






المخطط الاستراتيجي الشامل لمدينة الرياض		التخطيط الحضري
		اقتصادي كمالي
		البيئة
		النقل والموارد
		المرافق العامة



# الرؤية المستقبلية لمدينة الرياض

المجلد ١٧

المرحلة الاولى

١٩٩٠-٢٠١٥

# الرؤية المستقبلية لمدينة الرياض

المجلد ١٧

مركز المشاريع والتخطيط

١٩٩٧ / ١٤١٨

المملكة العربية السعودية  
الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض  
مركز المشاريع والتخطيط

## المخطط الإستراتيجي الشامل لمدينة الرياض

قررت الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض في شهر شوال من عام ١٤١٦هـ (مارس من عام ١٩٩٦م) العمل في المخطط الإستراتيجي الشامل لمدينة الرياض.

وقد قام بهذه المهمة فريق عمل مكون من خبراء ومختصين من مركز المشاريع والتخطيط بالهيئة وأمانة مدينة الرياض، إضافة إلى شركة استشارية محلية عالمية متضامنة.

يهدف المخطط الإستراتيجي الشامل إلى وضع خطة بعيدة المدى لإرشاد وتوجيه جميع أوجه التنمية الحضرية، وذلك من خلال توفير الوضع الراهن لهذه المدينة، ويمثل الإطار الزمني للإستراتيجية في وضع رؤية مستقبلية للخمسين سنة القادمة، وإطار إستراتيجي للخمسة والعشرين سنة القادمة، وأنية تنفيذية للعشر سنوات القادمة.

وهذه الإستراتيجية لا تهدف لأن تكون مخططاً عاماً ثابتاً بل ستمثل وثيقة حضرية قابلة للتكيف والاستمرارية مع جميع المتغيرات، تمكن القطاعين الحكومي والخاص وكذلك أفراد المجتمع من صناعة القرارات الفعالة والقدرة على تنمية عاصمة المملكة العربية السعودية.

و نظراً لأهمية المشروع، وتتبع العمل فيه، فقد تم تقسيمه إلى ثلاث مراحل رئيسية: ركزت المرحلة الأولى منه على جمع وتوفير المعلومات المتوفرة عن الوضع الراهن لمدينة الرياض، وتحديد أهم القضايا الحرجة المؤثرة على مستقبلها، إضافة إلى وضع تصور مستقبلي لها.

و تعتبر المرحلة الثانية من المشروع بمثابة المرحلة الرئيسية من الإستراتيجية، حيث سيتم فيها تحليل عميق ومفصل لجميع عناصر التخطيط الحضري إضافة إلى وضع إطار للتطوير الحضري على شكل مخططات وتقارير وسياسات لأهم المواضيع التخطيطية التي سوف تنفذ خلال عشر سنوات وكذلك خلال خمس وعشرين سنة.

أما المرحلة الثالثة فهي تطوير للخطة اللازمة لتنفيذ المخطط الاستراتيجي الشامل حيث سيتم اقتراح برامج وآليات تطويرية وأساليب للمتابعة والتحكم من أجل ضمان الاستمرارية الفعالة.

وقد انتهت المرحلة الأولى في بداية عام ١٤١٨هـ (منتصف عام ١٩٩٧م) وتمت الموافقة على نتائج هذه المرحلة في اجتماع الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض المنعقد بتاريخ ١٤١٨/٧/٢هـ . وكان من أهم نواتج هذه المرحلة عشرون تقريراً مقدمة في الجدول التالي :

رقم التقرير	عنوان التقرير
١-١	الخصائص الاجتماعية لمدينة الرياض
٢-١	المنظور الاقتصادي
٣-١	استعمالات الأراضي
٤-١	الشكل ونهيكل العمراني
٥-١	تحديد مناطق الدراسات التفصيلية
٦-١	الإسكان
٧-١	التطوير الصناعي
٨-١	الموارد البيئية
٩-١	الخدمات العامة
١٠-١	المناطق المفتوحة

المرافق العامة	١١-١
الفنل والمواصلات	١٢-١
الإطار الإقليمي	١٣-١
الإنسان والعمران	١٤-١
مواصفات نظام المعلومات الحضرية	١٥-١
علاقة نظام المعلومات الحضرية بمتطلبات الاستراتيجية	١٦-١
الرؤية المستقبلية لمدينة الرياض	١٧-١
الأنظمة والتشريعات الحالية ونظم إدارة العمران	١٨-١
الأنظمة التخطيطية المقترحة والهياكل التنظيمية	١٩-١
التقرير التجميعي الشامل	٢٠-١

وقد قام بإعداد هذه التقارير فريق عمل قام بتشكيله مركز المشاريع والتخطيط بالهيئة، و جدير بالتنويه أن النتائج التي استخلصت عن أهم القضايا الحضرية بمدينة الرياض قد بنيت على تقديرات وتحليل لجميع المعلومات المتوفرة عن مدينة الرياض أثناء إعداد هذه التقارير.

## قائمة المحتويات

صفحة	
١	١- مقدمة.....
٧	٢- كيف أمكننا وضع الرؤية المستقبلية.....
٧	١-٢ نظرة شاملة للعمنية.....
٧	٢-٢ نتيجة المرحلة الأولى من مشروع الاستراتيجية.....
١٠	٣-٢ نتائج المسح الاجتماعي الثقافي.....
١١	٤-٢ حلقات نقاش الرؤية المستقبلية ومجموعات العمل الرئيسية.....
١٤	٣- نتائج حلقات النقاش وجلسات فرق العمل الرئيسية.....
١٤	١-٣ تعريف الحدود السياسية / الاقتصادية الاجتماعية.....
١٥	٢٠-٣ الإدارة والأنظمة العمرانية.....
١٧	٣-٣ مجموعات العمل الرئيسية ، استعمالات الأراضي ، الإسكان والخدمات العامة.....
١٨	٤-٣ النقل.....
١٩	٥-٣ المرافق العامة.....
٢٠	٦-٣ تشكيل صورة العاصمة / الشكل والهيكل العمراني.....
٢١	٧-٣ بيئة مدينة الرياض.....
٢٣	٤- تصورنا لمستقبل مدينة الرياض.....
٢٣	١-٤ ترجمة نتائج الحلقة الدراسية الى رؤية مستقبلية.....
٢٣	٢ ٤ نطاق الرؤية المستقبلية.....
٢٥	٣٠٤ مفهوم الرؤية المستقبلية.....
٢٧	٥- تطوير الأهداف.....
٣٥	٦ تطبيق الرؤية المستقبلية.....
٣٥	١-٦ الحاجة الى إدارة عمرانية فعالة.....
٣٦	٢-٦ وسائل إدارة التطوير الحضري.....
٤١	٣-٦ تغيير طريقة الأداء.....
٤٤	٤-٦ الخاتمة.....

## قائمة المحتويات

صفحة

٤٥	الملاحق
٤٦	المنحوق الأول : الخبراء الدوليين المشاركين في الحلقات الدراسية ومناقشات مجموعات العمل الرئيسية
٤٧	المنحوق الثاني : برنامج الحلقات الدراسية
٤٨	المنحوق الثالث : الترتيبات التنظيمية الخاصة بفريق عمل الرؤية المستقبلية

## قائمة الأشكال

صفحة

- الشكل ( ١ ) الطريقة المتبعة في إعداد مسودة تقرير الرؤية المستقبلية ..... ٨
- الشكل ( ٢ ) الرؤية المستقبلية ..... ٢٦
- الشكل ( ٣ ) خيارات الإدارة العمرانية ..... ٣٨
- الشكل ( ٤ ) جدول الأمثلة على تغيير الطريقة التي تعمل بها الأنظمة في سبيل تحقيق الرؤية المستقبلية ..... ٤٢

# مفهوم الرؤية المستقبلية لمدينة الرياض

## ١- مقدمة

نمت مدينة الرياض خلال العقدين الماضيين بمعدلات عالية تفوق و بشكل اكبر معدلات النمو في المدن العالمية الأخرى، فقد حققت ، خلال هذه الفترة الوجيهة تنمية اقتصادية واجتماعية وعمرانية كبيرة. حيث تم إنشاء معظم شبكات المرافق الأساسية والعديد من الخدمات المتطورة في المجالات التعليمية، والصحية والثقافية، والتربوية، والأمنية. كما تحقق نمو وتطور هائل في الأنشطة الإدارية والتجارية والمالية والصناعية، وأصبحت المدينة مركزاً سياسياً وإدارياً واقتصادياً رئيسياً، وقد ارتفع مستوى الحياة الحضرية في المدينة إلى معدلات لم يسبق لها مثيل.

ولكن و عند النظر الى الوضع الحالي للمدينة، يمكننا أن نتنبأ أن مستقبل الرياض لن يكون بنفس الصورة التي هي عليه الآن، حيث أنه و مع مرور الوقت ستحدث تغييرات في كل ناحية من نواحي حياة سكان المدينة، مما يحتم علينا التخطيط لمستقبل مدينة الرياض .

و التخطيط للمستقبل في ظل الظروف المشجعة والبسيطة، لا بد أن يشمل خيارات عريضة ، حول الطريقة التي يرغب أن يعيش بها السكان، و الفرص الاقتصادية والوظيفية المتاحة لهم وكيفية التعامل مع البيئة المحيطة بهم ، وفرص الاستمتاع بالحياة العائلية، وأماكن التمتع والترفيه.

و مدينة الرياض ليست جزيرة معزولة عن بقية العالم، إذ أنها تقع في قلب المملكة، وهي العاصمة الوطنية، لبلد حيوي سريع النمو، والفئة الشبابية من سكانها (وهم الفئة الغالبة) ينظرون إلى الرياض على أنها أكثر المدن جاذبية. وخلال السنوات القليلة الماضية، ازدادت هجرتهم على نطاق أوسع إلى الرياض من كل أرجاء الوطن، طلباً لفرص وظيفية أو تعليمية من أجل تحسين أوضاعهم المعيشية وتكوين أسرهم المستقبلية.

## الرياض وسط عالم متغير:

تقع المملكة وسط عالم متغير من الأمم الأخرى ، والعديد منها أكبر بكثير من المملكة التي تعيش مرحلة من النمو السريع، في عالم واسع من الابتكارات، والمعلومات، والتكنولوجيا، والثقافة، والمعرفة، والنشاط الاقتصادي، والفرص الأخرى المتاحة التي سنؤثر على مستقبل الرياض تماماً مثلما تؤثر على مستقبل أية مدينة رئيسية أخرى على سطح الكرة الأرضية.

"العولمة" هي إحدى حقائق الحياة حاضراً ومستقبلاً، فهي العملية التي يتم بموجبها تقريب وتفاعل الأمم والمدن والسكان الذين يعيشون فيها بشكل أوثق اعتماداً على بعضها البعض، وربما لا يكون



العالم قد أصبح "قرية عالمية" بعد، إلا أنه سيصبح بالتأكيد شبكة من المجتمعات المترابطة والمتفاعلة مع بعضها البعض.

ففي الوقت الحاضر توجد شركات حديثة تغطي العالم بأنشطتها، إذ تسيطر حوالي ٥٠٠ شركة على ٧٠ بالمائة من التجارة العالمية، يتم حوالي ٤٠ بالمائة من حجم هذه التجارة ضمن الشركات نفسها مع أنها مسجلة كتجارة بين الأمم.

كما و ان الجامعات الحديثة، وحتى المستشفيات، تترابط بازدياد، وأصبحت الدول أشبه بالحرم الجامعي، و لكن في بلدان مختلفة، بحيث أصبح التعليم والرعاية الصحية أنشطة عالمية تتم على أساس يومي في فترة زمنية قياسية. وذلك بفضل التطور السريع في وسائل الإعلام والاتصالات، الذي جعل من الوصول الفوري للمعلومات، أمرا ممكنا، عن طريق شبكة اتصالات ذات طاقة عالية، وباستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة، مثل الأقمار الصناعية وشبكات الحاسب الآلي.

ولا تزال خطوات التغيير التكنولوجي تتسارع في معظم مجالات النشاط البشري تقريبا، سواء كانت تنطوي على تطوير الأجهزة المنزلية البسيطة، إلى بناء أكبر طائرة فسي العالم أو ونقل البرامج الإلكترونية عن طريق شبكة من الحاسبات الآلية.

### التفكير في المستقبل

- من منا يعرف كيف سيكون وضع العالم بعد ٥٠ سنة من الآن  
من منا يعرف كيف سيكون شكل الرياض بعد ٥٠ سنة من الآن

ليس هناك أي إنسان يستطيع التنبؤ بالمستقبل ، فهذا بيد الله سبحانه وتعالى، ولكن الجميع يمكنهم تصور المستقبل، وندبهم الأمل والتطلع حول مستقبلهم ومستقبل أجيالهم.

فنحن نخطط جميعا للمستقبل، ويجادونا الأمل في تحقيق أهدافنا وتطبيق خططنا ، ونمر جميعا بلحظات تكون فيها خططنا غير قابلة للتنفيذ أو تتعرض للفشل، إلا أن ذلك لا يمنعنا من الاستمرار في التخطيط واتخاذ القرارات وتحديد الخيارات التي نأمل أن تقودنا إلى حياة أفضل. وقد يكون أهم ما يجب التأكيد عليه، هو الالتزام بالغايات التي نرجوها خلال العملية التخطيطية، ونعمل لاجلها أو من أجل تحقيقها.

حتى عندما لا نستطيع التنبؤ بالمستقبل ، فإننا نحدد الأهداف التي نأمل في تحقيقها ونعمل تجاه ذلك، فنحن نتصور المستقبل الذي نريد ، وهذا التصور يقودنا إلى ما نقرر عمله، أو الذي يجب أن لا نعمله على أساس يومي وعند مواضع اتخاذ القرارات الرئيسية في حياتنا.

وكما هو الحال في حياتنا توجد خيارات يلزم تحديدها من بين العديد من البدائل الممكنة، ويطبق ذلك على مستقبل مدننا.

وبحكم كوننا سكان مدننا، وبصفتنا متخصصين تتحمل مسئولية التخطيط والإدارة العمرانية، فإننا نأمل أن يكون المستقبل أفضل من الماضي.

إننا نحل ونناقش ماهية وميزات و عيوب مدننا في الوقت الحاضر، وما يمكننا أن نفعله دائماً نجعلها أماكن أفضل لتعيش فيها في المستقبل، ونتفق أحيانا حول ما هو خطأ الآن وحول ما يمكن عمله لتصحيحها وتحسينها، وأحيانا لا نتفق، إلا أن ذلك يجب ألا يمنعنا من تطوير تصوراتنا لمستقبل مدننا ومحاولة تحقيق تلك التصورات.

#### أهمية مفهوم الرؤية المستقبلية في تخطيط المدن

يتمثل الهدف من وضع مفهوم للرؤية المستقبلية لمدينة الرياض وغيرها من المدن ، في تحديد ماهية آماتنا وتطلعاتنا لمدينتنا بطريقة بسيطة وواضحة، كي يكون المستقبل أكثر إرضاء وأكثر نفعاً لنا ولأجيال التي ستأتي بعدنا.

ولهذا فإن الرؤية المستقبلية عبارة عن وسيلة يتحدد بموجبها الاتجاه والهدف من القرارات والإجراءات الحالية على أمل أن نقودنا بالاتجاه الصحيح نحو المستقبل، وهي معيار أو مقياس نقيس به معجزاتنا.

ومع أننا لا نستطيع ضمان تحقيق تصوراتنا، إلا أننا سنعمل تجاه ذلك، مثلنا مثل المسافر، الذي يختار وجهته المقصودة، ويأشر رحلته متوقفاً أنه إذا سار بالشكل الصحيح واختار الاتجاهات الصحيحة و أتبع المنعطفات الصحيحة واستخدم المركبة المناسبة وتزود بالزاد الصحيح للرحلة، فسوف يصل وجهته المختارة بدون أي مشكل و محققاً ما بدأ بعمله.

كما توفر الرؤية المستقبلية إطاراً واسعاً للقيم والتطلعات التي نضع قاعدة ليست للتخطيط فقط، وإنما لتقييم واختيار البدائل التي نرى بأنها الأكثر كفاءة لتحقيق المستقبل الذي نتصوره. وكذلك فإن هذا الإطار، يحدد التوقعات حول المستقبل ونوعيته وصفته، وبالتالي يحدد المستويات التي نأمل تحقيقها.

## التكيف مع الرؤية المستقبلية

تساعد الرؤية المستقبلية عند تحليلها الى مركباتها، وضع هيكل من الأهداف والغايات، التسيي يمكن تقييمها والتعبير عنها بطرق كمية تمكنا من قياس التقدم الذي نحرزه عند تطبيقها، وربطها ثانية بالرؤية ذاتها بوضوح وبدون أي التباس.

فما لا شك فيه هو أن الرؤية المستقبلية سوف يتم تعديلها من أن لآخر بحسب تطور فهمنا وتوخي المعلومات مع دور الوقت تغير معرفتنا، وكذلك مع تغير الظروف الخارجية ودخول عوامل جديدة على عملية اتخاذنا لقرارات التي لم تكن موجودة من قبل.

و مما يجب التأكيد عليه هو أن القيم التي سوف نعبر عنها في الرؤية، يجب أن تكون جوهرية وأساسية بقدر يكفي لملاءمة تلك التعديلات على المعرفة والظروف الخارجية، بحيث تعدل من مسارنا نحو تحقيق رؤيتنا المستقبلية فقط و لكن بدون تغيير الجوهر الفعلي للرؤية ذاتها.

ونظرا لتأصل القيم في العادات و الثقافة المحلية فإن الرؤية والتصورات المستقبلية يجب ان تعبر بعمق عن هذه الثقافة ، حيث أن وضع رؤية مستقبلية لمدينة الرياض يمكن أن تكون تصورا يعكس ويعبر عن القيم الثقافية السعودية والمبادئ الإسلامية التي تعتبر أساس تلك الثقافة. ولن يكون بالإمكان تحويل التصورات من مكان لآخر بين الأمم والثقافات المختلفة.

## اعداد الرؤية المستقبلية

كجزء من المخطط الاستراتيجي الشامل تهدف الرؤية المستقبلية لمدينة الرياض الى وضع إطار وديزل إرشادي لعمل التخطيط الاستراتيجي في المرحلة الثانية من المشروع.

لقد نتج عن المرحلة الأولى من المشروع معلومات وافرة وتحليلا مبدئي للوضع الحالي لمدينة الرياض تطرقت فيه لنقاط الضعف والقوة، إضافة للتوقعات المستقبلية للنمو السكاني والتغير الذي سيطرأ على المدينة على مدى العقود القادمة ، تم ذلك من خلال الاستناد إلى العوامل والمؤثرات (المؤقتة) التي تساهم في وضع التوقعات والتنبؤ بالمتغيرات.

تم الاستنتاج من المرحلة الأولى، من بين أمور كثيرة، أنه لكي تستطيع التعامل مع مدينة الرياض في المستقبل تحت ضغط الزيادة السكانية المتواصلة فإنه لا بد من تغيير أشياء كثيرة حول الطريقة التي يجب أن تتم بموجبها إدارة المدينة وتطويرها في الوقت الحاضر . وسوف يتم مناقشة هذا الموضوع بالتفصيل في الباب اللاحق رقم ٣-٦ .

كما أعطت حلقات النقاش حول الرؤية المستقبلية لمدينة الرياض وجنسات نقاش العمل الرئيسية ونتائج المسح الاجتماعي والثقافي مؤشراً إضافياً عن نمط مدينة الرياض وسكانها والمسؤولين عن تطويرها والشكل الذي يرغبون أن يروا عليه المدينة في المستقبل.

### فريق عمل الرؤية المستقبلية

نظراً للحاجة إلى دمج الاستنتاجات العديدة والأنشطة التي نجمت عن دراسات المرحلة الأولى، خصوصاً بعد مناقشة العديد من النقاط المختلفة، فقد تم تشكيل (فريق عمل خاص) لإعداد تقرير الرؤية المستقبلية تضم أساساً أعضاء من فريق مشروع المخطط الاستراتيجي الشامل والخبراء العالميين الذين تمت دعوتهم للمشاركة في الحلقة الدراسية حول الرؤية المستقبلية.

هذا وقد تضمنت المعلومات التي طلب من فريق العمل أخذها في الاعتبار عند إعداد الرؤية المستقبلية نتائج المرحلة الأولى من مشروع الاستراتيجية خصوصاً التقرير النهائي و التقرير الموجز وتقرير الخصائص الاجتماعية الثقافية، إضافة إلى حلقات النقاش والنتائج التي توصلت إليها مجموعات العمل الرئيسية والأفكار والمساهمات التي قدمها أعضاء فريق العمل أنفسهم.

تمثل بساطة الرؤية، واتساع أفاقها، سمان ضروريان لوضع رؤية مستقبلية جيدة، علماً بأن التفاصيل الكثيرة ستفيد القيم الأساسية في إطار زمني ضيق، مما قد يؤدي إلى أن تصبح فيسسه هذه التفاصيل موصوفة جداً و ستحود على كثير من العمل خلال تنفيذ المرحلة الثانية من مشروع الاستراتيجية. وعلى أية حال، فإن أهمية الرؤية المستقبلية تكمن في تأسيس منهجية عمل واضحة.

إن القليل جداً من التوسع والتعمق سيجعل من الرؤية المستقبلية قابلة للتنفيذ لا مجرد تصصور غير عملي، وبالتالي تعبيراً أقل قوة عن القيم والنتائج المرجوة التي يمكن أن توجه الاستراتيجيات التخطيطية والأهداف المرتبطة بها والغايات والإجراءات بالنسبة للمستقبل.

### الرؤية المستقبلية ضمن إطار الاستراتيجية

يحتاج مفهوم الرؤية المستقبلية لمشروع الاستراتيجية أن ينظر إليه على أنه نقطة البداية لمراحل تعديل متواصلة مع تقدم مراحل العمل المتتالية. وسيكون من الضروري الاستفادة من المعلومات التي تم الحصول عليها من العمل الأخير لتعديل الرؤية. ومع ذلك ينظر إلى الرؤية المستقبلية على أنها خطوة أولية جوهرية، كما سيوضح لاحقاً في هذا التقرير.

وتدعيم الارتباط مع المرحلة الثانية من مشروع المخطط الاستراتيجي الشامل لمدينة الرياض، تم تعديل كل عنصر من عناصر الرؤية المستقبلية لتقديم أمثلة من الأهداف الرئيسية التي يمكن استنقاها، ويقصد بهذه الأمثلة أن تكون ارشادية لا شاملة، وتنتج الترابط بين مفهوم الرؤية المستقبلية كعنصر حتمي للمرحلة الأولى وتطوير الأهداف والغايات باعتبارها المهمة الافتتاحية للمرحلة الثانية.

إضافة لما سبق، تم وضع واستخدام جدول (كمثال) يوفر وسيلة لتحليل كل هدف. وتقييم الطرق التي تمكن من استخدام الوسائل المتاحة لتنفيذ هذه الأهداف، وكيف يمكن إقامة الروابط بين الرؤية و الأهداف والغايات والإجراءات وطريقة تنفيذها. ومن ثم تقييمها على أساس الأهداف والغايات، كمي يعبر عنها بطريقة استراتيجية تشمل جميع عناصر المدينة .

وأخيراً : انه من المهم أن نضمن رضا المواطنين على جميع عناصر الرؤية، كي نحصل على الدعم اللازم منهم ومن ثم الوصول إلى الأهداف المنشودة.

## ٢- كيف أمكننا وضع الرؤية المستقبلية:-

### ١-٢ نظرة شاملة للعملية

يوضح الشكل البياني رقم (١) الطريقة التي تم إتباعها لإعداد مسودة تقرير الرؤية المستقبلية، حيث يوضح بأن المعلومات التي استخدمت في وضع التصورات كانت تقارير المرحلة الأولى ونتائج المسح الاجتماعي الثقافي، إضافة إلى حلقات النقاش ومناقشات مجموعات العمل الرئيسية التي عقدت بمدينة الرياض خلال الفترة بين ٢ صفر إلى ١١ صفر ١٤١٨ هـ (٧ يونيو إلى ١١ يونيو ١٩٩٧ م). حيث تمت دعوة ستة من الخبراء العالميين إلى الرياض، للمشاركة في حلقات النقاش وتقديم التوصيات اللازمة لفريق عمل الرؤية المستقبلية وترجمة النتائج المستخلصة منها إلى مفهوم الرؤية الذي يتضمنه هذا التقرير.

### ٢-٢ نتيجة المرحلة الأولى من مشروع الاستراتيجية

يشكل تقرير الرؤية المستقبلية عنصرا مهما من المخطط الاستراتيجي الشامل لمدينة الرياض، والذي يهدف إلى إيجاد وثيقة شاملة تساعد في توجيه عملية التنمية الديقاميكية لعاصمة المملكة العربية السعودية .

وتبعاً لذلك سوف تشكل الاستراتيجية رؤية مستقبلية لمدة ٥٠ سنة، وإطار استراتيجي لمدة ٢٥ سنة، على أن تكون الخطة التنفيذية لمدة ١٠ سنوات .

وقد تم تنفيذ المرحلة الأولى خلال الفترة من شهر شوال ١٤١٦ هـ إلى شهر شوال ١٤١٧ هـ (مارس ١٩٩٦ إلى شهر فبراير ١٩٩٧) من قبل فريق مشترك من مركز المشاريع والتخطيط، وأمانة مدينة الرياض والفريق الاستشاري الذي يضم حوالي ٣٠ أخصائياً يعملون في جميع القطاعات التخطيطية . عملوا جميعاً بالتشاور مع الوزارات والجهات الرسمية المعنية .

وقد تم جمع وتحليل جميع المعلومات المتوفرة والتي تم من خلالها تحديد أهم القضايا الحرجة المتعلقة بمدينة الرياض .

الهيكلية الأساسية	
• الرئيس التنفيذي	• الرئيس التنفيذي
• الرئيس المالي	• الرئيس التنفيذي
• الرئيس التنفيذي	• الرئيس التنفيذي

مجلس إدارة مؤسسة	
• الرئيس التنفيذي	• الرئيس التنفيذي
• الرئيس التنفيذي	• الرئيس التنفيذي
• الرئيس التنفيذي	• الرئيس التنفيذي



تتمتع المؤسسة بحرية في اختيار هيكلها التنظيمي

الهيكلية الأساسية

هذا وقد أنتجت المرحلة الأولى من مشروع الاستراتيجية عشرين تقريراً، بما فيها التقرير (١-١٧) الرؤية المستقبلية لمدينة الرياض" وفقاً لما هو موضح بالجدول أدناه.

رقم التقرير	عنوان التقرير
١-١	الخصائص الاجتماعية لمدينة الرياض
٢-١	المنظور الاقتصادي
٣ ١	استعمالات الأراضي
٤ ١	البنية والهيكل العمراني الحالي
٥-١	تحديد مناطق الدراسات التفصيلية
٦-١	الإسكان
٧-١	التطوير الصناعي
٨-١	المصادر البيئية
٩-١	الخدمات العامة
١٠-١	الأماكن المفتوحة
١١-١	تشييد التحتية (المرافق العامة)
١٢-١	النقل والمواصلات
١٣-١	الإطار الإقليمي
١٤-١	المسح الاجتماعي والثقافي
١٥-١	مواصفات نظام المعلومات الحضرية
١٦ ١	علاقة نظام المعلومات الحضرية بمتطلبات الاستراتيجية
١٧-١	الرؤية المستقبلية لمدينة الرياض
١٨-١	الأنظمة والتشريعات الحالية ونظم إدارة العمران
١٩-١	الأنظمة التخطيطية المقترحة والهيكل التنظيمية
٢٠ ١	التقرير الموجز



هذا وتتضمن الأقسام الأربعة الأولى من التقرير الذي يحمل عنوان 'التضايح والتحديات والأفكار الرئيسية لمستقبل مدينة الرياض - موجز تنفيذي' لنتائج المرحلة الأولى خلاصة موجزة لنتائج المرحلة الأولى'. كما ويشمل هذا التقرير مسودة أولية عن الرؤية المستقبلية، وقد عملت هذه المسودة على وضع الإطار اللازم لمناقشات المتخصصين المشاركين في حلقات عمل إعداد التقرير النهائي للرؤية المستقبلية.

ومن ثم قام فريق العمل بمشروع المخطط الاستراتيجي الشامل لمدينة الرياض بتقديم نتائج المرحلة الأولى إلى مختلف الجهات الحكومية بمدينة الرياض. كما أخذ فريق العمل في الاعتبار المعلومات ذات العلاقة من تلك التقديمات عند قيامه بوضع الرؤية المستقبلية للمدينة.

## ٢-٣ نتائج المسح الاجتماعي الثقافي

تشكل نتائج المسح الاجتماعي الثقافي التي تضمنها التقرير ١٤-١ المرحلة الأولى من مشروع الاستراتيجية المعلومات ذات الصلة باحتياجات السكان و علاقتها بمستقبل المدينة. وقد استند المسح إلى عينة عشوائية من سكان مدينة الرياض تضم ٢٠٠٠ شخص، وتم عرض نتائج المسح على فريق الاستراتيجية الذي أخذ بهذه النتائج عند صياغة الرؤية المستقبلية.

إن من المهم ملاحظته أن مفهوم الرؤية المستقبلية، والأهداف التي نجمت عن تحليل معلومات المسح الاجتماعي والثقافي، أظهرت درجة عالية من التوافق بين مفهوم الرؤية المستقبلية، والأهداف التي أخذت من المرحلة الأولى ومن حلقات النقاش التي عقدت حول الرؤية المستقبلية.

وتم على أساس المسح المذكور صياغة مفهوم الرؤية المستقبلية بطريقة توضح أهمية الخصائص الصحراوية القوية لمدينة الرياض وضرورة المحافظة عليها. وقد اقترحت الرؤية المستقبلية إمكانية تحقيق ذلك عن طريق وضع نظام هرمي للوحدات على مستوى المدينة والمنطقة والحي، بحيث يتم الوصول إليها بسهولة وتكون متنفساً للسكان، وتصبح في نهاية الأمر نقاط التركيز الرئيسية في حياة المدينة.

و يعتبر مفهوم الرؤية المستقبلية من إحدى أهم النتائج التي أكدتها نتائج المسح الاجتماعي الثقافي و التي عرضت على النحو التالي :

إعادة تشكيل هيكل المدينة ووظيفتها بطريقة متماسكة وموحدة وفريدة تتسجم مع البيئة الصحراوية، وتمثل إحدى الطرق لتحقيق هذا الأمر في التطوير التدريجي لأنظمة وأحاد هرمية التسلسل تضم

على الأقل، ثلاثة أنواع من مراكز الواحات على مستوى كل من المدينة والمنطقة والحسي، بحيث تجمع كل واحدة منها استعمالات مشتركة تجمع بين عدد من الوظائف الاقتصادية والاجتماعية والتجارية والتعليمية والثقافية والعلمية والترفيهية والنقل.

وستكون جميع هذه المراكز في أماكن مفتوحة ترتبط ببعضها عن طريق شبكة نقل عامة، وتتصل بمحطات المراقبة الموجودة بكل حي وضمن مسافة المشي لمعظم المساكن. وسيكون من شأن هذه المراكز، إعادة تنظيم أنشطة المواطنين وتوفير أماكن لاستنشاق الهواء النقي والراحة، وسيفضل ربط الواحات بشبكات النقل العامة من حوادث المرور والتلوث والضوضاء وتكلفة استعمال السيارات الخاصة. علاوة على ذلك يمكن ربط العديد من استعمالات الأراضي بتلك الواحات الملائمة للعيش، مثل مراكز العمل ومكاتب القطاعات الاقتصادية المختلفة والمدارس والمعاهد والمناطق المفتوحة في وسط الأحياء.

ويمكن أن توجد تلك الواحات أماكن جذب قوية جداً على مستوى الحي والمنطقة والمدينة. وفي ملامح هذا الشكل للمدينة إقامة مجموعات مباني داخلية متلاصقة توفر الظل مع أفنية وساحات بما فيها أفنية المنازل، حيث يؤمل أن تشجع هذه المراكز المحلية على إحداث تفاعل أكبر بين مختلف فئات المجتمع.

## ٢-٤ : حلقات نقاش الرؤية المستقبلية ومجموعات العمل الرئيسية

تمت دعوة ستة من الخبراء العالميين ممن يتمتعون بخبرة عالمية واسعة، في مجال التخطيط وتطوير المناطق والمدن والعواصم، للمشاركة في الحلقات التي ناقشت مواضيع الرؤية المستقبلية لمدينة الرياض، وكذلك في مناقشات مجموعات العمل الرئيسية وهؤلاء الخبراء هم :

**لندسي تلسون** : استشاري في الإدارة العمرانية، ويعمل حالياً رئيساً لمركز تطوير المدن بجامعة كينبرا في أستراليا.

**جيفان تيببيان** : استشاري/أستاذ في علوم التخطيط وتطوير الهياكل التنظيمية والعنوم السياسية والإدارة العمرانية بكلية التخطيط بجامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة.

**الدكتور/كزلي هينز** : وهو مخطط للموارد والسياسة البيئية، ويعمل حالياً رئيساً لقسم علوم اتخاذ القرارات/الجغرافيا/الشؤون العامة بجامعة ميسون، فيرفاكس، بولاية فرجينيا خارج واشنطن - مقاطعة كولومبيا.

**الدكتور/ ووحيتسن سوكوزوسكي** : وهو رئيس قسم تخطيط النقل بجامعة وارسو لتكنولوجيا في بولندا.

**مارتن سيمونز** : مدير وكبير المخططين بلجنة التخطيط الاستشارية بلندن، وهي هيئة التخطيط الاستراتيجية الحالية لمدينة لندن بالمملكة المتحدة.

**بسيم حكيم** : وهو استشاري تصميم عمراني متخصص في تصميم المدن العربية - الإسلامية. ويتمتع بخبرة تزيد على ٢٥ سنة كمخطط عمراني. اشتملت مسؤلياته كمخطط رئيسي لمدينة البوكيركي، بولاية نيومكسيكو بالولايات المتحدة، منح رقم (١) يشمل نبذة مختصرة عن السيرة الذاتية للخبراء الستة المشاركين.

وقد تم تزويد هؤلاء الخبراء العالميين بالمستندات الرئيسية للمرحلة الأولى قبل وصولهم الى الرياض، ومن ثم عرض عليهم أعضاء فريق الاستراتيجية موجزا لما ورد فيها، وتم ترشيح جولة لهم على المدينة خلال الأيام التي سبقت عقد حلقات نقاش الرؤية المستقبلية.

هذا وقد تم عقد حلقات النقاش حول الرؤية المستقبلية، في أمسيات أيام الثاني الى السادس من صفر ( السابع إلى الحادي عشر من يونيو )، وترأس تلك الحلقات سعادة رئيس مركز المشاريع والتخطيط المهندس/ عبد النظيف آل الشيخ، وقد حضر تلك الحلقات مدعوون بلغ عددهم حوالي ١٨٠ شخصا، يعمل أغلبهم في مجال التطوير العمراني لمدينة الرياض في كل من القطاعين العام والخاص، كما حضر اغلب هؤلاء الضيوف الحلقات التي عقدتها لاحقا مجموعات العمل الرئيسية، وكان المتحدثون والمواضيع التي تناولوها على النحو التالي :

أمسية يوم ٢ صفر ١٤١٨ هـ ( ٧ يونيو ١٩٩٧ )

- الدكتور/ خالد السكيت (مستشار مشروع الاستراتيجية للمرحلة الأولى)  
نتائج المرحلة الأولى من مشروع الاستراتيجية.
- عبدالعزيز آل الشيخ (مدير إدارة البحوث والدراسات بمركز المشاريع والتخطيط)  
الرياض حلقات واستنتاجات
- صالح الهذلول (وكيل وزارة الشؤون البلدية والقروية لشؤون التخطيط)  
الرياض ... المستقبل
- مارتن سيمونز تطوير الأنشطة الاقتصادية و المزايا التنافسية
- بسيم حكيم الرياض : نحو عاصمة ذات بيئة عالمية

أمسية يوم ٣ صفر ١٤١٨ هـ (٨ يونيو ١٩٩٧)

- الأمير سلطان بن سلمان (الرئيس الفخري للجمعية السعودية للعمارة)
- "الرياض : الأعمال و التطورات"
- جيفان تيبيران " بناء مستقبل العاصمة "
- نندسي نيسون " إدارة التنمية الحضرية على مدى خمسين سنة "
- كريستيان سبيرت (كبير المخططين) الرياض : قضايا المستقبل الحرجة "

في نهاية ندوات النقاش ، فتح رئيس مركز المشاريع المجال للحضور للمشاركة وابداء الرأي أو تقديم أي استفسار يودون توجيهه إلى المشاركين في حلقات النقاش .  
وقد تم توثيق جميع المقترحات و القضايا التي طرحها الحضور من اجل مذاقتها في جلسات فرق العمل الرئيسية ، التي أقيمت من الفترة ٤ - ٦ صفر ١٤١٨ هـ ( ٩ - ١١ يونيو ١٩٩٧ ) .  
أما بالنسبة لبرنامج مجموعات العمل الرئيسية فقد كانت كما يلي :

- ١- تعريف الحدود الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية
- ٢- الإدارة العمرانية و الأنظمة التشريعية
- ٣- استعمالات الأراضي / الإسكان / المرافق العامة
- ٤- النقل
- ٥- البنية التحتية العمرانية
- ٦- تشكيل صورة العاصمة و شكلها و هيكلها العمراني
- ٧- بيئة مدينة الرياض

ويتضمن الملحق (٢) قائمة بالمشاركين في الحلقة الدراسية بالنسبة لكل مجموعة عمل رئيسية.  
هذا وقد قام الخبراء العالميون السنة عقب انتهاء الحلقة الدراسية و جلسات فرق العمل الرئيسية بتقديم موجز خطي عن القضايا الحرجة التي تمخضت عنها المناقشات، وقد تم تضمين التقارير الموجزة ذات العلاقة في تقرير واحد بعنوان الحلقات الدراسية حول الرؤية المستقبلية لمدينة الرياض:  
ملخص حلقات النقاش و جلسات فرق العمل الرئيسية لمركز المشاريع و التخطيط ، ٢-٣ صفر ١٤١٨ هـ الموافق ٧-٨ يونيو ١٩٩٧ .

أضافاً لذلك قدم السيد/ ووجينش سو كورزوسكي ورقة بعنوان النقل و الرؤية المستقبلية لمدينة الرياض ، وقد تم تضمين الورقة المذكورة بالملحق.

### ٣- نتائج حلقات النقاش وجلسات فرق العمل الرئيسية

تضمنت حلقة الدراسة حول الرؤية المستقبلية، مباحثات ومناقشات واسعة بين المشاركين حول القضايا التي اعتبرت الأكثر أهمية من بين القضايا التي يجب أن تعالجها الاستراتيجية ، كذلك وفوت المناقشات مقياساً لتأراء حول درجة الأهمية النسبية للقضايا الرئيسية لمستقبل الرياض وللدراسات اللاحقة للاستراتيجية. وفيما يلي موجز بالمباحثات ووجهات النظر التي قدمت أثناء الحلقة الدراسية واجتماعات مجموعات العمل الرئيسية .

ان الرؤية المستقبلية والأهداف، ذات ضرورة خاصة ، ولهذا السبب سيكون من الأهمية بمكان أن تستند تلك الرؤية والأهداف إلى مناقشات عقلانية للقضايا التي تعتبر الأهم بالنسبة للتخطيط المستقبلي للمدينة. ونقدم بأدناه موجزاً للمباحثات والمناقشات التي أدت إلى تشكيل هذه الرؤية تحسب عناوين مجموعات العمل الرئيسية ، وسنتم بالنسبة لكل موضوع تقديم رسالة تقترح نوع المدينة التي يلزم أن تكون عليها صورة الرياض إذا ما أريد للقضايا التي جرى بحثها، أن تعالج و بشكل فعال خلال السنوات الخمس وعشرين إلى الخمسين القادمة .

#### ٣-١ تعريف الحدود السياسية / الاقتصادية الاجتماعية

تناولت مباحثات أول مجموعة رئيسية موضوع تعريف الحدود السياسية / الاقتصادية الاجتماعية وقد توسعت القضايا التي جرى بحثها حول عرض الحلقة الدراسية على أسس اقتصادية تدافعية ، حيث اقترح في الحلقة دمج عنصر التخطيط الاقتصادي في استراتيجية تطوير الرياض وأن يشمل ذلك العنصر على خمسة عناصر هي :

- تحديد قطاعات النمو الاقتصادي لتنويع الاقتصاد .
- توفير العمالة اللازمة بناء على حاجة القطاعات التنموية .
- تحديد أهداف التنمية ووضع الجداول الزمنية لتحقيقها .
- تقليل الإجراءات النظامية لتسهيل عملية التنمية .
- إيجاد وتشغيل وكالة تنمية اقتصادية .

وقد تركزت المباحثات خلال جلسات فريق العمل الرئيسي حول الإقرار بالحاجة إلى أن يلعب القطاع الخاص دوراً مهماً في التنويع الاقتصادي وإيجاد فرص العمل ، وقد نظر لهذا الموضوع على أنه مهم خصوصاً من حيث علاقته بالزيادة السريعة للسكان السعوديين وما ينتج عنها من الحاجة إلى زيادة فرص العمل . كما كانت رغبة الحكومة وسياساتها في تخفيض الزيادة فسي وظائف القطاع الحكومي موضوع الدراسة.

هذا وقد تناولت مباحثات مجموعة العمل الرئيسية تدقيق الطرق التي يحدث بموجبها التحول من القطاع العام إلى القطاع الخاص ، بما في ذلك الآتي :

- قيام القطاع العام بتقديم الحوافز الأولية خلال مرحلة انتقالية، حيث يشترط القطاع العام الخدمات من القطاع الخاص .
- إبراز البرامج النموذجية .
- إزاحة العقبات التي تمنع تدفق رأس المال من المنطقة ومن خارج المملكة إلى الاستثمار المحلي .
- تطوير الأسواق الملائمة للأنشطة الاقتصادية التي لها الخصائص المكانية الفريدة للرياض مثل تقديم الخدمات المائية والتجارية والصناعات التقنية المتقدمة المرتبطة بالمعاهد التعليمية ومعاهد الأبحاث .

إن الرسالة التي تستخلص من الملاحظات الرئيسية ومن المناقشات لملاحظة لمجموعة العمل الرئيسية هي أننا بحاجة إلى إيجاد مدينة :

- ذات كفاءة اقتصادياً وتقدم وظائف مرضية ومجزية لسكانها .
- تحتل مرتبة منافسة اقتصادياً مع مدن العالم .
- تتميز بمساهمة فريدة .

### ٣-٢ الإدارة والأنظمة العمرانية :

كان تقديم الحلقة الدراسية مرتبط بموضوع الإدارة العمرانية. وتم تحديد بعض القضايا المهمة للتمتع السريعة النمو، بما في ذلك ضعف إدارة تحويل الأراضي العامة للاستعمالات العمرانية، والتقصير في توفير المرافق العامة وخفض الضرر البيئي الناتج عن عملية التنمية .

لقد أشير إلى أن نتائج الإدارة الضعيفة للتطوير العمراني تشمل، عدم التوازن التقدم الاقتصادي عن طريق التكاليف البيئية والاجتماعية، وكذلك نقص وعدم التوزيع الأمثل للمرافق العامة .

كذلك أشير إلى أن الرياض بالرغم من سرعة التنمية حققت قدراً من الإنجازات المهمة في الإدارة العمرانية حتى تاريخه. ولكن بالنظر إلى استمرار خطوات النمو السريع، فإن هناك حاجة إلى التزام طويل الأجل بتطبيق أفضل السبل الممكنة في الإدارة العمرانية لتحقيق التنمية المستدامة، وخاصة

في الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية وموارد رأس المال، والذي تُطمح التوصيات التي توثق ذلك بإدارة العمرانية الفاعلة.

هذا وقد أُشير في الحلقة الدراسية إلى أن الإدارة العمرانية أكثر من كونها عملية تخطيط مدن ، فهي نشاط يستلزم المشاركة الفاعلة من قبل الأطراف المعنية بكامنها بما في ذلك خطط التنمية الوطنية الخمسية لتوفير الإرشاد المالي لجميع الجهات الحكومية، واعداد وتنفيذ استراتيجيات حضرية تكون بمثابة الدليل الإرشادي للجهات الحكومية على مستوى المدينة .

وقد أُشير في الحلقة الدراسية إلى أن تنفيذ الخطط يتم عن طريق استخدام التشريعات والأنظمة وتطبيق سياسات تمويلية ومالية وعن طريق المؤسسات الرسمية ومشاركة القطاع الخاص والمجتمع على نطاق أوسع، والتأكيد على المرونة الإدارية والتجديد المستمر الذي يلزم التغيير.

إن التحدي بالنسبة للرياض، والذي تم عرضه في الحلقة الدراسية روي في تحقيقه التوصيات التالية:

- خطة استراتيجية قوية مقبولة على أعلى مستوى .
- قرار بتنفيذ الخطة .
- إرادة سياسية تناول القرارات اللازمة .
- التزام بالنتائج الجيدة على المدى الطويل .

استمرت مباحثات مجموعة العمل الرئيسية في تناول موضوع الإدارة العمرانية وركزت بشكل خاص على القضايا التنفيذية. كما تم تقديم نموذج للإدارة العمرانية خلال جلسة مجموعة العمل و التي تناولت وصفاً لوسائل الإدارة العمرانية حسباً جرت مذاكرتها في الحلقة الدراسية وكيف يمكن اعتبارها عملية متواصلة . إن الوسائل ستعمل بشكل مختلف بين المدن استناداً إلى طبيعة وحجم قضايا التطوير العمراني التي يجب تناولها .

كذلك تركزت المباحثات حول كيفية تنفيذ الأنظمة بصورة أفضل بما في ذلك :

- الحاجة إلى وضع نظام يعكس احتياجات السكان .
- التأثير المالي لتنظيم على عملية التطوير .
- الحاجة إلى تشجيع الإبداعية .
- الحاجة إلى مراجعة دورية .
- الحاجة إلى تحقيق العدالة والمساواة في الفرص بين السكان من خلال الإدارة.

أما فيما يتعلق بالأمور المؤسسية، فقد أشارت المباحثات إلى مشكلة تداخل المسؤوليات عن التخطيط على مستوى المدينة وغياب جهة وحيدة مسؤولة عن الأداة العمرانية للمدينة . كذلك أشارت الملاحظات الأخرى فيما يتعلق بقضايا الإدارة العمرانية والتنظيمية وما يتبع ذلك من تحليل لتلك المناقشات ، وكانت الرسالة الواسعة هي أننا بحاجة إلى إيجاد مدينة :

- تؤدي مهامها الوظيفية بفعالية وكفاءة وبطريقة جيدة الأداء والتنسيق .
- تستطيع تحقيق التنمية وتغيير في الطريقة بحيث تتجاوب مع رغبات سكانها .

### 3-3 مجموعات العمل الرئيسية ، استعمالات الأراضي ، الإسكان والخدمات العامة

شمل عدد من المناقشات الرئيسية قضايا تتعلق باستعمالات الأراضي والإسكان والخدمات العامة ، وقدمت على سبيل المثال اقتراحات بأن الرياض فقدت بعدها الإنساني وأن ثمة حاجة لتنمية وحماية التراث والموارد البيئية والهوية الخاصة للمدينة. وقد تم تحديد دور القطاع الخاص بهذا الخصوص ، وأشار إلى أن تطوير مدينة الرياض ستكون له تأثيرات على مستوى المملكة .

كذلك شملت القضايا الأخرى ذات العلاقة التي تمخضت عن القضايا الأساسية التي تمت مناقشتها وأيضا عن مباحثات مجموعة العمل الرئيسية والتي شملت ما يلي :

- الحاجة إلى تحقيق التوازن بين الفعالية التقنية والقيم الانسانية .
- عملية منح الأراضي ودورها في تحديد استعمالات الأراضي والأنماط السكنية .
- استعمالات الأراضي التي تحددها التقسيمات وقوى المضاربة بدلا من كون استعمالات الأراضي المحدد لمواقع التقسيمات .
- الاخذ في الاعتبار سوق الإسكان المرتبط بحركة الطلب على النقل المستقلة والمقامة على قطع كبيرة من الأراضي .
- تأثير الأنظمة على انواع المساكن .
- التأثير المحدد مسبقا لنمط تقسيم الأراضي المطبق حاتيا .
- علاقة التمويل / الأنشطة المصرفية على الإسكان .
- التوسع الأفقي مقابل التوسع الرأسي للمدينة .
- غياب مخططات هيكلية للاسترشاد بها في تطوير المدينة .
- عدم وجود مراكز خدمة لتقديم الخدمات لسكان .
- عدم وجود النمط المقبول لتطوير الشريط التجاري والذي لا يخدم بشكل فعال احتياجات السكان المحليين والأحياء .



- تحويل المناطق القديمة المحددة للاستعمالات التجارية إلى استعمالات تجارية مكتفية .
- الطبيعة المتكررة لاستعمالات الأراضي السكنية بشكل خاص، والتي تبحث إلى حد كبير عن فرض أنظمة قديمة فات أوانها ولم تعد على علاقة باحتياجات هذه المدينة الإسلامية الديناميكية .

أما الرسالة العريضة التي تم استخلاصها من المباحثات حول استعمالات الأراضي والإسكان والخدمات العامة، فقد كانت أن الرياض يجب أن تصبح مدينة :

ذات هوية خاصة أكثر وضوحاً في شكلها وتطورها تتماشى مع الثقافة والقيم الإسلامية .

### ٤-٣ النقل

مع انه لم تكن هناك أية قضية رئيسية محددة نتناول النقل كموضوع للمناقشة، إلا أن الأثر المهم للنقل على التطوير الحضري كان دائماً مدار الملاحظة الدائمة من قبل المتحدثين في الحلقة الدراسية، إلا أن المباحثات التفصيلية حول هذه المسألة كانت موضوع مناقشة مجموعة النقل الرئيسية ، إضافة لذلك قام الدكتور / و . زوتشورزبوسكي بإعداد ورقة منفصلة حول هذه المسألة أثناء الحلقة الدراسية . والتي تم ضمها إلى محضر الحلقة الدراسية المعنون « تقديمات القضية الرئيسية » ٧-٨ يونيو ١٩٩٧ .

أما النقاط الرئيسية التي أثيرت خلال مناقشات مجموعة العمل الرئيسية فنوجزها كمايلي :

- الاعتراف بالحركة كقضية حياة، والحاجة إلى أن تؤخذ في الحسبان القيمة المتغيرة على مدى الأيام ، بما في ذلك زيادة استخدام النقل العام .
- المشكلة العامة في عدم تنفيذ الأنظمة ومعاقبة المخالفين .
- ارتفاع نسبة الفراغ الذي تشغله الطرق إلى الأراضي المطورة مقارنة بمدن العالم الأخرى .
- الحاجة إلى تخفيض تصاعدي على الطرب على رحلات السيارات الخاصة .
- فرصة توفير النقل الجماعي في الطرق الأكثر ازدحاماً .
- الحاجة إلى استراتيجيات وسياسات نقل لتوجيه عملية التنمية .
- عدم التناسق في شبكة الطرق بسبب اسئراد وتطبيق مقاييس عالمية مختلفة .
- الحاجة إلى إدارة مرورية محسنة وتنسيق بين الجهات المسؤولة .
- الاستغلال دون المستوى المطلوب لمنشآت سكة الحديد .

أما الرسالة التي تمخضت عن المباحثات والمناقشات المتعلقة بفضايا النقل التي أثيرت في حلقات النقاش فقد كانت أن الرياض تحتاج إلى أن تصبح مدينة :

- تؤدي مهمتها الوظيفية بكفاءة وفعالية في الوقت ذاته تكون لها القدرة على تطبيق النمو والتغيير .
- توفر حرية الاختيار بين أنماط النقل والحركة لجميع سكانها .

### 3-5 المرافق العامة

تم تكن هناك أية قضية أساسية تتناول على وجه التحديد موضوع المرافق العامة ، ولكن و كما حدث مع موضوع النقل تم إثارة قضايا المرافق العامة من قبل عدد من المتحدثين الآخرين ، ومن خلال إثارة قضايا المرحلة الأولى من مشروع الاستراتيجية تم تحديد قضايا المرافق العامة الرئيسية على النحو التالي :

- الحاجة إلى إيجاد طريقة يتم بموجبها سد العجز في تكاليف إيصال المياه والصرف الصحي .
- الحاجة إلى تخفيض العجز الحاصل في توفير خدمات الصرف الصحي الذي يسهم في المشاكل البيئية بما فيها ارتفاع منسوب المياه الأرضية .
- الحاجة إلى ضمان توفير المرافق العامة الضرورية، بما فيها توزيع الكهرباء والماء وتصريف مياه الأمطار والسيول .

وقد شكنت تلك القضايا أساس المناقشات في جلسات مجموعة عمل ' المرافق العامة '

كما تم في تلك الجلسات إجراء مزيد من الدراسة التفصيلية للقضايا الرئيسية التالية:

- الحاجة إلى إيجاد مصادر مياه بديلة لتكملة الاحتياجات الأرضية المتناقصة .
- الحاجة إلى استبدال المرافق العامة المتدهورة في الأجزاء القديمة من المدينة .
- ضرورة التحرك بصورة أكبر نحو إيجاد طريقة يتم بموجبها تعويض التكاليف المدفوعة على الخدمات، وذلك لتخفيض العبء المالي على الحكومة .

هذا وقد اقترح خلال مباحثات مجموعة العمل الرئيسية وضع سياسة شاملة للحفاظ على كافة المرافق العامة . كما اتضح بأن إحدى الطرق المهمة لتخفيض تكلفة توفير المرافق العامة تتمثل في وضع سياسات إعادة الاستعمال بالنسبة للماء، ودراسة مصادر طاقة بديلة تستفيد من الوضع الجغرافي القريب لمدينة الرياض . هذا وقد شملت المساهمات المفيدة الأخرى في المناقشات مايلي :

- فكرة تخصيص المرافق العامة .
- إقامة مشروع إسكان نموذجي محقق يوفر في استهلاك الطاقة الكهربائية .
- تكليف جهة واحدة للماء والكهرباء لتوحيد الحفاظ على الطاقة وزيادة فعاليات إنتاج وتوزيع المياه .

أما الرسالة التي تستخلص من المباحثات حول المرافق العامة الحضرية فقد كانت ان الرياض بحاجة إلى أن تصبح مدينة :

- أكثر انسجاما مع بيئتها الصحراوية باستخدام موارد أقل وخلق أضرار بيئية أقل .

### ٣-٦ تشكيل صورة العاصمة / الشكل والهيكل العمراني

تناول عند من المتحدثين الرئيسيين قضايا تتعلق بتشكيل صورة العاصمة وتحديد الشكل والهيكل العمراني لها ، وقد أشير أثناء التقديمات إلى أن الرياض تضم مجتمعات منعزلة وغير متكاملة ومنفصلة عن أرضها التاريخي . وبالتالي كان الاقتراح بضرورة تحقيق توازن عند تخطيط المدينة بين الكفائية « التقنية » والتقييم الإنسانية يتعلق على وجه الخصوص بهذا الموضوع . وقد تناولت مباحثات مجموعة العمل الرئيسية التي تلت ذلك أهمية خط السماء والطابع البصري لتسوارح في تشكيل صورة العاصمة . كما أشير إلى أن الرياض تحتاج إلى المزيد من التأكيد على احتياجات المشاة وتخصيص منطقة مركزية يمكن تحديدها بوضوح . كذلك دارت مناقشات حول صورة المدينة من النواحي الإنسانية و التي تشمل :

- الحاجة إلى جعل الرياض مدينة مفعمة بالحياة تعج بالحركة والنشاط .
- من الأهمية أن يكون سكان المدينة هم مصدر الحيوية .

هذا وقد روي بأن الرياض تفتقر إلى شخصية المدينة العاصمة، وبأنها نمت بدون اعتبار للخصائص الطبيعية حسيما يتضح من تعميم التوديان . لقد تم تقديم اقتراحات حول كيفية تحسين صورة الشكل العمراني وصورة العاصمة من خلال :

- التحول إلى نظام المناطق التجارية بدلا من الاستمرار في إقامة الأشرطة التجارية .

- حماية التوديان
- تحديد وتعريف المداخل والطرق والربط بينها .
- مشاركة أكبر من قبل سكان المدينة على المستوى المحلي .
- وضع برامج رئيسية ومشاريع تعكس تطبيق مبادئ التصميم العمراني الجيد.
- الانطلاق من الخصائص الاجتماعية والبيئية في التصميم العمراني للمناطق الجديدة.

هذا وقد تركزت أكثر مناقشات مجموعة العمل الرئيسية فأداة وأهمية على صحة تدخل المخططين في تطوير المدينة بطريقة يعزز معها دورها وصورتها كمدينة وعاصمة . ومن ناحية أخرى ثار نقاش حول ضرورة قيام كل مدينة إسلامية بتطوير شخصيتها الذاتية ، وهو شيء لا يجوز فرضه وإنما يجب أن ينمو وينتطور مع الزمن ، أما وجهة النظر المعاكسة فكانت أن العواصم الكبرى في العالم لم تتطور تماما وإنما تم تخطيطها إلى درجة ما مثل واشنطن وكاتمبرا وبرازيليا ، ومع ذلك كانت وجهة النظر السائدة التي تم التعبير عنها هي أن العاصمة الوطنية تمثل المؤسسات الرسمية التي تشكل الأمة وبأن العاصمة يجب أن تعكس شخصية الأمة ، وهذا لم يتم تفسيره على أنه تعارض مع المبادئ الإسلامية شريطة أن يأتي تحقيق صورة المدينة العاصمة بعد تأسيس مدينة تخدم سكانها .

وفي الختام كانت الرسالة التي نجمت عن الحلقة الدراسية ومناقشات مجموعة العمل الرئيسية أننا بحاجة إلى إيجاد مدينة :

- جميلة وتعبر عن الثقافة المحلية والفنون الفريدة وعن المجالات والإسكان العامة .
- تواصل القيام بدورها وتطويره بصفقتها عاصمة المملكة العربية السعودية التي تقع في قلب العالم الإسلامي وتضم الحرمين الشريفين .

## ٢-٧ بيئة مدينة الرياض

كان هذا هو الموضوع النهائي في مباحثات مجموعة العمل الرئيسية ، وقد أوضح من بداية هذه الجلسة أن مباحثات المجموعة يجب أن تركز على المستقبل ، وروى بأننا بحاجة إلى تخصص وضع الموارد البيئية وتوفير إدارة فعالة لضمان استخدامها على أفضل نحو ، مع ضرورة المبادئ والأسس لتطوير استراتيجية بيئية تشمل استراتيجيات التطوير الصناعي والسكني والتجاري ، وقد تم تقديم استنتاجات المرحلة الأولى حول البيئة إلى المجموعة .

أما القضايا التي تمت مناقشتها والتي تحتاج إلى تغطيتها عند صياغة الرؤية المستقبلية للرياح فقد شملت الآتي :

- تخفيض كمية استهلاك المياه بدلا من زيادة الطاقة الإنتاجية لها .
- إعادة تدوير مياه الصرف الصحي لاستخدامها لأغراض الري والزراعة .
- الحاجة إلى تنفيذ برامج توعية لتعزيز الحفاظ على المياه وإعادة تدويرها .
- ان نظام معالجة مياه الصرف الصحي المركزي بالرياض لا يتماشى مع نظام توزيع المياه.

وقد تضمنت بعض الاقتراحات حول كيفية إمكانية معالجة القضايا الهامة بما يلي :

- تأسيس هيئة بيئية كوزارة مستقلة وتكليفها بالمسؤولية عن البيئة وسياسات الحفاظ عليها.
- وضع استراتيجية بيئية متكاملة .
- تنفيذ إدارة بيئية أكثر فعالية .
- تطوير نظام معالجة مياه الصرف الصحي المركزي بالرياض بالنسبة لإعادة تدوير المياه وتطويره نحو الأفضل وفرض قيود بيئية صارمة على المخططات الجديدة .
- الحاجة إلى إدخال وفود اخص وانظف في محطات توليد الطاقة الكهربائية .

أما الرسالة التي تمخضت عن الحلقة الدراسية ومناقشات مجموعة العمل الرئيسية حول البيئة فسهي أننا بحاجة إلى إيجاد مدينة :

- تكون أكثر انسجاما مع بيئتها الصحراوية باستخدام موارد أقل وإحداث ضرر بيئي أقل.

## ٤- تصورنا لمستقبل مدينة الرياض

### ٤-١ ترجمة نتائج الحلقة الدراسية إلى رؤية مستقبلية .

ركزت المناقشات التي دارت في الحلقة الدراسية وكذلك مناقشات فريق العمل الرئيسي على القضايا الحرجة التي تواجه مدينة الرياض. ونجم عن ذلك تكوين اطار عام حول الامور التي يجب ان تشملها الرؤية المستقبلية . علي ان تكون الخطوة التي تلي تلك المناقشات، هي ترجمة نتائج الحلقة الدراسية ومناقشات فريق العمل الرئيسي إلى رؤية مستقبلية .

و لأجل هذه المهمة الهامة ، شكل مركز المشاريع والتخطيط فريق عمل للرؤية المستقبلية، والذي تكون من مهندسين من ذوي التخصصات المختلفة، وعهد اليه بالمسؤولية عن جميع نتائج الحلقة الدراسية حول الرؤية المستقبلية والنتائج التي توصل اليها فريق العمل الرئيسي ، فضلا عن مراجعة نتائج المرحلة الأولى ومراجعة نتائج المسح الثقافي - الاجتماعي؛ واعداد رؤية مستقبلية تشكل نقطة البحث الرئيسية بهذا التقرير . هذا ويتضمن الملحق رقم ٣ تفاصيل موسعة حول فريق عمل الرؤية المستقبلية .

ولعل من الجدير بالملاحظة ان فريق العمل المذكور اتفق اثناء الاجتماعات التي عقدها على ضرورة دراسة كل رؤية مستقبلية بالتفصيل والعمل على صياغتها على هيئة مجموعة من الاهداف . وعلى الرغم من الاقرار بان صياغة الاهداف التخطيطية اقترحت ان تكون مهمة اولية بالمرحلة الثانية من مشروع الاستراتيجية، إلا انه ينظر اليها على أنها ستكون مهمة في هذه المرحلة بالنسبة لتقديم مقياس لتقييم كيفية تحقيق تلك الرؤية بشكل فعال ، وستقدم تلك الاهداف رابطاً منطقياً بالمرحلة الثانية حيث سيتم مراجعتها بمزيد من التروي .

وسوف يتم مناقشة الرؤية المستقبلية والاهداف بشكل موسع في هذا الباب (الرابع) والذي يليه.

### ٤-٢ نطاق الرؤية المستقبلية

إن تحقيق رؤية مستقبلية فعالة سينطوي على بيانات معيارية غالباً ما تستلزم إجراء بعض التغيير عن الأسلوب أو الطريقة التي تتم بها الأشياء في الوقت الحاضر وذلك من أجل تحقيق بعض النتائج الأفضل كما ونوعاً بالنسبة للمستقبل.

لذا سيكون من المحتم أن تؤثر أية خطة استراتيجية جيدة ذات رؤية مستقبلية جيدة و أهداف سليمة على عملية التنفيذ ، وستشجع القائمين الأساسيين بعملية التطوير الحضري على المشاركة. و تعتبر الحقائق الدراسية من أهم الطرق التي تساعد على تحقيق ذلك، حيث أنها الوسيلة فعالة للحصول على كم وافر من المعلومات اللازمة للرؤية المستقبلية.

وإن يكون تأثير الرؤية المستقبلية خاصا فقط بالجهات المشاركة في التخطيط العمراني، و إنما ستتأثر كذلك بوجهات نظر جهات أخرى كالجهات المسؤولة عن المرافق العامة والخدمات، والجهات الحكومية المسؤولة عن الموارد المالية ، والجهات المسؤولة عن وضع السياسات التي تؤثر على اقتصاد المدينة أو بيئتها وعن الإسكان والمرافق الاجتماعية و غيرها من الجهات التي لا بد وأن تتأثر جميعها بالرؤية المستقبلية وتؤثر عليها.

إن إدارة تلك الجهات المسؤولة لمعلوماتها وقبولها للخطة، بما في ذلك الرؤية المستقبلية والأهداف أمر أساسي. كما وأن تنفيذ إسهاماتها في تحقيق الرؤية وتنفيذ الخطة هو الأمر الأهم خاصة عندما يلزم الموضوع إجراء تغييرات في الطريقة التي تتولى بها تلك الجهات إدارة أنشطتها الخاصة.

- فهل نستطيع أن نتوقع استدامة مدينة الرياض في المستقبل بدون إحداث تغييرات في الطريقة التي يتم بها تزويد المدينة بالمياه واستخدامها ؟
- وهل سيكون بالإمكان تحقيق بينات متنوعة متجاوية ثقافيا داخل المدينة بدون تغيير الطريقة التي يتم بموجبها تخطيط الأراضي ؟

كل ذلك يستلزم ان تكون الجهات ذات العلاقة أو المشاركين الآخرين قادرين،على تعديل ممارستهم بطرق تساعد على تحقيق الرؤية المستقبلية وأهدافها ، سواء نتيجة للمشاركة في عملية التخطيط أو من خلال التوجيه السياسي، كل ذلك لسبب واضح و هو ان الرؤية المستقبلية سوف تحقق للتطلعات المستقبلية للسكان ، مما يوجب على المساهمين في تطوير المدينة ان يغيروا الطريقة التي ينفذون بها مهامهم ؟

نقد أثرنا هذه القضايا في هذا التقرير كتوضيح للأسباب الكامنة وراء اتساع نطاق الرؤية المستقبلية وأهدافها فهي تعمل كإطار لعملية التطوير الحضري وليست كمشروع لتخطيط المدن" أو مجموعة من أنظمة توزيع استخدامات الأراضي المستقبلية".

تحقيق مبدأ الاستدامة في تخطيط وبناء مدينة المستقبل لتكون واحدة وسط الصحراء توفر لأجيالنا الحالية والقادمة الرفاهية ورغد العيش في ظل مبادئ الدين الإسلامي.

تنمية تجسد مفهوم علاقة الإنسان بخالفه (الخلاقة في الأرض) وعلاقة الإنسان بالإنسان وعلاقته الطبيعة.

مفهوم الرؤية المستقبلية لرياض يتضمن الآتي

- مدينة تعكس الدور الفعلي لعاصمة المملكة العربية السعودية، أرض الرسالة المحمدية والحرمين الشريفين، ومركزا دوليا ووطنيا لوظائف السياسية والثقافية والتاريخية.
- مدينة تحقق الرغبات الإنسانية الحميدة والعيش الرغيد، والذي ينعكس في بيئة تعطي الأولوية للإنسان وتحقق للسكان السلامة والأمن وتشجع العلاقات الاجتماعية المحبذة.
- مدينة رائدة في التكيف مع البيئة الصحراوية. من خلال تطوير التقنية المناسبة وتطبيقها لعمل نموذج بيئي وقاعدة لتصدير هذه التقنية الى مختلف أنحاء العالم.
- مركز مالي وتجاري نشط مذاقن دوليا، ومتكامل مع الدور الوظيفي والسياسي على المستوى الوطني والإقليمي.
- مدينة جميلة ذات شكل عمراني، متوافق مع الحياة الاجتماعية والثقافية ومركزا للثقافة والفنون الإسلامية.
- مدينة رائدة في الخدمات التعليمية والصحية تمثل مركزا للمعرفة ذو دور قيادي في الأبحاث العلمية والتقنية وبتركيز في مجالات الطاقة والدراسات الصحراوية.

وبالتالي، يتطلع المخطط الاستراتيجي الى تحقيق مدينة الرياض تتطور كشريك رئيسي في التنمية الشاملة للمملكة، وفي نطاق المدن المتنافسة عالميا، وسيتم إدارة تنميتها على المستوى الوطني، والإقليمي، وعلى مستوى المدينة ذاتها بدعم واستدامة ما ستحققه الرؤية المستقبلية .



والمجلس في شهر شباط (20) وكان من أبرز أهدافه اعتماداً على التوصيات  
 الصادرة من لجنة من خبراء المجلس القومي للشباب، إعداد الخطة الاستراتيجية للفترة  
 القادمة.

وأجرى المجلس لقاءات مع المصالحات في إطار التنسيق مع المجتمع المدني  
 المتعلقين في إطار التنسيق مع المصالحات، وذلك من أجل تعزيز العلاقة بين المجلس  
 والمجتمع، إضافة إلى إعداد خطة عمل جديدة، وذلك من أجل تعزيز العلاقة بين المجلس  
 والمجتمع، وذلك من أجل تعزيز العلاقة بين المجلس والمجتمع.

تتضمن الخطة الاستراتيجية في إطارها عدة مجالات، وذلك من أجل تعزيز العلاقة بين المجلس  
 والمجتمع، وذلك من أجل تعزيز العلاقة بين المجلس والمجتمع.



## ٥ - تطوير الأهداف

يقصد بالأهداف عادة توضيح الحالة المرغوبة للمدينة في المستقبل، وبطريقة تسمح بتحقيق الهدف الذي يراد قياسه وتقييمه من حين لآخر. وبينما يتم تعريف الأهداف بأنها "الحالة النهائية"، أي النتيجة الحاسمة التي يلزم تحقيقها في نهاية العملية التخطيطية، إلا أن الأهداف تحتاج في كثير من الظروف إلى اعتبارها خطوات تطويرية وليست الحالة النهائية.

ويعود هذا إلى أن التعريف الدقيق جداً لـ "الحالة النهائية" ربما يجعل تحقيق الهدف مستحيلاً سياسياً، بينما قد يكون استخدام اتجاهات وخطوات تطويرية أكثر قبولاً في العملية التخطيطية على المدى القصير، خاصة إذا كان تحقيق الأهداف الموضوعية يعني إجراء تعديل مهم على السياسات والممارسات الحالية داخل الحكومة أو في أي مكان آخر.

وحيث أن التخطيط لمستقبل الرياض يحتم التأثير على النوعية المستقبلية لحياة سكانها وغيرهم، والتعامل مع العديد من النواحي البيئية التي يعيشون ويعملون ويمضون أوقات فراغهم فيها. علماً بأن جهات التخطيط العمراني لا تستطيع بمفردها تنفيذ هذه التصورات المستقبلية العريضة، وإنما يجب على غيرها من الجهات المختلفة القيام بدورها في هذا المجال .

إن الأهداف المحددة أدناه بالنسبة لكل عنصر من عناصر الرؤية المستقبلية ما هي إلا أهداف إرشدية فقط لهذه المرحلة. وسيتم تطوير أهداف شاملة كجزء من المرحلة الثانية من مشروع الاستراتيجية، بمزاياها الخاصة.

إن الأهداف لها خصائص معينة وكتبت بطريقة وصفية لمدينة الرياض في المستقبل، على سبيل المثال لمدة ٢٥ أو ٣٠ سنة من الآن. وتستخدم هذه الطريقة لإعطاء شكل إيجابي للأهداف من أجل تقوية وتوسيع الرؤية المستقبلية .

كما تكتب الأهداف بطريقة يمكن معها قياس التقدم نحو تحقيقها، مع أنها يمكن أن تكون اختياراً لطرق ذلك القياس، فهي ليست "حالات نهائية" محددة بالنسبة للجزء الأعظم، وإنما هي قابلة للتعديل، ويمكن تقدير وتقييم التقدم في الاتجاهات المرغوبة.

وأخيراً ليست هي أهداف لجهة أو مؤسسة خاصة، وإنما هي أهداف للمدينة التي تعني وتهم الناس الذين يعيشون فيها ويزورونها، بالإضافة إلى نجاح المدينة في توظيف كافة عناصرها بشكل فعال.

سيتم عن طريق الخطة الاستراتيجية توسعة الأهداف الى غايات، كما و ان النتائج التي يلزم تحقيقها ستصبح ضمن إطار زمني محدد وإجراءات محددة .

وفي المستقبل القريب ستؤخذ الخطوات التي سنسهل بها عملية التنفيذ كي تحقق الغايات والأهداف، ومن ثم الرؤية المستقبلية في نهاية الأمر.

أما المسؤولية عن تلك الإجراءات فسوف توكل الى الأطراف ذات العلاقة - الجهات الحكومية وغيرها - التي تسهم مهامها الوظيفية في تحقيق غاية بالذات، وببذه الطريقة يمكن أن تعبر تلك الجهات مسؤولة عن إسهاماتها في التنفيذ الشامل للخطة الاستراتيجية.

إن الظروف تتغير بمرور الأيام ، وبالتالي تعتبر مراقبة التقدم في تنفيذ الأهداف والغايات ومراجعتها جزءاً ضرورياً من تنفيذ خطة جيدة . علماً بأن اتخاذ التدابير لإعادة تقييم الأهداف والغايات والتنفيذ الفعلي للرؤية المستقبلية، يلزم أن يكون جزءاً من تبني خطة استراتيجية مكتملة.

**الهدف الأول : عاصمة المملكة أرض الرسالة المحمدية والحرمين الشريفين**

مدينة تعكس الدور الفعلي لعاصمة المملكة العربية السعودية، أرض الرسالة المحمدية والحرمين الشريفين، ومركزاً دولياً رائداً ووطنياً للوظائف السياسية والثقافية والتاريخية

#### الأهداف

- مركز دولي للمؤسسات الدولية والإسلامية والإقليمية السياسية والاقتصادية.
- مركز وطني قيادي للمؤسسات والهيئات الوطنية الإدارية والاقتصادية.
- تنمية حضرية نموذجية يحتذى بها على المستوى الوطني والإقليمي في مجال التخطيط الاستراتيجي والتنمية الشاملة.
- مركز وطني للوظائف والمؤسسات الثقافية والتاريخية.
- نموذج عالمي للتنمية الحضرية المعاصرة لعاصمة وطنية في قلب الصحراء.

مدينة تحقق الرغبات الإنسانية الحميدة والعيش الرغيد والذي ينعكس في بيئة تعطي الأولوية للإنسان وتحقق للسكان السلامة والأمن وتشجع العلاقات الاجتماعية المحبذة

#### الأهداف

- مدينة توفر الفرص الوظيفية لجميع فئات المجتمع، بحيث تشمل جميع المستويات الاجتماعية و بمختلف أجناسهم.
- مدينة توفر مستويات حياة مرتفعة لرفاهية جميع المواطنين.
- مدينة تحقق توفير فرص متساوية في الحصول على متطلبات العيش الرغيد، المسكن المناسب والمرافق والخدمات العامة والمنافع البيئية.
- مدينة تتيح فرص الاتصال والانتقال الآمن على جميع المستويات العمرانية لمختلف فئات المجتمع.
- مدينة تحقق للسكان السلامة والأمن والتميز في ذلك عالمياً.
- مدينة تحقق للسكان حرية الاختيار للأماكن المعيشية المناسبة (الموقع، نظام البناء، البيئة العمرانية المناسبة... الخ) ضمن القيم والآداب الإسلامية.
- مدينة تعكس المشاركة الفعالة للسكان وتحفز مسؤوليتهم تجاه مواضيع التنمية في الأحياء والمناطق العمرانية و تسمح للسكان بالتحكم بشؤون مجتمعهم بصورة أكبر .
- مدينة تمكن فئات المجتمع من التحقيق الذاتي الدائم بالنسبة للعمل و السلامة و الأمن و الخدمات و المرافق العامة و التطور الثقافي و الترفيه.
- مدينة تشجع على إقامة علاقة أفضل قوة بين سكانها وبيئتهم عن طريق توجيه التخطيط العمراني لتسهيل حصول المواطنين على احتياجاتهم الأساسية من الأمن والسلامة والخصوصية والمرونة الاجتماعية والترفيهية وكذلك النواحي الجمالية.
- مدينة يتم تنظيم شكلها العمراني بما يتماشى مع المبادئ الإسلامية التي تقضي بتوحيد فئات المجتمع في مجتمعات متماسكة حتى ولو كانت متنوعة.

واحة معاصرة ذات تنمية منسجمة مع البيئة الصحراوية، من خلال الاستخدام الحكيم والأمثل للتقنية والتخطيط العمراني كنموذج بيئي

#### الأهداف

- مدينة تسخر الفرص المتاحة لتنمية عمرانية في قلب الصحراء أخذة في الاعتبار جميع المعوقات التي قد تعترض ذلك.
- تفعيل أحدث الأنظمة والاشتراطات البيئية لتحقيق نمو فعال و مؤثر قادرا علي الحد من التأثيرات السلبية للتنمية على المستوى الإقليمي والوطني.
- تشجيع الاستثمار والابتكار في مجالات تقنيات الطاقة المستدامة واستخداماتها في تنمية العاصمة.
- تحقيق أعلى المستويات في الترشيد والإقتصاد في استهلاك المياه وإعادة استعمالها من خلال تطبيق أنظمة متطورة في مجالات نقل المياه، واستخدامها وتصريفها ومعالجتها في المدينة.
- تحقيق مستويات مرتفعة في تطوير الأنظمة والتقنية البيئية وتصديرها مما يحقق مصدراً نامياً للدخل وفرص وظيفية.
- مدينة خالية من التلوث وسلبات التطوير البيئي الحضري.
- مدينة يتم فيها تفعيل العلاقة بين السكان وبيئتهم وتوفر التوافق بين حياة السكان وأنشطتهم والمكان الذي يعيشون فيه، بطريقة تحمي وتصون المقومات الصحراوية الطبيعية و تحافظ على جمالها.
- مدينة تحدد تماما الوظائف والأدوار والأولويات والروابط بين المساكن والحي والمدينة في بيئة عمرانية تلبى الغرض المنشود.

مركز مالي وتجاري نشط منافس دولياً، ومتكامل مع الدور السياسي والاقتصادي  
على المستوى الوطني والإقليمي

الأهداف

- تنمية تتوافق وتتكامل مع السياسات والاستراتيجيات الاقتصادية والعمرائية على المستوى الوطني والإقليمي.
- اجتذاب المزيد من الاستثمارات الخاصة ومصنر التوظيف من خلال توفير شبكة متكاملة ومحدثة من الخدمات والمرافق المساندة لمركز مالي وتجاري دولي.
- توفير بيئة مشجعة من الأنظمة والتشريعات المرنة لدعم استثمارات القطاع الخاص والتوظيف.
- زيادة مستمرة وثابتة في معدلات الاستثمار والتوظيف في مجالات الخدمات المالية والتجارية.
- حفز فرص الاختيار والمنافسة للقطاع الخاص في تحديد طبيعة ومواقع الاستثمار في التنمية والتوظيف في مختلف مناطق المدينة.
- توظيف ورفع مستوى الامكانيات المتاحة من الموارد البشرية ، وبخاصة القوى العاملة السعودية.

مدينة جميلة تتمثل في شكل عمراني متميز ومتكامل مع  
الحياة الاجتماعية والثقافية ومركزاً للثقافة والفنون الإسلامية

الأهداف

- تعكس الثقافة الإسلامية المحلية وتطور الطابع والشخصية العمرانية التي تتناسب مع عاصمة الممثلة.
- المحافظة والتعامل مع المظاهر الطبيعية والخصائص البيئية وتعبير عنها.
- تحقق إنسجام عمراني يتضح من خلال توزيع متناسق وعملي ووظيفي للمناطق العمرانية وعناصرها، وبما يسهل من قراءة وفهم المكان وسهولة الانتقال على المستويين المحلي والحضري.
- توفر التنوع المكاني على المستويات العمرانية للأنشطة الاجتماعية والمناسبات العامة والاحتفالات، وجعلها من ضمن هيكل المدينة العمراني وجزءاً من حياة السكان.
- تحقق بيئة عمرانية جيدة من خلال توفير عمارة ممتدة آمنه ومحبيه توفر المناخ المناسب وتقلل من مسببات الإزعاج (مثل الرؤية، الضوضاء، التلوث) .
- تطبق أفضل مستويات التصميم المعماري والعمراني في تصميم الأماكن العامة والخاصة بما يحسن من مكانة العاصمة.
- تحقق الاستمرارية والتنوع في الطرز المعمارية المحلية وتؤكد الرموز الثقافية والعناصر التاريخية في البيئة المبنية على المستوى المعماري والعمراني (سلسلة من الفراغات العامة ترتبط بشبكة ممتدة آمنه وجميلة) وتتوسع ما يستجد من اتجاهات التنمية المعاصرة كل ذلك في تخطيط عمراني يحقق شكلاً مترابطاً عالي الجودة.
- مدينة ذات بيئة عملية وجاذبة تشجع السكان على توسعة أنشطتهم خارج مساكنهم على مستوى الأحياء والمدينة.
- مدينة يتوفر بها عند كبير من الأماكن الترفيهية في صورة منتزهات عامة ومحيطات طبيعية (وادي حنيفة).

مدينة رائدة في الخدمات التعليمية والصحية ومركزا للمعرفة ، ذات دور قيادي في الأبحاث العلمية والتقنية وبتركيز خاص في مجالات الطاقة والدراسات الصحراوية .

#### الأهداف

- مدينة رائدة في المجالات التعليمية والصحية وعلى اتصال بشبكات عالمية لدعم البحث والتطوير والابتكار .
- مدينة تستثمر في البحث العلمي والتقني والابتكار في مجالات الطاقة والمناطق الصحراوية.
- مدينة تطبق نماذج في التصميم والتخطيط والتنمية العمرانية التي تجسد أفضل تطبيقات الإدارة البيئية باستخدام دراسات مبتكرة محليا في مجالات الدراسات التقنية.



من المهم وضع تصور يترجم هذه التصيغ العامة الى مستويات متدرجة نحو التطبيق الفعلي المرحلي، وذلك كجزء من المرحلة الأولى من المرحلة الثانية من مشروع المخطط الاستراتيجي الشامل لمدينة الرياض، مع الأخذ بعين الاعتبار الي النتائج التي توصل اليها تقرير الانسان و العمران. و من ثم تقدم التوصية بالأهداف المتفق عليها الي مركز المشاريع والتخطيط والهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض ، لتبنيها كسياسة وإطار مقبول لعمل التخطيط الاستراتيجي الذي ينبغي إتباعه.

## ٦- تطبيق الرؤية المستقبلية

تتناول الأهداف التي سبق تحديدها وكذلك مفهوم الرؤية المستقبلية الذي اشتقت منه تلك الأهداف، نواحي تتعلق بمستقبل الرياض وسكانها - والتي تشمل، المستوى المعيشي و تطلعات سكان المدينة والنواحي الوظيفية لعاصمة البلاد والقضايا الاجتماعية والبيئية والنشاط الاقتصادي والتصميم العمراني والنواحي الجمالية والابتكار في مجال العلوم والتكنولوجيا.

إن كثيراً من تلك القضايا يقع خارج مجال التخطيط العمراني بمفهومه الفني الدارج من حيث أن هذا المصطلح يفهم دائماً على أنه التعامل مع شكل المدينة واستعمالات الأراضي والأنظمة التي توجه وتتحكم بعملية التنمية بها. وبدلاً من ذلك تثير الأهداف قضايا تحتاج إلى تناول من قبل كثير من المجالات الحكومية وتنفيذها بطرق مختلفة.

### ٦-١ الحاجة إلى إدارة عمرانية فعالة

سيتم تناول هذه القضايا من خلال إدارة عمرانية فعالة يقصد بها الأنشطة المتكاملة لجهات الحكومية التي تسهم بطريقة أو بأخرى في التطوير الحضري عن طريق السياسات الآتية:

- الإنفاق المائي
- توفير المرافق والخدمات العامة
- توفير الخدمات الإنسانية
- وضع وإدارة التشريعات
- إدارة أو تنظيم أنشطة القطاع الخاص

وعندما يعمل جميع أولئك المساهمين في التطوير الحضري باتجاه تحقيق الأهداف والغايات المشتركة ضمن إطار تخطيطي استراتيجي متفق عليه، فإن فرص تحقيق التصورات العريضة والأهداف الموضوعية ستكون أفضل من عدمها.

وهذا يعني أنه لكي ينجح مشروع الإستراتيجية كمخطط إستراتيجي لمستقبل مدينة الرياض، فإنه يجب أن يتفاعل على أنشطة الجهات الحكومية، ولا ينحصر ذلك فقط على دور كل من مركز المشاريع والتخطيط أو وزارة الشؤون البلدية والقروية أو الأمانة . وهذا هدف يمكن تحقيقه إذا أخذنا في الاعتبار الدعم الذي سوف نلقاه الإستراتيجية من الهيئة العليا ومجلس الوزراء.

والأمر الضروري الآخر أنه يجب أن تقسم الطريقة التي يتم بموجبها تطوير المدينة بالمرونة، وأن يتطلب ذلك استخدام طرق مختلفة لتحقيق الأهداف الخاصة بالرؤية .

إن الإبقاء على السياسات والمسئوليات والأنظمة والترتيبات القانونية وأنظمة تسعير الموارد وأنماط التخطيط وأنظمة النقل المعمول بها حالياً، سوف تخدم فقط في إدامة الشكل والصفة القائمة للمدينة حسبما أوضحناه في المرحلة الأولى من مشروع الاستراتيجية مع كافة نقاط الضعف والفرص المشار إليها في نتائج المرحلة الأولى.

إلا أن التغيير سيكون ممكناً فقط إذا لاحظ صانعو القرار بوضوح الفوائد التي سيتم جنيها من التغيير بالنسبة لجميع سكان الرياض ، والنشاط التجاري، والأجهزة الحكومية والمملكة ككل، وسيحتاج المخطط الاستراتيجي إلى إظهار تلك الفوائد والتغيرات اللازمة للحصول عليها.

إن مفهوم الرؤية المستقبلية والأهداف توفر الإطار لتحديد الوقت والكيفية المناسبة لجني تلك الفوائد، وسيكون من المهم أن توفر الرؤية المستقبلية والأهداف أيضاً الإطار العريض والمسوغات لاتخاذ القرارات على المستوى السياسي.

## ٦-٢ وسائل إدارة التطوير الحضري

يوضح الشكل البياني رقم ٣ تصوراً تقريبياً لعدد من "الوسائل" الرئيسية أو مجالات اتخاذ القرارات الحكومية والتقنيات الإدارية والصلاحيات المستخدمة في الإسهام بمهمة إدارة التطوير الحضري. حيث تدل علامة (X) على الوضع الحالي لإدارة التطوير الحضري بالرياض ، وذلك استناداً إلى الاستنتاجات المضمنة في التقرير (١-١٨) الأنظمة والتشريعات الحالية ونظام الإدارة العمرانية) كما هي في الوقت الحاضر.

### سياسة صنع القرارات

تهتم سياسة صنع القرارات بقضايا التطوير الحضري والتي تتخذ من أعلى المستويات الحكومية، حيث يصدر الملك أو مجلس الوزراء أو الهيئة المعنية لتطوير مدينة الرياض قرارات تحدد سياسة تطوير المدينة. وقد تتراوح تلك القرارات ما بين سياسات لمنح أراضٍ يمكن تقسيمها وتخطيطها إلى سياسات تتعلق بتفاصيل تطوير المناطق الرئيسية من المدينة وسياسات تتعلق بمناطق ذات طبيعة تطويرية مثل منطقة قصر الحكم أو منطقة وادي حنيفة.

كما أنه من الممكن أن تنبثق عن الأمانة أنظمة تخطيطية معينة يتم تطبيقها على المدينة بأكملها، ويكون من صلاحيات البلديات الفرعية حل ومعالجة قضايا الأحياء المحلية ضمن إطار تشريعي موحد.

ويمكن أن تكون عملية اتخاذ القرارات مركزية جداً ، و تقرر كافة التفاصيل عن طريق أعلى المستويات الحكومية . أو أن تكون مفوضة (غير مركزية) مع تدرج صلاحية اتخاذ السياسات أو القرارات وتفيدها من أعلى المستويات الحكومية إلى المستويات الأقل ضمن إطار تشريعي موحد .

إن تحديد المستوى الحكومي الذي يضع السياسات، واختيار الجهات التي ستصنع بمسؤولية تنفيذها تعتبر مسألة وطنية، وسيترك الاختيار لوجهات نظر الحكومة حول طبيعة المجتمع ككل. أما بالنسبة للمدينة فالاختيار يكون لأفضل طريقة تحقق الأهداف المرجوة لها . علماً بأن وجود تنوع أكبر في اختيار البيئة السكنية ينظر إليه كغاية رئيسية وإحدى الطرق لتحقيق هذه الغاية قد تكون في منح سلطة أكبر للبلديات الفرعية لاعتماد مقترحات التطوير المحلية.

فقد تتحمل البلديات الفرعية المسؤولية عن تخطيط وتطوير المنتزهات العامة ضمن إطار مخطط هيكلية متفق عليه بالنسبة لإحدى المناطق ، أو اعتماد مخططات المشاريع السكنية والتجارية المحلية وذلك ضمن خطوط إرشادية عامة وليست تفصيلية يتم تطبيقها على المدينة بكاملها.

أما المسؤولية عن اعتماد مخططات المشاريع ذات الأهمية التي تزيد عن كونها محلية، مثل مراكز التسوق أو المباني المكتبية الكبرى ، فربما تتحملها الأمانة في حين أن عملية اعتماد مخططات المشاريع الكبرى تقع ضمن مسؤوليات الجهات الحكومية الرفيعة . ويمكن لنظام من هذا القبيل أن يخلق مرونة أكبر ومجال اختيار أوسع مع تنوع أكثر في التطوير، وبالتالي تلبية بعض نواحي الرؤية المستقبلية لمدينة تحقق الرغبات الإنسانية بشكل أكبر وتتجاوب مع احتياجات وتطلعات سكانها.

يوضح الشكل البياني مقياساً بين الأنظمة المركزية والأنظمة التفويضية والأنظمة الاستقلالية لسياسات اتخاذ القرارات، وقد أشير بعلامة (x) إلى حيث يبدو النظام بالرياض قائماً في الوقت الحاضر باتجاه المركزية، نهاية المستطيل. وحتى يتحقق المستقبل المنشود للمدينة ويتم تحقيق التصورات والأهداف، فإن ذلك قد يستلزم تحريك العلامة (x) داخل المستطيل باتجاه نظام أكثر تفويضا وأكثر استقلالية محلية.

## خيارات الإدارة العمرانية

### وسائل إدارة التطوير الحضري

سياسة صنع القرارات	<input type="checkbox"/>	مركزية
تقوية / مستقلة		
الهيكل التنظيمي	<input type="checkbox"/>	عام
مشترك (قطاع عام/قطاع خاص)		
جهات متعددة	<input type="checkbox"/>	جهة واحدة
(كل منها له مهمة وظيفية واحدة)		(متعددة المهام الوظيفية)
التشريعات والقوانين	<input type="checkbox"/>	محدودة
مومعسسسة		
الأنظمة التشريعية	<input type="checkbox"/>	محدود (مخططات أولية فقط)
إطار تخطيطي شامل		
الأنظمة	<input type="checkbox"/>	فرضية (غير مرنة)
توجيه الأداء (مرنة - أقل تحديدا)		
الإجراءات	<input type="checkbox"/>	غير رسمية (غير محددة)
رسمية (محددة جيدا)		
الاعتمادات / التمويل	<input type="checkbox"/>	القطاع العام
القطاع الخاص		

الشكل المبين رقم (3) : يوضح لصوراً تقريبية لعدد من الوسائل الرئيسية أو مبادئ العمل الحكومية والقرارات الإدارية وتصميمات المنهجية في الأبعاد مهمة إدارة التطوير الحضري.

## الهيكل التنظيمية

إن الهياكل التنظيمية الحكومية تأثرتا كبيرا على الطريقة التي يتم بها تطوير المدينة حاليا. وسيظل الوضع كذلك في المستقبل، ويتطلب تحقيق الرؤية المستقبلية تطوير هيكل تنظيمي معدل في المستقبل. ولكن يجب الملاحظة بأن التغيير على الهياكل التنظيمية سوف يستغرق وقتا طويلا، ولهذا يجب اعتبار عملية التغيير مسألة ذات أولوية.

تقوم الحكومة بتنفيذ وتشغيل العديد من العناصر الرئيسية التي تشكل المدينة، خصوصا المرافق والخدمات العامة، أما في المستقبل بعد اتباع الحكومة لسياسات تشجيع مشاركة القطاع الخاص بصورة أكبر في النشاط الاقتصادي والسعي وراء تحقيق فعالية أكبر في استخدام الموارد، فإنه بالإمكان خصخصة بعض الوظائف كليا أو جزئيا، وهكذا تتحرك العلامة (X) الموجودة بالشكل البياني (3) من الطرف الذي يشير إلى سيطرة القطاع العام من النطاق الموضح بمقياس الشكل إلى مجموعة مختلطة من الهياكل التنظيمية العامة/الخاصة المشتركة.

ربما يكون ضروريا تحقيق أجزاء من جوانب/مراحل الرؤية المستقبلية التي تتناول ازدهار المدينة ودورها كمركز إشعاع علمي وثقافي وتطور تقني في المستقبل، وهذا مثال آخر على تغير الطريقة التي تتم بها العملية، والطريقة التي يتم بها استخدام أدوات صنع القرار من أجل التوصل إلى تحقيق الرؤية المستقبلية.

وبالنسبة لمسئوليات معينة يمكن أيضا تعديل الهياكل التنظيمية للتوصل إلى تنسيق أفضل داخل المؤسسات الحكومية، حيث يكون هنالك نظام متعدد الجهات يتعامل مع نواحي التطوير الحضري (مصادر المياه، الصرف الصحي، تصريف مياه السيول والأمطار، الطرق، الطاقة الكهربائية، الهاتف)، كل بمخططة الخاص ومصادر المالية ومسئوليته، ولكن هناك ضرورة لأن تعمل هذه القطاعات ضمن خطة منسقة فيما بينها داخل إطار مخطط إستراتيجي شامل.

نجد في بعض المدن أن القطاعات المسؤولة عن الإدارة العمرانية يقل فيها مستوى التنسيق نسبيا أو العمل ضمن إطار عام كما هو الحال في مدن واشنطن وأتوا وكامبيريا، إلا أن الإدارة العمرانية الناجحة لا تزال تعتمد على الالتزام بتحقيق الرؤية، وعلى تقدير الحكومة للقوائد التي ستحصل عليها المدينة والأمة ككل من جراء ذلك التغيير، مع الفرق بين تلك المدن من حيث نظمها الإدارية والاقتصادية عن نظيراتها في الممكنة.

يتوقف تأثير السياسات التخطيطية التي تم تبنيها للمدينة محدودة كانت أو مفصلة على تحقيق الرؤية المستقبلية والأهداف. ولعل وضع إطار تخطيطي شامل يحدد نوعية الخطط المطلوبة عند كل مستوى حكومي ويحدد الجهات المسؤولة، يضمن تحقيق إدارة أفضل لعملية تطوير المدينة على المدى الطويل، وبالتالي توفير فرصة لتحقيق تنمية مستدامة ذات صفة إنسانية بدلاً من نظام تخطيطي مقصور على تنظيم استعمالات الأراضي في جميع أنحاء المدينة وعلى خطط المشاريع الخاصة

### التشريعات

يعتبر نظام التشريعات والقوانين والمراسيم عاملاً أساسياً في إدارة المدينة، فحينما تكون التشريعات محدودة، وحينما يكون تنفيذ القوانين والأنظمة غير صارم، فإنه وفقاً لاستنتاجات دراسات المرحلة الأولى، فإن طبيعة تطوير المدينة ربما يختلف كثيراً عما تعتز به الحكومة ويتطلع إليه السكان، إذ أن التشريعات المحدودة ذات التأثير الضعيف (حسبما يوحي به العلامة "x" في الشكل البياني) قد تعيق من تحقيق الرؤية والأهداف، وربما يقتضي الأمر من الحكومة أن تحرك علامة "x" أكثر باتجاه تشريعات أكثر شمولية والالتزام بها إذا ما أريد لمدينة المستقبل أن تتطور وفقاً لما تم تخطيطه لها.

### الأنظمة

إن الأنظمة التي تحكم عملية تطوير المدينة مهمة جداً، إذ ربما تكون تلك الأنظمة إلزامية تماماً وغير مرنة مثلما يوحي به الشكل البياني كما هي عليه في الوقت الحاضر. أو أن تكون موجهة الأداء بصورة أكثر وتحدد النتائج التي يجب تحقيقها، ولكن دون تفعيل كافة الطرق الممكنة لتحقيق تلك النتائج، وربما ينتج عن ذلك تطوير أكثر تنوعاً ومرونة وسرعة في الاستجابة.

من ناحية أخرى قد تكون الأنظمة المرنة غير مرغوب فيها تماماً، في بعض أحياء المدينة التي يشكل جوهر دورها كعاصمة للبلاد، ولهذا قد تكون ثمة حاجة لضوابط إلزامية وشديدة جداً لحماية الأماكن التاريخية ذات الأهمية بالنسبة للأمة، ويترك الخيار إلى الظروف الخاصة ضمن الإطار العام للرؤية الشاملة والأهداف.

## الإجراءات الخاصة بإدارة عملية التطوير الحضري

تتميز إجراءات الإعداد أو التغيير للخطط والأنظمة الخاصة بمدينة الرياض بأهميتها ، فإذا كانت الإجراءات غير رسمية وفقاً لما هو مقترح بالشكل البياني ، فعندئذ سيكون من الصعوبة بمكان ضمان مشاركة المجتمع في تطويرها وتغييرها بطرق صحيحة وواضحة ، أما إذا كانت رسمية وتتبع إجراءات واضحة ومفهومة بشكل جيد ومناخ للمشاركة العامة ، فربما يتم تحقيق نتائج أكثر دقة.

يضاف إلى ذلك، أن تحقيق هدف إيجاد مدينة تحقق الرغبات الإنسانية تستجيب لاحتياجات المجتمع، بطريقة قابلة للاستمرار في أداء وظيفتها حيث تعطي الاهتمام اللازم بالبيئة المحيطة بهم، يتم من خلال بلورة مراحل الإجراءات التخطيطية التي تقوم فيها بدور رئيسي.

## الاعتمادات المالية وتمويل التطوير العمراني

أخيراً ستكون الأنظمة المالية المتعلقة بتمويل عملية التطوير مهمة لضمان توفر الموارد الملائمة، إما من القطاع العام أو من القطاع الخاص، للمساهمة في الاستثمار في تنمية وتطوير المدينة، بطريقة تحقق الرؤية المستقبلية والأهداف.

فعندما يتم رصد الاعتمادات المالية والتي في الغالب تكون من قبل القطاع العام (عدا المساكن الخاصة والمباني التجارية)، فإن القيود القائمة على الموارد المالية الحكومية قد تؤدي إلى عدم توفر الاعتمادات المالية الكافية لمواكبة الاستثمارات ، والتي تكون مهمة لتلائم نمو المدينة بطريقة مستدامة أو بطريقة تتحقق معها المدينة الجميلة.

وهناك طرق أخرى متوفرة في عديد من الأقطار، مثل السياسات الضريبية التي يكون لها تأثير رئيسي على التطوير الحضري.

## ٦-٣ تغيير طريقة الأداء

إن أي خطة إستراتيجية تصورية ناجحة لابد أن يكون تغيير طريقة العمل محصلة رئيسية بها، ويحدد الشكل البياني رقم (٤) على الصفحة التالية بعض الأمثلة الأخرى لتفصيل هذه النقطة، كما يوضح الجدول على امتداد الخط العلوي القرارات السياسية، ويوضح على امتداد الخط الأيمن أدوات الإدارة العمرانية لتنفيذ القرارات السياسية.



وبالنسبة لكل أداة مختارة للإدارة العمرانية على يمين الجدول تقدم أمثلة لتوجيهات الإدارات اللازمة لتحقيق القرارات السياسية المدرجة في الأعلى.

كمثال على ذلك، قد يتطلب إيجاد نظام تخطيطي أكثر توجيهاً للنتائج الحصول على نظام لمخططات هيكلية على مستوى المدينة والمنطقة والتي مع أنظمة تفصيلية تتم إدارتها على المستوى المحلي، وسيكون هذا بديلاً لبرنامج توجيهي متناسق لتنظيم استعمالات الأراضي بالمدينة.

على نحو مماثل، قد يؤدي نظام يركز على دور الحكومة في وضع الأنظمة الإدارية وضمان عملها الفعال بدلاً من تنفيذ تلك الأنظمة (مثل توزيع المياه أو الهاتف أو الطاقة الكهربائية) إلى تخصيص هذه الأنظمة مع الشركات الخاصة التي يتم التعاقد معها لتقديم الخدمات بالمستويات والأسعار التي تحددها الحكومة.

ربما يكون إجراء تغييرات من هذا القبيل ضرورياً في العديد من مجالات الأنشطة، إذا كان التطوير المستقبلي للمدينة سيتم إدارته بطريقة تحقق الأهداف والرؤية المستقبلية. وسنعمد القرارات حول أنسب الطرق لتغيير نظام الأهداف المحددة.

إن هدف جعل المدينة مركزاً للإشعاع الثقافي والعلمي والتطور التكنولوجي، على سبيل المثال، قد يعني أن تخصيص الخدمات أمر مرغوب فيه ويمكن الشركات الخاصة التنافسية من الاستثمار في التطوير التكنولوجي لإيجاد طرق أرخص وأكثر استدامة لإدارة مصادر المياه.

يحتاج الأمر بالنسبة لكل هدف إلى إجراء تحليل للطرق التي يمكن أن تحققه، والتي اقترح طرق جديدة ربما يلزم استخدام الجدول كإطار لتطوير الأفكار، وليس كمجموعة ثابتة من الاقتراحات بحكم طبيعتها الخاصة.

وبهذه الطريقة يمكن اكتشاف ومناقشة وتوضيح الإمكانيات لتوجيه عملية التغيير في المستقبل في كثير من نواحي إدارة المدينة، كجزء من المرحلة الثانية من مشروع المخطط الاستراتيجي الشامل لمدينة الرياض.

جدول الأمثلة على تغيير الطريقة التي تعمل بها الأنظمة في سبيل تحقيق الرؤية المستقبلية

صنع القرارات السياسية الوسائل	توجيه النتائج	إدارة الأنظمة بدلا من تشغيلها	تشجيع التنوع بدلا من التماثل	قرارات توقعية بدلا من تفاعلية	التكامل بدلا من التشتت بين القطاعات
وضع وتصميم الخطط	تكوين عريض بدلا من وضع قوانين تفصيلية منتظمة	عدم التعاقب على التخطيط والتصميم المحلي	تفاصيل محلية واسعة على مستوى المدينة، وتدار على المستوى المحلي	سياسة عريضة تبقى على الخيارات مفتوحة	دمج القطاعات الموجودة بالمناطق عن طريق نظام تخطيطي
الأنظمة والتشريعات	قابلية للتكيف محليا ضمن خطوط إرشادية عريضة	اللامركزية وتفويض الصلاحيات	لامركزية متنوعة ضمن المدنى الحضري	أنظمة واضحة تستجيب للملاءمة	جهة واحدة مسؤولة عن استثمارات الأراضي ووضع تشريعات تهيئة النقل والموارد
الهيكل التنظيمية	هياكل تنظيمية تستند إلى النتائج لا أنظمة لإدخال وتقديم المعلومات	التعاون والمشاركة والتفويض والتفويض للصلاحيات	تفوية القطاع الخاص والبلديات الفرعية والأحياء	ثقافة الإدارات الاستراتيجية وليس الإدارة المصغرة	النتائج : مؤسسات منظمة وعفوية إلى قطاعات جغرافية
تخصيص الموارد	على أساس القطاعات والمنطقة بدلا من كونها مبرمجة	عطاءات تنافسية (حصص التمويل/المطور) مثل عطاءات تصريف النفايات	عطاءات تنافسية على أساس الأولويات المحلية والنتائج الاستراتيجية	بحث السوراد والتخطيط والاستشارة والمراجعات الاستراتيجية	الحصول على نتائج لا إدخال لمعلومات
التعليم واطهار الوعي	وضوح أهداف الأنظمة التشريعية وسهولة فهمها	حوافز لابتكارات القطاع الخاص	تفهم المجتمع لعملية التطوير بشكل شامل	إدراك المجتمع للحاجة والتفان من الأنظمة والتشريعات	عملية تطويرية تتم بشكل منسق بين الإدارات

الشكل البياني رقم (٤)

إن إدارة التطوير الحضري والتغيير ليست ببساطة مسألة تخص الجهات المسؤولة عن التخطيط الحضري و إدارة نظام التخطيط الحضري، بل إنها عملية يجب أن تضطلع بها العديد من الجهات الحكومية وتقوم بدور فعال فيها تحت مظلة تنظيمية كالمهنة العليا.

إن تحقيق الرؤية المستقبلية والأهداف قد يعني إجراء تغييرات ليس فقط على الخطط الخاصة بالمدينة والأنظمة التي تنسجم معها، وإنما يعني أيضاً الطريقة التي تعمل بسياها الجهات الأخرى وطبيعة السياسات الحكومية بوجه عام والهيكل التنظيمية ضمن المؤسسات الحكومية وكثير من أوجه النشاط الحكومي التي ينطبق بعضها على الأمة ككل وليس على الرياض فقط.

إن تحقيق تلك التغييرات سيستغرق بعض الوقت، وبالتالي سيكون من المهم التعبير عن الرؤية المستقبلية من خلال خطة استراتيجية قوية، مع توفر طاقة لمراقبة ومراجعة وتقييم التقدم الذي يحصل بمرور الوقت على تنفيذ الخطة، وسيتمكّن تسجيل التقدم بعدها من مراجعة فعالية الترتيبات المتخذة لتحقيق التنفيذ وإعداد التوصيات حول إجراء المزيد من التغييرات، والتي قد تؤدي بشكل مباشر إلى تحقيق الرؤية المستقبلية.

# الملاحق

---

الملحق الأول: الخبراء الدوليين المشاركين في الحلقات الدراسية و في مناقشات مجموعات العمل الرئيسية.

الملحق الثاني: برنامج الحلقات الدراسية.

الملحق الثالث: الترتيبات التنظيمية الخاصة بفريق عمل الرؤية المستقبلية.

## الملحق الأول

### الخبراء الدوليين المشاركين في الحلقات الدراسية و في مناقشات مجموعات العمل الرئيسية

**لندسي نلسون** : استشاري في الإدارة العمرانية ويعمل حالياً رئيساً لمركز تطوير المدن بجامعة كانبيرا في أستراليا، وكان قبل التحاقه بالجامعة نائب سكرتير الإدارة الاتحادية للإسكان والتنمية الإقليمية، كما تقلد وظائف رئيسية أو تنفيذية بمختلف الجهات العامة في أستراليا، بما في ذلك وظيفة الرئيس التنفيذي لهيئة الوطنية لتخطيط العاصمة في كانبيرا لمدة ٤ سنوات. كما يقدم السيد/لندسي المشورة للحكومات المحلية وحكومات الولايات والحكومات الوطنية في كل من أستراليا وفي العالم وهو استشاري لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

**جيفان كيببان** : استشاري/أستاذ في علوم التخطيط وتطوير الهيكل التنظيمية والعلوم السياسية والإدارة العمرانية بكلية التخطيط بجامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة. وقد قام بتكريس عادة التخطيط العمراني والتصميم العمراني والإدارة الاستراتيجية بمختلف جامعات كاليفورنيا، كما قام بتنفيذ مشاريع تخطيط حضرية واجتماعية في اليابان والشرق الأوسط والمكسيك وجنوبي أفريقيا وأوروبا.

**الدكتور/كترلي هينز** : وهو مخطط للموارد والسياسة البيئية، ويعمل حالياً رئيساً لقسم علوم اتخاذ القرارات/الجغرافيا/الشؤون العامة بجامعة ميسون، فيرفاكس، بولاية فرجينيا خارج واشنطن - مقاطعة كولومبيا. كما أنه جغرافي ومهندس عمل بشكل واسع في جميع أنحاء الولايات المتحدة والعالم.

**الدكتور/ووجينسن سوكونوسكي** : وهو رئيس قسم تخطيط النقل بجامعة وارسو للتكنولوجيا فيسي بولندا، ويتمتع بخبرة ٤٠ سنة في مجال هندسة النقل بما في ذلك خبرة عالمية في العمل بمشاريع التطوير التي تقوم بها وكالة الأمم المتحدة ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك الدولي. كما يتمتع الدكتور سوكونوسكي بخبرة خمس سنوات كمستشار سابق لدى وكالة الأمم المتحدة للرعاية الصحية للأجانب.

**مارتن سيمونز** : مدير وكبير المخططين بلجنة التخطيط الاستشارية بندن وهي هيئة التخطيط الاستراتيجية الحائية لمدينة لندن بالملكة المتحدة، كما يتمتع بخبرة ثلاثين سنة في التخطيط الإقليمي بإجلترا وقد قدم المشورة لعدة أقطار في الشرق الأوسط شرق أفريقيا والصين والهند.

**يسيم حكيم** : وهو استشاري تصميم عمراني متخصص في تصميم المدن العربية - الإسلامية، ويتمتع بخبرة تزيد على ٢٥ سنة كمخطط عمراني شملت مسؤولياته كمخطط رئيسي لمدينة البوكيرك، بولاية نيومكسيكو بالولايات المتحدة، وكأستاذ في العمارة والتخطيط العمراني فقد كتب بشكل موسع عن التصميم العمراني خصوصاً حول موضوع العمارة الإسلامية.

## الملحق الثاني

### برنامج الحلقات الدراسية

المتحدثون والمواضيع التي تناولوها في أمسية يوم ٢ صفر ١٤١٨ هـ ( ٧ يونيو ١٩٩٧ )

- الدكتور / خالد السكيت (مستشار مشروع الاستراتيجية للمرحلة الأولى)  
"نتائج المرحلة الأولى من مشروع الاستراتيجية".
- عبدالعزيز آل الشيخ (مدير إدارة البحوث والدراسات بمركز المشاريع والتخطيط)  
"الرياض حقائق واستنتاجات"
- صالح الهدلول (وكيل وزارة الشؤون البلدية والقروية لشؤون التخطيط)  
"الرياض ... المستقبل"
- مارتن سيمونز "تطوير الأنشطة الاقتصادية و المزايا التنافسية"
- بسيم حكيم " الرياض : نحو عاصمة ذات بيئة عالمية"

المتحدثون والمواضيع التي تناولوها في أمسية يوم ٣ صفر ١٤١٨ هـ ( ٨ يونيو ١٩٩٧ )

- الأمير سلطان بن سلمان (الرئيس الفخري للجمعية السعودية للعمارة)  
"الرياض : الآمال والتطلعات"
  - جيفان تيبيران " بناء مستقبل العاصمة "
  - أندسي نيلسون " إدارة التنمية الحضرية على مدى خمسين سنة "
  - كريستيان سيرت (كبير المخططين) "الرياض : قضايا المستقبل الحرجة "
- في نهاية ندوات النقاش ، فتح المجال للحضور للمشاركة وابداء الرأي أو توجيه استفساراتهم إلى المشاركين في حلقات النقاش .

### برنامج مجموعات العمل الرئيسية

- ٤ صفر ( ٩ يونيو ) - الفترة الصباحية - تعريف الحدود الاجتماعية والسياسية والاقتصادية
- ٤ صفر ( ٩ يونيو ) - الفترة المسائية - الإدارة العمرانية والأنظمة التشريعية
- ٥ صفر ( ١٠ يونيو ) - الفترة الصباحية - استعمالات الأراضي / الإسكان / مرافق العامة
- ٥ صفر ( ١٠ يونيو ) - الفترة المسائية - النقل
- ٥ صفر ( ١٠ يونيو ) - الفترة المسائية - البنية التحتية العمرانية
- ٦ صفر ( ١١ يونيو ) - الفترة الصباحية - تشكيل صورة العاصمة وشكلها وهيكلها العمراني
- ٦ صفر ( ١١ يونيو ) - الفترة المسائية - بيئة مدينة الرياض

### الملحق الثالث

#### الترتيبات التنظيمية الخاصة بفريق عمل الرؤية المستقبلية

تشكل فريق عمل الرؤية المستقبلية من فريق مشروع الاستراتيجية، حيث اجتمع أعضاء فريق العمل فوراً بعد انتهاء حلقات النقاش، حيث عقد اجتماعات مطوَّنة خلال فترة الأسبوعين ونصف التي نلت ذلك، وتجدر الإشارة إلى أن اجتماعات فريق العمل كانت مفتوحة لجميع المهتمين من أعضاء فريق الاستراتيجية ومنسوبي مركز المشاريع والتخطيط الذين حضر العديد منهم للمشاركة في المناقشات وفي مناقشة القضايا المتعلقة بإعداد الرؤية المستقبلية، حيث قام بعدها فريق العمل بترجمة نتائج كل اجتماع إلى مسودة للرؤية المستقبلية والأهداف، والتي شكلت بعد ذلك أساس المناقشات خلال الاجتماعات اللاحقة.

الجدير بالذكر إن الرؤية المستقبلية قد تمت صياغتها في نفس الوقت باللغتين العربية والإنجليزية، وفي بعض الحالات تم إعدادها بصورة أولية باللغة العربية في حين تمت صياغة التصورات الأخرى باللغة الإنجليزية، إلا أن مجموعة العمل ناقشت معا في كل الحالات معانيها بكنتا اللغتين حيث تم الاتفاق على الصياغة المقبولة.

و لضمان أن تعكس الرؤية المستقبلية وجهات النظر الجماعية لأفراد الفريق والمشاركين الآخرين فقد تم التوضيح عند بداية اجتماعات فريق العمل بأنه من مسؤولية الفريق أن يقدموا آرائهم وافكارهم في حلقات النقاش، وكان من الواضح بأن جميع أولئك الذين حضروا الاجتماعات قد شاركوا بفعالية في المناقشات والمباحثات التي دارت خلالها. ومع التوصل المتتالي لاتفاق في وجهات النظر حول الرؤية المستقبلية، خصوصا أثناء الاجتماعات الأخيرة، كان هناك دعم قوي لصيغة الرؤية المستقبلية وأدخنت فقط التغييرات التي فكر بها المشاركون عندما كانت الأسباب قوية وصحيحة تبرر تلك التغييرات.