

تجسيد الحوكمة في الإدارة الحضرية

مدرس مساعد / علي عبد السميع حميد
ماجستير علوم في التخطيط الحضري والإقليمي
رئاسة جامعة بغداد – شعبة العقود الحكومية
ali84_baghdad@uobaghdad.edu.iq

الخلاصة:

ظهر في بداية التسعينات مفهوم الحوكمة في عدة تقارير دولية ليشغل مكان الصدارة بين مختلف الأوساط العالمية . وقد أرجعت هذه التقارير الدولية ضعف التنمية في الدول النامية إلى ضعف وسيلة ممارسة السلطة في إدارة وتنفيذ السياسات العامة وإن هناك عناصر وأليات تحد من الحكم السيئ الذي يفتقر إلى الكفاءة والفعالية . كما أشارت التقارير أيضا إلى أهمية المعلومات ومدى شفافية الأنشطة الحكومية ، وتفعيل المشاركة المجتمعية ، والإتجاه إلى المزيد من اللامركزية وتقوية الوحدات المحلية حتى يمكن رفع مستوى كفاءة وفعالية الخدمات المحلية

إن الإدارة الحضرية هي أسلوب تنظيمي لإدارة الخدمات العامة والذي يعرف باللامركزية ، فإن إدخال مفاهيم الحوكمة عليها يعطيها نفساً جديداً في مسيرة تحسين أدائها والنهوض بإدارة حضرية فاعلة في التنمية الحضرية .
الكلمات المفتاحية : الحوكمة ، الإدارة الحضرية ، المركزية ، اللامركزية .

Governance Embodiment in Urban Management

Abstract :-

Back in the early nineties the concept of governance in several international reports to occupy pride of place among the various global community. This international reports have attributed the lack of development in the developing countries to the weakness of the way the exercise of power in the management and implementation of public policies, although there are elements and mechanisms to limit the bad governance that lacks efficiency and effectiveness. The reports also noted the importance of information and the transparency of government activities, and activate the community participation, and the trend to greater decentralization and strengthening of local units so that it can raise the level of efficiency and effectiveness of local services.

The urban management is a way of organizational management of public services and who knows decentralization, the introduction of the concepts of governance by giving it a new breath in the process of improving their performance and promotion of effective urban management in urban development.

Key words: governance, urban management, centralization and decentralization.

المقدمة :-

لقد أصبحت الحوكمة الحضرية من أهم ركائز عملية الإدارة الحضرية الجيدة ، وبالتالي أحد أهم دعائم عملية التنمية الحضرية المستدامة ، لذا كانت دراسة تلك العملية أحد أهم العناصر الموضوعية على المستوى العالمي في أهداف الألفية الإنمائية Millennium Development Goals-MDG .

إن الحوكمة (**Governance**) فكرة وإصطلاحاً شاع إستخدامها بشكلٍ واسع مع بداية عقد التسعينيات من قبل المنظمات الدولية كمنهجية لتحقيق التنمية المجتمعية في الدول النامية نتيجة لقصور الإدارات الحكومية (القطاع الحكومي) عن تحقيق ذلك بفعالية وكفاية كافيتين . كما أن فكرة ومنهجية الحوكمة غدت في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي على قدرٍ كبير من الأهمية للدول، سواءً المتقدمة أو النامية على حدٍ سواء ، لتحقيق طموحات المواطنين فيها بتوفير التنمية الشمولية وإدامتها ، إلا أن الأمر أصبح أكثر إلحاحاً على الدول النامية بشكلٍ خاص ، نتيجةً للتحديات العالمية والإقليمية (العولمة ، التجارة العالمية الحرة ، الأسواق التجارية المفتوحة ، وسرعة انتشار المعلومات ، التهديدات الأمنية) ، والمحلية (التنافسية ، تشجيع الاستثمارات الخارجية والداخلية ، الفقر ، البطالة ، الأمن) .

لذا أصبح التزام الدول النامية بمنهجية الحوكمة الراشدة (**Good Governance**) أمراً في غاية الأهمية ، لما ينطوي عليه ذلك من تكامل أدوار الإدارة الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، من خلال المشاركة والتشارك لإعادة رسم الأدوار لكلٍ منها ليتسنى تحقيق التنمية المجتمعية ذات الكفاية والفعالية والاستجابة للمواطنين وطموحاتهم وفق ما تركز عليه الحوكمة الراشدة من مميزات تعكس الشفافية والمساءلة والتشارك في تحمل المسؤولية والمشاركة في رسم السياسات وتعزيز دولة القانون واللامركزية لتقريب صنع القرار من المواطنين ، ضمن ميزات أخرى .

فإن هذا النموذج يتطلب الفهم المشترك للأدوار للأطراف الثلاثة المكونة للحوكمة واستثمار تلك الأدوار وتكاملها بما يحقق التنمية المجتمعية .

تواجه جميع المجتمعات تحدياً يتمثل في إقامة نظام للحكم يعزز التنمية البشرية ويدعمها ويديمها - وبخاصة للفئات الأكثر فقراً وتهمة غير أن البحث عن مفهوم محدد بوضوح للحكم لم يبدأ إلا مؤخراً جداً . ويمكن النظر إلى الحكم باعتباره ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لتسيير شؤون بلد ما على كافة المستويات . ويشمل الحكم الآليات والعمليات والمؤسسات التي يقوم من خلالها المواطنون والجماعات بالتعبير عن مصالحهم ، وممارسة حقوقهم القانونية ، والوفاء بالتزاماتهم ، وتسوية خلافاتهم ، ويتسم الحكم الرشيد بسمات عديدة ، منها على أن يقوم بالمشاركة ، وأن يتسم بالشفافية ، وأن ينطوي على المساءلة ، كما إنه يتسم بالفعالية والإنصاف ، كذلك فإنه يعزز سيادة القانون .

وتكفل الحوكمة الرشيدة وضع الأولويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية على أساس توافق الآراء الواسع في المجتمع ، كما تكفل سماع أصوات الفئات الأكثر فقراً والأكثر ضعفاً في عملية صنع القرار المتعلقة بتوزيع الموارد الإنمائية .

وللحوكمة ثلاثة أبعاد : **الاقتصادي والسياسي والإداري** ، **فالحوكمة الاقتصادية** تشمل عمليات صنع القرار الذي يؤثر على الأنشطة الاقتصادية لبلد ما وعلى علاقته بالاقتصادات الأخرى وهو يترك بصورة واضحة أثراً رئيسية على الجوانب المتعلقة بالعدالة والفقر ونوعية الحياة ، **إما الحوكمة السياسية** فهي عملية صنع القرار من أجل صياغة السياسات، في حين أن **الحوكمة الإدارية** هي نظام تنفيذ السياسات. والحوكمة الرشيدة التي تضم الأبعاد الثلاثة تحدد العمليات والهيكل التي توجه العلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية .

إن مصطلح " الحوكمة " ، أو " الحاكمية " ، أو " الحكمانية " ، أو " الحوكمة الإدارية " كلها مصطلحات معربة لكلمة (**Governance**) وعلى الرغم من اختلاف المسميات ، إلا أنها ترمز إلى معنى عام واحد ، وهو الطرق والأساليب التي تدار بها الشؤون العامة لدولة ما .

ويعتبر الأخذ بمبادئ الحوكمة الرشيدة من قبل الحكومات مطلباً شعبياً ودولياً. فمثلاً ، المؤسسات الدولية المانحة ، كالبنك الدولي ، وصندوق النقد الدولي ، بالإضافة إلى دول مثل الولايات المتحدة الأمريكية ، كل هذه الجهات تشترط مستوى معيناً من جودة الحكم لدى الدول المستفيدة ، لكي تحصل تلك الدول على المساعدات المالية وغير

المالية ، وتدعم منظمات المجتمع المدني والمنظمات الدولية المهتمة بحقوق الإنسان أيضاً عندما تتبنى مبادئ الحوكمة الرشيدة مثل تعزيز الشفافية والمشاركة والمساءلة .

مشكلة البحث :-

تعددت الحياة الحضرية وتبعاً لذلك تعددت مستويات وأدوار إتخاذ القرارات بشأن القضايا الحضرية و أصبح التنسيق وإتخاذ القرار السليم والراشد ضرورة حتمية .

فرضية البحث :-

يرى البحث ان تبني سياسة الحوكمة (الحكم الراشد) وتطبيقه في إدارة المدن وسيلة فعالة للسيطرة على القرارات و نتائجها ضمن البيئة الحضرية المعقدة .

أهمية البحث :-

جاءت هذه الدراسة كمحاولة لإعادة تسليط الضوء على ماهية الحكم الراشد ومبررات ظهوره ومؤشراته المختلفة ناهيك عن دوره في بناء الدولة ، مع تسليط الضوء على أهم معوقات تطبيقه ، ومن ثم الإشارة إلى أهم السبل الكفيلة بتعزيز الحكم الراشد .

أهداف البحث :-

يهدف البحث إلى دراسة إمكانية تطبيق الإدارة الحضرية والحوكمة وذلك للحد من مشكلات التي نواجهها يومياً بسبب القصور في تطبيق الإدارة الحضرية في حياتنا العملية ، بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تهدف إلى إبراز دور الحوكمة من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة ومراقبة مؤسسات الدولة والوقوف على واقع حوكمة المؤسسات من خلال تشخيص حالة إطارها المؤسسي وآليات تطبيقها.

منهجية البحث :-

قصد الإحاطة والإلمام بأهم أبعاد ومضامين البحث ، وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة ، تم الإعتماد على منهجين وهما " الوصفي والتحليلي " مع وجود تكامل وترابط بينها وبشكل ينسجم مع محاور البحث ، حيث يستخدم البحث المنهج الوصفي لمعرفة جوانب دراسة الحوكمة والإدارة الحضرية وإستخدام المنهج التحليلي الذي يستعرض البحث مشكلات قصور الإدارة الحضرية والحوكمة ثم يلقي الضوء على وظائف وعناصر منظومة الإدارة الحضرية الناجحة والحوكمة وإمكانية وإحتياجات تطبيق تلك العناصر للحد من مشكلات القصور بها ومن ثم الخروج ببعض التوصيات للوصول إلى منظومة إدارة حضرية ناجحة من خلال الحوكمة والتي تساهم في الحد من المشكلات في المدن والعمل على تفعيل تطبيق الإدارة الحضرية والحوكمة بما يضمن حقوق أصحاب المصالح

1- مفهوم الحوكمة (الحكم الراشد) :-

تهتم الحوكمة بكيفية ممارسة عملية صنع وإتخاذ القرار والقيادة بطريقة من شأنها إتاحة الفرصة أمام أصحاب المصلحة الأساسيين للمشاركة [1] الكاملة في صنع القرار. وهي تتعلق أيضاً بكيفية ممارسة القيادة والعلاقات على أساس من مبادئ الشفافية ، والمساءلة ، والإلتزام بالقانون [2]: من سيتخذ القرار؟ كيف سيتخذ القرار ، وكيف سيتم مساءلة متخذي القرارات .

يستند بناء الحوكمة على المشاركة المجتمعية الفعالة [3] ، وإنخراط المجتمع المدني في جميع القرارات وإتخاذها فيتم إتخاذ القرار بشكل جماعي وليس فردي وتتطلب الحوكمة إلى جانب المشاركة المجتمعية الفاعلة ، قيادة متميزة [4] ، وقواعد واضحة للمتابعة والتقييم .

لذلك فالترجمة العلمية [5] للحوكمة : " هي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة " .

مما سبق يتضح أن الحوكمة تعني النظام ، أي وجود نظام يحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء .

وتعرف الحوكمة [6] بأنها " نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي ، وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل الجهة . وهو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل " . ويتجسد ذلك من خلال الالتزام بتطبيق الممارسات التي تضمن الاستخدام الأمثل [7] للصلاحيات والسلطات الإدارية ، التي يُمكن من خلالها تحقيق أهداف الجهة ، ويضع آليات فعالة [8] للتوجيه الكلي لأعمال وأنشطة الجهة والإشراف عليها مع الحفاظ على حقوق ورضى المتعاملين وأصحاب المصلحة .

الحوكمة عبارة عن **مصطلح تم البدء في استخدامه مع بداية عقد التسعينيات** [9] حيث تزايد استخدامه بشكلٍ واسع في المراحل الأخيرة من عقد التسعينيات وأصبح شائع الاستخدام من قبل خبراء الإدارة ، وبشكلٍ خاص من قبل المنظمات الدولية كالبنك الدولي وغيرها من المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية ومشروع الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP) .

2-1 الحاجة إلى الحوكمة :-

على مر العقود الأخيرين من الألفية الثانية ظهر الاهتمام الكبير بأهمية وجود الإدارة والحوكمة الجيدة [10] بشكلٍ خاص نتيجة لفشل الحكومات الرسمية وعجزها عن تحقيق طموحات المواطنين وتلبية إحتياجاتهم بالمستوى المطلوب ، وكان ذلك جلياً في المجتمعات بشكلٍ عام وفي المجتمعات النامية بشكلٍ خاص . فمجالات قصور الحكومات الرسمية وعدم قدرتها على الأداء بشكلٍ فعالٍ عديدة ومعروفة لدى الجميع وقد يظهر عجز وعدم قدرة الحكومات نتيجة عدم توفر المهارات ، أو البعد المالي ، أو القدرات الإدارية أو المرونة لمعالجة بعض المشاكل المعقدة [11] وبالمثل قد لا ترغب الحكومات في بحث بعض القضايا أو الطروحات ذات الحساسية السياسية ، مفضلة التعايش معها بدلاً من الخوض فيها والتعرض للعواقب السلبية لتلك الطروحات على الحكومة نفسها . والأكثر ألاماً أن تبدو الحكومة عاجزة إذا كان القادة الحكوميون يعتقدون بأن بعض القضايا العامة [12] صغيرة ولا تستحق الإنتباه أو الانشغال بها من ناحية ، أو أن يستخدموا مواقعهم لتعزيز طموحاتهم الشخصية بدلاً من العناية بأحتياجات المواطنين .

3-1 يحقق نظام الحوكمة الرشيدة مايلي :-

- إدارة أفضل للموارد المتاحة [13] .
- أقصى درجة ممكنة من مشاركة أصحاب المصلحة الأساسيين في عمليات صنع القرارات ورسم السياسات العامة [14] .
- مساحة أكبر من الشفافية في التعامل [15] .
- إتاحة الفرصة لحرية الرأي وتكوين وجهات نظر مختلفة [16] .
- ممارسة الديمقراطية على أسس صحيحة مما يتيح الفرصة لأكثر عدد من المواطنين في المشاركة [17] .
- توزيع المسؤوليات والسلطات وتعريف حدودها مما يؤدي إلى تقوية الإتصال الفعال وتوفير جو من الثقة [18] .

4-1 مبادئ الحوكمة الرشيدة وفقاً للبرنامج العالمي :-

- أ- **المشاركة** : ينبغي أن يكون للمواطنين ، رجالاً ونساءً ، صوتاً للتعبير عن رأيهم - مباشرة أو عبر المنظمات الوسيطة - لتمثيل اهتماماتهم في صياغة السياسات وصنع القرارات [19] . ويعتمد التشارك واسع النطاق على الحكومات الوطنية والمحلية التي تتبع منهاجاً شاملاً أي ضمان إشراك مختلف فئات المجتمع في عملية صنع القرار بحيث تكون هذه المشاركة مدروسة ومنظمة [20] .
- ب- **الشفافية** : يجب أن يتحرر تدفق المعلومات داخل المجتمع ، وأن تتسم العمليات والقرارات بالشفافية والخضوع للمراقبة العامة ، وأن ينص على حق الاطلاع على هذه المعلومات [21] ، صراحةً أي إتخاذ القرارات وتفعيلها بطريقة تتبع القرانين والأنظمة بالإضافة إلى إتاحة فرص الحصول على المعلومات المتعلقة بهذه القرارات للمتأثرين بها [22] .

- ت- **العدالة** : ينبغي أن تحصل جميع فئات المجتمع - رجالا ونساء - على فرص متساوية لتحسين رفاهيتهم مع توفر إطار قانوني عادل يضمن حماية حقوق الإنسان ويطبق بدون تحيز [23].
- ث- **المساءلة** : ينبغي أن تخضع الحكومات ، والقطاع الخاص ، ومنظمات المجتمع المدني للمساءلة أمام الرأي العام أو أمام المصالح التي يمثلونها ، أي يتم خضوعها من قبل المتأثرين من القرارات والأعمال الصادرة عنها ولا يمكن تفعيل ذلك في غياب حكم القانون والشفافية [24].
- ج- **التماسك** : يجب أن تكون القضايا والسياسات والإجراءات - مع طبيعتها المعقدة - متماسكة ومتسقة وسهلة الفهم [25].
- ح- **القابلية للاستجابة** : ينبغي أن تخدم المؤسسات والعمليات جميع أصحاب المصلحة ، وأن تستجيب إستجابة ملائمة للأولويات أو لتغيرات الطلب أو لأي ظروف جديدة [26].
- خ- **الإنصاف والشمولية والتكامل** : توفير الفرصة لمختلف أعضاء المجتمع وخاصة المهمشين منهم والعمل على تحسين مستوى رفاهيتهم [27].
- د- **الأخلاقيات** : يجب أن تعتمد الحوكمة على المبادئ الأخلاقية لكل مجتمع [28].
- ذ- **الإجماع** : تحقيق تنمية بشرية مستدامة من خلال تركيز الأولويات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية بإجماع مجتمعي واسع النطاق [29].
- ر- **الفاعلية** : تلبية إحتياجات المجتمع بطريقة فاعلة تتجنب الإستخدام غير المستدام للموارد الطبيعية [30] وتسعى إلى حماية البيئة ، بمعنى آخر فاعلية الإستخدام الأمثل للموارد بأن تكون نتائج العمليات والمؤسسات متفقة مع إحتياجات المجتمع والكفاءة المتمثلة في الإستخدام المستدام للموارد الطبيعية وحماية البيئة [31].
- ز- **المحاسبية** : أساس مهم للحكم الرشيد (الحكم الجيد) ، فيجب أن تخضع المؤسسات لمحاسبة المتأثرين بأنشطتها [32].
- س- **الرؤية الإستراتيجية** : الحكم الرشيد يحتاج إلى محاولة توقع القادم من خلال قراءة الماضي والحاضر فينبغي على أصحاب القرار امتلاك رؤية طويلة المدى للأمر [33].

1-5 أهداف الحوكمة :-

- تسعى الحوكمة إلى تحقيق الأهداف من خلال رفع كفاءة أداء المؤسسات ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء تلك المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل داخل المؤسسة [34] ويمكن إجمال الأهداف التي يمكن تحقيقها نتيجة تطبيق نظم الحوكمة بما يأتي :
- أ- تحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة للجهات المعنية [35].
- ب- تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة مع مراعاة مصالح المتعاملين مع مؤسسات الدولة المختلفة والحد من إستغلال السلطة في تفضيل المصلحة العامة [36].
- ت- تحقيق فرصة مراجعة الأداء من خارج أعضاء الإدارة التنفيذية تكون لها مهام وإختصاصات وصلاحيات لتحقيق رقابة فعالة ومستقلة [37].
- ث- زيادة الثقة في إدارة الاقتصاد القومي بما يساهم في رفع معدلات الإستثمار وتحقيق معدلات نمو مرتفعة في الدخل القومي [38].

1-6 الحوكمة بأختصار :-

- أ- تقوم الحوكمة بتنظيم العلاقة بين الأطراف الرئيسية في الجهة ، وتحديد الأعضاء والإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة ، بحيث تحدد الحوكمة مسؤوليات كل طرف وحقوقه .
- ب- تهدف الحوكمة إلى تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة والمسؤولية والعدالة ، من خلال وضع مجموعة من القواعد التي يجب على الجهة التقيد بها.
- ت- تؤكد قواعد الحوكمة على ضرورة تأسيس مجلس إدارة ، وتحديد آلية تعيين أو إنتخاب تتوافق مع القوانين ذات العلاقة في الدولة ، وتحدد الحوكمة مسؤوليات معينة لمجلس الإدارة ، يجب ألا تتداخل مع مسؤوليات

الإدارة التنفيذية ، كما تشدد مبادئ الحوكمة على ضرورة الإفصاح عن بيانات المؤسسات المالية وعملياتها بشكل دقيق ومنتظم .

2- الإدارة والإدارة الحضرية :-

عرفت الإدارة كعلم له قواعده وإبسه ومدارسه منذ أواخر القرن التاسع عشر ومنذ أواخر القرن العشرين حيث شارك في إثراء هذا العلم عدد من العلماء والباحثين الذين كان لدراساتهم ومحاوهم الأثر الواضح في تطوير هذا العلم [39] ، حيث صارت الإدارة فرع من فروع المعرفة وكيفية الحصول على أفضل وأنسب الموارد الطبيعية والاقتصادية بالطرق والوسائل الفنية الحديثة وإستخدام هذه الموارد من قبل أنسب القوى البشرية على وفق نظام محدد بالزمن والمكان من أجل تأمين وتحقيق الأهداف المطلوبة [40] .

الإدارة هي عملية إنسانية إجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في الدوائر أو المؤسسات كأفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي نشأت المؤسسة من أجل تحقيقها متوخين في ذلك أفضل إستخدام ممكن في الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة [41] .

ظهرت تعاريف عديدة للإدارة ومنها ما يرى الإدارة على أنها الفن والقدرة على تيسير الأمور وفق ضوابط وقوانين مشروعة [42] سواء كانت إجتماعية أو إنسانية أو إلهية ، حيث تذهب كل هذه التعاريف إلى وصف علم الإدارة بأنه يأتي بالابتكارات لتسهيل إنجاز الأعمال ضمن المؤسسات أو الدوائر من خلال إستغلال الطاقات بأقصى مدى وأقل كلفة ضمن أبسط التشكيلات لتسهيل التحركات الداخلية ضمن تلك المؤسسات والدوائر التي تتعامل مع الأعمال والمشاريع الكبرى والضخمة [43] ليكون عملها في نسيج متكامل يحقق التواصل وإقامة العلاقات بين المجتمع وبين الإدارات الأخرى [44] .

كانت الإدارة اليوم مختلفة ومتنوعة حيث مجالات الحياة التي يتعامل معها الفرد والمجتمع وهنالك إدارة الأعمال العامة والخاصة والإدارات الحكومية والإدارات الهندسية والإدارات الخاصة بالمياه والصحية وإدارة السياحة وإدارة البيئة وإدارة التعليم فمن بينها الإدارة الحضرية وعبر كل هذه الأنواع من الإدارات ينظر المختصون إلى الإدارة على أنها مجموعة من القوانين والضوابط التي تحكم البيئة التخطيطية تلك سواء أكانت كبيرة أو صغيرة وتستطيع أن تسخر الإمكانيات المتاحة من تلك البيئة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بها [45] . يركز مفهوم الإدارة الحضرية على الإرتقاء والتوسع بمستوى المجتمع من المدن وتحقيق الرفاهية من خلال رفع حالة التدهور والتدني في الخدمات ومعالجة المشاكل الناتجة عن زيادة عدد السكان والنمو العمراني وعدم كفاية الأرض الحضرية اللازمة لتقديم الخدمات للمجتمع مما يتطلب العمل على إعادة تنظيمها مرة أخرى من خلال الإرتقاء بمستوى هذه الخدمات أو من خلال إجراء التوسع المطلوب للأرض الحضرية [46] إضافة إلى الإهتمام بالبيئة الحضرية والمشهد الحضري والبصري للمدينة ومقدار حالة الابنية وقيمتها التاريخية ومعرفة قيمة إستعمالات الأرض فيها من خلال دراسة الوظيفة للمناطق الحضرية وتحديد مقدار إستعمالات الأرض فيها ومعرفة ما موجود وما مطلوب من الوظائف المدنية لسد حاجة المدينة ومتطلباتها ومعرفة كيف يكون التطوير وإتجاه التوسع للمدينة ومحددات التوسع وبالتالي معرفة المشاريع المطلوبة لسد متطلبات سكان المدينة بأقل وقت وكلفة مع مراعات المعايير والقوانين والأعراف المنصوص عليها [47] ، إن تحقيق مثل هذا الأمر يتطلب إدارة واعية والتعاون مع مجتمع المدينة لكي نستطيع تنفيذ هذه المهام بإتجاه إرتقاء سكان المدينة الذين لهم دور واضح في فهم وتحديد إحتياجاتهم ومعاونة الإدارة المناطة بها هذه المهمة وهذا هو صلب ما يعرف اليوم بالإدارة الحضرية [48] الذي يمكن تعريفها على أنها **الجهد الذي يعمل على مجابهة المشاكل الرئيسية التي تواجه سكان المدن من أجل الوصول إلى مدن أكثر عدالة وإستقامة وقدرة على البقاء والإستقامة** [49] وذلك لأن تراكم المشاكل المعاصرة التي تعاني منها مدننا وبكفاءة المتغيرات (الإجتماعية والإقتصادية والبيئية) الناشئة بسبب إرتفاع حجم السكان والضغط المتزايد على الخدمات المتاحة فيستوجب البحث عن إدارة تهتم بأعادة التوازن بين المتطلبات الحالية والمستقبلية وتضمن حيز مكاني واضح ومحدد المعالم ومحاولة تنسيق بين عوامل مختلفة والتي تتمثل بالسكان والنشاطات ومصادر التمويل [50] ، إن تركيز السكان في المناطق الحضرية وجذب النشاطات الإقتصادية والخدمات يسببان مشاكل متعددة وضغوط على البنى الإرتكازية (**الفوقية والتحتية**) فضلاً عما يرافق ذلك عن التوسعات التجمعات الحضرية وما تخلفه من مشاكل إجتماعية وبيئية وأمنية وتتطلب تلك الحالة وجود إدارة **حكيمة** [51] سواء كانت على المستويات العليا المتمثلة بالإدارة المركزية أو على مستوى دنيا (الأدنى)

المتتملة بالإدارة المحلية ، حيث كل منها مطالب بتحقيق قفزة نوعية في أساليب وإدارات عملها وإستعمال مناهج حديثة وفعالة بالتنظيم والتخطيط وإعتماد الدراسات الميدانية[52] وإعداد الاستراتيجيات اللازمة كاستراتيجية النقل وغيرها والتعرف على التحسينات الممكنة لطرق النقل مما يساعد على عملية سهولة الوصول[53] بين المناطق المختلفة أو استراتيجية تجميل المدن[54] أو توزيعات إستعمالات الارض المختلفة التي تحقق استراتيجية ذات الاثر الكبير في رفع مستوى المواقع الحضرية عمرانياً[55] .

2-1 أبعاد الإدارة الحضرية :-

- أ- المشاركة (من أصحاب المصلحة والمساهمين) في تخطيط المدن (خلق بيئة جاذبة لكل من المواطنين والمؤسسات) [56] و[57] .
- ب- إتباع جدول أعمال التنمية المستدامة (للحد من تأثير الإحتياجات على المدى القصير للمستثمرين) [58] .
- ت- الدور المستقل للمدير الحضري (التخطيط الإستراتيجي على المدى الطويل لتنمية المدينة) [59] .
- ث- الاستراتيجية التنافسية للمدينة[60] و[61] .
- ج- لامركزية المدينة (بسبب حجم وكثافة السكان) [62] و[63] و[64] .
- ح- تنفيذ أدوات جديدة للإدارة العامة (لنجاح تقديم الخدمات العامة) [65] .
- خ- لامركزية المدينة (بسبب حجم وكثافة السكان) [66] .
- د- لامركزية المدينة ومشاركة المستخدمين (لضمان الخدمات العامة جودة عالية) [67] .
- ذ- عدم التجانس في عدد السكان (حاجة أكبر إلى التغذية الإستراتيجية من المستخدمين / المواطنين) [68] .
- ر- تطوير التنمية المستدامة (لمنع التلوث البيئي) [69] .

وفقاً للنظرية هناك العديد من الردود على الآثار المدرجة في إدارة المدينة، والتي يمكن تصنيفها في خمسة أبعاد: **لامركزية المدينة** (اللامركزية في بعض المهام والمسؤوليات على مستوى المدن الفرعية - أحياء ومناطق المدينة وما إلى ذلك؛ وفقاً لمبدأ التبعية يؤول كل الخدمات المجتمعية على أساس). مشاركة المستخدمين (بما في ذلك المواطنين كما مصممو الأرياء في تقديم الخدمات ، وأكثر من ذلك بسبب طبيعة البيئة المحلية)؛ **مدير مستقل** (كما سبق ذكره هناك أدلة على وجود تأثير إيجابي للمدير مستقل لأداء المدينة)؛ **التنمية المستدامة** (تفاصيل بيئة المدينة - الكثافة السكانية العالية ، والتلوث ، والتدهور الخ - تجعل التوجه نحو سياسات التنمية المستدامة أكبر؛ **والإدارة الحضرية** تلعب هنا دوراً مهماً، نظراً ل"الاستقلالية من الولاية السياسية)؛ **والقدرة التنافسية للمدينة** (الموقع الإستراتيجي في التسلسل الهرمي للمدن) [70] .

كل خمسة أبعاد هي في الواقع مظهر من مظاهر فكرتين: جعل مدينة تنافسية وجاذبية للمستثمرين، وجعل مدينة يمكن العيش فيها، وبالتالي جاذبية للارتفاع في القوة العاملة الماهرة ويمكن تنشيط وإصلاح إدارة المدينة تلبية لكل من هذه المطالب .

2-2 وظائف الإدارة الحضرية :-

المهام الحالية للإدارة الحضرية (بغض النظر عن التنوع والاختلاف في الأنظمة السياسية والاجتماعية المختلفة) ، تقتصر على عناصر مثل : التخطيط ، وإدارة الخدمات ، والثقافة المحلية ، والقيام بالمشاريع ، و إلخ ، ولكن إحتمال تصوير مباشر من الأنشطة الحضرية من أجل تحقيق التنمية المستدامة لمديري المناطق الحضرية هي واحدة من أهم المهام [71] .

في ظل هذا العالم التنافسي لإدارة المدينة يجب أن تكون قادرة على تحديد نقاط القوة والضعف في مدينتهم ، والسعي إلى تعزيز مزاياها التنافسية [72] .

2-3 أهداف الإدارة الحضرية :-

المفهوم العام للإدارة الحضرية الشاملة وأهدافها الرئيسية ومستوى المستوطنات الحضرية لديه في جدول أعماله والمستوى الكلي للأهداف وسياسات الإدارة الحضرية تسعى إلى تحقيق التوازن بين " التحضر الكلي" و " نظام الإدارة الكلية للمدن " وبالنظر إلى المستوى الجزئي ، وبشكل أكثر تحديدا لإدارة المدينة لتشكيل النظام الكلي للأغراض العامة [73] .
 وأخيراً ، فإن الإدارة الكلية من البيئة الحضرية للحياة (صالحة للعيش) للجميع والعدالة الاجتماعية والكفاءة الاقتصادية والاستدامة البيئية [74] .

2-4 الإستدامة في إدارة مستقبلنا الحضري :-

إن المدن تشكل مراكز القوة الاقتصادية والاجتماعية وهي تدفع التنمية الوطنية والعالمية من خلال تركيز المهارات والأفكار والموارد في موقع واحد [75] ولكن التطور الحضري السريع يأتي بتكلفة باهظة فمع توسع المدن تبتلع الأرض التي كانت تستخدم لذلك في إنتاج الغذاء وهي تستنزف إمدادات المياه وتشكل نحو 70% من استهلاك الطاقة على مستوى العالم وتولد أكثر من 70% من الغازات الضارة المسببة للإنحباس الحراري العالمي [76] ، وإذا كان لنا أن نحافظ على إستدامة النمو العالمي وعدالة توزيعه فسوف يكون لزاماً علينا أن نغير التوازن بين التوسع الحضري السريع والإستهلاك المفرط للموارد نتيجة لهذا التوسع وهذا هو الهدف الرئيسي لمؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة والذي حذر من الضغوط غير المسبوقة التي سوف يفرضها النمو الاقتصادي في العقود المقبلة على البنية الأساسية (وخاصة النقل) ، والإسكان والتخلص من النفايات (وخاصة المواد الخطرة) وإمدادات الطاقة [77] .

إن تحقيق النصر في المعركة الدائرة للإبقاء على ديناميكية وإستدامة مدن العالم وبالتالي الإقتصاد العالمي أمر وارد وممكن من خلال تطوير طرق مبتكرة في إستهلاك مواردنا المحدودة من دون إهدارها أو إفساد النظم الإيكولوجية الحساسة التي تعتمد عليها [78] ولتحقيق هذه الغاية فمن الأهمية بمكان أن يتصدى العالم لستة تحديات واسعة وهي

-:
أولاً : يتعين علينا أن نغير الطريقة التي نصمم بها مدننا فلا بد أن تكون الاستدامة مكوناً أساسياً في كل مشاريع التخطيط الحضري وخاصة في المدن الساحلية التي سوف تواجه قريباً التأثيرات المدمرة الناجمة عن تغير المناخ [79] ، تستخدم المدن الأكثر كثافة سكانية الأراضي بشكل أكثر كفاءة فهي تقلل الحاجة إلى السيارات الخاصة وتعمل على تحسين نوعية الحياة من خلال توفير المساحات اللازمة للمتزهات والطبيعة وعلى نحو مماثل تعمل شبكات النقل الجماعي المتكاملة على الحد من إنبعاث الغازات المسببة للإنحباس الحراري العالمي إلى حد كبير [80].

ثانياً : يتعين علينا أن نعيد النظر في الكيفية التي نصمم وندير بها البنايات بحيث تستخدم قدراً أقل من الطاقة أو الأفضل من ذلك أن تولد الطاقة التي تحتاج إليها بنفسها فالبنايات مسؤولة عن كميات كبيرة من الانبعاثات من ثاني أكسيد الكربون نظراً للمواد المستخدمة في بنائها ، ومتطلبات التبريد والتدفئة ، والوظائف المساعدة مثل إمدادات المياه والصرف الصحي والتخلص من النفايات الصلبة وينبغي لقوانين البناء أن تعمل على تعزيز هندسة وتكنولوجيا البناء الموفرة للطاقة [81] ، والتي يمكن دعمها من خلال الحوافز الضريبية والقواعد التنظيمية الأكثر صرامة ولأن نحو 30% من سكان المدن في منطقة آسيا والمحيط الهادئ يعيشون في أحياء فقيرة ، فإن أحد أعظم الاختبارات التي تواجهنا يتخلص في تحسين ظروفهم المعيشية من دون إلحاق الضرر بالبيئة [82] .

ويكمن التحدي الثالث في تغيير عادات التنقل لدى المواطنين وهذا يعني التحول من السيارات الخاصة إلى وسائل النقل العام ومن الطرق إلى السكك الحديدية والواقع أننا لا بد أن نحاول حيثما كان ذلك ممكناً الحد من الحاجة إلى السفر على الإطلاق [83] . إن أنظمة النقل التي تحبذ السيارات والشاحنات تتسبب في الحوادث والتلوث والاختناقات المزمنة فكان قطاع النقل مسؤولاً عن 23% من كل الانبعاثات المرتبطة بالطاقة من ثاني أكسيد الكربون في عام 2004 وهو المصدر الأسرع نمواً للانبعاثات في البلدان النامية ونحن في احتياج بدلاً من هذا إلى دمج وسائل النقل والإسكان واستخدام الأراضي ، وتشجيع الاعتماد على وسائل النقل العام وجعل شوارعنا جذابة وأمنة للسائرين (وخاصة النساء وذوي الاحتياجات الخاصة) [84] .

ويتمثل **التحدي الرابع** في تغيير الكيفية التي تنتج بها الطاقة ونقلها ونستهلكها وهذا يشمل إنشاء أنظمة للطاقة أكثر كفاءة وزيادة استثماراتها في المصادرة المتجددة [85] (والتي سوف تعمل كما نأمل على خلق فرص عمل جديدة) وبوسعنا أيضاً أن نشجع الأسر على الحد من استهلاكها للطاقة، والشركات على الحد من كمية الطاقة التي تهدرها [86].

خامساً : لا بد من إصلاح إدارة موارد المياه والبنية الأساسية للمياه بحيث يصبح بوسعنا إعادة استخدام هذا المورد الثمين عدة مرات وعلى نطاق المدينة بالكامل [87] وهذا يتطلب دمج الوسائل المختلفة لإدارة المياه مثل الإمدادات المنزلية، وتجميع مياه الأمطار، ومعالجة وإعادة تدوير مياه الصرف الصحي، وتدابير السيطرة على الفيضانات [88].

وأخيراً : يتعين علينا أن نغير الطريقة التي ندير بها النفايات الصلبة بحيث تتحول إلى مورد وليس تكلفة ففي العديد من البلدان النامية تبلغ نسبة المواد العضوية في النفايات الصلبة 60% إلى 80% مع تسبب مقالب القمامة المفتوحة في إطلاق كميات هائلة من غاز الميثان إلى الغلاف الجوي [89] وتتفق الحكومات المحلية التي تعاني من ضائقة مالية نحو 30% إلى 40% من ميزانياتها على إدارة النفايات ولكنها تسترد القليل في المقابل ولكن برغم هذا ومن خلال بعض التحسينات في التصميم والتكنولوجيا المستخدمة - كتحقيق معدلات أعلى وإعادة التدوير على سبيل المثال - يمكننا تحويل 90% من هذه النفايات إلى مواد مفيدة، مثل الغاز الحيوي والوقود المشتق [90].

تتطلب هذه الخطوات الستة تغييراً سلوكياً شاملاً ومنسقاً وسوف تتطلب أيضاً التعاون من قبل كافة المستويات الحكومية والاستثمارات الضخمة وتبادل الأفكار ومحاكاة أفضل الممارسات والتخطيط للأمد البعيد والحق أن التحدي هائل وشاق ولكن التصدي له ليس مستحيلاً وإذا تمكنا من التغلب عليه فإن العالم قد يحصل على المستقبل الحضري الذي يستحقه.

وتتلخص مهام الإدارة الحضرية الفعالة في **مجاليين** مرتبطة بالأماكن الخاصة **وثلاث مجالات** مرتبطة بالأماكن العامة :-

2-5 مهام الإدارة الحضرية المرتبطة بالمساحات الخاصة :-

- 1- ترسيم حدود المساحات الخاصة ووضع الضوابط العمرانية لها، وتدعم تحقيق الأمان والسلامة والخصوصية
- 2- تأمين وصول الخدمات والمرافق الأساسية (مثل الكهرباء والمياه)، وضبط تحصيل رسومها، وصيانة هذه المرافق باستمرار.

2-6 مهام الإدارة الحضرية المرتبطة بالمساحات العامة :-

- 1- تنظيم الأماكن العامة : لضمان بقاء استخدامها متاحاً للجميع وبدون مضايقات، ومنع التعديات بكافة أشكالها المادية والمعنوية.
- 2- تحسين وصيانة الأماكن والمرافق العامة : والتحسين بتزويدها بالمرافق والتسهيلات اللازمة لجعلها جاذبة ومفيدة، والمحافظة على جودتها بالتشغيل والصيانة المستمرة.
- 3- حكم الأماكن العامة : جمع جهود الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المحلي لتكوين الشعور بالإرتباط بالأماكن العامة والمسؤولية تجاهها.

3- آليات تجسيد الحوكمة في الإدارة الحضرية :-

تعتبر الإدارة الحضرية بمثابة المحرك الوحيد والحقيقي لسياسات الدولة، لذا فإن أي تغيير في أدوار هذه الأخير يجب أن يصحبه بالضرورة تغيير في مهام الإدارة الحضرية بطريقة تتفق والدور الجيد الذي يجري داخل الدولة. نتيجة التطورات المتسارعة التي عرفها دول العالم يرى بعض المختصين في هذا المجال أن عجز الدول النامية في التقدم والنمو برغم ما تملكه من إمكانيات بشرية وثروات طبيعية ضخمة يرجع إلى ضعف في الجهاز الإداري الذي أصبح كذلك عائقاً كبيراً أمام أي تحول للدول النامية من أجل الإلتحاق هذه الأخيرة بركب العولمة والتكتلات العالمية الحديثة خاصة الاقتصادية والتكنولوجية منها، ولعل ما يحدث اليوم أكثر دليل على ذلك وهذا ما أدى إلى سعي هذه

الدول إلى وضع مجموعة الإستراتيجيات ومعايير لمواجهة هذا الوضع المتأزم ، ونظراً لما سببته هذه الدول من عجز وعرقلة لعملية الإلتحاق بالركب الدولي ، وفي هذا الصدد يجب على الدول الإهتمام بتشكيل مختصين في مجال الإدارة من تشخيص الواقع والإختلالات التي يجب أن تشملها عملية الإصلاح على مستوى الإدارة الحضرية وتحديد المجالات التي يجب أن تشملها عملية الإصلاح على مستوى المؤسسات المحلية أي وضع مجموعة من المعايير لتجسيد الحوكمة في الإدارة الحضرية .

وبذلك سنحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى أهم الآليات المؤدية إلى تحسين أداء الإدارة الحضرية والمتمثلة في آليات التنظيم ، التسيير، وثقافة السلوك كذلك من خلال وضع مجموعة من الإستنتاجات والتوصيات من أجل النهوض بإدارة حضرية فعالة على المستوى المحلي والوطني .

3-1 المطب الأول : آليات متعلقة بالتنظيم :

أ- التخفيف من حدة المركزية وتقرير اللامركزية :

إن السلطات المركزية من الناحية الإدارية هي التي لها السلطة في صنع القرارات البسيطة منها والإستراتيجية مما أدى إلى تقليص دور المؤسسات وتهميشها في عملية إتخاذ القرار وإذا كانت التخفيف من حدة المركزية يجسد من خلال عملية التخطيط والتي تتكفل به لمصلحة المركزية وبالإضافة إلى المخططات الحضرية لتحقيق التنمية الوطنية والتي تجسد في تامين دور البلديات كجماعات إقليمية في التنمية الوطنية .

وينتجى من كل هذا أن الحوكمة الرشيدة تحتاج إلى الرقابة الفعلية التي تساعد على تقوية السلطات المركزية وتقرير سيطرتها على السلطات المحلية خشية تجاوز هذه الأخيرة الاختصاصات المخولة لها سواء كانت الرقابة على المهام أو على الوسائل التي تستخدمها لأداء مهامها .

ب- تجنب تضخم الجهاز الإداري :

تتجسد ظاهرة التضخم الإداري في وجود توسع إقليمي على مستوى التنظيم الإداري في وجود تعدد في المستويات بناء التنظيم وذلك من خلال تزايد عدد الوزارات باستمرار وكذلك المصالح الحكومية والمؤسسات المحلية (البلدية والولاية) والذي ترتب عنه عدة مشاكل التي يمكن معالجتها من خلال :

- التحكم في عملية الإشراف والتوجيه من أجل توصيل المعلومات من أسفل القاعدة إلى قمة التنظيم وكذلك الإسراع في وصول الأوامر والقرارات من قمة التنظيم الإداري إلى قاعدته .
- التقليص في أجهزة الرقابة لتجنب التضارب بشأن المسائل ومحتوى التقارير التقييمية .
- التخفيف من الإجراءات لضمان الفعالية التنظيمية بشكل عام وذلك من خلال تفعيل وتوفير القدرة على تنفيذ المشاريع بنتائج تستجيب إلى إحتياجات المواطنين وتطلعاتهم على أسس عقلانية وراشدة للموارد .
- التقليص من الأجهزة واللجان فرعية التي تزيد في حجم الدولة .

ت- التقليص من عدد الموظفين داخل الإدارة وإصلاح نظامها :

إن تطوير الإدارة الحضرية يتطلب إصلاح الوظيفة العمومية وذلك من خلال التخفيف من العدد الهائل للموظفين الذين يفتقدون إلى مهام واضحة بإيجاد منطق تسييري فعال تستند عليه عملية التوظيف من خلال تشخيص حقيقي للإحتياجات البشرية وإسناد عملية التوظيف إلى معايير موضوعية والمؤهلات التي يتمتع بها من كفاءة وجدارة وأمانة بعيداً عن المؤثرات الشخصية والعلاقات والأنساب والإرتباطات السياسية ، مع تفعيل أنظمة التدريب والتأهيل والاستفادة من المعلومات الجديدة في مجال العمل ولذا يجب تعديل قانون الإدارة الحضرية بترشيح من تتوفر فيهم المؤهلات العملية والأخلاقية حتى لاتسيير الجماعات المحلية من طرف أشخاص لا تتوفر فيهم إلا شروط الأمية .

ث- ضرورة توفر الدعم السياسي داخل الإدارة :

إن تحقيق مطلب الرقابة الإدارية يستلزم توفر القائد الرشيد القادر على التسيير العقلاني والشفاف والعدل للموارد المادية والبشرية للمجتمع بهدف القضاء على أشكال الفساد الإداري ، وذلك بتشجيع اللامركزية والذي يستلزم بدوره فرص المسؤولية بالجزاء . لكي يحقق الإصلاح الإداري أهدافه لابد من قوة تدفعه وتوجهه وعادة ما تكون هذه القوة هي القيادة الرشيدة والفعالة التي من شأنها إتخاذ القرارات الرشيدة وكذلك لنجاح سياسة الإصلاح لابد من وجود إستقرار سياسي .

2-3 المطلب الثاني : أليات متعلقة بالتسيير :

إن تجسيد دعائم الحوكمة تكون وفق هذه الأليات من خلال تدعيم المشاركة الجماعية في التحضير للأعمال الإدارية وتنفيذها وتقبل مبادئ وأليات الرقابة الدورية على أعمال الإدارة ومستخدميها ومنح المواطن سبل وأليات المشاركة في تسيير الشؤون الحضرية من خلال تفعيل دولة القانون التي تكون مرجعية قانونية يستند عليها الجميع بدون إستثناء ويمكن تجسيد هذه الأليات المتعلقة بالتسيير على واقع الإدارة الحضرية يكون من خلال :-

أ- تسيير وتثمين العنصر البشري (الموارد البشرية) :

مادام المورد البشري هو المسؤول الوحيد عن تحقيق الحوكمة والإبتعاد عن الحكم الفاسد وغير الصالح الذي يتوجب من إصلاح العنصر البشري والإهتمام به ، ذلك أن إصلاح الهياكل الإدارية دون إصلاح الإنسان يعتبر إصلاحاً قاصراً الذي يؤدي إلى الإصلاح الجذري المنشود .

ومن أجل الوصول إلى إدارة حضرية فعالة تتحكم في تسيير الموارد البشرية وتحاول تجسيد الحوكمة يجب عليها الأخذ بأليات التسيير الحديثة ويمكن تلخيصها فيما يلي :-

- تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية وفقاً لمتطلبات العمل ثم البحث والإستقطاب للموظفين الأكثر كفاءة وجدية .
- الإهتمام أكثر بالعلاقات الإنسانية بين الموظفين ، إذ أن نجاح أية إدارة متوقف على درجة التفاهم والرضا والتعاون بين مختلف الفاعلين .

ب- تفعيل الإتصال بين مختلف الوحدات :

إن إرساء دعائم الحوكمة في الإدارة الحضرية يقوم على دولة القانون القائمة على إدارة متينة يستدعي وجود شفافية كبيرة في العمل القائم على مختلف المستويات والأصعدة ، يظهر هذا في تكييف وتفعيل ما يدور حول الإتصال النازل والصاعد وكذلك الأفقي بين مختلف مستوياتها وهيئاتها وذلك من خلال نشر المعلومات الخاصة بالتنظيم بين جميع الهيئات التي تسهم في الحوار بين قادة الإدارة ومستخدميها ، الشيء الذي يضمن على القرار الطابع الجماعي والترشيدي .

ت- تفعيل دور الرقابة الإدارية :

تفعيل الرقابة الفعالة التي تعتبر من أهم متطلبات إصلاح الإدارة الحضرية وذلك من خلال وضع قوانين صارمة سواء كانت مالية أو إدارية من أجل القضاء على مظاهر الفساد في الإدارة الحضرية والتي تتطلب ضرورة عصرنتها وزيادة فعالية أداءها ، حيث أن الرقابة تستهدف أداء المسؤولين لوظائفهم ذلك من خلال توجيههم إلى الطريق الصحيح والكشف على أخطائهم ومعاقبتهم في حالة التخلي على سيادة القانون .

ث- وجود نظام متكامل من المحاسبة والمساءلة :

لابد لهذا النظام أن يتصل الجميع من سياسيين وإداريين ومسؤولين في القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني وهذا من أجل حماية الصالح العام ، هذا إضافة إلى ضرورة إضفاء الشفافية في التعامل مع الجمهور وإختيار المنتخبين والموظفين .

إن من أهم أسباب التخلف الإداري الذي تعرفه الإدارة الحضرية هو عدم مواكبتها مع التغيرات العالمية والتي تكون في مقدمتها استخدام التكنولوجيا الحديثة التي تعد آلية كفيلة لتحسين الأداء الإداري ورفع مستوى الفعالية .

3-3-3 المطلب الثالث : أليات متعلقة بثقافة السلوك :

أ- تقريب الإدارة من المواطن :

على إعتبار أن الإدارة هي الأداة لتنفيذ البرامج والقوانين التي يكون المواطن بحاجة ماسة لها وهذا ما يجعل إلى تعزيز هذه الفكرة وترسيخها في أذهان المواطنين .

ب- إضفاء الشفافية في التعامل مع الإدارة :

وذلك بتبسيط الإجراءات الإدارية والرد على الشكاوي التي يتقدم بها المواطنين وكذلك مشاركة المجتمع المدني من خلال إعتتماد الشفافية في اتخاذ القرار وتعزيز مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية ، وإعداد برامج تعليمية وتربوية بمخاطر الفساد على الإدارة الحضرية والمجتمع .

ت- دعم مبادرات في الأخلاق والسلوك :

لاكتنفي الإدارة الحضرية بوضع معايير للسلوك والأخلاق ، فأنظمة المؤسسة تقوم على إحترام القواعد من خلال أن تفعل ما من شأنه أن يكون تصرفا مخالفاً للسلوك والأخلاق ، ما لم تكن هناك إستراتيجية متابعة وتقييم دوري لكل الأنظمة السلوكية المعمول بها ، بل يجب على الإدارة الحضرية في نظام السلوك والأخلاق على ما يمكن أن يستعين به الموظفون لتطوير الأخلاق والسلوك .

ث- وضع إجراءات تأديبية مناسبة :

ينبغي على الإدارة الحضرية وضع مجموعة من الأليات التأديبية الصارمة التي يمكن من شأنها أن يكشف عن السلوكيات الخاطئة مثل الرشوة وعليه يجب أن تتوفر هذه الأليات على المرونة في العقوبات التأديبية التي تكون لها الإدارة بحاجة ملحة لهذه الأليات لجعل الإدارة فضاء ثقافي للقيم المقبولة والعادية ، فمثل هذه الثقافات والقيم أثرت سلباً على مناهج وأساليب الإدارة وطريقة تسييرها وهذا ما يشكل عائقاً أمام تقدمها وتفتحها ، وبالتالي فإن الإدارة الحضرية كمنسق تحتاج إلى أساليب لتنظيم السلوك وهذه الأساليب والأليات ستجد فاعليتها إذا كان مناخ الإدارة الحضرية ومحيطها الداخلي والخارجي يدعم الحوكمة .

ومن خلال ما سبق يتضح أن نجاح أي إستراتيجية لإصلاح الإدارة الحضرية يتوقف على توفر العناصر الأساسية التالية :-

- أ- عنصر بشري أمين ومؤهل .
- ب- إرادة سياسية حازمة ومصممة على إنجاز الإصلاح الإداري .
- ت- رأي عام مساند .
- ث- أجهزة إدارية متطورة .

4- الإستنتاجات :-

- 1- الإصلاح الإداري مسؤولية الجميع وهدف للجميع وإن التوعية باتجاه نشر الحوكمة من متطلبات الإعداد لعملية الإصلاح الإداري .
- 2- إن تطبيق مبادئ الحوكمة يعزز من مصداقية البيانات المالية والمركز المالي للمؤسسات وبالتالي يفتح آفاق أوسع في التعامل من قبل الأطراف الخارجية .
- 3- إن دور منظمات المجتمع المدني في تعزيز الحكم الرشيد هو دور جوهري ومهم . ووفقاً لـ البنك الدولي " إن الحكم الجيد - يتطلب - بالطبع العديد من الخطوات من جانب الحكومة ، ولكنه يتطلب أيضاً مشاركة فاعلة من قبل الشعب " . حيث تكون منظمات المجتمع المدني هي القناة المنظمة الوحيدة التي يساهم فيها المواطن في الرقابة على إداء الحكومة .
- 4- أصبحت إدارة الأراضي الحضرية لا يستغنى عنها لإدارة المدن وذلك لتحقيق التنمية العمرانية بشكل خاص والتنمية المستدامة بشكل عام .
- 5- نجاح التنمية الشمولية وإدامتها تتطلب تكامل أدوار مكونات الحوكمة من قطاع حكومي وقطاع خاص ومجتمع مدني فإن أي عنصر من تلك العناصر لا يمكن له منفرداً أن يحقق التنمية على مستوى المجتمع بكفاية وفعالية ، أو أن يستجيب بشكل فعال وكفوء لمتطلبات المواطنين سواء أكانت تلك المتطلبات أو الإحتياجات إقتصادية أو سياسية أو إجتماعية أو خدماتية .
- 6- أهمية الحوكمة بمؤسساتها وآليات عملها وفق مميزات وخصائص من الشفافية والمساءلة والتشارك والمشاركة وتأييد الديمقراطية والعدالة ودولة القانون ، وفق معايير الكفاية والفعالية وبالتركيز على المواطنين في تحقيق النتائج التي يقيّمها المواطنون بشكل كبير .
- 7- إن تكامل الأدوار بين مكونات الحوكمة ، يعتبر منهجية لتحقيق النجاح والرفاهية والنمو الاقتصادي والسياسي والفكري في المجتمعات الصناعية والمتقدمة بشكل خاص .
- 8- الحوكمة تتطلب العديد من توفير البنى التحتية وتحسين القدرات البشرية والمهنية والتقنية في السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية ، مع المحافظة على الفصل بين تلك السلطات لتمارس كل منها دورها بكفاية وفعالية وشفافية واحترام للرأي الأخر وللقانون ، كما أن الحوكمة تتطلب التأكيد على تحسين قدرات القيادات الإدارية في القطاعات الحكومية والخاصة والمجتمع المدني ليكونوا قادرين على المبادرة وتحمل المسؤوليات أمام الجمهور وأمام الجهات المسؤولين أمامها وهذا بدوره ينسحب على أهمية تدريب الموارد البشرية بصورة ترفع مستوى المهنية وفق أسس من العدالة والتنافسية والكفاءة والإقتدار في تحمل المسؤوليات .
- 9- الحوكمة تسعى لتحقيق الرفاهية والعدالة والديمقراطية والمساواة وتخفيف حدة المشكلات المجتمعية والإقليمية والعالمية .
- 10- لا يمكن تحقيق التنمية المستدامة والمتوازنة دون تفعيل القيم المتفق عليها للحوكمة وهي المساواة والمحاسبية وخاصة بعد أن أثبتت التجارب التنموية أن زيادة النمو قد يقترن بمعدل بطالة وفقر مرتفع مما يضع شكوكاً حول حديث بعض المسؤولين الحكوميين عن أن ظواهر البطالة و التضخم أو حتى الفقر ظواهر إستثنائية وعارضة ، إذ تبين أن الخلل الأعمق يتمثل في إدارة تلك السياسات وليست في السياسات ذاتها .
- 11- إن نجاح بعض الدول في إصلاح الحوكمة يعود إلى تضافر الأطر المؤسسية الرسمية والبنى التحتية الثقافية اللازمة لذلك مما يستدعي دائماً ربط المفهوم بضرورات نجاحه السياقية ، إذ تعد عملية إصلاح

المؤسسات والحكم عملية معقدة وصعبة ، فهي تنطوي على فهم ومعالجة نطاق واسع من التحديات ، ولا يمكن تحقيق الإصلاح بمجرد تغيير القوانين واللوائح التنظيمية ، لأن منفعه لن تتحقق بدون التزام قوي ومستدام من جانب القيادة أو بدون إعطاء الشعوب حريتها في الموافقة عليه . ويمكن القول بأن الركيزتين التوأم لإصلاح الحكم هما :-

أ- دولة كفوءة .

ب- مجتمع مدني مؤثر.

وعليه فان برنامج الإصلاح ينبغي أن يتضمن إصلاح جوهر الحكم وتفعيل صوت المواطنين .

5- التوصيات :-

- 1- تطبيق آليات الحكم الرشيد هو الضامن للخروج من الأزمات السياسية والإقتصادية .
- 2- تفعيل القطاع الثالث للمساهمة في التنمية .
- 3- لغرض تفعيل مبادئ الحوكمة لابد من أجهزة رقابية فعالة تتابع عمل الجهاز الإداري وتقوم بدراسة السبل الكفيلة بتقويم أدائه على وفق المعايير المتعارف عليها .
- 4- لا بد من وضع نظام يفعل مشاركة منظمات المجتمع المدني كعنصر مهم في عملية الحوكمة الرشيدة .
- 5- إكمال مظلة التشريعات التي تستهدف تطبيق مفهوم الحوكمة في مختلف أجهزة الدولة لما لهذا النظام من أهمية لتحقيق الهدف الأساسي في الحفاظ على المال العام وتنميته .
- 6- إلزام كافة الوحدات التنظيمية في الدولة بأعتماد أنظمة الجودة الشاملة وتأهيل تشكيلاتها للحصول على المواصفة العالمية .
- 7- إجراء تقييم دوري لمبادئ الحوكمة تبعاً لتغيرات كل مرحلة .
- 8- إلزام كافة أجهزة الدولة بتحديد متطلبات الحوكمة والسعي لتطبيقه والعمل بموجبه .
- 9- قيام الجمعيات المهنية ومنظمات المجتمع المدني ووسائل الأعلام بالتعريف بمبادئ الحوكمة ومدى تأثيرها في دعم البنى التحتية لمؤسسات الدولة المختلفة .

1- المصادر والمراجع :-

- 1- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة ، كانون الثاني ، 1997 ، ص20 .
- 2- Better Governance for Development in the Middle East and North Africa: Enhancing Inclusiveness and Accountability. Washington DC: World Bank Group , 2003, xviii .
- 3- Johnson , Isabelle , Redefining the Concept of Governance , Canada , Canadian International Development Agency , 1997, p.1 .
- 4- Tim Plumptre & John Graham, Governance and Good Governance: International and Aboriginal Perspectives. Institute on Governance, Ottawa, Canada, 1999. P.2 .
- 5- Alamgir , M. Corporate Governance: A Risk Perspective , paper presented to: Corporate Governance and Reform : Paving the Way to Financial Stability and

- Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute , Cairo, May 7 – 8, 2007 .
- 6- Seiki Tanaka , Establishing Good Governance in fragile States through Rreconstruction projects lessons from Iraq , Global Economy and Development , working paper 56 , January 2013 .
- 7- أمين عواد المشاقبة وآخرون ، الإصلاح السياسي والحكم الرشيد ، (إطار نظري) ، عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2012 ، ص 57 .
- 8- مصطفى كامل السيد ، " الحكم الرشيد والتنمية " ، القاهرة : مركز دراسات وبحوث الدول النامية ، 2006 ، ص 5 .
- 9- Hodess , Robin with Jessie Banfield and Toby Wolfe (eds) , Global Corruption Report 2001 , Transparency International , Berlin , Germany , 2001.
- 10- مركز أبو ظبي للحوكمة ، برج غرفة تجارة وصناعة أبو ظبي ، أساسيات الحوكمة " مصطلحات ومفاهيم " ، سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2015 ، ص 5 .
- 11- سندس سعدي حسين ، أثر حوكمة الشركات في التدقيق الداخلي ، بحث مقدم لنيل شهادة المحاسبة القانونية ، المعهد العربي للمحاسبين القانونيين ، بغداد ، 2006 ، ص 5 .
- 12- سلوى شعراوي وآخرون ، إدارة شؤون الدولة والمجتمع ، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، 2001 ، ص 10 .
- 13- إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة ، وثيقة للسياسات العامة لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، نيويورك ، 1997 ، ص 5 .
- 14- عمراني كربوسة ، " الحكم الراشد ومستقبل التنمية المُستدامة في الجزائر " ، مقالة علمية محكمة غير منشورة ، الجزائر ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2008 ، ص 4 .
- 15- Better Governance for Development in the Middle East and North Africa : Enhancing Inclusiveness and Accountability (Washington DC : World Bank Group) , 2003 , p. xviii .
- 16- سمير محمد عبد الوهاب ، " الحكم المحلي والاتجاهات الحديثة مع دراسة حالة مصر " ، القاهرة : مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة ، 2006 ، ص 24 .
- 17- Ambassador Ellen Margreth , Good Governance and Development Assistance from a Danish Perspective , Partnership for Governance , The Economic Institute of the World Bank (EDI), Washington, D.C. 1996. P.5 .
- 18- عبد القادر حسين ، " الحكم الراشد في الجزائر وإشكالية التنمية المحلية " ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة تلمسان ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2012 ، ص 18 .
- 19- عبد المطلب غانم ، " إدارة المدن الجديدة – رؤى مستقبلية " ، مجلة اللامركزية وقضايا المحليات ، العدد 10 ، جامعة القاهرة : مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة ، 2007 ، ص 25 .
- 20- أمينة فلاح ، " دور النيباد في تفعيل الحكم الراشد والتنمية المستدامة في إفريقيا " ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة قسنطينة ، كلية الحقوق ، قسم العلوم السياسية ، 2011 ، ص 83 .
- 21- عبد العزيز جراد ، " الحكم الراشد في الإدارة العمومية " ، ورقة مقدمة إلى ملتقى في المدرسة الوطنية للإدارة ، تخصص إدارة عامة ، جامعة الجزائر ، 2006 ، ص 17 .
- 22- وليد خلاف ، " دور المؤسسات الدولية في ترشيد الحكم المحلي " ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، جامعة قسنطينة ، كلية الحقوق ، قسم العلوم السياسية ، 2010 ، ص 46 .
- 23- زهير عبد الكريم كايد ، الحكمانية : قضايا وتطبيقات ، القاهرة : المنطقة العربية للتنمية الإدارية ، 2003 ، ص 7 .

- 24- سفيان فوكة ، " الحكم الراشد المحلي : بحث في أدوات وقيم التمكين " ، ورقة بحث قدمت في الملتقى الوطني حول " إشكالية الحكم الراشد في إدارة الجماعات المحلية والإقليمية " ، الجزائر-ورقلة : جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 12 – 13 ديسمبر ، 2010 ، ص12 .
- 25- World Bank , Initiative in Legal and Judicial Reform , World Bank , Washington D.C. , U.S.A. , 2001.
- 26- John D. Clark , Trans-national Civil Society : Issues of Governance and Organization , Issues Paper , 2001.
- 27- Thomas Weiss , « Governance , Good Governance and Global Governance : Conceptual and Actual Challenges , » Third World Quarterly , vol. 21, no. 5 (2000) , p.795 .
- 28- رمضان بن إبراهيم ، الفقر والتنمية البشرية وسير العمل في تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية : دراسة حالة تونس ، المؤتمر العالمي التاسع للإقتصاد والتمويل الإسلامي (ICIEF) ، إسطنبول – تركيا ، 9 – 11 أيلول 2013 ، ص26 .
- 29- عيد فالج العدواني ، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المؤسسي للجهاز الإداري ومتطلبات التطبيق في دولة الكويت ، مجلة النهضة ، القاهرة ، العدد الرابع ، أكتوبر ، 2009 ، ص21 .
- 30- نسيمه مراح ، " التسيير الحديث والإدارة العمومية الجزائرية " ، مذكرة للحصول على درجة الماجستير في القانون ، فرع الإدارة والمالية العامة ، كلية الحقوق والعلوم الإدارية ، جامعة الجزائر ، 2001 ، ص42 .
- 31- عمار بوضياف ، التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق ، الجزائر : جسور النشر والتوزيع ، 2001 ، ص193 .
- 32- نبيل دحماني ، " الديمقراطية كآلية لتجسيد الحكم الراشد في الجزائر خلال الفترة الممتدة من 1999 إلى غاية 2009 " ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية ، جامعة قسنطينة ، كلية الحقوق ، قسم العلوم السياسية ، 2011 ، ص46 .
- 33- هاشم حمدي رضا ، الإصلاح الإداري ، عمان : دار الراجحة للنشر ، 2011 ، ص13 .
- 34- فادي نواف الداود و د. أروى المظفر والاستاذة منى طلفاح والسيد محمد هماش ، منتدى تطوير السياسات الإقتصادية في ملتقى طلال أبو غزاله المعرفي ، المرصد الإقتصادي الأردني ، تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام ، كانون الثاني ، 2014 ، ص7 .
- 35- بوقرة رابح وغانم هاجرة ، مداخلة بعنوان : الحوكمة : المفهوم والأهمية ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، 6 – 7 مايو ، 2012 ، ص8 .
- 36- بركات سارة و زايدي حسبية ، مداخلة بعنوان : الحوكمة الجيدة ومحاربة الفساد والرشوة شروط أساسية لتحقيق التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا ، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، 6 – 7 مايو ، 2012 ، ص4 .
- 37- مريم بن عبيد و مروى حمادة ، دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسات العامة ، ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام جديد (ل.م.د) في العلوم السياسية تخصص : حوكمة محلية و تنمية سياسية وإقتصادية جامعة 8 ماي 1945 – قالمة - ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، 2014 ، ص20 .
- 38- نظير رياض محمد الشحات ، إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل الحوكمة ، مصر ، 2007 ، ص297 .
- 39- مصطفى أحمد بن حموش ، جوهر التمدن الإسلامي دراسات في فقه العمران ، دار قابس للطباعة والنشر والتوزيع – الطبعة الأولى ، 2006 ، ص156 .
- 40- شيماء حميد حسين و ندى عزام محمود ، إستراتيجيات الإدارة الحضريّة المستدامة في المدينة الإسلامية في ضوء ثنائية المدينة والسلطة ، بحث منشور في مجلة المخطط والتنمية ، معهد التخطيط الحضري والإقليمي للدراسات العليا ، جامعة بغداد ، العدد 24 ، السنة السادسة عشر ، تشرين الثاني ، 2011 ، ص24 .
- 41- El-Hefnawi, Ayman Ibrahim Kamel , " Land management strategy for periurban areas –towards managing the conflict between urbanization and agricultural land

- protection", a PhD thesis, Department of Architecture , Faculty of Engineering , Cairo University, May , 2001.
- 42- أحمد السيد محمد هاشم ، " الشراكة مع القطاع الخاص في إدارة مشروعات البنية الأساسية كعنصر من عناصر الإدارة الحضرية الجيدة " ، مؤتمر " تأمين الحيازة / الإدارة الحضرية الجيدة محوران لتحقيق عدالة اجتماعية في المدينة " ، الجزء الثاني من كتاب الأبحاث ، الهيئة العامة للتخطيط العمراني ، القاهرة ، أبريل ، 2001 .
- 43- Finnstrom , Ake , " Land Policies for Growth and Poverty Reduction " , (Lecture) , National Land Survey Agency , Urban Land Administration Course , Sweden , April 2008 .
- 44- عصام الدين كمال محروس و عزت عبد المنعم مرغني و نيفين رأفت أديب ، دور إدارة الأراضي الحضرية في حل المشكلات العمرانية ، بحث منشور في مجلة الهندسة والعلوم ، جامعة أسيوط ، المجلد 37 ، العدد 3 ، أيار ، 2009 ، ص795 .
- 45- الأمم المتحدة ، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا ، الإستدامة البيئية الحضرية مع تركيز خاص على المسكن والأرض وضمان الحيازة " منظور إقليمي " ، كانون الثاني ، 2001 ، ص70 .
- 46- عبدالله بن أحمد الثابت ، إدارة منظومة الإستدامة في المدن ، جامعة الملك سعود ، تقرير رقم (476) – تخطيط الإدارة الحضرية ، الإيسوع العاشر ، 9 نيسان ، 2015 ، ص2 .
- 47- ناهد أحمد عمران " رصد قصور في مفاهيم التنمية المستدامة من واقع المدن الجديدة " ، مؤتمر هندسة القاهرة الأول ، العمارة والعمران في إطار التنمية ، مصر ، 2003 ، ص6 .
- 48- أحمد يحيى ، " الشراكة والتنمية الحضرية المستدامة للبيئات التراثية " ، " المؤتمر العربي الإقليمي " تحسين الظروف المعيشية من خلال التنمية الحضرية " ، الهيئة العامة للتخطيط العمراني ، القاهرة ، مصر ، 2003 ، ص10 .
- 49- Karima , Dakhia , : " Integraion du facteur environnement dans la planification urbain selonune approche systemique " , mèmorie de magistar , alger , epau . 2004 , p.59 .
- 50- سعودي هجيرة ، أهمية التشريعات في دعم التنمية المستدامة والإدارة الحضرية للمدن بالجزائر ، منظمة المدن العربية ، المعهد العربي لإنماء المدن ، مؤتمر : تخطيط وإدارة النمو العمراني وضغوط الاستثمار في المدن العربية الكبرى ، القاهرة / جمهورية مصر العربية ، 19 – 21 أيار ، 2013 ، ص5 .
- 51- إدريس طاهر محسن الغالبي و وائل محمد صبحي ، الإدارة الإستراتيجية ، منظور منهجي متكامل ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007 ، ص186 .
- 52- عبد الحسين شعبان ، الحكم الصالح والتنمية المستدامة ، الحوار المتمدن ، العدد 1804 ، 2007 ، ص11 .
- 53- جمهورية مصر العربية ، مشروع تنمية القاهرة الكبرى ، الإستراتيجية المقترحة للنقل الحضري وبرنامج الأولويات ، 2016 ، ص10 .
- 54- محمد قاسم العاني و بهجت رشاد ، سيناريوهات مستقبل المدينة ، بحث منشور في مجلة كلية الهندسة ، جامعة بغداد ، مجلد 18 ، العدد 6 ، حزيران ، 2012 ، ص123 .
- 55- محمد جاسم شعبان العاني ، دراسة تطبيقية لبعض جوانب التخطيط الحضري والإقليمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص167 .
- 56- Van Assche, D. (2004). In search of the citizens : how to make a city local again? Uppsala: ECPR workshops.
- 57- Stren, R. E. (1993). Urban management in development assistance: An elusive concept. Cities, Vol. 10, 2, p.139 .
- 58- Mumatz , B. and Wegelin , E. (2001). Guiding cities . Washington , D.C.: World Bank .

- 59- Hambleton, R. (2004) . Beyond New Public Management – city leadership , democratic renewal and the politics of place . Chicago : City Futures International Conference , 8-10 July.
- 60- Bramezza, I. (1996). The competitiveness of the European city and the role of urban management in improving city's performance. Hag: CIP-Data Koninklijke Bibliotheek.
- 61- Dijk Van, P. M. (2006). Managing cities in Developing Countries: the theory and practice of urban management. Cheltenham: Edward Elgar Publishing .
- 62- Steinich , M. (2000). Monitoring and evaluating support to 215centralization: challenges and dilemmas. Maastricht: ECDPM .
- 63- Bäck , H. (2003). The Partified City: Elite Political Culture in Sweden's two biggest Cities. Goeteborg: School of public administration .
- 64- Goldfrank , B. (2002). The Fragile Flower of Local Democracy: A Case Study of Decentralization. Politics & Society, Vol. 30, 1, p.51 .
- 65- Davidson, F. and Nientied, P. (1991). Introduction. Cities, Vol. 8, 2 , p. 82 .
- 66- McGill, R. (1998). Urban management in developing countries. Cities, Vol. 15, 6, p.463 .
- 67- Daemen, H. and Schaap, L. (2000). Citizen and City: Developments in Fifteen Local Democracies in Europe. Rotterdam: Erasmus University.
- 68- Mouritzen, P. E. (1989). City Size and Citizens' Satisfaction : Two Competing Theories Revisited . Europe n Journal of Political Research , Vol. 17, 6, p.661 .
- 69- Prud'homme , R. (1996). The dangers of decentralization . The World Bank Research Observer , Vol. 10, 2, p. 201 .
- 70- Hardoy, J. E. and Satterthwaite, D. (1992). Environmental problems in Third World cities: an agenda for the poor and the planet. London: International Institute for Environment and Development.
- 71- Mostafa khzaee & Mohammad Taghie Razavian , The role of urban management in City Spatial Development Case Study Nahavand City , International Research Journal of Applied and Basic Sciences. Vol., 3 (3), 2012 , p.660 .
- 72- “ The Meaning and Scope of Urban Management : an introductory note ”, in Azza Sirry (2003) , ‘ Urban Management Practices in Secondary Cities in Egypt: the case of Belbeis’ , Elias Modern Publishing House , Cairo , Egypt , p.2 .
- 73- Kazemian , Golamreza. (1994) , the urban management system design for cities of Iran , Mashhad sample , M.Sc Thesis , Tehran shahid Beheshti University , p.81 .
- 74- Sarafi , Mozaffar (2000) , Principles and challenges of urban management: the Journal of Urban Management , the second number , year of first publication of the Municipalities , p.81 .
- 75- إسامة قدور ، الرياض - دراسة في جغرافية المدن ، مجلة جامعة دمشق للعلوم ، المجلد 31 ، العدد 1+2 ، 2015 ، ص595 .
- 76- عبد الحميد الدليمي ، دراسة في العمران السكن والإسكان ، مخبر الإنسان والمدينة ، دار الهدى للطباعة والنشر ، عين مليلة ، 2007 ، ص39 .
- 77- مؤتمر الأمم المتحدة للتنمية المستدامة (ريو +20) ، الدورة الثلاثون بعد المائة ، البند 6 – 16 من جدول الأعمال ، 19 كانون الثاني ، 2012 ، ص3 .

- 78- الإستراتيجية الوطنية للتنمية المستدامة 2010 – 2013 ، السير نحو إنشاء إقتصاد أخضر ومنصف ، 27 تموز ، 2010 ، ص2 .
- 79- برنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية ، التقرير العالمي للمستوطنات البشرية ، تخطيط المدن المستدامة : توجهات السياسات العامة ، نسخة ملخصة ، 2009 ، ص6 .
- 80- سليمان مهنا وريدة ديب ، التخطيط من أجل التنمية المستدامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية ، المجلد 25 ، العدد 1 ، 2009 ، ص509 .
- 81- الان ميلان ، المباني الخضراء (المستدامة) وكفاءة إستخدام المياه ، مجلة بيئة المدن الإلكترونية ، العدد العاشر ، يناير ، 2015 ، ص26 .
- 82- The World Bank , The Little Green Data Book - 2014. 2014 ed. , Washington D.C.: The World Bank. 248 .
- 83- Transport for New South Wales (TFNSW) , " Guidelines for the Development of Public Transport Interchange Facilities " , Ministry of transportation , NSW , Australia , 2008 .
- 84- Queensland Trans Link Transit Authority (QTTA) , " Public Transport Infrastructure Manual " , Transport and Main Roads Department , Queensland Government , Australia , 2012 .
- 85- Hinrichs , R.A. and M. Kleinbach , Energy Its Use and the Environment. Third ed. 2002: Thomson Learning , Inc. p.589 .
- 86- Wright , R.T. and B.J. Nebel , Environmental Science Toward A Sustainable Futur . 2002: Pearson Education. p.681 .
- 87- تقرير جمعية ARLEM حول الإدارة المحلية للمياه في منطقة المتوسط ، الجلسة الافتتاحية الثانية ، أغادير ، 29 كانون الثاني ، 2011 ، ص5 .
- 88- Sultana Farhana , 2009. " Community and participation in water resources management : gendering and naturing development debates from Bangladesh " , Royal Geographical Society .
- 89- محمد بن عبد المرضى عرفات ، علي زين العابدين عبد السلام : تلوث البيئة ثمن للمدينة القاهرة : الهيئة المصرية العامة للكتاب ، 2007 ، ص215 .
- 90- سيد عاشور أحمد : التلوث البيئي في الوطن العربي – واقعه وحلول معالجته ، الطبعة الأولى ، القاهرة : الشركة الدولية للطباعة ، 2006 ، ص255 .