مستوى المحافظات في مصر وآفاق المستقبل	سبتمبر 2012	د. مجدي عبد القادر	د. زينات طبالة د. عزت زيان وآخرون
243	تطوير استراتيجية التنمية الصناعية بمصر مع التركيز على قطاع الغزل	نوفمبر 2013	د. محرم الحداد	د. زلفى شلبي د. محمد عبد الشفيق وآخرون
244	أثر المناطق الصناعية على تنمية المحافظات المصرية (بالتطبيق على محافظات إقليم قناة السويس)	نوفمبر 2013	د. فريد احمد عبد العال	د. سيد عبد المقصود د. علا سليمان الحكيم وآخرون

245	نموذج رياضي إحصائي للتنبؤ بالأحمال الكهربائية باستخدام الشبكات العصبية	نوفمبر 2013	د. محمد محمد ابو الفتوح الكفراوي	
246	دور الجمعيات الأهلية في دعم التعليم الأساسي "دراسة ميدانية"	نوفمبر 2013	د. دسوقي عبد الجليل	د. خضر عبد العظيم أبو قورة، د. لطف الله إمام صالح وآخرون
247	" دور السياسات المالية في تحقيق النمو والعدالة في مصر" مع التركيز على الضرائب والاستثمار العام	نوفمبر 2013	د. سهير ابو العينين	د. نفين كمال د. هبة الباز وآخرون
248	"بناء قواعد تصديرية صناعية للاقتصاد المصري"	نوفمبر 2013	د. اجلال راتب	د. فادية عبد السلام د. محمد عبد الشفيق وآخرون
249	الصناعات التحويلية والتنمية المستدامة في مصر	ديسمبر 2013	د. ممدوح فهمي الشرقاوى	د. نجوان سعد الدين د. إيمان احمد الشربيني وآخرون
250	الصناديق والحسابات الخاصة "فلسفة الإنشاء – الأسباب – جدواها ومستقبلها"	ديسمبر 2013	د. ايمان احمد الشربيني	د. عزيزة عبد الرزاق د. محمد حسن توفيق
251	الاقتصاد الأخضر ودوره في التنمية المستدامة	فبراير 2014	د. حسام الدين نجاتي	د. محمد سمير مصطفى، د. نفيسة أبو السعود وآخرون
252	إدارة الزراعة المصرية في اطار التغيرات المحلية والدولية	فبراير 2014	د. عبد القادر محمد دياب	
253	تفعيل العلاقات الاقتصادية المصرية مع دول مجموعة البريكس	ديسمبر 2014	د. اجلال راتب	د. فادية عبد السلام د. مصطفى أحمد مصطفى وآخرون
254	التخطيط للتنمية المهنية للمعلمين في مصر" معلم التعليم الأساسي نموذجاً"	ديسمبر 2014	د. دسوقي عبد الجليل	د. خضر عبد العظيم أبو قورة- د. لطف الله إمام صالح وآخرون
255	استكشاف فرص النمو من خلال الخدمات اللوجستية بالتطبيق على الموانئ المصرية	ديسمبر 2014	د. منى عبد العال دسوقي	د. علي نصار د. أحمد فرحات وآخرون
256	التغيرات الاقتصادية والاجتماعية في الريف	يناير 2015	د. حنان رجائي	د. سعد طه علام

	المصري بعد ثورة يناير 2011		عبد اللطيف	د. عبد الفتاح حسين وآخرون
257	التدهور البيئي في مصر منهج دليلي لتقدير تكاليف الضرر	ابريل 2015	د. محمد سمير مصطفى	د. أحمد عبد الوهاب برانية د. نفيسة سيد أبو السعود وآخرون
258	بطاقة الأداء المتوازن كأداة لإعادة هندسة القطاع الحكومي في مصر "دراسة حالة" "معهد التخطيط القومي"	مايو 2015	د. ايمان احمد الشربيني	
259	تقييم الأهداف الإنمائية لما بعد 2015 في سياق توجهات التنمية في مصر	يوليو 2015	د. هدى صالح النمر	د. علاء الدين محمود زهران، د. خالد عبد العزيز عطية وآخرون
260	العلاقات الاقتصادية المصرية التركية بالتركيز على تقييم اتفاقية التجارة الحرة	أغسطس 2015	د. أجلال راتب	د. فادية عبد السلام د. سلوى محمد مرسى وآخرون
261	إطار لرؤية مستقبلية لاستخدام مصادر الطاقة الجديدة والمتجددة في مصر	أكتوبر 2015	د. نفين كمال	د. سهير أبو العينين د. نفيسة أبو السعود وآخرون
262	السوق المحلية للسلع الغذائية" جوانب القصور، والتطوير "	سبتمبر 2014	د. عبد القادر محمد دياب	د. هدى صالح النمر د. أحمد عبد الوهاب برانية وآخرون
263	المرصد الحضري لمدينة الأقصر محافظة الأقصر	ابريل 2016	د. سيد عبد المقصود	د. فريد أحمد عبد العال د. محمود عبد العزيز عليوه وآخرون
264	الطاقة المتجددة بين نتائج وابتكارات البحث العلمي والتطبيق الميداني في الريف المصري	إبريل 2016	د. عبد القادر محمد دياب	د. هدى صالح النمر د. أحمد عبد الوهاب برانية وآخرون
265	نحو تحسين أوضاع الأمن الغذائي والزراعة المستدامة والحد من الجوع والفقر في مصر - سبل وآليات تحقيق الثاني من أهداف التنمية المستدامة- (2016 - 2030)	يوليو 2016	أ.د. هدى صالح النمر	د. عبد العزيز إبراهيم د. بركات أحمد الفراء وآخرون
266	التغيرات في أسعار النفط وأثارها على الاقتصاد (العالمي والعربي والمصري)	يوليو 2016	د. حسن صالح	د. إجلال راتب د. فادية عبد السلام وآخرون
267	مستقبل التنمية في المنطقة الجنوبية لمحافظة البحر الأحمر (الشلاتين وحلايب)	يوليو 2016	أ.د. منى دسوقي	د. سيد عبد المقصود د. فريد أحمد عبد العال

وآخرون				
د. على نصار د. هدى النمر وآخرون	د. ماجد خشبة	يوليو 2016	نحو إطار متكامل لقياس ودراسة أثر أهداف التنمية المستدامة لما بعد 2015 على أوضاع التنمية المستدامة في مصر خلال الفترة 2030 /2015	268
د. عبد الفتاح حسين د. أمل زكريا	د. سهير أبو العينين	يوليو 2016	متطلبات تطوير الحاسبات القومية في مصر	269
د. سيد محمد عبد المقصود د. أحمد عبد العزيز البقل وآخرون	د. فريد عبد العال	أغسطس 2016	آليات التنمية الإقليمية المتوازنة	270
د. نفيسة سيد محمد أبو السعود، د. أحمد حسام الدين محمد نجاتي وآخرون	د. سمير مصطفى	أغسطس 2016	تفاعلات المياه والمناخ والانسان في مصر (اعادة التشكيل من أجل اقتصاد متواصل)	271
د. محمد عبد الشفيق عيسي، د. زلفي عبد الفتاح شلبي وآخرون	د. محرم الحداد	أغسطس 2016	تفعيل استراتيجية الذكاء الاقتصادي على المستوى المؤسسي والقومي في مصر	272
د. خضر عبد العظيم أبو قورة، د. لطف الله إمام صالح وآخرون	د. دسوقي عبد الجليل	أغسطس 2016	اشكالية المواطنة في مصر - الحقوق والواجبات	273
د. هدى صالح النمر د. هبة صالح مغيب وآخرون	د. أمل زكريا	سبتمبر 2016	كفاءة الاستثمار العام في مصر (المحددات والفرص وامكانيات التحسين)	274
د. ممدوح الشرفاوى د. زلفى شلبي وآخرون	د. إيمان الشربيني	أكتوبر 2016	الإجراءات الداعمة لاندماج المشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر غير الرسمية في القطاع الرسمي في مصر	275
د. محمد سمير مصطفى د. مها الشال وآخرون	د. نفيسة أبو السعود	يوليو 2017	الإدارة المتكاملة للمخلفات الصلبة ودورها في دعم الاقتصاد القومي	276
د. محمد ماجد خشبة د. خالد عبد العزيز عطية وآخرون	د. علاء زهران	يوليو 2017	متطلبات التحول لاقتصاد قائم على المعرفة في مصر	277
د. أمل زكريا عامر د. سهير أبو العينين وآخرون	د. أحمد عاشور	يوليو 2017	آليات وسبل اصلاح قطاع الأعمال العام في جمهورية مصر العربية	278

279	سبل وآليات تحقيق أنماط الاستهلاك المستدام في مصر	أغسطس 2017	د. هدى صالح النمر	د. علاء الدين زهران د. خالد عبد العزيز عطية وأخرون
280	الخيارات الاستراتيجية لإصلاح منظومة التعليم ما قبل الجامعي في مصر	أغسطس 2017	د. دسوقي عبد الجليل	د. خضر عبد العظيم أبو قورة - د. محرم صالح الحداد وأخرون
281	المسؤولية المجتمعية للشركات ودورها في تحقيق التنمية المحلية في مصر	سبتمبر 2017	د. حنان رجائي عبد اللطيف	د. سعد طه علام د. نجوان سعد الدين وأخرون
282	تنمية وترشيد استخدامات المياه في مصر	سبتمبر 2017	د عبد القادر دياب	د. أحمد برانية د. بركات الفرا وأخرون
283	اتفاقية منطقة التجارة الحرة الإفريقية وآثارها على الاقتصادات الإفريقية عموما والاقتصاد المصري خصوصا	سبتمبر 2017	د محمد عبد الشفيق	د. اجلال راتب د. فادية عبد السلام
284	دراسة مدى تطبيق الحوكمة على الإنتاج والاستهلاك المستدام للموارد الطبيعية في مصر	أكتوبر 2017	د. حسام نجاتي	د. سحر البهائي د. حنان رجائي وأخرون
285	صناعة الرخام في مصر "الواقع والمأمول" بالتطبيق على المنطقة الصناعية بشق الثعبان	ديسمبر 2017	د إيمان أحمد الشربيني	د. ممدوح الشرقاوي د. محمد نصر فريد وأخرون
286	تطوير منظومة التعليم العالي في مصر	ديسمبر 2017	د. محرم صالح الحداد	د. دسوقي عبد الجليل د. محمد عبد الشفيق
287	الطاقة المحتملة للصحارى المصرية بين تخمة الوادى وقحالة البيئة	ديسمبر 2017	د. محمد سمير مصطفى	د. عبد القادر دياب د. أحمد عبد العزيز البقلي
288	نحو تحسين أنماط الانتاج المستدام بقطاع الزراعة في مصر	يونيو 2018	د هدى صالح النمر	د. علاء الدين محمد زهران، د. خالد عبد العزيز عطية وأخرون
289	مبادرة الحزام والطريق وانعكاساتها المستقبلية الاقتصادية والسياسية على مصر	يونيو 2018	د محمد ماجد خشبة	د. محمد على نصار د. هبة جمال الدين وأخرون
290	دراسة تحليلية لموقع مصر في التجارة البينية بين الدول العربية باستخدام تحليل الشبكات	يونيو 2018	د أمانى حلمى الرئيس	د. فادية محمد عبد السلام، د. حسن محمد ربيع حسن وأخرون
291	سعر الصرف وعلاقته بالاستثمارات الأجنبية في مصر	يوليو 2018	د فادية عبد السلام	د. حجازى الجزار د. محمود عبد الحى صلاح

وآخرون				
د. اجلال راتب د. محمد عبد الشفيق عيسى وآخرون	د محرم الحداد	يوليو 2018	التغير الهيكل لقطاع المعلومات في مصر (بالتركيز على العمالة)	292
د. سعد طه علام، د. أحمد عبد الوهاب برانية وآخرون	د سمير عريقات	يوليو 2018	التأمين وإدارة المخاطر في الزراعة المصرية	293
د. خضر عبد العظيم أبو قورة، د. لطف الله إمام صالح وآخرون	د. دسوقي عبد الجليل	أغسطس 2018	اهمية المشكلات النفسية والاجتماعية لدى الشباب المصري 18-35 سنة - دراسة تطبيقية على محافظة القاهرة	294
د. نفيسة سيد أبو السعود، د. حمداوى بكري وآخرون	د. سمير مصطفى	سبتمبر 2018	التعاون المصري الأفريقي في مجال استئجار الأراضي والتصنيع الغذائي	295
د. محمد سمير مصطفى، د. سحر إبراهيم البهائي وآخرون	د. نفيسة أبو السعود	سبتمبر 2018	لا مركزية الإدارة البيئية في مصر وسبل دعمها	296
د. علي فتحي البجلاتي د. أحمد عاشور وآخرون	د. حجازي عبد الحميد الجزار	سبتمبر 2018	تقييم السياسات النقدية المصرية منذ عام 2003 مع اهتمام خاص بدورها في مساندة أهداف خطط التنمية	297
د. أحمد عبد الوهاب برانية، د. هدى صالح النمر وآخرون	د. عبد القادر دياب	أكتوبر 2018	الممارسات الاحتكارية في أسواق السلع الغذائية الأساسية في مصر	298
د. محمد عبد الشفيق د. مجدى خليفة وآخرون	د. نجلاء علام	أكتوبر 2018	سياسات تنمية الصادرات في مصر في ضوء المستجدات الإقليمية والعالمية	299
د. زلفى شلبى د. محمد حسن توفيق وآخرون	د. إيمان الشربيني	ديسمبر 2018	تفعيل منظومة جودة التصدير في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر بالتطبيق على قطاع المنسوجات	300
د. إيمان الشربيني د. سمير عريقات وآخرون	د. محمد حسن توفيق	فبراير 2019	دور العناقيد الصناعية في تنمية القدرة التنافسية لصناعة الأثاث في مصر - بالتطبيق على محافظة دمياط	301
د. إجلال راتب العقيلي د. زينب محمد نبيل الصادى وآخرون	د. سلوى محمد مرسى	يونيو 2019	سياحة التراث الثقافي المستدامة مع التطبيق على القاهرة التاريخية	302
د. سهير أبو العيين ، د. أحمد ناصر وآخرون	د. حجازي عبد الحميد الجزار	يوليو 2019	تطور منهجية جداول المدخلات والمخرجات ومقتضيات تفعيل استخدامها في مصر	303

304	مستقبل القطن المصري في سياق استراتيجية التنمية الزراعية في مصر	يوليو 2019	د. سعد طه علام	د. سمير عبد الحميد عريقات، د. نجوان سعد الدين وآخرون
305	التغير الهيكلي لقطاع المعلومات في مصر بالتركيز على الصادرات	أغسطس 2019	د. محرم الحداد	
306	منافع وأعباء التمويل الخارجي في مصر	أغسطس 2019	د. فادية عبد السلام	د. محمود عبد الحي د. محمد عبد الشفيق عيسى وآخرون
307	نحو منهجية لقياس المؤشرات وتصور متكامل لنمذجة السيناريوهات البديلة لتحقيق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة 2030 - حالة مصر	أغسطس 2019	د. عبد الحميد القصاص	د. أحمد سليمان د. علا عاطف وآخرون
308	تطوير التعليم الأساسي في مصر في ضوء الاتجاهات التربوية الحديثة	سبتمبر 2019	د. دسوقي عبد الجليل	د. خضر عبد العظيم أبو قورة، د. لطف الله محمد طباله وآخرون
309	النمو السكاني والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعمرانية في مصر خلال 2006-2017	سبتمبر 2019	د. عزت زيان	د. أحمد عبد العزيز البقلي، د. حامد هطل وآخرون
310	الزراعة التعاقدية كمدخل للتنمية الزراعية المستدامة في مصر	أكتوبر 2019	د. هدى النمر	د. بركات أحمد الفرا د. محمد ماجد خشبة وآخرون
311	فرص ومجالات التعاون الزراعي المصري الأفريقي وآليات تفعيله	مارس 2020	د. هدى النمر	د. أحمد عبد الوهاب برانيه د. بركات أحمد الفرا وآخرون
312	متطلبات تنمية القرية المصرية في إطار رؤية مصر 2030	مارس 2020	د. حنان رجائي عبد اللطيف	د. سعد طه علام د. سمير عبد الحميد عريقات وآخرون
313	الأسرة المصرية ودوار جديده في مجتمع يتغير (بالتركيز على منظومة القيم)	يونيو 2020	أ.د. زينات محمد طباله	أ.د. دسوقي عبد الجليل أ.د. عزة عمر الفندري وآخرون
314	الاستثمار في المشروعات البيئية في مصر وفرص تنميتها	يونيو 2020	أ.د. نفيسة سيد أبوالسعود	أ.د. خالد محمد فهمي د. منى سامي أبو طالب وآخرون
315	"استشراف الآثار المتوقعة لبعض التطورات التكنولوجية على التنمية في مصر وبدائل سياسات التعامل معها" (بالتركيز على الذكاء الاصطناعي: AI - وسلسلة الكتل: Blockchain)	يونيو 2020	أ.د. محمد ماجد خشبة	أ.د. عبد الحميد القصاص أ.د. امانى الرئيس وآخرون

316	التغير الهيكلي لقطاع المعلومات في مصر بالتركيز على الاستثمارات	يونيو 2020	د. محرم الحداد	أ.د. محمد عبد الشفيق أ.د. زلفى شلبى وآخرون
317	سياسات وآليات تعميق الصناعات التحويلية المصرية في ظل الثورة الصناعية الرابعة	يونيو 2020	د. مها الشال	أ.د. عزت النمر د. حجازى الجزار وآخرون
318	دور الخدمات الدولية في تنمية صادرات مصر من وإلى أفريقيا	يونيو 2020	د. إجلال راتب	أ.د. سلوى مرسى أ.د. فادية عبد السلام وآخرون
319	سياسات الإصلاح الاقتصادي وأثارها على هيكل تجارة مصر الخارجية	يونيو 2020	د. حسين صالح	أ.د. محمود عبد الحى أ.د. محمد عبد الشفيق وآخرون
320	المسؤولية الاجتماعية وتنمية المجتمعات المحلية (بالتطبيق على محافظة المنوفية)	يوليو 2020	أ.د. فريد عبد العال	أ.د. سيد عبد المقصود أ.د. عزة يحيى وآخرون
321	الشراكة بين القطاعين العام والخاص- التحديات والآفاق المستقبلية	أغسطس 2020	أ.د. فادية عبد السلام	أ.د. سهير أبو العنين د. أحمد رشاد وآخرون
322	التغير الهيكلي لقطاع المعلومات في مصر (بالتركيز على القيمة المضافة)	أغسطس 2021	أ.د. محرم الحداد	أ.د. محمد عبد الشفيق أ.د. زلفى شلبى وآخرون
323	أولويات الاستثمار وعلاقتها بميزان المدفوعات المصري خلال الفترة (2003-2019)	أغسطس 2021	أ.د. محمود عبد الحى	د. حجازى الجزار د. عبد السلام محمد وآخرون
324	تجارة مصر الخارجية وأهمية النفاذ إلى أسواق دول غرب أفريقيا (الواقع الحالي - الإمكانيات والتحديات)	أغسطس 2021	أ.د. محمد عبد الشفيق	أ.د. محمود عبد الحى وآخرون
325	ثقافة التنمية في مصر - محاولة لقياس الأداء التنموي الثقافي	أغسطس 2021	أ.د. دسوقي عبد الجليل	أ.د. لطف الله إمام أ.د. زينات طبالة وآخرون
326	الأبعاد التنموية والاستراتيجية للأمن السيبرانى ودوره في دعم الاقتصادات الرقمية والمشفرة - مسارات التجربة المصرية في ضوء التجارب العالمية	أغسطس 2021	أ.د. ماجد خشبة	أ.د. أمانى الرئيس وآخرون
327	تعزيز سلاسل القيمة بصناعة الملابس الجاهزة لدعم تنافسية الصادرات المصرية.	يوليو 2022	أ.د. إجلال راتب	أ.د. سلوى مرسى د. أحمد رشاد وآخرون
	دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز تجارة وصناعة	يوليو 2022	أ.د. محرم الحداد	أ.د. محمد عبد الشفيق

328	الخدمات في مصر			د. بسمة الحداد وآخرون
329	انعكاسات جائحة كورونا على فرص العمل للمرأة المصرية	يوليو 2022	أ.د. زينات طبالة	أ.د. إيمان منجى وآخرون
330	توطين المجمعات الزراعية / الصناعية في محيط مواقع الإنتاج (بالتطبيق على تجهيز وحفظ الخضروات والفاكهة)	يوليو 2022	أ.د. عبد الفتاح حسين	أ.د. عبد القادر دياب أ.د. بركات الفراء وآخرون
331	تنمية الصناعات كثيفة المعرفة: بالتركيز على صناعة الحاسبات اللوحية	يوليو 2022	أ.د. فادية عبد السلام	أ.د. حسين صالح د. أحمد رشاد وآخرون
332	التخطيط الاستراتيجي للتعليم الفني الصناعي في مصر في ضوء تعميق التصنيع المحلي	يوليو 2022	أ.د. دسوقي عبد الجليل	أ.د. لطف الله إمام أ.د. زينات طبالة وآخرون
333	قطاع الخدمة المدنية في مصر وإمكانيات التطوير في ظل الاقتصاد الرقمي	يوليو 2022	د. أمل زكريا	أ.د. فريد عبد العال وآخرون
334	التوجه التصديري للزراعة المصرية : بين الواقع والطموح	يوليو 2022	أ.د. هدى النمر	أ.د. وحيد مجاهد د. أحمد رشاد وآخرون
335	تحليل هيكل القوى العاملة في الاقتصاد المصري في ظل الثورة الصناعية الرابعة	يوليو 2022	د. حجازي الجزار	د. وفاء مصلحي د. سحر عبود وآخرون
336	الإنفاق الصحي في مصر بين اعتبارات الكفاءة والفاعلية	يوليو 2022	أ.د. عزة الفندري	أ.د. محمود عبد الحى أ.د. لطف الله إمام، وآخرون
337	العناقيد الصناعية لقطاع تكنولوجيا المعلومات في مصر : التحديات والفرص الواعدة	يوليو 2022	أ.د. بسمة الحداد	أ.د. فادية عبد السلام وآخرون
338	بناء القاعدة التكنولوجية الوطنية في مصر والتصنيع المحلي للآلات والمعدات الإنتاجية	يوليو 2022	أ.د. محمد عبد الشفيق	أ.د. محمود عبد الحى أ.د. حجازي الجزار وآخرون
339	متطلبات النهوض بالتعاونيات الزراعية في مصر في سياق رؤية مصر 2030	يوليو 2022	أ.د. حنان رجائي	أ.د. سمير عريقات أ.د. نجوان سعد الدين وآخرون
340	تداعيات جائحة كورونا على الأسرة المصرية من منظور تنموي	يوليو 2022	أ.د. مجدة إمام	أ.د. زينات طبالة أ.د. إيمان منجى وآخرون
341	سياسة التنمية الحضرية كآلية لتنمية الاقتصاد المحلي (بالتطبيق على مدينة القاهرة)	يوليو 2022	أ.د. فريد عبد العال	أ.د. سيد عبد المقصود أ.د. سحر إبراهيم وآخرون
342	تطبيقات التكنولوجيا الحيوية ودورها في دعم	يوليو 2022	أ.د. ماجد خشبة	أ.د. أماني الرئيس

343	التنمية المستدامة في مصر	فبراير 2023	أ.د. عبد الفتاح حسين	أ.د. سعد زكى نصار، وآخرون
344	الإطار المؤسسي لحيازة واستغلال الأراضي الزراعية الجديدة في إطار التنمية الزراعية المستدامة	يوليو 2023	أ.د. هدى النمر	أ.د. علاء زهران، أ.د. خالد عبد العزيز عطية وآخرون
345	استشراف الآثار المرتقبة لتداعيات أزمة الحرب الروسية الأوكرانية: الانعكاسات على أوضاع الأمن الغذائي المصري وإمكانيات وسبل المواجهة	إبريل 2023	أ.د. ماجد خشبة	أ.د. علاء زهران، أ.د. خالد عبد العزيز عطية وآخرون
346	حوكمة التكنولوجيات البازغة لدعم التنمية المستدامة - خبرات دولية ووطنية مقارنة	يوليو 2023	أ.د. زينات طبالة	د. أحمد سليمان، أ.د. عزة الفندري وآخرون
347	قراءة تحليلية لتطور مستويات التنمية البشرية في مصر	يوليو 2023	أ.د. محمود عبد الحى	أ.د. سحر البهائى، أ.د. سيد عبد المقصود وآخرون
348	تقدير تكاليف المعيشة في ضوء المستجدات الدولية والمحلية	يوليو 2023	أ.د. إجلال راتب	أ.د. فادية عبد السلام، أ.د. سلوى مرسى وآخرون
349	التمكين الاقتصادي للمرأة في إطار تعزيز تنافسية الاقتصاد المصري	ابريل 2024	أ.د. خالد عطية	أ.د. علاء زهران أ.د. نفيسة أبو السعود
350	الإدارة المستدامة للمخلفات الالكترونية في مصر	ابريل 2024	أ.د. هدى النمر	أ.د. أحمد برانية أ.د. علاء زهران
351	دور التقنيات الزراعيّة الحديثة وتطبيقاتها في تعزيز استدامة الزراعة والغذاء في مصر "التحديات والفرص"	ابريل 2024	أ.د. فريد عبد العال	أ.د. سيد عبد المقصود أ.د. أحمد البقلی
352	دور نظم المعلومات المكانية في ادارة منظومة التنمية العمرانية في مصر - بالتطبيق على الساحل الشمالي الغربي	ابريل 2024	أ.د. أحمد البقلی	أ.د. سيد عبد المقصود أ.د. فريد عبد العال

Arab Republic of Egypt
Institute of National Planning



Planning and Development Issues Series

**Post Hayah Kareema Initiative:
Local Planning, Sustainability of
Resources and Operation of Services**

No. (352) – April 2024