

5-6 بناء مصفوفة السياسات والمهام التنفيذية.

يوضح جدول رقم (3) المصفوفة التمهيدية للمهام والأهداف الخاصة بحل المشكله العامه لتدهور مساكن القرن التاسع عشر بحارة الميضة بشياخة الجمالية. حيث تم توزيع مهام كل عضو السابق تحديدها في إمكانيها التي تحقق إحتياجات الأعضاء الآخرين. في الصف الأول تعمل مهام كل من المستثمر ومجلس الحي على تحقيق إحتياجات وأهداف السكان. في الصف الثاني تعمل مهام كل من السكان ومجلس الحي على تحقيق إحتياجات وأهداف المستثمر. وفي الصف الثالث تعمل مهام كل من المستثمر والسكان على تحقيق إحتياجات وأهداف مجلس الحي.

العمود الأول الخاص بالسكان يوضح مهام السكان المفروض إنجازها تجاه كل من المستثمر ومجلس الحي في مقابل تحقيق أهدافهم وإحتياجاتهم المعيشية. العمود الثاني الخاص بالمستثمر يوضح مهام المستثمر المفروض إنجازها في مقابل تحقيق أهدافه وإحتياجاته الإستثمارية. أما العمود الثالث الخاص بمجلس الحي فيوضح مهام مجلس الحي المفروض إنجازها في مقابل تحقيق أهدافه الإداريه والتمويلية العامه.

جدول رقم (3) مصفوفة السياسات والمهام التنموية لتأهيل مبانى القرن التاسع عشر بحارة الميضة بشياخة الجمالية.

الأعضاء	السكان	المستثمر	مجلس الحي
السكان	تأهيل 80 وحده سكنيه صحيا ووظيفيا وفنيا لسكانها الحاليين. وفي ظل مقدرة السكان على الدفع.	المبادرة بتمويل المشروع وإعداد التصميمات المعماريه وإعتمادها وتنفيذها.	إعداد برنامج تمويل للإيواء المؤقت وبرنامج مساعدات مالية لتعويض فارق الإيجارات بعد الإنتهاء من تنفيذ المشروع.
المستثمر	التنازل عن حق ملكية أو إيجار الوحدات السكنيه والمبادرة بترك الوحدات السكنيه وسداد الإيجارات	تحقيق ربحيه ماليه تفوق قيمه تكلفة الفرصه البديله لإستثمار رأس مال مشروع التأهيل.	توفير مواد البناء المدعومه ومنح إعفاءات ضريبية وتسهيلات إدارية.
مجلس الحي	تكوين مجلس أهلى للسكان للتنسيق مع مجلس الحي وجمع التبرعات والمشاركه بالجهود الذاتيه فى الأعمال المساعد.	تنفيذ مشروع التأهيل على درجه مقبوله من الكفاءه الفنيه والأقتصاديه	تعظيم القيمه السوقيه للعقارات السكنيه فى أسرع وقت ممكن لرفع قيمة عائد الضرائب العقاريه.

7-5 صياغة وبناء المصفوفات الفرعية.

كل مهمة من المهام التنفيذية التى تتضمنها مصفوفة السياسات التنموية قد تمثل لأي سبب من الأسباب مشكله فرعيه من الصعب تحقيقها نظرا لأى سبب مثل قلة الموارد. ومن ثم يمكن التعامل مع هذه المهمة كمشكله فرعيه لها فريق عمل تخطيطي فرعى من الممكن أن يضم أعضاء آخرين غير المشتركين فى حل المشكله التخطيطيه العامه. على سبيل المثال مهمة تنفيذ برنامج المساعدات الماليه وتمويل عمليات النقل قد لا تتحمل ميزانية مجلس الحي مثل هذا التمويل. ومن ثم فهى تمثل مشكله بالنسبه لمجلس الحي وعليه فلا بد من تواجد أعضاء آخرين مثل صندوق التمويل الإجتماعى أو جمعيه أهليه أو جهات أخرى حكوميه أو أجنبيه تساعد مجلس الحي على حل هذه المشكله.

ومن الممكن عمل مصفوفتين فرعيتين لهذين البرنامجين. المصفوفه الأولى تعمل على توفير تمويل وقدره 100 ألف جنيه مثلا لعمليات النقل والإيواء المؤقت للسكان خلال مدة 12 شهر والتي تجمع ثلاثة أعضاء هم الصندوق الإجتماعى للتنميه وجمعيه أهليه ومجلس الحي. والمصفوفه الثانيه تعمل على توفير مساعدات ماليه لتعويض الفارق فى الإيجارات عن قيمة مقدرة السكان على الدفع (وليس الفارق بين قيمة الأيجارات الجديده أو قيمة القسط الشهرى والقيمة الأيجاريه الحاليه للوحدات السكنيه قبل تنفيذ مشروع التأهيل). وتجمع تلك المصفوفه ثلاثة أعضاء هم مجلس الحي وهيئه تعاونيات البناء والأسكان وجمعيه أهليه. ويوضح الجدول رقم (4) العلاقه بين المصفوفه الرئيسيه لحل المشكله العامه والمصفوفات الفرعيه. حيث تم الإشارة إلى الأعضاء الجدد بالأرقام (4 ، 5) فى المصفوفه الأولى لبرنامج تمويل عمليات النقل المؤقت للسكان، وبالأرقام (6 ، 7) فى المصفوفه الثانيه لبرنامج المساعدات الماليه لتعويض فارق الأيجارات بعد الإنتهاء من عمليات التأهيل.

جدول رقم (4) العلاقه بين المصفوفه الرئيسيه والمصفوفات الفرعيه للسياسات والمهام التنمويه

برنامج تمويل عمليات نقل السكان					(3)	(4)	(5)
تأهيل مباني القرن التاسع عشر بحارة الميضة بشياخة الجماليه							
الأعضاء	السكان (1)	المستثمر (2)	مجلس الحي (3)		(3)		
السكان (1)	(1-1)	(1-2)	(1-3)		(4)		
المستثمر (2)	(2-1)	(2-2)	(2-3)		(5)		
مجلس الحي (3)	(3-1)	(3-2)	(3-3)	برنامج تعويض فارق الأيجارات			
					(3)	(6)	(7)
					(3)		
					(6)		
					(7)		

تشير العلاقة بين المصفوفة الرئيسية والمصفوفات الفرعية لبرامج التمويل إلى أن العلاقة بين الجهات الممولة والسكان تكون من خلال مجلس الحي، بمعنى أنها علاقة غير مباشرة. ويمكن بناء هذه المصفوفات بطريقة أخرى تعمل على أن تكون هذه العلاقة مباشرة أو عن طريق عضو آخر مثل جمعيه أهليه أو المجلس الأهلى للسكان. حيث تتوقف هذه القرارات الخاصة بتصميم وبناء مصفوفات السياسات على ضمان تحقيق أعلى مستوى من المرونة¹ فى تنفيذ السياسات ومهامها التنموية.

8-5 تحديد أولويات التنفيذ.

ليس من الجائز أن لا تكون هناك أولويات للتنفيذ فى ظل محدودية الموارد والإمكانيات. ومن ثم كانت الضرورة هنا إلى التأكيد على تحديد أولويات التنفيذ. ويتم ذلك بإجماع الآراء حول أى المشروعات أو البرامج يجب إعطائه الأولوية فى التنفيذ وأيهم يمكن تأجيل تنفيذه. وبهذا يمكن الخروج بالمصفوفة التنفيذية التى يتوفر لكافة مشروعاتها الإمكانيات والموارد المختلفة ولا تتعارض مع بعضا البعض. من المقترح عمل مصفوفة تقييم الأولويات والتعارضات التى من الممكن ان تنشأ بين أى المهام التنفيذية. حيث يتم فى هذه المصفوفة إعداد نوع من التقييم متعدد المعايير التى يتفق عليها كافة أعضاء فريق العمل التخطيطي. حيث يرتبط تقدير مستوى الأولوية لتنفيذ أى مهمة تنموية بطبيعتها الملحة أو غير الملحة وكذلك مدى تعارضها الوقتي أو الإداري أو الفني أو المالي مع تنفيذ أى مهمة تنموية أخرى.

يوضح جدول رقم (5) نموذج تجريدى لمصفوفة التعارضات و التى تتكون من عدد من الخلايا التى تعادل مربع عدد المهام و المشروعات و البرامج التنموية المقترحة. و يتم فى هذه المصفوفة تقييم علاقات التعارض بين كل مهمة تنموية و المهام الأخرى المقترحة. سواء كان ذلك بالتقييم الكمي (التقييم الإقتصادي الإجتماعي) أو التقييم متعدد المعايير و الأوزان Multi-criteria analysis. حيث يتم رصد نتائج هذا التقييم فى كل خلية التى تشير إلى طبيعة العلاقة التبادلية و التعارض بين كل مهمة تنموية و المهام الأخرى. و للتبسط تم وضع العلاقات السعيدة فى شكل حرف O والعلاقات المتعارضة فى حرف X. و يتم رصد مجموع العلامات لكل مهمة تنموية وتحديد أى المهام التى تحقق أقل مستوى من التعارضات وأيها تعارض بحيث يمكن تأجيل تنفيذها.

¹ - (المرونة تعنى هنا مدى قدرة الهياكل الادارية والأدوات والنظم الخاصة بأى عضو من أعضاء فريق العمل التخطيطي على التغير والعمل على تحقيق التنمية والنمو الإقتصادي - Favaraque, 1995, PP. 90)

(المصدر : حسام أبو الفتوح ، المناطق التاريخية بالمدن العملاقة بالدول النامية: صياغة وتقييم سياسات التنمية، مع ذكر خاص للقاهرة التاريخية، رسالة دكتوراة، جامعة القاهرة، 1997)

جدول رقم (5) تقييم تعارضات المهام التنموية وتحديد أولويات تنفيذها.

المهام	مهمة (2-1)	مهمة (3-1)	مهمة (1-2)	مهمة (3-2)	مهمة (1-3)	مهمة (2-3)
مهمة (2-1)	-----	X	O	O	O	O
مهمة (3-1)	X	-----	X	O	X	O
مهمة (1-2)	O	X	-----	X	X	O
مهمة (3-2)	O	O	X	-----	O	O
مهمة (1-3)	O	X	X	O	-----	O
مهمة (2-3)	O	O	O	O	O	-----
مجموع O	4	2	2	4	3	5