

الباب الثالث: الإطار التحليلي. التجارب العالمية لإدارة التنمية العمرانية.

١-٣ أمثلة لإدارة التنمية العمرانية في العالم

١-١-٣ التجربة البريطانية

١-١-٣-٣ أسلوب إدارة التنمية العمرانية في المدن البريطانية

٢-١-٣-٣ الهيكل الإداري لجهاز التنمية العمرانية

٣-١-٣-٣ المحليات

٤-١-٣-٣ التقييم والمراجعة

٢-١-٣ التجربة الفرنسية

١-٢-٣-٣ أسلوب إدارة التنمية العمرانية

٢-٢-٣-٣ مهام هيئة التنمية العمرانية

٣-٢-٣-٣ الهيكل الإداري لهيئة التنمية العمرانية

٤-٢-٣-٣ التقييم والمراجعة

٥-٢-٣-٣ التمويل

٣-١-٣ التجربة الأمريكية (الولايات المتحدة الأمريكية)

١-٣-٣-٣ أسلوب إدارة التنمية العمرانية والهيكل الإداري

٢-٣-٣-٣ التقييم والمراجعة (الرقابة)

٣-٣-٣-٣ التمويل

٤-١-٣ التجربة اليابانية

١-٤-٣-٣ أسلوب إدارة التنمية العمرانية والهيكل الإداري

٢-٤-٣-٣ التقييم والمراجعة (الرقابة)

٣-٤-٣-٣ التمويل

٥-١-٣ التجربة التركية

١-٥-٣-٣ أسلوب إدارة التنمية العمرانية والهيكل الإداري

٢-٥-٣-٣ دور المحليات من خلال صلاحية اتخاذ القرار والتمويل

واستغلال مواردها في إدارة التنمية العمرانية

٦-١-٣ مقارنة النماذج العالمية في إدارة التنمية العمرانية

٧-١-٣ الخلاصة

٢-٣ نتائج الدراسة التحليلية والنظرية

١-٢-٣ مسطرة القياس (المخطط المقترح)

٢-٢-٣ تطبيق مسطرة القياس علي التجارب العالمية واستنتاج المخطط المثالي.

نتائج الباب الثالث

مقدمة:

تختلف دول العالم في مستوي تحضرها ومعدلات نموها وعاداتها وتقاليدها ودرجة وعيها بالمشكلات البيئية والاقتصادية والاجتماعية بأنواعها، لذلك فإن ما تتبناه الدول المتقدمة من استراتيجيات وسياسات وبرامج لتوجيه عملية التنمية ليس بالضروري علي الدول النامية نقله وتنفيذه، حيث يجب الأخذ في الحسبان الاختلاف الواضح بين مختلف الدول ومدى مناسبة الاستراتيجيات والسياسات ومدى إمكانية تنفيذ المخططات المقترحة.

يتناول هذا الباب بعض الأمثلة العالمية المختلفة في عمليات إنشاء وتنمية المدن الجديدة وعوامل نجاح أو فشل تلك التجارب من خلال الإدارة العمرانية لتلك المدن لكي يتم الوصول إلي العوامل والمعايير الأساسية التي علي أساسها يمكن تقييم مدى نجاح تجربة ما في تحقيق أهداف التنمية العمرانية الصحيحة.

٣-١ أمثلة لإدارة التنمية العمرانية في العالم

يتعرض الفصل الأول لبعض النماذج العالمية المختلفة لإدارة التنمية العمرانية في المدن الجديدة تم اختيارها بحيث تمثل أنماطا متفوتة في درجة الأخذ باللامركزية الإدارية، كذلك تختلف في الشكل السياسي، كما أنها تتفق في النجاح في تحقيق التنمية العمرانية. وسيتم تناولها من خلال التركيز علي الهيكل التنظيمي والإداري والتمويلي لكل نموذج للوصول إلي السمات المميزة لكل نموذج إداري.

وبذلك يكون الهدف الأساسي من دراسة تلك النماذج هو تحديد العوامل الواجب إتباعها في أي نظام إداري من خلال رفع الكفاءة الإدارية والتنظيمية بجانب تحديد طبيعة العلاقة بين أداء كل من الهيكل التنظيمي والإداري والتمويلي وبين كفاءة الإدارة. ثم يتناول الفصل مقارنة النماذج العالمية من خلال:

- مؤشرات اللامركزية الإدارية وتعدد مستويات الإدارة (علاقة الإدارة العمرانية بالنظام السياسي).
- صلاحية المحليات ودورها في اتخاذ القرار والاستفادة المباشرة من مواردها (اللامركزية المالية).
- الرقابة في الإدارة العمرانية ومستوياتها.
- التمويل.

٣-١-١ التجربة البريطانية

قامت بريطانيا بإنشاء المدن الجديدة بهدف تحسين أحوال السكان الحضري وامتصاص الزيادة السكانية من المدن الكبيرة مثل مدينة لندن.

وكان الغرض الأساسي من إنشاء المدن الجديدة في بريطانيا هي:^١

- حل مشكلة اجتماعية تتمثل في حالات الإسكان السيئة.
 - حل مشكلة اقتصادية تتمثل في مشكلة الازدحام المروري وطول مسافة الانتقال وارتفاع أسعار الأراضي.
 - حل مشكلة تلوث الهواء نتيجة تكديس الصناعة.
 - احترام المناطق المفتوحة الطبيعية وتقليل الكثافات السكانية.
- وبناء علي ذلك تم إنشاء ٢١ مدينة جديدة علي ثلاثة أجيال متتالية في مناطق مختلفة من إنجلترا وويلز واسكتلندا وإيرلندا و ٨ مدن حول إقليم لندن الكبرى.

^١ هالة وديع فوزي، المدن الجديدة والنمو العمراني المتاحم لها، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢

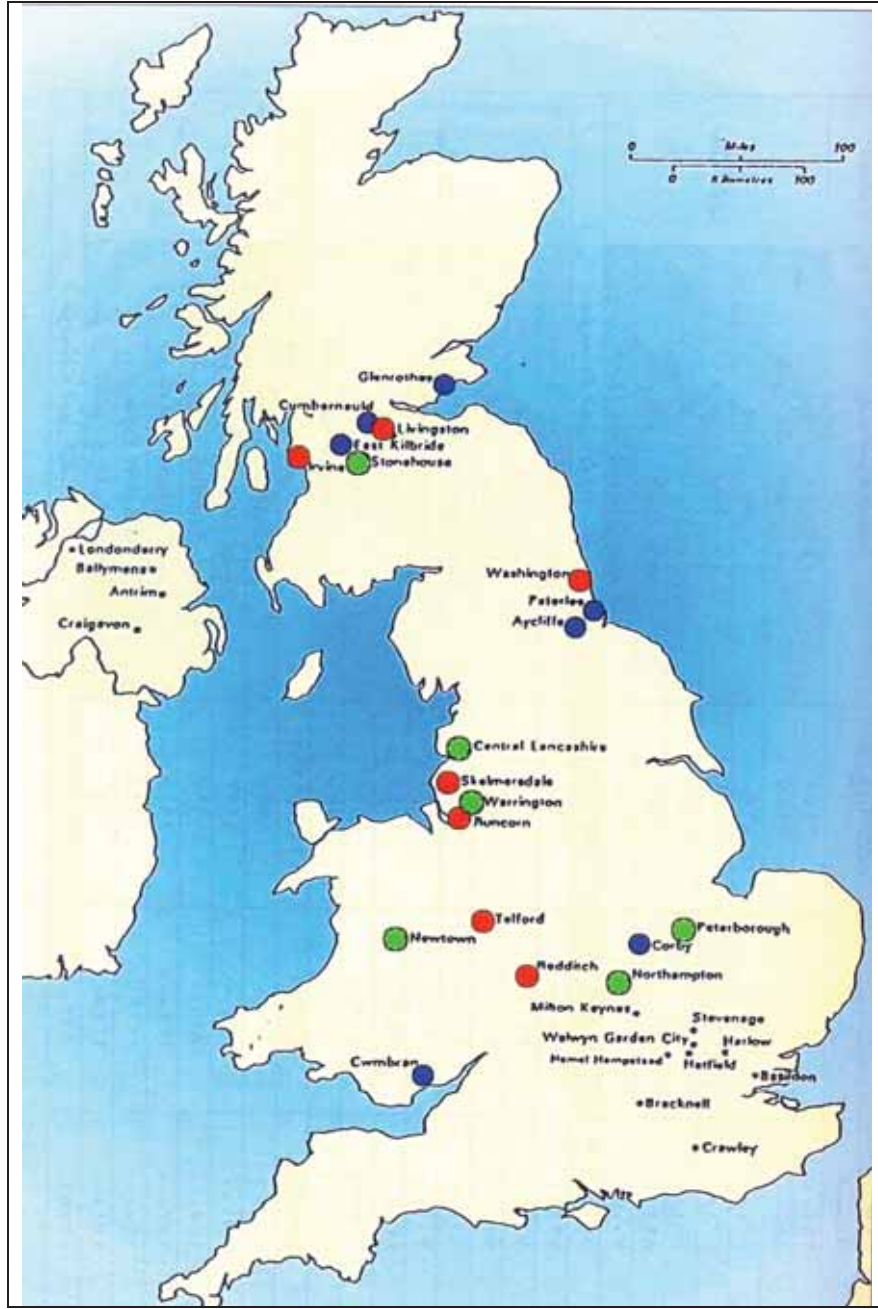
ويوضح جدول (١-٣) أجيال المدن الجديدة في بريطانيا وتعداد السكان المستهدف بها.

الأجيال	المدينة الجديدة	تاريخ الإنشاء	عدد السكان المستهدف ١٩٨٣	عدد السكان ١٩٨٣
الجيل الأول	بيتر لي	١٩٤٨	٢٨٠٠٠	٢٣٤٠٠
	جلين روشيز	١٩٤٨	٥٥٠٠٠	٣٦٥٠٠
	كوري	١٩٥٠	٥٥٠٠٠	٤٧٧٥٠
	كومبران	١٩٤٩	٥٥٠٠٠	٤٥٠٠٠
	نيوتن ايكلف	١٩٤٧	٣٦٠٠٠	٢٥١٥٠
	ايست كيلبريد	١٩٤٧	٨٢٥٠٠	٧٠٦٠٠
	كامبرونولد	١٩٥٥	٧٠٠٠٠	٤٩٠٠٠
	متوسط الجيل الأول	١٩٥٥-١٩٤٦	٥٤٥٠٠	٤٢٤٨٦
الجيل الثاني	سكلمر سدال	١٩٦١	٧٣٣٠٠	٤١٦٠٠
	ريديتش	١٩٦٤	٧٠٠٠٠	٦٥٠٠٠
	رانكورن	١٩٦٤	٧١٠٠٠	٦٥٠٠٠
	واشينجتون	١٩٦٤	٦٥٠٠٠	٥٥٠٠٠
	ليفنجستون	١٩٦٢	٧٠٠٠٠	٣٨٦٠٠
	ايرفين	١٩٦٦	١١٦٠٠٠	٥٦٣٠٠
	تلفورد	١٩٦٣	١٣٥٠٠٠	١٠٨٠٠٠
	ميلتون كينز	١٩٦٧	١٥٠٠٠٠	١٦٣٥٠٠
	متوسط الجيل الثاني	١٩٦٧-١٩٦١	٩٣٧٨٨	٧٤١٢٥
الجيل الثالث	نيو تاون	١٩٦٧	١١٥٠٠	٨٨٠٠
	ستون هاوس	١٩٧٣	٦٥٠٠٠	٩٠٠٠
	بيتروبوورو	١٩٦٧	١٤٥٠٠٠	١٢٤٠٠٠
	نورثامبتون	١٩٦٨	١٧٣٠٠٠	١٦٣٥٠٠
	ورانجتون	١٩٦٨	١٦٠٠٠٠	١٣٩٨٠٠
	سنترال لانكشير	١٩٧٠	٢٧١٠٠٠	٢٥١٨٠٠
		متوسط الجيل الثالث	١٩٧٣-١٩٦٧	١٣٧٥٨٠

جدول (١-٣) أجيال المدن الجديدة في بريطانيا^١

ويوضح شكل (١-٣) مواقع المدن الجديدة في بريطانيا.

^١ هشام أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في مصر، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠



شكل (٣-١) مواقع المدن الجديدة في بريطانيا^١
ويمكن تقييم نجاح تجربة إنشاء المدن الجديدة البريطانية من خلال معايير تقييم نجاح
المدن الجديدة وهي:

^١ المرجع السابق

١- معايير سكانية:

- حققت المدن والمجتمعات البريطانية الجديدة حوالي ٩٠% من تعداد السكان المستهدف خلال فترة لا تزيد عن ٢٥ سنة من بداية إنشائها.
- تخفيض عدد السكان في لندن الجديدة إلى ٨.٢٥ مليون نسمة.

٢- معايير اقتصادية:

- تم توفير القاعدة الصناعية المتنوعة وبالتالي توفير فرص العمل الكافية للسكان. حيث تم نقل حوالي ٤٠٠٠٠ فرصة عمل إلى خارج لندن تمثل حوالي ٣.٥% من القوي العاملة في المنطقة المركزية.
- اتجهت السياسة إلى نقل حوالي ١٤٠٠٠٠ فرصة عمل إضافية وذلك عن طريق:
 - وضع سياسة إقليمية لتوزيع فرص العمل تأخذ في اعتبارها الجوانب السكانية والإسكان.
 - تشييت الخدمات العامة من خلال توظيف امتدادات المصالح الحكومية خارج العاصمة.
 - الاهتمام بالنواحي التحفيزية لدفع أصحاب الأعمال لنقل نشاطاتهم.

٣- معايير الخدمات والمرافق:

- تم توفير كافة الخدمات والمرافق في المدن الجديدة بأسعار أقل بكثير من العاصمة لتحفيز السكان.

٤- معايير الإطار المؤسسي:

- تم تمكين جهاز تنمية المدينة الجديدة من الوفاء بالتزاماته عن طريق منحه قدر كبير من حرية اتخاذ القرار علي أن يرجع إلي الوزارة للمشورة فيما يختص بالقرارات المصيرية.

٥- معايير تخطيطية:

- المدن الجديدة تبعد مسافات تتراوح بين ٣٢ إلى ٥٠ كم من مركز لندن وتكون مكثفة ذاتيا اقتصاديا واجتماعيا.
- الاستغلال الأمثل لخطوط الاتصال من طرق سريعة وسكك حديدية حيث توافر وسائل مواصلات متعددة تربط المدن القائمة بالمدن الجديدة بسهولة ويسر بالإضافة إلي شبكة المواصلات الداخلية للمدن الجديدة.

٦- معايير إدارية:

- استمرار محاولة اجتذاب القطاع الخاص والمحليات والتعاونيات في بدايات تنمية المدن الجديدة للمساهمة في عملية التمويل والتنظيم والتخطيط.

٧- الحوافز:

- تم العمل علي إيجاد عوامل جذب إلي المدن الجديدة لتشجيع أصحاب الأعمال علي نقل أعمالهم إليها وهي:

- تقديم مباني مكاتب تفي بمتطلبات مختلف نوعيات الأعمال وذلك بتكلفة نقل عن مثيلتها داخل لندن.
- تخفيض معدلات الضرائب وأسعار الخدمات التي تقدم لتلك الأعمال في المدن الجديدة عن مثيلتها في العاصمة.
- تقديم مسطحات للإيجار بما يقل عن نصف سعر إيجار مثيلتها في العاصمة.
- تخفيض أسعار الاتصالات التليفونية بين لندن ومدنها الجديدة لتقارب أسعار الاتصالات المحلية داخل لندن.
- ربط المدن الجديدة بلندن عن طريق شبكة قوية من الطرق الإقليمية والسكك الحديدية مع الاهتمام بسهولة الوصول من المدن الجديدة إلي المطارات الدولية.

- تم إضافة مجموعة من اللوائح والتشريعات للمساهمة في زيادة عملية تنمية المدن الجديدة مثل قانون عدم إقامة صناعات جديدة في لندن للحد من زيادة العمالة بها.

من خلال تقييم نجاح التجربة البريطانية لإنشاء المدن الجديدة أثبتت التجربة نجاح المدن الجديدة في تحقيق المستهدف منها من حيث عدد السكان في الفترة المحددة لها والارتقاء بجودة حياتهم.

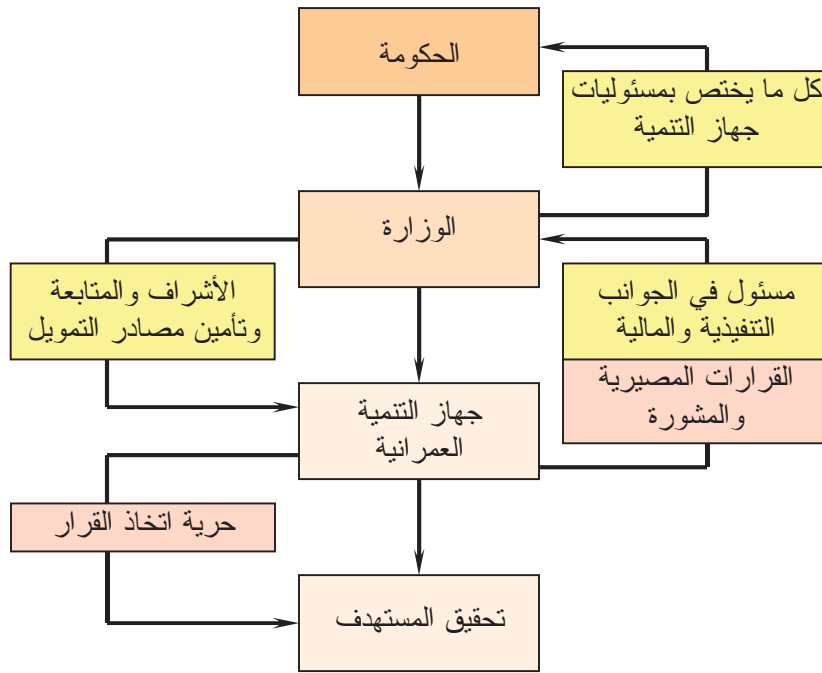
وسيتناول الجزء التالي التركيز علي أسلوب إدارة التنمية العمرانية من خلال الهيكل التنظيمي والإداري والتمويلي.

٣-١-١-١ أسلوب إدارة التنمية العمرانية في المدن البريطانية:^١

- يتم اختيار جهاز التنمية العمرانية من قبل وزارة الإسكان والحكم المحلي، ويكون جهاز المدينة ممثلاً للوزارة في تحقيق أهداف التنمية.
- تتولي الوزارة الإشراف علي جهاز تنمية المدينة واعتماد التخطيط والمقترحات الخاصة بالتنمية.
- تتولي الوزارة تأمين مصادر التمويل الخاصة للمدينة من خلال موازنة الدولة العامة.

^١ هالة وديع، المدن الجديدة والنمو العمراني المتأخم لها، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢

- جهاز التنمية العمرانية يكون مسئول تجاه الوزارة في الجوانب التنفيذية والمالية.
 - الوزارة تكون مسئولة تجاه الحكومة في كل ما يختص بمسئوليات جهاز التنمية، أي تدرج المسئوليات والرقابة بين مختلف أجهزة الدولة.
 - منح جهاز التنمية العمرانية قدر كبير من حرية اتخاذ القرار مع الرجوع إلى الوزارة للمشورة في القرارات المصيرية والهامة فقط.
- ويوضح شكل (٢-٣) تدرج المسئوليات بين مختلف الأجهزة في التجربة البريطانية.



شكل (٢-٣) تدرج المسئوليات والرقابة بين مختلف أجهزة الدولة.

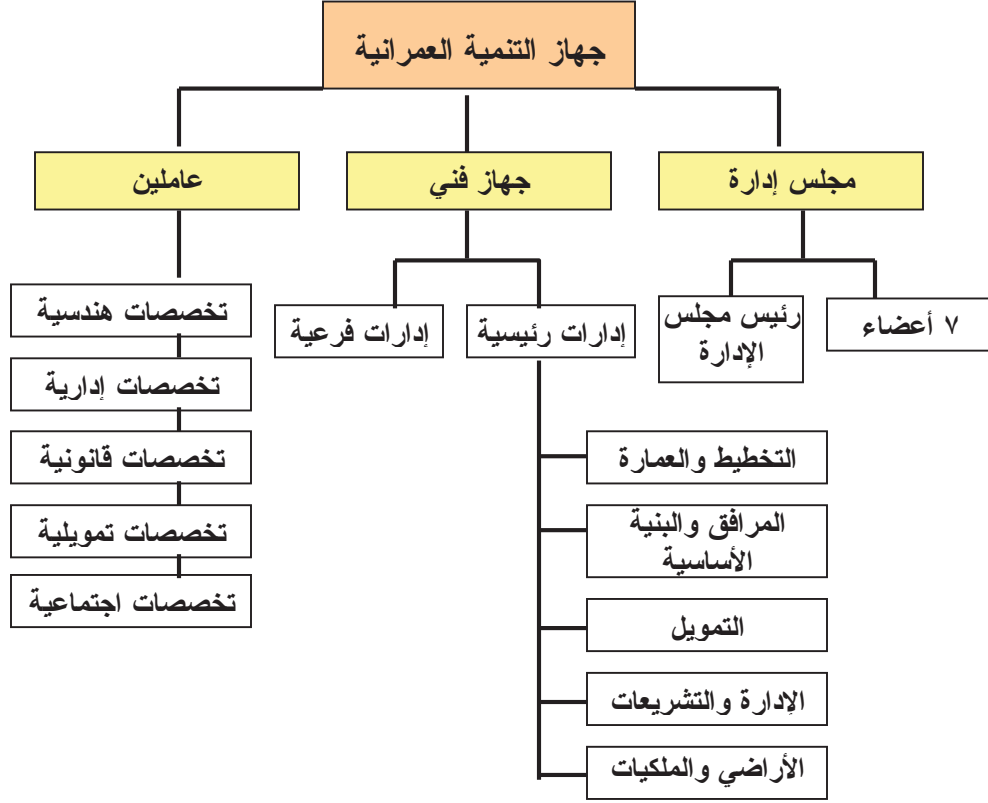
٢-١-١-٣ الهيكل الإداري لجهاز التنمية العمرانية

يتكون جهاز التنمية العمرانية من:^١

- رئيس الجهاز
- ٧ أعضاء من مختلف المجالات والأنشطة تم تعيينهم من قبل الوزير المختص وبعضهم أعضاء من المجالس المحلية ويقع علي عاتقهم مسئولية وضع ومتابعة وتنفيذ وتمويل القرارات السياسية الموضوعة.

^١ هالة وديع، المدن الجديدة والنمو العمراني المتناخم لها، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢

ويوضح شكل (٣-٣) الهيكل الإداري لجهاز التنمية العمرانية البريطانية.



شكل (٣-٣) الهيكل الإداري لجهاز التنمية العمرانية البريطانية.^١

أولاً: مهام جهاز تنمية العمرانية^٢

- جهاز التنمية مسئول عن الصرف من الاعتمادات المالية المخصصة للمشروعات.
- جهاز التنمية مسئول عن وضع الخطة العامة للمنطقة المخصصة لعمليات التنمية أو المدن الجديدة بالاشتراك مع المسؤولين بالوزارات وإدارات الحكومة المعنية والهيئات المحلية.
- يضع جهاز تنمية المدينة المخططات التفصيلية في حالة المدن الجديدة وإرسالها إلي الوزير المختص للموافقة عليها بعد مناقشتها مع سلطات التخطيط المحلي.

^١ هشام أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في مصر، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠

^٢ هالة وديع، المدن الجديدة والنمو العمراني المتأخم لها، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢

- محاولة إدخال القطاع الخاص والعام لإقامة المرافق والخدمات المختلفة التي تحقق عمليات التنمية.
- القيام بالأبحاث الاجتماعية والإشراف علي المشروعات الخاصة بتنمية المجتمع المحلي.

ثانيا: خصائص جهاز التنمية العمرانية:^١

- يتميز جهاز التنمية العمرانية بقلة عدد أعضائه وبالتالي يكون أكثر دقة في الوصول إلي القرارات التي يتم الموافقة عليها من قبل جميع الأعضاء.
- تتميز الأجهزة التنفيذية التابعة لجهاز التنمية بالفصل بين مختلف التخصصات.
- يتميز جهاز التنمية العمرانية بمراجعة السياسات والنظريات والقوانين وتعديلها إذا ثبت قصورها أو عدم جدواها في تحقيق التنمية المطلوبة.
- يتميز جهاز التنمية بمحاولة اجتذاب القطاع الخاص والمحليات والتعاونيات بالإضافة للحكومة المركزية في عمليات التمويل والتخطيط للتنمية العمرانية.
- تتميز أجهزة المدن بالاستقلالية الاقتصادية من خلال التمويل بقروض ميسرة وبعض المنح الحكومية التي لا ترد.

٣-١-١-٣ المحليات

- تدبير الاستثمارات والمساهمة في التخطيط والتنفيذ والإدارة.
- تنظيم الموارد القادمة من الحكومة المركزية.
- تقليص دور التمويل الحكومي عن طريق زيادة الاستثمارات الخاصة وانحصر مسئولية أجهزة التنمية علي إنشاء وتمويل البنية الأساسية.

٤-١-١-٣ التقييم والمراجعة

يتم مراجعة الأفكار والنظريات إذا ما ثبت قصورها أو فشلها في تحقيق المخطط.

٥-١-١-٣ التمويل

^١ هالة وديع، المدن الجديدة والنمو العمراني المتناخم لها، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢

- يتم التمويل من خلال:
- المحليات: توفر الاستثمارات عن طريق الضرائب المحلية وأرباح بيع الأراضي.
- الحكومة المركزية: بنسبة ضئيلة (منح لاترد وقروض ميسرة).
- القطاع الخاص.
- أجهزة تنمية المدن الجديدة: تمويل البنية الأساسية فقط.

مما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

يتسم نمط الإدارة العامة في المدن البريطانية الجديدة بسيطرة الحكومة المركزية علي مجالات الإسكان وقوانين المرور والمواصلات العامة وإعطاء السلطة المحلية لتنمية المدينة الجديدة السلطة العامة لتنفيذ وتنمية المدينة الجديدة (مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ)، أي أن إدارة المدن البريطانية الجديدة تعتمد علي تدرج واضح في المسؤوليات والاختصاصات بين مختلف أجهزة الدولة. ومن هذا المنطلق يتم منح جهاز تنمية المدينة الجديدة سلطات واسعة تمكنه من أداء المهام الموكلة إليه دون الرجوع إلي جهات اختصاص أعلى ألا فيما يتعلق بالقرارات المصيرية.

٣-١-٢ التجربة الفرنسية

بدأت تجربة المدن الجديدة في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت باريس في ذلك الوقت تعاني من ارتفاع الكثافة السكانية وتمركز شديد في الأنشطة المختلفة بما فيها الخدمات كذلك من سوء الأوضاع السكنية في بعض المناطق.

وقد تم اقتراح إنشاء مراكز للامتداد العمراني مع وضع خطة لتنشيط الصناعة وتنظيمها بما يدعم هذه المراكز العمرانية. وقامت الحكومة بالحد من تشجيع إيجاد فرص عمل جديدة في إقليم باريس العاصمة.

وكان من ضمن الأهداف الأساسية لإنشاء المدن الجديدة الفرنسية:

- امتصاص جزء كبير من النمو السكاني المتوقع.
- تقليل معدلات الهجرة من الريف إلي الحضر.
- أن تكون الضواحي مكملة لعمران المدينة الأم وليست معزولة عنها.
- أن يراعي فيها توافر مراكز تجارية متكاملة.
- الحفاظ علي الغابات والمناطق الخضراء.

يوضح جدول (٣-٢) المدن الجديدة في فرنسا وتعداد السكان المستهدف بها.

عدد السكان المستهدف ١٩٨٣	عدد السكان ١٩٧٨	تاريخ الإنشاء	المدينة الجديدة	
١٤٤٢٥٠	٩٥٦٠٠	١٩٦٦	سيرجي بونتواز	المدن الجديدة المحيطة بباريس
١٠٣٣٠٠	٥٩٩٠٠	١٩٦٦	إيفري	
١٥٨٨٥٠	١١٨٢٠٠	١٩٦٩	مارن لافاليتة	
١٥٢٢٠٠	١٠٢٢٠٠	١٩٦٧	سان كانتين	
١٨٥٨٠٠	١٢٠٠٠٠	١٩٦٩	ميلان سينار	
٧٤٤٤٠٠	٤٩٥٩٠٠	إجمالي المدن الجديدة في إقليم باريس		المدن الجديدة بالأقاليم الفرنسية
١٠٢٧٠٠	١٢٨٥٠٠	١٩٦٩	إينان دي بير	
٧٧٢٠٠	٥٤٢٠٠	١٩٦٩	ليل دابو	
٦٨٥٠٠	٤٢١٠٠	١٩٦٩	ليل ايسنت	
٣٤٧٠٠	٩٨٠٠	١٩٦٨	لي فودريبي	
٢٨٣١٠٠	٢٣٤٦٠٠	إجمالي المدن الجديدة بالأقاليم الفرنسية		إجمالي المدن الجديدة الفرنسية
١٠٢٧٥٠٠	٧٣٠٥٠٠			

جدول (٣-٢) أجيال المدن الجديدة في فرنسا^١



شكل (٣-٤) مواقع المدن الجديدة في فرنسا^١

^١ هشام أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في مصر، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠

ويمكن تقييم نجاح تجربة إنشاء المدن الجديدة الفرنسية من خلال معايير تقييم نجاح المدن الجديدة وهي:

١- معايير سكانية:

- حققت المدن والمجتمعات الفرنسية الجديدة حوالي ٨٦% من تعداد السكان المستهدف خلال فترة لا تزيد عن ٢٠ سنة من بداية إنشائها.
- تعتمد كافة المجتمعات الجديدة علي وجود قواعد سكانية قائمة في مواقع إنشائها يتراوح عدد سكانها بين ٣٣٠٠٠٠ إلي ٨٨٠٠٠٠ بمتوسط ٥٧٠٠٠٠ نسمة لكل منها.
- يتراوح عدد السكان المستهدف لهذه المدن الجديدة بين ١٠٣٠٠٠٠ إلي ١٨٦٠٠٠٠ وذلك بمتوسط ١٤٩٠٠٠٠ نسمة لكل مدينة جديدة في فترة زمنية مقدارها عشرون عاما.

٢- معايير اقتصادية:

- تلعب المدن الجديدة دور المراكز الحضرية الجاذبة للسكان عن طريق توفير فرص العمل وأماكن السكن والظروف المعيشية المناسبة.
- تحقيق التوازن بين عدد السكان وفرص العمل.

٣- معايير الخدمات والمرافق:

- توفير كافة الخدمات والمرافق في المدن الجديدة بأسعار أقل بكثير من العاصمة لتحفيز السكان.
- توافر مراكز تجارية متكاملة.

٤- معايير الإطار المؤسسي:

- إسناد مسئولية الإشراف علي المدن الجديدة لهيئتين مركزيتين أدبي إلي هيمنة السلطات المركزية وظهور المشكلات التي أبطأت تنمية وتطوير هذه المدن حيث تصارع الهيئات المركزية مع الهيئات المحلية.

٥- معايير تخطيطية:

- كل المدن الجديدة تبعد مسافة تتراوح بين ١٦ إلي ٣٤ كم عن المدن الكبيرة المجاورة لها وذلك بمتوسط ٢٤ كم وتكون مكثفة ذاتيا.
- الاستغلال الأمثل لخطوط الاتصال من طرق سريعة وسكك حديدية حيث توافر وسائل مواصلات متعددة تربط المدن القائمة بالمدن الجديدة بسهولة ويسر بالإضافة إلي شبكة المواصلات الداخلية للمدن الجديدة.

٦- معايير إدارية:

- التعاون وثيق بين الحكومة المركزية والهيئات العامة وبين الحكومة والقطاع الخاص في عمليات تنمية المدن الجديدة.

٧- الحوافز:

- صدور قرار بعدم قيام صناعات جديدة داخل العاصمة أو علي أطرافها مع إعطاء تسهيلات اقتصادية وضريبية متعددة للأنشطة التي يتم توطئها في المدن الجديدة.

من خلال تقييم نجاح التجربة الفرنسية لإنشاء المدن الجديدة أثبتت التجربة نجاح المدن الجديدة في تحقيق المستهدف منها من حيث عدد السكان في الفترة المحددة لها والارتقاء بجودة حياتهم.

وسيتناول الجزء التالي التركيز علي أسلوب إدارة التنمية العمرانية من خلال الهيكل التنظيمي والإداري والتمويلي.

٣-١-٢-١ أسلوب إدارة التنمية العمرانية

لتسهيل عمليتي إنشاء وتنمية المدن الفرنسية الجديدة تم تكوين هيئة عامة لكل مدينة جديدة، وتضم هذه الهيئة ممثلين من الحكومة المركزية والهيئة المركزية للمدن الجديدة والهيئة العامة للتخطيط والتنمية والمحليات التي تضمها المدينة الجديدة.^١

٣-١-٢-٢ مهام هيئة التنمية العمرانية^٢

- عمل التصميمات والمخططات العامة والهيكلية والبرامج لعمليات التنمية المختلفة.
- الحصول علي الأرض للمشروعات التنموية الجديدة.
- بناء البنية الأساسية والخدمات العامة.
- تنظيم عملية بناء وتنفيذ الإسكان والنشاطات المختلفة.
- إدارة المدن الجديدة بعد تنفيذها.

^١ نشوي محمد صلاح، نحو رفع الكفاءة التنظيمية والتنفيذية للمجتمعات العمرانية الجديدة، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠

^٢ المرجع السابق.

٣-١-٢-٣ الهيكل الإداري لهيئة التنمية العمرانية

يتميز الهيكل الإداري بقربة من الجهات المركزية في الدولة مما يعود بالفائدة علي عملية التنمية بسبب استقلالية الجهاز المركزي التي تمكنه من تذليل كافة العقبات التي تعترض التنمية. وتتكون هيئة التنمية من الحكومة المركزية علاوة علي كل من:

- ١- الهيئة المركزية للمدن.
- ٢- الهيئة العامة للتخطيط والتنمية.
- ٣- المحليات.

١- الهيئة المركزية للمدن:

تتكون الهيئة المركزية من:

- أ- رئيس الهيئة ويتبع رئيس الوزراء مباشرة ويحضر اجتماعات مجلس الوزراء.
- ب- أعضاء يمثلون الوزارات المختصة مثل:
 - وزارة الطرق والأرض والإسكان والتعمير.
 - وزارة الشؤون المحلية (خاصة بمياه الشرب والصرف الصحي).
 - وزارة التعليم والصحة والثقافة.
- ج- سكرتير عام الهيئة.
- د- الجهاز الإداري ويمثل الموظفين الدائمين ويتبع سكرتير الهيئة.

٢- الهيئة العامة للتخطيط والتنمية:

وتتكون الهيئة العامة للتخطيط من:

- ٧ أعضاء من الحكومة المركزية.
- ٧ أعضاء من المحليات.
- ممثلين من القطاع الخاص (المهندسين/المعماريين/الجغرافيين...)
- مهام الهيئة العامة للتخطيط والتنمية:
- تنظيم عمل كافة الهيئات المرتبطة بعمليات التنمية.
- الإشراف علي المشروعات التي يتم تنفيذها سواء من الحكومة المركزية أو المحليات.

٣- المحليات:^١

تتكون المحليات من:

- أ- جهاز التنمية العمرانية
- ب- لجان البحوث والتخطيط.

أ- جهاز التنمية العمرانية.

يتكون من:

- رئيس الجهاز.
- ٧ أعضاء ممثلين الحكومة و ٧ أعضاء ممثلين المجالس المنتخبة.
- الجهاز التنفيذي ويتكون من ٦ إدارات متخصصة للفصل بين الاختصاصات والسلطات.
- خصائص جهاز التنمية العمرانية:
- لرئيس الجهاز كامل السلطة بالنسبة للميزانية والأفراد حيث تعينهم من خارج الجهاز أو من داخله.
- يوضع في ميزانية الجهاز كافة ما يخص المشروعات من تمويل بعدما كانت توضع في ميزانية الوزارات المختصة.
- مهام جهاز التنمية:
- وضع الخطط واتخاذ الإجراءات ودراسات الجدوى للمشروعات.

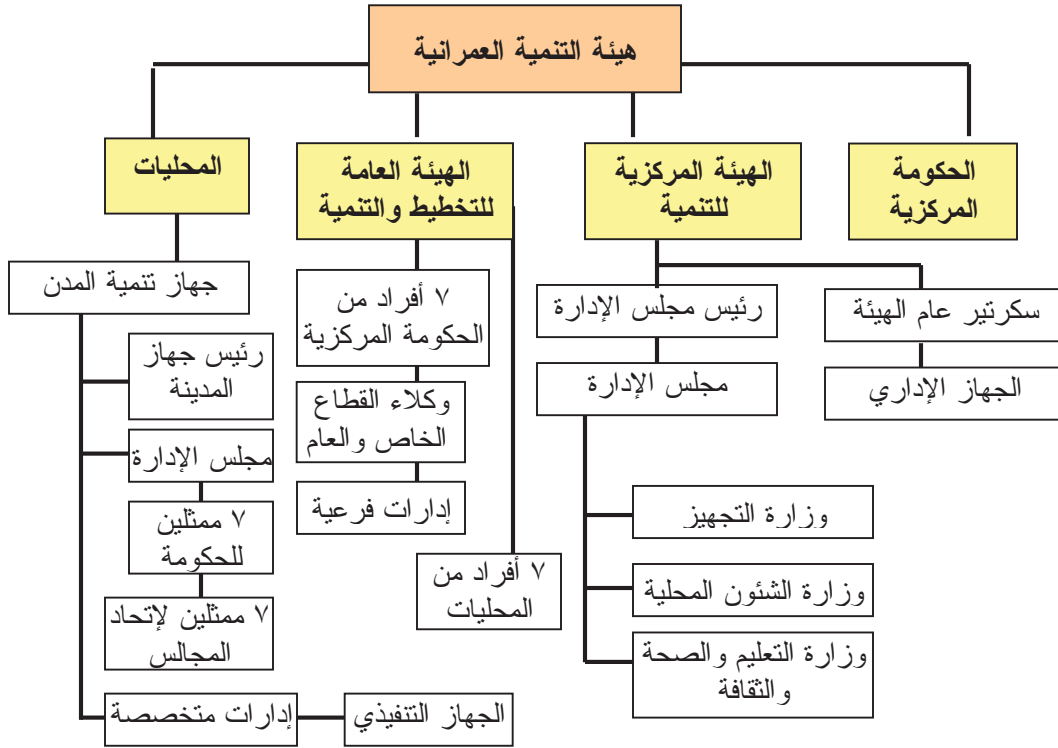
ب- لجان البحوث والتخطيط:

وهي محليات تهدف إلى مساعدة جهاز التنمية بالمشورة ومتابعة التنفيذ والمراجعة. وتتكون من:

- رؤساء اللجان يتم تعينهم بقرار من رئيس الوزراء.
- أعضاء اللجان علي صلة مباشرة بالمشكلات المحلية.
- مهام لجان البحوث والتخطيط:
- إعداد الخطط الرئيسية للبنية الأساسية.
- إعداد البرامج الخاصة بتقسيم وتخصيص وتمليك الأرض.
- إعداد البرامج الزمنية والموازنات المالية اللازمة للتنمية.
- خصائص لجان البحوث والتخطيط:
- ترفع اللجان تقارير أعمالها إلى الإقليم لدراستها وإبداء الملاحظات ثم رفعها إلى الهيئة المركزية لاتخاذ القرارات المناسبة.

^١ نشوي محمد صلاح، نحو رفع الكفاءة التنظيمية والتنفيذية للمجتمعات العمرانية الجديدة، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠

ويوضح شكل (٣-٥) الهيكل الإداري لأجهزة التنمية العمرانية الفرنسية.



شكل (٣-٥) الهيكل الإداري لأجهزة التنمية العمرانية الفرنسية.^١

٣-١-٢-٤ التقييم والمراجعة

تتم مراجعة مستمرة للتخطيط لأحداث التعديلات التي يقتضيها التغيير في الظروف المحلية والقومية من خلال جهاز التنمية.

٣-١-٢-٥ التمويل

يتم التمويل من خلال:

^١ نشوي محمد صلاح، نحو رفع الكفاءة التنظيمية والتنفيذية للمجتمعات العمرانية الجديدة، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠

- الحكومة المركزية: وتكون نسبة مشاركة الحكومة المركزية بين ١٠-٣٠%.
- الحكومة المحلية: نسبة المشاركة في التمويل ٤١%.
- الهيئة العامة للتخطيط والتنمية: تقوم بالتمويل بالدراسات وشراء الأرض التي تباع للمستثمرين في مجال الإسكان والصناعة أو الأنشطة الاقتصادية.
- القطاع الخاص: ويمثل باقي نسبة المشاركة في التمويل ويقوم بعمليات الإنشاء الفعلية وخاصة في مجال الإسكان والصناعة والتجارة.

مما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- تتسم الإدارة العامة للمدن الجديدة الفرنسية بدرجة عالية من المركزية بهدف الإسراع من تنمية وتطوير المدن الجديدة، وقد أدى إسناد مسئولية الإشراف علي المدن الجديدة لهيئتين مركزيين إلي هيمنة السلطات المركزية وظهور المشكلات التي أبطأت تنمية وتطوير هذه المدن حيث تصارعت الهيئات المركزية مع الهيئات المحلية.
- يتميز الهيكل التنظيمي والإداري للمدن الجديدة في فرنسا بقربية من الجهات المركزية لصنع القرار حيث يتبع الجهاز المركزي للمدن الجديدة رئيس الوزراء مباشرة

٣-١-٣ التجربة الأمريكية (الولايات المتحدة الأمريكية)

- أنشأت المدن الجديدة الأمريكية بهدف تحسين أحوال السكان الحضري وامتصاص الزيادة السكانية من المدن الكبيرة والعاصمة، حيث كانت المدن الأمريكية الكبيرة مثل نيويورك تعاني من ارتفاع الكثافة السكانية وتمركز شديد في الأنشطة المختلفة بما فيها الخدمات كذلك من سوء الأوضاع السكنية في بعض المناطق.
- وكان الهدف الأساسي من إنشاء المدن الجديدة هو:
- حل مشكلة اجتماعية تتمثل في حالات الإسكان السيئة.
- حل مشكلة اقتصادية تتمثل في مشكلة الازدحام المروري وطول مسافة الانتقال وارتفاع أسعار الأراضي.

يوضح جدول (٣-٣) بعض المدن الجديدة في كاليفورنيا ونيويورك وتعداد السكان المستهدف بها.

^١ هالة وديع فوزي، المدن الجديدة والنمو العمراني المتأخم لها، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢

عدد السكان ٢٠٠٦	عدد السكان المستهدف ١٩٩٠	تاريخ الإنشاء	المدينة الجديدة
١٠٥٤٠٢	95000	١٩٧٥	Norwalk
108185	100000	١٩٧٥	West Covina
١٠٩٨١٠	100000	١٩٧٦	Costa Mesa
١١٧٤٨٣	125000	١٩٧٨	Vallejo
١٢٢٥١٣	120000	١٩٧٦	El Monte
172679	150000	١٩٧٦	Ontario
118687	125000	١٩٧٦	Simi Valley
٢١٠٤٩٧	١٩٥٠٠٠	1978	Chula Vista
٢٠٧٠٠٠	١٩٠٠٠٠	١٩٧٨	Modesto
141683	١١٠٠٠٠	١٩٧٩	Syracuse
196425	150000	1978	Younkers

جدول (٣-٣) بعض المدن الجديدة الأمريكية في كاليفورنيا.^١

¹ [www.newurbancities.com/List of United States cities by population](http://www.newurbancities.com/List_of_United_States_cities_by_population) - Wikipedia, the free encyclopedia.htm



شكل (٦-٣) المدن الجديدة في أمريكا^١

¹ www.newurbancities.com/List-of-United-States-cities-by-population - Wikipedia, the free encyclopedia.htm

ويمكن تقييم نجاح تجربة إنشاء المدن الجديدة الأمريكية من خلال معايير تقييم نجاح المدن الجديدة وهي:

١- معايير سكانية:

- حققت المدن الأمريكية الجديدة حوالي ٩٠% من تعداد السكان المستهدف خلال فترة لا تزيد عن ١٥ سنة من بداية إنشائها.
- تخفيض عدد السكان في المدن الكبيرة.

٢- معايير اقتصادية:

- توفير فرص العمل المتنوعة والكافية للسكان من خلال:
 - وضع سياسة إقليمية لتوزيع فرص العمل تأخذ في اعتبارها الجوانب السكانية والإسكان.
 - توطین امتدادات المصالح الحكومية خارج العاصمة.
 - الاهتمام بالنواحي التحفيزية لدفع أصحاب الأعمال لنقل نشاطاتهم.

٣- معايير الخدمات والمرافق:

- توفير كافة الخدمات والمرافق في المدن الجديدة بأسعار أقل بكثير من العاصمة لتخفيف السكان.

٤- معايير الإطار المؤسسي:

- منح أجهزة تنمية المدن الجديدة قدر كبير من حرية اتخاذ القرار علي أن يرجع إلي رئيس الولاية للمشورة فيما يختص بالقرارات المصيرية حيث يملك علي مستوى الولاية صلاحيات شبيهة بتلك التي يملكها رئيس الجمهورية.

٥- معايير تخطيطية:

- المدن الجديدة تبعد مسافات تصل إلي ٥٠ كم من مركز المدن الكبيرة وتكون مكتفية ذاتيا اقتصاديا واجتماعيا.
- الاستغلال الأمثل لخطوط الاتصال من طرق سريعة وسكك حديدية حيث توافر وسائل مواصلات متعددة تربط المدن القائمة بالمدن الجديدة بسهولة ويسر بالإضافة إلي شبكة المواصلات الداخلية للمدن الجديدة.

٦- معايير إدارية:

- استمرار محاولة اجتذاب القطاع الخاص والمحليات والتعاونيات في تنمية المدن الجديدة للمساهمة في عملية التمويل والتنظيم والتخطيط بالإضافة إلي مشاركة الأهالي.

من خلال تقييم نجاح التجربة الأمريكية لإنشاء المدن الجديدة أثبتت التجربة نجاح المدن الجديدة في تحقيق المستهدف منها من حيث عدد السكان في الفترة المحددة لها والارتقاء بجودة حياتهم. وسيتناول الجزء التالي التركيز علي أسلوب إدارة التنمية العمرانية من خلال الهيكل التنظيمي والإداري والتمويلي.

٣-١-١ أسلوب إدارة التنمية العمرانية والهيكل الإداري

يمكن تحديد أسلوب إدارة التنمية العمرانية في التجربة الأمريكية علي النحو التالي:

١- المستوى الفيدرالي

تتوزع مسؤولية الحكم بين ثلاث هيئات هي:
الهيئة التشريعية Congress: وتتكون من مجلسين هما مجلس السينات Senate ،
ومجلس النواب ،
الهيئة التنفيذية: ينفرد رئيس الجمهورية بمسئولية السلطة التنفيذية و يقوم باختيار أعضاء وزارته ومساعديه ومنهم الإدارة العمرانية والبيئية، ويختص الرئيس بوضع اللوائح والتعليمات والأوامر الإدارية والتنظيمية اللازمة لتنفيذ الدستور والقوانين الاتحادية
الهيئة القضائية: وتضم المحكمة الفيدرالية العليا والمحاكم الفيدرالية الأقل درجة^١.

٢- مستوى الولايات

تعتبر الولايات هي وحدات الحكم المحلي الرئيسية وتتمتع باستقلال كبير في تسيير شئونها المحلية، ولها كيانات سياسية وإدارية. ويحكم الولاية حاكم يشغل منصبه بالانتخاب ، ويملك على مستوى الولاية صلاحيات و سلطات شبيهة بتلك التي يملكها رئيس جمهورية الاتحاد، ويعاون الحاكم عدد من معاونين يقوم بتعيينهم ومن الممكن أن يتم انتخابهم مثل مسئول العمران والشئون البيئية في بعض الولايات . ويمارس الجهاز التشريعي الولاية كافة الصلاحيات التشريعية في إصدار القوانين العمرانية على مستوى الولاية ولا يحد من صلاحياته إلا قيوداً واحداً هو ألا تكون هذه التشريعات متعارضة مع الدستور الاتحادي أو مع دستور الولاية وتختلف التقسيمات المحلية من ولاية إلى أخرى إلا أنه بصفة عامة توجد الوحدات التالية في أغلب الولايات:

^١ محمد خيرى عيش ، بطرس غالي، المدخل في علم السياسة ، القاهرة ، مكتبة الأنجلو ، ١٩٧٤ ، ص ٤٧٣ - ٤٨٣

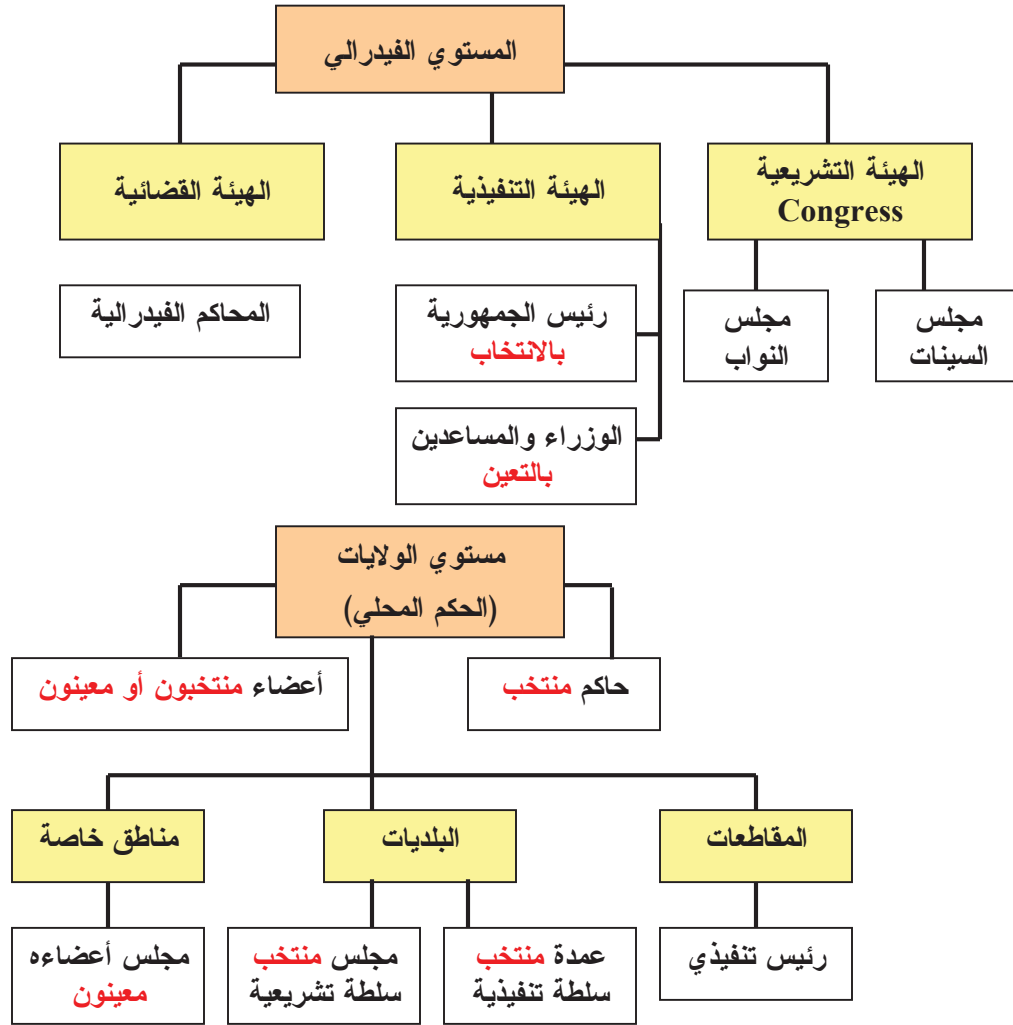
المقاطعات: وهي المناطق الريفية التي تضم القرى، و هي تتفاوت في الحجم و عدد السكان والمساحة وبعض المقاطعات تأخذ بفكرة الرئيس التنفيذي، أو عدم الأخذ بها، ومهمة الرئيس هي أن يكون بمثابة مشرف إداري و منسق بين الإدارات المختلفة.

البلديات: هي الوحدات الصغرى في هيكل الوحدات المحلية، وهي تلعب دوراً كبيراً في المجالات الخدمية، ولا يوجد شكل تنظيمي واحد تأخذه البلديات، إلا أنه هناك ثلاثة أنماط لإدارة البلديات الحضرية أو الريفية وهي:

- أ- أن يوجد على رأس الجهاز المحلي للبلدية عمدة منتخب مع مجلس منتخب. وفي هذا التنظيم يمثل العمدة السلطة التنفيذية، ويمثل المجلس السلطة التشريعية.
- ب- أن يوجد على رأس الجهاز المحلي مجلس أو لجنة منتخبة تجمع كل من السلطات التشريعية و التنفيذية.
- ج- أن يوجد على رأس الجهاز المحلي عمدة و يكون مدير محترف ومجلس منتخب، وفي هذا النظام يعين المجلس العمدة ليمارس النواحي التنفيذية لجهاز البلدية.

٣- المناطق الخاصة

وهي وحدات محلية تنشأ برغبة الشعب طبقاً للقانون وتختص المنطقة بخدمة واحدة فقط، ويرجع سبب نشأة هذه المناطق إلى عدم قدرة الوحدات المحلية على أداء بعض الخدمات بكفاءة عالية، والرغبة في تأكيد استقلال إدارة مشروع أو برنامج معين، و كذلك رغبة الشعب في إقامة خدمات جديدة لا يعطي القانون للوحدات القائمة سلطة إدارتها، و تدار هذه المناطق عن طريق مجلس يشغل أعضاؤه مناصبهم بالتعيين وهي عادة محدودة العدد. ويوضح شكل (٣-٧) الهيكل الإداري لأجهزة التنمية العمرانية الأمريكية.



شكل (٣-٧) الهيكل الإداري لأجهزة التنمية العمرانية الأمريكية.^١

٣-١-٢-٣ التقييم والمراجعة

- هناك ثلاثة صور للرقابة هي
- ١- الرقابة التشريعية: ولا تستطيع السلطات المحلية القيام بأي نشاط أو ممارسة أي صلاحيات لا تقرر لها بمقتضى الدستور أو القانون.
 - ٢- الرقابة القضائية: وهي مكملة للرقابة التشريعية.

^١ عبد الفضيل إسماعيل، مناهج وآليات إدارة التنمية العمرانية، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ١٩٩٨

- ٣- الرقابة الإدارية: وتشتمل على
- الرقابة على الأشخاص.
 - الرقابة على أعمال السلطات المحلية.
 - الرقابة المالية.

٣-١-٣ التمويل

تعتمد سياسات التنمية العمرانية اعتمادا كبيرا علي جهود الأهالي المحليين واشتراكهم البناء مع التدعيم المالي من الحكومة الاتحادية وحكومات الولايات (المحليات) أي أن المحليات لها حق استغلال مواردها.

مما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

يتسم نمط الإدارة العامة في المدن الأمريكية بإعطاء السلطة المحلية لتنمية المدينة السلطة العامة للتنفيذ والتنمية، أي أن إدارة المدن الأمريكية الجديدة تعتمد علي تدرج واضح في المسؤوليات والاختصاصات بين مختلف أجهزة الدولة. ومن هذا المنطلق يتم منح جهاز تنمية المدينة الجديدة سلطات واسعة تمكنه من أداء المهام الموكلة إليه دون الرجوع إلي الولايات.

٣-١-٤ التجربة اليابانية

بدأت تجربة المدن الجديدة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية، وكانت اليابان في ذلك الوقت تعاني من سوء الأوضاع السكانية والسكنية في معظم المدن القائمة. لذلك اتجهت الحكومة اليابانية إلي التركيز علي اتجاهين:

- إعادة بناء ما تهدم خلال الحرب العالمية.

- التفكير في إنشاء مدن ومجتمعات جديدة حيث أدي ازدياد الزحام والضغط علي المرافق والخدمات في المدن القائمة إلي عدم تمكنها من الوفاء بمتطلبات الأعداد المتزايدة من السكان.

وكان من ضمن الأهداف الأساسية لإنشاء المدن الجديدة اليابانية:

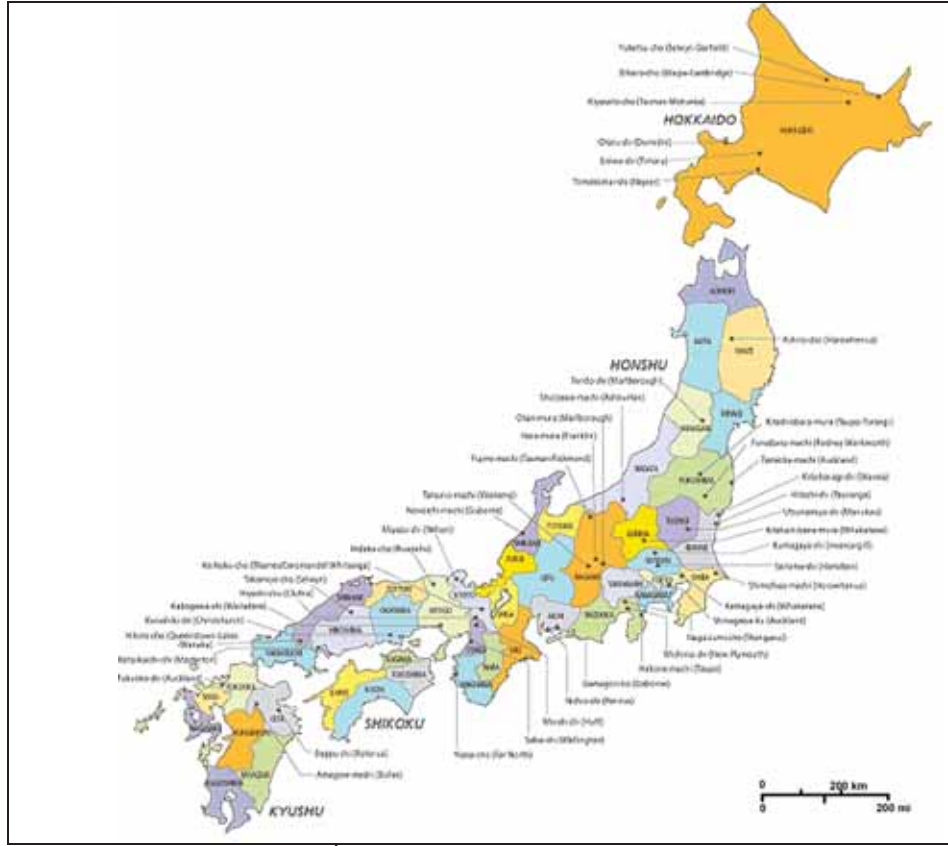
- امتصاص جزء كبير من النمو السكاني المتوقع في المدن الأم.
- أن تكون المدن الجديدة مكملة لعمران المدينة الأم وليست معزولة عنها.
- أن يراعي فيها توافر مراكز تجارية متكاملة.

يوضح جدول (٣-٤) المدن الجديدة في اليابان وتعداد السكان المستهدف بها.

عدد السكان ٢٠٠٦	عدد السكان المستهدف ١٩٩٠	تاريخ الإنشاء	المدينة الجديدة	المدن الجديدة في إقليم
٤٣٤٥٠	٣٥٠٠٠	١٩٧٠	Tahara	Aichi
٦٥٨٠٨	٥٠٠٠٠	١٩٧٠	Aisai	
٥٤٧٣٩	٤٥٠٠٠	١٩٧٢	Kiyosu	
٥٢٤٠٧	٤٥٠٠٠	١٩٧٣	Shinshiro	
١٠٥٦٣٧	٨٠٠٠٠	١٩٧٣	Yokote	Akita
٦٣٩٥٠	٥٠٠٠٠	١٩٧١	Noshiro	
٧١٤٢٥	٥٠٠٠٠	١٩٧٥	Asahi	Chiba
٣٧٠٠٠	٣٥٠٠٠	١٩٧٥	Kamagaro	
51175	٤٥٠٠٠	١٩٧٢	Tomisato	
١٧٣٩٨٥	١٠٠٠٠٠	١٩٧٩	Imabari	Ehime
42087	٣٥٠٠٠	١٩٧٩	Yanwatahama	
٤٠٦٠٨	٣٥٠٠٠	١٩٧٨	Lyo	
٩٢٤١٨	٥٥٠٠٠	١٩٧٦	Uwajima	

جدول (٣-٤) بعض المدن الجديدة اليابانية.^١

¹ [www.new-urban-cities/List-of-cities-in-Japan-Wikipedia,the-free-encyclopedia.htm](http://www.new-urban-cities/List-of-cities-in-Japan-Wikipedia-the-free-encyclopedia.htm)



شكل (٣-٨) المدن الجديدة في اليابان.^١

ويمكن تقييم نجاح تجربة إنشاء المدن الجديدة اليابانية من خلال معايير تقييم نجاح المدن الجديدة وهي:

١- معايير سكانية:

- تعتمد كافة المجتمعات الجديدة علي وجود قواعد سكانية قائمة في مواقع إنشائها يتراوح عدد سكانها ما بين ٢٥٠٠٠ إلى ٥٥٠٠٠.
- يتراوح عدد السكان المستهدف لهذه المدن الجديدة بين ٣٥٠٠٠ إلى ١٢٠٠٠ وذلك في فترة زمنية مقدارها عشرون عاما.

٢- معايير اقتصادية:

- تلعب المدن الجديدة دور المراكز الحضرية الجاذبة للسكان عن طريق توفير فرص العمل وأماكن السكن والظروف المعيشية المناسبة.

^١ www.newurbancities/ListofcitiesinJapan-Wikipedia,thefreeencyclopedia.htm

- تحقيق التوازن بين عدد السكان وفرص العمل.

٣- معايير الخدمات والمرافق:

- توفير كافة الخدمات والمرافق في المدن الجديدة بأسعار أقل بكثير من العاصمة لتحفيز السكان.

٤- معايير الإطار المؤسسي:

- منح السلطة المحلية لتنمية المدينة الجديدة السلطة العامة لتنفيذ وتنمية المدينة الجديدة مع الرجوع والتنسيق مع الجهات الحكومية الأعلى (البلديات).

٥- معايير تخطيطية:

- الاستغلال الأمثل لخطوط الاتصال من طرق سريعة وسكك حديدية حيث توافر وسائل مواصلات متعددة تربط المدن القائمة بالمدن الجديدة بسهولة ويسر بالإضافة إلي شبكة المواصلات الداخلية للمدن الجديدة.

٦- معايير إدارية:

- هناك تعاون وثيق بين الحكومة المركزية والهيئات العامة والمحليات مع اسناد بعض المهام للقطاع الخاص في عمليات تنمية المدن الجديدة.

من خلال تقييم نجاح التجربة اليابانية لإنشاء المدن الجديدة أثبتت التجربة نجاح المدن الجديدة في تحقيق المستهدف منها من حيث عدد السكان في الفترة المحددة لها والارتقاء بجودة حياتهم.

وسيتناول الجزء التالي التركيز علي أسلوب إدارة التنمية العمرانية من خلال الهيكل التنظيمي والإداري والتمويلي.

٣-١-٤-١ أسلوب إدارة التنمية العمرانية والهيكل الإداري

يمكن تحديد أسلوب إدارة التنمية العمرانية علي النحو التالي:^١

١- المستوى القومي.

تتكون الإدارة العامة في اليابان من:

الإمبراطور: هو رمز الدولة ووحدة الشعب ويستمد مكانته من إرادة الشعب صاحب السيادة، وليست له سلطات خاصة بالحكم

^١ محمد أمين علي، آلية النمو العمراني في التجمعات الجديدة، بحث مرجعي، كلية التخطيط العمراني، جامعة القاهرة،

البرلمان: وهو يمثل السلطة التشريعية ويتكون من مجلسين هما مجلس المستشارين ومجلس النواب.

مجلس الوزراء: وهو يمثل السلطة التنفيذية، ويتكون من رئيس الوزراء والوزراء الذين يجب أن يكونوا جميعاً من المدنيين، ويكونوا مسؤولين مسئولية جماعية أمام البرلمان السلطة القضائية: وتتمثل في مجموعة المحاكم المختلفة.

٢- مستوى المحافظات.

وهو المستوى الأول، وتتكون اليابان من ٤٧ محافظة (أربعة منها مدن كبرى، ٤٣ محافظة ريفية) وتنقسم الأجهزة على مستوى المحافظات على النحو التالي:

- أجهزة تشريعية، وينحصر دورها في إصدار اللوائح الداخلية وإقرار الميزانية المحلية للمحافظة.

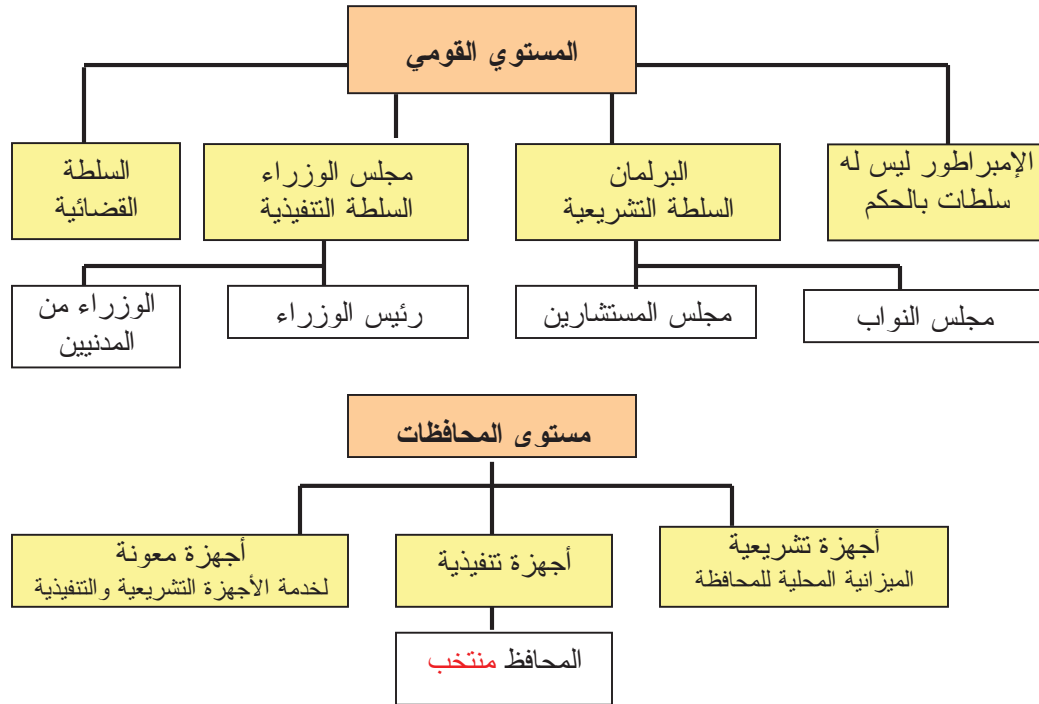
- أجهزة تنفيذ، وعلى رأسها المحافظ والذي يتم تنصيبه بالانتخاب، وهي التي تقوم بإدارة جميع الأعمال المحلية طبقاً لما تقرره الأجهزة التشريعية.

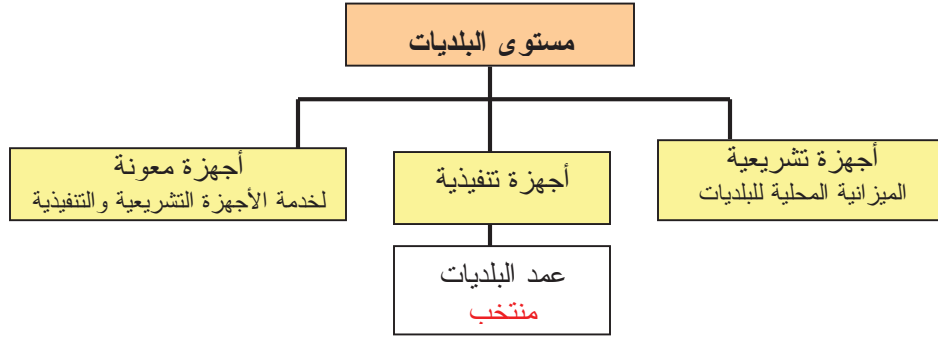
- الأجهزة المعاونة، وهي التي تقوم بخدمة الأجهزة التشريعية والتنفيذية.

٣- مستوى البلديات.

وهو المستوى الثاني الذي يمثل تفرعات المحافظات، ويوجد في اليابان ٦٤٥ مدينة، ١٩٨١ مدينة متوسطة، ٦٣١ قرية.

ويتمثل تنظيم الأجهزة على مستوى البلديات مع الأجهزة على مستوى المحافظات. ويوضح شكل (٣-٩) الهيكل الإداري لأجهزة التنمية العمرانية اليابانية.





شكل (٣-٩) الهيكل الإداري لأجهزة التنمية العمرانية اليابانية.^١

٣-١-٤-٢ التقييم والمراجعة

تبدو العلاقات الرأسية في الإدارة اليابانية بحيث يشرف المستوى الأول (المحافظات) على المستوى الثاني (البلديات)، وتبدو العلاقات الأفقية في العلاقة ما بين المحافظين والعمد من جهة وبين الأجهزة التنفيذية. أما بالنسبة للرقابة فهناك الرقابة البرلمانية التي يمارسها البرلمان بمجلسيه (النواب والمستشارين) والرقابة القضائية والرقابة الإدارية.

٣-١-٤-٣ التمويل

يلاحظ من الهيكل الإداري لإدارة التنمية العمرانية في اليابان أن لكل مستوي من المستويات الإدارية (المحافظات/ البلديات) ميزانية محلية للتمويل له حق التصرف فيها واستغلالها مما يسهل ويسرع من عمليات التنمية العمرانية.

مما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- تتسم الإدارة العامة للمدن الجديدة اليابانية بدرجة عالية من المركزية نظرا لإسناد مسؤولية الإشراف وتنفيذ المدن الجديدة إلي الحكومة مع منح جهاز تنمية المدينة الجديدة بعض السلطات تمكنه من أداء المهام الموكلة إليه مع الرجوع المستمر إلي المحافظات أو البلديات.
- يتميز الهيكل التنظيمي والإداري للمدن الجديدة اليابانية بقربة من الجهات المركزية لصنع القرار.

^١ محمد أمين علي، آلية النمو العمراني في التجمعات الجديدة، بحث مرجعي، كلية التخطيط العمراني، جامعة القاهرة، ٢٠٠٤

٣-١-٥ التجربة التركية

تمثل تركيا أحدي دول حوض البحر المتوسط والتي تتميز بالكثافة السكانية العالية في المدن الكبرى والعاصمة وقد قامت تركيا بإنشاء المدن الجديدة بهدف تحسين أحوال السكان الحضري وامتصاص الزيادة السكانية من المدن الكبيرة والعاصمة. وكان الغرض الأساسي من إنشاء المدن الجديدة في هو:

- حل مشكلة اجتماعية تتمثل في حالات الإسكان السيئة.
 - حل مشكلة اقتصادية تتمثل في مشكلة الازدحام المروري وطول مسافة الانتقال وارتفاع أسعار الأراضي.
 - تقليل الكثافات السكانية العالية في المدن القائمة والتي أدت إلي عجز المدن عن القيام بمتطلباتها.
 - احترام المناطق المفتوحة الطبيعية وتقليل الكثافات السكانية.
- وبناء علي ذلك تم إنشاء عدة مدن جديدة علي أجيال متتالية في مناطق مختلفة من تركيا. ويوضح جدول (٣-٥) بعض المدن الجديدة التركية وتعداد السكان المستهدف بها.

عدد السكان ٢٠٠٦	عدد السكان المستهدف ٢٠٠٠	تاريخ الإنشاء	المدينة الجديدة
١١٢٥٢٥	١٠٢١٠٧	١٩٧٩	Ordu
٩٨٢٨١	٦٨٣٢٠	١٩٧٨	Siirt
١٠٧١٧٥	٩١٧٧٢	١٩٧٩	Erzincan
٩٥٥٣٦	٦٩٠٧٩	١٩٨٠	Turbal
٩٣٩٩٧	٦٦١٤١	١٩٧٩	Drince
٩٧٤١٩	٧٧٤٤٤	١٩٧٩	Bandirma
٩٣٧٢٧	٧٣٦٣٤	١٩٧٩	Turgullu
٧١٦٧٩	٣٨٤٩٨	١٩٨٠	Manargat
٨٣٦٣٦	٦٧٦٠٤	١٩٨٠	Gireson
119290	102345	١٩٧٨	Edirne
١٠٧١٨١	٨٠٤٤٢	١٩٧٨	Tekirdag
١٠٥٦٦٥	٨٠٢٧٧	١٩٧٧	Nazilli

جدول (٣-٥) بعض المدن الجديدة التركية.^٢

^١ هالة وديع فوزي، المدن الجديدة والنمو العمراني المتناخم لها، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٢

^٢ www.newurbanities.com/wiki/List_of_cities_in_Turkey - Wikipedia, the free encyclopedia.htm



شكل (٣-١٠) المدن الجديدة في تركيا.^١

ويمكن تقييم نجاح تجربة إنشاء المدن الجديدة البريطانية من خلال معايير تقييم نجاح المدن الجديدة وهي:

١- معايير سكانية:

- حققت المدن التركية الجديدة حوالي ٧٠% من تعداد السكان المستهدف خلال فترة لا تزيد عن ٢٠ سنة من بداية إنشائها.

٢- معايير اقتصادية:

- توفير فرص عمل كافية للسكان.

٣- معايير الخدمات والمرافق:

- تضائل دور المحليات في عملية اتخاذ القرار في مجالات الخدمات والمرافق.
 - تقوم الإدارة المركزية (وزارات - هيئات...) بتوفير المرافق العامة إلا أنه هناك تداخل بين التخصصات بالإدارات من حيث دور الهيئات المنبثقة من الوزارات والمستويات الإدارية العليا (المركزية).

^١ www.newurbancities/ListofcitiesinTurkey-Wikipedia,thefreeencyclopedia.htm

٤- معايير الإطار المؤسسي:

- عدم وجود مستوي وسطي في الإدارة يقوم بعملية التنسيق الأفقي بين الكيانات الأدنى (المحليات) والإدارة العليا.
- مشكلات في التنسيق بين عملية الإدارة وبين عملية التخطيط.

٥- معايير تخطيطية:

- الاستغلال الأمثل لخطوط الاتصال من طرق سريعة وسكك حديدية حيث توافر وسائل مواصلات متعددة تربط المدن القائمة بالمدن الجديدة بسهولة ويسر بالإضافة إلي شبكة المواصلات الداخلية للمدن الجديدة.

٦- معايير إدارية:

- اجتذاب القطاع الخاص والمحليات والتعاونيات في بدايات تنمية المدن الجديدة للمساهمة في عملية التمويل والتنظيم والتخطيط.
- سيطرة الإدارة المركزية علي الأمور المالية.

من خلال تقييم نجاح التجربة التركبية لإنشاء المدن الجديدة أتضح أن التجربة حققت نجاح بطيئا في تحقيق المدن الجديدة المستهدف منها من حيث عدد السكان في الفترة المحددة لها والارتقاء بجودة حياتهم. وسيتناول الجزء التالي التركيز علي أسلوب إدارة التنمية العمرانية من خلال الهيكل التنظيمي والإداري والتمويلي.

٣-١-٥-١ أسلوب إدارة التنمية العمرانية والهيكل الإداري

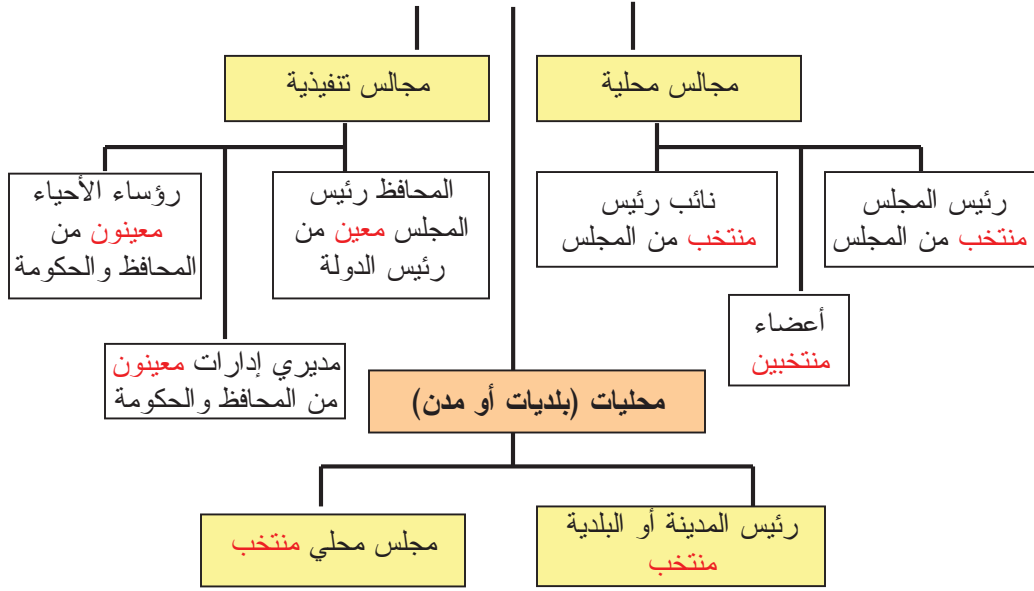
مستويات الإدارة تنقسم إلي مستويين^١:

- ١- مستوي المحليات: وتشمل علي المدن أو البلديات ورؤسائها منتخبين ومجالس محلية أعضائها منتخبين أيضا من الشعب.
- ٢- مستوي المحافظات: ويعين المحافظ مباشرة من قبل رئيس الدولة.

ويوضح شكل (٣-١١) الهيكل الإداري لأجهزة التنمية العمرانية التركبية.

المحافظات (مقاطعات)

^١ هشام أمين مختار، تخطيط وتنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر، رسالة دكتوراه، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ١٩٩٥



شكل (٣-١١) الهيكل الإداري لأجهزة التنمية العمرانية في تركيا

- التمثيل الشعبي من خلال متخذي القرار يعتبر تمثيل جيد جدا حيث رئيس المجلس المحلي ينتخب من الشعب أو المجلس المحلي مما يزيد من حجم المشاركة الشعبية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمحليات
- التمثيل في مستويات الإدارة الأعلى (المحافظات) يعتبر ضعيف جدا نظرا لتعيين المحافظين.

٣-١-٥-٢ دور المحليات من خلال صلاحية اتخاذ القرار والتمويل واستغلال مواردها في إدارة التنمية العمرانية

يتعرض هذا الجزء من الدراسة إلي تقسيم الوضع الإداري للمحليات والتعرف علي درجة كفاءتها وتحقيقها للامركزية علي النحو التالي:

١- صلاحية اتخاذ القرار^١.

- في مجال العمران: تلجأ المحليات نظرا لضعفها إلي هيئة تتولي وضع المخططات العمرانية لها ومن ثم تظهر الانفصالية بين عملية التخطيط الموكلة لتلك الهيئة العمرانية التابعة للوزارة وبين عملية المتابعة التي

^١ نشوي محمد صلاح، نحو رفع الكفاءة التنظيمية والتنفيذية للمجتمعات العمرانية الجديدة، رسالة ماجستير، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٠

- هي من اختصاص المحليات مما ينتج عنه ظهور مشكلات من أهمها التنسيق بين عملية الإدارة وعملية التخطيط.
- في مجال الخدمات والمرافق العامة: يقوم عدد من الأجهزة والهيئات بتوفير المرافق العامة علي كل من مستوى الإدارة المركزية (وزارات- هيئات...) وإدارات فرعية تابعة للمحليات، إلا أنه هناك تداخل بين التخصصات بالإدارات من حيث دور الهيئات المنبثقة من الوزارات والمستويات الإدارية العليا (المركزية).
- تضاؤل دور المحليات في عملية اتخاذ القرار في مجالات الخدمات والمرافق.
- لا توجد إدارات معنية بالتنمية الاقتصادية علي مستوى المحليات أو حتي المحافظات.
- لا يوجد سوي مستويين فقط في الإدارة وتفنقر لوجود مستوي وسطي يقوم بعملية التنسيق الأفقي بين المحليات والمحافظات بهدف تحقيق التبادل والتكامل بين برامج التنمية بالوحدات المختلفة والتوزيع المتوازن للموارد علي مستوي الوحدات المختلفة.

٢- استغلال المحليات لمواردها وحق الانتفاع بها

تفتقد المحليات في تركيا إلي حق الاستفادة المباشرة من مواردها نظرا لأن عائد تلك الموارد يصب في الإدارة العليا (المركزية) والتي تقوم بإعادة توزيع الاستثمارات طبقا للمشروعات ذات الأولوية لسياسة التنمية بالدولة.

٣- التمويل

- زيادة التحولات النقدية إلي المحليات تدريجيا من إجمالي الميزانية العامة للدولة.
- المحليات لا تتمتع بحق الإنفاق علي المشروعات أو المخططات أو إدارة مواردها بشكل مباشر وتظل الأمور المالية تحت سيطرة الإدارة المركزية.

مما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

- تتسم الإدارة العامة للمدن الجديدة التركيبية بدرجة عالية من المركزية نظرا لعدم وجد سوي مستويين فقط في الإدارة وتفنقر إلي وجود مستوي وسطي يقوم بعملية التنسيق الأفقي بين المحليات والمحافظات
- قرب الهيكل التنظيمي والإداري للمدن الجديدة التركيبية من الجهات المركزية لصنع القرار.
- الكيانات الأدنى (المحليات) ليس لها حق استغلال مواردها أو الانتفاع بها وليس لديها القدرة علي اتخاذ القرار.

٣-١-٦ مقارنة التجارب العالمية في إدارة التنمية العمرانية

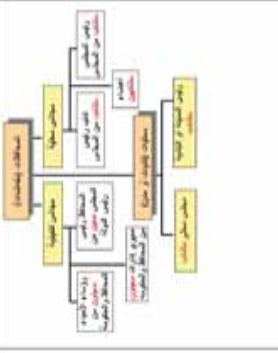
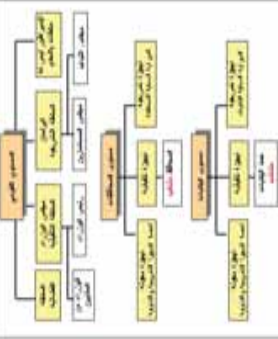
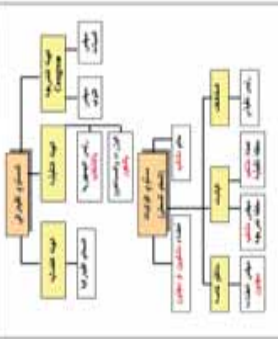
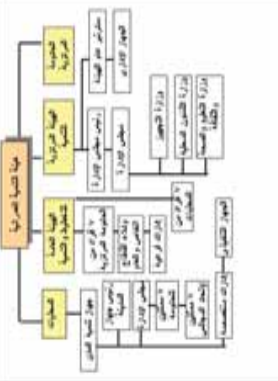
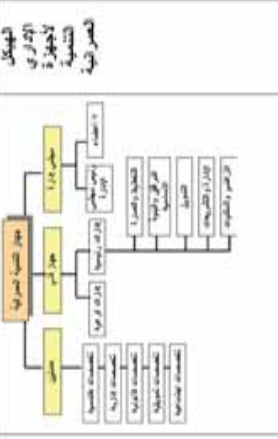
من تحليل النماذج الخمس السابقة يتضح أن الأسلوب المتبع في إدارة التنمية العمرانية في الولايات المتحدة الأمريكية يعبر عن الأسلوب اللامركزي في إدارة التنمية العمرانية، أما أسلوب الإدارة في بريطانيا وفرنسا فهو يجمع بين الأسلوب المركزي واللامركزي، وفي اليابان وتركيا فيلاحظ أن أسلوب الإدارة العمرانية في تلك الدول لازل يتبع النهج المركزي في إدارة التنمية العمرانية.

ويمكن توضيح ذلك من خلال تحديد أوجه المقارنة بين النماذج المختلفة لإدارة التنمية العمرانية علي النحو التالي:

- الهيكل الإداري لأجهزة التنمية العمرانية:
- يوجد اختلاف كبير بين دول المقارنة من حيث التكوين، حيث:
 - الولايات المتحدة ثلاثة مستويات هي:
 - الولاية- المقاطعة - البلدية (مدن كبيرة- مدن متوسطة- قري).
 - بريطانيا مستويان هما:
 - وزارة الإسكان والتي تكون مسئولة أمام الحكومة وأجهزة التنمية العمرانية.
 - فرنسا مستويان هما:
 - الهيئة المركزية والهيئات المحلية.
 - اليابان مستويان أيضا هما:
 - المحافظة والبلدية.
 - تركيا مستويان هما:
 - المحافظات (أو المقاطعات) والمحليات (أو البلديات أو المدن).

- الاستقلال والاعتماد على الموارد الذاتية (القدرة على اتخاذ القرار):
تختلف درجة الاستقلال من دولة إلى أخرى فمثلا في الولايات المتحدة تتمتع الوحدات المحلية الكبرى (الولايات) وكذلك الوحدات الصغرى (البلديات) بشخصية اعتبارية واستقلالاً واضحاً وحرية في اتخاذ القرارات أما في بريطانيا فهناك سيطرة للحكومة المركزية مع إعطاء السلطة المحلية حق التنفيذ واتخاذ القرار أي تدرج واضح للمسئوليات والاختصاصات بين الحكومة المركزية والمحليات، وفي فرنسا فهناك هيمنة للسلطات المركزية مع إعطاء قليل من الاستقلالية للمحليات والكيانات الأدنى، أما في اليابان وتركيا فلم تتمتع التنظيمات المحلية بالاستقلال الفعلي حيث مازالت الحكومة المركزية تمارس نفوذاً مكثفاً على الإدارة المحلية.

ويوضح جدول (٦-٣) مقارنة للتجارب العالمية في إدارة التنمية العمرانية.

<p>التجربة التركية</p> <p>مركزية أسلوب الإدارة المركزية حيث تتوزع مسئولية الإدارة على مستويين هما المحافظات والمحليات.</p> 	<p>التجربة اليابانية</p> <p>مركزية أسلوب الإدارة المركزية حيث تتوزع المسئولية الإدارية على المستوي الأول (المحافظات) على المستوى الثاني (البلديات).</p> 	<p>التجربة الأمريكية</p> <p>لامركزية أسلوب الإدارة المركزية حيث تتوزع مسئولية الإدارة على ثلاث مستويات هي: المستوى الفيدرالي-مستوى الولايات (المقاطعات والبلديات) - المناطق الخاصة.</p> 	<p>التجربة الفرنسية</p> <p>مركزية أسلوب الإدارة المركزية بسبب تصارع الهيئات المركزية مع الهيئات المحلية.</p> 	<p>التجربة البريطانية</p> <p>مركزية التخطيط والبركزية التطبيق أي أن الحكومة تكون مسئولة عن وضع الخطط والاستراتيجية الجيات أما التنفيذ تقوم به المحليات باستقلالية تامة في حدود الخططة القومية الموضوعية.</p> 	<p>لا تتصع بحق الاتفاق على المشروعات أو المخططات أو إدارة مواردها بشكل مباشر. غير قادرة على اتخاذ وتنفيذ قرار لها.</p>	<p>المحافظات والبلديات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - اجيزة تشريعية، إصدار اللوائح الداخلية. - وإقرار الميزانية المحلية. - أمثلة تنفيذية، وعلى رأسها المحافظ والذى يتم تعيينه بالانتخاب، وهي التي تقوم بإدارة جميع الأعمال المحلية طبقا لما تقرره الأجهزة التشريعية. - الأجهزة المعاونة، وهي التي تقوم بخدمة الأجهزة التشريعية والتنفيذية. 	<p>الولايات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - استقلال كبير في تدبير شؤنها المحلية. - إصدار القوانين العمرانية على مستوى الولاية. - حاكم الولاية يملك صلاحيات تشييدية برئوس الجمهورية ويموّه عدد من الميزانين وقدم بتعليم. - وتقسيم هي: - المقاطعات: هي المناطق الريفية. - البلديات: هي الوحدات الصغرى. 	<p>1- جهاز التنمية المركزية: - وضع الخطط واتخاذ الإجراءات ودراسات الجدوى للمشروعات. - مساعدة جهاز التنمية بالتنسيق ومتابعة التنفيذ والمراجعة. - إعداد البرامج الزمنية والميزانيات المالية اللازمة للتنمية. - إعداد البرامج الخاصة بتخصص وتطبيق وإعداد البرامج الخاصة بالبنية الأساسية. - إعداد الخطط الرئيسية للبنية الأساسية.</p> <p>2- تتم مراجعة مستمرة للتخطيط لأحداث التعديلات التي يقترحها التغيير في الظروف المحلية والقومية من خلال جهاز التنمية.</p>	<p>وظيفة المحليات</p> <ul style="list-style-type: none"> - تدبير الاستثمارات والمساهمة في التخطيط والتبني والإدارة. - تنظيم الموارد القائمة من الحكومة المركزية. - تنظيم دور التمويل الحكومي عن طريق زيادة الاستثمار الخاصة والنهوض مسئولية أجهزة التنمية على إنشاء وتمويل البنية الأساسية. 	<p>تتم المراجعة والتقسيم لأحداث التعديلات التي يقترحها التغيير في الظروف المحلية من خلال أجهزة الحكومة المركزية.</p>	<p>- الرقابة البرلمانية التي يمارسها البرلمان بمجلسيه (الوزراء والمستشارين). - الرقابة القضائية. - الرقابة الإدارية.</p>	<p>- الرقابة التشريعية، ولا تستطلع الصلاحيات المحلة القيام بأي نشاط أو ممارسة أي صلاحيات لا تقرر لها بمقتضى الدستور أو القانون. - الرقابة القضائية: وهي مكملة للرقابة التشريعية. - الرقابة الإدارية وتشتمل على: o الرقابة على الأشخاص. o الرقابة على أعمال السلطات المحلية. o الرقابة المالية.</p>	<p>- الحكومة المركزية: وتكون نسبة مشاركة الحكومة المركزية بين ١٠-٣٠%. - الحكومة المحلية: نسبة المشاركة في التمويل ٤١%. - البنية العامة للتخطيط والتنمية: تقوم بالتمويل بالدراسات ومواءم الأرض التي تباع للمستثمرين في مجال الإسكان والصناعة أو الأنشطة الاقتصادية. - القطاع الخاص: ويمثل باقي نسبة المشاركة في التمويل ويقوم بعمليات الإنشاء المحلية وخاصة في مجال الإسكان والصناعة والتجارة.</p>	<p>التقسيم والمراجعة</p> <p>تتم مراجعة الأفكار والنظريات إذا ما ثبت قصورها أو فشلها في تحقيق المخطط.</p>	<p>- الحكومة المركزية: حيث عاك الموارد المحلية المحيطة بصيب في الإدارة العليا (المركزية) والتي تقوم بإعادة توزيع الاستثمارات طبقا للمشروعات ذات الأولوية لهيئة التنمية بالدولة.</p>	<p>- كسل مستوي من المستويات الإدارية (المحافظات/البلديات) له ميزانية مطابقة للتمويل له حتى التصرف فيها واستغلالها.</p>	<p>- جهوز الأثاثي المحليين والتملك البناء، الدعم المالي من الحكومة الاتحادية. - الدعم السالي من حكومات الولايات (المحليات).</p>	<p>- الحكومة المركزية: وتكون نسبة مشاركة الحكومة المركزية بين ١٠-٣٠%. - الحكومة المحلية: نسبة المشاركة في التمويل ٤١%. - البنية العامة للتخطيط والتنمية: تقوم بالتمويل بالدراسات ومواءم الأرض التي تباع للمستثمرين في مجال الإسكان والصناعة أو الأنشطة الاقتصادية. - القطاع الخاص: ويمثل باقي نسبة المشاركة في التمويل ويقوم بعمليات الإنشاء المحلية وخاصة في مجال الإسكان والصناعة والتجارة.</p>	<p>التمويل</p> <ul style="list-style-type: none"> - المحليات: توفر الاستثمارات عن طريق التصرف المحلي وإرباح بيع الأراضي. - الحكومة المركزية: نسبة متبيلة (منح لاتسرد وقروض ميسرة). - القطاع الخاص. - أجهزة تنمية المدن الجديدة: تمويل البنية الأساسية فقط.
---	--	---	---	---	--	--	---	---	---	--	--	--	---	---	---	--	---	---	---

جدول (٦-٣) مقارنة التجربة العالمية في إدارة التنمية العمرانية (الباحث).

٣٣-١-٧ الخلاصة

استعرض الفصل النماذج العالمية المختلفة في إدارة التنمية العمرانية للوقوف على عوامل نجاح كل من هذه التجارب، وذلك من خلال التركيز على أسلوب إدارة التنمية العمرانية والهيكل الإداري والتمويلي لكل تجربة محاولة للوصول إلي السمات المميزة للتجارب.

ونظرا لاختلاف درجات الأخذ باللامركزية الإدارية وفاعليات هيكل التنظيم والإدارة في التجارب العالمية، فإن تلك التجارب العالمية حققت نجاحا بدرجات متفاوتة أمكن قياسه من خلال معايير تقييم نجاح المدن والتي تم استعراضها في الباب الأول حيث:

- حققت التجارب الأمريكية والبريطانية والفرنسية درجة كبيرة من النجاح في تحقيق التنمية العمرانية بأسلوب لامركزية الإدارة وخاصة التجربة الأمريكية وذلك لتعدد مستويات الإدارة فيها إلي ٣ مستويات إدارية وهي إدارات عليا ومحليات وبينهما مستوي وسطي يربط بين الإدارات العليا (الحكومة) والمحليات.
- حققت التجربة اليابانية نجاحا أيضا في التنمية العمرانية ولكن بدرجة أقل من التجارب الأمريكية والأوروبية وذلك لعدم تمتع التنظيمات المحلية وأجهزة التنمية بالاستقلال الفعال في اتخاذ القرار أو التصرف في الموارد الخاصة بالمحليات.
- حققت التجربة التركية تقدما بطيئا في التنمية العمرانية حيث لازالت الحكومة المركزية تمارس نفوذا واضحا على الإدارة المحلية وأجهزة التنمية العمرانية.

وسيتناول الفصل التالي استعراض النتائج التي توصل لها كل من الجزء النظري في البابين الأول والثاني والجزء التحليلي.

٣-٢ نتائج الدراسة التحليلية والنظرية

يتناول هذا الفصل استنتاج بعض المعايير وأسس القياس التي يمكن استخدامها في شكل مسطرة قياس لتقييم إدارة التنمية العمرانية لتجربة ما من حيث المركزية واللامركزية الإدارية. ثم تطبيق مسطرة القياس التي تم استنتاجها علي التجارب العالمية بهدف الوصول إلي المنحني المثالي الذي يعبر عن العلاقة الصحيحة بين المركزية واللامركزية الإدارية وبين التنمية العمرانية.

٣-٢-١ مسطرة القياس (المخطط المقترح)

من خلال الدراسة النظرية في كل من الباب الأول الذي تطرق إلي مفهوم التنمية العمرانية والمدن الجديدة والمستهدف من إنشائها والعلاقة بين أهداف التنمية العمرانية والمستهدف من المدن الجديدة، والباب الثاني الذي تناول مفهوم الإدارة والإدارة المحلية وأنواعها من المركزية واللامركزية الإدارية وتأثيرها علي نجاح أو فشل تحقيق أهداف التنمية العمرانية، ومن خلال الدراسة التحليلية المقارنة في الباب الثالث للتجارب العالمية في إدارة التنمية العمرانية، أمكن استنتاج مجموعة من المعايير والأسس توضح مدي خضوع أو تأثير تجربة ما في إدارة التنمية العمرانية بالمركزية واللامركزية الإدارية وتعطي مؤشر علي مدي نجاح عملية التنمية سواء كانت في مراحل إعداد الخطط والأهداف أو في مراحل التنفيذ وقد شملت هذه العناصر والمعايير ما يلي:

أولاً: الإطار المؤسسي، ويتضمن

١- نوع إدارة التنمية (تفاعلية/تنفيذية)

٢- جهاز تنمية المدينة:

- صراحة الأجهزة المحلية في مواجهة المشاكل.
- تعاون الجهاز مع أجهزة الحكم المحلي.
- هيكل جهاز المدينة.
- الرجوع إلي الجهات المحلية للموافقة.
- استقلالية جهاز المدينة.
- مرونة الجهاز في توجيه التنمية.
- صلاحيات الجهاز المطلقة.

ثانياً: المشاركة الشعبية

- انتخاب ممثلي السكان بمجلس الأمناء.
- الاجتماع بممثلي الأهالي دوريا.
- تعاون جهاز المدينة مع الأهالي.

ثالثا: التخطيط

- نظم تقييم ومتابعة ومعايير قياس لتقييم المراحل الأولى للمدينة.
- برامج محددة ومتكاملة تنظم أعمال القطاعين العام والخاص.
- خطط تنفيذية ونظم تمويل محددة ومرتبطة.

رابعا: الإدارة وتتضمن

١- الشورى:

- التكامل والتنسيق بين الإدارات داخل الهيكل الإداري.
- نمطية الهيكل الإداري (هيكل إداري ثابت لكل المدن).
- احتفاظ هيئة المجتمعات العمرانية بمركزية الإدارة.

٢- المسائلة العامة:

- خطة واضحة لمتابعة معدلات الإنجاز والتنمية.
- التنسيق والاتصال بين الوزارات والقطاعات المنفذة وبين جهاز المدينة.

٣- ديناميكيات السوق:

- مشاركة القطاع الخاص في عمليات التنمية.
- منهج متبع لإدارة العملية التمويلية للمشروعات.

٤- التفاعلات الاجتماعية:

- المرحلية في التنفيذ لتحقيق المدينة المستقرة اجتماعيا.
- جهاز إعلامي واعي لتحقيق التسويق المطلوب.

خامسا: آليات ثانوية

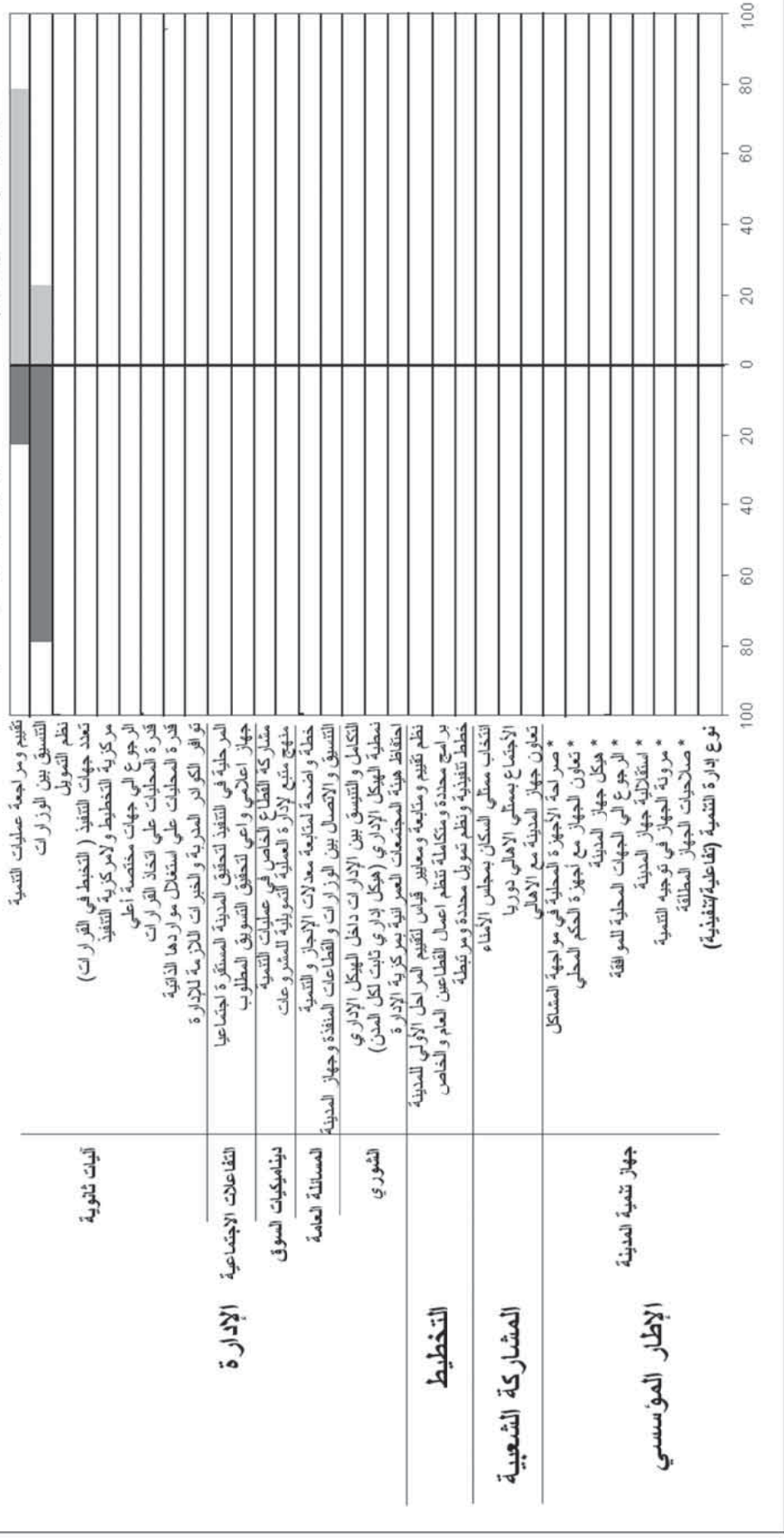
- تقييم ومراجعة عمليات التنمية.
- التنسيق بين الوزارات.
- نظم التمويل.
- تعدد جهات التنفيذ (التخطيط في القرارات).
- مركزية التخطيط ولامركزية التنفيذ.
- الرجوع إلي جهات مختصة أعلي.

- قدرة المحليات علي اتخاذ القرارات.
- قدرة المحليات علي استغلال مواردها الذاتية.
- توافر الكوادر المدربة والخبرات اللازمة للإدارة.

وقد قام الباحث بتجميع تلك المعايير في مسطرة قياس شكل (٣-٧) علي أن يتم التعبير عن كل معيار من هذه المعايير بنسبة مئوية من (صفر إلي ١٠٠) علي جزئيين حيث جزء يعبر عن تأثير اللامركزية الإدارية وجزء يعبر عن تأثير المركزية الإدارية علي هذا المعيار، علي أن يكون مجموع النسبتين ١٠٠% فمثلا ممكن تكون ٨٠% لامركزية إدارية وبالتالي ٢٠% مركزية إدارية ويتم التعبير عن التأثير اللامركزي للنسبة المئوية بمساحة لون أزرق والتعبير عن التأثير المركزي بمساحة لون أحمر.

ويوضح شكل (٣-١٢) مسطرة القياس المقترحة لقياس مركزية ولامركزية إدارة التنمية العمرانية للتجارب العمرانية.

اللامركزية (صفر الي 100) المركزية (صفر الي -100)



شكل (١٢-٣) مسطرة القياس المقترحة لقياس مركزية ولا مركزية إدارة التنمية العمرانية للتجارب العمرانية.

٢ تطبيق مسطرة القياس علي التجارب العالمية واستنتاج المخطط المثالي

تناول الجزء السابق استنتاج مسطرة القياس في ضوء الإطار النظري والتحليلي وسيقوم الجزء التالي بما يلي:

١- تطبيق مسطرة القياس علي التجارب العالمية التي تم تحليلها لتقييمها من منظور مركزية ولا مركزية إدارة التنمية العمرانية.

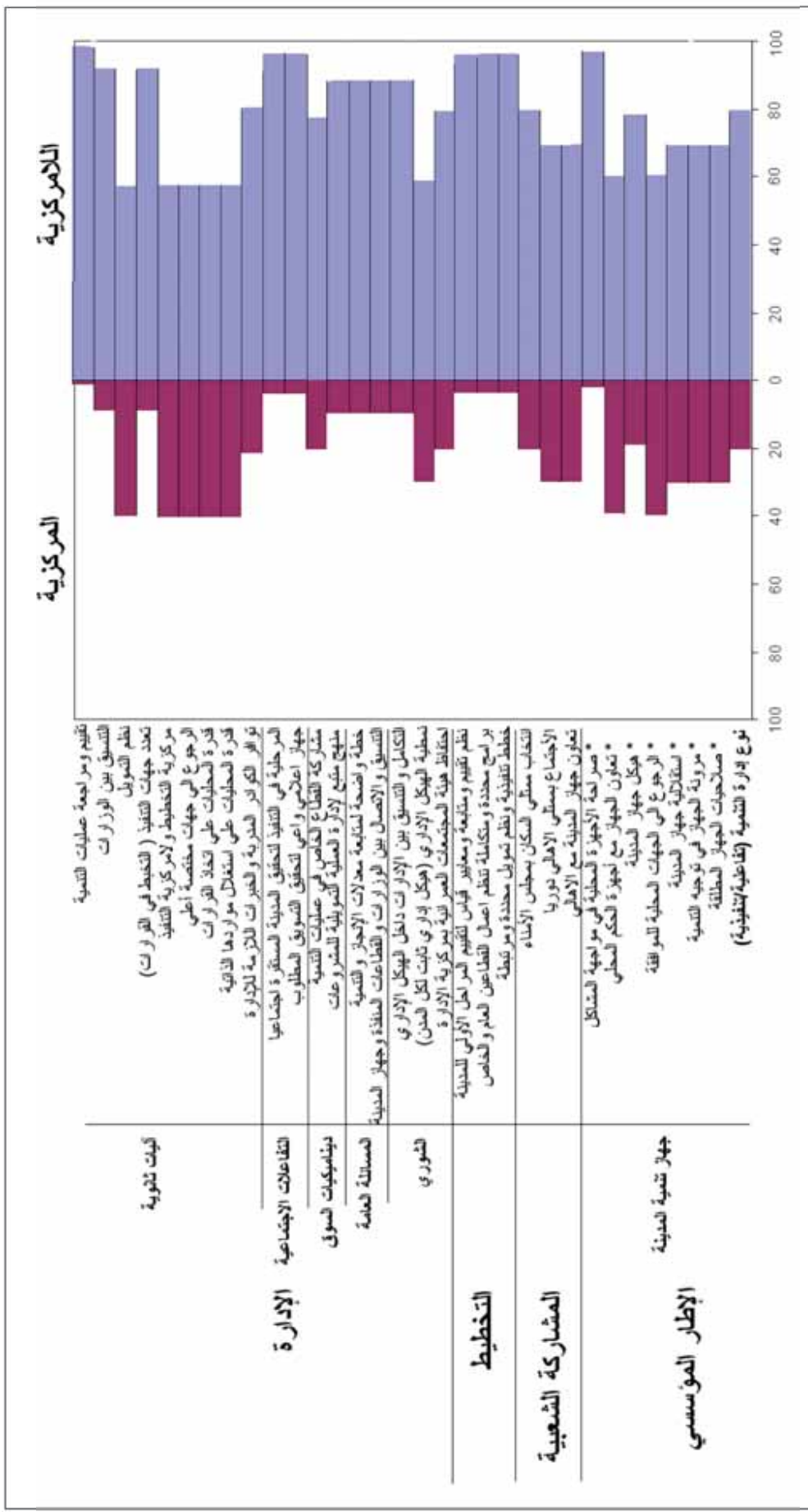
٢- استنتاج المخطط المثالي من نتائج تطبيق مسطرة القياس علي التجارب العالمية والذي يعبر عن العلاقة الصحيحة بين المركزية واللامركزية الإدارية والتنمية العمرانية.

وتوضح أشكال (٣-١٣) إلي (٣-١٧) تطبيق مسطرة القياس علي التجارب العالمية لإدارة التنمية العمرانية.

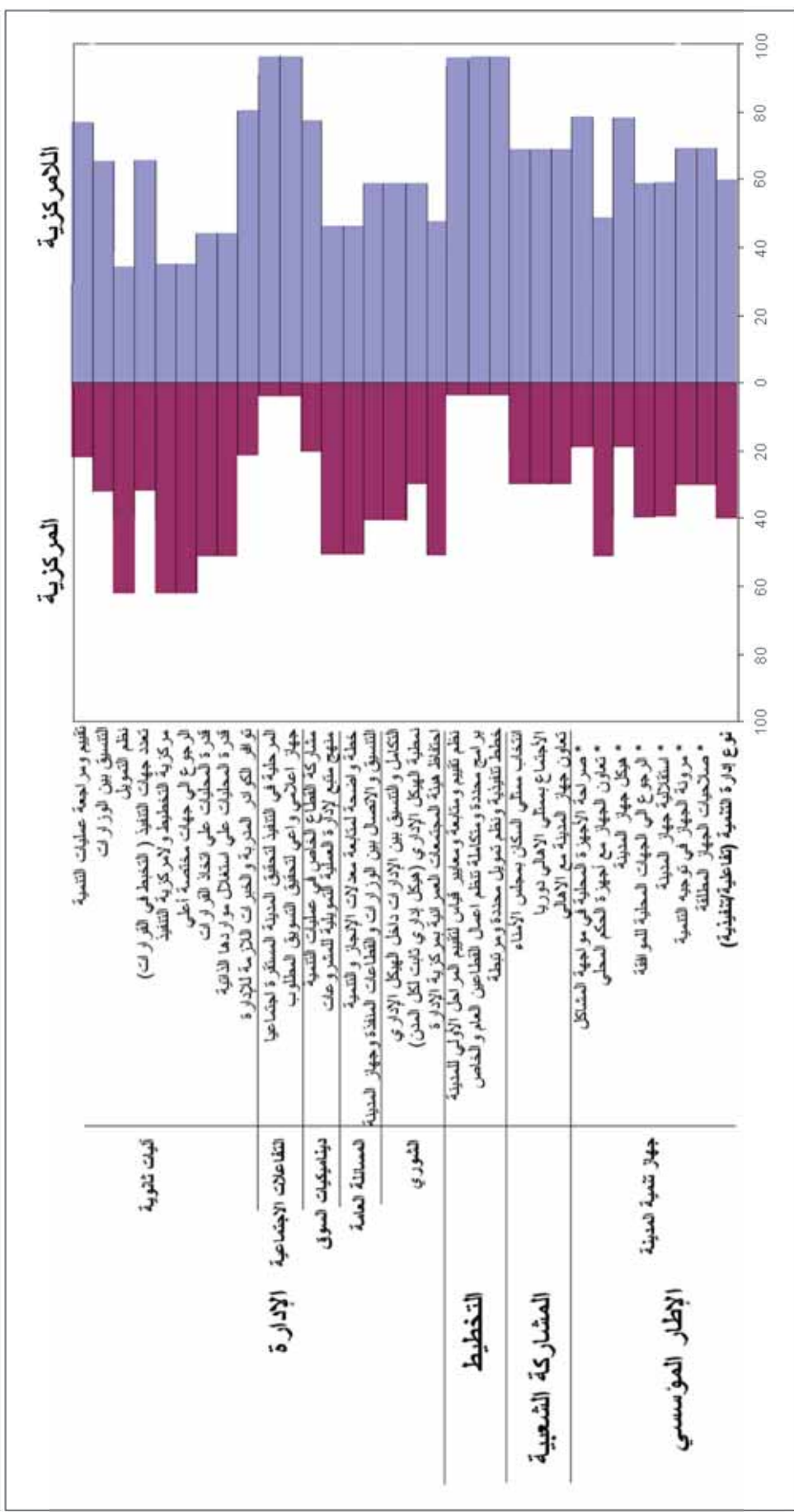
وبما أنه قد تم إثبات نجاح التجارب العالمية لإنشاء المدن الجديدة في تحقيق المستهدف منها عن طريق معايير تقييم نجاح المدن السابق ذكرها، إذن يمكن من خلال تطابق مساطر القياس الخاصة بالتجارب العالمية الناجحة مع بعضها الخروج بمعايير قياس تمثل المعايير المثلي لأسلوب إدارة التنمية العمرانية، والتي تعبر عن العلاقة الصحيحة بين المركزية واللامركزية الإدارية والتنمية العمرانية.

ويوضح شكل (٣-١٨) كيفية تطابق مساطر القياس الخاصة بالتجارب العالمية مع بعضها للخروج بالمعايير المثلي لأسلوب إدارة التنمية العمرانية.

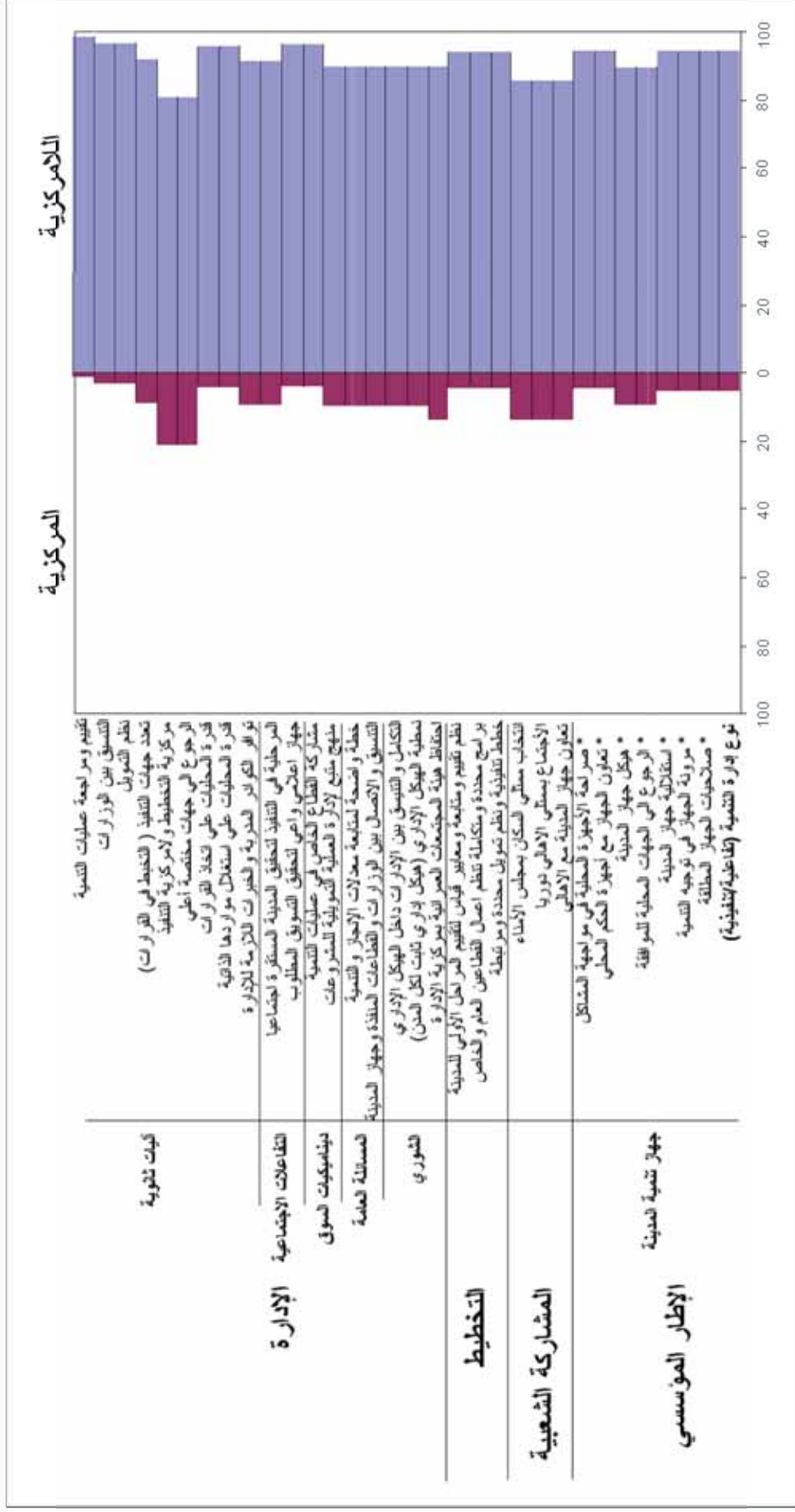
كما يوضح شكل (٣-١٩) المنحني المثالي الذي يعبر عن العلاقة بين المركزية واللامركزية الإدارية والتنمية العمرانية.



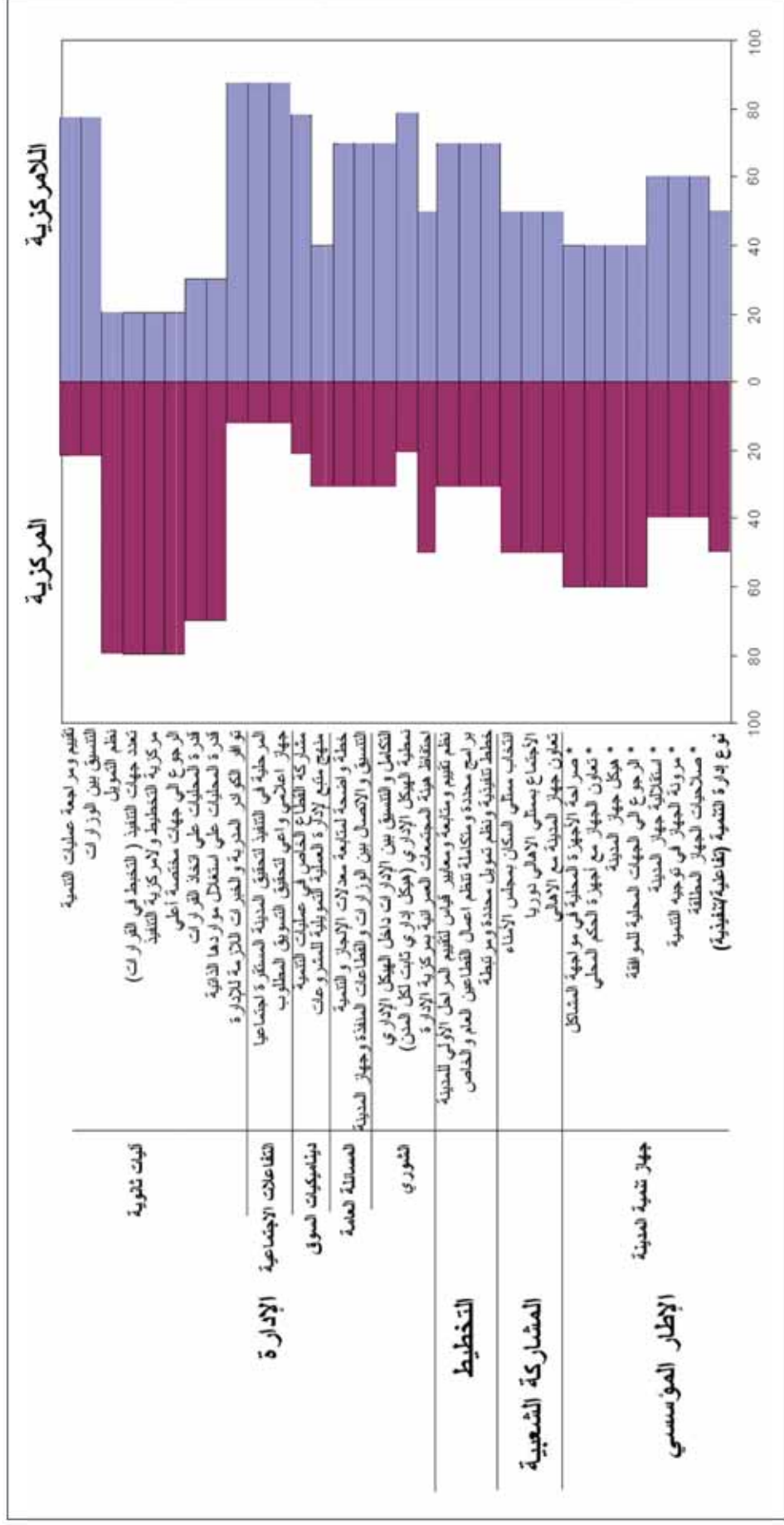
شكل (٣-١٣) تقييم إدارة التنمية العمرانية في التجربة البريطانية من خلال المركزية واللامركزية الإدارية.



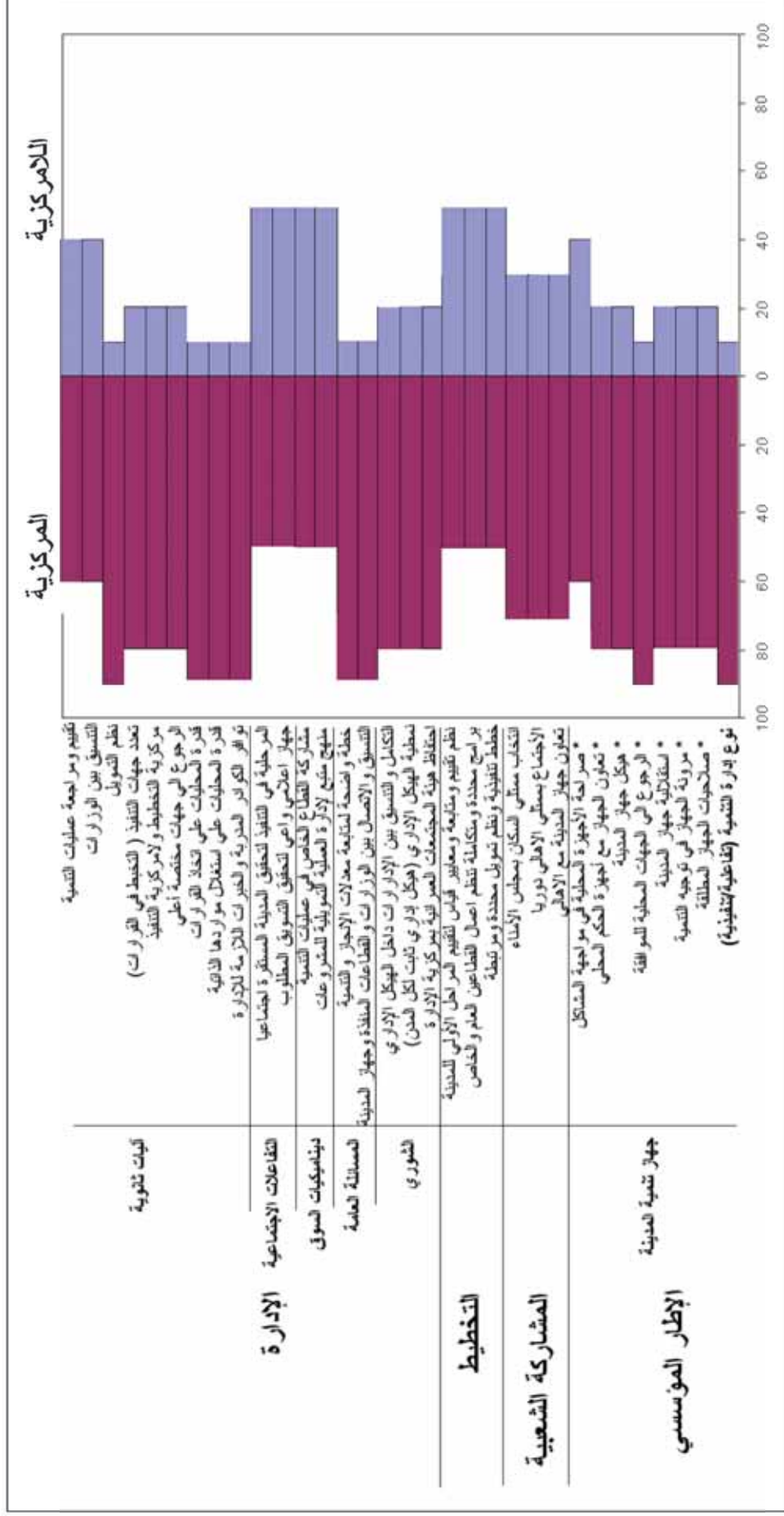
شكل (٣-٤) تقييم إدارة التنمية العمرانية في التجربة الفرنسية من خلال المركزية واللامركزية الإدارية.



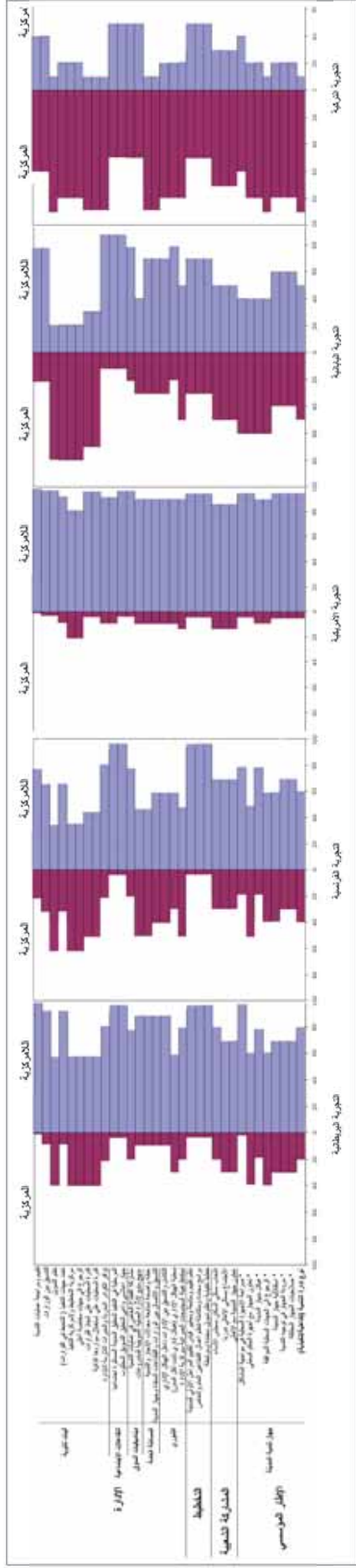
شكل (٣-١٥) تقييم إدارة التنمية العمرانية في التجربة الأمريكية من خلال المركزية واللامركزية الإدارية.



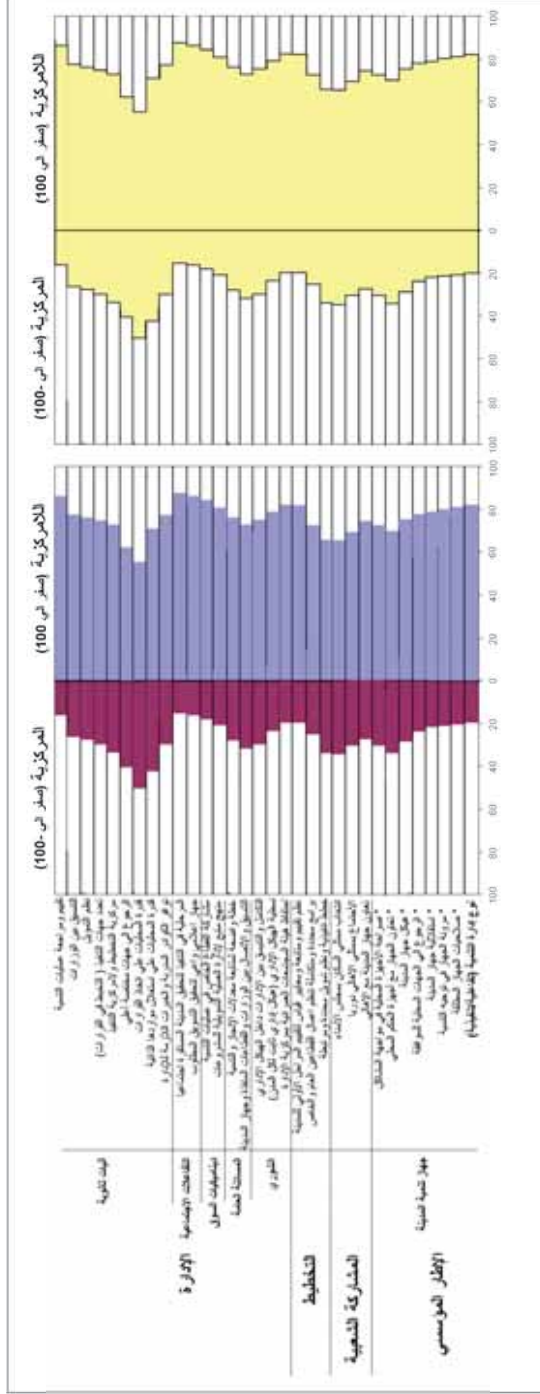
شكل (١٦-٣) تقييم إدارة التنمية العمرانية في التجربة اليابانية من خلال المركزية واللامركزية الإدارية.



شكل (١٧-٣) تقييم إدارة التنمية العمرانية في التجربة التركية من خلال المركزية واللامركزية الإدارية.



شكل (١٩-٣) المنحنى المثالي للعلاقة بين المركزية و اللامركزية الإدارية و التنمية العمرانية.



تناول الجزء السابق تطبيق مسطرة القياس علي التجارب العالمية لإدارة التنمية العمرانية حيث أمكن استنتاج ما يلي:

- بما أن مسطرة القياس المقترحة تعبر في كل تجربة عن العلاقة بين كل من الأسلوب المتبع لتحقيق التنمية العمرانية ومركزية ولامركزية الإدارة العمرانية.
 - وبما أنه تم إثبات أن هناك علاقة وثيقة بين التنمية الصحيحة وبين أسلوب إدارة التنمية.
 - وبما أنه تم استنتاج أن التجارب العالمية حققت نجاح في التنمية العمرانية بدرجات متفاوتة.
 - وبما أن تطبيق التجارب العالمية علي مسطرة القياس أعطي نتائج ذات أشكال مختلفة نسبيا.
- إذن يمكن استنتاج أن العامل الأساسي وراء اختلاف درجة نجاح التجارب هو اختلاف درجة الأخذ باللامركزية الإدارية والتي تمثل العامل الأساسي في نجاح عمليات التنمية.

ويمكن إثبات ذلك من خلال تحليل كل من نتائج التجارب العالمية ونتائج تطبيق مسطرة القياس عليها كما يلي:

- حققت التجارب الأمريكية والبريطانية والفرنسية درجة كبيرة من النجاح في تحقيق التنمية العمرانية وخاصة التجربة الأمريكية وبالتالي يعكس ذلك علي شكل مسطرة القياس حيث تزداد مساحة اللون الأزرق بالنسبة لمساحة اللون الأحمر لكل معيار من المعايير، مما يدل علي إتباع أسلوب يجمع بين اللامركزية والمركزية الإدارية مع الاعتماد الأكبر علي اللامركزية الإدارية في إدارة التنمية العمرانية.
- حققت التجربة اليابانية نجاحا أيضا في التنمية العمرانية ولكن بدرجة أقل من التجارب الأمريكية والأوروبية وبالتالي يعكس ذلك علي شكل المنحني حيث تتساوي تقريبا مساحة اللون الأزرق بالنسبة لمساحة اللون الأحمر مما يدل علي إتباع أسلوب يجمع بين المركزية واللامركزية الإدارية في إدارة التنمية العمرانية.
- حققت التجربة التركية تقدما بطيئا في التنمية العمرانية حيث انعكس ذلك علي شكل المنحني حيث زادت مساحة اللون الأحمر بالنسبة لمساحة اللون الأزرق لكل معيار من المعايير مما يدل علي إتباع أسلوب تسيطر فيه المركزية علي اللامركزية الإدارية في إدارة التنمية العمرانية.

ومن خلال التحليلات السابقة يمكن استنتاج أن نموذج إدارة التنمية العمرانية الذي يعتمد علي أسلوب يجمع بين المركزية واللامركزية الإدارية يمثل النموذج الأكثر نجاحا في تحقيق أهداف التنمية العمرانية الصحيحة، ويعتبر المنحني الذي يعبر عنه هو المنحني المثالي شكل (٣-١٩).

نتائج الباب الثالث

تناول الباب الثالث أساليب الإدارة العمرانية المتبعة في بعض التجارب العالمية لتحقيق التنمية العمرانية، حيث اختلفت أساليب الإدارة العمرانية وبالتالي تفاوتت درجة نجاح التجارب في تحقيق أهداف التنمية العمرانية، كما قام الباب من خلال تحليل التجارب العالمية ومن خلال الإطار النظري باستنتاج بعض المعايير التي توضح مدى تأثير تجربة ما في إدارة التنمية العمرانية بالمركزية واللامركزية الإدارية.

ومن خلال ذلك توصل الباب إلي عدة نتائج:

- هناك علاقة بين المركزية واللامركزية الإدارية وبين تحقيق أهداف التنمية العمرانية الصحيحة، حيث كلما اتجه أسلوب الإدارة العمرانية إلي أسلوب اللامركزية الإدارية كلما أقترب من تحقيق أهداف التنمية العمرانية الصحيحة والعكس صحيح.
- العامل الأساسي وراء اختلاف درجات نجاح تجارب التنمية العمرانية هو اختلاف درجة الأخذ باللامركزية الإدارية.
- أسلوب الإدارة العمرانية الذي هو خليط بين المركزية واللامركزية الإدارية (مركزية التوجيه ولامركزية التخطيط والتنفيذ) يمثل الأسلوب الأقدر على تحقيق أهداف التنمية العمرانية الصحيحة.

وسيتناول الباب التالي تطبيق المخطط المقترح (مسطرة القياس) التي تم استنتاجها علي بعض الأمثلة لتنمية المدن والمجتمعات العمرانية الجديدة المصرية، ثم تقييم أسلوب إدارة التنمية العمرانية لتلك الأمثلة من خلال المنحنى المثالي الذي تم استنتاجه لمعرفة إلي أي مدى تقترب التجربة المصرية لتنمية المدن الجديدة من فكر الإدارة العمرانية التي تحقق التنمية العمرانية الصحيحة.