

**الإدارة الاستراتيجية لتنفيذ المخططات الأساسية للمدن  
حاله دراسية مدينة "كربلاء المقدسة"**

**الأستاذ المساعد الدكتور  
علي كريم عبود العمار**

**و**

**الباحث**

**معز محمد جاسم**

**مركز التخطيط الحضري والإقليمي للدراسات العليا**

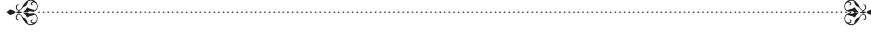
**جامعة بغداد**





# Strategic Management for the implementation of master plans for cities

A Case Study of the city, Holy Karbala



*Dr. Ali Kareem Abod AL-Memaar*

*Muez Muhammed Gaseem*

University of Baghdad

Center for Urban and Regional Planning for Post - Graduate Studies

## Abstract

The process of management of cities and the preparation for their strategy to implement the basic plans is one of the most important things for any city to achieve high levels in their progress and development through holding the characteristics and features of functional and architectural advantage. The research aims to diagnose the level of employment of strategic management, and put a vision for the managers to best employ strategic management, diagnosis the levels of implementation of the planned foundation, and find out conclusions and recommendations.

The researcher depended in understanding and addressing the problem of the research on the descriptive analytical method to understand the reality of the strategic management in government planning devices to see if the concept of strategic management is applied in the planning and implementation of government agencies at the moment depending on the outstanding reality. The research found that the adoption of the cities development strategy as a planned approach is clearly supported in the management of many cities in the world to pave the way to get a better future. The adoption of a comprehensive urban planning methods and planning practices through the preparation of basic charts with distant ranges of urban centers. It recommended that the executive planning of basic plans for the preparation of basic designs in its processors of planning for the city to put and accommodate the religious legacy in addition to the genius cultural and Islamic heritage of the holy city of Karbala. It also recommended to focus on paying attention to the religious places like the shrines and stations as to raise the attention to the urban development of small and medium cities to dislocate the population and urban pressure on the city center of Karbala and around it by finding providing jobs and investments, appropriate housing units, and providing necessary services in addition to finding solutions to control the constructional expansion for the holy city of Karbala and the surrounding semi-urban and rural communities through condensation processes of the development of Urban plans and planning for appropriate transport networks that support to stop urban expansion on farms, and directing extension to the desert side. There is a need for giving attention to the adoption of affective strategies that target each government agency to achieve urban strategic objectives of effective strategies through its senior leadership by pushing the diligent members of the organization to work hard in the preparation of plans for urban and strategies that give the government device the capability of selecting an alternative strategy which corresponds with the dynamic changes in the environment. It also important to coordinate between the annual goals and strategic objectives until the work in an orderly fashion, and to clarify the procedures for implementing the strategy.







# الإدارة الاستراتيجية لتنفيذ المخططات الأساسية للمدن حالة دراسية مدينة كربلاء المقدسة



الاستاذ المساعد الدكتور

علي كريم عبود العمار

و

الباحث

معز محمد جاسم

مركز التخطيط الحضري والإقليمي للدراسات العليا

جامعة بغداد

## المستخلص

وقد أعتد البحث في فهم ومعالجة مشكلة البحث على المنهج الوصفي التحليلي في فهم واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة التخطيطية الحكومية لمعرفة ما إذا كان مفهوم الإدارة الاستراتيجية يتم تطبيقه في الأجهزة الحكومية التخطيطية والتنفيذية في الوقت الحالي اعتماداً على الواقع القائم. وتوصل البحث إلى أن اعتماداً استراتيجية تنمية المدن نهجاً تخطيطياً معتمداً بشكل واضح في إدارة العديد من مدن العالم يمهد الطريق للوصول إلى مستقبل أفضل، واعتماد أساليب التخطيط العمراني الشامل الممارسات التخطيطية عن طريق إعداد المخططات الأساسية ذات المديات البعيدة للمراكز الحضرية.

تعد عملية إدارة المدن وإعداد استراتيجية لها لتنفيذ مخططاتها الأساسية من الأمور المهمة لاي مدينة كانت للوصول بها إلى مراحل متقدمة في تطورها وتنميتها، من خلال ما تمتلكه من خصائص وميزات وظيفية وعمرانية تمتاز بها. ويهدف البحث إلى تشخيص مستوى توظيف الإدارة الاستراتيجية، ووضع تصور للمديرين لأفضل توظيف للإدارة الاستراتيجية، وتشخيص مستويات تنفيذ المخطط الأساس، والخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات.



## المقدمة

تعد عملية إدارة المدن وإعداد استراتيجية لها لتنفيذ مخططاتها الأساسية من الأمور المهمة لأي مدينة كانت للوصول بها إلى مراحل متقدمة في تطورها وتنميتها، من خلال ما تمتلكه من خصائص، وميزات وظيفية وعمرانية تمتاز بها، ومدينة كربلاء المقدسة لما بها من إمكانيات عديدة لها ميزة نسبية تعتمد على خصوصيتها عن بقية المدن الأخرى، كونها مدينة مهمة للسياحة الدينية نظراً لما موجود فيها من أضرحة ومراقد مقدسة، والتي تعد سبب نشوئها منذ القدم، وان نطاق تأثيرها لم يعد محلياً بل وطنياً، ودولياً.

إن المدن بشكل عام ومنها مدينة كربلاء المقدسة تعاني من مشكلات حضرية مختلفة: بعضها تخطيطية، وبعضها عمرانية ترتبط بالمخططات الأساسية وبعضها يرتبط بالخصائص السكانية والاجتماعية، وبعضها الآخر يرتبط بالإجراءات والسياسات الحكومية.

وتعد استراتيجيات تنمية المدن نهجا تخطيطياً يعد بمثابة طريق الوصول إلى مستقبل أفضل. إن المدينة هي الأكثر تأثراً بالتحديات، والصعوبات الداخلية والخارجية خاصة تلك التي تحدث نتيجة التغيرات في العالم لكونها مركب متغير باستمرار ولا يقف عند حد

وأوصى البحث بأن على الجهات التخطيطية التنفيذية للمخططات الأساسية عند إعداد التصاميم الأساسية في معالجتها التخطيطية للمدينة أن تضع وتستوعب الموروث الديني والإرث الحضاري والإسلامي الأصيل لمدينة كربلاء المقدسة، والتركيز على العناية بالأمكان الدينية المتمثلة بالمراقد، والمقامات، والأضرحة، وزيادة الاهتمام بالتنمية العمرانية بالمدن المتوسطة والصغيرة لخلخلة الضغط السكاني والعمراني على مركز مدينة كربلاء المقدسة وما حولها بإتاحة فرص للعمل والاستثمار فيها وتوفير الوحدات السكنية المناسبة والخدمات اللازمة، ووضع حلول في السيطرة على الإمتداد العمراني لمدينة كربلاء المقدسة وما حولها من تجمعات شبة حضرية وريفية من خلال عمليات التكثيف ووضع المخططات العمرانية ومخططات شبكات النقل المناسبة والداعمة لوقف الزحف العمراني على الأراضي الزراعية وتوجيه الإمتداد إلى الظهير الصحراوي، وضرورة الاهتمام بتبني استراتيجيات فعالة موجهة لكل جهاز حكومي لتحقيق الأهداف العمرانية الاستراتيجية، من خلال قياداتها العليا، ليجتهد أفراد التنظيم في إعداد خطط واستراتيجيات عمرانية تتيح للجهاز الحكومي القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتوافق مع التغيرات الديناميكية في البيئة، والتنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية حتى يتم العمل بشكل منظم، وأن توضح إجراءات تنفيذ الاستراتيجية.





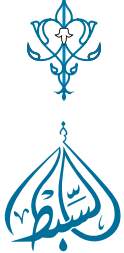
## مشكلة البحث وأهميته

- هل توظف إدارة المدينة خطوات الإدارة الاستراتيجية في تنفيذ المخططات الأساسية:
- ما مستوى توظيف خطوات الإدارة الاستراتيجية في مدينة «كربلاء المقدسة».
  - ما مستوى توظيف خطوات الإدارة الاستراتيجية في تنفيذ المخططات الأساسية.
  - ما مستوى تنفيذ المخططات الأساسية لمدينة «كربلاء المقدسة».
  - هدف البحث
  - تشخيص مستوى توظيف الإدارة الاستراتيجية.
  - وضع تصور للمدراء لافضل توظيف للإدارة الاستراتيجية.
  - تشخيص مستويات تنفيذ المخطط الأساس.
  - الخروج بجملته من الاستنتاجات والتوصيات.

## فرضية البحث

إن وضع خطة استراتيجية للإدارة الاستراتيجية للمخططات الأساسية للمدن سيساعد في تنفيذ واحدة من أهم مراحل إعداد وتنفيذ المخطط الأساس لمدينة كربلاء، وهي مرحلة التنفيذ ومتابعته، وبشكل يقلل معه الأخطاء المتوقعة عند التنفيذ، والتعرف على المعوقات التي تعترض تطبيقها على أرض الواقع ووضع الحلول الكفيلة لها.

معين من التغيرات كونها تتأثر بالمكان ذاته، ومن هنا تأتي أهمية استراتيجية تنمية المدينة ببعديها التخطيطي والتنفيذي والتي تعمل على مساعدة المدن ودعمها في عملية اتخاذ القرارات الحاسمة من خلال التركيز على عملية التنفيذ المستدام للحيز المكاني، خصوصا وإن عملية الإدارة العمرانية للمدينة تعتمد على الخصائص الوظيفية، والعمرانية التي تمتع المدينة بها، مما يتطلب وضع رؤية استراتيجية لها تعتمد على الإمكانيات التي تملكها تلك المدن. إن إدارة مدينة كربلاء المقدسة وبها تمتلكه من خصوصية وإمكانيات عديدة يتطلب وضع رؤية استراتيجية (تخطيطية\_ تنفيذية) في إدارتها وتنظيم عناصرها الوظيفية، وبما يؤهلها لتستجيب للمتغيرات والتطورات السريعة التي تحدث في العالم، والتي باتت سمته الغالبة. وقد شمل البحث ثلاثة مباحث، إذ اختص الأول بمفاهيم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية، والثاني بالمخططات الأساسية ومفهوم المخطط الأساس وكيفية متابعة تنفيذ المخطط الأساس بالتحليل والإدارة الاستراتيجية لمتابعة تنفيذ المخططات الأساسية، والثالث بالحالة الدراسية أنموذجا لمرحلة إعداد خطة منهجية استراتيجية لتنفيذ وإدارة المخططات الأساسية لمدينة كربلاء المقدسة، ثم الاستنتاجات والتوصيات.







وكان اللفظ المستخدم لوصف إدارة الحرب هو (فن الفروسية)، وهو مستمد من مرجع يحمل الاسم ذاته ألفه (كرستين دي بزات) في القرن الرابع عشر وقد يوصف النمط من التفكير أو الدراسات المتخصصة بأنه تفكير استراتيجي أو دراسات استراتيجية. كما يمكن تعريف الاستراتيجية من الناحية اللغوية بأنها: خطة أو سبيل للعمل<sup>(٢)</sup>.

إن نجاح المؤسسة في استراتيجيتها ينصب بالدرجة الأساس على قدرتها في التكيف مع بيئتها في ظل محددات مواردها، فهي عبارة عن "أهداف وخطط وسياسات تتعلق بتحقيق التناسب بين موارد المؤسسة الداخلية وظروف البيئة الخارجية المحيطة بها، وإن تحقيق التناسب يؤدي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية" الاستراتيجية عبارة عن خطة Plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي حيلة أو خدعة Ploy تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي أنموذج أو نمط Pattern متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع مركز Position مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري Perspective يعني القدرة على رؤية وإدراك الأشياء على وفق علاقاتها الصحيحة<sup>(٣)</sup>.

## منهجية البحث

اعتمد البحث في فهم ومعالجة مشكلة البحث على المنهج الوصفي التحليلي في فهم واقع الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة التخطيطية الحكومية لمعرفة ما إذا كان مفهوم الإدارة الاستراتيجية يتم تطبيقه في الأجهزة الحكومية التخطيطية في الوقت الحالي اعتماداً على الواقع القائم، إذ تم اتباع أسلوب المنهج التحليلي الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، والذي يسمح بجمع البيانات من عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة، فضلاً عن الإطار النظري الملائم للدراسة.

### أولاً: المبحث الأول:

## مفاهيم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية

### ١. مفهوم الاستراتيجية

#### ١-١ الاستراتيجية

مفهوم أو تعبير الاستراتيجية جاء في معنى Strategy وهي كلمة مشتقة أصلاً من الكلمة اليونانية strato والذي يعني به جيش أو حشد، ومن مشتقات هذه الكلمة stratego فن القيادة، وهناك stratagem والتي يقصد بها الخدعة الحربية التي تستخدم في مواجهة العدو<sup>(١)</sup>.

والملاحظ أن كلمة (ستراتيجية) لم تكن مستخدمة حتى نهاية القرن الثامن عشر تقريباً،



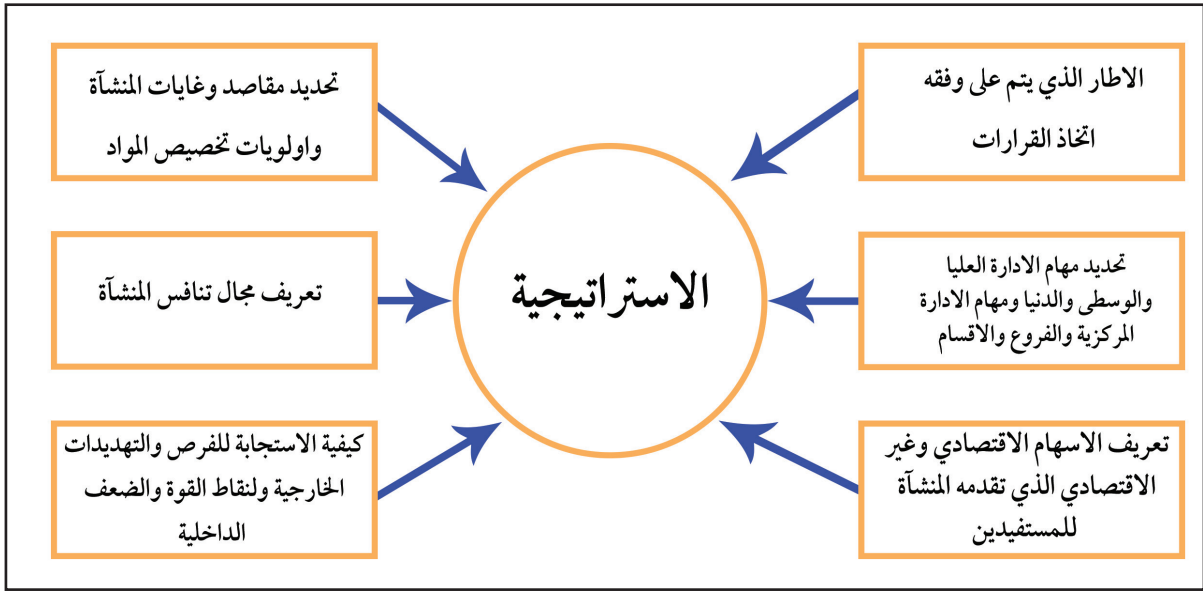




وحاول بعض الباحثين تفسير هذا المفهوم بهدف إيضاح أبعاده الأساسية والموضحة بالشكل (١) الأبعاد التي تتشكل منها الاستراتيجية.

نخلص إلى أن معنى الاستراتيجية في مجال التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية «هي وبتعريف مبسط «فن الإدارة والقيادة»، والتنبؤ بالمخاطر التي قد تظهر والتهديدات في البيئة الخارجية والداخلية.

### شكل (١) الأبعاد التي تتشكل منها الاستراتيجية



المصدر/ مندورة، محمد، و دوريش، محمد، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، الرياض، جمعية الحاسبات السعودية، ١٩٩٤.

## ٢. مفهوم الإدارة الاستراتيجية

عرف Ansoff وهو من أشهر الكتاب في هذا المجال (الإدارة الاستراتيجية) بأنها تصور المؤسسة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها<sup>(٤)</sup>.

## ٣. مراحل تنفيذ الإدارة الاستراتيجية

### أولاً: مرحلة التحليل الاستراتيجي

وتتضمن دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، الداخلية تشمل كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة، وتتحدد بناءً على قرارات تتم داخل المؤسسة وتنفرد إدارة المؤسسة بتحديد مثل التنظيم الإداري، والنظم والسياسات، وقواعد العمل.



### ثالثا: تنفيذ الاستراتيجية

يقصد بها تطبيق الاستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات.

### رابعا: التقييم والسيطرة

التقييم والسيطرة الاستراتيجية هما عمليتا مراقبة يحدد فيها مدراء الإدارة العليا مدى تحقيق التطبيق الاستراتيجي لاختيارهم أهداف المؤسسة وغايتها ومدى نجاحهم في ذلك ويتم التقييم على مستوى المؤسسة ومستوى وحدات الأعمال أيضا<sup>(٦)</sup>.

### ٤. أنواع التخطيط

#### أولا : تبعا للمركزية، ويقسم على:

- التخطيط المركزي.
- التخطيط اللامركزي.
- التخطيط المركزي الديمقراطي.

#### ثانيا: تبعا للمسؤولية الاقتصادية

- التخطيط الجزئي أو التفصيلي Partial or Detailed Planning.
- التخطيط الشامل أو العام Comprehensive or General Planning.

أما الخارجية فتشتمل على كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود المؤسسة، ولا تخضع كلية لسيطرة المؤسسة وتؤثر على قدرة المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها، وإن كان للمنظمة فرصة أن تؤثر فيها وتشارك في تحديد خصائصها. وعادة ما يتم تصنيف البيئة الخارجية على مستويات ثلاثة (تشغيلية خاصة بالنشاط وكلية مع النشاطات ذات العلاقة، وعامة مع كافة النشاطات الأخرى) بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية في جميعها، والعناصر الاستراتيجية هي تلك المؤشرات التي من الممكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على عمل المؤسسة في المستقبل، ويعرف هذا التحليل في الأدبيات الإدارية بتحليل العناصر الاستراتيجية S.W.O.T ANALYSIS<sup>(٥)</sup>.

#### ثانيا: صياغة الاستراتيجية

أي وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وتتضمن عملية الصياغة الاستراتيجية التحديد الدقيق لكل من حالات (تحديد رسالة المؤسسة، والأهداف القابلة للتحقيق، ووضع الاستراتيجيات وتطويرها، وضع السياسات الكفيلة بتحقيق الأهداف والاستراتيجيات ضمن إطار رسالة المؤسسة).





١. إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل.
٢. إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
٣. تطوير المؤسسة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

## ٢. التخطيط التكتيكي

يركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية، وهذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه.

التخطيط التشغيلي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، والمدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية الجدول (١) يبين الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمؤسسة<sup>(٨)</sup>.

## ثالثا: تبعا للوحدة المكانية

١. التخطيط القومي National Planning.
٢. التخطيط الإقليمي Regional Planning.
٣. التخطيط المحلي Local Planning<sup>(٧)</sup>.

## رابعا: تبعا للوحدة الزمنية

١. التخطيط الدائم: ويقسم على ثلاثة أقسام، وهي: التخطيط الطويل، والمتوسط، والقصير الأجل.
  ٢. التخطيط الطويل الأجل:  
(Long-term planning)
  ٣. التخطيط متوسط الأجل:  
(Medium-term planning)
  ٤. التخطيط القصير الأجل:  
(Short-term planning)
  ٥. التخطيط الطارئ:  
Emergency Planning
- رابعا: حسب الهدف:

ويقسم إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

## ١. التخطيط الاستراتيجي

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمؤسسة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:





## الجدول (١) الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التكتيكي

التخطيط التكتيكي	التخطيط الاستراتيجي
<b>التعريف</b>	
هو طريقة لتحديد الأهداف المرورية القريبة المدى التي تشكل أحياناً جزءاً من أهداف الخطة الاستراتيجية	هو طريقة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وكيفية الوصول إليها
<b>المدة الزمنية</b>	
من سنة إلى خمس سنوات	أكثر من خمس سنوات
<b>النماذج</b>	
طريقة SWOT وهي فعالة وممتازة بالتخطيط التشغيلي	أكثر من ١٣ نموذج سنعرض منها أربعة: أولاً: نموذج سوات SWOT وهي الأشهر، وسوات سيئة بالتخطيط الاستراتيجي لان نسبة نجاحها ٣٠٪ ثانياً: التخطيط بالسيناريو: يستخدم بوزارات الخارجية والدفاع وطريقته: ١. تحديد الاحتمالات الرئيسية ٢. تحديد الاحتمالات الفرعية لكل احتمال رئيسي ٣. تفرع من كل فرع احتمالات اخرى (كبناء شجرة) ٤. تحديد نسبة كل احتمال رئيسي و ثم نسبة الاحتمالات الفرعية ٥. تحديد المسار الأكثر توقعاً ونبني خطتنا عليه ثالثاً: نموذج PMSP هي طريقة لتحديد الأهداف بالأداء وتستخدم في الشركات المالية . وعادة تصاغ أهدافه كالتالي (نريد نتائجنا أفضل من السوق ب ١٠٪) رابعاً: نموذج فايفر (Pfeiffer)
<b>المستويات</b>	
إدارة ، قسم	مجموعة ، وزارة ، شركة
<b>المصطلحات</b>	
	المصطلحات
الأهداف ، الوسائل ، السياسات ، المهام	الرؤية ، الرسالة ، القيم ، الوحدات
<b>مراجعة الخطة أو تعديلها</b>	
مراجعة الخطة كل شهر . وعادة نبدأ التخطيط للسنة المقبلة بالنسبة للحالية	مراجعة سريعة كل سنة ومراجعة شاملة كل ٥ سنوات وفي حالة التعديل على الخطة بالمراجعة الشاملة لا نقص الـ ٥ سنوات من عمر الخطة

المصدر - الباحث / عصام عبد الحميد الكبيدي، مختصر خطوات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، ورقة بحثية، ٢٠٠٥، ص ٢.



والخطط الموضوعة لأية مدينة ضمن آليات معتمدة ومحددة ضمن التخطيط الاستراتيجي وإدارته لعمران المدينة أيا كانت تلك المدينة وضمن خصوصياتها وميزاتها ومحدداتها والأهداف الرئيسة والاستراتيجية الموضوعة لها، بينما التكتيكي تكون له فائدة في المراجعة والمتابعة الدورية والذي يمكن أن يعمل ضمن الإطار العام للتخطيط الاستراتيجي وضمن ضوابط ومحددات وأهداف وضعت ضمن الخطط البعيدة المدى في إدارة وتنفيذ المخططات الأساس وأهدافها وغاياتها التي يراد تحقيقها على المدى البعيد والمنظور القريب، بما يسمح بمرونة كبيرة في مراقبة وتقييم ومتابعة تنفيذ تلك الخطط.

### ٣. التخطيط التنفيذي

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله، ويمكن أن يستعمل مرة واحدة أو مرات عدة. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. ومثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات<sup>(٩)</sup> والمخطط<sup>(١)</sup> يوضح أنواع التخطيط.

ومن الجدول السابق نجد أن التخطيط الاستراتيجي هو لتحديد الأهداف بعيدة المدى وكيفية الوصول إليها، بينما التشغيلي هو لتحقيق الأهداف المرحلية القريبة المدى والتي قد تشكل جزءاً من أهداف الخطة الاستراتيجية ويختلف التخطيط الاستراتيجي أنه يمتد لأكثر من خمس سنوات ويترتب عليه التزامات طويلة الأجل، وقد يصاحبه بعض التغيير في القرارات المتعلقة بتنفيذ الخطة الاستراتيجية، بينما التكتيكي من سنة لخمس سنوات أي مدة زمنية أقل، ويركز عادة على توزيع الموارد المتنوعة في المؤسسة لتحقيق الأهداف بصورة تفصيلية، ومن الممكن تطبيق العديد من النماذج في التخطيط الاستراتيجي، بينما التكتيكي أنموذج SOWT تحليل البيئة الداخلية والخارجية وهو فعال جدا فيه، الاستراتيجي ينفذ من قبل وزارات وشركات، ويعمل ضمن رؤية ورسالة وقيم ووحدات، وتكون هنالك مراجعة شاملة للخطة كل خمس سنوات.

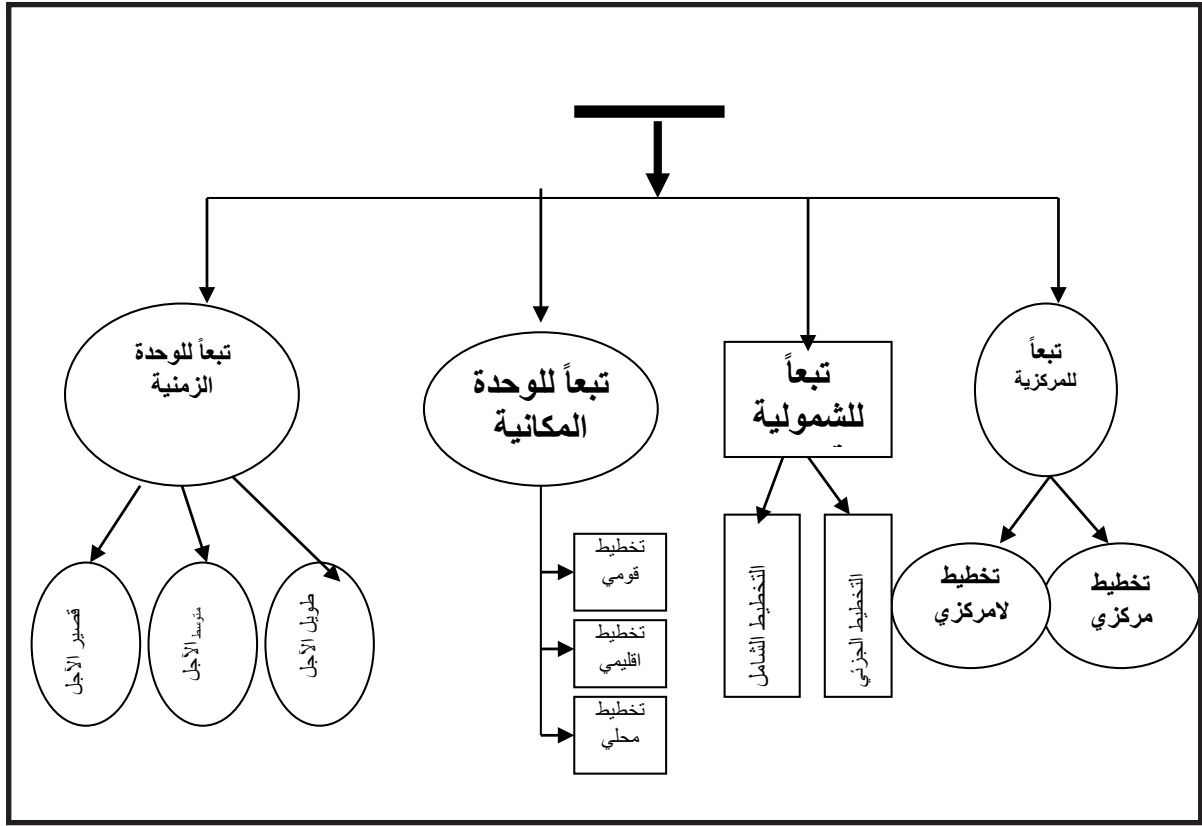
بينما التكتيكي ينفذ من قبل إدارة أو قسم ضمن أهداف ووسائل وسياسات ومهام، وتكون هنالك مراجعة كل شهر. إن التخطيط الاستراتيجي له فائدة في مجال الإدارة والتخطيط العمراني كونه يؤدي إلى وضع أسس وضوابط عامة وأساسية للمخططات الأساس التي تعمل أو تنفذ ومراقبة تنفيذها ضمن أطر عامة محددة لايمكن أن يكون هنالك تجاوز على المحددات







## مخطط (١) أنواع التخطيط



المصدر: آمنة حسين صبري، «اللامركزية في التخطيط»، رسالة ماجستير، المعهد العالي للتخطيط الحضري والإقليمي، جامعة بغداد، ٢٠٠٥، ص ٢١.

المخطط الأساس<sup>(١٠)</sup>. فهو يتضمن مجموعة الأسس والمبادئ التصميمية التي توفق بين المتطلبات الإنسانية، والاحتياجات المادية (الفيزيائية) لسكان المدينة<sup>(١١)</sup>، ويهدف إلى توجيه نمو المدينة خلال المدة الزمنية الموضوعية له وبطريقة تستوعب طبيعة التغير الاجتماعي، والاقتصادي، والحضاري، والتكنولوجي، والحادث والمتوقع حدوثه في هذه المدة، إذن هو خطة عمل مبرمجة لمراقبة وتوجيه نمو وتطور المدينة خلال مدة معينة من الزمن وبما يضمن نمو جميع القطاعات الاقتصادية، والاجتماعية،

## ثانياً: البحث الثاني:

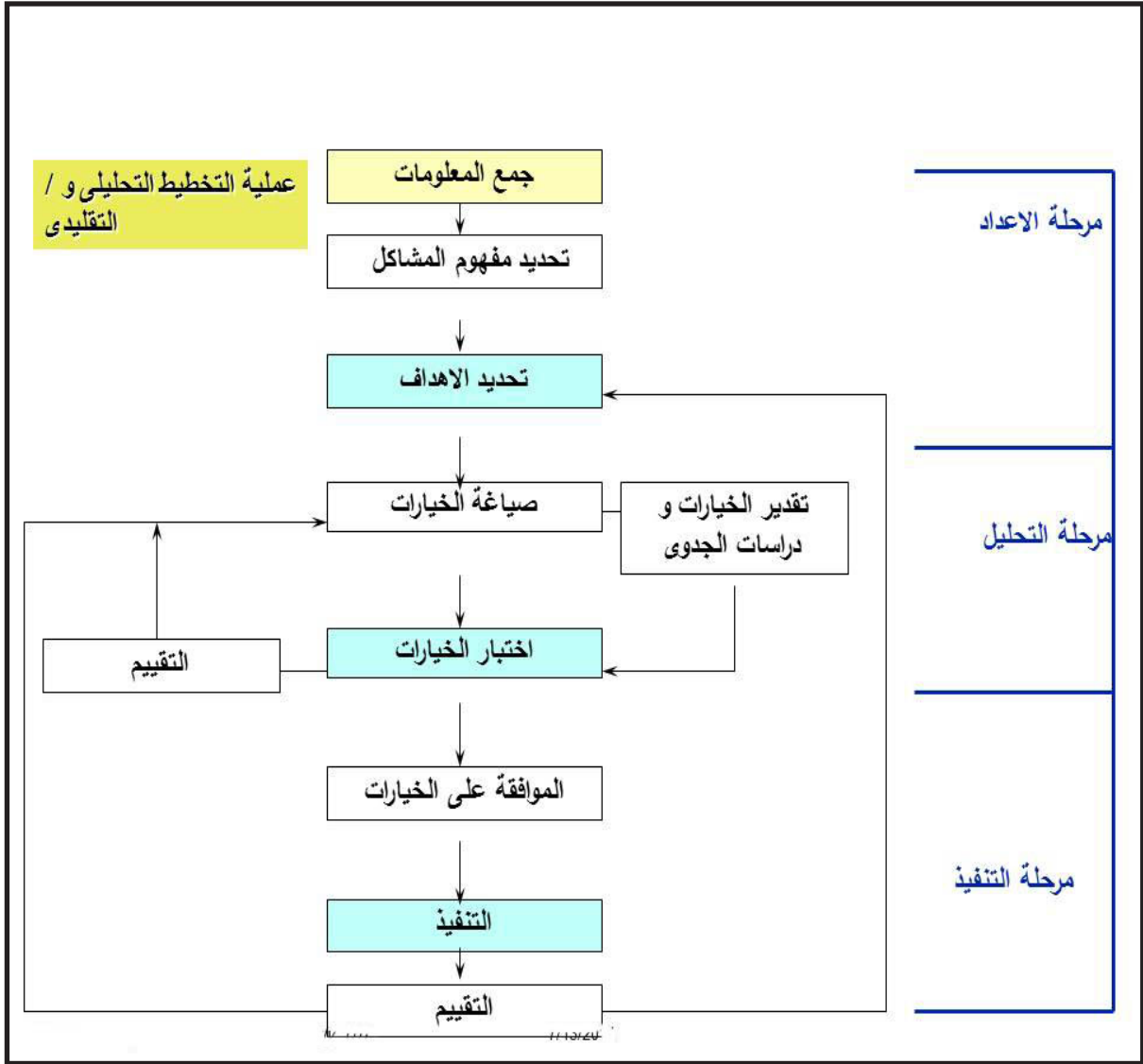
### المخطط الأساس

#### ١. المخطط الأساس

تخطيط المدن يهدف أساساً (إلى وضع استراتيجية مستقبلية ناجحة لنمو وتطور المدينة بصورة سلسلة عن طريق تنظيم استعمالات الأرض في المدينة ووضع خطة مدروسة تسيطر على اتجاهات نمو المدينة بمختلف جوانبها، هذه الخطة يطلق عليها مصطلح



شكل (٢) مراحل إعداد المخطط العام



المصدر: مصطفى مدبولي، التخطيط الاستراتيجي كأداة جديدة للتنمية العمرانية وزيادة القدرة التنافسية للمدن، ص ٢١.

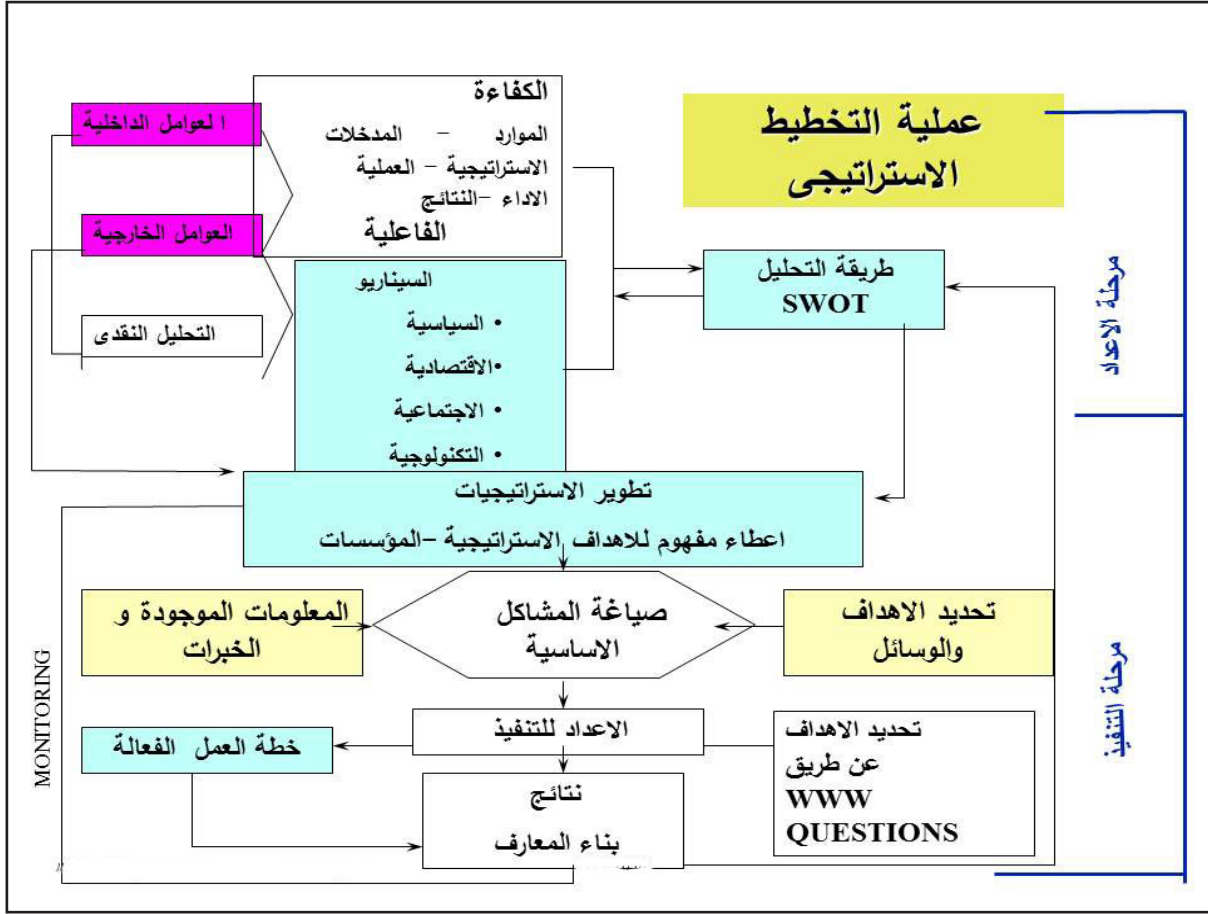
العشوائي غير الموجه للمدن. شكل (٢) يبين مراحل إعداد المخطط العام، و شكل (٣) يوضح مراحل إعداد المخطط الاستراتيجي.

والخدمية بصورة متوازنة، وبما يجعل المدينة قادرة على استيعاب الزيادة السكانية المتوقعة خلال وقت وضع المخطط وتوفير كافة الخدمات الضرورية لهذه الزيادة السكانية دون حدوث خلل أو ضغط على هذه الخدمات وتجنب المشاكل المرافقة لعملية النمو والتطور





شكل (٣) مراحل إعداد المخطط الاستراتيجي



المصدر: مصطفى مدبولي، التخطيط الاستراتيجي كأداة جديدة للتنمية العمرانية وزيادة القدرة التنافسية للمدن، مصدر سابق، ص ٢١.

نلخص أن التخطيط العمراني الاستراتيجي هو تخطيط يقوم على نهج موجه نحو تحقيق النتائج لعملية مشاركة مستمرة تشارك فيها مجموعات من المجتمع المحلي والقطاع الخاص. بالأعتماد على عناصر قوية من المشاركة في وضع التصورات وفي تعزيز دور المدينة وفي التنمية الاقتصادية المحلية.

ونجد أن المخطط الاستراتيجي هو الذي يحدد الرؤية المستقبلية للتنمية العمرانية، وقد يكون على المستوى القومي أو الإقليمي أو على مستوى المحافظة أو المدينة أو القرية، ويبين الأهداف والسياسات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئة العمرانية اللازمة لتحقيق التنمية المستدامة، ويحدد الاحتياجات المستقبلية للتوسع العمراني، واستعمالات الأراضي المختلفة وبرامج وأولويات واليات التنفيذ ومصادر التمويل على المستوى التخطيطي.



## ٢. الإدارة الاستراتيجية ودورها في تنمية المدن

تعد استراتيجية تنمية المدن نهجا تخطيطيا معتمدا بشكل واضح في إدارة العديد من مدن العالم يمهد الطريق للوصول إلى مستقبل أفضل، فهو يشكل - في الوقت ذاته - الطريقة والأداة التي تساعد الإدارات الحضرية للمدن في اتخاذ القرارات الناجحة. وإن الفكرة الحديثة للمخطط الأساس للمدن أصبحت الآن بمثابة الخطة المستقبلية التنموية للمدينة ومركزها، وتشكل الأداة التي تمكن المدينة من تحقيق رؤيتها المستقبلية وتوفير حياة أفضل لسكانها والقادمين إليها من مختلف المدن والدول الأخرى.

إن عالمنا المعاصر يقر بقاعدة تكاد تكون من الثوابت المتفق عليها ألا وهي سرعة التغير والتحول الاقتصادي والعلمي والتقني بصورة لم نشهد لها مثيلاً في القرون والعقود الماضية. وفي ظل هذه التغيرات المستمرة في بيئة المنظمات؛ تزايد الاهتمام بممارسة الإدارة الاستراتيجية سواءً في منظمات القطاع العام أو الخاص<sup>(١٢)</sup>؛ نظراً لقدرتها الفائقة على صبغ تصرفات المؤسسة بروح المبادرة والابتكار تجاه صنع مستقبلها، ما يجعلها تجافي التصرفات الآنية والقائمة على ردة الفعل<sup>(١٣)</sup>.

فنجد أن الإدارة الاستراتيجية تهتم بشكل جوهري بدراسة العوامل والمتغيرات الداخلية

(نقاط القوة والضعف) والمتغيرات الخارجية (الفرص والمخاطر) التي تؤثر على عمل المؤسسة في الوقت الحالي أو المستقبلي.

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

واستجابة للطلبات المتنامية على الشفافية والمسؤولية في الإدارات العامة وتحسين الأداء، اتفق المتخصصون والممارسون للإدارة العامة على التوجه نحو فلسفة الإدارة بالتأرجح.





المحلية، فهي ليست مجرد أسلوب إدارة جديد أو طريقة للتعامل مع خفض مخصصات العمران في المدن نتيجة سياسات الحكومة المركزية. بل هي في الواقع طريقة فعالة لإعادة تركيبة الحكومة المحلية رغم القيود القائمة عليها.

فلا شك أن إدخال ممارسة الإدارة الاستراتيجية يحسن من مركز القيادة ويقضي على البيروقراطية ويقوي من أدوار العاملين في المجالس المدنية والمجتمع. غير أنه من الممكن للقائمين على الشؤون المدنية أن يسيئوا استخدام الإدارة الاستراتيجية في تعزيز القوة المركزية وفي تحطي السياسة المحلية وفي إضعاف قيم القطاع العام وزيادة ضغوط العمل وكثافته.

هذا لأن الإدارة الاستراتيجية ليست مجموعة من الأفكار أو الممارسات المتسقة لها غايات وآثار متناسقة عند تبنيها من قبل أي منظمة من القطاع العام أو الخاص.

ولما كانت مشاركة أصحاب المصالح في الشؤون الإدارية من الأسس الرئيسة في ممارسة الإدارة الاستراتيجية، فلا بد من إشراك أصحاب المصالح من البداية في القرارات خاصة تلك المتعلقة بالسياسة البيئية وتنفيذ خطط علاج مشاكل البيئة نتيجة ما في طبيعة العلاقة بين النظام الاجتماعي والنظام الفني من تعقيدات وما يترتب على تلك التعقيدات من حاجة لتحليلات علمية قد تؤدي إلى إقصاء أغلبية أصحاب المصالح<sup>(١٥)</sup>.

هذا غير أنه من الصعب أن تقوم أو تستظهر الإدارة النتائج في أي منظمة من أي حجم وبأي درجة من التعقيد سواء على المدى القصير أم المدى الطويل دون وجود تنمية القدرة على إدارة استراتيجية مكتملة البنيان.

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

كثيراً ما تطغى الإدارة التقليدية للمدن كثافة على ممارسة الإدارة الاستراتيجية التي تظهر في صورة نص يجري تنفيذه. كما أن هناك عقبات عملية في تنفيذ بعض الأساليب الاستراتيجية المحافظة والناجمة من نصوص بعض النماذج الاستراتيجية.

ومن أهم التناقضات التي توجد في نصوص الإدارة الاستراتيجية للمدن هي الشراكة بالأمر، بمعنى الجمع بين الحديث البليغ عن الإدارة كأوامر صادرة من أعلى إلى أسفل مع الحديث المتواصل عن التركيز على التعاون وتعضيد الشراكة في شبكات العمل المشترك<sup>(١٤)</sup>.

ومن خلال تحليل الإدارة الاستراتيجية للمدن في إطار نظري وجوهري تتبين أهمية الإدارة الاستراتيجية في إعادة هيكلة الحكومة





### ٣. مهام الإدارة العمرانية الاستراتيجية

١. السيطرة على الأرض التي تمثل الرصيد الاحتياطي لأغراض التطور الحضري المستغل.
٢. اتخاذ الإجراءات الآمنة لاستثمارات الأرض لتنفيذ مخططات التطوير قصيرة الأمد كمشاريع الإسكان وغيرها من مشاريع الأبنية والخدمة ومخططات التطوير البعيدة الأمد.
٣. وضع برنامج زمني للاستثمار من قبل الإدارة الوظيفية والإقليمية المحلية لتنفيذ مخططات التطوير المستقبلي.
٤. تنفيذ أعمال البنى التحتية والفوقية بحيز الأرض المخصصة لأغراض السكن والخدمات.
٥. الاستعمال الكفوء والفعال للموارد البشرية والمالية والمعلومات عبر العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، والتوجيه، والتنظيم والرقابة.
٦. القدرة على إيصال الخدمات العامة بشكل كفوء بما فيها خلق توازن بين متطلبات الخدمات الحضرية والاهتمام بالإدارة البيئية والتقليل من تأثيرها الحضري.
٧. التنافس بين المدن و القدرة على جذب الاستثمارات للقطاع الخاص وخلق وظائف متعددة دون اتساعه لحاله التمركز في مناطق محددة.

٨. الحكم والتمويل البلدي من خلال عناصر الإدارة الحضرية والقدرة على اتخاذ القرارات وتنفيذها.

### ٤. المخططات الأساس لمدينة كربلاء المقدسة

مدينة كربلاء المقدسة من المدن التقليدية الإسلامية المهمة التي تكونت مع مدن أخرى أصغر منها، ونشأت بعد استشهاد الإمام الحسين وأهل بيته وأصحابه عليهم السلام ٦١ هـ - ٦٨٠ م، وتعد هذه المرحلة بداية نشوء المدينة التي شيدت للأسباب الدينية <sup>(١٦)</sup>.

ومرت المدينة (القديمة) بتغيرات كثيرة من شق الشوارع، وبدأت تتوسع وتتطور من جديد كسائر المدن العراقية الكبيرة، وأخذت الأبنية التي استحدثت خارج حدودها بالانتشار، فبدأت المناطق الجديدة من المدينة بالابتعاد عن الأزقة الضيقة والطرق المتلوية التي تميز بها الجزء القديم منها <sup>(١٧)</sup> خارطة (١) واقع حال مدينة كربلاء المقدسة لسنة ١٩٤٤ م.

وأنشأت العديد من الأحياء الجديدة، منها: حي المعلمين في بداية الخمسينات، تلاه في عام ١٩٥٦ حي العباس والسعدية والجمعية والأنصار، حتى أصبحت مساحة المدينة تقدر في نهاية الخمسينات بحوالي (٢٥ كم<sup>٢</sup>) <sup>(١٨)</sup>. ففي عام ١٩٥٨ وضعت شركة (Doxiadis) المخطط الأساس لمدينة كربلاء الذي ضم مراحل تطورها العمراني لغاية سنة ٢٠٠٠







من القرن الماضي، وبسبب زيادة سكان المدينة والمهاجرين إليها، وتوسعة الرقعة السكنية للمدينة، أدى هذا الأمر إلى تحديث المخطط الأساس في سنة ١٩٩٠، وأصبح التوسع باتجاه الغرب والجنوب الغربي.

إن أهم الأمور التي رافقت توسع المدينة بعد عام ١٩٨٠، هو النقص الحاد في صيانة شبكات البنى التحتية الذي أدى إلى هدر مستمر في المياه والطاقة الواصلة إلى المساكن، وتجمع الأتربة في الشوارع، وتجمع المستنقعات الناتجة من ضعف شبكتي التصريف الصحي، وتصريف شبكات مياه الأمطار.

وكذلك أدى إلى عدم اكتمال المخطط الأساس بسبب عدم تنفيذ معظم فقرات المخطط وعدم تبليط الشوارع وعدم ربط المخطط بالمدينة القديمة وتركز الفقر في الأطراف الخارجية للمدينة. ومن الأمور الطبيعية التي حدثت إضافة أحياء سكنية جديدة، وإعادة فتح شوارع جديدة وترتيبها بشكل شوارع دائرية سواء كانت داخلية أم خارجية، ونقل المناطق الصناعية إلى خارج المدينة قدر الإمكان واستخدام مساحات خضراء ومفتوحة قدر الأمكان.

إن تخطيط سنة ١٩٨٠ كان يتوجه بالتوسع صوب الشمال من المدينة لكي يصبح المرقدان الشريفان في منتصف المدينة، ولكن الظروف في ذلك الوقت تزامنت مع الحرب العراقية

ولكن لم ينفذ منه إلا في بعض الجوانب<sup>(١٩)</sup> خارطة (٢) المخطط الأساس لمدينة كربلاء المقدسة لسنة ١٩٧٠م، والذي أعد لغاية سنة ١٩٩٥ كسنة هدف.

أُتسمت المدينة في الثمانينات من القرن المنصرم بالنمو السريع والتوسع الكبير الذي شمل محلاتها السكنية وزيادة عدد سكانها، نتيجة التطور والنمو الاقتصادي الذي تعيشه المدينة ونجد أن التوسع المقترح حينذاك كان باتجاه الشمال والشمال الغربي لمدينة كربلاء، أي في المناطق الخضراء بين البساتين، وقد استمرت المدينة بالتوسع باتجاه الجنوب الشرقي والشمال الغربي ومحاور نمو المدينة الحالية والمستقبلية حتى استوعبت جزءاً من مخططها الأساس خارطة (٣) المخطط الأساس لمدينة كربلاء المقدسة لسنة ١٩٨٦م.

وبسبب زيادة نشاط العامل الديني، وزيادة نسبة استعمالات الأرض الدينية في المدينة كون الطابع الديني هو السمة الغالبة على نشاطات المدينة، فقد رافقت هذه الاستعمالات اتساع نشاط الخدمات<sup>(٢٠)</sup>.

إذ تنمو المدينة وتتوسع حول مركزها نحو الخارج، وهذا يمكن ملاحظته في أغلب مدننا العراقية ومنها أن المخطط الأساس ١٩٩٠ والمرقم (٥٥٥) والذي أعد لها لغاية سنة ٢٠٠٠ كسنة اساس، والذي أعد في بداية الثمانينات





أجاز توزيع الأراضي الزراعية على رجال الجيش والشرطة عندما كانت تتولى المديرية العامة للتخطيط العمراني في وزارة الداخلية وأمانة بغداد والبلديات إعداد التصاميم التفصيلية للأراضي المشمولة بأحكام هذا القرار وتعديل التصاميم المعدة سابقاً، وتغيير استعمالها وفقاً لما جاء في المادة (٤) منه، مما يشير إلى العشوائية والتصرف غير المبالي بالأخطار التي تتأتى من جراء تنفيذه والآثار المترتبة عليه فيما يخص الأراضي الزراعية والتعدي عليها وتعرض البيئة الطبيعية في المدينة إلى الخطر والتعدي عليها دون الالتفات إلى تأثيراته السلبية على المدينة ودون مراعاة لأهمية هذه الأراضي مما يشير ويدل على التعدي وعدم الاكتراث بالمحددات البيئية ولا التخطيطية بالنسبة لما اقرته التصاميم الأساس والقوانين النافذة بخصوصها، مما يؤكد الحاجة إلى جهة تدير وتنفذ المخططات الأساس ومتابعة تنفيذها دون السماح لأي جهة كانت بالتعدي عليها، ووفق قوانين تحرم ذلك، مما تستدعي الحاجة إلى وجود إدارة تخطيطية واستراتيجية تختص بشؤون المدينة والعمران فيها، تضمن تنفيذها وعدم التجاوز والتعدي عليها ومن أي جهة كانت.

الإيرانية فقررت الحكومة حماية الأراضي الزراعية من التفتت لذا فمن الناحية الفعلية لم ينفذ هذا المخطط.

وبما أن هناك حاجة لاستبدال هذه المساحات، فإن تصميمها من جديد كان لا بد من أن يكون. وهناك سبب آخر أيضاً ففي الثمانينات من القرن الماضي كانت هناك هجرة من المدن الواقعة تحت القصف المدفعي أثناء الحرب إلى مدينة كربلاء كون المدينة بعيدة وأكثر أماناً.

ونتيجة لذلك برزت الحاجة إلى إعداد المخطط من جديد وقد لبي مخطط سنة ١٩٩٠ بعض الاحتياجات، وكان التركيز على السكن إذ كانت المجمعات والأحياء السكنية مصممة على نحو جيد نسبياً، وهذا المخطط قد تناول موضوع التوسع السكني والصناعي على نحو جيد، ولكن كانت فيه نقاط ضعف، مثل العلاقة بين مركز المدينة وباقي أجزاء المدينة غير واضحة.

ولم يتطرق المخطط السابق إلى موضوع الاحتياجات والخدمات، والمشكلة الأهم في تصميم عام ١٩٩٠ عدم تلبية لمتطلبات التحديث أو عدم مواكبته للتحديث.

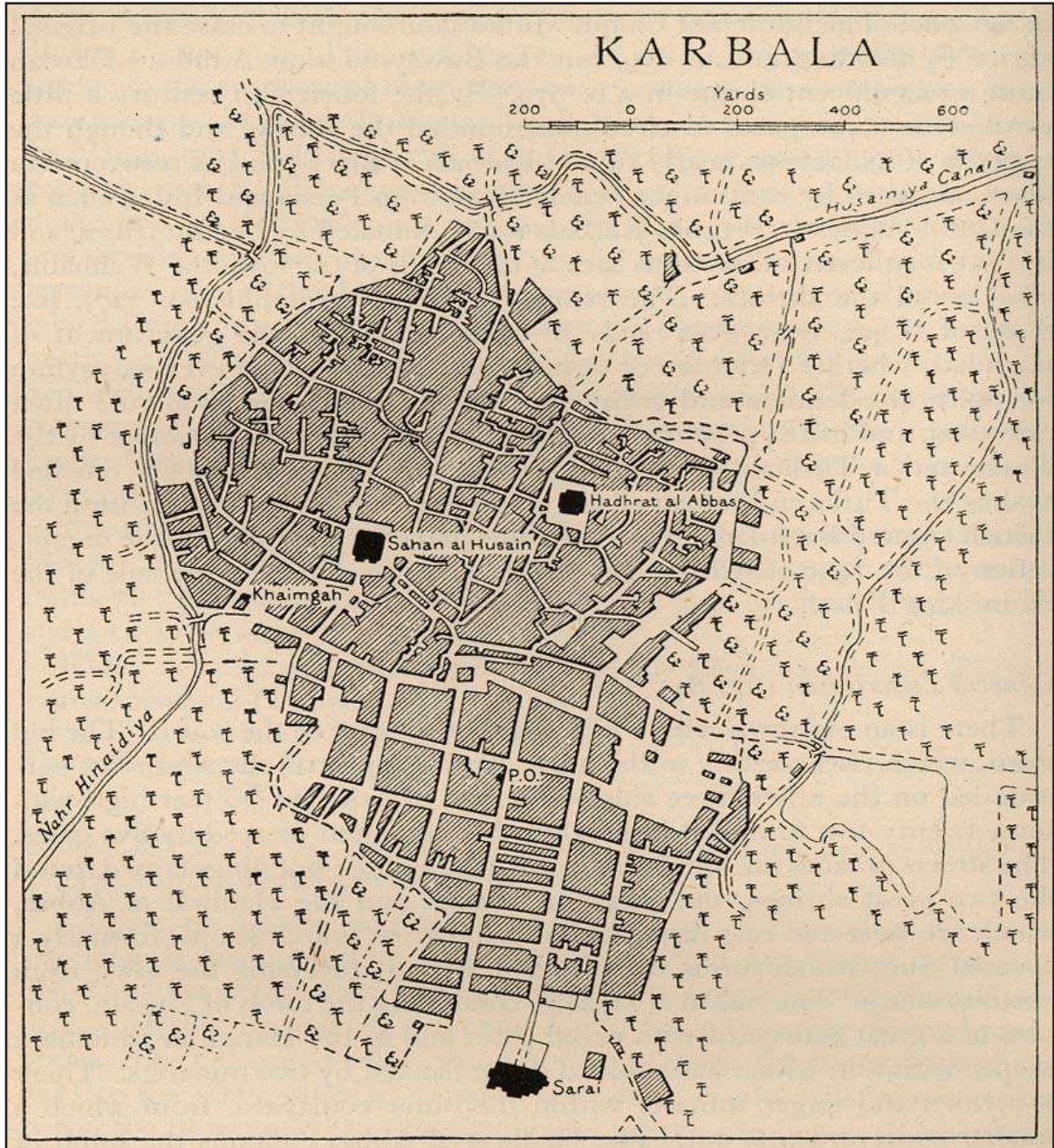
وكانت هناك بعض النتائج الإيجابية بسبب استعمال القوة. ولا بد من أن نشير إلى أن صدور قرار ١١٧ سنة ٢٠٠٠م الصادر عن مجلس قيادة الثورة المنحل في تسعينات القرن الماضي، والذي







خارطة (١) واقع حال مدينة كربلاء المقدسة لسنة ١٩٤٤م

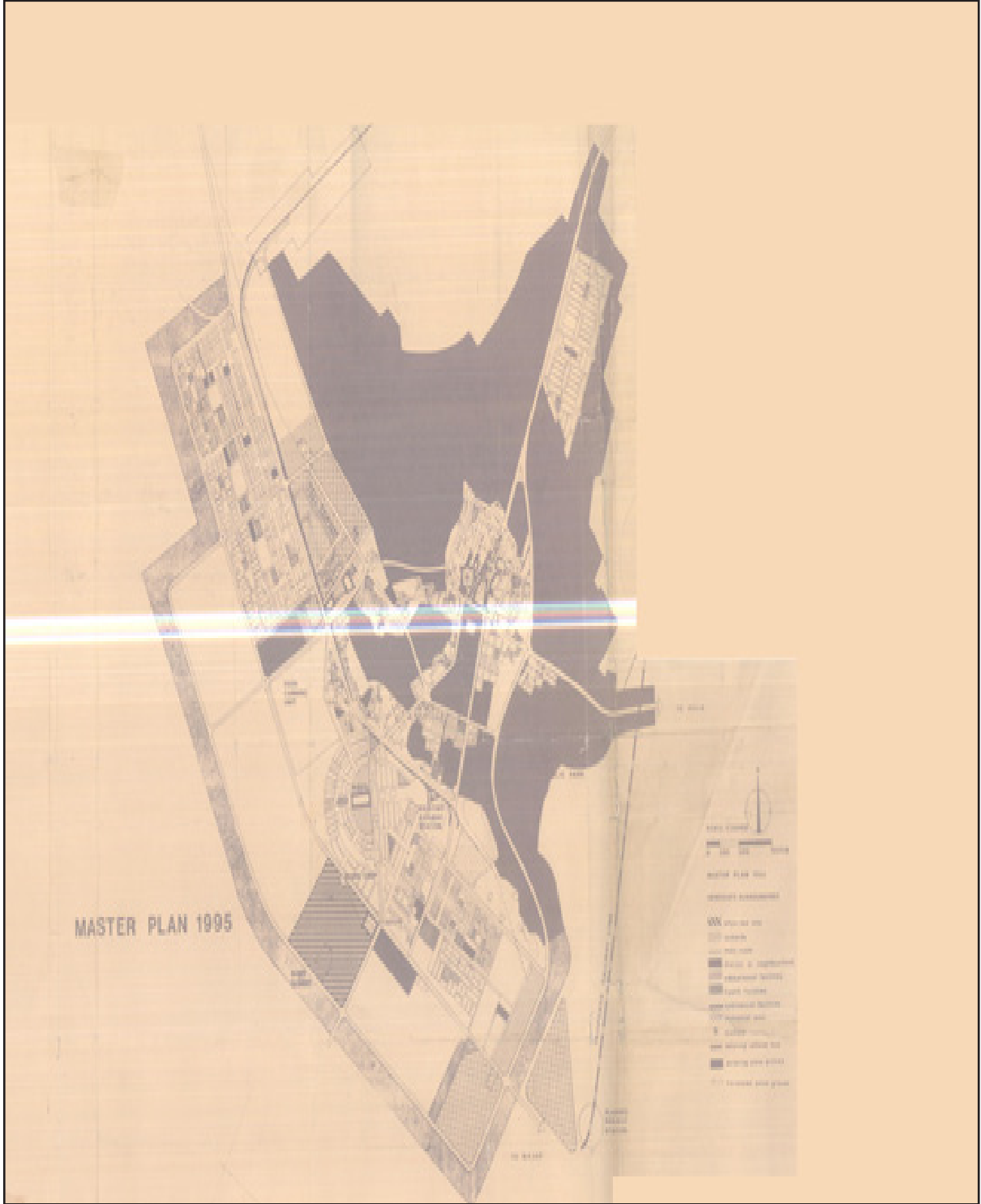


المصدر: مديرية التخطيط العمراني لمحافظة كربلاء، ٢٠١٣.





خارطة (٢) واقع حال مدينة كربلاء المقدسة لسنة ١٩٧٠م



المصدر: مديرية التخطيط العمراني لمحافظة كربلاء، ٢٠١٣.





خارطة (٣) واقع حال مدينة كربلاء المقدسة لسنة ١٩٨٦م

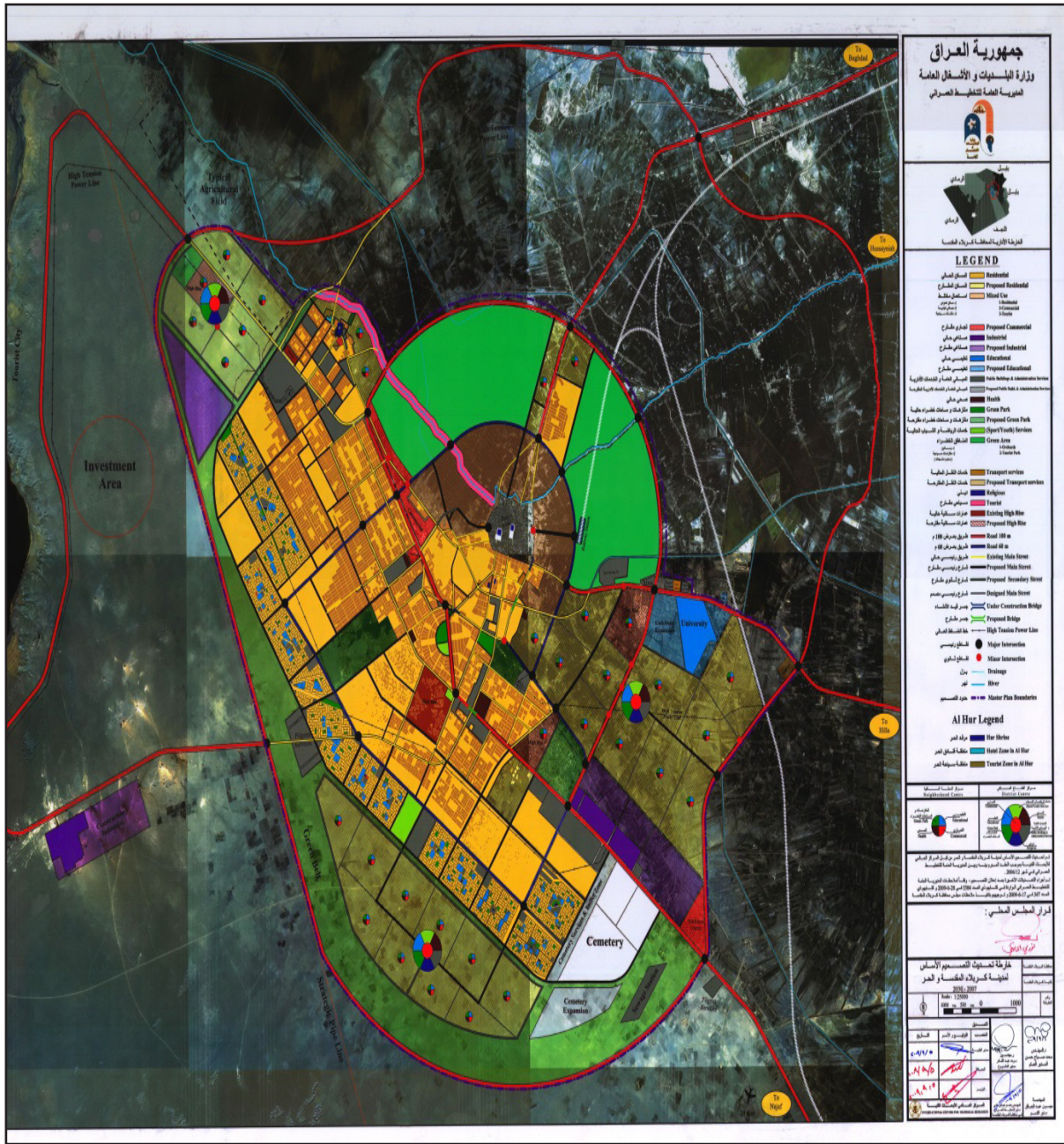


المصدر: مديرية التخطيط العمراني لمحافظة كربلاء، ٢٠١٣.





خارطة (٤) المخطط الأساس لمدينة كربلاء المقدسة لسنة ٢٠٠٩م



المصدر: وزارة البلديات والأشغال العامة، المديرية العامة للتخطيط العمراني، المخطط الأساس لمدينة كربلاء المقدسة والحجر، ٢٠٠٩.



تكون لها كمرجعية أساسية ذات بعد استراتيجي وتخطيطي يمكن أن تستند عليها المخططات التي أعدت، كما إن كثرة التشريعات والقوانين التي تخص الجانب العمراني التخطيطي وتعدد جهات التنفيذ، أدى ذلك إلى أن تتعرض المدينة المقدسة للكثير من التغيرات غير المدروسة من ظهور المشاكل العمرانية والاجتماعية والاقتصادية التي أثرت على شكل المدينة المعماري والحضري وخطتها الأساس، مما جعلها عرضة لمشاكل عديدة، وعدم وجود مخطط يستوعب كل تطورات كلها والتغيرات التي قد تحدث من زيادة السكان والحاجة السكنية والضغط على الخدمات، والزائرين للمدينة المقدسة الذين بدورهم يزيدون من المشاكل، وكذلك ظهور المناطق العشوائية.. وغيرها، مما تبرز الحاجة بشكل جلي وواضح إلى أن تكون هناك إدارة عمرانية تأخذ تلك الأبعاد بكافة تفاصيلها، وتؤسس أو تضع أسس ذات أبعاد وخطط استراتيجية تكون الأطار الذي تعمل بها الخطط الحالية والمستقبلية دون المساس بهوية المدينة المعمارية وخطتها الأساس وتراثها الديني والحضاري، بأن تستوعب كل التغيرات وتكون قادرة على الاستدامة في شكلها المعماري والحضاري، وتوفر -في الوقت نفسه- لسكانها وزائريها الخدمات الحياتية ومتطلباتها بيسر وسهولة وبشكل تخطيطي مستدام.

بعد أحداث عام ٢٠٠٣ وما تلاها، نجد أن الذين ليس لديهم سكن تجاوزوا على الأراضي العامة التابعة للدولة وعلى المناطق الخضراء وأخذوها مأوى لهم.

إن المخطط الحالي يشير إلى أن الانتشار الحضري المفرط هو أهم نقطة ضعف حالية مؤثرة في المدينة، مما يسبب عدم تناسق في المخطط الأساس خاصة للتوسع المستقبلي وكذلك ازدياد النمو بسبب الهجرة إلى كربلاء وعدم ارتباط أغلب المساكن في كربلاء بشبكة المجاري وازدياد معدل عدد أفراد الوحدة السكنية عن المعايير السائدة، وعدم وجود مركز تجاري، وإن البيئة الخضراء والبساتين في شمال المدينة القديمة تم تفتيتها إلى مساكن نفذت بشكل مخالف للأنظمة التخطيطية. إن توسع المدينة حديثاً قد خلق شكلاً أفقياً بالاتجاه الخارج وهذه الصورة للمدينة يمكن تطويرها بالتوسع الطولي من كلتا الجهتين أي الشمال الغربي والجنوب الشرقي، خارطة (٤) المخطط الأساس النهائي لمدينة كربلاء المقدسة لسنة ٢٠٠٩ والمرقم (ب٥٥٥) والذي أعد لغاية سنة ٢٠٣٠ كسنة أساس.

أن التصاميم الأساس التي أعدت لمدينة «كربلاء المقدسة» كانت قد تعرضت باستمرار إلى تغيرات كثيرة نتيجة الظروف والعوامل السياسية والاجتماعية والاقتصادية، دونها أن







## ثالثاً: البحث الثالث:

### نموذج لمراحل إعداد خطة منهجية استراتيجية لتنفيذ وإدارة المخططات الأساسية لمدينة (كربلاء المقدسة)

#### ١. الرؤية

((كربلاء المقدسة وجهة عالمية للزوار وبيئة  
حضرية مستدامة))

هي تصورات وتوجهات وطموحات لما  
يجب أن تكون عليه إدارة التنمية العمرانية،  
وهي مخطط أساس يستوعب التنمية والتخطيط  
والتنفيذ لمدينة حضرية مستدامة عصرية. ورؤيتنا  
لمحافظة كربلاء المقدسة بوصفها مركز إشعاع  
حضاري وفكري وإنساني خلاق، وتعد من  
المناطق الدينية، والأثرية، والسياحية والزراعية  
المهمة، نطمح إلى أن تكون مدينة "كربلاء  
المقدسة" مزدهرة من الجوانب السياحية،  
والتجارية، والصناعية، والزراعية كافة، بهدف  
خلق وتعزيز اقتصاد محلي متنوع والارتقاء  
بالمستوى المعيشي والخدمي للمواطنين بشكل  
عام.

#### ٢. الرسالة

تهدف إلى تحديد طبيعة علاقة إدارة التنمية  
العمرانية والخدمات التي تقدمها، واسلوب  
الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة والتي

تمثل أهدافاً عامة تسعى لتحقيقها. ورسالتنا  
فيما يخص مدينة «كربلاء المقدسة» تقتضي بناء  
وإنشاء منظومة متطورة في تخطيط المدن المقدسة  
وإدارتها ذات الطبيعة الخاصة، والتي لها منظور  
وتأثير في تطورها وتقدمها محلياً ودولياً.

وكذلك رسم سياسة التنمية والتطوير  
للمحافظة، وتوفير الأمن والخدمات إلى  
مواطني المحافظة كافة من خلال إنشاء بنية  
تحتية حديثة ومنتطورة لتحسين الواقع الخدمي،  
وكذلك توفير فرص العمل من خلال التعاون  
ومشاركة المواطنين.

#### ٣. الأهداف

٣-١ أهداف رئيسية

وضع خطة استراتيجية لتنفيذ المخططات  
الأساسية للمدن التقليدية بما يتلاءم وظرفها  
وطبيعتها وخصوصياتها والتي يجب أن تكون  
مرتبطة مع الرؤيا المستقبلية والرسالة، وأن  
تكون الأهداف واقعية وقابلة لقياس مدى  
تحققها بحيث تكون متدرجة، ويمكن تقسيمها  
على أهداف استراتيجية طويلة الأمد وأهداف  
متوسطة تكتيكية ووسائل طويلة الأمد  
ومتوسطة الأمد.

#### الأهداف:

- اقتصادية (رفع مستويات الدخل)
- اجتماعية (اندماج اجتماعي)
- عمرانية وبيئية





ودوائر التخطيط العمراني والدوائر ذات العلاقة من دوائر الماء، والمجاري، والطرق، والكهرباء، والإسكان، والمواصلات.. وغيرها، وجهات غير حكومية تتمثل في المنظمات غير الحكومية تبين ذلك بوضوح من آلية التطبيق والتنفيذ للرؤى لإدارة المدينة عمرانيا، بما يضمن تنفيذ المخططات الأساسية بشكل سليم ومنظم للمدينة المقدسة (مدينة سيد الشهداء).

#### ٤. خطوات تنفيذ الاستراتيجية

- تحديد المشروعات أو البرامج اللازمة لتحقيق الاستراتيجية أو الخطة الموضوعية.
- تحديد الميزانيات المالية اللازمة لتنفيذ مشروعات التنمية والبحث عن مصادر جديدة لتمويل وتنفيذ المشروعات وترجمتها إلى أنشطة مالية.
- الإجراءات التنفيذية وهي عبارة عن خطوات متتابعة تصف تفصيلاً كيف تؤدي الأنشطة أو المشروعات من خلال العمل على الأفراد وفق إمكانياتهم.
- توزيع الصلاحيات وتوصيف الوظائف في الهيكل الإداري ووضع نظام لقياس جودة الأداء ونظام الرقابة والحوافز.
- تكوين وتنمية القدرات والكفاءات وتحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الحوافز للعاملين لزيادة جهودهم وتطوير أدائهم.

#### • ٣-٢ أهداف تفصيلية

وهي أهداف اقتصادية تتبنى رفع مستوى الدخل للأفراد والسكان في المجتمع، وكذلك زيادة النمو الاقتصادي والمعيشي وتكوين أساس اقتصادي وتحقيق رفاه ومستوى معيشي يضمن العيش الرغيد لجميع ساكنيها وقاطنيها. وأهداف اجتماعية تهدف إلى دمج المجتمع مع بعضه وتكوين مجتمع متجانس في السلوك والثقافة، وتحقيق العدالة الاجتماعية، والمساواة فيما بينهم، وضمان خصوصية المجتمع ككل. وأهداف بيئية تضمن سلامة البيئة وعدم تلوثها والمحافظة على البيئة الطبيعية فيها والمناطق الخضراء وحمايتها، وتوفير بيئة سليمة وصحية.

وأهداف عمرانية تأخذ على عاتقها توفير السكن الملائم لجميع الأفراد في المدينة، وكذلك المحافظة على المناطق الدينية والتراثية فيها لما تمثله من إرث حضاري ومعماري مهم وعظيم، وكذلك توزيع وتنظيم استعمالات الأرض بما يحقق التقدم والازدهار للمجتمع ككل، وتطوير المدينة عمرانيا بما يحافظ على خصوصيتها الدينية العربية والإسلامية ونمط المعيشة فيها، بما يحقق مدينة تؤمن لساكنيها جميع الخدمات والعيش الرغيد لقاطنيها وساكنيها الموجودين فيها.

إن الآليات المطلوبة، هي إجراءات تنفيذية وفنية، وتتضمن جهات مسؤولة تتكون من البلدية تتمثل في (التخطيط، والتهيئة، والتنظيم)





## ٦. الرؤية الاستراتيجية للمدينة

مدينة سيد الشهداء عليه السلام

بناء مدينة طموحة ومستدامة وعالمية وتحقيق  
استراتيجية للإدارة العمرانية لمدينة كربلاء  
المقدسة من خلال الآتي:

### ١. جديرة بأن تبقى في الذاكرة

وذلك من خلال إنشاء مراكز التنسيق والهوية  
المدينة والفرص لكي تبقى راسخة في الذاكرة،  
بحيث تعكس المعالم الجديدة والمرممة، ودور  
مدينة كربلاء المقدسة كمركز إشعاع حضاري  
وفكري وثقافي وتراثي، وبناء مدينة ذات طراز  
عربي وإسلامي عالمي شكل (٤).

- إيجاد نظام للمعلومات والاتصالات  
الإدارية
- وضع البرامج الزمنية التفصيلية لتنفيذ  
الأعمال والمهام.

## ٥. الهدف من الاستراتيجية

هي عملية وضع الخطط والسياسات التي  
تحقق الأهداف ويتم من خلالها تحديد مجالات  
النشاط والخدمات. إن التحول السياسي المهم  
في العراق الحديث من النظام اللامركزي إلى  
بناء سياسي مبني على أساس الديمقراطية  
والانتخابات أدى بالنتيجة أن تملك السلطات  
بشقيها التشريعي والتنفيذي قدرات أكبر  
لتطوير مفاصل الحياة لكل العراقيين في مدنهم  
وهذا يتطلب إدراك الواقع السابق بمؤثراته  
المتدنية لغرض العمل على بناء مجتمع متقدم  
من خلال وضع استراتيجية تنمية للمحافظة  
مبنية على قراءة مؤشرات واقع المحافظة لغرض  
الارتقاء بها من خلال التنسيق بين جميع الأعمال  
على أسس من التعاون والانسجام بين الأفراد  
بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة لغرض  
الكشف عن حاجيات السكان الآنية والمستقبلية،  
واستكشاف الاستراتيجيات المناسبة من أجل  
الاستجابة لحاجيات السكان وتلبية طموحاتهم  
ما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض  
عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال وهذا سيؤدي  
إلى وضع اتجاه واضح للمجلس لتحديد رؤية  
موحدة للأهداف لخفض إهدار الموارد المتاحة  
إلى الحد الأدنى.







شكل (٤) بناء مدينة كربلاء ذات طراز عربي وإسلامي عالمي



المصدر: إعداد الباحث.





## ٢. شاملة

بحيث يتم إنشاء مجتمعات آمنة ومریحة للأشخاص في جميع الأعمار وجميع الثقافات وجميع الطبقات الاقتصادية، وبصفتها مدينة دينية وعالمية، يؤمها الملايين من الزائرين سنوياً فمدينة كربلاء المقدسة فيها سكان مختلفون ومتغيرون على الدوام وبشكل مستمر.

## ٣. فريدة

باتباع أفضل الممارسات الدولية في المناخ والثقافة المحلية لإنشاء هوية عمرانية قوية، بحيث تعد تعبيراً معاصراً للثقافة والقيم العربية والإسلامية، الشكل (٥) بناء مدينة فريدة من نوعها.

### الشكل (٥) بناء مدينة فريدة من نوعها



المصدر: إعداد الباحث.





## ٤. كاملة

بحيث يتم توفير السكن والمحلات والمرافق في المناطق المجاورة، بتوافر السكن بصور مختلفة لميزانيات مختلفة من مواقف السيارات والمرافق المجتمعية لا تبعد أكثر من ١٠ دقائق سيراً على الأقدام لكل ساكني المدينة.

## ٥. متصلة

يتم تصميم المخططات لدعم نطاقها المحيط والاتصال به، أي أنها تضيف أصولاً جديدة للمناطق المجاورة الموجودة، كما أنها ترتبط بالشبكات والخدمات الموجودة لإنشاء مدينة متكاملة غير منعزلة، ومجتمعات تتواصل فيما بينها.

## ٦. مهمة بالأماكن أولاً والبنيات ثانياً

التركيز على توافر مساحات كبيرة مفتوحة بين البنيات وجعل هياكل البناء بمثابة خلفية، والبنيات قد تكون خاصة ولكن الأماكن العامة للجميع.

## ٧. مصممة بما يتناسب مع البيئة المحلية

احترام البيئة الطبيعية والاعتناء بها من خلال حماية الحياة البرية والبيئة الطبيعية ومن خلال ربط المناطق العمرانية بالمناطق الطبيعية، وتحظى البنيات والأماكن بعدة مميزات من بينها النسيم الطبيعي وتوفر الظل بما يجعل المناطق الخارجية مريحة حتى أثناء الأشهر الحارة.

## ٨. مستدامة

بناء المدينة بما يتناسب مع التغيرات السكانية والاحتياجات والتقنيات المتغيرة، بحيث يستعين التطوير باستراتيجيات مبادرة استدامة للحفاظ على الأصول الطبيعية والثقافية لكل من الأجيال الحالية والمستقبلية.

## ٩. مخدمومة بوسائل نقل سريعة وفعالة

بناء المساكن والوظائف في ممرات ووسائل النقل لزيادة إعداد المستخدمين وجعل وسائل النقل بديلاً جذاباً للسيارات والمركبات الخاصة، وتعاون المدينة مع المخططين لدمج وسائل النقل في المناطق الجديدة والموجودة.

## ٧. الاستنتاجات:

١. إن اعتماد استراتيجية تنمية المدن نهجا تخطيطيا معتمدا بشكل واضح في إدارة العديد من مدن العالم، يمهّد الطريق للوصول إلى مستقبل أفضل فهو يشكل الطريقة والأداة التي تساعد الإدارات الحضرية للمدن في اتخاذ القرارات الناجحة.

٢. اعتماد أساليب التخطيط العمراني الشامل الممارسات التخطيطية عن طريق إعداد المخططات الأساسية ذات المديات البعيدة للمراكز الحضرية، إذ إنها - بلا شك - ملأت فراغا كبيرا في مجال التخطيط العمراني وأعدت الأسس والبديهيّات السليمة في تطور هذا المجال في البلد من النواحي العلمية والعملية وبدونها تغلّب طابع التطور العشوائي على المدن العراقية.





٣. لا توجد رؤية استراتيجية للتعامل مع المخططات الأساسية في مدينة كربلاء المقدسة التي قد تسهم في توجيه المدينة عمرانياً، واقتصادياً، واجتماعياً، وبيئياً، فضلاً عن تحديد استعمالات الأرض فيها بشكل يضمن الحفاظ على هويتها الدينية، والمعمارية، والتراثية الأصيلة.

٤. وضع حلول في السيطرة على الامتداد العمراني لمدينة كربلاء المقدسة وما حولها من تجمعات شبة حضرية وريفية من خلال عمليات التكثيف ووضع المخططات العمرانية ومخططات شبكات النقل المناسبة والداعمة لوقف الزحف العمراني على الأراضي الزراعية وتوجيه الامتداد إلى الظهير الصحراوي.

#### ٨. التوصيات:

١. يجب على الجهات التخطيطية والتنفيذية للمخططات الأساسية عند إعداد التصاميم الأساسية في معالجتها التخطيطية للمدينة أن تضع وتستوعب الموروث الديني والإرث الحضاري وكل ما يتعلق بالفلكلور الإسلامي الأصيل لمدينة كربلاء المقدسة.
٢. التركيز على العناية بالأماكن الدينية المتمثلة بالمرقد، والمقامات، والأضرحة وغيرها، وإدخال قطاع السياحة الدينية في حسابات الدولة وخططها الاقتصادية واستغلال هذا المورد الاقتصادي الهام في دعم أسس اقتصاديات الدولة بشكل يليق بهذا النشاط، ولا سيما في مدينة كربلاء المقدسة التي تزخر بهذه الخصوصية.
٣. زيادة الاهتمام بالتنمية العمرانية بالمدن المتوسطة والصغيرة لخلخلة الضغط السكاني والعمراني على مركز مدينة كربلاء المقدسة، وما حولها بإتاحة فرص للعمل والاستثمار بها وتوفير الوحدات السكنية المناسبة والخدمات اللازمة.
٤. وضع آليات لمتابعة وتقييم نسب الانجاز لأهداف الخطط يشترك فيها ممثلون عن سكان المناطق الحضرية والجهات الحكومية ومنظمات المجتمع المدني ذات العلاقة.
٥. ضرورة الاهتمام بتبني استراتيجيات فعالة موجهة لكل جهاز حكومي لتحقيق الأهداف العمرانية الاستراتيجية، وذلك من خلال قياداتها العليا، ليجتهد أفراد التنظيم في إعداد خطط واستراتيجيات عمرانية تتيح للجهاز الحكومي القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتوافق مع التغيرات الديناميكية في البيئة.
٦. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية حتى يتم العمل بشكل منظم، وأن توضح إجراءات تنفيذ الاستراتيجية، فضلاً عن العمل على توفير الموارد البشرية الكافية للتنفيذ، لما لها من أثر إيجابي على تنفيذ الاستراتيجية المحددة.
٧. ضرورة اهتمام الإدارة العليا بالتنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية حتى يتم العمل بشكل منظم، وأن توضح إجراءات تنفيذ الاستراتيجية، فضلاً عن العمل على توفير الموارد البشرية الكافية للتنفيذ، لما لها من أثر إيجابي على تنفيذ الاستراتيجية المحددة.





## الهوامش

١٣. البريدي، عبد الله، (١٤٢٦هـ). أمراض الاستراتيجية العربية: إشكالية ثقافية أم بحثية؟. بحث مقدم لندوة الإدارة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي - جامعة الملك خالد بالتعاون مع المنظمة العربية للتنمية الإدارية أهبها- ص ٥، ١٨-٢٠/١١/١٤٢٦هـ.

**14. Eriksson, Päivi and Lehtimäki, Hanna, Strategy rhetoric in city management How the presumptions of classic strategic management live on? Scandinavian Journal of Management , P: 202. 17(2):201-223, June (2001).**

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

١٦. الكناني، عقيل عبد الأمير عبد الحسين، جدلية البنية العمرانية المعاصرة وأثرها في تشكيل المدينة العربية (دراسة التواصل/ الانقطاع في بنية كربلاء العمرانية، ص ٩٧، رسالة ماجستير مقدمة إلى معهد العالي للتخطيط الحضري والإقليمي - جامعة بغداد - ٢٠٠٤.

١٧. الأنصاري، رؤوف محمد علي، مراحل التطور العمراني لمدينة كربلاء ومظاهر التخريب في السنوات الأخيرة، دراسات حول كربلاء ودورها الحضاري، وقائع الندوة العلمية حول كربلاء المنعقدة في لندن، ١٩٩٦، ص ٦٠٨ مطبعة الزهراء الخيرية، الكويت.

1. The International Encyclopedia of social science New York, P: 281,1968.

٢. الحسيني، فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، ص ٣١، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، ٢٠٠٠.

٣. جمعية المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، ٢٠٠١.

٤. السالم، ٢٠٠٥، ص ١٧.

٥. القطامين، أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، ص ٤٥، الطبعة الأولى، عمان، ١٩٩٦.

٦. السالم، ٢٠٠٥، ص ٢٦-٣٣.

٧. عبد القادر، محمد صالح، المدخل إلى التخطيط الحضري والإقليمي، ص ٤٧، ١٩٨٦، كلية الآداب، جامعة البصرة، ١٩٨٦.

٨. عبد القادر، مصدر سابق، ص ٧٨.

٩. ياسين، سعد غالب، الإدارة الدولية مدخل استراتيجي، دار اليازودي للنشر، الأردن، ١٩٩٨.

١٠. أحمد، فاضل حسن، هندسة البيئة، منشورات جامعة عمر المختار، ص ٣١٩، الدار البيضاء، الطبعة الأولى، الجماهيرية العربية الليبية، ١٩٩٦.

١١. النابلسي، مازن زهدي، التصميم الحضري واثره على البيئة، مجلة المهندس الأردني، ص ٥٤، العدد ٦٧، السنة ٣٤، آب ١٩٩٩.

١٢. حيدر، يونس، الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات والشركات، ص ١٧٩، دمشق، سلسلة الرضا للمعلومات، ١٩٩٩.







١٨. الكليدار، عبد الجواد، تاريخ كربلاء وحائر الحسين (ع)، ص ١٦٥، مطبعة المعارف، بغداد، ١٩٤٨.
١٩. الميالي، سمير فليح، الوظيفة السكنية لمدينة كربلاء، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية التربية، ص ٧٢، جامعة بغداد، ٢٠٠٥.
٢٠. نصر الله، رشا مالك محمد صادق، أثر تغير أنظمة مسارات الحركة في استعمالات الأرض في المركز التقليدي لمدينة كربلاء، رسالة ماجستير مقدمة إلى المعهد العالي للتخطيط الحضري والإقليمي، ص ٦٥، جامعة بغداد، ٢٠٠١.

## المصادر والمراجع

١. مندورة، محمد، و دوريش، محمد، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، الرياض، جمعية الحاسبات السعودية، ١٩٩٤.
٢. عصام عبد الحميد الكبيدي، مختصر خطوات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي، ورقة بحثية، ٢٠٠٥.
٣. آمنة حسين صبري، اللامركزية في التخطيط، رسالة ماجستير، المعهد العالي للتخطيط الحضري والإقليمي، جامعة بغداد، ٢٠٠٥.
٤. مصطفى مدبولي، التخطيط الاستراتيجي كأداة جديدة للتنمية العمرانية وزيادة القدرة التنافسية للمدن.
٥. مديرية التخطيط العمراني لمحافظة كربلاء، ٢٠١٣.
٦. وزارة البلديات والأشغال العامة، المديرية العامة للتخطيط العمراني، المخطط الأساس لمدينة كربلاء المقدسة والحر، ٢٠٠٩.



