



مدیریت پروژه و برنامه توسعه استراتژیک

(مطالعه موردی : امیرنشین دبی، امارات متحده عربی)

امین شحیطاوی دانشجوی کارشناسی ارشد برنامه ریزی شهری

و کارشناس تحلیل سیستم های معاونت برنامه ریزی و توسعه شهرداری اهواز

'a.shahitavi@yahoo.com'

آدرس محل کار: اهواز-امانیه، خیابان سقراط غربی، معاونت برنامه ریزی و توسعه-

واژگان کلیدی: پروژه، برنامه استراتژیک، سرمایه گذاری، گردشگری

چکیده:

امروزه عمده ترین شاخص زندگی اجتماعی و اقتصادی بشر یعنی فرهنگ رفاه و عمران شهری، دستخوش تحولی عظیم و بی سابقه ای شده است به طوری که بزرگترین چالش قرن ۲۱، نحوه ترسیم و تدوین چشم انداز و شاخص های اصلی توسعه برمحور برنامه استراتژیک هر کشوری استوار است.

این مقاله که به معرفی و بررسی برخی دستاوردها، برنامه استراتژیک (۲۰۰۷-۲۰۱۱م) و ساختار اداری امیرنشین دبی به شیوه میدانی (سیستماتیک) و اسنادی درکشور امارات متحده و در امیرنشین دبی می پردازد.

امیرنشین دبی با مساحت ۳۸۸۵ کیلومترمربع و در شمال شرقی کشور امارات متحده عربی؛ جمعیتی بالغ بر یک میلیون و ۷۹۶ هزار نفر به عنوان یکی از قطب های مهم منطقه ای در ترانزیت کالا، خدمات و گردشگری تبدیل شود. در ارتباط با زمان شروع برنامه های توسعه و نیز آغاز جهش اقتصادی شهر دبی؛ بعضی از محققین و منابع معتبر، دهه ۵۰، برخی دهه ۷۰ و سرانجام عده ای هم آن را به اوائل دهه ۹۰ میلادی منتسب می کنند که در این صورت می توانیم حداقل با توجه به توالی این سالها این گونه نتیجه گیری کنیم که دکتترین و سیاست گذاران اقتصادی و اجتماعی حکومت محلی دبی در جذب حداکثری و هدفمند سرمایه های مالی، فنی و منابع انسانی متخصص خارجی موفق بوده است به طوری که آمارها از رشد سالانه ۱۱ درصدی میزان سرمایه گذاری های خارجی و بهره برداری از زیر ساخت های اصلی توسعه بازرگانی و گردشگری از جمله هتل های مجلل، مجتمع های تجاری، تفریحی و نیز ورزشی فراوان در دبی را دلیلی بر موفقیت آمیز بودن این سیاست بر می شمارند.

بانگاهی به بخش های موثر توسعه نظیر صنعت ساختمان، خطوط هوایی "امارات"، متروی شهری و... که با هدف کسب جایگاه مهم منطقه ای و جهانی ترسیم شده اند به طوری که با ورود سالانه بیش از میلیون ها گردشگر و میلیارد ها تن

کالا در کنار رشد بالای اقتصادی کشور امارات و به خصوص امارت دبی نمی تواند اتفاقی و بدون برنامه ریزی استراتژیک بوده باشد

به همین دلیل برای کارآمد نشان دادن برنامه توسعه استراتژیک شهرداری دبی می توانیم به بررسی سیاست افزایش اختیارات و عملکرد این شهرداری به عنوان "حکومت محلی" با "رویکرد جهانی" اشاره کنیم که توانسته حدود ۵۱۸ نوع وظیفه را به سرمایه گذاران، شهروندان و گردشگران ارائه دهد؛ به طوری که بدست آوردن جایگاه هشتمی جهان در زمینه جذب گردشگر موید موفقیت دیگر برنامه توسعه دبی قلمداد می شود.

برای مثال، طراحی و بهره برداری از بلندترین برج جهان (برج خلیفه)، پل قوسی و دهها پروژه معماری با تاکید بر تلفیق معماری سنتی و مدرن، توانسته به افزایش زیبایی منظر شهری دبی که نقش مهمی در تبلیغات محیطی و روانی جذب گردشگران داشته باشد را در پروسه افزایش حس اعتماد عمومی سرمایه گذاران و بازرگانان را در پروژه های بلند پروازانه این امیر نشین جاری و ساری سازد.

در حال حاضر شهر دبی دارای بیش از یکصد هتل ۳ تا ۵ ستاره است که این مسئله گویای بیشترین حجم سرمایه گذاری های صورت گرفته طی چند دهه اخیر در بخش پرسود و زود بازده صنعت ساختمان در دبی بوده است که توانسته رشد و رونق اقتصادی این امیر نشین بیابانی و گرم را برای سالهای متمادی تضمین کرده است. در پایان پژوهشگر تحقیق ارائه شده را به دو صورت؛ مقاله و پوستر ارائه می دهد

❖ مقدمه

بی شک امروزه، نقطه کانونی موفقیت هر استراتژی اقتصادی، اجتماعی و پروژه ای، به گزینش هدفمند منابع انسانی ماهر و پیش بینی های صحیح مسایل فنی، مالی و زمانی مشخص بستگی دارد. حال براستی مفهوم استراتژی که به مجموعه ای از هدف ها، خط مشی ها و طرح ها گفته می شود تحت چه شرایطی می تواند باعث موفقیت یا شکست هر سازمان و نهاد اقتصادی و خدماتی شود!

برای همین منظور محقق براین نکته اصرار دارد که چرا علی رغم دارا بودن بسیاری از زمینه های توسعه اعم از منابع ماهر انسانی و خلاق گرفته تا منابع مادی و خدادادی متأسفانه مشکلات همچنان لاینحل باقی می مانند در حالی که کشورها و شهرهای به مراتب کم ظرفیت تر و غیر مستعدتر از ما مسیر توسعه را زودتر و کم هزینه تر طی نمودند. در هر حال، به منظور شناخت و دستیابی به مبانی، الگوها و روش های مطمئن توسعه ای می بایست تجارب و دستاوردهای موفق را ولو از رقبای خود با دید به مراتب کم چالش تر از آنان طی نماییم و جاده توسعه را با کمترین ضریب خطا و زمان، بیشترین بهره برداری را ببریم.

یکی از رموز موفقیت و جذب حداکثری سرمایه گذاری ها در پروژه های مهم، به برخورداری از رسانه های گروهی سرگرم کننده تلویزیونی و معرفی جاذبه های سیاحتی و گردشگری امیر نشین دبی که در ادامه تحقیق به آن پرداخته

شده است؛ توانسته پروژه های مهم ساختمانی را با معماری زیبا و ابداعی توسط بهترین مهندسين و شرکت های مطرح دنیا انجام دهند. از طرفی؛ اهمیت مضاعف امیر نشین دبی نسبت به پایتخت بسیار ثروتمند کشور امارات یعنی ابوظبی، بیشتر به عنوان یک مسیر گردشگری - تجاری و ترانزیتی که از دهه ۱۹۷۰ به بعد توانست به بخشی از برنامه های توسعه ای خود دست یابد، قابل تامل است، در همین زمینه امروزه بی جهت نیست که مراکز مهم بازار بورس نفت، طلا، الماس و دفاتر بزرگترین شرکت ها و برندهای معتبر جهان با رقابت سنگین و فزاینده ای که برای تصاحب بازار منطقه و ترانزیت خدمات و کالاها در امیر نشین دبی در حال رقابت و سرمایه گذاری در این امیر نشین می باشند.

❖ بیان مسئله

برنامه ریزی استراتژیک از جمله مباحثی است که از به کارگیری آن در برنامه ریزی شهری، منطقه ای و طراحی شهری، به طور اخص، مدت زمان زیادی نمی گذرد؛ برنامه ریزان استراتژیک سعی می کنند با سنجش تمام جوانب برنامه ها و پروژه ها، به اتخاذ بهترین و استراتژیکی ترین تصمیم بپردازند. به همین مناسبت، هدف این تحقیق، بررسی برنامه استراتژیک امیر نشین دبی که به عنوان یکی از قطب های اصلی و موفق گردشگری و بازرگانی قاره آسیا و جهان به شمار می رود نمی تواند خالی از فایده و تجربه باشد زیرا این امیر نشین با درآمد سالانه حدود ۹/۱ میلیارد دلاری حاصل از گردشگری و کسب رتبه هشتم جهان در زمینه جذب گردشگر، توانسته سهم قابل توجهی از افزایش درآمدهای ناخالص ملی را از طریق جذب سرمایه های داخلی و خارجی را در بخش های زیرساختی همانند صنعت ساختمان، گردشگری، بازرگانی و حمل و نقل سوق دهد.

هم اکنون امیر نشین دبی با برخورداری از زیر ساخت های پیشرفته شهری و شبکه های ارتباطی موفق (هوایی، دریایی و مترو)؛ بورس فعال و تاثیر گذار در اقتصاد منطقه؛ در کنار راهبری پروژه های مهم و تاثیر گذار اقتصادی توانسته نقش بسزایی در تحقق برنامه استراتژیک این امیر نشین ایفا کند. برای مثال، هم اکنون فرودگاه بین المللی دبی با ترانسفر مسافر و کالا به بیش از یکصد کشور جهان توانسته نقش بسیار مهمی در تبدیل این شهر به عنوان مرکز اصلی بازرگانی و گردشگری منطقه و جهان به شمار رود.

در این مقاله محقق سعی خواهد نمود که به بررسی برخی مفاهیم، موضوعات نظری برنامه ریزی استراتژیک و نیز پروژه های شاخص عمرانی، خدماتی و آمارهای گردشگری، صادرات، و... این امیرنشین که در راستای برنامه استراتژیک دبی محقق گردیدند واکاوی و در پایان، نتیجه گیری نماید. برای ارزیابی هر برنامه و عملکردی می بایست، موقعیت و استراتژی توسعه، منابع و ابزار این مهم را با طرح پرسش های بنیادین مورد واکاوی و کنکاش قرار گیرند. در ارتباط با موضوع تحقیق، ذکر چند نکته لازم به نظر می رسد؛

یکم: این تحقیق که به روش مشاهده سیستماتیک و نیز بررسی کتابخانه ای منابع و آرشیو (اسنادی) شهرداری دبی صورت گرفته است، با توجه به تاکید دستدرکاران محترم کنفرانس به شکل خلاصه شده ارائه شده است ولی توانسته برخی عوامل اصلی تحقق برنامه استراتژیک امیرنشین دبی را علی رغم مشکلات فراوان و موانع پیش بینی نشده و نیز هزینه های قابل توجه به صورت کاملا شخصی و در چارچوب و برخی محورها؛ به این کنفرانس مهم ارسال نماید.

دوم: هدف تحقیق شناخت و بررسی تجارب موفق مدیریت استراتژیک، پروژه های شهری و رابطه آن با میزان سرمایه گذاری و گردشگری در امیرنشین دبی صورت گرفته است، نشان می دهد که موفقیت و تحقق اهداف مالی و زمانی

(تامین مالی و بهره برداری به موقع پروژه ها) به عوامل زنجیر وار مدیریت منابع مالی، انسانی و پروژه ای مدون بستگی دارد .

❖ سئوالات تحقیق:

پرسش ها و سئوالات موضوع تحقیق به شرح ذیل می باشند:

* آیا خط مشی و برنامه استراتژیک ترسیم شده امیرنشین دبی توانسته است شاخص های توسعه شهری را ارتقا دهد؟

* برنامه استراتژیک امیر نشین دبی بیشتر سرمایه گذاری ها را در چه پروژه هایی محقق ساخته است؟

* استراتژی توسعه ای امیرنشین دبی به چه میزان توانسته نسبت وابستگی اقتصادی خود را به درآمدهای مالی دولتی در اجرای پروژه ها کاهش دهد؟

* تضمین های برنامه استراتژیک تعیین شده در برنامه ریزی توسعه دبی می تواند برای سایرین به عنوان نمونه ای موفق کپی برداری شود؟

* سیاست های دو امیر نشین دبی و ابوظبی (پایتخت کشور امارات) در زمینه برنامه های استراتژیک توانسته در بخش های گردشگری و بازرگانی به شکل توامان - موفق عمل کند؟

* سیاست جلب سرمایه گذاران که بیشتر برپایه طراحی و اجرای پروژه های بزرگ و متوسط که توسط مجهزترین و مشهورترین شرکت های منطقه و جهان صورت می گیرد به چه میزان تامین مالی و فنی پروژه ها را راحت تر کرده است ؟

* داشتن رسانه های گروهی متنوع و جذاب در یک شهری با ویژگی دبی می تواند برنامه های چشم انداز استراتژیک شهری را تسریع دهد؟

* آیا موضوع مدیریت واحد شهری دبی توانسته به تحقق بیشتر و موفق اهداف برنامه استراتژیک این شهر کمک کند ؟

❖ مدیریت شهری استراتژیک :

در ابتدا؛ استراتژی را به معنای سوق دادن، گسیل داشتن، فرستادن، بردن و پایبندی بیان کردند(اندرروز-۱۹۷۱) در بعضی منابع لاتین، استراتژی از مفهوم "استرینوم" به معنای راه، مسیر و یا بسترودخانه بیان شده است ولی اگر شهر، همچون سازمانی در نظر گرفته شود، لازم است که در راستای آن عنصری برای برنامه ریزی آینده و ارائه امور کنونی قرار گیرد، این عنصر را می توان مدیریت شهری نامید. مهمترین هدف مدیریت شهری را می توان در ارتقای شرایط کار و زندگی جمعیت، در قالب اقشار و گروههای مختلف اجتماعی و اقتصادی و حفاظت از حقوق شهروندان و تشویق به توسعه اقتصادی و اجتماعی پایدار دانست. (سعید نیا، ۱۳۷۹، ۴۶) از سویی دیگر، موضوع توسعه اقتصادشهری عبارت است از رشد همراه با افزایش ظرفیت های سرمایه ای، خدماتی و عمرانی اعم از ظرفیت های فیزیکی، انسانی و اجتماعی. در توسعه جامع و اقتصادی همراه با رشد کمی و کیفی حاصل خواهد شد.

امروزه عمده ترین شاخص زندگی اجتماعی بشر یعنی شهر نشینی، دستخوش تحولی عظیم و بی سابقه در مدیریت پروژه شده است با توجه به اینکه هم اکنون بیش از نیمی از جمعیت جهان در شهرها زندگی می کنند و رشد جمعیت شهر نشینی بویژه در کشورهای در حال توسعه غیر قابل اجتناب است. نیروهای عظیم جهانی شدن این روند را تسریع می کنند. شاید بتوان ادعان داشت که بزرگترین چالش قرن ۲۱ استفاده از دو عامل به هم پیوسته جهانی شدن و شهر نشینی در جهت منافع توده های انسانی خواهد بود. (رضویان محمد تقی: ۱۳۸۱) بنابراین تعاریف، برنامه ریزی استراتژیک، یک فعالیت مدیریتی ظریف و پیچیده در سطح سازمان بوده و از فرایند مدیریت منفک نمی باشد. به عبارت ساده تر در راس وظایف و مسئولیت های مدیریت عالی هر سازمان، برنامه ریزی جایگاه ویژه ای دارد و بدون برنامه ریزی، اداره یک سازمان به نحو مطلوب و منطقی در شرایط رقابتی و مملو از تغییرات درون محیطی میسر نیست

*مراحل مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله :

۱- تدوین استراتژی ها ۲- اجرای استراتژی ها ۳- ارزیابی ها

مقصود از تدوین استراتژی این است که مأموریت شرکت (سازمان) تعیین شود و از طرفی شناسایی عواملی که در محیط خارجی، سازمان را تهدید می کنند در اولویت مدیریت شهری قرار گیرند تا با شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان به تعیین هدف های بلند مدت منجر و با در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون و انتخاب استراتژی های خاص جهت ادامه فعالیت برنامه ریزی و به تعیین استراتژی سازمانی بپردازند.

مدیریت شهری خود در چهارچوب ضوابط و مقررات دانش شهرسازی معنی پیدا می کند و هدف شهرسازی ایجاد محیط هایی است که سبب تعالی بشر و بروز خصایص عالی او گردد. (گوتن، ۱۳۵۸، ۸۷) حال با این تعریف؛ استراتژیک های مدیریت شهری می بایست با دید علمی و ژرف خویش تهدیدات و فرصت های مشارکت دادن مردم در مناطق مختلف شهری را با راههای مختلفی به شکل ماتریسی نشان می دهد.

حال این پرسش مطرح می شود که مدیریت استراتژیک چه مزایایی برای مدیریت شهری دارد؟ که در پاسخ باید عنوان کرد که مدیریت استراتژیک به سازمان این امکان را می دهد که به شیوه ای خلاق و نوآور در زمینه جلب مشارکت های مردمی با یک فرایند علمی و برنامه ریزی شده اقدام نماید و برای شکل دادن و سازماندهی خود به صورت انفعالی عمل نکند؛ این شیوه مدیریت باعث می شود که سازمان دارای ابتکار عمل باشد و فعالیت هایش به گونه ای درآید که اعمال نفوذ نماید.

❖ وظایف مدیریت شهری استراتژیک:

در ابتدا فکر می کنید وظایف یک مدیر موفق شهر استراتژیک چیست ؟

به نظر می رسد قبل از وارد شدن به موضوع مهم مدیریت شهری و بررسی موفقیت های این مهم می بایست مدیریت شهری استراتژیک را به سازماندهی عوامل و منابع برای پاسخگویی به نیازهای ساکنان شهر معرفی نمود. با توجه به این که شهرداری نظامی باز است، مدیریت شهری استراتژیک، بیش از حیطة ی کالبدی شهر را در بر می گیرد. هدف کلان این مدیریت، ایجاد محیطی قابل زندگی برای همه و همراه با عدالت اجتماعی، کارایی اقتصادی و پایدار زیست محیطی است. حال مدیریت روش دستیابی به اهدافی می باشد که برای سازمان در نظر گرفته شده است.

کارشناسان چهار موضوع ذیل را برای مدیریت شهری استراتژیک توصیه می کنند: ۱- برنامه ریزی ۲- سازماندهی ۳- نظارت ۴- ایجاد انگیزه.

برنامه ریزی شامل تعیین اهداف و مقاصد سازمان و تکمیل نقشه های کاری است که نشانگر طریقه رسیدن به این اهداف و مقاصد می باشد. زمانی که برنامه ها تهیه شدند سازماندهی دارای معنا و مفهوم می گردد. سازماندهی شامل گردآوری منابع مردم و وسایل است به موثرترین شیوه برای به به اهداف. (پاول هوس و کنت ایچ یلانچارد، ۱۳۷۱، به نقل از سعید نیا ۱۳۷۹) استراتژی مفهومی است که هر مدیری باور دارد که آن را می داند و درک می کند، با وجود مطالعه های بی شماری که انجام شده، هنوز یک تعریف مشترک، قابل قبول و جهانی برای استراتژی وجود ندارد. در واقع اصطلاح استراتژی غالباً به طریقی ضد و نقیض مورد استفاده قرار می گیرد. تا به امروز تعاریف برنامه ریزی استراتژیک در بر گیرنده اصطلاحاتی مانند: نیروی استراتژیک، کانون سازمانی یا مقصد استراتژیک بوده است. به طور کلی، بیشتر تعریف ها در موارد زیر دارای نقاط مشترکی هستند. در ادامه جهت گیری بلند مدت سازمان، اینکه سازمان در چه رشته هایی باید فعالیت کند، تطبیق فعالیت های سازمان با محیط در جهت به حداقل رساندن تهدیدها و حداکثر کردن فرصت ها و تطبیق فعالیتهای سازمان با منابع در دسترس (مک دانلد، ۱۹۹۶).

❖ معرفی کشور امارات متحده عربی و دبی:

کشور امارات عربی متحده در ساحل جنوبی خلیج فارس قرار دارد، این کشور از شرق با عمان و شبه جزیره عربستان و از شمال با کشور قطر دارای مرز مشترک می باشد. دبی تا قبل از سال ۱۸۳۳ میلادی دهکده ای از توابع امیرنشین ابوظبی بوده است، در سال ۱۸۳۳ شیخ مکتوم بن بطی آل مکتوم به همراه ۸۰۰ نفر از خویشاوندان و نیز وابستگان و همراهان خود، از امارت ابوظبی به این دهکده کوچ و از آن تاریخ دوران حکمرانی قبیله آل مکتوم، و تأسیس امارت دبی آغاز می شود. براساس نقشه های تاریخی موجود در حدود یکصد و بیست سال پیش، امیرنشین دبی یک روستای عادی بود. همچنین کشور امارات در سال ۱۹۷۱ میلادی استقلال خود را اعلام کرد. این کشور متشکل از هفت امارت ابوظبی، دبی، شارجه، فجیره، عجمان، ام القوین و راس الخیمه می باشد؛ ابوظبی، پایتخت و بزرگترین و پرجمعیت امارات این کشور به شمار می رود که معادل ۸۷ درصد مساحت کشور امارات را تشکیل می دهد.

❖ دیباچه ای به برنامه استراتژیک امیرنشین دبی:

امیرنشین دبی، با در دست داشتن هتل های مجلل و زیبا در کنار بنادر گاه ها و فرودگاه بزرگ و بین المللی نقش بسیار مهمی برای بازرگانان جهانی و منطقه ای به خصوص تولیدکنندگان غربی (اروپا) و شرقی آسیا بویژه کشور چین برای خود کسب کرده است. بیشتر مراکز مالی و بانکها در منطقه بندری می باشد. دبی اهمیتش را به عنوان یک مسیر تجاری در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ به دست آورد. شهر دبی تجارت آزاد طلا دارد. اما دبی به صورت فزاینده ای در حال پیشرفت به عنوان مرکزی برای صنایع خدماتی از قبیل فناوری اطلاعات و سرمایه گذاری می باشد. بخشی از توسعه امیرنشین دبی به خطوط حمل و نقل توسط هواپیمایی امارات تقویت گردید و در سال ۲۰۰۶ حدود ۲۸ میلیون مسافر و در سال ۲۰۱۰ میلادی حدود ۳۰ میلیون نفر را جا به جا کرده است. از برنامه دیگر سیاست گذاران دبی ساختن برج الماس است که مدیریت این امیرنشین با هدف تبدیل شدن به اولین مرکز تخصصی فروش و تجارت الماس در خاورمیانه و جهان است. براساس آمارهای منتشر شده از سوی حکومت محلی دبی، حدود ۵۰ درصد سرمایه وارد شده در سالهای اخیر به این امیرنشین از طریق بخش املاک بوده، به طوری که متقاضیان با خرید خانه ها و

آپارتمان‌ها به صورت هوایی و ۹۹ ساله، صاحب امتیاز اقامت خواهند شد. قبلاً اختیار خانه بدون اجاره کردن آن برای بیگانه‌تباران امکان‌پذیر نبود.

در هر حال، سیاست اصلی امیرنشین دبی افزایش آمار بازرگانان، مسافران و سرمایه‌گذاران و همچنین جلب اعتماد آنان در این کشور موفق بوده است زیرا هم‌اکنون این شهر مهم در منطقه و در حال تبدیل شدن به یکی از مدرن‌ترین شهرهای آسیا در حال تبدیل است.

گردشگری یکی از استراتژی‌های مهم امیرنشین دبی برای سرازیری دلار به امارات متحده می‌باشد. گردشگری دبی مبتنی بر خرید است گرچه جذابیت‌های مدرن و تاریخی نیز دارد. دبی از مشهورترین امارت‌ها در میان امارت‌های هفتگانه امارات متحده عربی است. دبی از دیگر امارت‌های امارات متحده عربی جدا و متمایز است زیرا درآمد نفت تنها ۶٪ از تولید ناخالص داخلی را تشکیل می‌دهد و درآمد اصلی آن از منطقه آزاد جبل علی و گردشگری است.

❖ جایگاه نفت و گاز در اقتصاد کشور امارات و شهر دبی:

در بین هفت امیرنشین، ابوظبی مهم‌ترین تولیدکننده نفت با ذخایر حدود ۹۲ میلیارد بشکه می‌باشد و از کل ذخایر امارات که بالغ بر ۹۸ میلیارد بشکه برآورد گردیده است حال با توجه به ذخایر ابوظبی، ۴ میلیارد بشکه متعلق به امیرنشین دوی، ۱/۵ میلیارد بشکه متعلق به شارجه و راس‌الخیمه با ۲۰۰ میلیون بشکه نفت بهترین میزان ذخایر نفتی را در بین امیرنشین‌ها دارا می‌باشند. امارات عربی متحده با ۵/۸ تریلیون مترمکعب گاز پس از روسیه، ایران و قطر در رده چهارم جهان از نظر ذخائر گاز طبیعی می‌باشد. ابوظبی از نظر ذخایر گاز طبیعی با ۳/۲۵ تریلیون مترمکعب بالاترین میزان ذخایر گاز را دارا می‌باشد. پس از ابوظبی، دوی، شارجه و راس‌الخیمه به ترتیب باقیمانده ذخایر را در اختیار دارند؛ در چند سال اخیر اقتصاد امارات متحده عربی و خصوصاً امارات دبی عملاً، عدم وابستگی خود به بخش نفت کاهش داده‌اند.

❖ خلاصه اهداف و برنامه استراتژیک امیرنشین دبی (۲۰۱۱-۲۰۰۷):

❖ شهرداری دبی با برخورداری از برنامه‌های استراتژیک توسعه ۵ ساله توانسته برنامه‌های گذشته را یکی پس دیگری را با بکارگیری مشاورین و پیمانکاران بزرگ و مجرب با طراحی و اجرای پروژه‌های بزرگ و چشم‌گیر در زمینه عمران و معماری بدیع توانسته به موفقیت‌هایی دست یابد.

سیاست اصلی امیرنشین دبی تسهیل سرمایه‌گذاری در این کشور بسیار موفق بوده است. شهر دبی یکی از مدرن‌ترین شهرهای جهان تبدیل‌کند. شهرداری دبی با طراحی و اجرای پروژه‌های بزرگ و کوچک که به اختصار برخی از مهم‌ترین آنها در بخش دیگر این مقاله آورده شده است اکنون به یکی از موفق‌ترین ساختارهای شهری - اجرایی و نظارتی در بخش مدیریت پروژه تبدیل شده است.

نکته بسیار مهم اینکه تمام فعالیت ها و چشم اندازهای ترسیم شده برنامه استراتژیک توسعه شهری در افق برنامه یعنی ۲۰۱۱ میلادی به شکل واقعی و نه آرمانی صرف تاکید و تبیین شده است. از سویی دیگر اهتمام مجموعه مدیریت امیرنشین دبی به کسب مدارج و استانداردهای مدیریت کیفیت و بهبود روشهای اجرایی و خدماتی از جمله کسب گواهینامه ایزو (مدیریت کیفیت ISO , ISO9001:2008 , ISO 14001:2004 می باشد. نکته مهم اینکه؛ تحقق درصد برنامه های توسعه در بخش مدیریت پروژه ها علی رغم بحران مالی جهان (۲۰۰۸ میلادی) و خسارت های فراوانی که به بخش صنعت ساختمان در امیر نشین دبی وارد گردیدولی شاهدیم که کمک مالی ۲۰ میلیارد دلاری امیر نشین ابوظبی به امارت دبی توانست بیش از ۸۰ درصد پیش بینی ها و برنامه های عمرانی، تجاری و شهرسازی برنامه استراتژیک این امیرنشین را محقق سازد .

در این بین ، شهرداری دبی که به عنوان بازوی اجرایی حکومت محلی و ملی فعالیت می کند توانسته به بدست آوردن جایگاه مدیریت واحد شهری و افزایش اختیارات به لحاظ کمی و کیفی پروژه های خود از طریق برپایی نمایشگاه های بین المللی (تجاری،بازرگانی و ..) و مسابقات جهانی و منطقه ای در ورزش های خاص (گلف ،اسب دوانی ،شنا ،اسکی داخل سالن ،فرمول یک و...) ، فستیوال های خرید ،صنعت سینمایی و هنری (فیلم و مستند ،ستارگان خوانندگی ،موسیقی و سینمایی و..جهان عرب و آسیا) و توسعه خطوط هواپیمایی ایمن و رونق تجاری و بازار های بورس نفت ،طلا ،الماس و انجام تبلیغات و شو های تلویزیونی تخصصی به سمت کسب درآمدهای غیر نفتی پایدار و متنوع با هدف تامین مالی پروژه ها و جلب سرمایه گذاری های جدید گام بردارد ؛ همچنین استفاده از مشاوران مجرب و رعایت استانداردهای جهانی مدیریت کیفیت و خدمات در بخش های مهم و استراتژیک مدیریت کلان پروژه ها از طریق بهبود مستمر کیفیت و افزایش تضمین های مدیریتی از جمله ثبات مدیریت اجرایی از جمله نقاط قوت امیر نشین دبی به شمار می رود.

یکی از شعارهای شهردار فعلی دبی "حسین بن لوتاه " اولویت کار و فعالیت براساس الزامات تعیین شده توسعه ونیز براساس برنامه ریزی استراتژیک دبی در تمام امور به عنوان شاکله توسعه در این امارت به شمار می رود.به دلیل گستردگی موضوعی و بخشی برنامه استراتژیک امیر نشین دبی در ادامه این تحقیق؛ مهمترین بندهای آن به صورت خلاصه و تیتروار در ذیل آورده شده است ؛امید است با مطالعه این منشور و سند توسعه ، بتوانیم بخش بعدی این تحقیق که شامل معرفی پروژه ها و دستاوردهای برنامه استراتژیک توسعه ای شهر دبی را بهتر و در چارچوب برنامه های گذشته ،حال و آینده بهتر تحلیل و تبیین نماییم .

* کارکنان شهرداری دبی ثروت حقیقی توسعه هستند که باید تمام احتیاجات زندگی آنها را برطرف شوند.

* عمل شهرداری دبی به عهدهی که برای رفاه و توسعه به مردم که همانا تحقق شهری مدرن و پیشرفته ترین است پایبند باشد.

*اهتمام و التزام به اصول ، قوانین و آیین نامه های ساختمانی و عمرانی نوین مصوب جهت تحقق چشم انداز توسعه و برنامه استراتژیک

*ساختن شهری متفاوت با ایجاد بهترین خدمات و امنیت برای شهروندان ،سرمایه گذران و مدیران پروژه ها

*فعالیت ها برمحور برنامه ریزی مدون و تعیین شده (جامع و تفضیلی)،اولویت برساختن زیر ساخت های عمرانی شهری ، تفریحی و گردشگری (

* دست یابی به سیستم های مدیریت کیفیت براساس آخرین متدها و شیوه های مدیریتی -QMS نظام های EMS-HACCP-OHSAS

* التزام و پاسخگویی به موقع به پیمانکاران پروژه ها و تفاهم با آنها برای برآورده ساختن احتیاجات و نیازهای حمایتی سرمایه گذاران و...

* تاکید بر انجام طراحی های مدرن و منحصر به فرد پروژه های معماری و عمرانی در سطح و جایگاه جهانی

* استفاده از توان مشاوران و متخصصین مهم و صاحب سبک دنیا در امور ساخت و ساز و طراحی پروژه ها

* افزایش رضایت مندی پیمانکاران پروژه و بازرگانان تا ۹۰ درصد اهداف تعیین شده برنامه استراتژیک

* رسیدگی به شکایت در زمان مشخص نباید نسبت به کل شکایت ها کمتر از ۷۵ درصد

* تمرکز بر خدمات نوین شهری جدید و منحصر به فرد دبی نباید کمتر از ۱۰۰ درصد در انتهای برنامه باشد .

* افزایش میانگین بهره وری و سرعت در انجام معاملات و امور بازرگانی نباید کمتر از ۹۰ درصد باشد .

* ابلاغ درخواست ها و نامه های مربوط به شهروندان و سرمایه گذاران به شهرداری باید ۹۵ درصد در زمان تعیین شده (پاسخگویی) باشد

* تامین به موقع هزینه های مالی پروژه ها از طریق جلب سرمایه گذاران توانمند

* تاکید بر انجام ساخت و ساز (طراحی و اجرا) معماری پروژه ها به شکل بدیع و نوین (منحصر به فرد) نباید نسبت به کل پروژه ها کمتر از ۹۰ درصد بنا ها ، پارک ها، مکان های عمومی ، بازار ها ، برج ها باشد.

* استمرار و عمل به برنامه ریزی های برنامه استراتژیک توسعه دبی بر محور های تعیین شده تا ۱۰۰ درصد برنامه های تعیین شده باشد.

* بازسازی ، بهسازی و ساماندهی امکان تاریخی و بافت های فرسوده تا ۱۰۰ درصد برنامه های تعیین شده

* توزیع و توسعه عادلانه خدمات و عمران (ساخت و ساز) شهری به تمام اماکن و نقاط (عدالت در توزیع و ارائه خدمات) محدوده امیرنشین دبی

* استقرار نظام پیشنهادات و ابتکارات نیروی انسانی و تشویق مبتکران .

* افزایش و گسترش خدمات نوین (تحقق مفهوم " شهر و شهروند الکترونیک")

* گسترش تحقیقات و همایش های توسعه ای بر محورهای برنامه ریزی استراتژیک امیرنشین دبی

* فراهم ساختن ضمانت های قانونی و اجرایی به موقع برای مدیران پروژه های عمرانی و سرمایه گذاران

* پروژه های عمرانی و توسعه ای باید ملزم به رعایت ضوابط زیست محیطی و مدیریت کیفیت (ایزو) باشند.

*خود کفایی و درآمدزایی پایدار شهرداری دبی به میزان ۱۰۰ در صد (بی نیازی به بودجه های دولتی) تا پایان برنامه استراتژیک دبی

*افزایش و رشد مداوم میانگین درآمدها و بودجه ناشی از توسعه (درآمدزایی) تا ۸۵ درصد

*عقلانی نمودن و هدفمند کردن هزینه های عمرانی (کاهش هزینه های اضافی) به میزان ۵ درصد

*کسب ۲۵ جایزه مختلف در حوزه های عمرانی - خدماتی و پروژه های شهری در فراخوان های منطقه ای و جهانی

*برنامه ریزی جهت برگزاری بیش از ۳۰۰ برنامه و عنوان فرهنگی، هنری، ورزشی و اقتصادی با هدف جلب - جهانی شدن (دبی).

*افزایش رضایت مندی و جلب اعتماد بازرگانان و مدیران مالی و فنی پروژه ها (سرمایه گذاران، مهندسیین و تجار)

* افزایش تسهیلات و ارتقای اعتماد دوستانه با پیمانکاران پروژه های استراتژیک

*دستیابی سریع به تغییرات مثبت مدیریتی که به کاهش موثر در زمان راه اندازی به موقع پروژه ها تا پایان برنامه به بالاترین سطح ممکن می تواند همان چیزی باشد که خواسته ها و سفارش های مشتریان ما را تامین کند.

*افزایش آمار شرکت های مشهور و خوشنام همکار در انجام پروژه های مشترک شهری به بیش از ۱۲۰ شرکت و موسسه تا پایان برنامه

*افزایش تحقیقات توسعه ای در حوزه ها، خدمات الکترونیکی، فن آوری و فعالیت های عمرانی در شهر داری نباید کمتر ۴۰ مورد در سال باشد.

*بالا بردن نسبت تعهد اجرایی شرکت ها و مالی و اداری شهرداری نسبت به قوانین و آیین نامه ها تا ۹۰ درصد در سال محقق گردد

*ایجاد تغییرات عمده در سیمای شهر و فعالیت های عمرانی به لحاظ استثنایی کردن دبی نباید کمتر از ۲۷ پروژه بزرگ تا پایان سال ۲۰۱۱ میلادی

*جلب رضایت حداکثری سرمایه گذاران پروژه های استراتژیک تعریف شده برنامه استراتژیک توسعه باید منجر به تغییر عمده چهره شهر گردد.

❖ برنامه استراتژیک و مدیریت افکار عمومی منطقه:

امارات یا امیر نشین دبی از لحاظ سیاست گذاری که به گفته برخی کارشناسان از دهه ۵۰ و برخی دهه ۷۰ و ۹۰ میلادی را تاریخ آغاز روند توسعه واقعی و مدرن امیر نشین دبی معرفی کردند.

در هر حال اگر بخواهیم سه عدد متوالی فوق را در کنار هم قرار دهیم می توان حداقل هرم توسعه رو به بالا را ترسیم کرد و نتیجه گرفت که توسعه امیر نشین دبی به شکل کنونی بر پایه استراتژی اعتماد سازی و تضمین جذابیت های سیاحتی و گردشگری دبی را با جلب اعتماد و تضمین های جذاب همراه باشد. راهی دیگر که از درآمد های نفتی و

تنوع درآمدهای مالی پایدار از راه ترانزیت، گردشگری و تجارت بوده است به طوری که تنها ۶٪ درآمدهای این شهر از تولید ناخالص داخلی به نفت را تشکیل می‌دهد و اکثر درآمد امارت دبی از منطقه آزاد جبل علی، فروش ملک به اتباع خارجی در مناطق آزاد، اعطای اقامت، صدور مجدد کالا، ترانزیت مسافر و کالا و همچنین قسمت بزرگی نیز از گردشگری و دیگر خدمات مالی و تجاری تشکیل می‌گردد. تأسیسات و پیشرفتهای زیاد در صنایع و فعالیتهای مختلف در دبی باعث شده تا توجهات جهانی را در تمام زمینه‌ها و پروژه‌ها جلب کند، از جمله رویدادهای هنری، توریستی ماجراجویانه و رسانه‌ای متنوع از جمله اسقرار رسانه‌های گروهی متنوع است که مهمترین آنها شهر رسانه است که شبکه‌های متنوع تلویزیونی mbc (۷ شبکه فیلم، سریال و کودک) به علاوه، شبکه خبری العربیه، شبکه‌های خصوصی دیگر تازه تاسیس عراقی، افغانی، کردی، هندی، چینی، و... از جمله تسهیلات و امتیازات این امیرنشین نسبت به سایر شهرهای مهم و توسعه یافته منطقه و جهان است که با استفاده از فضای تبلیغی و استراتژیک رسانه‌ها در مهم جلوه دادن این شهر برای جلب اعتماد سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی به تحقق بیش از پیش برنامه توسعه این امیرنشین کمک شایانی کرده است

برای مثال بهترین شرکت‌های تبلیغات و شو‌های تبلیغی در این شهر فعالیت می‌کنند که برای نشان دادن اجناس و محصولات خود همواره از نمادهای عمرانی و توسعه شهری همچون مترو، آسمان‌خراش‌های خیابان شیخ زاید، برج خلیفه و سواحل آن استفاده می‌کنند. این موضوع که در روانشناسی کارکرد تبلیغات رسانه‌ای بسیار موضوع تاثیر گذاری در افزایش جاذبه‌های گردشگری شهرها به همراه دارد توانسته پروژه‌های ساخته شده و در حال ساخت این امیرنشین را مهم و جهانی جلوه دهند. همچون در بخش مطبوعات مشهور منطقه همچون الشرق الاوسط، رویترز، سی‌ان‌ان و... و غول رایانه‌ای و پشتیبانی مایکروسافت هم نمود بیشتری در معرفی مهم این شهر به عنوان بهشت رسانه‌های منطقه قلمداد شود به طوری که هم اکنون شهر و برج رسانه‌ها در دبی بر این اساس توسعه یافته است. همچنین امروزه یکی از دستاوردهای امیرنشین دبی، استقرار رسانه‌های گروهی متعدد و عامه‌پسند در این شهر است؛ که توانسته اند با مدیریت افکار عمومی مردم و شرکت‌ها و سرمایه‌گذاران موفق عمل کنند. در حال حاضر بیش از ۲۵۰ شبکه تلویزیونی، رادیویی، خبرگزاری و مطبوعات منطقه‌ای در امیرنشین دبی به زبان‌های عربی، انگلیسی، هندی، فارسی و... انتشار و پخش می‌شوند که از آنها برای مدیریت بخشی از افکار عمومی و سرمایه‌گذاری‌ها استفاده می‌شود..

❖ امکانات زیرساختی، رفاهی برمحور گردشگری:

امیرنشین دبی در حال غنی ساختن فرهنگ شهرنشینی خود از راه‌های رسانه‌ای و برپایی جشنواره‌های هنری، ورزشی و... مختلف است که برای مثال با ساخت دهکده فرهنگی دبی که شامل موزه‌های هنری و کتابخانه‌ها و مدارس موسیقی، فروشگاه‌های متنوع کتاب و فضاهای باز برای تفریح و استراحت می‌باشد. دبی دارای چندین سالن تئاتر می‌باشد از جمله تالار سلطنتی، تئاتر جامعه دبی و تئاتر مدینه (شهر) که میزبان بسیاری از کارهای هنری و تولیدات کشورهای غربی و شرقی است. برای مثال، برپایی جشنواره بین‌المللی فیلم دبی که هر ساله در این شهر برگزار می‌شود و با دعوت از ستاره‌های مهم دنیا و جهان عرب در این رشته از جذابیت‌ها و برنامه‌های استراتژیک شهر دبی است. بر اساس اعلام مدیر عامل شهرداری دبی، استراتژی رویایی امیرنشین دبی ساخت حدود ۱۵۰ آسمان‌خراش است. اکنون در حوالی مناطقی همچون خیابان شیخ زاید و الحاقی دست ساز Dubai Greek و... نمونه‌های در حال ساخت آنها را می‌توانید مشاهده کنید.

در این بین و از میان ۴۶۸ هتل تازه ای که قرار است در منطقه خاورمیانه و آفریقا ساخته شوند، 54 هتل در امارات متحده عربی هستند که ۴۷ این هتل ها ۱۲۶،۴۶۴ اتاق خواهند داشت که نزدیک به ۶۰ هزار اتاق از مجموع این اتاق ها در امارات متحده عربی خواهند بود نکته قابل توجه اینکه از این میزان، حدود دو سوم این هتل ها و اتاق ها در امیر نشین دبی به بهره برداری یا در حال ساخت هستند. همچنین گران قیمت ترین هتل خاورمیانه در دبی در زمینی به مساحتی بیش از ۴۵۰ هزار متر مربع در حال احداث است که حدود هزار و ۶۰۰ اتاق و سوئیت دارد. قیمت هر شب اقامت در هر یک از اتاق های این هتل بین ۷۰۰ تا ۲۵ هزار دلار است؛ این هتل در چارچوب استراتژی امیر نشین دبی برای افزایش جذب گردشگر است. با این آمار و ارقام می توان نتیجه گرفت که امیر نشین دبی توانسته به بسیاری از اهداف برنامه استراتژیک خود (۲۰۰۷-۲۰۱۱) رسیده است. برنامه ریزی برای گسترش جایگاه مهم منطقه ای و جهانی در صنعت مهم گردشگری و تجارت بین المللی در کنار تنوع در ارائه خدمات به بازرگانان و شرکت ها تقریباً یکی از عوامل افزایش جذابیت های پروژه های اقتصاد امیرنشین دبی به شمار می رود. از طرفی دیگر، آمارهای موجود در ارتباط با تعداد ساخت پروژه های زیر ساختی همانند هتل های چند ستاره، مراکز خرید مجلل و اماکن خدماتی و بهداشتی نشان می دهد که سیاست گذاری توسعه و برنامه استراتژیک بر محور جذابیت های گردشگری و به عبارتی در کانون قرار گرفتن امیر نشین دبی بر محور، گردشگری، تجارت و ترانزیت در منطقه خاورمیانه و جهان را می توانیم با آوردن نمونه های برای توجیه پروژه ها و مدیریت استراتژیک که در برنامه توسعه آورده است؛ که با برخی پروژه ها و آمارهای ارائه شده در این مقاله قابل اثبات است.

❖ توسعه خطوط هوایی و ریلی (مترو)

فرودگاه بین المللی دبی جوایز بسیاری به خاطر طراحی و سرویس دهی عالی اش برده است؛ خطوط هوایی امارات که از با کیفیت ترین و امن ترین خطوط هوایی جهان است، حدود ۵۰ میلیون مسافر را جابه جا می کند. اکنون فرودگاه بین المللی دبی، پررفت آمدترین فرودگاه خاورمیانه با رشد سالانه حدود ۱۶ درصدی در زمینه جابه جایی مسافر را کسب نموده است.

شرکت هواپیمایی "امارات" به عنوان یکی از حلقه های مکمل توسعه گردشگری امیرنشین های امارات متحده عربی به خصوص امیر نشین دبی به شمار می رود از سال ۱۹۸۵ که فعالیت خود را شروع کرد در سال ۲۰۰۷ توانست با سفارش خرید یکصد هواپیمای "ایرباس" از فرانسه به توسعه این بخش مهم بیشتر دست یابد. در همین حال، امیر نشین دبی با هزینه ای بالغ بر ۵/۳ میلیارد دلار علاوه بر گره ترافیکی دبی، توسعه تقاطع های غیر هم سطح و زیر گذارها را با همکاری شرکت های ژاپنی ها باز کرده است که یکی از اقدامات این امیر نشین، راه اندازی قطار شهری دبی است که با ۴۷ ایستگاه، ۳۷ خط در حال ساخت و ۱۰ خط در مدت دو سال به بهره برداری رسیدند؛ سرعت این قطارها که بدون راننده هستند به ۹۰ کیلومتر در ساعت می رسد. این قرارداد که سه و نیم میلیارد دلاری احداث راه آهن شهری دبی در امارات به کنسرسیومی به رهبری گروه صنایع سنگین میتسوبیشی (ژاپن) رهبری عملیات ساخت آن را بر عهده گرفته است. بنا بر اعلام "قاسم سلطان" مدیر کل شهرداری دبی این پروژه حدود ۷۰ کیلومتری باید ظرف پنج سال به بهره برداری کامل برسد. کنسرسیوم پیروز موسوم به "رابط سریع دبی" بر رقابت با شرکت "الستوم" فرانسه، "بمباردییه" کانادا و "زیمنس" آلمان غلبه کرد. این سیستم مترو دو خط خواهد داشت که بیشتر نقاط مهم دبی را از طریق ایستگاه های زیرزمینی و سطحی پوشش خواهد داد. اولین فاز این پروژه به طول ۵۲ کیلومتر بین "رشیدیه" و منطقه صنعتی "جبل علی" احداث گردید. فاز دوم نیز فرودگاه بین المللی دبی را به مرکز شهر متصل خواهد کرد که کنسرسیوم برنده شامل شرکتی از ترکیه است، همچنین موفق شده است قراردادی ۱۵ ساله برای نگهداری این مترو با مقامات امارت دبی امضا کند.

❖ سرمایه گذاری خارجی در کشور امارات و دبی:

بر اساس اعلام نظرمقامات شهری دبی، سرمایه گذاری های مستقیم خارجی در دبی که در راستای تحقق برنامه توسعه استراتژیک هر ساله به طور متوسط ۱۱ رشد داشته و پیش بینی می شود تا سال ۲۰۱۱ میلادی از مرز تا ۲۰-۱۵ میلیارد دلار عبور نماید. شایان ذکر است در سال ۲۰۰۴ میلادی ۲ میلیارد دلار و در سال ۲۰۰۵ حدود ۱۱ میلیارد دلار در امارات سرمایه گذاری مستقیم خارجی صورت گرفته است. در این بین مهمترین برنامه استراتژیک دبی اقدام به جذب نمودن پروژه ها و سرمایه گذاری کم نظیر در بخش های زیر ساختی همچون هتل، برج، بازارها و مناظر شهری بدیع نمودند. مسئولان بخش توسعه و جذب سرمایه گذاری شهرداری دبی اعلام نموده اند تنها در "دبی لند" بیش از یک میلیارد دلار سرمایه خارجی طی اهداف برنامه جذب شده است.

در این راستا همچنین جهت جذب بیشتر سرمایه های خارجی در امارات وزیر امور اقتصاد و برنامه ریزی این کشور اعلام نموده قانون ثبت شرکتهای خارجی با ۴۹ درصد سهم طرف خارجی و ۵۱ درصد سهم طرف امارات تغییر خواهد کرد. در همین راستا و نیز جهت جذب بیشتر سرمایه های خارجی در امارات وزیر امور اقتصاد و برنامه ریزی این کشور اعلام نموده قانون ثبت شرکتهای خارجی با ۴۹ درصد سهم طرف خارجی و ۵۱ درصد سهم طرف امارات تغییر خواهد کرد.

❖ بودجه امیرنشین دبی:

برای بررسی ویژگی های بودجه می توان به عملکرد و تاثیر بودجه این امیرنشین پرداخت. برای مثال، "محمد بن راشد آل مکتوم" حاکم دبی و نخست وزیر امارات، بودجه ۲۰۰۷ دبی را که دارای مازاد ۵/۱ میلیارد درهمی است را به تصویب رسانده بود. منابع مالی مازاد را در صندوق ویژه توسعه پس انداز نمود. جزئیات طرح بودجه که اداره دارایی دبی آن را منتشر ساخته آمده است که میزان درآمدها در همان سال ۹۹/۵ میلیارد درهم و میزان هزینه ها ۹۴/۴ میلیارد درهم بوده است. یکی از بارزترین مشخصات این بودجه عدم اتکاء به درآمدهای نفتی است که در این بودجه ۷۵ درصد سهم بخش خصوصی و ۲۵ درصد متکی به بخش دولتی است. بر اساس پیش بینی های سهم بخش نفت در بودجه در کل ۴ درصد و در سهم بخش دولتی ۱۶/۴ درصد است. بخش ساختمان نیز با اجرای سرمایه گذاری های متراکم و طرحهای عمرانی به ارزش ۱۱۰۰ میلیارد درهم (۳۰۰ میلیارد دلار) عملکرد قوی داشته است.

❖ بازار بورس و سرمایه گذاری در امارات دبی:

بر اساس آمارها سرمایه گذاریهای مستقیم خارجی در دبی هر ساله بطور متوسط ۱۱ رشد داشته و پیش بینی شده است تا سال ۲۰۱۰ از مرز ۱۵ میلیارد دلار عبور نماید. بر اساس آمارهای منتشر شده توسط شهرداری دبی، بر اساس آمار ۱۴۰۰، ایرانی در بورس دبی سرمایه گذاری کردند. سهم ایرانیان در مدیریت شرکت های فعال و سهم ۴۸/۱ درصدی سرمایه های ایرانیان در سهام شرکت های بزرگ و تجاری در دبی شاخص و قابل توجه است. در حال حاضر حدود ۶۵۰۰ شرکت فعال دبی را ایرانیان تشکیل می دهند. عامل مهمی که شهر دبی را در عرصه مهم جهانی مطرح ساخته است، شاخص بورس دبی که یکی از ۴ بازار مالی برتر خاورمیانه و نخستین بازار مالی در بین کشورهای عرب شناخته می شود بسیار مورد استناد و توجه قرار می گیرد. از سویی، مقامات سرمایه گذاری و توسعه دبی اعلام نموده اند تنها در دبی لند و شهر مراقبتهای بهداشتی دبی بیش از یک میلیارد دلار سرمایه خارجی جذب شده است. نکته قابل توجه اینکه تا قبل از بحران مالی و اقتصادی جهان در سال ۲۰۰۸ میلادی، دبی نه تنها کسری بودجه نداشته بلکه

در سال ۲۰۰۷ دارای مازاد ۵/۱ میلیارد دلار را به عنوان کارنامه و مدرکی برای موفقیت در سیاست گذاری و جلب سرمایه های بخش خصوصی به خود اختصاص داده است. بارزترین مشخصه برنامه ریزی اقتصاد دبی، تحقق بودجه ریزی عملیاتی در سیستم مالی و پروژه ای این امیرنشین و نیز همانگونه که در ابتدا به آن اشاره گردید، عدم اتکا اقتصاد و هزینه های پروژه های استراتژیک به درآمدهای نفتی است که در بودجه این امیرنشین سهم بخش دولتی و شهری تنها ۲۵ درصد بودجه و مابقی ۷۵ درصد سهم بخش خصوصی است. براساس پیش بینی ها، بخش نفت در بودجه در کل ۴ درصد و سهم بخش دولتی ۱۶/۴ درصد است.

❖ تحقق استراتژی گردشگری دبی :

گردشگری به عنوان یک فعالیت اصلی می تواند علاوه بر مزایای نسبی، برای مناطق عقب مانده و کشورهای در حال توسعه نوعی ابزار توسعه به حساب آید. در شرایط کنونی اصلی ترین رکن گردشگری جاذبه های پریتانسیل شهری است که می تواند انواع مختلفی داشته باشد. بسیاری از کشورهای پیشرفته از نظر طبیعی و انسان ساز غنی هستند، توسعه بر مبنای این جاذبه ها برای بخش گردشگری نسبت به سایر بخش ها از نظر اقتصادی مزایای نسبی را فراهم می کند که اولین مزیت نسبی مستقیماً به جاذبه های طبیعی (مثل دریا ، ساحل، کوهستان و ...) و بسیاری از جاذبه های فرهنگی (مثل حرم ها، قلعه ها، صومعه ها، موزه ها و...) مربوط می گردد. این جاذبه ها مواد خامی هستند که می توانند با هزینه محدودی به جاذبه های سودآوری تبدیل شوند. دومین مزیت نسبی میزان واردات گردشگری می باشد که گردشگری به طور متوسط میزان واردات کمتری نسبت به دیگر بخشهای اقتصادی دارد که آن نیز به این دلیل می باشد که گردشگران خدماتی را می خرند که جمعیت محلی می تواند در حجم بالایی آنرا تولید نماید. سومین مزیت نسبی مربوط به نرخ رشد بالای گردشگری است که این رشد به همراه دورنمای خوب و کشش درآمدی بالا گردشگری را به بخش مرجع برای توسعه اقتصادی تبدیل می کند. مزیت نسبی دیگر گردشگری ماهیت کار محور بخش گردشگری است که گردشگری باعث ایجاد اشتغال در بخش های مختلف از جمله خدمات، اقامت و ... می شود. در این بین، سیاست اصلی امیرنشین دبی تسهیل سرمایه گذاری براساس آمارها و جایگاه این شهر در جذب گردشگر در میان شهرهای مطرح و با پیشینه بیشتر از دبی؛ بسیار موفق بوده است. آخرین گزارش منتشر یافته در سال ۲۰۱۰ میلادی که در زمینه شهرهای جذاب گردشگران، امیرنشین دبی همچنان به رتبه بالاتری صعود می کند و به جایگاه هشتم جهان رسیده است. نکته قابل توجه در ارتباط با جایگاه امارات ابوظبی، پایتخت در رده های بسیار پایین این رنگینک جهانی است به طوری که این امارات علی رغم رشد ۶/۸ درصدی، جایگاه نود و یکم را در رده بندی ها به خود اختصاص داده است!

توسعه شهر و شهرداری دبی :

در اوایل دهه ۵۰ میلادی کارمندان شهرداری دبی در کل سه نفر و آن هم در یک اتاق ولی امروزه به مدد توسعه شگرفی که این شهر داشته است، تعداد کارمندان این شهرداری به حدود ۱۴ هزار نفر و در ۳۲ شعبه تقسیم شدند که با توجه به تحقق اصل مدیریت واحد شهری، شهرداری دبی توانسته ۵۱۸ خدمت متنوع را انجام دهند. از طرفی دیگر تاکید بر انجام خدمات الکترونیکی (دولت الکترونیک - شهروند الکترونیک) به گونه ای در این شهر توسعه یافته است که هم اکنون حدود ۱۶۰۰ طرح و خدمت شهری را اجرا کنند. همچنین شهرداری دبی نشان داده که با نیازسنجی صحیح و استفاده از بیش از ۵۰۰ مشاور و کارشناس اقتصاد و جهش توسعه ای خود را گسترده کرده است.

امیدوارم با این نظر موافق باشید که داشتن برنامه استراتژیک و منابع مختلف که روند توسعه را پیش ببرند به تنهایی کافی نباشد که بتوان مفهوم موفقیت در رسیدن به اهداف معین نیاز به داشتن مدیران موفق و خلاق دارد. در این ارتباط، مدیرعامل موفق شهرداری دبی "حسین بن ناصرلواته" که از سال ۲۰۰۶ تاکنون با ثبات مدیریتی توانسته با تمرکز و اجرای موفق برنامه های استراتژیک و توسعه ای دبی را به پیش ببرد، وی که در سال ۱۹۸۵ میلادی در رشته مهندسی شهرسازی و معماری از دانشگاه آرزوینا آمریکا فارغ التحصیل شده است، تاکنون توانسته ۳۰ جایزه محلی، منطقه ای را برای شهر دبی بدست آورد.

این شهرداری هم اکنون دارای ۶ معاونت، ۲۰ مدیریت زیر مجموعه، ۳ مدیریت مستقل و حوزه ریاست دفتر شهردار بر امور نظارت می کنند. با بررسی بیشتر ساختار (چارت) سازمانی شهرداری دبی که در کنار شهردار، شورای شهر انتصابی، مدیرعامل، جانشین شهردار و در راس هستند. همچنین شهرداری دبی دارای بخش های مهم ذیل می باشد: بخش اداری و مدیریت کیفیت، اداره حقوقی، اداره مراجعات و پیگیری، مرکز تایید و انطباق (استاندارد و ممیزی)، معاون برنامه ریزی و عمران، معاون پروژه های عمومی، معاون محیط زیست و بهداشت عمومی، معاون مالی و املاک (دفتر سرمایه گذاری)، معاون اداری و خدمات، معاون خدمات فنی، بهداشت عمومی، آب و فاضلاب؛ برنامه ریزی عمرانی، قراردادها، پارک ها و فضای سبز، پروژه های عمومی، خدمات گشتارگاه، امور مالی، حمل و نقل عمومی، مسکن و شهرسازی، خدمات بحریه، محیط زیست، آموزش پیمانکاران و مشاوران، بازار، آزمایشگاه مرکزی هستند.

شهرداری دبی با بررسی و طراحی پروژه های متمایز و شاخص در محافل منطقه ای و جهانی ظاهر شده است به طوری که علاوه بر قرار گرفتن در چهارراه تجارت منطقه ای در آسیا و رسانه های عامه پسند، ۱۶ خواهر خواندگی با شهرهای توریستی مهم جهان امضا نموده است. شهرداری دبی یکی از موفق ترین ساختارهای اجرایی و نظارتی مدیریت شهری را در سطح منطقه دارد. نکته بسیار مهم اینکه، فعالیت ها و چشم اندازهای توسعه شهری در افق سند توسعه پنجساله شهری (۲۰۰۷-۲۰۱۱) پیش بینی شده است در این بین، مجموعه مدیریت حاکمیت محلی دبی با برنامه ریزی جامع و توسعه یافته در مواردی زودتر از برنامه های پیش بینی شده در ابعاد عمرانی، تجاری، اقتصادی و... رسیدند.

در این بین، شهرداری دبی که به عنوان متولی اصلی امور توسعه شهری و تجاری به شمار می رود توانسته موفقیت های چشم گیری را برای خود به ارمغان آورد. با مطالعه میدانی و آماری در ارتباط با تعداد ساخت پروژه های زیر ساختی همانند هتل های چند ستاره، مراکز خرید مجلل و اماکن خدماتی و نیز ارتقای جایگاه آن در رنگینک جهانی در زمینه جذب بالای گردشگران. نشان می دهد که سیاست گذاران برنامه های توسعه استراتژیک دبی به بیش از ۹۰ درصد اهداف خود تا قبل از پایان برنامه استراتژیک (۲۰۰۷-۲۰۱۱) رسیدند. از همه مهمتر جهت تحقق برنامه های استراتژیک امیر نشین دبی، مرکز آمار شهرداری دبی، اولین مرکز در دنیا است که موفق به کسب دو گواهینامه ایزو ISO 9001:2008, ISO 14001:2004 در موضوعات کیفی و کمی مدیریت کیفیت و محیط زیست در کنار توسعه این امیر نشین مهم و استراتژیک به شمار می رود. امیر نشین دبی بعنوان مرکز اصلی فعالیتهای بازرگانی و تجاری منطقه

و جهان شناخته شده است. این منطقه برخوردار از ساختار زیربنایی پیشرفته صادرات و نیز واردات همانند بنادر و اسکله هایی با ظرفیت های بالایی تخلیه و بارگیری، شبکه های ارتباطی زمینی و هوایی درکنار ارائه خدمات گسترده مالی و پشتیبانی، بعنوان یکی از مراکز استراتژیک جهان در تبادل کالا و انرژی به شمار می رود. توسعه زیرساخت های حمل و نقل هوایی، این امتیاز و اجازه را به شرکت ها و بازرگانان و کشورها داده که با انتقال سریع کالا از فرودگاهها و اسکله های دبی به بیش از 100 کشور راتسهیل کندو از این نظر دبی بعنوان یکی از بهترین مراکز بازرگانی برای فروشندگان و خریداران بحساب می آیددر نتیجه می توان به دو استراتژی متفاوت دبی و ابوظبی که هریک به ترتیب برمحمور گردشگری و تجارت و نیز وابستگی به درآمدهای نفتی و فرآوردهای پتروشیمی در رتبه بندی این دو امیر نشین گویا است .

❖ مدیریت بزرگترین و مهم ترین پروژه های عمرانی دبی :

بزرگترین شرکت ساختمان سازی منطقه به نام "النخیل" است . شرکت های "اعمار" و "نخیل" که مرکز آنها در امیرنشین دبی است. سهام ع شرکت مهم حکومت محلی و شهرداری دبی است . این شرکت ها که بزرگترین پروژه های عمران و توسعه شهری را در این امیر نشین بر بزرگترین شرکت ساختمانی " نخیل " هم اکنون دو جزیره از سه جزیره مصنوعی موسوم به نخیل را که از سال ۲۰۰۴ میلادی شروع و اک پایانی این پروژه ها فرارسیده است که بسیاری از متخصصین و معماران کشورمان در آنها مشغول به کار هستند ؛ با پرکردن و سپس خشک کر خلیج فارس که به شکل درخت خرما و با معماری منحصر به فرد است در کنارآن شش زمین گلف جدید با هزینه ای تقریبی ۱۳۶ تا ۱۶۴ در دست ساخت هستند .شرکت های "نخیل" و "اعمار" دبی تاکنون حدود ۱۸ میلیارد دلار قرار داد در این امارت انجام دادند که براساس اعلام این شرکت ها به طور میانگین ،بازگشت سرمایه و شروع سود دهی پروژه های این شرکتهای و شرکت های مشابه در سال حدود ۱۰ درصد و در حداکثر از ده سال می باشد. از طرفی باید تاکید نمود که یکی از دستاوردهای استراتژیست ها و برنامه ریزان امیر نشین دبی برج و آسمان خراش شماره یک جهان ،برج خلیفه در دبی است که منظر ظاهری این برج براساس گیاه گل صحرایی (Hymenocallis) نه تنها از نظر شکل فیز وارد شده توسط باد در طبقات آخر را مهار می کند، بلکه به ساکنان هر کدام از طبقات نمایی منحصر به فرد و بدون اشراف به سوی می دهد.همچنین استفاده از طاق در نمای برج نشان دهنده الهام گرفتن طراحان برج خلیفه از تلفیق معماری مدرن و جغرافیایی بومی است. مجریان این پروژه ؛"آدریان اسمیت" و شرکت "اسکیدمور و اوینگ اند میریل" (SOM) آمریکا و با الهام از معماری اسلامی و طبیعت صحرا انجام در سال ۲۰۰۵ بعد از اقامه ۱۹۲ پایه بتونی و در عمق ۵۰ متری و در ۱۳۴۵ متر مربع و همچنین ۱۶۰ طبقه و ارتفاع ۸۲۸ متر (به گفته سازندگان ارتفاع برج خلیفه تا نوک آنتن آن به بیش از یک کیلومتر می رسد . در حال حاضر عنوان بلندترین سازه ساخته شده به دست بشر را به خود داده است. برج خلیفه در سال ۲۰۱۰ میلادی گشایش یافت. این برج دارای بخش هایی با کاربردهای تفریحی، مسکونی، تجاری و اداری می باشد آن نیز به عنوان هتل در نظر گرفته شده است. هزینه حدود دو میلیارد دلار سرمایه گذاری از بخش های خصوصی و شهرداری دبی است . دست ساخت برج خلیفه با پیش فروش یک بخش و طبقه به قیمت یک میلیارد دلار به شرکت سامسونگ کره جنوبی بخشی از سرمایه مورد نیاز کردند.همچنین ۵۰۰ مشاور از نقاط مختلف دنیا در پروژه فعالیت می کردند. برج خلیفه هم اکنون بلندترین برج جهان، بلندترین سازه جهان که به کابل و یا وسیله دیگری سرپاست ،دارا بودن بیشترین طبقات دارا بودن بیشترین مساحت طبقات بین ساختمان های جهان ،بزرگترین بالکن بر نمای بیرون برج ،دارا بودن آسانسور با بیشترین مسافت طی شده ،دارا بودن بلندترین آسانسور باربری جهان را دارد.

همانگونه که اشاره شده ؛ استراتژی امیر نشین دبی بر تمایز و یگانگی طراحی ها و پروژه های بزرگی همچون برج خلیفه ،برج العرب و...همواره این نکته را در نزد کارشناسان گوشزد می کند که مسیر امن و پرسود بخش مسکن و تجارت از راه ایجاد منظر و معماری محلی با کارکرد جهانی زیبا جزو برنامه های اصلی طراحان و نیز مدیریت های پروژه در این امیر نشین به عنوان یک پیش شرط اصلی و مهم به شمار می رود - از جمله می توان به طراحی و اجرای بزرگترین و بلندترین قوس پل تا پایان سال ۲۰۱۲ خواهد بود که ۱۲ خط برای عبور وسایل نقلیه دارد و با هزینه ساخت ۸۱۷ میلیون دلار طراحی شده است- طراحی پل توسط شرکت شیخ محمد صورت می گیرد ،این

پل توانایی انتقال بیش از ۲۰۰۰ وسیله نقلیه در ساعت در هر جهت را دارد. خط مترو در وسط این پل قرار دارد، ساخت این پل در ماه مارس آغاز و در سال ۲۰۱۲ به پایان می‌رسد. برج و هتل ۷ ستاره برج العرب دارای ۶۰ طبقه است و معمار آن شرکت Atkins Middle East می‌باشد. ستون‌بندی این هتل تا ۴۰ متر زیر دریا عمق دارد. همچنین برج العرب به لحاظ ارتفاع و مساحت بزرگ‌تر از برج ایفل است و سیستم مدیریت پذیرایی از میهمانان و شخصیت‌ها به گونه‌ای است که برای میهمانان و چهره‌های مطرح ورزشی، سینمایی و سیاسی بال گرد مخصوص این برج جهت سرویس دهی از فرودگاه و سایر نقاط همواره آماده سرویس دهی می‌باشد. در ارتباط با معماری و نمای منحصر به فرد و بادبانی شکل این برج زیبا، تمام پرده‌ها، چراغ‌ها و سیستم تهویه هوا با یک دکمه به کار می‌افتند. این برج دارای چندین رستوران و تالارهای مجهز است. یکی از رستوران‌ها المنتها نام دارد که در ارتفاع ۲۰۰ متری واقع شده و منظره‌ای از دبی را به نمایش می‌گذارد. این رستوران توسط یک پایه از هر دو طرف دکل محافظت می‌شود و دسترسی به آن توسط یک آسانسور شیشه‌ای ممکن است. یکی از شگفتی‌های این برج رستوران دیگر المحاره (به معنی صدف) است که دسترسی به آن توسط یک زیر دریایی شبیه سازی شده امکان پذیر است و آکواریوم‌های زیبایی را به نمایش می‌گذارد. این آکواریوم‌ها دربرگیرنده بیش از یک میلیون لیتر آب هستند. شیشه آکواریوم از اکریلیک ساخته شده و برای کاهش تأثیر بزرگ نمایی حدود ۱۸ سانتیمتر ضخامت دارد. این رستوران در میان ۱۰ رستوران برتر دنیا قرار دارد. این رستوران‌ها در هتل برج العرب قرار دارند. در هر حال امروزه یکی از نمادهای زیبا و جذاب امیر نشین دبی برای گردشگران بوده است که نشان از استراتژی موفق طراحی و سرمایه‌گذاری صحیح سیاست‌گذاران این امیر نشین در ارتباط با معماری بدیع و زیبای برج العرب برای دبی به همراه داشته است. در زمینه ساخت پروژه‌های تجاری و چند منظوره در امیر نشین دبی، می‌توان به "دبی مول" اشاره نمود که در سال ۲۰۰۷ میلادی توانست عنوان بزرگترین و متنوع‌ترین بازار تجاری، الکترونیکی، مبلمان، دکوراسیون، طلا، اسباب بازی و... جهان را در خود جای داده است. این برج که دارای هتل، دریاچه مصنوعی، رستوران‌های متعدد، پارک و نیز وسایل اسباب بازی به مساحت ۳ کیلومتر است؛ را با هزینه بالغ بر ۷۰۰ میلیون دلار ساخته شده است، اشاره کرد که توانسته در کنار آن بزرگترین مرکز خرید گردشگران در منطقه را به خود اختصاص دهد. در هر حال موفقیت این دو پروژه در جلب گردشگران و بازرگانان قابل توجه است.

استراتژی توسعه پروژه‌های ورزشی و تفریحی:

همواره شمار فراوانی از میهمانان و گردشگران کشورهای مختلف با قصد ورزش و تمرین یا شرکت در مسابقات ورزشی، تماشای مسابقه تیمها یا بازیکنان مورد علاقه خود یا گذراندن اردوهای ورزشی (آماده سازی) به امیر نشین دبی می‌آیند. برای مثال ستاره‌های فوتبال میلان یعنی، روبینیو، پانوو نیاگو که برای اردوی زمستانی خود در طبقه ۱۲۴ برج الخلیفه دبی در سال گذشته (۱۳۸۹)، به منظور انجام کارهای تبلیغاتی شان بالای بلندترین برج جهان رفتند و بلافاصله بعد از آن عکس و فیلم این کار آنان در آژانس‌های خبری و تبلیغی منتشر گردید. در این اردوها که ورزشکاران و سایر باشگاه‌های معروفی همچون رئال مادرید اسپانیا، منچستر یونایتد انگلستان و... که همواره برای گذران اردوهای تفریحی، تمرین و فعالیت تجاری مقصد دبی را انتخاب می‌کنند نشان از تحقق استراتژی موفق تبلیغی - ورزشی این امیر نشین دارد.

*ساختن ورزشگاه چند منظوره شیخ راشد یکی از راههای جذب توریسم ورزشی تیم‌های ملی و محلی کشورهای آسیایی، اروپایی و آمریکایی جنوبی در این شهر است که بیشتر جنبه تفریحی و تفننی دارد.

* سرمایه گذاری در زیرساخت های ورزش های جذاب آبی ؛ موج سواری، قایقرانی وشنا در سواحل دبی یکی از اهداف استراتژی توسعه دبی تبدیل گردیده است که در این بین گردشگران ورزشی علاوه بر ورزش اقدام به بازدید از اماکن دیگر و یا احیاناً خرید نیز می نمایند.

* یکی از سیاست های مسئولان این شهر، برگزاری مسابقات بزرگ و در سطح جهان با جوایز مالی چشم گیر است که برای مثال، ستارگان جهان مانند "تایگر" و "ودز" در مسابقات سالیانه گلف برای تصاحب جایزه دو میلیون و دویست هزار دلاری آن رقابت می پردازند.

* **فرمول یک:** یکی از برنامه های دیگر دبی سرمایه گذاری برای ساخت بیست سایت "فرمول یک" با هزینه ای بالغ بر ۳۶۰ میلیون دلار و به مساحت ۱/۵ میلیون متر مربع همراه هتل و سالن کنفرانس است که به بهره برداری رسیده و در سال ۲۰۰۸ مسابقات فرمول یک با حمایت مالی اتحادیه املاک دبی بود.

* **پیست اسکی:** شاید برای کسانی که برای سیرو سفر به دبی از سرتاسر جهان برنامه ریزی می کنند استفاده از آب و هوای طبیعی و مصنوعی این امیر نشین یکی از امتیازات انجام تفریح و ورزش در آب و هوای سرد و برفی در دبی غافل گیر کننده باشد. به همین منظور سرمایه گذاران با خاطر این جذابیت ها از طرفی برای مدیران پروژه، توجیه و تامین مالی به موقع عامل بسیار مهمی برای توجیه و تکمیل پروژه ها در موقع مقرر باشد. یکی از این پروژه های جذاب، استفاده از بزرگترین پارک پیست "اسکی داخل سالن جهان بنام "اسکی دبی" که تا چندی پیش بیابان بوده است.. طول این سالن پوشیده از برف، روزانه ۶ هزارتن نگه دارد. این پیست به مساحت ۳ زمین فوتبال است. ورودی برای هر فرد ۳۵ دلار است که شامل کلیه تجهیزات، لباس اسکی می شوند. ارتفاع این سالن مکعبی شکل ۸۵ متر و عرض آن ۸۰ متر است. از دیگر مشخصات آن طراحی ۵ شیب تند و متنوع است. این مرکزی تواند روزانه ۱۵۰۰ بازدید کننده را در خود جای دهد. با توجه به تاسیسات و هتل های ساخته شده پیش بینی می کنند ۲۷۲ میلیون دلار از گردشگران عایدشان شود.

* **پروژه شهر گلف:** شیخ نشین دویی قصد دارد یک شهر عظیم گلف را شامل پنج زمین جدید بازی با هزینه یک میلیارد و ۷۰۰ میلیون دلار بسازد. دو شرکت اماراتی این پروژه را در زمینی به مساحت پنج میلیون متر مربع احداث خواهند کرد. این مجموعه شامل پنج زمین گلف، یک آکادمی برای این رشته ورزشی، هتلی شش ستاره، دهکده های گلف و چند بازارچه خواهد بود. سالم بن دسمال، مدیر عامل مرکز تفریحی دویی لندن که می خواهد دیزنی لندن خاورمیانه باشد، در گفت و گو با رسانه ها اعلام کرده بود: "شهر گلف دویی نقش مهمی در دستیابی به اهدافمان برای تبدیل دویی لندن به بزرگترین مرکز تفریح و سرگرمی جهان ایفا خواهد کرد". آقای بن دسمال امیدوار است دویی لندن سالیانه ۲۰۰ هزار بازدید کننده داشته باشد. در اکتبر ۲۰۰۴ نیز شرکت ساختمانی نخیل که دو جزیره مصنوعی نخل و جهان را ساخته، اعلام کرده بود که شش زمین گلف جدید با هزینه تقریبی ۱۳۶ تا ۱۶۳ میلیون دلار احداث خواهد کرد. ستارگان جهان مانند تایگر وودز در مسابقات سالیانه گلف دویی برای تصاحب جایزه دو میلیون و دویست هزار دلاری آن به رقابت می پردازند.

* **مسابقات جام جهانی اسب دوانی:** یکی از علائق و سرگرمی های حاکمان، گردشگران و مردم امارات و به خصوص امیر نشین دبی، پرداختن به ورزش سوارکاری و اسب زیبا است. علاوه بر آن جام جهانی اسب دوانی به عنوان راهی برای ارتقای وجه بین المللی دویی جهت جذب حداکثری گردشگران و توجیه سرمایه گذاران برای سرازیر نمودن پول های خود به دبی است - به طوری که فقط یک شبکه تلویزیونی با لگوی اسب در دبی در حال پخش مستند، آموزش

واخبار مسابقات محلی و جهانی اسب دوانی است. در حال حاضر مسابقات جام جهانی اسب دوانی دویی همیشه بزرگترین رویداد سال در این شیخ نشین است که مهمترین و قهرمانان این رشته برای کسب جوایز ۱۵ میلیون دلاری برای سوارکار و اسب برتر و... به این امیر نشین مسافرت می کنند که به دلیل سیاست و استراتژی گردشگر محور این امیر نشین این رویداد هم با پوشش رسانه ای محلی و جهانی گردشگران و چهره های مطرحی، استقبال خوبی از این مسابقات می شود. در همین حال تامین کننده و اسپانسر این مسابقات هم شرکت خطوط هواپیمایی "امارات" می باشد.

❖ جمع بندی و نتیجه گیری :

امروزه میزان موفقیت هر برنامه استراتژیکی به طراحی صحیح و اجرای اصولی پروژه های آن که یکی از محصولات عینی این برنامه ها است بستگی دارد ؛ همچنین وقتی پروژه ها در زمان و هزینه های مشخصی شروع و پایان یابند- می توان شاهد تحقق بسیاری از برنامه های استراتژیک توسعه دست یافت. در بررسی ابعاد مختلف اقتصاد شهری امیر نشین دبی که برنامه استراتژیک خود را با محورهای مشخص گردشگری، بازرگانی، ترانزیت کالا و مسافر به سایر

کشورها، پی ریزی نموده است می توان شاهد تحقق بسیاری از برنامه های استراتژیک این امیرنشین بود. از طرفی، سیاست گذاری موفق گردشگری امیرنشین دبی؛ امروزه به دلیل تاثیرات شگرف درآمدی و تامین مالی پروژه ها که در اقتصاد و تولید ناخالص داخلی - نقش تعیین کننده فراهم کند. از طرفی، امروزه تاثیرات و بازتاب های فراوان صنعت گردشگری که در تارو پود اقتصاد و توسعه این امیر نشین برجای گذاشته غیر قابل کتمان است تا جایی که دبی با برنامه ریزی و اتخاذ تدابیر بلند مدت و کوتاه مدت، مقصد نخست بسیاری از بازرگانان، ورزشکاران، هنرمندان، گردشگران مردم کشورها محسوب شود.

با بررسی وظایف گسترده شهرداری دبی نتیجه می گیریم کلیه تصمیمات و خدماتی را که یک مدیریت شهری موفق - موظف به ارائه آنها می باشند به واسطه داشتن یک سند مکتوب و برنامه ریزی شده علمی و گروهی است که در برنامه استراتژیک و در حال رشد کنونی دبی قابل اثبات است.

افتتاح بزرگ ترین و تاثیر گذارترین پروژه های عمرانی، خدماتی، ورزشی و رفاهی در امیر نشین دبی را می توان در آمارها و جایگاه جهانی این امیر نشین که رتبه هشتم جهان را در جذب گردشگران به خود اختصاص داده را ثابت نمود. در امر تعریف پروژه های موثر و بزرگ می توان به جلب سرمایه گذاران داخلی و خارجی برای تامین بخشی از سرمایه های تکمیل و بهره برداری از این پروژه ها به برنامه سازی تبلیغی و رسانه ای سیاست گذران آن اشاره نمود. اهمیت و نقطه قوت امیر نشین دبی نسبت به پایتخت بسیار ثروتمند ابوظبی، از این لحاظ بهتر و بیشتر نمود داشته است که دبی با شناخت جایگاه و موقعیت گذشته و حال خود؛ به تحقق بخشی از رویاهای آینده شهری در ابعاد منطقه ای و جهانی گام برداشته اند. با توجه به اینکه جغرافیای امیر نشین دبی که به عنوان یک مسیر تجاری و تفریحی از دهه ۱۹۶۰ میلادی تاکنون مسیر شکوفایی خود را مرحله به مرحله به سمت توسعه و کسب جایگاه بین المللی به دست آورده، نتیجه می گیریم که تحقق اهداف و برنامه های توسعه یک شهر یا منطقه یک شبه اتفاق نمی افتد بلکه عوامل فراوانی از جمله برنامه ریزی بلند مدت و کوتاه مدت، مدیریت صحیح منابع انسانی، مدیریت پویا و انجام برنامه های جانبی و تبلیغاتی ویژه با هدف مهم جلوه دادن آن شهر یا منطقه در نزد افکار عمومی و بویژه سرمایه گذاران و شرکت های بزرگ برای کمک به توسعه و آبادانی است.

در جمع بندی و با نگاهی به آمارهای موجود در ارتباط با تعداد ساخت پروژه های زیر ساختی همانند هتل های چند ستاره، مراکز خرید مجلل و اماکن خدماتی و بهداشتی نشان می دهد که سیاست گذاری توسعه و برنامه استراتژیک بر محور جذابیت های گردشگری و محور قرار گرفتن در کانون تجارت و ترانزیت و امور هنری و ورزشی در منطقه خاورمیانه و جهان با برخی آمارها و موارد ذیل قابل مشاهده و اثبات است.

*ساخت هتل های متعدد و چشم نواز ۷، ۵ ستاره در سواحل خلیج فارس با چشم انداز منحصر به فرد (جهانی)

*ایجاد جزایر مصنوعی وسیع با ۱۲۰ کیلومتر ساحل جدید

*ایجاد جذابیت های منحصر به فرد شهری و گردشگری همانند ساخت رستوران در زیر آب و ساخت پیست مسقف با برف مصنوعی

*ساخت مرتفع ترین برج جهان (برج خلیفه)

* ساخت مرکز تجارت جهانی دبی با ۹۳ طبقه

*طراحی و ساخت پارک‌های شهری و آبی متنوع و مدرن

*ایجاد بازارداد و ستد بزرگ و چند منظوره همانند مجتمع تجاری تفریحی و مسکونی "مول دبی" (دارای یکی از بزرگترین آکواریوم که ۳۳ هزار موجود دریایی و باغ وحش دریایی و نیز بزرگ ترین صفحه نمایش جهان)

* برگزاری کنسرت های متعدد خوانندگان و موسیقیدانان مطرح منطقه و جهان با هدف جذب حداکثری گردشگران و کسب درآمد پایدار

*توسعه ورزشگاههای مجهز و مدرن و میزبانی سالانه دهها تیم اروپایی و آسیایی در رشته های پر طرفدار همچون فوتبال، شنا، اسب دوانی و...

* برپایی جشنواره های هنری و سینمایی فیلم دبی

*وضع قوانین و تسهیلات جذاب برای راه اندازی شبکه های مطرح خبری و سرگرمی منطقه همچون گروه تلویزیونی دبی و نیز گروه mbc (دارای ۸ شبکه پربیننده تلویزیونی) و نیز شبکه های متنوع تلویزیونی دبی که همزمان با توسعه این امیر نشین رشد داشته اند و به بیش از ۹ شبکه خبری، سرگرمی و.. تقسیم می شوند .

با نگاهی کلی به برنامه های استراتژیک دبی می توانیم آثار برنامه ریزی صحیح بلند مدت و کوتاه مدت با محور تبدیل نمودن این امیر نشین به کارگاه عمرانی، هنری و بازرگانی و همچنین رسیدن به اهداف برنامه استراتژیک که نمونه آن کسب مقام هشتم و نهم طی دو سال در رنگینک جهانی جذب بیشترین آمار ورود گردشگران به این شهر به خوبی نشان می دهد که برنامه های استراتژیک توسعه دبی با مطالعه و نیاز سنجی واقعی ترسیم شده اند . امروزه بازار بورس نفت، طلا، الماس و دفاتر بزرگترین شرکت ها و برندهای جهان با رقابت سنگین و فزاینده ای که برای تصاحب بازار منطقه و ترانزیت خدمات و کالاها در امیر نشین دبی در حال پیشرفت به عنوان مرکزی برای صنایع مختلف، الکترونیکی، فنی، خدماتی از قبیل فناوری اطلاعات و سرمایه گذاری می باشد. به اعتقاد نگارنده، امیر نشین دبی همواره تمایز و یگانگی طراحی ها و پروژه های بزرگی همچون برج خلیفه، برج العرب و میزبانی دهها رویداد هنری، اقتصادی، ورزشی و... همواره این نکته را در نزد کارشناسان گوشزد می کند که مسیر امن و پرسود گردشگری، به تعریف پروژه هایی شاخص در بخش های برج و هتل سازی، تجهیزات تفریحی و رفاهی در کنار مراکز خرید و دادو ستد با ایجاد نما و معماری منحصر به فرد و البته زیبا که کارکرد منطقه ای - جهانی؛ جزو برنامه های مدیریت پروژه این امیر نشین تبدیل شده است همچنانکه در بررسی برنامه استراتژیک دبی به این نکات اشاره شده است. ارائه امکانات و تضمین های گسترده به مدیران محلی (شهرداری) و سرمایه گذاران و بازرگانان در بخش های مختلف گردشگری، تفریحی، ورزشی، حمل و نقل، تجارت در کنار برخورداری از رسانه های متعدد بین المللی و تبلیغی به عنوان اصلی ترین حربه سیاست گذاران این امیر نشین برای جلب سرمایه های بین المللی موفق بوده است .

ذکر این نکته حایز اهمیت است که دستاوردهای فراوان انقلاب اسلامی در ابعاد مختلف نشان داده است که می توانیم بیش از پیش استعداد خود را شکوفا تر سازیم و بدون شک ایران اسلامی در برخی حوزه ها و بویژه انجام پروژه های عمرانی بزرگ در سطح منطقه و جهان، ارزش کارهای شرکت ها و منابع متخصص داخلی امروزه یکی از بازوان اصلی علمی و اجرایی در منطقه و جهان را ایرانیان تشکیل می دهند؛ را صد چندان کرده است. از طرفی شهرهای مهمی همچون اصفهان، تبریز، شیراز، اهواز و... هرکدام به دلیل جایگاه تاریخی، طبیعی و توریستی می تواند به عنوان یک قطب گردشگری در منطقه به شمار آیند؛ که به دنبال آن طراحی و بهره برداری از پروژه های مهم و استراتژیک می

تواند آهنگ رشد و آبادانی را با طراحی و اجرای پروژه‌ها ی قابل قبول و بزرگ توسط شرکت های ایرانی که امروزه در سطح منطقه از توان فنی و اجرایی فراوانی برخوردارند توسعه و در بین سیاست گذاران اجرایی و قانونی به خصوص نمایندگان محترم مردم در مجلس و دولت محترم به ایجاد تسهیلات بیشتر برای واگذاری پروژه های بزرگ و حساس به آنان؛ بازتاب های فراوانی در شکوفایی اقتصادی و شاخص های وابسته به آن را در کشور بازتاب دهد. به همین منظور امروزه صنعت گردشگری به یکی از اقتصادی ترین و پایدارترین فعالیت در چرخه اقتصاد ملی کشورها تبدیل شده است که لزوم چاره اندیشی برای افزایش پروژه های زیرساختی و رفاهی به جهت داشتن استعداد و پتانسیل اقتصادی در سطح منطقه؛ خود بازیگر فعال باشیم نه تماشاچی منفعل!

پس بسیار مبرهن است که رونق فعالیت های عمرانی و گسترش پروژه های گوناگون در کشورها می تواند علاوه بر مزایای جذاب اقتصادی و اجتماعی - تأثیرات فراوانی در برخی حوزه ها به همراه دارد که مهمترین ابعاد و اثرات آنها در چند تیتر طبقه بندی می شود. *درآمدزایی و ایجاد درآمد مالیاتی پایدار * بهبود ساختار اقتصادی محلی و ملی * توسعه پروژه های عمرانی و زیر ساختی به رونق اقتصاد شهری و ملی که از عوامل توسعه و همچنین سهم فراوانی در درآمدهای ناخالص ملی را به خود اختصاص می دهد .

براساس همین ،به اعتقاد نگارنده اگر شهر یا کشوری بخواهد جایگاه محلی خود را به سطح منطقه و جهان ارتقا دهد می بایست در ابتدا قبل از مدیریت پروژه به مدیریت خود و منابع خود بپردازیم. در این بین داشتن برنامه ی استراتژیک و عملیاتی ،ساختار زیر بنائی پیشرفته مانند بنادرها، اسکله های متعدد، شبکه های منطقه آزاد تجاری در کنار افزایش ظرفیت اقامتگاهها بویژه هتل سازی با استفاده از معماری چشم نواز و منحصر به فرد است . در این بررسی موردی امیر نشین دبی که در میان منطقه گرم و خشک جهان واقع است ،نشان داده که می توان با مهندسی صحیح منابع و فراخوان بهره برداری از بهترین مهندسی مشاور و نیز شرکت های برخوردار از توانمندی های فنی بزرگترین پروژه ها که بخشی از آنها در این تحقیق آمده است .نکته مهم دیگر این مساله است که برای هرگونه موفقیتی باید رسانه های قوی و تاثیر گذاری برای جذب حداکثری سرمایه گذاری ها در پروژه های مهم و بزرگ داشته باشند.انجام تبلیغات از طریق رسانه های دیجیتال و نوشتاری در کنار برپای جشنواره های متعدد خرید ،موسیقی ،سینمایی ،ورزشی و... می تواند نقش بسیار پر رنگی در موفقیت و تامین مالی پروژه ها و توسعه آن منطقه به ارمغان بیاورد.

در پایان ؛ به اعتقاد نویسنده این تحقیق، رشد و توسعه امیرنشین دبی با توجه به میزبانی دوحه پایتخت قطر برای جام جهانی فوتبال درآینده کاهش و شاهد انتقال بخشی از سرمایه گذاری ها و مدیریت بین المللی پروژه از دبی به دوحه خواهیم بود که در این بین امیدوارم در آینده بتوانم در این ارتباط ،تحقیق میدانی به مراتب وسیع تری انجام دهم .

جدول مقایسه ای بهترین شهرهای جهان در زمینه جذب توریست
2007-2008&2006-2007

Top City Destinations Ranking

| *City | *Ranking | tourist arrivals | Growt h 2006/2007 |
|---------------|----------------|-----------------------------|-------------------------------|
| London | 1 | 15,340 | -1.9 |
| Hong Kong | 2 | 12,057 | 8.8 |
| Bangkok | 3 | 10,844 | 4.8 |
| Singapore | 4 | 10,284 | 5.4 |
| Paris | 5 | 8,762 | -10.2 |
| New York City | 6 | 7,646 | 23.0 |
| Antalya | 7 | 7,292 | 13.8 |
| Toronto | 8 | 6,627 | -3.6 |
| Dubai | 9 | 6,535 | 6.8 |
| Istanbul | ۱۰ | 6,454 | 21.8 |
| City | Ranking | 2008 Arrivals ('000) | % growth 2007/2008 |
| London | ۱ | 15,033.2 | -2.0 |
| New York City | ۲ | 10,786.1 | 23.1 |

| | | | |
|--------------|----------|----------------|-------------|
| Bangkok | ۳ | 10,209.9 | -5.8 |
| Singapore | ۴ | 10,115.6 | -1.6 |
| Kuala Lumpur | ۵ | 8,935.0 | 4.2 |
| Paris | ۶ | 8,375.0 | -4.4 |
| Antalya | ۷ | 8,295.6 | 13.8 |
| Dubai | ۸ | 7,584.5 | 13.4 |
| Hong K Ong | ۹ | 7,290.4 | -1.0 |

※ A report by Mercer Consulting

❖ منابع و ذکر چند نکته ضروری :

* توضیح ضروری؛ چکیده پوستراختصاصی تحقیق که به صورت عکس توسط محقق تهیه گردیده است در صورت اعلام برگزارکنندگان محترم؛ آماده ارائه در حاشیه کنفرانس می باشد.

* برخی منابع مورد استناد به صورت مطالعه مستقیم برنامه استراتژیک توسعه دبی توسط محقق از عربی به فارسی می باشد .

* عکس ها ، جداول و برخی اطلاعات عمومی و تخصصی به صورت حضوری و مشاهده میدانی محقق صورت گرفته و نیز بعضی با مراجعه و استناد به آشیو سایت خبری و روزنامه ای اتحاد و... امیر نشین دبی گردآوری شده است .
* بایسته ، ژان ، درز ، برنارد؛ شهر؛ علی اشرافی ، دانشگاه هنر ؛ ۱۳۷۷

* دکتر: عبدالله، مرسی، محمد (الامارات العربیة وجیرانها، امارات متحده عربی و همسایگانش) دار القلم: کویت، چاپ اول، انتشار سال ۱۹۸۱ میلادی. به (عربی)

* (رضویان ، محمد تقی ، جهانی شدن ، تمدن و شهر نشینی ، پژوهشنامه اقتصادی ، شماره پیاپی پنج ، ۱۳۸۱)

* شانی ، مرتضی ، برنامه ریزی استراتژیک برای مدیران - سازمان مدیریت صنعتی انتشارات سازمان مدیریت صنعتی - (۱۳۸۳)

* محمدیان ، کوخری ، محمد ، "الإمارات عبر التاريخ " جلد یک . انتشار ۲۰۰۸ میلادی به (عربی).

* دکتر مرادی مسیحی ، وراز ، برنامه ریزی استراتژیک و کاربردهای آن در شهرسازی ایران - نشر پردازش و برنامه ریزی شهری

* عابدین در کوش ، سعید .در آمدی به اقتصاد شهری . تهران : مرکز نشر دانشگاهی ، ۱۳۶۴ .

* ادل ، مانیو . اقتصاد سیاسی شهری و منطقه ای ، ترجمه ی فریبرز رئیس دانا ، تهران : نشر قطره ، ۱۳۸۰ .

* سینجر ، پل . اقتصاد سیاسی شهرنشینی ، ترجمه ی گروه تحقیق مطالعات شهری و منطقه ای ، تهران : نشر ایران ، ۱۳۸۵ .

* سینجر ، پل ؛ ازرا پارک و دیگران . مفهوم شهر ، ترجمه ی گروه مطالعات شهری و منطقه ای ، تهران : گروه مطالعات شهری و منطقه ای ، ۱۳۵۸ . فریبرز رويس دانا

* (برنامه ریزی کاربری اراضی شهری ، دکتر زبیدی ، کرامت الله زبیدی ، انتشارات سمت)

* رحمان سرشت ، حسین: راهبردهای مدیریت، تهران، انتشارات فن و هنر، چاپ اول (۱۳۸۴).

A report by Mercer Consulting ؛ 10 June 2008 * جدول جایگاه دبی در رنگینک جهانی جذب گردشگر
-Castells, Manuel. European Cities, the Informational Society and the Global Economy , LeGates Richard
1996. The City Reader . London and New York :Routledge , 1993. T . and Frederic stout (eds).
Strategy Safari: A Guide Tour Through " Mintzberg, H, Ahlstrand, B, Lampel, J
..Management", Prentice-Hall the Wilds of Strategic
* دکتر: ادوارد، هندرسون، " (ذکریات عن دولة الإمارات و سلطنة عمان) "، چاپ موتیف ایت للنشر، مطبعة راشد، عجمان ۱۹۸۸ میلادی.

* ثیسجر، ویلفرد. ملقب به مبارک بن لندن ، (الرمال العربیة) ، منشورات موتیف ایت للنشر چاپ وانتشار سال ۱۹۹۱ میلادی به (عربی).

<http://www.fao.org/countryprofiles/inventory.asp> **

* پورحسینی ، سید جواد ، برنامه ریزی استراتژیک ؛ ماهنامه تدبیر، سال نوزدهم، شماره ۱۹۴

* برخی منابع گردآوری شده از روزنامه الاتحاد-۲۰ سپتامبر ۲۰۱۱