

## نموذج مقترح لإدارة التنمية العمرانية بالكويت

أ.د/ نبيل عشري ابراهيم النحاس<sup>1</sup> ، م/ بدور راشد فهيد العازمي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أستاذ ورئيس قسم الهندسة المعمارية كلية الهندسة بشبرا جامعة بنها ، <sup>2</sup> باحثة

### مقدمة

التنمية العمرانية لا تستطيع أن تحقق أهدافها في ظل غياب الفهم الصحيح لدور ومسئولية المستويات الإدارية ضمن منظومة وتركيب الدولة، فالأجهزة المركزية لها دور في تحقيق التنمية العمرانية، يتمثل ذلك في رسم السياسات التنموية والعمل على تشجيع وجلب الاستثمارات وتنويع مصادر الدخل بدلا من الاعتماد على النفط، والإدارات المحلية معنية بترتيب الأولويات والتنسيق بين مختلف الأجهزة المعنية بتنفيذها، حيث تتم التنمية بشكل متوازي ومتوازن وشامل، وفي إطار هذا المفهوم تظهر أهمية وجود مؤشرات لقياس كفاءة ادارة تنمية المجتمعات العمرانية في أداء دورها خلال مراحل النمو علي فترات زمنية ثابتة للخروج بنتائج تقيس قدرتها علي تحقيق أهدافها، وتوجيهها في المسار الصحيح، انطلاقاً من مبدأ "لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته". لقد شهدت بلدية الكويت منذ نشأتها في ظل قانون البلدية رقم 1972/15م العديد من حالات التدخل في مباشرة الصلاحيات، وتمثل بعضها في قيام المجلس البلدي بالنظر في موضوعات ومعاملات فردية لا تدخل ضمن صلاحياته لأنها مجرد تطبيقات للقواعد والنظم التي سبق للمجلس البلدي إقرارها، والبعض الآخر في صدور قرارات من رئيس البلدية (بصفته رئيس الجهاز التنفيذي) في موضوعات من صميم اختصاص المجلس البلدي الأمر الذي أدى الي نتائج سلبية في أهم مرفق لإدارة التنمية العمرانية بالكويت، علي الرغم من وجود المادة (133) من الدستور الكويتي والتي تنص علي "ينظم القانون المؤسسات العامة وهيئات الادارة البلدية بما يكفل لها الاستقلال في ظل توجيه الدولة ورقابتها" ويفهم منها الفصل بين الجهاز التنفيذي والمجلس البلدي، في نطاق ما هو متعارف عليه في الهيئات البلدية مع التركيز علي دورها في التقدم العمراني وإبرازه بصورة متجددة وذلك من خلال ادارة التنمية العمرانية.

### المشكلة البحثية:

يعتمد الاقتصاد الكويتي علي النفط والغاز مما يجعل التنمية المكتسبة عبر الحقبة الماضية عرضة لهزات بسبب تدني أسعار النفط وربما نفاذ الاحتياطي أو نزوب هذا المورد الأساسي مع ما تشهده الساحة الكويتية ليس فقط من تراجع وتذبذب في مشروعات التنمية بل عزوف الاستثمارات الخاصة والحكومية في مجالات التنمية عامة والتنمية العمرانية خاصة نتيجة عدم فتح منافذ جديدة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية اضافة الي عدم تلبية التشريعات لطموحات المستثمرين الأمر الذي يدعوا المستثمرين الي عدم الالتزام بهذه التشريعات بل ومخالفتها مخالفة صريحة خاصة في الأبنية التجارية والاستثمارية والصناعية فضلا عن الأبنية السكنية، مما يشكل تحد صارخ للتشريعات في غيبة ادارة عملية التنمية العمرانية التي تعجز علي خلق مناخ مناسب لتشجيع المستثمرين ويساهم بقدر كبير الي هروب المستثمرين لدول أخرى.

### الهدف:

انتاج نموذج مقترح لقياس أداء ادارة التنمية العمرانية، الأمر الذي يساهم في التقويم الدوري لأداء الادارات المعنية بالتنمية العمرانية والوقوف علي النقاط التي تحتاج الي خطط تحسين فضلا عن مساعدة متخذي القرار وواضعي التشريعات للتجاوب مع مستهدفات التنمية العمرانية بدولة الكويت.

### المنهجية:

يتبع البحث المنهج الاستقرائي للوقوف علي أهم التشريعات التي لها علاقة بادارة التنمية العمرانية وكذلك استعراض الهياكل التنظيمية والتوصيفات الوظيفية لإدارة التنمية العمرانية بالكويت. وينتقل البحث الي المنهج الاستنباطي لاستنتاج المعايير الحاكمة التي تؤسس لقياس أداء التنمية العمرانية وذلك من خلال التحليل والمقارن لتحديد الخصائص والمؤشرات ذات الصلة بكل معيار وتحديد أوزانها النسبية لانتاج نموذج مقترح لقياس أداء ادارة التنمية العمرانية بدولة الكويت، واختباره بالتطبيق.

## 1. الكيانات المسنولة عن ادارة التنمية العمرانية بالكويت والتشريعات المنظمة لعملها:

### 1.1. ادارة التنمية العمرانية:

ترجع أهمية التنمية العمرانية الي كونها تحتل المرتبة الأولى في حجم الاستثمارات إضافة الي أنها تستحوذ علي اهتمام كبير داخل المجتمع، وتأتي أهميتها من كونها المحرك الرئيس لكثير من الأنشطة الاقتصادية الأخرى والصناعات المرتبطة بالبناء والتشييد والعمران، فالتنمية العمرانية للمدن من العمليات الضرورية التي ترعى كيان المدينة في جميع مراحل نموها، لتكفل لها نمواً متوازناً مع نموها الاقتصادي والاجتماعي، ومتوافقاً مع ظروفها البيئية والعمرانية، وإمكاناتها المحلية المتاحة، واحتياجات السكان به [1].

الإدارة العمرانية تعد عنصراً أساسياً في التنمية حيث تلعب الدور الرئيسي في الاستفادة من الموارد البشرية والطبيعية والعمرانية التي تعتبر أهم إمكانات المجتمع، ولهذا فادارة التنمية العمرانية تعد أحد العناصر الأساسية بالنسبة للنمو الاقتصادي والاجتماعي كما أنها واحدة من الاحتياجات الضرورية بالنسبة للحكومات والقطاعات غير الحكومية التي تساهم في تحسين البيئة الحضرية، من أجل تحقيق أهداف التنمية العمرانية في المدينة لتحسين جودة الحياة فيها.

وتحكم إدارة التنمية العمرانية عدة ضوابط: ضوابط الشكل والتي تحدد سمات تلك الإدارة العمرانية وتركيبها، وضوابط المضمون التي تحدد الأسس التي يجب أن تحققها هذه الإدارة للوصول إلى التنمية العمرانية، بالإضافة إلى ضوابط التوقيت التي يجب أن يتم فيها إعادة النظر في وظائف الإدارة العمرانية[2].

## 2.1. البلدية:

تأسست البلدية في سنة 1348هـ الموافق 1930م، وذلك بتكوين جهازها وعلى رأسه المجلس البلدي، وكانت تباشر جميع السلطات البلدية والحكم المحلي، التي شملت الرقابة على المهن والحرف والغوص والعمل والعمال والتجارة والصحة وشق الطرق وإنارتها والتشجير، وما يرتبط بذلك من تنظيم وتخطيط الأراضي، ولم يكن هناك جهاز فني في تلك الفترة ليقوم بالدراسات الفنية ومتابعة تنفيذها بل كانت الأعمال الفنية المتعلقة بتخطيط المدينة وتحديد استعمالات الأراضي وشق وتعبيد وإنارة وتشجير الطرق تأتي في شكل اقتراحات من أعضاء المجلس البلدي أو الإدارة أو وجهاء المجتمع، والتي كانت تناقش في جلسات المجلس البلدي، فإذا تمت الموافقة عليها أخذت طريقها إلى حيز التنفيذ[3].

في أواخر الأربعينيات بدأ النفط يلعب دوراً أساسياً في الحياة الاقتصادية بدولة الكويت، وأدى ذلك إلى انتعاش الأنشطة الأخرى وبرزت الحاجة إلى التغيير في نمط الحياة والانتقال من مرحلة النمو العفوي إلى مرحلة المخططات الهيكلية.

## 3.1. المجلس البلدي وإختصاصاته:

يعتبر المجلس البلدي واحداً من أهم أركان عناصر تحقيق السياسات العامة للبلدية، لما يتمتع به من دور في رسم السياسات ووضع الخطط وتقرير المشروعات التي تتعلق بمجالات نشاط البلدية العمراني والبيئي والصحي وغيره[4].

ويختص المجلس البلدي بالمسائل التالية:

- مراقبة تنفيذ القوانين واللوائح المتعلقة بالصحة العامة والتنظيم والمباني ونزع الملكية والاستيلاء المؤقت للمنفعة العامة وتقسيم الأراضي والمحلات العامة والمقلقة للراحة والمضرة بالصحة والباعة الجائلين وإصدار التراخيص الخاصة بذلك.
- تقرير المشروعات ومواقعها في شئون العمران وتجميل المدن والقرى والجزر والطرق والشوارع والميادين وتوسيعها والحدائق والتشجير ووضع النظم الخاصة بالإعلانات وكل ما يؤدي إلى تجميل المدينة وحفظ رونقها.
- تقرير المنفعة العامة وفقاً للأوضاع التي يقرها قانون نزع الملكية للمنفعة العامة.
- تقرير إنشاء الأسواق والمذابح والمدافن ووضع النظم الخاصة بها
- الإشراف على التوريد والأشغال العامة المتعلقة بالبلدية والعقود التي لها التزامات مالية بالبلدية.
- مناقشة ميزانية السنة المالية الجديدة والحساب الختامي للسنة المالية المنتهية وإقرارها قبل عرضها على السلطات المختصة.
- النظر في الاقتراحات التي تقدم إليه من قبل الحكومة أو من أعضاء المجلس في شئون البلدية.
- وضع اللوائح الخاصة بالنظم الداخلية لشئون البلدية ولتنظيم أعمال المجلس البلدي.
- وضع المخططات الهيكلية العامة، ومخططات المناطق واستحداث وتنظيم المناطق السكنية والتجارية والصناعية وغيرها، وكذلك إجراء ما يلزم من تعديل في استعمالات الأراضي.
- مبادلة العقارات العائدة للدولة من مشاريع القطع التنظيمية والمناطق السكنية والتجارية والصناعية وغيرها بالعقارات المملوكة للأفراد.
- اقتراح خطوط تحديد الأراضي الأميرية الخارجة عن المناطق المسموح فيها بالملكية الخاصة.
- تنظيم رخص البناء والمكاتب الهندسية.

## 4.1. هيئة تشجيع الاستثمار الكويتية:

هيئة تشجيع الاستثمار هي هيئة حكومية كويتية مستقلة مسنولة عن إدارة صندوق الاحتياطي العام نيابة عن دولة الكويت بالإضافة إلى إدارة أي اعتمادات تعهد إليها من قبل وزير المالية، وتعود جذور الهيئة إلى مجلس الاستثمار الكويتي الذي أنشئ في عام 1953، قبل ثماني سنوات من استقلال الكويت في عام 1961، وفي عام 1982 تم إنشاء هيئة تشجيع الاستثمار بموجب القانون رقم 47 باعتبارها هيئة حكومية مستقلة مسنولة عن إدارة الأصول المالية للدولة.

تعتبر الهيئة أحد الأذرع الاقتصادية التنفيذية للدولة وتقوم بأدوار متعددة منها:

- الدور التنموي: من خلال المساهمة في الهدف الوطني للتنويع الاقتصادي، وخلق فرص عمل للعمالة الوطنية، وتوسيع نطاق الأثر الإيجابي على الاقتصاد المحلي، وتحسين بيئه الاستثمار.
- الدور الترويجي: من خلال تلقي طلبات الترخيص الاستثماري والموافقة عليها ومنح الحوافز وفقاً للمعايير المنصوص عليها في أحكام قانون إنشائها، ومواصلة تقديم خدمات الرعاية اللاحقة والتسهيلات للمشاريع المرخص لها ومتابعتها والإشراف عليها طوال عمر المشروع.
- الدور التوعوي: من خلال التعاون مع مختلف الجهات المعنية لتبسيط بيئة الأعمال في الكويت، من أجل تعزيز القدرة التنافسية للبلاد من خلال تحديد العقبات المحتملة التي قد يواجهها المستثمرون والعمل على تدليلها، فضلاً عن نشر المعلومات والبيانات المتاحة بطريقة شفافة.

يتميز الاستثمار عن طريق الهيئة بعدة مميزات أهمها:

- الإعفاء من ضريبة الدخل أو من أي ضرائب أخرى لمدة لا تزيد على عشر سنوات من تاريخ بدء التشغيل الفعلي في الكيان الاستثماري المرخص فيه.
- إعفاء كل توسع في الكيان الاستثماري، يخصص فيه وفق أحكام القانون رقم 2013/116، من نفس الضرائب المنصوص عليها في الفقرة السابقة، لمدة لا تقل عن مدة الإعفاء الممنوحة للكيان الاستثماري الأصلي، وذلك من تاريخ بدء الإنتاج أو التشغيل الفعليين في هذا التوسع.
- مع عدم الإخلال بأحكام القانون رقم 10 لسنة 2003م بإصدار قانون الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، يعفى كلياً أو جزئياً من الضرائب والرسوم الجمركية أو أي رسوم أخرى قد تستحق على الواردات اللازمة لأغراض الاستثمار المباشر.

- الانتفاع بالأراضي والعقارات المخصصة للهيئة أو التي تخضع لإشرافها أو إدارتها، وذلك وفقاً للأسس والقواعد التي يضعها المجلس في هذا الشأن.
- استخدام العمالة الأجنبية اللازمة للاستثمار، وذلك وفقاً للأسس والضوابط التي يصدر بها قرار من مجلس الوزراء بشأن الحد الأدنى لنسبة العمالة الوطنية الواجب توفرها.
- يجوز لمجلس الوزراء أن يقرر منح بعض الحالات والفئات بعض المزايا والإعفاءات مما لم يرد ذكره في المادة رقم 27 من القانون رقم 2013/116.
- تسري أحكام المادة رقم 28 من القانون رقم 2013/116 على كافة أنواع المشاركات بين القطاعين العام والخاص، بغرض الاستثمار المباشر.

### 5.1. الاستثمار المباشر بالكويت:

قياساً بالاستثمارات الكويتية المباشرة في خارج الكويت، يعتبر الاستثمار الاجنبي المباشر في الكويت دون المستوى المطلوب لتطوير الاقتصاد وتنويعه والاستفادة من الخبرات والكفاءات الأجنبية في ادارة الشركات وانشاء المشاريع الكبرى وتشغيلها والانتاج وتقديم الخدمات، حيث بلغ صافي الاستثمار الاجنبي المباشر في الكويت خلال السنوات (2000 - 2016) نحو 3,39 مليارات دينار (12 مليار دولار) أي ما يعادل متوسط سنوي 0,7% الى الناتج المحلي الاجمالي الكويتي وايضا ما يعادل متوسط 1.2% الى كل من الناتج المحلي غير النفطي والناتج النفطي.

تدل الارقام على البيئة الطارده للاستثمار على الرغم من التحسن الذي طرأ خلال السنوات الخمس 2013 - 2018 على حجم الاستثمار الاجنبي المباشر وتأسيس هيئة تشجيع الاستثمار المباشر واصدار قانون رقم 116 لسنة 2013 في شأن تشجيع الاستثمار المباشر في الكويت ولائحته التنفيذية[5].

بعد ان سجل الاستثمار الأجنبي، شكل(1)، اعلى مستوى له خلال عام 2011 بقيمة 900 مليون دينار (3 مليار دولار) أي ما يعادل 2.1% من الناتج المحلي الاجمالي، بدأ في الهبوط ليسجل 804 ملايين دينار خلال عام 2012 ما يعادل 1.7% من الناتج المحلي الاجمالي وبعدها انخفض بنسبة 49% خلال عام 2013 ليسجل 407 ملايين دينار، اما عام 2015 فكان الأسوأ، وانخفض الاستثمار الاجنبي المباشر في الكويت بنسبة 66% بالمقارنة مع العام 2014 ليسجل 93 مليون دينار (307 مليون دولار) أي ما يعادل فقط 0.3% من الناتج المحلي الاجمالي لعام 2015، ليعود ويرتفع بعدها الى 132 مليون دينار في العام 2016، كما كان الاستثمار الاجنبي المباشر في الكويت بالسالب 2 مليون دينار في العام 2008، ومن الملاحظ القفزة الكبيرة في الاستثمار الاجنبي المباشر بعد الازمة المالية على الرغم من انه لا يزال دون المستوى المطلوب لتعزيز النمو الاقتصادي وتنويع الاقتصاد، اما خلال الربع الاول من العام 2017 فقد بلغ الاستثمار الاجنبي المباشر في الكويت 5 مليون دينار.



شكل (1) الاستثمار المباشر الأجنبي بالكويت (2016 – 2018) بالمليون دينار

### 6.1. التشريع الخاص في شأن تشجيع الاستثمار المباشر في الكويت:

أتاح التشريع للمستثمر المحلي والأجنبي حق اختيار شكل الكيان الاستثماري الذي يرغب بإنشائه في الكويت، بالقانون رقم 116 لسنة 2013، ليكون أحد الأشكال القانونية التالية[6]:

- شركة كويتية مؤسسة وفقاً لأحكام قانون الشركات المشار إليه بغرض الاستثمار المباشر ويجوز أن تبلغ حصة الأجنبي 100% من رأس مال الشركة المساهمة أو الشركة ذات المسؤولية المحددة أو شركة الشخص الواحد.
  - فرع لشركة أجنبية يرخص لها بالعمل داخل الكويت بغرض الاستثمار المباشر.
  - مكتب تمثيل يقتصر هدفه على دراسة السوق وإمكانية الإنتاج دون ممارسة نشاط تجاري أو نشاط الوكلاء التجاريين.
- تنص المادة 14 من القانون سالف الذكر على اشتراطات قبول طلب الترخيص لتأسيس شركة كويتية أن يُرفق بالطلب دراسة مبدئية تتضمن على الأخص: نوع النشاط أو المشروع المقترح القيام به، الشكل القانوني للشركة المطلوب الترخيص لها، حجم الاستثمار، هيكل ومصادر التمويل، الأثر الاقتصادي والبيئي، خبرات وقدرات المستثمر، احتياجات الكيان الاستثماري للعمالة الوطنية والأجنبية، ومساحات الأراضي والمواد الأولية والمستلزمات السلعية ومصادر توفيرها، الكمية التقديرية للمياه والطاقة اللازمة سنوياً.

وحددت المادة 15، 16 من ذات القانون على شروط قبول طلب الترخيص لفرع شركة أجنبية والترخيص لمكتب تمثيل، حيث اشترط القانون الترخيص لفرع شركة أجنبية أن يتضمن طلب الترخيص ودراسة مبدئية لذات البيانات المنصوص عليها في المادة 14 والخاصة بتأسيس شركة كويتية بالإضافة إلى نسخة معتمدة من عقد تأسيس الشركة ونظامها الأساسي وآخر ميزانية مدققة لها وما يفيد بأنها ما زالت قائمة وتزاول نشاطها.

### 2. خطط التنمية بالكويت:

#### 2.1. ملامح مراحل التنمية بالكويت:

باستعراض مسيرة التنمية خلال النصف الثاني من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين، يتبين ان فلسفة التنمية في دولة الكويت قد عبّرت في بدايتها عن غاية التحديث وذلك بنقل المجتمع نوعياً من البدائية إلى الحداثة أو العصرية، وقد تجلّى ذلك في تزايد استخدامات العائدات النفطية المتزايدة في مجالات التحديث الحضري والعمراني واقامه البنية الاساسية، فضلاً عن بناء الاطار الاداري والمؤسسي للدولة، ويمكن التمييز بين 6 مراحل اساسيه (4 بالقرن العشرين + 2 بالقرن الحادي والعشرين) حيث تتميز كل منها بملامح خاصة على النحو التالي[7]:

### • المرحلة الاولى ( 1950 – 1961م ):

تمثلت التحديات التنموية في تلك الفترة المبكرة في السعي الى التحديث الحضري وإعادة تنظيم مدينة الكويت والمناطق المحيطة به وتهيئتها لاستقبال جميع الجهود التنموية الموجهة لتطوير قطاعات البنية الأساسية والقطاعات الخدمية وذلك اعتباراً من عام ١٩٥٢ م حتى صدر قانون إنشائه رقم ٤٧ لسنة 1960م وإنشاء مجلس خاص لإخضاع إدارة الجهود التنموية لأسلوب التخطيط حتى وإن كان في صورة جزئية، وقد استفادت دولة الكويت كثيراً في تلك الفترة من الموروث الثقافي المتمركز في الحرص على التعليم، حيث بدأ ظهور المدارس النظامية في الربع الأول من القرن العشرين وسرعان ما امتدت كأحد أوجه الحضارة الحديثة للدولة كما استفادت الكويت من أولى طلائع فرص الابتعاث إلى مراكز الثقافة في العواصم العربية القريبة.

### • المرحلة الثانية ( 1962 – 1983م ):

شهدت هذه المرحلة التي أعقبت فترة الاستقلال بروز مجموعة من التحديات والجهود التخطيطية لعل من أهمها ترجمة فلسفة الرفاه إلى جهود تنموية تحقق الغايات التنموية وترسيخ الاستقلال الوطني ومسيرة الحياة النيابية وتأكيد مكانة الكويت دولياً، وإرساء مقومات التخطيط كأسلوب علمي لإدارة الحياة الاقتصادية والاجتماعية والارتقاء بالعائد الاجتماعي لعملية تنظيم الموارد وإدارتها واستغلالها. وفي خلال تلك الفترة تم اعداد مشروعين تخطيطيين : مشروع الخطة الخمسية الاولى للتنمية الاقتصادية والاجتماعية (1968 – 1972م)، والمشروع الثاني للفترة من (1977 – 1981م)، ومع ذلك لم يشهد أى منهما التنفيذ الفعلي لأسباب متعددة آنذاك، وهكذا استمرت الجهود الإنمائية خلال تلك المرحلة من خلال البرامج والموازنات العامة السنوية دون الالتزام بخطة تنموية متوسطة الأجل، وعلى الرغم من اقتصر هذه المرحلة على مجرد اعداد المشاريع التخطيطية واقتصر التوجه التخطيطي على كونه جزء من التزامات دستورية تتمثل في صياغة برامج العمل الحكومي بما تشتمل عليه من مشروعات وسياسات لمعالجة القضايا الملحة في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة.

### • المرحلة الثالثة ( 1984 – 1990م ):

شهد الجهد التخطيطي والتنموي خلال هذه المرحلة نقلة نوعية شملت جميع المقومات التخطيطية والتنظيمية والمؤسسية والفنية والموارد البشرية، وقد اعدت في هذه المرحلة اول خطة انمائية خمسية تشهد التنفيذ الفعلي، ويتم متابعتها في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، وانتهت هذه المرحلة بإعداد استراتيجية التنمية بعيدة المدى لدولة الكويت وأول مشروع لخطة طويلة الأجل ( 1990 – 2015م ) في التجربة الكويتية .

### • المرحلة الرابعة ( 1991 – 2000م ):

لم تنصرف الممارسات التخريبية للاحتلال العراقي إلى القطاع العسكري وحده ولكن امتدت أيضاً إلى جميع مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والمؤسسية والبيئية على النحو الذي أوقف مسيرة العمل ومسيرة التخطيط خلال الفترة من الثاني من أغسطس 1990م حتى أواخر فبراير 1991م، ومنذ ذلك التاريخ لم تتوقف الجهود الحكومية والشعبية عن السعي المتواصل لإنجاز عمليات إعادة البناء وتجاوز آثار العدوان ومعاودة المسيرة التخطيطية في ظل ظروف ومعطيات محلية وخارجية مغايرة لتلك التي واجهتها الخطة الخمسية الأولى في منتصف الثمانينيات أو تلك السائدة إبان إعداد مشروع الخطة الثانية (1990 – 1995م) ثم مشروع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية (1996 – 2000م).

### • المرحلة الخامسة ( 2001 – 2010م ):

تنقسم هذه المرحلة الى فترتين مهمتين ، شهدت الفترة الأولى إعداد عدة مشاريع لخطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية منها مشروع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية (2000 – 2005م) ومشروع خطة التنمية الاقتصادية والاجتماعية (2005 – 2010م) وكانت المهام الرئيسية لهذه الخطط تتمثل في تهيئة دولة الكويت وإعدادها لدخول القرن الحادي والعشرين بخطة ثابتة، اما الفترة الثانية فشهدت إنجازاً استراتيجياً عاماً تضمن الرؤية المستقبلية والأهداف الاستراتيجية لغاية عام 2035م وتلاها مباشرة وضع الخطة الإنمائية متوسطة الأجل (2010 – 2015م) التي مثلت مرحلة مهمة من مسيرة التنمية الاجتماعية والاقتصادية في دولة الكويت بمباركة المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية الساعي إلى تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية للتنمية إلى عام 2035م

### • المرحلة السادسة ( 2011 – 2019م ):

سجلت معدلات التنمية في بداية المرحلة اعلى مستوى لها عام 2011 أي ما يعادل 2.1% من الناتج المحلي الاجمالي، ثم بدأت الهبوط عام 2012 ما يعادل 1.7% من الناتج المحلي الاجمالي وبعدها استمر الهبوط بنسبة 49% خلال عام 2013، اما عام 2015 فكان الأسوأ، لتعود معدلات التنمية بعدها في الارتفاع في العام 2016، ومن الملاحظ القفزة الكبيرة في معدلات التنمية بعد الازمة المالية على الرغم من انه لا يزال دون المستوى المطلوب لتعزيز النمو الاقتصادي وتنويع حلالمر الاقتصاد.

## 2.2. معوقات التنمية في الكويت:

من خلال تحليل معدلات الاستثمار ومراحل التنمية يمكن استخلاص معوقات التنمية في ثلاث مجموعات كما يلي:

أولاً: معوقات في ادارة التنمية العمرانية بجناحيها الاقتصادي والاجتماعي وتمثلت في [8]:

• ضعف كفاءة النظام الاقتصادي والتعثر في القرارات المتعلقة بالإنفاق العام، حيث إن القرارات المتعلقة بالمشاريع تتأخر سنوات طويلة، وعندما يتم اتخاذ القرار فإن الوصول إلى مرحلة التنفيذ قد يستغرق سنوات، وعندما يبدأ التنفيذ نجد أن عدداً من المشاريع تتأخر عن الموعد المحدد لفترات طويلة، وأبرز مثال على ذلك الحرم الجامعي الذي أقره مجلس الوزراء في عام ١٩٦٨، ولم يبدأ التنفيذ إلا في عام ٢٠٠٨، أي بعد أربعين عاماً، ونتيجة لذلك التأخير، تضاعفت تكلفة المشروع حوالي ١٠ مرات وهذا التأخير يحدث بسبب البيروقراطية والإجراءات الطويلة والمعقدة.

• من المعوقات الأساسية للتنمية وجود العقبات التي تواجه القطاع الخاص في عملية التوسع والنمو، فبطء عملية التخصيص حد من قدرة القطاع الخاص على النمو، والبيروقراطية الحكومية تعتبر أقوى معوق لممارسة الاعمال مما يؤثر في أداء القطاع الخاص، وعدم استقرار السياسات، والقوى العاملة غير المؤهلة، والبنية التحتية الغير الكافية.

• انتشار الفساد حيث قفز الفساد من المرتبة السادسة عام 2010 الى الرابعة عام 2011 و في عام ٢٠١٦ أصبحت الكويت تقع في المرتبة ٧٥ بين دول العالم من حيث حجم الفساد، ولاشك ينعكس سلباً علي التنمية.

- ضعف المساءلة السياسية كعنصر من العناصر المعوقة لحركة التنمية بالكويت وإن كانت المساءلة السياسية متاحة من خلال البرلمان والاستجوابات إلا أن عدم استقرار العمل البرلماني يضعف هذه المساءلة ويحد من فعاليتها.
- البيروقراطية الحكومية هي المعوق الأول لممارسة اعمال التنمية في دولة الكويت، حيث احتل هذا البند المركز الاول في عامي 2010 و2011، وجاء في المركزين الثاني والثالث بالتبادل كل من الحصول على التمويل وانظمة القوى العاملة التقيدية، وتشير المعوقات الثلاثة هذه الى ان الروتين الحكومي والقيود والقوانين تؤثر سلبا في بيئة ممارسة الاعمال، وبالتالي تشكل عائقا امام تحول الكويت الى مركز مالي وتجاري .
- عدم الاستقرار الحكومي الذي احتل المرتبة التاسعة في كل من عامي 2010 و2011، وضوابط العملة الاجنبية، ثم معدل الجرائم، والتضخم، وتردي الخدمات الصحية والضرائب. وانعكس ذلك على مؤشر عبء التنظيم الحكومي وادى الى تراجع الكويت خليجيا على جميع المؤشرات الاقتصادية.
- ضعف النظرة المستقبلية لدى الجهات المعنية بتطوير القطاع الصناعي عند توزيع الاراضي الصناعية، حيث يتم منح المصانع مساحة من الارض لا تسمح باستيعاب أية خطط توسعية وبالتالي يبقى المصنع محصورا ضمن خطة انتاجية محدودة وضعف مستوى الدعم اللوجستي والاداري المقدم من الحكومة الى الشركات الصناعية متمثلا بصعوبة الحصول على أراضي صناعية و عرقلة المعاملات والاجراءات الصناعية.
- جهاز الدولة يعاني من الترهل والبيروقراطية في الكثير من الأحوال نتيجة لتراكمات سنوات طويلة خاصة في الجهاز الاداري والمالي، وتظهر المعوقات في الدورات المستندية الطويلة التي تمر بها هذه المشاريع بدءا من اعداد المواصفات ل طرحها على المكاتب الاستشارية وهذه تستغرق لونها سنة كاملة وأخذ موافقات البلدية للمواقع المقترحة وهذه تستغرق ليس اقل من سنة ثم موافقات وزارات المالية وديوان المحاسبة والفتوى والتشريع ولجنة المناقصات المركزية وهذه تستغرق سنة أيضا بمعنى ان المشروع يحتاج الى فترة تتراوح ما بين 2-3 سنوات للبدء فقط بالتنفيذ، اضافة الي تداخل الاختصاصات بين الجهات، وتكرار الأوامر التنفيذية.
- معوقات جغرافية، هي تلك العوامل التي تحد من عملية التنمية و المرتبطة بالأرض و لا يمكن إزالتها أو إعادة استخدامها دون فقد أو ضياع قيم اقتصادية أو ببنية، وتتضمن: حقول ومناطق امتياز النفط، حقول وآبار المياه الجوفية، مناطق المحميات الطبيعية، المناطق الزراعية، المواقع التاريخية.

### ثانيا: معوقات الاستثمار الأجنبي:

تؤكد التقارير الاقتصادية ان أهم معوقات الاستثمار الأجنبي المباشر تكمن في [9]:

- بطء الأداء الاقتصادي
  - عدم استغلال الموارد الطبيعية بالكامل
  - ضعف البنية التحتية،
- التدخل الحكومي المكثف في الاقتصاد يجعل من دول المجلس منطقة طاردة وغير جاذبة للمستثمر الاجنبي، اضافة الى الانعكاسات السلبية الناتجة عن التغييرات المتكررة في السياسات الاقتصادية والقانونية، اضافة الي سياسة الضرائب غير المشجعة للاستثمارات وضعف البنية التصديرية اللازمة لضمان وتمويل الصادرات وعدم استقرار النفقات الحكومية وعدم مرونة البنوك المحلية في تمويل المشاريع الاستثمارية، وصغر حجم أسواق الأوراق المالية في دول الخليج وعدم ربطها بالأسواق العالمية وعدم وضوح القواعد المنظمة تلعب دورا مهما كذلك في عدم جذب المستثمر اليها.

### ثالثا: معوقات تشريعية:

في أوائل فبراير 2010 أقر مجلس الأمة الخطة الإنمائية التي تغطي السنوات الأربع (أبريل 2010 - مارس 2014) وكانت بمثابة بداية لحقبة تنموية حقيقية تعوض سنوات التردد والتعثر، وبعد شهر واحد من إقرار قانون الخطة ونشره، طرح عدد من أعضاء مجلس الأمة اقتراحات تدعو إلى أن يقوم المال العام - وخارج إطار الجهاز المصرفي - بتمويل شركات المساهمة العامة التي نص قانون الخطة على تأسيسها لتنفيذ وإدارة وتشغيل المشروعات التنموية الاستراتيجية، غير أن هذه الآراء - على أهميتها - لم تحل دون إقرار مجلس الأمة لقانون الخطة بإجماع غير مسبق.

ينطلق الرأي القائل بوجود مشكلة حقيقية في تمويل المشروعات التنموية الاستراتيجية، من أن الخطة تفتقد برنامجاً واضحاً لتمويل الشركات المساهمة العامة، التي نصت المادة الثانية من قانون الخطة على أن تؤسسها الدولة - كشركات قطاع خاص - لتنفيذ وإدارة وتشغيل المشروعات التنموية الاستراتيجية. ويرى أصحاب هذا الرأي أن سد هذا "الفراغ" - إن صح التعبير - لا بد وأن يكون من خلال التدخل الكبير والمباشر للمال العام، لأن الجهاز المصرفي المحلي عاجز عن أداء هذه المهمة، ويرتكز هذا الرأي في تسويق فرضية "عجز الجهاز المصرفي المحلي" إلى أسباب رئيسية ثلاثة [10]:

- حجم التمويل أكبر من أن تلبى وحدات الجهاز المصرفي المحلي احتياجاته، التي تفوق سبولتها ، كما تفوق قدرات كوادرها الفنية والإدارية.
  - تتمثل نسبة عالية من التمويل المطلوب في قروض طويلة الأجل، لا تتماشى مع الودائع قصيرة الأجل التي تشكل جُلّ موجودات المصارف المحلية.
  - بغية تحسين ربحية الشركات التي ينص قانون الخطة على تأسيسها، لا بدّ من تخفيض كلفة تمويلها من خلال توفير قروض ميسرة. وهذا ما لا تستطيع وحدات الجهاز المصرفي المحلي توفيره.
- من هنا يتبين انه علي الرغم من عدم تحقيق الخطة التنموية الخمسية لأهدافها ووجود مشاكل في التمويل لم يتغير قانون التمويل في الخطط التنموية الاستراتيجية حتى الآن، الأمر الذي يؤكد وجود معوقات تشريعية.

### 3. التجارب العالمية والإقليمية:

يهدف التحليل المقارن بين التجارب العالمية والإقليمية والمحلية، جدول(1)، الي الوقوف علي واستنتاج الأبعاد الحاكمة لقياس أداء ادارة التنمية تمهيدا لبناء النموذج المقترح وذلك من خلال تحليل مجموعة من العناصر لجميع التجارب مثل: التبعية الإدارية، الهيكل العام لإدارة التنمية،



معوقات التنمية قبل بدء التجربة، البعد الاقتصادي والاجتماعي، البعد التخطيطي والعمراني، البعد البيئي والخدمي، التأثيرات المتبادلة بين إدارة التنمية والتشريعات، استراتيجيات التنمية، نمط التخطيط، خطة التنمية، السلبيات والايجابيات، تقييم التجربة، الدروس المستفادة، امثله لمشروعات التنمية والاستثمار، المتابعة والمراجعة.

ويخلص التحليل الي تحديد عدد (6) ابعاد رئيسية حاكمة يمكن من خلالها قياس أداء ادارة التنمية العمرانية هي: الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية، العمرانية، القانونية، البيئية والخدمية، وتنقسم هذه الأبعاد بدورها الي عدد (22) بعد فرعي متمثلة في: التنمية الاقتصادية، سوق العمل والتوظيف، البطالة، النفسية، الصحة، الثقافة،..... الخ كما يتضح في النموذج النهائي، اضافة الي تحديد خصائص ومؤشرات قياس (KPIs) لكل بعد.

جدول (1): التحليل المقارن للتجارب العالمية والاقليمية والمحلية [11],[12],[13]

وجه المقارنة	مصر	السعودية	تركيا	فرنسا	يريطانيا
1- التنمية الإدارية، البعد لإدارة التنمية	وزارة الإسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية الجديدة				
2- معوقات التنمية قبل بدء التجربة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود خطط تقنية</li> <li>وتقدم حلول محددة ومرتبطة مع بعضها البعض مما أدى إلى تأخر تنفيذ بعض المشروعات.</li> <li>عدم وجود برامج محددة وشاملة لتنظيم أعمال التخصص العام والخاص لخدمة أهداف محددة زمنياً.</li> <li>غياب نظم القيم والمتبعة بالإضافة إلى عدم وجود معايير قياس لنظم جمع المعلومات ليس على المستوى المطلوب لمجموعات عمرانية سريعة التطور.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>افتقاد البلاد لرؤية مستقبلية</li> <li>الفساد المالي والإداري</li> <li>سوء الإدارة</li> <li>التضخم الكبير في الأجهزة الإدارية</li> <li>صعاب أجهزة الخدمة المدنية</li> <li>الاعتماد على النفط</li> <li>النمو السكاني، والاحتياج إلى السكن</li> <li>الاستمر التجاري</li> <li>احتكار المهن الحرة على السعوديين فقط</li> <li>توجد أنشطة لايسمح الاستثمار فيها لغير السعوديين</li> <li>بروقراطية الاجراءات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مشكلة اجتماعية تتمثل في حالات الإسكان السيئة</li> <li>مشكلة اقتصادية تتمثل في مشكلة الإسكان</li> <li>المروى وطول مسافة الانتقال وارتفاع أسعار الأراضي.</li> <li>الكثافات السكانية العالية في المدن القائمة والتي أدت إلى عزق المدن عن القيام بخدماتها</li> <li>عدم احترام المناطق المفتوحة الطبيعية وكثرة الكثافات السكانية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سوء الوضع في فرنسا بعد العالمية الثانية</li> <li>ارتفاع الكلفة السكانية</li> <li>تمركز شديد في الأنشطة بما فيها الخدمات</li> <li>سوء الأوضاع السكنية في بعض المناطق</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الزيادة السكانية من المدن الكبيرة مثل مدينة لندن</li> <li>انتشار حالات الإسكان السيئة</li> <li>مشكلة الإسكان المروى وطول مسافة الانتقال</li> <li>ارتفاع أسعار الأراضي</li> <li>عدم احترام المناطق المفتوحة الطبيعية و تلوث الهواء نتيجة تكس الصناعة</li> </ul>
3- البعد الاقتصادي والاجتماعي للتجربة	<ul style="list-style-type: none"> <li>محاولة التنمية والتطور الاقتصادي وزيادة معدلات الإنتاج مع الاهتمام بالقيمة الاقتصادية للموارد الطبيعية الموجودة</li> <li>محاولة تحقيق الاستقرار المجتمعي والمشاركة الشعبية الفعالة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>البنية التحتية المتميزه</li> <li>مزاي استراتيجيه</li> <li>حوافز استثمارية ودعم المستثمرين</li> <li>الفرص الاستثمارية المتناميه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم الهجرة من شرق إلى غرب تركيا والمناطق الصناعية والمدن الكبرى</li> <li>إيجاد فرص عمل في المنطقة تغطي حاجيات الساكنين فيها</li> <li>تحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي والتنمية المستدامة</li> <li>استغلال الموارد</li> <li>تطوير الإمكانيات وتمهين الدعم الحكومي، وتوسيع التدريب المهني.</li> <li>دراسة الوضع الراهن لخصائص واختيار القطاعات المقيدة</li> <li>تشكيل مؤسسة تابعة لوزارة الصناعة هدفها تشجيع الورش الصغيرة والمتوسطة وتسويق البضائع وتشجيع التصدير الجامع والانتقال إلى الصناعة الثقيلة</li> <li>تطوير الخدمات الأساسية والبنية التحتية وتحسين النقل وزيادة المؤسسات ورفع مستوى المعيشة وإيجاد فرص عمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تلعب المدن الجديدة دور المراكز الحضرية الجانبية للسكان عن طريق توفير فرص العمل وأماكن السكن والظروف المعيشية</li> <li>تحقيق التوازن بين عدد السكان وفرص العمل.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير القاعدة الصناعية المتوقعة وبالتالي توفير فرص العمل الكافية للسكان حيث تم نقل فرص عمل إلى خارج المدن تمثل حوالي 35 % من القوى العاملة في المنطقة المركزية اتجهت السيلسة إلى نقل حوالي ٦٤٠٠٠٠ فرصة عمل إضافية وذلك عن طريق وضع سياسة إقليمية لتوزيع فرص العمل تأخذ في اعتبارها الجوانب السكانية والإسكان</li> <li>تسببت الخدمات العامة من خلال توطيق امتدادات المصالح الحكومية خارج العاصمة</li> <li>الاعتماد بالناوخر التحفيزية لدعم أصحاب الأعمال لنقل نشاطاتهم</li> </ul>
4- البعد التخطيطي والعمراني للتجربة	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم تقسيم جمهورية مصر العربية إلى سبعة أقاليم تنموية ثم إعداد خرائط تنموية في ضوء معطيات خريطة التنمية والتعمير الأساسية والمعطيات السكانية لإقليم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مصدودية الوحدات السكانية المناسبة لشرائح المجتمع</li> <li>صعوبة الحصول على تمويل سكني مناسب</li> <li>عدم كفاءة القطاع العقاري</li> <li>الإعتماد الكبير على التمويل الحكومي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستغلال الأمثل لخسوط الاتصال من طرق سريعة وسكك حديدية حيث توفر وسائل مواصلات متعددة تربط المدن القائمة بالمدن الجديدة بسهولة ويسر بالإضافة إلى شبكة المواصلات الداخلية للمدن الجديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المدن الجديدة تبعد مسافة تتراوح بين 18 إلى 34 كم عن المدن الكبيرة المجاورة لها وذلك بمتوسط 24 كم وتكون مكثفة ذاتياً.</li> <li>الاستغلال الأمثل لخسوط الاتصال من طرق سريعة وسكك حديدية حيث توفر وسائل مواصلات متعددة تربط المدن القائمة بالمدن الجديدة بالإضافة إلى شبكة المواصلات الداخلية للمدن الجديدة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>المدن الجديدة تبعد مسافات تتراوح بين ٣٢ إلى ٥٠ كم من مركز لندن وتكون مكثفة ذاتياً اقتصادياً واجتماعياً</li> <li>الاستغلال الأمثل لخسوط الاتصال من طرق سريعة وسكك حديدية حيث توفر وسائل مواصلات متعددة تربط المدن القائمة بالمدن الجديدة بسهولة</li> </ul>
5- البعد البيئي	<ul style="list-style-type: none"> <li>لم يتم توفير المقومات الأساسية البيئية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تسهيل الحصول على الخدمات الصحية</li> <li>تحسين القيمة المحصلة من الخدمات الصحية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير الخدمات الأساسية والبنية التحتية وتحسين النقل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>توفير كافة الخدمات والمرافق في المدن الجديدة بأسعار أقل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم توفير كافة الخدمات والمرافق في المدن الجديدة</li> </ul>

<p><b>والخدمي للتجربة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>التجربة المصرية بالصورة السليمة لم يتم توفير كمية الخدمات بالنسبة المطلوبة لتغطية احتياجات الأفراد كاملة</li> </ul>	<p><b>التغطية في التجربة المصرية بالصورة السليمة لم يتم توفير كمية الخدمات بالنسبة المطلوبة لتغطية احتياجات الأفراد كاملة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>القانون التخطيط المصري رقم 3 لسنة 1982 ولائحته التنفيذية هو الأساس الرسمي للتخطيط العمراني حيث اعدت خطط وبرامج التنمية العمرانية على مستوى الجمهورية والتحقق من تنفيذها وجود عوائق في عملية التنمية نتيجة القوة بين التشريعات ومتطلبات التنمية في الخطط المطروحة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز الوفاقية ضد المخاطر الصحية</li> <li>تعزيز ممارسة الأنشطة الرياضية في المجتمع</li> <li>الإبقاء بجودة الخدمات المقدمه</li> <li>الحد من التلوث بمختلف أنواعه</li> <li>تعزيز حصانه المجتمع تجاه المخدرات</li> </ul>	<p><b>وزيادة المؤسسات السياحية</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>تحقيق التنمية المستدامة</li> <li>اتخاذ التدابير الخاصة للحفاظ على البيئة.</li> </ul>	<p><b>بكثير من العاصمة لتحفيز السكان.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>توافر مراكز تجارية متكاملة</li> <li>اتخاذ التدابير الخاصة للحفاظ على البيئة</li> </ul>	<p><b>بأسعار أقل بكثير من العاصمة لتحفيز السكان.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اتخاذ التدابير الخاصة للحفاظ على البيئة</li> </ul>
<p><b>6- التأثيرات المقيّدة بين إدارة التنمية والتشريعات بالتحجيرة</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تركزت الاستثمارات على محورين</li> <li>تنمية المناطق الصحراوية</li> <li>الإبقاء بأهليكل الصرام القائم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامج الإسكان</li> <li>برنامج خدمة صيوف الرحمن</li> <li>برنامج تحسين نمط الحياة</li> <li>برنامج تعزيز الشخصية السعودية</li> <li>برنامج ريادة الشركات الوطنية</li> <li>برنامج الشركات الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اجتذاب القطاع الخاص والمحليات والتعاونيات</li> <li>بدايات تنمية المدن الجديدة للمساهمة في عملية التنمية والتنظيم</li> <li>سيطرة الإدارة المركزية على الامور المالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لتسهيل عمليتي إنشاء وتنمية المدن الفرنسية الجديدة تم تكوين هيئة عامة لكل مدينة جديدة، وتضم هذه الهيئة ممثلين من الحكومة المركزية والهيئة المركزية للمدن الجديدة والهيئة العامة للتخطيط والتنمية والمحليات التي تضمها المدن الجديدة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم إضافة مجموعة من اللوائح والتشريعات للمساهمة في زيادة عملية تنمية المدن الجديدة مثل قانون جديدة في لندن للحد من زيادة العمالة بها</li> </ul>
<p><b>7- استراتيجيات التنمية في التجربة</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تركزت الاستثمارات على محورين</li> <li>تنمية المناطق الصحراوية</li> <li>الإبقاء بأهليكل الصرام القائم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامج الإسكان</li> <li>برنامج خدمة صيوف الرحمن</li> <li>برنامج تحسين نمط الحياة</li> <li>برنامج تعزيز الشخصية السعودية</li> <li>برنامج ريادة الشركات الوطنية</li> <li>برنامج الشركات الاستراتيجية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطبيق بعض برامج التنمية الإقليمية في بعض المحافظات (جنوب شرق تركيا).</li> <li>العودة لتطبيق مشاريع التنمية الريفية.</li> <li>إعطاء الأولوية لبعض المناطق المتخلفة تنمويًا</li> <li>تشجيع المناطق الصناعية المنظمة والصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم</li> <li>تطبيق برنامج تنمية وتطوير المحافظات (اجتماعية-ثقافية-اقتصادية-صناعية).</li> <li>تطبيق مبادئ التخطيط الإقليمي الشامل بما يتفق مع برامج الاتحاد الأوروبي في الخطة السياحية التسعة 2007-2013</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تقوية الدور الوظيفي الإقليمي للمدن وإيجاد تنمية عادلة ومتوازنة من خلال إعادة الهيكلة الإدارية وتفويض صلاحيات أكثر للمسؤولين في هذه الأقاليم</li> <li>كان التركيز السائد في البداية لاعتماد سياسات تنموية جديدة الحد من الهيمنة الاقتصادية للخاصة الفرنسية باريس وتقليل القوة في التنمية بينها وبين بقية المدن</li> <li>تطوير الوظائف الرئيسية وإيجاد موازنة إقليمية بينها وبين العاصمة باريس كما اصطلحت السياسات العمرانية استهداف المدن متوسطة الحجم (20 - 200) كلف نسمة، بالإضافة إلى تطوير البنية التحتية والمركزية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تخطيط اقليمي شامل</li> <li>نظم تقييم ومتابعة المراحل الأولى للمدينة</li> <li>برامج محددة القطاعين العام والخاص</li> <li>خطط تنفيذية ونظم تمويل</li> <li>مستندتورمربطه</li> </ul>
<p><b>8- نمط التخطيط</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>خراطم تنمية عمرانية واستثمارات أراضي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التخطيط الإقليمي بمفهومه الشامل لانه يخدم مابين تخطيط استثمارات الاراضي والتخطيط الاقتصادي والاجتماعي و كذلك الدراسات المتعلقة في البيئة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اقتصادي واجتماعي ومؤخرًا تخطيط إقليمي شامل</li> </ul>	<p><b>تخطيط إقليمي شامل</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم إنشاء ٢١ مدينة جديدة على ثلاثة أجيال متتالية في مناطق مختلفة من إنجلترا وويلز وأسكتلندا وإيرلندا و ٨ مدن حول إقليم لندن الكبرى.</li> </ul>
<p><b>9- خطة التنمية</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تطور عمل التخطيط العمراني في أربعة مراحل رئيسية ومرحلة مقبلة</li> <li>مرحلة تخطيط القارة الكبرى</li> <li>مرحلة من عام 1965 - 1973</li> <li>مرحلة من عام 1973 - 1982</li> <li>مرحلة وضع البات لتخطيط العمرانية</li> <li>مرحلة التخطيط المركزي</li> <li>مرحلة التخطيط الإقليمي</li> <li>1982 - 1990</li> <li>1990 - 1994</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رؤية 2030 وهي خطة شاملة تستهدف الانتقال بالمملكة لمرحلة ما بعد الاعتماد على النفط كما تشكلت مراكز الرؤية على خصخصة جزء من شركة النفط الوطنية (أرامكو)، وتوسيع موارد صندوق الاستثمارات العامة السعودي وتعزيز دور، وتطوير موانئ، المملكة البحرية، وتنمية مواردها الثقافية وعالمها السياحية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم إنشاء عدة مدن جديدة على أجيال متتالية في مناطق مختلفة من تركيا</li> <li>ويوضح جدول بعض المدن الجديدة التركية المستهدف بها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم اقتراح إنشاء مراكز للأمداد العمراني مع وضع خطة لتنشيط الصناعة وتنظيمها بما يدعم هذه المراكز</li> <li>وتعد السكان العمرانية</li> <li>قامت الحكومة بالحد من تشجيع إيجاد فرص عمل جديدة في إقليم باريس العاصمة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تم إنشاء ٢١ مدينة جديدة على ثلاثة أجيال متتالية في مناطق مختلفة من إنجلترا وويلز وأسكتلندا وإيرلندا و ٨ مدن حول إقليم لندن الكبرى.</li> </ul>
<p><b>10- السبلات والايجابيات للتجربة</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود خطط تنفيذية ونظم تمويل محددة ومرتبطة مع بعضها البعض</li> <li>عدم وجود برامج محددة ومنكاملة تنظم اعمال القطاعين العام والخاص لخدمة التنمية</li> <li>غياب نظم التقييم والمتابعة بالإضافة الى عدم وجود معايير قياس</li> <li>نظم جمع المعلومات ليس على المستوى المطلوب</li> <li>عدم التكامل او التنسيق بين الإدارات داخل الهيكل الإداري</li> <li>غياب خطة واضحة تحقق المناهج لمعدلات الإنجاز والتنمية</li> <li>عدم توافر الكوادر المدربة والخبرات لعملية الإدارة (تخطيط - متابعة - تنفيذ ...)</li> <li>الإيجابيات: لم تحقق حتى الآن الأهداف المرجوة من التنمية</li> </ul>	<p><b>السبلات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>احتكار بعض المشاريع الاستثمارية للسعوديين فقط</li> <li>وجود بعض التشريعات والقوانين المؤثرة على التنمية</li> <li>الاعتماد على الشغل القومي يبطئ من التقدم سريعاً</li> <li>النمو السريع السكاني واستمرار المعروض أقل من الطلب</li> <li>الإيجابيات:</li> <li>مواجهة الحكومة بالمشاكل وعدم الانحطاف بها</li> <li>تفاهيه الاحصائيات مع المواطنين</li> <li>اتحاد اجراءات مسرعه لحل الازمات</li> <li>انشاء هيئة استثمار تحفيز وتشجيع المستثمرين</li> <li>تقدم ملحوظ في عمل وزارة الإسكان و مبادرات لمل الازمة</li> <li>قامت بالعمل القطعي وليس اوراق و قرارات فقط</li> <li>اهتمامها القطعي بحقوق الاجيال القادمة مع عدم حرمان الجيل الحالي من تطور ملحوظ في التعليم والصحة على مرور السنين</li> <li>من بداية وضع الرؤية استخدام الجيد للتراضي البيضاء</li> </ul>	<p><b>السبلات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود خطط تنفيذية ونظم تمويل محددة ومرتبطة مع بعضها البعض</li> <li>عدم وجود برامج محددة ومنكاملة تنظم اعمال القطاعين العام والخاص لخدمة التنمية</li> <li>غياب نظم التقييم والمتابعة بالإضافة الى عدم وجود معايير قياس</li> <li>نظم جمع المعلومات ليس على المستوى المطلوب</li> <li>عدم التكامل او التنسيق بين الإدارات داخل الهيكل الإداري</li> <li>غياب خطة واضحة تحقق المناهج لمعدلات الإنجاز والتنمية</li> <li>عدم توافر الكوادر المدربة والخبرات لعملية الإدارة (تخطيط - متابعة - تنفيذ ...)</li> <li>الإيجابيات: لم تحقق حتى الآن الأهداف المرجوة من التنمية</li> </ul>	<p><b>السبلات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود خطط تنفيذية ونظم تمويل محددة ومرتبطة مع بعضها البعض</li> <li>عدم وجود برامج محددة ومنكاملة تنظم اعمال القطاعين العام والخاص لخدمة التنمية</li> <li>غياب نظم التقييم والمتابعة بالإضافة الى عدم وجود معايير قياس</li> <li>نظم جمع المعلومات ليس على المستوى المطلوب</li> <li>عدم التكامل او التنسيق بين الإدارات داخل الهيكل الإداري</li> <li>غياب خطة واضحة تحقق المناهج لمعدلات الإنجاز والتنمية</li> <li>عدم توافر الكوادر المدربة والخبرات لعملية الإدارة (تخطيط - متابعة - تنفيذ ...)</li> <li>الإيجابيات: لم تحقق حتى الآن الأهداف المرجوة من التنمية</li> </ul>	<p><b>السبلات:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>عدم وجود خطط تنفيذية ونظم تمويل محددة ومرتبطة مع بعضها البعض</li> <li>عدم وجود برامج محددة ومنكاملة تنظم اعمال القطاعين العام والخاص لخدمة التنمية</li> <li>غياب نظم التقييم والمتابعة بالإضافة الى عدم وجود معايير قياس</li> <li>نظم جمع المعلومات ليس على المستوى المطلوب</li> <li>عدم التكامل او التنسيق بين الإدارات داخل الهيكل الإداري</li> <li>غياب خطة واضحة تحقق المناهج لمعدلات الإنجاز والتنمية</li> <li>عدم توافر الكوادر المدربة والخبرات لعملية الإدارة (تخطيط - متابعة - تنفيذ ...)</li> <li>الإيجابيات: لم تحقق حتى الآن الأهداف المرجوة من التنمية</li> </ul>



<p><b>11- تقييم التجربة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم تقييم حصص التنمية بمعايير وترافق هذه التخطيط العمراني ويتم تنفيذها من قبل جهة التخطيط العمراني الاسكان والمرافق والمجتمعات العمرانية ومن خلال فهم الوقت التجربة تحقق معدل نجاح يطمح من حيث تحقيق المستهدف</li> <li>• صعب وتصور التسوق للعدان وعوامل الاتصال بين الوزارات</li> <li>• كفاء حصص واصحة تحقق المتابعة معدلات الإنجاز والتنمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تضع المملكة العربية السعودية خطواتها الى المسار الصحيح في التنمية بعد مواجعتها لمشاكل اقتصادية واجتماعية وعمرانية</li> <li>• وضعت حد و بدأت في الرؤية المستقبلية لتحجيز القادمة</li> <li>• وضع خطة استراتيجية والعمل بجهد وبشفافية والمثابرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من خلال تقييم نجاح التجربة التركية لإنشاء المدن الجديدة تحققنا أن التجربة حققت نجاحا بطيئا في تحقيق المدن الجديدة</li> <li>• المستهدف منها من حيث عدد السكان في الفترة المحددة لها والارتقاء بجودة حياتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أثبتت التجربة نجاح المدن الجديدة في تحقيق المستهدف منها من حيث عدد السكان بنسبه 90% من تعداد السكان المستهدف خلال فترة لا تزيد عن 25 سنة من بداية إنشائها، وأثبتت نجاح الارتقاء بجودة حياتهم، ويتم أيضا مراجعة الأفكار والنظريات إذا ما أثبتت قصورها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أثبتت التجربة نجاح المدن الجديدة في تحقيق المستهدف منها من حيث عدد السكان بنسبه 90% من تعداد السكان المستهدف خلال فترة لا تزيد عن 25 سنة من بداية إنشائها، وأثبتت نجاح الارتقاء بجودة حياتهم، ويتم أيضا مراجعة الأفكار والنظريات إذا ما أثبتت قصورها</li> </ul>
<p><b>12- الدروس المستفادة</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ان علوم محاسب التنمية بالذات هي المستوى الاقتصادي والمخالي بشكل متوازى يتطلب كمنهج اتناه الإداري وتحسين المنهج العمراني</li> <li>• الاهتمام بالمجتمعات والمدارات بالقرى والتنمية لإيجاد الفرص</li> <li>• بناء قاعدة اقتصادية متصلة بين وحدة محلية أو مجموعة من الوحدات لتقوم بتوفير لاص ومرشحات للتنمية بها وتحقق التنمية</li> <li>• تفكير المشاركة التنموية على مستوى المجتمعات وتفكير برامج التوجيه والتحكم بالأهداف القومية وتكون روح الإنشاء</li> <li>• التعاون في الاتوار بين المحافظات سواء على المستوى القومي أو الجهوي والمخالي</li> <li>• جعل التنمية الجيدة وحدة الزاوية مستقلة</li> <li>• توفير التمويل اللازم لتخطيط التنمية وتنشئة الاسواق المحلي</li> <li>• استثماره لقطاعات الحساس والتدخل في دور القطاع العام لتحقيق نصرة عن كائنات التنمية</li> <li>• تفعيله الجيدة لخاصي المدن</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مراعاة حقائق وظروف الواقع الوطني</li> <li>• أهمية الرؤية بعيدة المدى الواضحة واتساق السياق</li> <li>• التنويع الاقتصادي باعتبار احد الجوانب ذات اولوية للاستدامة</li> <li>• قياس الاداء في القطاع العام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التخطيط الناجح والتنفيذ المنظم هو الذي يحقق معدلات النجاح للدولة</li> <li>• المنافسة في عالمنا تعتمد على الكفاءة والتنظيم وسرعة وبقة التنفيذ وليس على كبر الحجم وتوفر الموارد</li> <li>• معالجة عن تطبيقها ستحدث نهضة .. رؤية واضحة + قيادة مميزة = إنجازات غير مسبوقة</li> <li>• لا بد أن لا تعتمد على قطاع واحد من القطاعات الاقتصادية</li> <li>• لا بد من التنويع في القطاعات الاقتصادية حتى تتحقق التنمية الاقتصادية</li> <li>• ضرورة الاعتماد بالتعليم والمؤسسات التعليمية وتدريب العمال لرفع كفاءتهم الإنتاجية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتسم الإدارة العامة للمدن الجديدة القومية بدرجة عالية من المركزية بين الاسراع من تنمية وتطوير المدن الجديدة، وقد أدى اسناد مسئولية الإشراف على المدن الجديدة لهيئات مركزيتين إلى أهمية وظهور المشكلات التي انبثقت تنميه وتطوير هذه المدن حيث تصارعت الهيئات المركزية مع</li> <li>• تتسم الهيكل التنظيمي والإداري للمدن الجديدة في فرنسا بقرية من الجهات المركزية لصنع القرار حيث يتم الجهاد المركزي للمدن الجديدة رئيس الوزراء مباشرة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتسم ناطق الإدارة العامة في المدن البريطانية الجديدة بسيطرة الحكومة المركزية على مجالات الإسكان والمرافق والمواسلات العامة واعطاء السلطة التنفيذية لتنمية المدينة الجديدة (مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ، أي أن إدارة المدن البريطانية الجديدة تعتمد على تدرج واضح في المسؤوليات والاختصاصات بين مختلف أجهزة الدولة ومن هذا المنطلق يتم منح جهاز تنمية المدينة الجديدة سلطات واسعة تمكنه من أداء المهام الموكلة إليه دون الرجوع الى جهات اختصاص اطر الافهام ينطبق بالقرارات المصرية</li> </ul>
<p><b>13- امثله لمشروعات التنمية والاستثمار</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• العاصمة الإدارية</li> <li>• والمدن الجديدة</li> <li>• قناة السويس الجديدة</li> <li>• شبكات الطرق والكباري والموانئ</li> <li>• استصلاح الاراضي الصحراوية</li> </ul>	<p>مشروع "نيوم" الاستثماري بين مصر والسعودية والمملكة الهاشمية الأردنية الشركة السعودية للاستثمار الزراعي والإنتاج الحيواني "سالك" إكسون موبيل : هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات</p>			
<p><b>14- المتابعة والمراجعة</b></p> 	<p>يتم أيضاً مراجعته الأفكار والتحديث إذا ما ثبت قصورها أو فشلها في تحقيق المخطط، ويتم تقسيم الموضوع الإداري بثلثه حيث تقام لجان لمتابعة سير العمل في المشروع</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم أيضاً مراجعته الأفكار والتحديث إذا ما ثبت قصورها أو فشلها في تحقيق المخطط، ويتم تقسيم الموضوع الإداري بثلثه حيث تقام لجان لمتابعة سير العمل في المشروع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتم مراجعته مسكروا للتخطيط لأحداث التعديلات التي يقتضيها التغيير في الظروف المحلية والقومية من خلال جهاز التنمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتم مراجعته الأفكار إذا ما ثبت قصورها أو فشلها في تحقيق المخطط</li> </ul>

4. النموذج المقترح لقياس ادارة التنمية العمرانية بالكويت:

1.4. بناء الهيكل العام للنموذج:

جدول (2،3)، شكل(2)، توضح تدرج هيكل الأبعاد الرئيسية والفرعية والخصائص والمؤشرات وكيفية استنتاج الأوزان النسبية لكل مؤشر وكل بعد بطريقة رياضية طبقاً لتردده بالتجارب المختلفة (عدد 5 تجارب متنوعة عالمياً وإقليمياً ومحلياً) وتم استثناء التجربة الكويتية حتى لا يكون لها تأثير في تحديد قيم الأوزان النسبية كونها هي التجربة محل القياس، وروعي في استنتاج الأبعاد تقسيمها الي مجموعات مؤثرة في ادارة التنمية العمرانية ووصف خصائص كل بعد وتحديد مؤشرات قياس الأداء KPIs حيث بلغ عدد الأبعاد الأساسية (عدد 6)، والفرعية (عدد 22)، والمؤشرات (عدد 127).



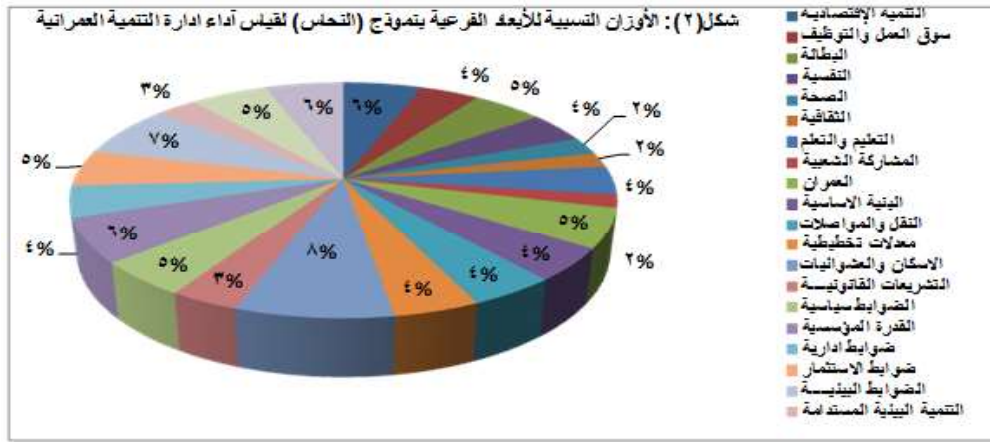
جدول (2): تحديد الأوزان التيسية للإمكاد الرئيسية والمؤشرية والمؤشرات

الوزن التيسية %Weighting	التردد Frequency	ترابطية		توصيل		توصيل		توصيل		مؤشرات الأداء Key Performance Indicators (KPIs)	التردد		
		التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة	التردد	النسبة				
0.011	4	1	0.0099	1	0.0088	0	0.0044	1	0.0088	1	0.0077	1	نسبة العمالة في القطاع الصناعي من إجمالي حصة العمالة
0.013	5	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0091	1	0.0104	1	0.0091	1	التوزيع التيسية للقطاعات الصناعية حسب نوع الصناعة وحجم العمالة / نوع
0.008	3	0	0.0032	1	0.0064	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0056	1	معامل التوطن الصناعي
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.0045	1	0.0035	0	0.002	0	نسبة اصطناع الصناعي من إنتاج صخرية
0.011	4	1	0.0088	1	0.0099	1	0.0099	1	0.0077	0	0.0044	1	أحاطة الأسبقيات / الإنتاج
0.008	3	1	0.0064	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0056	0	0.0032	0	تصنيف الطرق من الدخل القومي
0.011	4	1	0.0077	1	0.0088	1	0.0099	1	0.0077	0	0.0044	1	نسبة الزيادة في عدد الوظائف
0.013	5	1	0.0104	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0091	1	0.0091	1	معدل البناء التيسية للقوى العاملة
0.013	5	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0104	1	0.0091	1	0.0104	1	توزيع العمالة على القطاع العام والخاص
0.005	2	1	0.004	0	0.002	0	0.002	1	0.0035	0	0.002	0	معدل المين البحرية / المين العمدة
0.013	5	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0117	1	0.0091	1	0.0091	1	متوسط معدل النمو السنوي لقوة العمل
0.011	4	1	0.0088	1	0.0099	0	0.0044	1	0.088	1	0.0088	1	وسيط الأجر الحقيقية في جميع الأنشطة الاقتصادية
0.013	5	1	0.0117	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0104	1	0.0091	1	معدل النمو السنوي للمتقنين في الأنشطة الاقتصادية
0.013	5	1	0.0104	1	0.0117	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0104	1	معدل البطالة ( دوريا / إناث )
0.008	3	1	0.0064	1	0.0036	1	0.0064	0	0.0032	0	0.0032	0	مدى مشاركة الناس في حصة القرار
0.008	3	0	0.0032	1	0.0056	0	0.0032	1	0.0056	1	0.0056	1	عدد الجمعيات الأهلية ذات التأثير
0.008	3	1	0.0072	1	0.0072	0	0.0032	0	0.0032	0	0.0056	1	نسبة المشاركة في الانتخابات
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.0035	1	0.004	1	النسبة المئوية لمساهمة الجرائم سنويا
0.008	3	1	0.0072	0	0.0032	1	0.0072	1	0.0056	0	0.0032	0	سرعة استجابة طلب أهلة الطوارئ
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.0045	1	0.004	1	نسبة مدمتى المخدرات
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.0035	1	نسبة وفيات الاطفال الرضيعا لكف مبروك
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.0035	1	نسبة وفيات الاطفال دون سن الخامسة لكل ألف مولود
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.004	1	نسبة وفيات الأمهات لكل مائة ألف ولادة
0.002	1	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	1	0.0008	1	نسبة تخطيط المين لكل مائة ألف نسمة
0.002	1	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	1	0.0018	0	0.0008	0	نسبة التغطية والتعلاج بالبرافين مختص
0.005	2	0	0.002	0	0.002	1	0.0045	1	0.004	0	0.002	0	نسبة تغطية التأمين الصحي للخدمات
0.005	2	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.0045	0	0.002	0	نسبة الخدمات التوعوية والتدريبية
0.008	3	1	0.0072	1	0.0064	1	0.0056	0	0.0032	0	0.0032	0	نسبة مشاركة المجتمع في القرارات التخطيطية
0.002	1	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	1	0.0014	0	0.0008	0	نسبة التأمين بالبراءة والكف من جهة السكان 10 سنوات قافل
0.005	3	0	0.002	1	0.0045	0	0.002	1	0.004	1	0.004	1	نسبة الوعي بالتسمية للمؤقت العليا
0.002	1	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	1	0.0014	0	0.0008	0	عدد الطلاب مقابل المعلم
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.0045	1	نسبة التحصيل على المؤقت العليا
0.011	4	1	0.0077	1	0.0099	1	0.0088	1	0.0077	0	0.0044	1	مدى ارتباط الطلبة بالاحتياجات سوق العمل
0.011	4	1	0.0088	1	0.0099	1	0.0077	1	0.0077	0	0.0044	1	مدى رضاء الحد على مشاهد لمصنع
0.008	3	1	0.0072	1	0.0032	1	0.0064	1	0.0056	0	0.0032	0	نسبة التدريب الفني والمهني للعمالة
0.002	1	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	1	0.0014	0	0.0008	0	كشافة الضوابط
0.011	4	1	0.0088	1	0.0077	1	0.0088	1	0.0077	0	0.0044	1	معاوني جهاز المدينة مع الأهلى
0.002	1	1	0.0014	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	0	الأحتمال بممضى الأهلى دوريا
0.005	2	1	0.004	1	0.0035	0	0.002	0	0.002	0	0.002	0	التدابير ممتلى السكان بمجلس الأمان
0.013	5	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0117	1	0.0091	1	0.0091	1	إستراتيجيات تخطيط المدن المستقل الأمان
0.013	5	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0091	1	مدى فريدهة الفوائد العصرية بالمدينة
0.011	4	1	0.0088	1	0.0077	1	0.0088	1	0.0077	0	0.0044	1	تصنيف الطرق من مساهمة السكان
0.005	2	0	0.002	0	0.002	1	0.0045	1	0.0035	0	0.002	0	نسبة إيجار الوحدة السكنية / دخل الأسرة
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.0045	1	0.004	1	نسبة المساكن المتاحة بالمملكة
0.008	3	1	0.0072	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0064	0	0.0032	0	متوسط الكثافة السكانية للكافة العصرية
0.008	3	1	0.0072	0	0.0032	1	0.0072	1	0.0064	0	0.0032	0	نسب الإلتحاق على مفردات المدينة
0.013	5	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0104	1	التغطية بالمدينة أي المجتمع
0.011	4	1	0.0088	0	0.0044	1	0.0088	1	0.0077	1	0.0077	1	نسبة الأراضي التي يجر البناء عليها
0.011	4	1	0.0088	0	0.0044	1	0.0088	1	0.0077	1	0.0077	1	التوزيع التيسية للأمانات النقل
0.013	5	1	0.0104	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0091	1	0.0091	1	تحقيق شبكه للاتصالات بالإعلام على المستوى القومي والعالمي
0.005	2	0	0.002	1	0.0045	0	0.002	1	0.0035	0	0.002	0	السكان الذين وصل لهم وسيله نقل عملة من 50 نقدا في الألف في نطاق ممتلى 500
0.008	3	0	0.0032	1	0.0072	1	0.0064	1	0.0056	0	0.0032	0	وقت الانتفال
0.013	5	1	0.0104	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0091	1	0.0091	1	أحاطة النقل والمواصلات
0.013	5	1	0.0104	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0091	1	0.0091	1	طول الطرق بالمدينة (كم)
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.0035	1	0.004	1	عدد الحوادث
0.013	5	1	0.0117	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0104	1	0.0091	1	نسبة الطرق الإقليمية والسنة الحديد والمواين من الفئة العصرية
0.011	4	1	0.0077	0	0.0044	1	0.0077	1	0.0088	1	0.0077	1	نسبة الوحدات الحكومية المشيدة من إجمال الوحدات السكنية
0.011	4	1	0.0088	1	0.0099	0	0.0044	1	0.0088	1	0.0077	1	نسبة مساهمة القطاع الخاص في إنشاء وحدات السكنية
0.008	3	0	0.0032	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0056	1	0.0056	1	المينار/الوحدات حسب نوع حياة الممتلى (المكتبة) أخرى: عامر خاص: حضوري
0.005	2	1	0.0045	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.0035	1	نسبة المينار السكنية التي يقل مسطحها عن 70 متر مربع
0.008	3	1	0.0064	0	0.0032	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0056	1	معدل تكوين الأسر الحالية لغات الدخل المنخفض والمحدود
0.008	3	1	0.0064	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0056	1	0.0056	1	معدل أسعار الأراضي البناء 2د
0.008	3	0	0.0032	0	0.0032	1	0.0056	1	0.0064	1	0.0064	1	وسيط سعر الممتلى / وسيط دخل الأسرة
0.005	2	0	0.002	0	0.002	1	0.004	0	0.002	1	0.0035	1	نسبة المينار الماهرة من إجمال السكان
0.005	2	0	0.002	1	0.0045	0	0.002	0	0.002	1	0.0035	1	نسبة المينار التي تعطل القطاع الغير رسمي من إجمالي الأمان

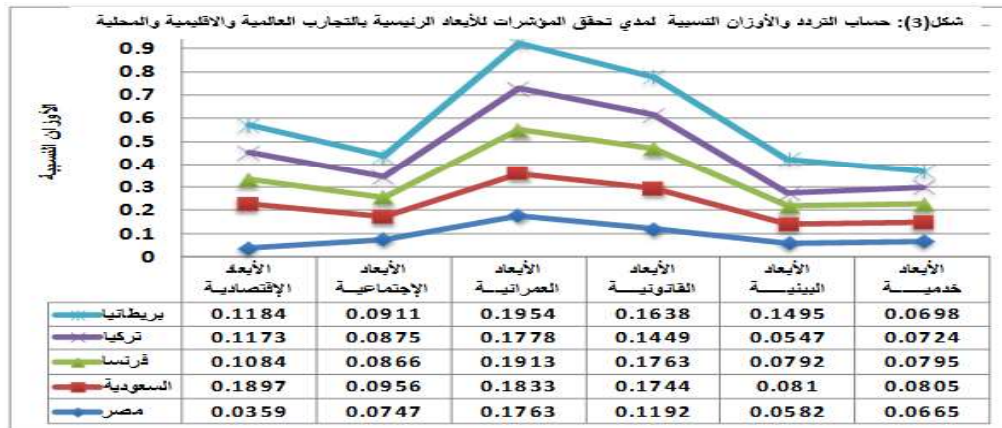


0.005	2	0	0.002	1	0.0045	0	0.002	0	0.002	1	0.0035	65	تسمية الأسر التي تظفر لحيز معيشي كافي والمناطق العشوائية.
0.011	4	1	0.0088	0	0.0044	1	0.0088	1	0.0077	1	0.0077	66	عدد المساكن العاصلة على رخصة إبقاء من إجمالي المساكن.
0.008	3	1	0.0064	1	0.0072	0	0.0032	0	0.0032	1	0.0056	67	تسمية المساكن في المناطق غير الرسمية من إجمالي المساكن.
0.011	4	1	0.0088	1	0.0099	1	0.0088	0	0.0044	1	0.0077	68	معدل التراخ.
0.005	2	1	0.004	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.004	69	نسبة الوحدات السكنية المتصلة (التشريدي، بالمياه صرفاً).
0.011	4	1	0.0099	0	0.0044	1	0.0088	1	0.0099	1	0.0077	70	المؤشر النوعي النوعية والمساحات النوعية لخدمة التنمية.
0.008	3	1	0.0064	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0056	0	0.0032	71	تطبيق وتطبيق ما ينص عليه القانون.
0.008	3	1	0.0064	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0056	0	0.0032	72	مدى تأثر القوانين والمنسور لتسهيل مراحل التنمية العمرانية.
0.008	3	1	0.0064	1	0.0072	1	0.0056	1	0.0056	0	0.0032	73	التنسيق بالمستحقات العمرانية والتخطيط ووضع قوانين لها.
0.008	3	0	0.0032	0	0.0032	1	0.0056	1	0.0064	1	0.0056	74	محل البد الإقليمي والخصوصية الوطنية والأولويات الوطنية بالاتجاه.
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.002	0	0.0035	1	0.0035	75	نسبة انقطاع الكهرباء من شبكة العمومية.
0.011	4	0	0.0044	1	0.0099	1	0.0088	1	0.0077	1	0.0077	76	المناطق الخاصة بمؤسسات الدولة والحكومة.
0.011	4	0	0.0044	1	0.0099	1	0.0077	1	0.0088	1	0.0077	77	فئات مؤثرات السياسات وتقييم اتجاهات القرارات الحكومية في التنمية.
0.008	3	0	0.0032	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0072	1	0.0064	78	الاجراءات الوطنية والإقليمية والمحلية.
0.005	2	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.0035	0	0.002	79	محل فاعلية تنفيذ القوانين الوطنية والمحلية والتي لها علاقة بإدارة التنمية التخطيطية.
0.008	3	1	0.0064	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0064	0	0.0032	80	محل وضع وتنظيم الخطط العمرانية.
0.013	5	1	0.0117	1	0.0117	1	0.0104	1	0.0104	1	0.0091	81	مصدر تمويل الإسكان.
0.011	4	1	0.0088	1	0.0099	1	0.0077	1	0.0088	0	0.0044	82	مشاركة قطاعات المجتمع المدني وقطاع الخاص في صنع القرار وخدمة المجتمع.
0.008	3	1	0.0056	1	0.0072	1	0.0064	0	0.0032	0	0.0032	83	تسمية مشاركة القطاع الخاص والمجتمع المدني في صنع واتخاذ القرار.
0.011	4	1	0.0088	1	0.0099	1	0.0077	1	0.0088	0	0.0044	84	محل دعم وتطبيق الاستراتيجية بما يمكن الوحدات المحلية من إدارة مجتمعاتها في إطار من المسائلة والشفافية.
0.011	4	1	0.0077	1	0.0099	1	0.0088	1	0.0077	0	0.0044	85	تطبيق الخطط من إطار التمويل المتاح من الموازنة.
0.008	3	1	0.0072	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0064	0	0.0032	86	تطبيق الخطط في إطار زمني محدد.
0.008	3	1	0.0064	0	0.0032	1	0.0072	1	0.0056	0	0.0032	87	تحقيق التوازن بين الاهداف البشرية والبيئية.
0.008	3	1	0.0072	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0056	0	0.0032	88	فئة الإدارة المحلية والعمرانية والاجتماعية.
0.008	3	1	0.0056	0	0.0032	1	0.0056	1	0.0072	0	0.0032	89	رصد وتقييم ومراجعة مستمره لخطط التنمية.
0.011	4	1	0.0077	1	0.0088	1	0.0088	1	0.0077	0	0.0044	90	تسمية الاستفادة من التشريعات الموجودة.
0.005	2	0	0.002	0	0.002	1	0.0045	1	0.004	0	0.002	91	محل التميز بمشكلات التنمية لوضع حلول لها.
0.008	3	1	0.0072	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0056	1	0.0056	92	وجود أجهزة للمراقبة والتقييم.
0.008	3	1	0.0064	0	0.0032	1	0.0072	1	0.0056	0	0.0032	93	وضع قوانين وادارة لتجنب التعدي على القوانين.
0.008	3	1	0.0064	0	0.0032	1	0.0056	1	0.0072	0	0.0032	94	تشريعات لتشجيع الاستثمار.
0.013	5	1	0.0104	1	0.0117	1	0.0091	1	0.0104	1	0.0091	95	تطوير خطط التنمية الإقليمية والوطنية والمحلية.
0.008	3	1	0.0064	0	0.0032	1	0.0036	1	0.0036	0	0.0032	96	نسبة المساحات الخضراء الطبيعية والمصنعة.
0.005	2	0	0.002	0	0.002	1	0.0035	1	0.004	0	0.002	97	تسمية تقرير الأثر البيئي للمشروعات التنموية.
0.002	1	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	1	0.0014	0	0.0008	98	عدد المحميات التي يتم الحفاظ عليها.
0.011	4	1	0.0088	0	0.0044	1	0.0088	1	0.0077	1	0.0077	99	تسمية الموارد التي يتم استهلاكها.
0.005	2	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.0035	0	0.002	100	معدل النجاح التقني بالاعتماد على.
0.002	1	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	1	0.0014	0	0.0008	101	تسمية التقنيات المعاد تدويرها.
0.008	3	0	0.0032	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0056	1	0.0056	102	تسمية التقنيات الخطرة.
0.011	4	1	0.0077	0	0.0044	1	0.0088	1	0.0077	1	0.007	103	معدلات مياه الشرب للأغراض المنزلية.
0.008	3	1	0.0064	0	0.0032	1	0.0032	1	0.0056	1	0.0064	104	كمية المياه المتاحة / المستهلكة.
0.002	1	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	1	0.0014	0	0.0008	105	تسمية المصانع التي تعالج مياه الصرف الصحي.
0.002	1	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	1	0.0016	0	0.0008	106	تسمية القائد من شركات المياه.
0.005	2	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.0035	0	0.002	107	عدد محطات مرافق جودة الهواء وتسميته.
0.002	1	0	0.0008	0	0.0008	0	0.0008	1	0.0016	0	0.0008	108	تسمية المصانع التي تقي بمعايير التبعات المؤثرة.
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.0035	109	عدد الحالات المرضية المرتبطة بتلوث الهواء.
0.008	3	1	0.0064	0	0.0032	1	0.0064	1	0.0056	0	0.0032	110	تحديد مصادر ومستويات التلوث.
0.011	4	1	0.0077	1	0.0099	1	0.0088	1	0.0077	0	0.0044	111	كفاءة استخدامات الأراضي.
0.005	2	1	0.004	0	0.002	1	0.0045	1	0.004	0	0.002	112	برشيد استهلاك الطاقة والاعتماد على الطاقة النظيفة.
0.005	2	1	0.0045	0	0.002	0	0.002	1	0.0035	0	0.002	113	الحفاظ على التنوع الحيوي والموارد الطبيعية المتجددة والنباتات والحيوانات.
0.008	3	0	0.0032	1	0.0072	1	0.0072	1	0.0056	0	0.0032	114	سياسات ونماذج الإنتاج والاستهلاك للحفاظ على الموارد الطبيعية.
0.005	2	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.0035	0	0.002	115	تصنيف الفرد من المسطح الملائم للمناطق الخضراء والمفتوحة.
0.007	3	0	0.0032	1	0.0072	1	0.0056	1	0.0056	0	0.0032	116	تصنيف الفرد من مسطح دور العبادة (متر مربع / فرد).
0.013	5	1	0.0104	1	0.0117	1	0.0091	1	0.0104	1	0.0091	117	معدل الخدمة (نسبة / وحدة خدمية).
0.005	2	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.0035	0	0.002	118	معدل الأسرة بالمستشفيات لكل ألف نسمة.
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.0035	119	تسمية الفصول المسائية بالتعليم الأساسي من إجمالي الفصول.
0.005	2	0	0.002	0	0.002	0	0.002	1	0.004	1	0.0035	120	تسمية المدارس التي تشكل مبنى موحدة.
0.007	3	1	0.0072	0	0.0032	1	0.0056	0	0.0032	1	0.0056	121	كثافة الفصل بالتعليم الأساسي.
0.011	4	1	0.0088	1	0.0099	1	0.0077	1	0.0077	0	0.0044	122	تصنيف الفرد/مناطق الخضراء والمفتوحة.
0.011	4	1	0.0077	1	0.0099	1	0.0088	1	0.0077	0	0.0044	123	تسمية الوحدات الخدمية لخدمات الشباب والرياضة من إجمالي الوحدات الخدمية.
0.013	5	1	0.0104	1	0.0117	1	0.0091	1	0.0104	1	0.0091	124	معدل الخدمة (نسبة / وحدة خدمية).
0.011	4	1	0.0077	0	0.0044	1	0.0088	1	0.0077	1	0.0077	125	تسمية الحاصلين على المؤهلات العليا.
0.007	3	0	0.0032	0	0.0032	1	0.0072	1	0.0064	1	0.0056	126	عدد الطلاب مقابل المعلم.
0.007	3	0	0.0032	0	0.0032	1	0.0056	1	0.0064	1	0.0064	127	معدل الإطعام لكل ألف نسمة.
%100	381		%78		%65		%72		%80		%59		التسمية العمومية الإجمالية لجميع المؤشرات.





وقد روعي توضيح ارقام المؤشرات للأبعاد الرئيسية بالجدول (2) بالتظليل والحد الفاصل بين كل بعد رئيسي والذي يليه، اما تحديد المؤشرات التي تخص الأبعاد الفرعية بالتظليل فقط، وهي مقسمة بالتفصيل الهيكلي بالجدول (3). ويمثل شكل (2) الأوزان النسبية القياسية للأبعاد الفرعية اما شكل (3) فيؤكد ارتفاع نسب تحقيق الأبعاد الرئيسية بالتجربة البريطانية يليها التجربة التركية فالفرنسية فالسعودية فالمصرية والتي علي اساسها تم حساب مجموع الترددات لجميع المؤشرات للتجارب الخمس محل التحليل.



#### 2.4. تقييم أداء ادارة التنمية العمرانية بدولة الكويت:

تم اختبار النموذج بتطبيقه علي التجربة الكويتية ويتضح من شكل (4) مقارنة المنحني القياسي لأداء ادارة التنمية العمرانية بالنموذج المقترح بالمنحني المتحقق لتجربة الكويت انخفاض مستوي الأوزان النسبية في مؤشرات معظم البعاد الرئيسية ويتعاطم هذا الانخفاض في الأبعاد (وتشمل التنمية الاقتصادية / وسوق العمل / البطالة) والقانونية (وتشمل الضوابط السياسية / وضوابط الاستثمار / والقدرة المؤسسية) والعمرانية (وتشمل العمران / البنية الأساسية / الاسكان والعشوائيات) يلي هذا بعض القصور في الضوابط البيئية والتعليم والتعلم ومعدلات الخدمات، الأمر الذي يؤكد الاحتياج الي تقويم المؤشرات الخاصة بهذه الأبعاد وذلك باعداد خطط تحسين لها بهدف رفع كفاءتها وبالتالي تحقيق أعلى تنمية عمرانية بجناحيها الاقتصادي والاجتماعي.

جدول (3): نموذج التحس لقياس أداء ادارة التنمية العمرانية بالكويت

Elnahas Model for Measuring the Performance of Urban Development managing in Kuwait

الاجملي Total	التقييم Assessment	الوزن النسبي %Weighting	مؤشرات الأداء Key Performance Indicators (KPIs)	الخصائص Characteristics	الأبعاد الفرعية Sub-Dimensions	الأبعاد Dimensions	
0.0360	0.007	0.011	عشائه قطاع الصناعة/الاجمالي	الاستغلال الامثل لقطاع الصناعة	D1-1 التنمية الاقتصادية Economic Development	D1. الأبعاد الاقتصادية Economic Dimensions	
			التوزيع النسبي للمنتجات الصناعية حسب نوع الصناعة وحجم عمالة/نوع				
			معامل التوطن الصناعي				
			استعمال صناعي/كثافة عمرانية				
			انماط الاستهلاك / الانتاج				
			نصيب الفرد من الدخل القومي				
0.0259	0.0044	0.011	تسوية الزيادة في عدد الوظائف	إتاحة فرص العمل المتكافئة	D1-2 سوق العمل والتوظيف Work Market & Employ	D1. الأبعاد الاقتصادية Economic Dimensions	
			معدل الجداء المهني للقوى العاملة				
			توزيع العمالة (القطاع العام والخاص)				
0.0324	0.002	0.005	معدل المهون الحرفية/العلمية	التنوع في فرص العمل	D1-3 البطالة Unemployment		D1. الأبعاد الاقتصادية Economic Dimensions
			متوسط معدل النمو السنوي لقوة العمل				
			وسيط الاجور الحقيقية في جميع الأنشطة الاقتصادية				
			معدل النمو السنوي للمتقنين في التخصصات الاقتصادية				
0.00943	0.0064	0.008	معدل البطالة (ذكور/إناث)			الاجملي البعد	
			0.013				



0.0287	0.0035	0.008	مشاركة الناس في اتخاذ القرار	تحقيق مجتمع متوازن ومتشارك	D2-1	البيئة	D2	Social Dimensions
	0.0064	0.008	جهد جمعيات الطلبة ذات طابع					
	0.0035	0.008	المشاركة في الانتخابات					
	0.002	0.005	تسوية التوزيع لتغطية التوزيع					
	0.0035	0.008	مشاركة الطلبة في التطوير					
0.0137	0.0035	0.005	تلبية تطلعات المواطنين	صحة الأثرية وترتفع على المشاركة في الحياة العلمية والخاصة	D2-2	البيئة	D2	Social Dimensions
	0.002	0.005	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.002	0.005	تلبية احتياجات الأطفال ذوي					
	0.0035	0.005	التخصصات في					
	0.0035	0.005	مساواة وتمكين المرأة في					
0.0142	0.0035	0.005	مساواة وتمكين المرأة في	المساهمة في التنمية والتطوير	D2-3	البيئة	D2	Social Dimensions
	0.0035	0.008	تلبية تطلعات المجتمع في					
	0.0015	0.002	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0035	0.005	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0015	0.002	مساواة وتمكين المرأة في					
0.0251	0.0015	0.002	مساواة وتمكين المرأة في	وجود كوادر محلية منظمة	D2-4	التعليم والعلوم	D2	Social Dimensions
	0.004	0.005	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0077	0.011	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0044	0.011	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0035	0.008	مساواة وتمكين المرأة في					
0.0116	0.0035	0.002	مساواة وتمكين المرأة في	تنظيم العلاقات بين الإدارة المحلية والمواطنين	D2-5	التعليم والعلوم	D2	Social Dimensions
	0.0035	0.002	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.002	0.005	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0035	0.002	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.002	0.005	مساواة وتمكين المرأة في					
0.0035	0.143							
0.0318	0.0035	0.013	مساواة وتمكين المرأة في	توافق استعمالات الأراضي	D3-1	التحضر	D4	Urban Dimensions
	0.0021	0.013	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0044	0.011	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0035	0.005	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.004	0.005	مساواة وتمكين المرأة في					
0.0297	0.0035	0.008	مساواة وتمكين المرأة في	خفض التكلفة الاجتماعية للطاقة المستخدمة في تطبيق مستوى معين من الأداء	D3-2	البنية الأساسية	D4	Urban Dimensions
	0.0035	0.013	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0077	0.011	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0104	0.013	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0035	0.008	مساواة وتمكين المرأة في					
0.0319	0.004	0.005	مساواة وتمكين المرأة في	تحقيق سهولة الحركة للسكان بين التجمعات العمرانية داخل الأحياء	D3-3	التنقل والمواصلات	D4	Urban Dimensions
	0.0064	0.008	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0021	0.013	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0104	0.013	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.002	0.005	مساواة وتمكين المرأة في					
0.0342	0.0021	0.013	مساواة وتمكين المرأة في	رؤية المدن مستقبلية قريبة من التطلعات	D3-4	المعدلات التخطيطية	D4	Urban Dimensions
	0.0035	0.011	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0035	0.011	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0064	0.008	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.002	0.005	مساواة وتمكين المرأة في					
0.0456	0.002	0.005	مساواة وتمكين المرأة في	تفصيل عقد الوحدات السكنية المقنونة بارتفاعات المدن المنخفضة والمتوسطة	D3-5	الإسكان والعشريات	D4	Urban Dimensions
	0.0035	0.008	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0064	0.008	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0072	0.008	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.002	0.005	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.002	0.005	مساواة وتمكين المرأة في	ضمان حيارة العاوى وتوفير السكن الملائم				
	0.0035	0.011	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0035	0.008	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.0044	0.011	مساواة وتمكين المرأة في					
	0.002	0.005	مساواة وتمكين المرأة في					
0.1732	0.266							

0.0280	0.0088	0.011	المواثيق الدولية والالتزامات الوطنية لخدمة التنمية	صنعت العنقبة التنموية ودعمها بقوانين تؤمن التهيؤ التنموي	D4-1	التشريعات القانونية
	0.0098	0.008	التعليم والتدريب ضمن القانون			
	0.0072	0.008	دور المرأة والشباب في التنمية			
	0.0084	0.008	التنمية المجتمعات الريفية والاشتراكية ووضع القوانين			
0.0318	0.0084	0.008	أولويات تنمية الأرياف والقرى	السيادة القومية على كامل مساحة الدولة	D4-2	التضاريف السياسية
	0.002	0.005	مبدأ التعاون المتبادل بين الدول			
	0.0098	0.011	تنمية المناطق الخاصة بقرى ومناطق الدولة والحكومة			
	0.0044	0.011	إدارة موارد المياه والبيئة والتنمية			
0.0477	0.0084	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق	إدارة التنمية العمرانية وفق أهداف واستراتيجيات السلطة السياسية	D4-3	الفترة المؤسسية
	0.0104	0.013	استغلال مواقع الأراضي			
	0.0088	0.011	مشاركة قطاعات المجتمع المدني في التنمية			
	0.0098	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
0.0336	0.0088	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية	علاقة الجهاز الإداري للتنمية بالمؤسسات والمحليات	D4-4	الفترة المؤسسية
	0.0098	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
	0.0084	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
	0.0098	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
0.0328	0.0088	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية	صلاحية اتخاذ القرارات التنموية ومدى الكفاءة في إدارة المدينة	D4-5	التضاريف الإدارية
	0.0098	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
	0.0084	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
	0.0098	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
0.0395	0.0088	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية	علاقة الجهاز الإداري للتنمية بالمؤسسات والمحليات	D4-4	الفترة المؤسسية
	0.0098	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
	0.0084	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
	0.0098	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
0.0303	0.0088	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية	صلاحية اتخاذ القرارات التنموية ومدى الكفاءة في إدارة المدينة	D4-5	التضاريف الإدارية
	0.0098	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
	0.0084	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
	0.0098	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
0.1739	0.238		التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
0.0395	0.0098	0.008	تنمية المناطق الحضرية	إدارة الرشيدة للموارد الطبيعية	D5-1	التضاريف البيئية
	0.0098	0.008	تنمية المناطق الحضرية			
	0.0098	0.008	تنمية المناطق الحضرية			
	0.0098	0.008	تنمية المناطق الحضرية			
	0.0098	0.008	تنمية المناطق الحضرية			
	0.0098	0.008	تنمية المناطق الحضرية			
	0.0098	0.008	تنمية المناطق الحضرية			
	0.0098	0.008	تنمية المناطق الحضرية			
	0.0098	0.008	تنمية المناطق الحضرية			
	0.0098	0.008	تنمية المناطق الحضرية			
0.0303	0.0088	0.008	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية	ضمان حق الأجيال القادمة في الحياة والثروات	D5-2	التنمية البيئية المستدامة
	0.0098	0.011	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
	0.004	0.005	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			
	0.0084	0.005	التنمية الاقتصادية في المناطق النائية			

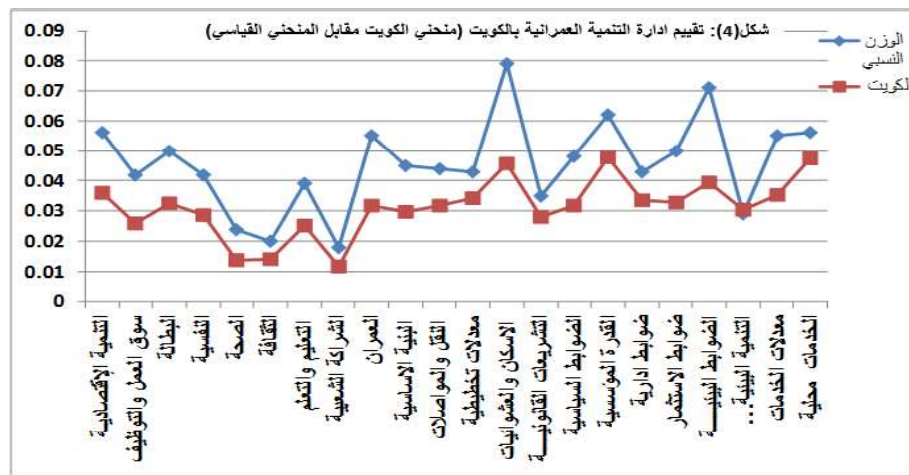
D4  
الفترة المؤسسية  
Legal Dimensions

D5  
الفترة البيئية  
Environmental Dimensions

0.0830		0.118		الخدمات الصحية والتعليمية		معدلات الخدمات	D6-1	الابعاد الخمسة Service Dimensions
0.0354	0.0033	0.008	حسين الفرد من مطبخ المناء والمناطق الخضراء و المنطقة	الخدمات الصحية والتعليمية	D6-1			
	0.0084	0.013	تصيب الفرد من مطبخ دور العبادة (2 / فرد)					
	0.0104	0.005	معدل انقراض سمك ( وحدة سمية )					
	0.004	0.005	معدل الأسمدة وسمكيات (معدل سمية)					
	0.0033	0.005	نسبة الضور المسافة والتنظيم الأساسي من إجمالي الضور					
	0.002	0.008	نسبة الضور من إجمالي الضور					
0.0476	0.0033	0.011	كثافة الضور والتنظيم الأساسي	وجودة المناطق المقترحة والحائقة	D6-2			
	0.0084	0.011	تصيب الفرد من الحائقة الخضراء والمطوح					
	0.0033	0.013	نسبة التعداد العامة المسكن العامة وإلى بقية إجماعي التعداد العامة					
	0.0117	0.011	معدل العامة ( وحدة سمية )					
	0.0044	0.008	نسبة الحائقة على إجماعي الطبا والجامعية					
	0.0084	0.008	معدل الضور من إجمالي الضور					
0.0084	0.005	معدل الضور من إجمالي الضور	كواليت محلية متعلمة ومستوية					
0.0830		0.111		الخدمات الصحية والتعليمية				
%68.5		%100		الخدمات الصحية والتعليمية				

## الخلاصة:

خلصت الدراسة الي انتاج نموذج لقياس أداء ادارة التنمية العمرانية بدولة الكويت وتحديد الأبعاد والمؤشرات المؤسسة للنموذج وتقييم التجربة الكويتية شكل(4) والوقوف علي مناطق الضعف بتحديد المؤشرات التي تحتاج لتحسين والتي تساعد متخذي القرار في عمل خطط التطوير والتحسين لادارة التنمية العمرانية اضافة الي المساهمة في وضع ما يلزم من التشريعات ذات الصلة بادارة التنمية العمرانية والتي ثبت قصورها خاصة بالمؤشرات الخاصة بالأبعاد القانونية والاقتصادية والعمرانية، فضلا عن امكانية استخدام النموذج المقترح لقياس أداء ادارة التنمية العمرانية علي جميع المستويات عالميا واقليميا ومحليا.



## المراجع:

- [1]. نشوى محمد صلاح، نحو رفع الكفاءة التنظيمية والتنفيذية للمجتمعات العمرانية الجديدة، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000.
- [2]. هالة وديع فوزي، المدن الجديدة والنمو العمراني المتأخم لها، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2002.
- [3]. <https://www.baladia.gov.kw/sites/ar/MunicipalityCouncil/Pages/default.aspx?menuitem=item1>, 2018
- [4]. ادارة التنظيم العمراني - دولة الكويت 2010.
- [5]. تقرير مؤتمر الامم المتحدة بشأن البيئة والتنمية، 2018.
- [6]. على الزعبي، السياسات التنموية وتحديات الحراك السياسي في العالم العربي - دراسة حاله الكويت، 2015.
- [7]. الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بالكويت 2015
- [8]. ابراهيم العنقلي، النبا الكويتية، 2018
- [9]. [www.baladia.gov.ku](http://www.baladia.gov.ku)
- [10]. European commission towards sustainability, the European commission's - Fredj, STAMBOULI «Pour un profil sociologique de la ville de Tunis: L'habitat populaire comme champ d'analyse des étapes et filières d'intégration des ruraux à la vie urbaine» in urbanisation et agriculture en méditerranée: Edition Harmattan, Paris - Mario POLÈSE, Jeanne M. WOLFE, 1996
- [11]. هشام أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في مصر، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2000.
- [12]. [www.new urban cities/](http://www.new urban cities/) List of cities in Turkey - Wikipedia, the free encyclopedia.htm, 2018