# دور إدارة المدن في مواجهة التطورات

**الدكتور محمد جودت ناصر**
**كلية الاقتصاد-جامعة دمشق**

**الملخص**

**هذه الدراسة ترصد المشاكل المعقدة التي يفرضها النمو السكاني، وتوجه المسؤولين عن إدارة المدن إلى أبعاد رئيسية تجب مراعاتها عند بنائها وتطويرها، وتحث هؤلاء على الاستفادة من الجهود الدولية المبذولة في هذا المجال للقضاء على الظواهر السلبية الناجمة عن التطورات، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :**

**١- إن النجاح في إدارة المدن يتطلب وجود إطار تنظيمي متكامل تديره أطر إدارية وفنية متخصصة ومؤهلة علمياً ومدربة فنياً ومهيئة نفسياً وخلقياً وسياسياً واجتماعياً ومؤمنة بأن السلطات المخولة إليها مسؤولية وليست امتيازاً.**

**٢- تتباين مهام المسؤولين عن إدارة المدن وواجباتهم وتتنوع تبعاً لعوامل كثيرة الأمر الذي يحتّم تحديد الصلاحية المخولة وفقاً لهذه العوامل.**

**٣- تتصف هذه المدن بقصور طاقتها الاستيعابية نتيجة التوسع الأفقي العشوائي، وبانتشار ظاهرة الترييف فيها، وبالتضارب الكبير في تنفيذ الأعمال العائدة لجهات مختلفة، وبتفاقم العديد من المشاكل.**

**٤- تعتمد هذه المدن في توسعاتها على الانتشار الأفقي بدلاً من العمودي أي التوسع على حساب الأراضي الزراعية.**

**٥- قصور المعرفة التخصصية الإدارية في مجال الإنشاء والتطوير والتخطيط العمراني لدى المسؤولين عن إدارة المدن، وعدم اعتمادهم على النظريات العلمية والأبعاد الرئيسية التي يجب الاعتماد عليها في بناء المدن وتطويرها وعدم استخدامهم التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها توظيفاً علمياً.**

## مقدمة :

تعد المدن في عالمنا المعاصر حجر الأساس أو النواة الأولى التي تنظم على أساسها المواقع الجغرافية في الدولة.

وعلى ذلك فإن إدارة هذه المدن تخضع للسلطة المركزية التي تضع لها التشريعات والأنظمة وتحدد الأسلوب والطريقة والمنهج لتسيير شؤونها وتنظيم صلتها بالمستويات الإدارية المحلية والإقليمية والوطنية والقومية التي عليها أن تتأثر بها وتؤثر فيها.

لذلك فإن إدارة المدن تتباين تبعاً لتباين المذاهب السياسية السائدة وتختلف وتتنوع باختلاف وتنوع أنظمة الحكم والإدارة المطبقين. وتتباعد وتتقارب وتتضارب تبعاً للإيديولوجيات المرعية هنا وهناك.

ومهما يكن من أمر فإنه من الملاحظ أن هناك توجهاً عالمياً للسير بخطاً حثيثة نحو بناء المدن وتأسيسها وتطويرها في أغلب الدول المتقدمة والنامية وإن كان ذلك بدرجات متفاوتة وتبعاً لظروف كل دولة.

ومما لا ريب فيه أن لإدارة هذه المدن طابعاً سياسياً وآخر إدارياً بآن واحد. مع أن الطابع السياسي يبقى طاغياً في ظل النظم الديمقراطية على الطابع الإداري. الذي يقوى بدوره في ظل النظم المركزية التي تغيب فيها الانتخابات أو تكاد، وتُشْغل فيها جميع الوظائف بالتعيينات المركزية الصادرة عن القمة.

على أنه لا بد من الإشارة إلى أن مهام المسؤولين عن إدارة المدن وواجباتهم تتباين وتتنوع تبعاً لعوامل كثيرة كالحجم، وعدد السكان، ودرجة اللامركزية الإدارية، وما ينجم عنها من تحديد لمدى الصلاحية المخولة لهؤلاء.

لذلك وفي ضوء التطورات التي شهدتها وتشهدها المدن العصرية والتوسع الكمي والنوعي في الخدمات التي يتطلبها العيش فيها كان لا بد من توجيه العناية بالعاملين والقياديين بالمستويات الإدارية المحلية وبلورة المعرفة التخصصية لديهم والتي لا غنى لهم عنها في ممارستهم لأعمالهم ومهامهم. وذلك باعتبارها زاداً معرفياً ونسغاً حيوياً وسراجاً منيراً يضيء الدرب ويلهم الأفضل ويحقق الطموح.

## ـ المشكلة (القضية) المدروسة :

المشكلة الرئيسة التي نحاول دراستها وسبر أغوارها والتنقيب عن مسبباتها والإدلاء بدلونا المتواضع في معالجتها **هي :**

تعثر إن لم يكن إخفاق العديد من مدننا السورية والعربية في إدخال التوسعات الضرورية والإصلاحات النوعية في بنيتها التحتية وخدماتها الحياتية الأساسية. والتفاقم

المستمر واللامحدود لأزمات المرور والاتصالات والصرف الصحي وخدمات الماء والكهرباء وغيرها التي لم تعد بمجملها تتحمل زيادات إضافية في طاقتها الاستيعابية.

## ـ أهداف الدراسة :

الهدف الرئيس من هذه الدراسة هو توجيه عناية المسؤولين الإداريين في مدننا العربية والسورية إلى ضرورة تطوير حقول المعرفة الهندسية والهندسة المعمارية والمعرفة التخصصية الإدارية في مجال التطوير والإنشاء والتخطيط العمراني.

وتوظيف هذه المعرفة العلمية في مجال الاهتمام بالخدمات التحتية، ووضع التصاميم النموذجية المفصلة لمستقبل مدننا وطاقاتها الاستيعابية، واتخاذ التدابير اللازمة لتنفيذ ذلك، عن طريق إقامة الشبكات تحت الأرض، وتحديد نمط المباني، والتقيد بالشروط والمواصفات المحددة للسماح بإقامتها، شعبية كانت أم حكومية، وذلك بما يحقق الانسجام والتوافق مع النظريات العلمية، ويواكب التلاؤم مع التطورات الحضارية والمناخية.

## ـ أهمية الدراسة :

**تنبع أهمية هذه الدراسة من رصدها وتعريفها بالأمور الآتية :**

**١ــ** التعريف بالمشاكل والظواهر السلبية التي ترافق نمو المدن الكبيرة في وطننا العربي وقطرنا العربي السوري.

**٢ــ** إيضاح الأبعاد الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والإدارية والجغرافية التي يجب مراعاتها في بناء وتطوير مدننا العربية والسورية.

**٣ــ** التعريف بأهم المنظمات الدولية والإقليمية المعنية بالمدن مما يمكن مسؤولي إدارة المدن في بلدنا من الاستفادة من خبراتها المتقدمة في هذا المجال.

## ـ فرضيات الدراسة :

بعد الاطلاع على كم هائل من الأدبيات الخاصة بموضوع إدارة المدن ومدى نجاحها في معالجة الواقع المتردي الناجم عن الزحف السكاني تمكنا من صياغة **الفرضيات الآتية :**

### الفرضية الأولى :

إن الإجـراءات الإداريـة المتبعـة فـي إدارة المـدن السـورية لا تنسـجم مـع التطـورات والتوسعات العصرية للمدن، ومع الطموحات المستقبلية لمواكبة هذه التطورات.

**الفرضية الثانية :**

لـيس هنـاك رضـا وارتيـاح جمـاهيري مـن قبـل أهـالي المـدن عـن النتـائج والأعمـال التـي قـام المسـؤولون عـن إدارة هـذه المـدن بتنفيـذها فـي ضـوء القـدرات الماليـة المتاحـة والزحـف السكاني.

**الفرضية الثالثة** :

لا يـتم تعيـين المسـؤولين عـن إدارة المـدن تبعـاً لسـعة معـرفتهم التخصصـية واسـتعدادهم النفسي والأخلاقي، ومن ثَمَّ هناك حاجة لتعديل إجراءات تعيينهم.

**الفرضية الرابعة :**

إنّ التوسـعات الحاليـة فـي المدينـة غيـر قـادرة علـى مواجهـة التزايـد السـكاني ولا تـتم وفقـاً لمنظور مستقبلي يبعدها عن الإشكالات كلها.

**الفرضية الخامسة** :

لا يمكـن ضـمن الواقـع الحـالي للمدينـة اسـتخدام التكنولوجيـا الحديثـة وتوظيفهـا توظيفـاً علمياً في حل العديد من المشاكل.

**الفرضية السادسة** :

إن تنفيـذ الأعمـال والخـدمات فـي المدينـة لا يـتم بالتنسـيق بـين مختلـف الجهـات المنفـذة بشـكل منظم وغير متعارض.

**الفرضية السابعة** :

إن المسـؤولين عـن إدارة المدينـة لا يهتمـون بـالتنظيم المخطـط فـي ضـوء الإمكانيـات المتاحـة، ولا يقومـون بقمـع المخالفـات الموجـودة كلهـا التـي تسـيء لحضـارة المدينـة، ويتهاونون في تحقيق المصلحة العامة على حساب المصلحة الشخصية.

**الفرضية الثامنة :**

إن اختيـار المسـؤولين عـن إدارة مـدننا يـتم دون مراعـاة حجـم المدينـة وعـدد سـكانها وموقعها الجغرافي وأهميتها النسبية.

ـ محددات الدراسة :

أ ـ تقتصـر الدراسـة علـى مـدينتي اللاذقيـة ودمشـق وذلـك لقناعـة الباحـث بالتشـابه والتماثل في المشاكل المعترضة بين مدننا كلها.

ب ـ تقتصـر الدراسـة علـى آراء بعـض المـوظفين والعـاملين فـي إدارة مجـالس هـاتين المـدينتين، وعلـى بعـض المـواطنين ذوي الثقافـات المتنوعـة والمختلفـة،

لقناعة الباحث بأن هؤلاء لديهم رؤية أوضح وأشمل تجاه مستقبل مدنهم وما يجري فيها.

## ـ منهجية الدراسة :

**١ـ مجتمع الدراسة :** يتكون من مدينتي دمشق واللاذقية.

**٢ـ عينة الدراسة :** تم توزيع استبانة الدراسة على عينة عشوائية تتكون **من :**

**أ ـ** موظفين إداريين ما زالوا على رأس عملهم في مجالس إدارة بعض المدن السورية ولا سيما دمشق ـ اللاذقية.

**ب ـ** موظفين إداريين سابقين أو رجال إدارة مختصين.

**ج ـ** بعض الموظفين ذوي الثقافات والاهتمامات والأعمال المتنوعة والمختلفة.

**٣ـ أسلوب الدراسة :** تعتمد الدراسة على أسلوب الاستدلال الإحصائي وتستند في جمع البيانات إلى نوعين رئيسيين من المصادر **هما :**

**أ ـ** المسح الأكاديمي للبحوث والدراسات والبيانات السابقة والكتب المتعلقة بموضوع البحث باللغتين العربية والأجنبية التي تمكن الباحث من العثور عليها لغرض الاسترشاد بها.

**ب ـ** البيانات الميدانية التي تم جمعها من المقابلات الشخصية مع بعض المواطنين ذوي الثقافات والاهتمامات والأعمال المتنوعة والمختلفة، و من توزيع قائمة استبيان تحوي ثمانية أسئلة على عينة عشوائية من موظفي مجالس المدن وعلى سكان هذه المدن لمعرفة آرائهم حول بعض القضايا التي تواجه النشاط التنظيمي والإداري في بعض المدن السورية، وقد شملت العينة (٣٠٠) شخص وبلغ عدد العائد منها ٢٧٢ استمارة منها ٧٥ من الموظفين و١٩٧ من المواطنين، وهو ما يمثل نسبة ٩٠,٦ % وهي من ثَمَّ نسبة يمكن الاعتماد عليها إحصائياً وبشكل جيد.

## ـ إطار الدراسة النظري :

تشير دراسات وبحوث المنظمات الدولية إلى أن معدلات تزايد السكان في المدن تفوق كثيراً معدلات في القرى والمناطق الريفية. فلقد كان عدد السكان القاطنين بالمدن في مطلع القرن التاسع عشر لا يتجاوز ٢% من إجمالي سكان العالم ومن المتوقع أن يصبح في نهاية القرن العشرين ٥٠% ولقد كان عدد سكان المدن في عام ١٩٨٣ لا يتجاوز ٢ مليار نسمة ومن المتوقع أن يصبح في نهاية عام ٢٠٠٠ ثلاثة مليارات نسمة، كما سيصبح (٥) مليارات نسمة بنهاية عام ٢٠٢٥.

الأمر الذي يتضح معه أن نسبة تزايد سكان المدن آخذة بالارتفاع بشكل مذهل ومخيف فقد كانت هذه النسبة لا تتعدى ٥٤,٣% في الفترة الواقعة بين عامي ١٩٧٥ـ١٩٨٠ وأصبحت تقدر بنحو ٧١,٥ % ما بين عامي ١٩٩٥ـ٢٠٠٠.

مما يؤكد أن نسب تزايد السكان في المدن أعلى بكثير منها في الريف خلافاً لما كان عليه الحال حتى الثلث الأخير من القرن العشرين ( ١١، ص ٢٠ ).

ومن الجدير بالذكر أن نسبة سكان المدن في الدول المتقدمة تبلغ اليوم ٨٥% من مجموع سكانها الإجمالي، في حين أن هذه النسبة لا تزيد على ٤٠ % من مجموع السكان في الدول النامية.

إلا أن هذه الأخيرة تعاني في الوقت ذاته من الهجرات المستمرة من الريف إلى المدينة، وذلك نتيجة سعيها الحثيث نحو التحضر والدخول في عالم التصنيع وأسواق التجارة.

وتوضح تقارير الأمم المتحدة أن عام ٢٠٠٠ سيشهد تنامي عدد السكان في كبريات العواصم والمدن وفقاً للتوقعات السكانية المبنية على معدلات النمو الحالية ( ٨، ص ٥٩ ) .

وفي ظل هذا الاكتظاظ السكاني المرعب وتأثيراته الجذرية سلباً في حياة الفرد والمجتمع من جميع النواحي الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والنفسية.

وفي عصر برزت فيه أهمية المدن بشكل سافر لدرجة أنها أصبحت عاملاً فاعلاً في حياة المواطنين بل جزءاً مكملاً لشخصية الفرد وهويته.

ومن خلال الاتجاه العام في النصف الثاني من القرن الفائت نحو تأسيس المدن وتطويرها في معظم البلدان المتقدمة والنامية.

وتبعاً لتأثيرات تزايد معدلات النمو السكاني في مدن العالم بشكل عام وفي مدن وطننا العربي وقطرنا العربي السوري بشكل خاص. مما جعل هذه المدن تضيق بساكنيها وجعل مشكلة السكن والإسكان فيها مسألة مستعصية ترصد لحلها الأموال وتبذل الجهود وتتعاضد جهات الدولة وأجهزتها كلها للتخفيف من حدتها وتأثيراتها.

وإذا كانت ندوة روما عام ١٩٨٠ حول مستقبل السكان والتحضُّر أكدت أن العقدين القادمين يتطلبان تغييراً جذرياً في برامج التنمية الاجتماعية والتعليمية والصحية للمدن ( ٧، ص ١٣٨ ).

فإنه من الجلي الواضح أن ما بعد العقدين المذكورين يتطلب جهوداً مضاعفة وبرامج معمقة مدروسة لمعالجة الزيادات السكانية الآخذة بالارتفاع المتواتر والتي أسهمت وما زالت تسهم في ظهور الكثير من المشاكل المعقدة المتفاقمة مع مرور الزمن. والتي أخفقت معظم المدن التقليدية في حلها.

وما ضرورة إدخال التوسعات والإصلاحات في البنية التحتية لهذه المدن وضرورة تطوير وتحديث خدماتها الأساسية. وتفاقم أزمات المرور والاتصال والصرف الصحي وصعوبة تأمين الماء والكهرباء. والمعاناة والخسائر الاقتصادية الفادحة الناجمة عن التوسع العمراني على حساب الأراضي الزراعية.

وما تعانيه المدن من مشاكل التلوث بأشكاله المختلفة من تلوث الهواء إلى تلوث المياه والتربة. ما كل ذلك سوى نماذج حية عن المشاكل المعقدة والأزمات المتجذرة في معظم مدن العالم.

يضاف إلى ذلك أن بروز ما يسمى بظاهرة ( ترييف المدينة ) أي جعلها أشبه ما تكون بالريف (نتيجة التخطيط العشوائي و المخالفات و عدم إمكانية توفير الخدمات، و فقدان السيطرة عليها و ما شابه)، و ظهور الجيوب الحضارية المختلفة في أحيائها نتيجة تباين العادات والتقاليد والميول والمستويات المعاشية والفكرية والثقافية نجم عنه بالضرورة ظهور العديد من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية (٥).

كما أن الاكتظاظ السكاني وما نجم وينجم عنه من تخطيط عشوائي واضطراري أحياناً كان عاملاً أساسياً في إعاقة استخدام التكنولوجية الحديثة، وتوظيفها توظيفاً علمياً يوفر الكثير من الخدمات ويحقق المزيد من التقدم والرفاهية وفرص العيش الأفضل.

فاستخدام العربات الكهربائية في الانتقال وتطوير نظام وقنوات الاتصال وإنشاء شبكات الغاز. وإقامة الجسور المعلقة. وإشادة المرافق الترفيهية والجمالية وإقامة العمارات الشاهقة بمواصفات علمية مدروسة تجعلها تتحمل الهزات الأرضية وتخفف من أثار الحروب والكوارث وإحداث محطات نظامية لتوقف السيارات بدلاً من توقفها عشوائياً هنا وهناك في الشوارع الرئيسية والفرعية كل ذلك أصبح أمراً ضرورياً ومتعذراً بآنٍ واحدٍ. ضرورياً لأنه مطلب حياتي تتطلبه الحياة المعاصرة ومتطلباتها. ومتعذراً بسبب التكوين الواقعي اللامدروس لكثير من مدننا التقليدية.

وقبل أن نمضي قدماً في سرد التحليل والمقترحات نقدم فيما يلي نماذج لبعض المشاكل المعقدة في قطرنا العربي السوري على سبيل المثال لا الحصر **منها :**

**١ــ** انحسار وتراجع الأراضي الزراعية نتيجة للزحف العمراني عليها. إذ إنَّ المساحات التي تجري عليها التوسعات السكنية والمنشآت الصناعية كثيراً ما تكون على حساب الأراضي الزراعية. كما هو الحال في مدينة اللاذقية، وما نجم عن إقامة مؤسسة الإسكان العسكرية ومؤسسة حوض الساحل وسوق الهال الجديد ومعمل الألمنيوم ومطحنة الحبوب وسوق بيع المواشي والمنطقة الحرة والمنطقة الصناعية ومعمل المحركات الكهربائية من قضاء تام على أخصب منطقة في المحافظة إن لم تكن أخصب منطقة في القطر وهي المنطقة المعروفة لدى العامة ( بوطا البسليس ).

**٢ -** زيادة الحاجة إلى الكثير من الخدمات الصحية والتربوية والاجتماعية وشبكات الماء والكهرباء والصرف الصحي. وتزايد التكاليف والأعباء المالية اللازمة لمعالجة هذه المشاكل نتيجة اتساع الرقعة الجغرافية التي تتوسع وتنتشر عليها مدننا بصورة شبه عشوائية.

**٣ -** عدم التزام السكان بالشروط والمواصفات العلمية الموضوعة للبناء في المدن كما هو الحال في أحياء دمشق الشعبية ( بستان الدور، عش الورور، الدحاديل، الحجر الأسود، السيدة زينب، المخيمات، حي تشرين، القابون، صحنايا، المعضمية، السومرية، سفح الجبل في ركن الدين، قدسيا، مزة ٨٦، نهر عيشة، و القدم و الطبالة و الدويلعة و جرمانا و كباس)، وذلك نتيجة ضعف السيطرة على التوسع العمراني، و نتيجة لعدم التخطيط السليم، و

لعدم الشعور بالمسؤولية من قبل المهندسين و الإداريين اللذين يتم تكليفهم من البلديات التابعة لمجالس المحافظة بقمع المخالفات و منع البناء العشوائي غير المنظم، و اللذين يضعون الاعتبارات الشخصية أو المادية فوق مصلحة الوطن و فوق كل شيء و مرد كل ذلك يعود لما هو وارد في الصفحة الآتية :.

٤ ـ تزايد المشكلات الاجتماعية والانحراف والجنوح والجرائم الأخلاقية والسرقات. وذلك بسبب اختلاف العادات والقيم الاجتماعية لدى السكان الوافدين من مناطق مختلفة، والذين أشادوا منازلهم المهربة بطريقة عشوائية وغير منظمة، تحد من رقابة الدولة من جهة، وبسبب البطالة والعوز أو اللهث وراء الثراء غير المشروع من جهة أخرى، ومرد ذلك كله لعدم التنظيم الجيد الذي من المفروض أن يمنع أو يخفف من حصول مثل هذه المشاكل (٣).

لكل ذلك فقد رأينا أن قضية إدارة المدن، قضية هامة، وحاجة ملحة وضرورة قائمة، تحتاج إلى بذل الكثير الكثير من العناء والجهد للخروج بدراسة علمية مستفيضة، ترصد الصعاب وتحدد العوائق وتقترح الحلول الأنجع والأسلم، سواء أكان ذلك من حيث درجة فاعليتها أم من حيث سهولة تنفيذها وقلة تكلفتها.

ولا مندوحة لنا هنا من أن نشير إلى أن التغلب على تلك المشاكل والحد من تفاقمها ومنع مثيلاتها من الظهور يتطلب بالدرجة الأولى الاعتماد على التخطيط العلمي العمراني والاهتمام بالخدمات التحتية وإقامة الشبكات الأساسية تحت الأرض وفق تصاميم هندسية توضح مستقبل هذه المدن وطاقتها الاستيعابية وتراعي التطورات المستقبلية المحتملة. كما تراعي نمط المباني والمواصفات التي يجب توافرها فيها حكومية كانت أم شعبية وذلك وفقاً للنظريات العلمية والظروف الحضارية والمناخية للدولة.

ومن البداهة بمكان كبير أن ذلك لم يتحقق ولن يتحقق إلا من خلال إدارة جيدة للمدن والتي تكاد تكون معدومة في أغلب المدن النامية **وذلك لأن :**

**١ـ** كل هذه المدن تدار من قبل موظفين يتم تعيينهم بقرارات تصدر عن العاصمة بناء على اقتراح الوزير الذي تتبع له الإدارة المحلية. بغض النظر عن المؤهلات والكفاءات (٢).

**٢ـ** جميع هؤلاء يمارسون أعمالهم بطرق تقليدية وبأساليب متوارثة نظراً لضحالة قدراتهم التأهيلية والإبداعية.

**٣ـ** ضعف الموارد المالية من جهة وقلة إن لم يكن ندرة الأطر المؤهلة علمياً من جهة ثانية والتقيد بالأوامر والتعليمات الموجهة من الجهة صاحبة الحق بالتعيين من جهة ثالثة وكل ذلك انعكس وينعكس سلباً على إدارة المدن وتطورها وتوسعها (٦).

ومهما يكن الأمر فإن : الحد من ظهور تلك الظواهر السلبية، والعمل على مواكبة التقدم والتحضر في مدننا يتطلب بالضرورة وجود جهاز إداري، أو إطار تنظيمي متكامل

تديره أطر إدارية وفنية متخصصة قادرة على إدارة المدينة بشكل يتمكن فيه من مجاراة التطورات التي تشهدها المدن العصرية وفي التوسع والنمو الكمي والنوعي في الخدمات التي يتطلبها العيش في تلك المدن.

ولا بد من أن تؤخذ في الحسبان عند إدارة تلك المدن أو عند إقامة أحياء سكنية جديدة أو عند اللجوء لإجراء توسعات جديدة **الأبعاد الآتية :**

## أ ـ البعد الاقتصادي :

ويهدف إلى دراسة الجدوى الاقتصادية من إنشاء الأحياء الجديدة والتوسعات الجديدة، أو من إنشاء التجمعات والمناطق الصناعية، من أجل تحديد التكلفة والعائد، وتحديد الحجم الأمثل لكل مشروع أو حي أو منطقة سكنية، ومن أجل تحديد الطاقة الاستيعابية القصوى لهذه المشاريع أو المناطق، وتحديد الأعباء التي تضيفها إلى موازنة الدولة، وتحديد مجالات الاستثمار والتشغيل المتوقعة والمشاريع الخدمية التي يمكن القيام بها، وتعيين ورصد الإمكانيات الإدارية اللازمة لإدارة شؤون تلك الأحياء، ومدى مساهمتها الحضارية في تقدم وطننا وازدهاره.

## ب ـ البعد السياسي :

ويهدف إلى التركيز على الاستراتيجية الهجومية والدفاعية لإنشاء الأحياء الجديدة، والتوسعات اللازمة وذلك لتحقيق الاستقرار والأمن، وتلبية مطالب وضغوط القوى الفاعلة، والتي ستظهر في هذه الأحياء والمناطق، وتحديد ما يلائم نظامها الإداري من مركزية أو لامركزية، من أجل تحديد النظم والأساليب الإدارية التي يجب اتباعها في تكوين المجالس واللجان وتحديد مصادر التمويل للأنشطة والبرامج وتحديد آليات التنفيذ ودور القطاع الخاص والتعاوني والمشترك في تنميتها وتطويرها. وتحديد مدى قدرة القيادات المحلية على تسيير شؤونها بالشكل الأمثل والأفضل[1] (ص ٥٣-٥٤ ).

## ج ـ البعد الاجتماعي :

ويهدف إلى دراسة التركيبية السكانية والمستوى الثقافي والتعليمي ومعدلات التزايد المتوقعة وحركة السكان الداخلية والخارجية، ومعدل الكثافة السكانية للأحياء، وطبيعة الخدمات التي يتطلبها الوضع الاجتماعي والتعليمي في مثل هذه المناطق والأحياء الجديدة.

## د ـ البعد الجغرافي :

ويهدف إلى إجراء الدراسات الطبوغرافية، وبيان كيفية استخدام المساحات الجغرافية، ووضع المخططات والمصورات والتصاميم للطرق والشوارع والمباني والمرافق العامة، كحدائق الأطفال وملاعبهم والحدائق العامة ومحطات وقوف السيارات، وتحديد وسائط النقل التي يمكن استخدامها ولا تسهم في تلويث البيئة، وإنشاء المشاريع الصناعية في مواقع مناسبة للسكان والمزروعات والأراضي الزراعية.

يضاف إلى كل ذلك أنه لا بد من الاستفادة من الجهود الدولية والإقليمية في مجال إدارة المدن. بغية توجيه اهتمام إدارتها بقضايا تلك المدن ومشاكلها والتخطيط لرفع مستوى خدماتها وتطويرها بما يواجه النمو السكاني ويحقق الحياة الأفضل، ومما لا ريب فيه أن التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية المعنية بهذا الشأن والأخذ عنها والاقتباس من خبراتها وخبرائها يوفر الكثير الكثير من العناء والجهد والوقت مع الأخذ بالحسبان ظروف البلد وقدرته المالية وتركيبته الاجتماعية والبيئية [٣].

ولعل أهم المنظمات التي تمكن الإفادة منها في هذا المجال **هي :**

١ ـ الاتحاد الدولي للإدارة المحلية TULA ومقره لاهاي.

٢ ـ الاتحاد العالمي للمدن المتوأمة UTO ومقره باريس ويضم خمسة آلاف مدينة منتشرة في ١٥٠ دولة. ويهدف بالدرجة الأولى إلى تقوية العلاقات بين المدن في مختلف أنحاء العالم.

٣ ـ مركز تعاون مدن العالم CCAWC ومقره مدينة ميلانو في إيطاليا ويتولى مهمة عقد مؤتمر سنوي لمحافظي المدن لمناقشة قضاياها ومشاكلها والعمل على اقتراح حلول لها.

٤ ـ اتحاد مدن البحر البيض المتوسط UMSC ومقره أثينا ويهدف إلى حماية المدن المطلة على البحر المتوسط من التلوث وإنعاش الثقافات المتوسطية والتعاون المثمر بين تلك المدن.

٥ ـ **منظمة المدن العربية :** والتي تهدف إلى الحفاظ على هوية المدن العربية ومساعدة المحتاجة منها لتحقيق مشاريعها التنموية عن طريق إمدادها بالقروض والمساعدات الممكنة وإجراء البحوث والدراسات المتعلقة بقضاياها ومشاكلها وتقديم الاقتراحات والاستشارات اللازمة لتطويرها وإدارة شؤونها[٤].

٦ ـ **منظمة العواصم والمدن الإسلامية :** ومقرها مكة وتهدف إلى توثيق عرى المودة والإخاء بين العواصم والمدن الإسلامية وتنشيط التعاون بينها، للحفاظ على هويتها وتراثها من خلال وضع المخططات العمرانية الشاملة التي تلائم ظروف وحضارة وبيئة العالم الإسلامي [٩].

ومما لا ريب فيه أن مدى نجاح القائمين على إدارة المدن وقدرتهم على مراعاة الأبعاد المشار إليها يتوقف بشكل أساسي على مدى تأهيلهم علمياً وتدريبهم مهنياً وتربيتهم سياسياً ونفسياً واجتماعياً وخلقياً، وذلك لخلق جيل إداري نزيه وجريء يرى أن

السلطات المخولة إليه مسؤولية وليست امتيازاً ويذيب **أناه** الفردية في **" النحن "** الجماعية.

ولا شك أن خلق مثل هذا الأطر الإدارية يتطلب تضافر الجهود ورصد الأموال والإمكانيات المادية وإنشاء المعاهد والجمعيات الإدارية والمهنية. وإقامة الدورات التدريبية المكثفة والطويلة. وإصدار الكتب والدوريات المتخصصة في تخطيط المدن وإدارتها ورعاية شؤونها، وإيفاد المتفوقين من الخريجين لمتابعة التخصص في مجال إدارة المدن (١٠).

## ـ مصادر المعلومات :

إن مصادر المعلومات التي تم اعتمادها للحصول على المعلومات المدونة هي **ما يأتي** :

**١ـ** المقابلات الشخصية مع الكثير من المهندسين المدنيين والمعماريين العاملين في مجال إدارة المدن، بالإضافة إلى مقابلة العديد من الإداريين العاملين في مجالس المحافظات.

**٢ـ** المعلومات الواردة من الاستبيانات العائدة. بعد دراستها وتحليلها وصياغتها بشكل ملائم.

وقد تمت مناقشة النتائج **كما يأتي :**

### ـ السؤال الأول :

هل تنسجم الإجراءات الإدارية المتبعة في مجالس المدن السورية مع التطورات العصرية ومع الطموحات المستقبلية لمواكبة هذه التطورات؟.

وقد أكد ٨٦,٢٩ % من السكان العاديين و ٨٠ % من الموظفين والمهندسين أنَّ الإجراءات الإدارية المتبعة لا تنسجم مع واقع التطورات ومستوى الطموحات المستقبلية لمواجهة التطورات المستجدة والزيادات السكانية وما ينجم عنها. وعلى هذا فإن الفرضية الأولى صحيحة من وجهة نظر كل من المهندسين والموظفين والسكان العاديين.

### ـ السؤال الثاني :

هل تشعر برضا وبارتياح عن الأعمال المنفذة في محافظتك وعن جدوى النتائج التي نجمت عن تلك الأعمال ومدى مساهمتها في مواكبة التطورات المستقبلية، وتناسبها مع الزيادات السكانية؟.

ولقد أبدى ٩١,٨٧ % من السكان عدم الرضا عن الأعمال المنفذة لمعالجة المشاكل الناجمة عن التوسعات والتطورات، كما أبدى ٦٦,٦ % من الموظفين عدم رضاهم أيضاً عما ينفذ لمعالجة الأوضاع المستجدة والظروف الطارئة التي يفرضها الزحف السكاني الهائل.

وهذا يؤكد أن الفرضية الثانية صحيحة أيضاً تبعاً لإجابات العاملين في الإدارة والمواطنين العاديين.

**ـ السؤال الثالث :**

هل ترى في إجراءات تعيين المسؤولين عن إدارة المدن طريقة مثلى؟. أم أن هناك حاجة لتعديل تلك الإجراءات؟.

وقد أبدى ٥٣,٣٣ % من الموظفين امتعاضهم من إجراءات التعيين السائدة وأعلنوا عدم رضاهم عنها وأوضحوا أن هناك ضرورة ملحة لتعديل نظام التعيين في ملاك إدارة المدن.

في حين أن ٩١,٣٧ % من السكان العاديين أعلنوا عدم رضاهم عن الإجراءات المتبعة في التعيين ورأوا ضرورة البحث عن طرق أفضل للتعيين بغية مواكبة التطور والتقدم الحضاري، وذلك للوصول إلى نتائج أفضل في مواجهة المشاكل المتفاقمة التي يفرضها التطور السكاني والعمراني.

ومن خلال ما سبق يتبين لنا صحة الفرضية الثالثة. وأن نظام التعيين لدينا بات قاصراً إن لم يكن عاجزاً عن مواكبة التطور الهائل الذي فرضته الظروف الحضارية الجديدة والحشود السكانية الزاحفة.

**ـ السؤال الرابع :**

هل التوسعات الجارية في مدننا قادرة على مواجهة التزايد السكاني وهل تتم وفق منظور مستقبلي يبعدنا عن الإشكالات؟.

وقد كانت نسبة المجيبين بالنفي ٦٥,٣٣ % من فئة الموظفين و ٨٨,٨٣ % من فئة المواطنين العاديين وهو دليل قاطع على صحة الفرضية الرابعة.

**ـ السؤال الخامس :**

هل يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة ضمن الواقع الحالي للمدينة في حل العديد من المشاكل كالنقل وإحداث شبكات الغاز والماء والهاتف؟.

وقد أشارت النتائج إلى أن ٩٠,٨٦ % من المواطنين العاديين يعتقدون بعدم إمكانية استخدام التكنولوجيا الحديثة ضمن الواقع الحالي لمدننا، وأن ٨٤ % من الموظفين يعتقدون بذلك أيضاً، وهو دليل بات قاطعاً على صحة الفرصة الخامسة.

**ـ السؤال السادس :**

هل تقوم الجهات المنفذة بالتنسيق المنظم فيما بينها عند قيامها بتنفيذ المشاريع وتأمين الخدمات؟.

وقد أجاب ٩٤,٩٢ % من المواطنين بأنه لا وجود لمثل هذا التنسيق كما أكد ٥٨,٦٦ % من فئة الموظفين أن التنسيق المنظم والمدروس فعلاً لا وجود له بالأصل. مما يؤكد صحة الفرضية السادسة أيضاً.

**ـ السؤال السابع:**

هل يطبق القانون بموضوعية وصرامة لقمع المخالفات، وهل ترى أن مدننا حضارية وتخلو من المخالفات نتيجة ذلك؟.

وكانت نسبة المجيبين بالنفي ٧٦ % من فئة الموظفين و ٨٦,٨ % من فئة المواطنين وهي نسبة كافية للتدليل على صحة الفرضية السابعة.

**ـ السؤال الثامن** :

هل يؤدي حجم المدينة عندنا وعدد سكانها وموقعها وأهميتها النسبية دوراً هاماً في اختيار المسؤولين عن إدارتها؟.

وكانت إجابة ٨٨% من الموظفين بالنفي و ٨٩,٨٤ % من المواطنين بالنفي أيضاً وهذا ما يكفي لإثبات صحة الفرضية الثامنة.

## ـ المقترحات والتوصيات :

نحن بوصفنا دارسين وباحثين نستلهم الصواب ونبحث عن الحقيقة وننشد الأمثل والأفضل. آن لنا أن نقف وقفة جريئة مع الذات ننظر إلى ما فعلناه بعقلانية وعلم فنرصد الخطأ ونصحح الزلل ونقترح الأمثل، بكل موضوعية وعلم لمعالجة مشاكلنا، ووأد الصعوبات البارزة في دروبنا من أجل وضع أنفسنا وجماهيرنا في الركب المتقدم من الممتطين صهوة الحضارة والمجد والتقدم وذلك من خلال **المقترحات الآتية :**

١ ـ ضرورة توسيع برامج الإدارة العامة وتعميق فروعها وجعل الإدارة المحلية للمدن مجالاً رئيساً لكتابة البحوث والرسائل الميدانية التي تُمنح على أساسها الشهادات العلمية في الإدارة، بهدف توفير الأطر المتخصصة و الكفء لإدارة هذه المدن.

٢ ـ ضرورة تعيين أو انتخاب جهاز إداري متكامل تديره أطر إدارية وفنية متخصصة مؤهلة علمياً ومدربة مهنياً ومهيأة نفسياً وخلقياً وسياسياً واجتماعياً

ومؤمن بأن السلطات المخولة إليه هي مسؤولية وليست امتيازاً، ومستعدٌ لصهر أناه الفردية في " النحن " الجماعية، ليتمكن من إدارة المدينة بشكل سليم وقويم يضمن لها مجاراة التطورات التي تشهدها المدن العصرية في التوسع والنمو الكمي والنوعي في سائر الخدمات التي يتطلبها العيش.

**٣ -** ضرورة عقد دورات تدريبية في معاهد متخصصة للعاملين كافة في مجالات الإدارة المحلية من مهندسين واقتصاديين ومحاسبين وقانونيين ومخططين وعلى رأسهم الإداريين لتوسيع الآفاق النظرية و العملية لديهم في مجال إدارة المدن، أو إنشاء رابطة أو جمعية مهنية للإداريين العاملين في مجال إدارة المدن تتولى مهمة تطوير وتدريب الأطر وتشغيلهم و التنسيق بينهم، وإصدار الكتيبات والدوريات المتخصصة في تخطيط المدن وحمايتها ومعالجة مشاكلها السكانية والاقتصادية والاجتماعية والخدمية.

**٤ -** ضرورة التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية المعنية في مجال إدارة المدن للاستفادة من خبراتها والأخذ عنها والاقتباس منها، من خلال إيفاد جيل من المتفوقين للالتحاق بالجمعية الدولية لمديري المدن أو غيرها من المنظمات الدولية المهتمة بهذا الشأن، بهدف التخصص في مجال إدارة المدن وفتح المجال أمامهم وأمام سائر المختصين المميزين علماً وخلقاً لتحسين مواقعهم وتولي مسؤولياتهم في تطوير مدنهم. ومن ثَمَّ تطوير قدرة القيادات المحلية على تسيير شؤون مدنهم بالشكل الأمثل والأفضل وبما يتناسب مع ظروف البلد وقدراته المالية وتركيبته الاجتماعية والبيئية من أجل التوفير في الوقت والجهد والتكلفة اللازمة لمواجهة النمو السكاني وتحقيق الحياة الأفضل.

**٥ -** ضرورة القيام بالتوسعات على أساس منظم ومخطط علمياً للتمكن من استخدام التكنولوجيا الحديثة وتوظيفها توظيفاً علمياً كإنشاء محطات المترو واستخدام العربات الكهربائية وإنشاء مجمعات وقوف السيارات، وإنشاء شبكات الكهرباء والهاتف وتمديدات المياه والغاز. ضمن أنفاق وفق تصاميم هندسية تُسهِّل عملية الرجوع إليها كلما دعت الحاجة، والاعتماد على النظريات العلمية والظروف الحضارية والمناخية للدولة، بما يوفر الكثير من الخدمات ويحقق المزيد من التقدم والرفاهية وفرص العيش الأفضل، ويجنب العديد من المشاكل أو على الأقل يحدُّ من تفاقمها، الأمر الذي يسمح بزيادة الطاقة الاستيعابية لهذه المدن ويمكنها من مجاراة التطورات التي تشهدها المدن العصرية ومن مواكبة التطورات والتوسعات المستقبلية المحتملة دون المساس بالأراضي الزراعية والتوسع على حسابها ودون التضارب بين الجهات المعنية بالحفريات لتوسيع الشبكات أو لإصلاحها بين الحين والآخر، لأن ذلك أصبح أمراً ضرورياً ومتعذراً بآن واحد فهو ضروري لأنه مطلب حياتي تتطلبه الحياة المعاصرة، ومتعذر بسبب التكوين الواقعي اللامدروس لكثير من مدننا التقليدية.

٦ - ضرورة تطبيق مبدأ الأجر والعقاب، الأجر لحفز المبدعين والمخلصين في عملهم وأدائهم الإداري، والعقاب للمقصرين والمتقاعسين عن أداء واجبهم الوظيفي، بغية التمكن من القضاء على ظاهرة الانتشار العشوائي غير المخطط وإزالة المخالفات والبناء غير النظامي ( المهرب) الذي ساء ويسيء لحضارة مدننا.

وفي الختام مهما يكن من أمر فإننا لا نزعم أن هذه الدراسة بما تضمنته من رصد لبعض مشاكل مدننا، وما قدمته من إيضاحات وفرضيات ومقترحات تصل مرتبة الكمال المطلق فالكمال لله وحده، وفوق كل ذي علمٍ عليم.

وإننا إذا كنا نبحث عن الكمال لمدننا فإن ذلك بعيد المنال لما يعترض التطبيق من صعوبات وإشكالات، لكن بالسعي والعمل نصل إلى المبتغى والأمل.

## المصادر والمراجع :


١ - د. الكبيسي، عامر : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، منشورات الدوحة،١٩٩٨.

٢ - المصري، أحمد محمد وآخرون : الإدارة المحلية، منشورات مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ١٩٨٦.

٣ - د. شوقي، محمود وآخرون : الإدارة العامة والتحولات الجديدة، منشورات مكتبة المدينة بالزقازيق ١٩٩٥.

٤ - عواضة، حسين محمد : الإدارة المحلية وتطبيقاتها في الدول العربية، منشورات المؤسسة الجامعية للدراسات ١٩٨٣، القاهرة.

٥ــ غبوش، أحمد الطيب : نشأة البلدان الإقليمية، منشورات معهد الإدارة العامة، مسقط ١٩٩٤.

٦ــ محرم، صبحي : إدارة المدن الحديثة ( جزأين )، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة ١٩٧٧.

7-WHO , **Spotlight on the cities** : Improving Urban Heath 1969.

8- U.N: **Urbanization and Components of Urban and city**

Population growth N.y 1983.

9-Sivaram , A. "Towards better metropolitin Management : The Management of Asian Cities **". The Urban Edge** vol. 6 No.10 ,1982.

10-Donaldson , W.V. " Let Cities not Technologists Indentifty Their problems , Develop Solutions. **The American City** , April 1973.

11-Ammons , D. and Newell , C**. City Executives** : Leadership Roles , Work characteristics , and Time Management. State University of N.Y. 1989.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق ٢٠٠٠/٤/١٨.

# قائمة استبيان

**جامعة دمشق**

**كلية الاقتصاد ـ قسم الإدارة**

السادة المهندسون الإداريون والعاملون في مجالس المحافظات المحترمون

السادة أصحاب المؤهلات العلمية وذوو الاهتمامات بشؤون المدن المحترمون

**تحية طيبة وبعد**:

يرجى الإجابة بكلمة نعم أو لا عن الأسئلة الآتية:

علماً أن البيانات والمعلومات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وقد وقع الاختيار عليكم للتعرف على آرائكم لما لها في نظرنا من أهمية في التوصل إلى النتائج المفيدة بإذن الله.

**معلومات خاصة بأفراد العينة:**

| | | |
|---|---|---|
| الجنس: | ذكر: | أنثى |
| العمر: | أقل من ٣٠: | أكثر من ٣٠: |
| العمل: | إدارياً: | مهندساً |
| | من ذوي الاهتمامات في هذا المجال | |

**معلومات خاصة بموضوع البحث**

**السؤال الأول**: هل تنسجم الإجراءات الإدارية المتبعة في مجالس المدن مع التطورات العصرية ومع الطموحات المستقبلية لمواكبة التطورات؟

**السؤال الثاني**: هل تشعر برضا وبارتياح عن الأعمال المنفذة في محافظتك وعن جدوى تلك الأعمال ومدى مساهمتها في مواكبة لتطورات المستقبلية، وتناسبها مع الزيادة السكانية؟

**السؤال الثالث**: هل ترى إجراءات تعيين المسؤولين عن إجارة المدن طريقة مثلى؟

**السؤال الرابع**: هل التوسعات الجارية في مدننا قادرة على مواجهة التزايد السكاني؟

وهل تتم وفق منظور مستقبلي يبعدنا عن الإشكالات؟

**السؤال الخامس**: هل يمكن استخدام التكنولوجيا الحديثة ضمن الواقع الحالي للمدينة في حل العديد من المشاكل كالنقل وإحداث شبكات الغاز والماء والهاتف؟

**السؤال السادس**: هل تقوم الجهات المنفذة بالتنسيق المنظم فيما بينها عند قيامها بتنفيذ المشاريع وتأمين الخدمات؟

**السؤال السابع**: هل يطبق القانون بموضوعية وصراحة لقمع المخالفات؟ وهل ترى أن مدننا حضارية وتخلو من المخالفات نتيجة ذلك؟

**السؤال الثامن:** هل يؤدي حجم المدينة عندنا وعدد سكانها وموقعها وأهميتها النسبية دوراً هاماً في اختيار المسؤولين عن إدارتها؟